

تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية  
لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية  
في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة

إعداد

د/ طلال بن عبد الله حسين الشريف

أستاذ الإدارة المساعد بقسم إدارة الأعمال

جامعة شقراء

تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس  
في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة

---

## تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة

د/ طلال بن عبد الله حسين الشريف

### المقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين تزايداً في كم ونوع بعض المتغيرات العالمية، التي تركت أثراً بالغاً في منظومة التعليم، وحثمت ضرورة تفاعل الجامعة مع هذه المتغيرات المتمثلة في الثورة التكنولوجية والثورة المعرفية، وثورة الاتصالات، وثورة التكتلات الاقتصادية، تلك المتغيرات تولد عنها ما يطلق عليه "مجتمع المعرفة" وهو المجتمع الذي يقوم على إنتاج المعرفة ونشرها، لأن المعرفة أصبحت قوة وثروة تقوم عليها اقتصاديات كثير من الدول، وأصبحت هناك ضرورة لإعداد وتأهيل ما يطلق عليه "عمال المعرفة"، وأصبحت عملية ملاحقة الجامعات لهذا التقدم العلمي والتكنولوجي واحدة من أبرز وظائف الجامعة التي تقوم على التخصص المعرفي والمهني، ويتناسب مع أهداف الجامعة، وجودة الجهد التعليمي والإداري الذي تبذله.

ونظراً للتطور المستمر للمعرفة لا يمكن أن نتوقع إمكانية تزويد أعضاء هيئة التدريس بكل ما يحتاجون إليه من معلومات ومهارات واتجاهات قبل الخدمة، لهذا لا بد من متابعة تدريبهم طيلة حياتهم المهنية (الحلبي وسلامه، ١٤٢٥: ص ٢). فمطالب التغيير الإيجابي والتطوير النوعي وتحديات العصر وانفجار المعرفة وتقدم تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، والتكنولوجيا المتخصصة في فروع العلوم والفنون المختلفة، وتقنيات التعليم والتدريس، إضافة إلى الرؤية الجديدة في التعليم العالي، كل ذلك يتطلب تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس ليستطيعوا إتقان جوانب أكثر جدة عما ألفوه طوال حياتهم المهنية.

وقد أوضح (السميح، ٢٠٠٢: ص ٢٧٦، ٢٧٧) أن تطوير أداء عضو هيئة التدريس قد انحصر بداية في الاهتمام بفاعلية الأستاذ في التدريس الجامعي، إلا أن أمر تطوير أدائه ازداد كماً ونوعاً من أجل تحقيق الإفادة القصوى منه، حتى يساعد عضو هيئة التدريس الإدارة الجامعية في القيام بالأدوار المطلوبة منها حق القيام. فالإدارة الجامعية يجب عليها إعطاء أولوية الاهتمام في الوقت الحاضر لقضايا تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس من أجل تحقيق الفاعلية.

### مشكلة الدراسة:

تحتل الجامعة موقعاً فريداً بين مؤسسات المجتمع، ولذا لا بد لها أن تحتكم إلى قيادة إدارية حكيمة، تسعى بموجبها إلى تحقيق أهدافها وأهداف المجتمع. والنهوض بفاعلية القيادة الإدارية في الجامعات أمر مهم بوصفه الجانب الذي يتولى شؤون التعليم وإعادة تنظيمه، وتزويدها بالمهارات والوسائل التكنولوجية الحديثة لتحقيق مبدأ الاستخدام الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة، والإدارة الجامعية لا يمكن لها أن تؤدي وظائفها بنجاح إذا لم تعتمد في نهجها على العمليات الإدارية الرئيسية من تخطيط سليم، وتنسيق متقن، وتوجيه دقيق، ورقابة مستمرة، وتقويم مبني على معايير محددة تخدم تحقيق الأهداف المرجوة ويؤدي إلى التطوير المطلوب. (جرادات، ٢٠٠٦: ص ٦٤).

وقد أكدت الكثير من الدراسات والبحوث والمؤتمرات على واحدة من أهم المشاكل الإدارية في الإدارة التربوية وهي مشكلة القيادة الإدارية الجامعية ومواصفاتها. لقد عُد هذا المطلب من أهم المشاكل التي تواجه الإدارات العليا الجامعية، إذ أن عدم كفاية وفاعلية هذه الفئة القيادية يمكن أن تجعل هذه المنظمات في وضع صعب لا يمكن به تحقيق طموح وأهداف المنظمة التعليمية بالمستوى المطلوب من الأداء والإنتاجية.

وتتمحور مشكلة الدراسة في تعرف واقع الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة مع وضع تصور مقترح لتطويرها.

### أسئلة الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما التصور الملائم لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة؟

ويتفرع عن التساؤلات الآتية:

- ١- ما الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تسهم في التزود بأفكار ومفاهيم ومبادئ لتطوير الكفايات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية؟
- ٢- ما واقع الكفايات التخطيطية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم؟
- ٣- ما واقع الكفايات التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم؟

- ٤- ما واقع الكفايات التوجيهية والقيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم؟
  - ٥- ما واقع الكفايات الرقابية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم؟
  - ٦- ما واقع كفايات التوظيف لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم؟
  - ٧- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية حسب متغيرات (الجامعة - الدرجة العلمية - التخصص - الجنس - مجموع الدورات والبرامج التطويرية - سنوات الممارسة الإدارية)؟
  - ٨- ما التصور المقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة؟
- أهداف الدراسة:**
- تهدف هذه الدراسة إلى تعرف واقع الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، وتقديم تصور مقترح لتطويرها من خلال:
- ١- تعرف الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تسهم في التزود بأفكار ومفاهيم ومبادئ لتطوير الكفايات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية؟
  - ٢- تعرف واقع الكفايات التخطيطية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم؟
  - ٣- تعرف واقع الكفايات التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم؟
  - ٤- تعرف واقع الكفايات التوجيهية والقيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم؟
  - ٥- تعرف واقع الكفايات الرقابية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم؟
  - ٦- تعرف واقع كفايات التوظيف لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم؟
  - ٧- تعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية حسب متغيرات (الجامعة- الدرجة العلمية-

التخصص- الجنس- مجموع الدورات والبرامج التطويرية- سنوات الممارسة  
الإدارية)؟

٨- وضع تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس  
في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة؟  
أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في قيمتها العلمية والعملية نظراً للمكانة الكبرى التي  
تحتلها الجامعة في المجتمعات الإنسانية ودورها في قيادة هذه المجتمعات وتطويرها،  
ويظل توفر الكفايات الإدارية والقيادية هو العامل الحاسم في قدرة الجامعة على  
تحقيق أهدافها، ومن هنا تبرز أهمية تنمية وتطوير هذه الكفايات.

ومن المؤمل أن تسهم هذه الدراسة من الناحية النظرية في الآتي:

أهمية موضوع الكفايات الإدارية والقيادية والدور الذي يقوم به رؤساء الأقسام  
الأكاديمية في الجامعات السعودية باعتبار وحداتهم الأكاديمية هي الأساس في  
تطوير الأداء الإداري على مستوى الجامعة. وتعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات  
التي تناولت الكفايات الإدارية والقيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات  
السعودية ويأمل الباحث أن تكون رافداً أساسياً لدراسات لاحقة.

يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية حقيقية لحقل المعرفة وأن  
تفتح آفاق جديدة للباحثين في مجال تطوير الكفايات الإدارية والقيادية في الجامعات  
السعودية وأن تسهم في إثراء المكتبة المحلية والعربية بهذا النوع من الدراسات.

كما ستسهم هذه الدراسة من الناحية العملية في الآتي:

١. تشخيص واقع الكفايات الإدارية والقيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في  
الجامعات السعودية قيد الدراسة وإعطاء المسؤولين مؤشراً على مستوى الكفايات.
٢. أن دراسة واقع الكفايات الإدارية والقيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في  
الجامعات السعودية من وجهة نظرهم يمكن أن يسهم في توفير قدر من  
المعلومات والبيانات الواقعية الدقيقة حول مستوى الكفايات المتوفرة والذي بدوره  
سيساعد الجامعة على وضع البرامج الكفيلة بتطوير الأداء الإداري والقيادي.

حدود الدراسة:

١. الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على واقع الكفايات الإدارية  
والقيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم في  
أبعاد العملية الإدارية وهي كفايات التخطيط، كفايات التنظيم، كفايات التوجيه،  
كفايات الرقابة، كفايات التوظيف والكفايات القيادية.

٢. **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على عينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في ست جامعات سعودية وهي (جامعة أم القري، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك سعود، جامعة الطائف، جامعة الباحة وجامعة شقراء).

٣. **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفترة من ١٥/٥/١٤٣٥هـ إلى ١٠/٩/١٤٣٥هـ.

### مصطلحات الدراسة:

١. **الكفاية:** "أهداف سلوكية محددة بدقة تصف المعارف والاتجاهات التي تعكس الوظائف المختلفة الواجب على عضو هيئة التدريس أن يكون قادر على أدائها (Watters&Weeks,1999: 18).

ويقصد بالكفاية في هذه الدراسة المقدرة على أداء عمل ما بمستوى محدد من الأداء.

٢. **الكفايات الإدارية:** "مجموعة من المعارف والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي توجه سلوك الفرد وتساعد في مستوى أداء عمله بمستوى عال من التمكن" (اللقاني والجمل، ٢٤:١٩٩٩).

ويقصد بالكفايات الإدارية في هذه الدراسة مجموعة المعارف والمهارات التي يمتلكها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية والتي تمكنهم من أداء مسؤولياتهم ومهامهم الإدارية بكفاءة وفاعلية.

٣. **الكفايات القيادية** هي مجموعة من المهارات والسلوكيات القيادية التي تسهم في الأداء المتفوق (Brownwell,2006: 15)

ويقصد بالكفايات القيادية الممارسات وأنماط السلوك التي يفترض أن يقوم بها القيادات الأكاديمية في المواقف المختلفة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الجامعية.

٤. **الاتجاهات الإدارية الحديثة.** هي الحركات الفكرية التي تسهم في التزود بالمعارف والأفكار والمفاهيم الإدارية الحديثة وتساعد على تطوير الأداء الإداري، ولأغراض الدراسة تتمثل الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة الجودة الشاملة، إدارة التميز، إدارة رأس المال البشري، إدارة المعرفة والإدارة الاستراتيجية.

### الدراسات السابقة:

#### أولاً- الدراسات العربية:

دراسة (الزعيبي، ٢٠٠٠م) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية المهارات الإدارية لمديري الدوائر/ والمديريات ورؤساء الأقسام الإدارية بالجامعات الأردنية من وجهة نظرهم. وقد اشتملت الدراسة على أربعة متغيرات مستقلة؛ هي: المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، ومتغير تابع واحد؛ وهو: درجة أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين. واستخدمت الباحثة في

هذه الدراسة استبانه طورته من دراسة سابقة (١٩٩١م)، وتضمنت المجالات التالية: التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة والتوجيه، والرقابة وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات، والاتصالات. وكان أهم من توصلت إليه الدراسة: إعطاء درجة أهمية عالية من قبل أفراد العينة للمجالات الستة مرتبة تنازلياً كالتالي: اتخاذ القرارات التنظيم والتنسيق، التخطيط، القيادة والتوجيه، الرقابة، وتقييم الأداء، الاتصال. وقد أوصت الباحثة بعدة توصيات؛ أبرزها: عقد برامج تدريبية في مجالات الدراسة الستة وفق الحاجة لأهميتها لدى أفراد العينة، وتوفير أحدث وسائل الاتصالات في الوحدات الإدارية في الجامعات، وتحديث أساليب الرقابة وأدوات تقييم الأداء بما يتناسب مع أهمية هذا المجال.

دراسة (الحمدي، ٢٠٠٠) وهدفت إلى تحديد مستوى أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة صنعاء من وجهة نظر عمداء الكليات (الرئيس المباشر). إذ قام الباحث ببناء مقياس مكون من (٤١) فقرة تمثل كفاءة رئيس القسم في خمسة مجالات هي: (عملية التخطيط لعمل القسم، تنظيم أعمال القسم، تطوير الموارد البشرية في القسم، التوجيه والقيادة لأعضاء القسم، التقويم والرقابة). (وقام الباحث بتطبيقه على عينة من عمداء الكليات في جامعة صنعاء بلغ عددها (١٠) عمداً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن الأداء العام لرؤساء الأقسام العلمية كان منخفضاً وأقل من الوسط الفرضي، وأن معظم أفراد عينة البحث كانت تنقصهم بعض المهارات الإدارية وبصورة خاصة مهارة التخطيط، والتنظيم، وتطوير الموارد البشرية، كما توصلت إلى أن أداء رؤساء الأقسام في الكليات العلمية كان أعلى من أداء أقرانهم في الكليات الإنسانية وبصورة خاصة في مجالات التنظيم، والتوجيه والقيادة، والتقويم والرقابة. وقد أوصى الباحث بضرورة توضيح المهام والأدوار الوظيفية لرؤساء الأقسام العلمية من خلال إيجاد صيغ تنسيقية إدارية مناسبة لوصف وظيفة رئيس القسم الأكاديمي.

دراسة (حرب، ٢٠٠١م) هدفت الدراسة إلى تعرف احتياجات التطوير المهني والإداري لعضو هيئة التدريس، وكذلك تعرف المهمات الإدارية والأكاديمية التي يمارسها رؤساء الأقسام. وقد توصلت الدراسة أن المهمات الأساسية لرئيس القسم تكمن في: إعداد المناهج، والتعليم، وإدارة هيئة التدريس، وتمثيل القسم داخل الكلية وخارجها، والنشاطات الموجهة للكلية، وإدارة الموارد المالية. وقد رأى رؤساء الأقسام أن جزءاً من وقتهم يقضى في المهمات الإدارية الداخلية للقسم والعمل الكتابي، والجزء الآخر يصرف في النشاطات المنهجية والتعلم، أما ما تبقى من وقت فقد استأثرت به العلاقات الإنسانية سواء داخل القسم أو خارجه، وحضور وعقد



الاجتماعات، وأنشطة التطوير المهني. كما أسفرت نتائج الدراسة إلى الوعي المرتفع بإدراك الحاجة الماسة للتطوير المهني في مجالات المهارات الإدارية، المنهج الدراسي والتدريسي، إدارة شئون الموظفين، والعلاقات بين الأفراد.

دراسة (السيد، ٢٠٠٢م) هدفت الدراسة إلى تحديد أهم الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام بالجامعات المصرية، والوقوف على أهم الموضوعات المتضمنة في برامج التدريب والتنمية المهنية لرؤساء الأقسام في بعض الدول المتقدمة. واعتمدت الدراسة على استبانة مكونة من ستة محاور يغطي كل محور مهمة أساسية من مهام رؤساء الأقسام وهي: إدارة القسم، القيادة، اتخاذ القرار، التنمية المهنية، المناهج، والتدريس، عضوية الكلية، خدمة المجتمع. واشتملت عينة الدراسة على (٩٥) رئيس مجلس قسم من بين (١٤٨) رئيس مجلس قسم بجامعة طنطا. وتوصلت الدراسة إلى أنّ أهم الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام، هي: فض المنازعات بين أعضاء القسم، تخطيط سياسية القسم الحالية والمستقبلية، تحديد وتطوير مناهج القسم، الإقناع والتفاوض، فهم مهارات الاتصال الاجتماعي.

دراسة (عليما، ٢٠٠٣م) وهدفت الدراسة إلى الكشف عن القدرات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، واستخدم استبيان يحتوي على (٥٠) سؤالاً موزعاً على خمسة مجالات؛ هي الموضوعية، فهم الآخرين، استخدام السلطة، المرونة، ومعرفة مبادئ الاتصال، وقد طبقت على (٦٠) ستين رئيس قسم أكاديمي في الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، والجامعة الهاشمية. وقد أبرزت النتائج أنّ مستوي قدرات العينة تقع ضمن المتوسط، وأنّ الخبرة الإدارية لرؤساء الأقسام ليست كبيرة كما أشارت الدراسة إلى حاجة رؤساء الأقسام إلى التدريب لزيادة قدراتهم القيادية. وأن اختيار العناصر الكفوة لتولي مسئوليات الإدارة من الأمور التي لا يجوز تغافلها.

دراسة (سعادة، ٢٠٠٣) والتي توصلت إلى نتيجة مفادها: أن مهام رئيس القسم الأكاديمي ومسؤولياته في الجامعة مهما بلغ عددها وتشعبت أنماطها فإنها تتدرج تحت دورين كبيرين ومهمين هما: الدور الإداري والقيادي الذي ينبغي أن يقوم به رئيس القسم بنجاح، والدور الأكاديمي والعلمي. وقدم الباحث فيها مجموعة من المقترحات التطويرية للمهام الإدارية والقيادية لرئيس القسم الأكاديمي في الجامعة تتمثل في: ضرورة الالتزام بالمبادئ العلمية والمهنية والخلقية الجامعية قولاً وعملاً، والمحافظة على مصالح القسم والكلية التابع لها، واعتماد مبدأ الشورى في العمل مع زملائه، والتعامل مع المشكلات المختلفة بمهارة عالية، وضرورة توفير الأجهزة والأدوات والموارد التعليمية المتنوعة بما يرفع من أداء المنتسبين للقسم، والتحلي

## تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة

بالعديد من الصفات الشخصية المهمة، وضرورة المشاركة في اللجان المتنوعة داخل القسم والكلية والجامعة والمجتمع المحلي، ولجان المؤتمرات والندوات والاجتماعات، وضرورة امتلاك رئيس القسم لمهارات التخطيط والتنظيم للبرامج الأكاديمية، وتشكيل لجان عديدة، ووضع جداول العبء التدريسي لزملائه والعبء التدريسي للطلبة في مستويات البكالوريوس والدراسات العليا، ووضع خطة لميزانية القسم.

دراسة (الشامان، ٢٠٠٦م) وهدفت الدراسة إلى تعرف حاجات التطوير الإداري لوحدات الأقسام الأكاديمية ببعض الجامعات السعودية في ضوء مسؤولياتهن الوظيفية؛ وذلك للتوصل إلى تصور مقترح لبرنامج تدريبي يساهم في التطوير الإداري لوحدات الأقسام الأكاديمية في الجامعات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج؛ أهمها: أن حجم الممارسة والاهتمام الذي توليه وحدات الأقسام لأدوارهن جاء للمهام الاجتماعية أولاً، ثم المهام الأكاديمية، ثم المهام الإدارية. ويظهر من نتائج الدراسة إدراك وحدات الأقسام أنهن بحاجة كبيرة إلى تطوير إداري في عدد من المهارات منها: استخدام الحاسب الآلي، إدارة الوقت، إدارة الاجتماعات، التعامل مع ضغوط العمل. وتوصلت الدراسة بوضع تصور مقترح لبرنامج تدريبي يساهم في التطوير الإداري.

دراسة (حسن، ٢٠٠٨) والتي أجراها على عينة مكونة من (٥٨) عميد كلية مجتمع، و(٥٨) رئيس مجلس أمناء تم اختيارهم بالطريقة العمدية من ولايتي فلوريدا ونيويورك، وهدفت إلى تعرف أهم الكفايات القيادية التي يمتلكها رؤساء مجالس الأمناء وعمداء كليات المجتمع في فلوريدا ونيويورك. وأظهرت النتائج أن مجالات الكفايات بحسب أهميتها وفقاً لوجهة عمداء كليات المجتمع ورؤساء مجالس الأمناء كانت متوافقة بشكل عام، وقد جاء ترتيب الكفايات كما يلي: الاستراتيجية التنظيمية، دعم وتشجيع الأفراد، الاتصال الفعال، الاحتراف المهني، التعاون وإدارة المصادر. وبينت النتائج إدراك عينة الدراسة هذه الكفايات لنجاح المدير، وأن هناك اختلاف في الترتيب، كما أظهرت النتائج أن عامل الخبرة مهم ويساهم في تطوير هذه الكفايات.

دراسة (موسى والعتيبي، ٢٠١١) حيث هدفت الدراسة إلى تعرف معايير الممارسة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، تعرف واقع أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران في جوانب الأداء المختلفة وتحديد المتطلبات الأكاديمية (التدريبية) لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران في مجالات الأداء المختلفة. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تباين نتائج الممارسة الأكاديمية للتعليم ما بين مرتفعة إلى منخفضة، وكذلك نفس

النتيجة في مجال البحث العلمي، وجاءت ممارساتهم في مجال خدمة المجتمع منخفضة نظراً لندرة المشاركات، وفي الجوانب الإدارية والتنمية المهنية جاءت ممارساتهم متوسطة إلى منخفضة وهذا يعني عدم إلمامهم بالمهارات الإدارية والقيادية.

### ثانياً- الدراسات الأجنبية:

دراسة (French, 1980) والتي هدفت إلى تحديد المهام الإدارية وأهميتها النسبية واحتياجات التطوير المهني والإداري في كليات المجتمع في ولاية نبراسكا الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٠) من الإداريين العلميين (عمداء/ رؤساء أقسام). وبينت الدراسة بعض الخصائص الفردية المختارة لهؤلاء الإداريين والعلاقة بين هذه المهام الإدارية التي يقوم بها إداريو الخط الأول (عمداء/ رؤساء الأقسام) باستمرار تعود إلى وظيفتي العلاقات الإنسانية، وإدارة شؤون الموظفين، أما المهام التي يقومون بها بشكل أقل استمرارية، فإنها تتصل بوظيفة العلاقات الطلابية والإدارة، كما توصلت إلى أن خواص الرئيس من ناحية الجنس، العمر، والخبرة الإدارية السابقة، تؤثر على المهمة المدركة.

دراسة (Blalock, 1989) والتي هدفت إلى تعرف اتجاهات أعضاء هيئة التدريس والعمداء نحو تطوير المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (٤٣٣) من أعضاء التدريس وعمداء الكليات، وبينت الدراسة أن أكثر من نصف أعضاء هيئة التدريس يفتقون موقفاً إيجابياً نحو تطوير المهارات الإدارية، وأكد ما نسبته (٦٠ %) من العمداء ورؤساء الجامعات أن هناك حاجة لتطوير المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام، كما بينت الدراسة أن أكثر من نصف العمداء لم يكونوا مهتمين في إعداد برنامج لتطوير المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام، وأن أكثر رؤساء الجامعات أبدوا اهتمامهم بهذا الأمر، وأن رؤساء الأقسام بحاجة إلى تعريفهم بالدور الذي يقومون به، إذ أبدوا حاجتهم واهتمامهم بتطوير مهاراتهم الإدارية، وأن نوع الخبرة ومدتها تدخل ضمن الإجراءات المتبعة في اختيار رئيس القسم؛ مما كان له أثره في إبراز حاجة رؤساء الأقسام واهتمامهم بتطوير المهارات الإدارية.

دراسة (Manger & arn, 1991) والتي شملت (٦٥) من رؤساء الأقسام الأكاديمية، منهم (٢٧) رئيس قسم في جامعات خاصة، و(٣٨) رئيس قسم في جامعات عامة، وتوصلت إلى تحديد المسؤوليات والصفات بين رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة والعامة، إذ بينت أهمية التخطيط الأكاديمي وتطوير السياسات التي توجه تفكير المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتنسيق توجيه العمداء وإدارة الموازنة الأكاديمية وأهمية الصفات والمسؤوليات مكتملة لبعضها بعضاً. وإلى أن الصفات أو

المؤهلات الهامة لمنصب رئيس القسم هي: القدرة على إثبات القيادة الناجحة في الإدارة والتنظيم، والعمل مع المجموعات الأكاديمية، والمهارة في الاتصالات الكتابية والشفوية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة (رؤساء الأقسام) وضعت حسن التعامل والموضوعية في العلاقة مع أعضاء هيئة التدريس في المرتبة الأولى من صفات رئيس القسم.

دراسة (Tilloston, 1995) هدفت إلى اختبار نظرية كاتز (Katz) التي طورها سنة 1974م، فقد قام من خلال هذه النظرية بتصنيف المهارات الإدارية الضرورية للمديرين في المؤسسات المختلفة إلى ثلاث مجموعات: المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية. وقد حاولت الدراسة استقصاء درجات إدراك الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، لأهمية هذه المهارات لهم، كذلك البحث عن أي فروق ذات دلالة في هذه الدرجات تعزى لاختلاف المستوى الإداري للإداريين والمهنة والوظيفة والجنس. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المهارات التي اعتبرت مهمة جداً أو أكثر أهمية لأفراد العينة هي ما وقعت ضمن المهارات الإنسانية واشتملت هذه على مهارات بناء العلاقات البين شخصية، والمهارات التنظيمية، ومهارات الاتصال، ومهارات التوجيه الضرورية للعمل مع التابعين. كما أشارت النتائج إلى أن المهارات الإنسانية قد سجلت أيضاً المهارات الأكثر أهمية لجميع الإداريين في جميع المستويات الإدارية، وتبعها في الأهمية المهارات الفكرية، ثم المهارات التقنية.

دراسة (Bowman.1997) تشير هذه الدراسة إلى إهمال التنمية المهنية لرؤساء الأقسام الأكاديميين بواسطة مؤسسات ومعاهد التعليم العالي، علاوة على إهمال هذا المجال كمجال بحثي يستحق الدراسة. وتركز الدراسة على تقييم وجهات نظر رؤساء الأقسام تجاه الإدارة، وتنمية وتطوير الكلية وبين درجة مشاركتهم في أنشطة التنمية المهنية الإدارية، واستخدمت الدراسة المسحية أرسل لـ (311) رئيس قسم في ثماني جامعات صُنفت كجامعات تمنح درجة الدكتوراه. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه على الرغم من رؤية رؤساء الأقسام للتنمية الإدارية والتنمية للكلية على أنها مهمتان، فإنَّ تنمية الكلية حظيت بنسبة أعلى في الأهمية. أن مشاركة رؤساء الأقسام في التنمية الإدارية اتسمت بالضعف، وقد استحوذ العنصر الخاص (بالسمينار) من بين ستة عناصر من أنشطة التنمية الإدارية على نسبة (50%) من العينة. كما أشارت الدراسة إلى عدم فاعلية البرامج التي أعدت كأحد العوائق أمام المشاركة الفعالة. وأوصت الدراسة بضرورة توفر مهارات الإدارة والمعرفة وبكفاءة لضرورتها في تحقيق الفائدة من المشاركة في التنمية الإدارية. كما

أنَّ خطط وأهداف رؤساء الأقسام تأثرت في تاريخهم الخاص بالمشاركة في التنمية الإدارية فهؤلاء الأفراد الطموحين للمركز الإداري الأعلى يؤدون دوراً فعالاً في المشاركة مقارنة بالآخرين الذين لا يملكون أي خطط أو أهداف. كما أشارت الدراسة إلى العلاقة القوية بين رؤى رؤساء الأقسام وأهمية تلك الرؤى في الإدارة وتنمية الكلية ومستواهم في المشاركة في تلك البرامج التي هي في حاجة إلى التعزيز بشكل قوى، وعرض تلك الأنشطة محلياً، وضع رؤية واضحة للمشاركة الفعالة.

دراسة (Gmelch, 2005) وهدفت الدراسة إلى مناقشة تطور رؤساء الأقسام، مع تسليط الضوء على الحاجة، لبناء قدرة قيادية في الكليات والجامعات. وتذكر الدراسة أن رئيس القسم لكي يصبح خبيراً، فإن ذلك يستغرق سنوات طويلة. وتناقش الدراسة أيضاً عدداً من المشاكل التي تكمن في: ندرة البحوث في مجال تدريب وتطوير القيادات. وقد أوضحت الدراسة معوقات التطوير القيادي الذي يتضمن: عدم تشجيع النظام المؤسسي على الحماس القيادي، عدم استعداد العديد من الأكاديميين ترك التدريس والانشغال عن حياتهم الشخصية بالعديد من المسؤوليات الإدارية، عدم ثبات المعايير في عملية الاختيار لرؤساء الأقسام. كما أوضحت الدراسة أيضاً أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية لتطوير لقادة الأكاديميين هي: فهم الدور والمسؤوليات التي تتضمنها القيادة الأكاديمية، المهارات الضرورية لتحقيق النتائج من خلال الأعضاء والإداريين، عملية التعلم من خلال الخبرات السابقة واستكمال فن القيادة.

دراسة (Mapp, 2009) حيث هدفت الدراسة إلى تحديد المهارات والكفايات القيادية الضرورية للمدراء الإداريين في كليات المجتمع، وتحديد أفضل الطرق لتنمية وتطوير هذه الكفايات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠١) إدارياً يمثلون المستشارين ورؤساء كليات المجتمع ونوابهم في ولاية أريزونا، وقد أجابوا على استبانة مكونة من (٢٥) كفاية قيادية أرسلت لهم عبر البريد الإلكتروني. وقد دلت النتائج على أهمية الكفايات المطروحة واحتلت كفاية المهارات الشخصية في القيادة ومهارات الاتصال الكفايات الأهم، وأشارت النتائج إلى أن أفضل الوسائل المستخدمة لتعليم وتنمية الكفايات القيادية كانت الحلقات الدراسية والندوات والتطبيق العملي والتجارب.

دراسة (Conover, 2012) والتي هدفت إلى تحديد الكفايات القيادية اللازمة لمدراء الفروع في كليات المجتمع الأمريكية، حيث تكونت العينة من (١٣٥) مديراً وأجابوا على استبانة إلكترونية أرسلت إليهم بالبريد الإلكتروني، وأظهرت النتائج الكفايات القيادية الأساسية اللازمة لمدراء الفروع حيث كانت الكفايات القيادية كبيرة في مجال الاتصال والتعاون والاستراتيجيات التنظيمية والدعم والتشجيع بالنسبة لجميع أفراد العينة.

### التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة الكفايات الإدارية والقيادية للقيادات الأكاديمية والتنمية المهنية بوجه عام وبيّنت أن مهام رئيس القسم الأكاديمي في الجامعة ومسؤولياته مهما تنوعت وتعددت أنماطها فإنها يمكن أن تندرج تحت محورين رئيسيين ومهمين هما: الدور الإداري والقيادي، والدور الأكاديمي والعلمي، كما اتفقت على أهمية الدور الذي يلعبه رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحقيق الأهداف المنشودة لأقسامهم إذ يمثلون مفتاح نجاح تلك الأقسام وانطلاقها نحو تحقيق أهدافها. وأكدت صعوبة الأدوار التي يقوم بها رؤساء الأقسام، وحاجتهم إلى قدرات ومؤهلات معينة، وسمات شخصية مميزة، بالإضافة إلى الخبرة والتدريب، وأهمية أن يكون رئيس القسم ملماً بدوره إلماماً تاماً.

### ما استفادته الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في الإطار النظري وفي منهجية البحث وصارت هذه الدراسة أكثر شمولية من الدراسات السابقة التي ركزت على الكفايات المهنية المرتبطة بوظائف الجامعة (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في حين ركزت هذه الدراسة على كفايات ممارسة العملية الإدارية والقيادية، وتشابهت مع بعضها في تناول بعض المهام أو الجوانب المتعلقة بعمل رئيس القسم الأكاديمي في الجامعة، غير أن الدراسة الحالية تمتاز عن الدراسات السابقة في كونها تناولت أبعاد العملية الإدارية الرئيسية إضافة إلى بعدي التوظيف والقيادة وتعرض بشكل مباشر لآراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية لمهامهم الإدارية والقيادية، للوقوف على أهمية هذه المهام، ورأي عدد من الخبراء في أهم الكفايات الإدارية والقيادية التي يحتاجها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية ووضع تصور مقترح لتطويرها ومن ثم تقديم المقترحات والتوصيات التي تعمل على تطوير دورهم الإداري والقيادي، مما ينعكس بشكل إيجابي على سير العمل الإداري والقيادي وعلى الناتج الأكاديمي والعلمي وعلى الخدمات والمهام والاستشارات المختلفة التي تقوم بها الأقسام في هذه الجامعات.

### الإطار النظري:

تعتبر الكفايات الإدارية والقيادية من أهم المواضيع التي تهتم بها مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية لأثرها الكبير على مستوى الأداء الجامعي وارتباطها بأهم محاور العمل التعليمي وهو عضو هيئة التدريس الذي يجب عليه التزود بهذه الكفايات الضرورية لإنجاز المهام الإدارية والقيادية الموكلة إليه. وسنتناول في هذا الإطار النظري المداخل الإدارية الحديثة المؤثرة على مستوى

الكفايات الإدارية والقيادية وكذلك الأبعاد المختلفة للكفايات وتحديد الكفايات الإدارية والقيادية.

### المداخل الإدارية الحديثة: إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لخفض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة، ويعرفها (الزامل، ٢٠٠٣: ص ٦) بأنها "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختبارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات الضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي". ويفرق (العيسوي، ٢٠٠٢: ص ٤٣) بين نوعين من المعرفة: المعرفة الاعتيادية وهي "مجموعة المفاهيم والأفكار والتصورات والقضايا التي يكونها الإنسان في حياته اليومية عن العالم الخارجي بكل ما فيه من موجودات وحركات وظواهر مختلفة" والمعرفة العلمية وهي "مجموعة المفاهيم والمبادئ والقضايا والقوانين والنظريات التي يتوصل إليها العلماء لتعليل أو شرح أو تفسير الحوادث في الطبيعة والتنبؤ بحالات تقع في المستقبل ابتغاء رسم صورة علمية عن حقيقة العالم الخارجي المحيط بها".

وتكمن أهمية المعرفة بحسب رأي (الكبيسي، ٢٠٠٥: ص ٤٢-٤٣) في الآتي:  
خفض التكاليف ورفع الموجودات، تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها، تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها، تعدد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال تيسير الوصول للمعرفة، تحفيز المنظمات وتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة واستثمار معرفة سابقة وتحقيق الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات من خلال مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

### نماذج إدارة المعرفة:

١. تتخذ إدارة المعرفة نماذج وأشكالاً مختلفة أهمها:

(www.alaklubi,20013: 18 MAY)

٢. نموذج نقل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية. كما يحدث في التعليم بالقدوة عبر مراقبة أو مشاهدة الابن لأبيه ومحاولة تقليده أو الطالب لأستاذه أو زميل في الدراسة أو العمل يستفيد كلا منهما من معرفة وخبرة الآخر.

٣. نموذج تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة. عبر الاستعانة بالخبراء والمتخصصين لتقديم أفكار لموضوع ما أو حلول لمشكلة معينة في معمل أو محاضرة أو دورة تدريبية أو كتابة تقرير.
٤. نموذج تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية. من خلال قراءة التجارب المكتوبة أو مشاهدة التجارب المرئية أو حضور الدورات أو المؤتمرات أو قراءة السجلات والكتب واختزان ما يتم فهمه من خبرات لتتحول مع ملكة وقدرات الفرد إلى معرفة ضمنية.
٥. نموذج تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة. وهو من أسهل نماذج إدارة المعرفة والذي يتم عبر قيام موظف المعرفة بمتابعة كل ما ينشر أو يذاع من علوم وخبرات وتجارب ذات صلة بمجال عمل المنظمة وتجميعه في شكل نشرات دورية أو أفلام وثائقية أو كتب يتم إتاحتها لمنسوبي المنظمة للاستفادة منها.

#### عمليات إدارة المعرفة:

- أشار (العلي وآخرون، ٢٠٠٦: ص٣٨) إلى عدم وجود اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عملياتها وترتيبها، ولكن بعد بحث وتحري توصلوا إلى أكثر عمليات إدارة المعرفة قبلاً عند معظم الباحثين وأهمها:
١. **تشخيص المعرفة.** يتم في هذه العملية تحديد المعرفة المطلوبة ثم البحث عن أماكن وجودها، فقد تكون موجودة في عقول العاملين أو في النظم والإجراءات.
  ٢. **اكتساب المعرفة.** تسعى المنظمة إلى اكتساب المعرفة عن طريق المصادر الداخلية كالمؤتمرات والندوات والحوارات والاتصالات والزبائن أو العملاء. وعن طريق المصادر الخارجية مثل الخبراء والمستشارين والعاملين الجدد. وتعني هذه العملية الحصول على المعرفة وتطويرها وابتكارها وربطها بخبرات ومعارف العنصر البشري.
  ٣. **توليد المعرفة.** يعني توليد المعرفة إبداعها ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة بصورة ابتكارية مستمرة.
  ٤. **تحويل المعرفة.** تقوم المنظمات عادة بتوليد المعرفة من خلال عملية يطلق عليها تحويل المعرفة وتعني تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة والعكس بالعكس.
  ٥. **تخزين المعرفة.** يتم تخزين المعرفة في الذاكرة التنظيمية للمنظمة التي تحتوي مجموعة من المعارف والوثائق وقواعد البيانات والمعرفة المخزنة في النظم



الجديدة والمعرفة الموجودة في العمليات والإجراءات بحيث يتم حفظ وتخزين واسترجاع المعرفة عن طريق تكنولوجيا المعلومات.

٦. تطوير المعرفة وتوزيعها. إن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة من خلال البرامج التدريسية المستمرة.

٧. **تطبيق المعرفة.** أن تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات وضع القرار والأداء الوظيفي.

### إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي عملت العديد من التنظيمات العالمية على تطبيقها، بهدف تحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها، ومواجهة التحديات التي تعترضها، وكسب رضا المستفيدين، وقد حظي مفهوم إدارة الجودة الشاملة باهتمام الباحثين والمختصين، فتعددت واختلقت آراؤهم تبعاً لخلفياتهم ونظرتهم إلى هذا المدخل، حيث عرّف هوفر Hoffer وزملاؤه، إدارة الجودة الشاملة كما ذكر (حمود، ٢٠٠٠م:٧٦) بأنها: "فلسفة إدارية مصممة لتغيير الثقافة التنظيمية لجعل المنظمة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكلي متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي".

كما عرّفها (عقيلي، ٢٠٠١م:٦٩) بصورة أكثر شمولية بأنها: "مدخل يسعى إلى إحداث تغير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، وتحويلها من الأسلوب الإدارية التقليدي للأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة، وهذا التغيير، يشمل جميع الوظائف والمجالات في المنظمة، معتمداً على العمل الجماعي، والتعاون، والتحسين المستمر، للأداء الكلي، لتحقيق النجاح على المدى الطويل، من خلال إرضاء عملاء المنظمة تحديداً".

وتكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة كما أشار (بن سعيد، ١٩٩٧م:١٥) في أنها تساعد المؤسسة في تعرف جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية ومن ثم التخلص منها، وفي الوقت نفسه يعد نظام إدارة الجودة تحفيزياً حيث يمنح الصلاحيات للعاملين ويحثهم على النجاح، كما أن هذا النظام يساعد الموظفين في تحديد مفهوم الجودة ووضع الإجراءات الهادفة إلى تلبية احتياجات العميل وإشباع رغباته مع التحسين المنتظم لهذه الإجراءات.

### أهداف إدارة الجودة الشاملة:

أشار (السلمي، ١٤١٩هـ:٣٩) إلى أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة له أهدافه وتتجلى فيما يلي:

١. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة أمام المنظمات المماثلة.
٢. زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.
٣. زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة.
٤. زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات من خلال استثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات.
٥. ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.
٦. ضمان القدرة الكلية للمنظمة على النحو المتواصل.

### الإدارة الإستراتيجية:

إن الإدارة الإستراتيجية تشير إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل، فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع القرارات الإستراتيجية. حيث يرى كلاً من (Rue & Holland, 1989) الإدارة الإستراتيجية بأنها "العملية التي تقوم بها الإدارة العليا لتحديد اتجاه المنظمة طويل الأمد وأدائها من خلال التأكيد على صياغة جيدة وتنفيذ ملائم وتقييم مستمر للإستراتيجية المتبعة". ويراهما (Johnson & Scholes, 1997: 40) أنها "ليست فقط الاهتمام باتخاذ القرارات في القضايا المهمة التي تواجه المنظمة وإنما هي أيضاً الاهتمام بأن الإستراتيجية قد وضعت موضع التنفيذ" وأن ذلك يتطلب ثلاثة عناصر مهمة:

١. التحليل الاستراتيجي. وهو عملية تحديد وفهم موقع المنظمة ومركزها الاستراتيجي.
  ٢. الاختيار الاستراتيجي. ويتضمن القيام بصياغة مجموعة الأفعال الممكنة وتقديمها ومن ثم اختيار الأفضل.
  ٣. التنفيذ الاستراتيجي. وهو عملية تخطيط كيف يمكن وضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ وإدارة التغيير المطلوب.
- وتبرز أهميتها في المزايا التي تحققها (Pearce & Robinson, 1994:16)

وهي:

١. تحديد مهمة المنظمة مع بيان فلسفتها وأهدافها.
٢. بيان واقع المنظمة الذي يعكس ظروفها وقدراتها.
٣. تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما في ذلك عوامل المنافسة.
٤. تحليل خيارات المنظمة من خلال تقييم كل خيار في ضوء مهمة المنظمة.
٥. اختيار مجموعة الأهداف طويلة الأمد والاستراتيجيات التي تحقق الخيارات المرغوب فيها.

٦. تطوير الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأمد بشكل متوافق مع الأهداف والاستراتيجيات طويلة الأمد.
  ٧. تنفيذ الاختيارات الإستراتيجية من خلال توزيع المصادر بشكل يتم فيه ربط المهام والقوى العاملة والهياكل والتكنولوجيا وأنظمة المكافآت.
  ٨. تقييم نجاح العملية الإستراتيجية كأساس لاتخاذ القرارات المستقبلية.
- مراحل الإدارة الإستراتيجية:**

- أشار (أيوب، ١٩٩٧: ٤٢٣ - ٤٨١) إلى إجماع المتخصصون في مجال الإدارة الإستراتيجية على النموذج الرسمي للإدارة الإستراتيجية على النحو التالي:
١. صياغة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: وتشمل: وضع رسالة المنظمة وتحديد مجال عملها وأهدافها طويلة الأجل، مسح البيئة الخارجية العامة والخاصة وتحديد الفرص والتهديدات، مسح البيئة الداخلية وأدائها الحالي ونقاط القوة والضعف، وضع الإستراتيجية على جميع المستويات ووضع السياسات والبرامج المتكاملة.
  ٢. التطبيق الاستراتيجي: وتشمل: مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للتطبيق الاستراتيجي، مدى توافر المهارات القيادية والبشرية ومدى ملائمة حضارة المنظمة والسياسات الوظيفية.
  ٣. الرقابة الإستراتيجية وتشمل: تحديد معايير قياس الأداء وبخاصة لمراكز الأداء الحرجة، قياس الأداء وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات الصحيحة.

### إدارة رأس المال الفكري:

إذا كانت المنظمات ترغب في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق الأرباح من الأصول الفكرية التي تمتلكها، فيجب عليها إدارة رأس المال الفكري. والذي يعرفه (توماس، ٢٠٠٤: ٣١) "الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات التي تجسدها، والممكن استخدامها لخلق الثروة" ويرى (Ulrich, 1998:02) "أن رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا".

### مكونات رأس المال الفكري:

- يتكون رأس المال الفكري من العناصر التالية: (راوية، ٢٠٠٥: ٣٦٧)
١. الأصول البشرية (رأس المال البشري). هي المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً، وتتمثل في المهارات، الإبداع والخبرات.
  ٢. الأصول الفكرية. وهي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل وتملكها المنظمة، أو هي مجموع الأدوات وتقنيات مجموعة العمل المعروفة والمستخدمة للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المنظمة، مثل: الخطط، التصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي.
  ٣. رأس المال الهيكلي. ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات، من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير. والتي تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات.
  ٤. الملكية الفكرية (رأس مال التجديد). وتضم العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد وكذا ما يمكن حمايته قانونياً مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار، المواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات.
  ٥. رأس مال العلاقات. وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها.

### خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري:

تمر عملية إدارة رأس المال الفكري بعدة خطوات كما يلي (توماس، ٢٠٠٤:

٢٧٧):

١. الخطوة الأولى: تعرف الدور الذي تلعبه المعرفة في المنظمة كمدخل ووسيلة إنتاج ومخرج، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية: إلى أي مدى تعتمد

المنظمة على المعرفة بكثافة؟ ومن يتقاضى أجراً موافقاً لتلك المعرفة؟ ومن يدفع؟ وكم يدفع؟ وهل من يملك المعرفة يخلق أيضاً القيمة القصوى؟

٢. **الخطوة الثانية:** تحليل الأصول المعرفية المولدة لتلك الإيرادات، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية: ما الخبرات والقدرات والعلامات التجارية والممتلكات الفكرية والعمليات وبقية عناصر رأس المال الفكري التي تخلق القيمة لك؟ وما مزيج أصول رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العملاء؟

٣. **الخطوة الثالثة:** وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية: ما عرض القيمة الخاص بالمنظمة ومصدر تحكمها وسيطرتها ونموذج ربحها؟ ما الاستراتيجيات التي تزيد الكثافة المعرفية للمنظمة وأعمالها؟ وما الطرق والأساليب التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تزيد قدرتها على تفعيل أصولها الفكرية؟ وهل يمكن للمنظمة أن تحسن النتائج عن طريق إعادة هيكلة الأصول الفكرية (بتحويل رأس المال البشري إلى رأس مال هيكلي أو العكس)؟

٤. **الخطوة الرابعة:** تحسين كفاءة العمل المعرفي والعاملين المعرفيين، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال التالي: كيف يمكن للمنظمة أن تزيد من إنتاجية العاملين المعرفيين؟

#### مفهوم الكفايات:

اختلف كثير من الباحثين في مفهوم الكفاية، فالبعض يرى بأنها مجموعة من القدرات وآخرين يرون بأنها تتمثل في المهارات التي يتقنها الفرد، وقد رأى عدد من الباحثين بأنها الفعلية وغيرهم يرى بأنها الكفاءة، ويوضح (البطي، ١٤٢٥ هـ: ص ٨٦) أنه من خلال تتبع الأدبيات التربوية التي تعرضت لموضوع الكفايات باللغتين العربية والإنجليزية وجد فيها تعدداً لتعريف الكفايات يشعر القارئ بأن فيها شيئاً من الاختلاف يصل حد التناقض، وبالمثل يقول (الرفاعي والعزيمي، ١٩٩٤ م: ٣٤٩) "يعد مفهوم الكفايات من المفاهيم المركبة متعددة الدلالات، ويرجع ذلك إلى أن كل باحث ينظر إلى الكفايات من زاوية تختلف عن غيره بما يتناسب مع دراسته، مما دعا البعض إلى القول بأن الكفايات تعد مفهوماً وصفيًا Descriptive أكثر من كونه مفهوماً معيارياً Normative " وورد في المصباح المنير، أن كفى: الشيء يكفي كفاية فهو كاف إذا حصل به الاستغناء عن غيره واكتفيت بالشيء استغنيت به أو قنعت به وكل شيء ساوى شيئاً حتى صار مثله فهو مكافئ له. (المصباح المنير، الجزء الأول، ص: ٥٣٧). ويعرف (جامل، ١٩٩٨ م، ص: ١٢)

الكفايات بأنها القدرة على أداء سلوك ما، ويعرفها (مرعي وآخرون، ١٩٩٢ م، ص: ١٣٥) بأنها المقدرة على عمل شيء بمستوى معين من الأداء بتأثير وفاعلية.

### أهمية الكفايات:

تعد الكفايات من المقومات الأساسية في الحكم على الجودة الشخصية للأفراد أو الجودة الأكاديمية للبرامج أو الجودة الشاملة للمؤسسات، ولهذا من يملك الكفاية فهو يملك قدر من الذكاء الذي يؤهله للإبداع والتطوير والتغيير نحو الأفضل، ويرى (الأنصاري، ١٤٢٩:٤٩) "أن مفهوم الكفاية يشغل جانباً مهماً في التفكير والممارسات الإدارية فيستخدم من قبل الأكاديميين والإداريين على حد سواء بصفته معياراً أساسياً لتقويم أداء الأفراد وقياس نسبة نجاحهم أو فشلهم". ويرى (Pickett, 1998 :٦٠) أن هناك عدة أسباب تجعل من الكفايات أهمية في العملية التعليمية منها: تحسين أداء المشروع الكلي وزيادة التنافسية، زيادة فعالية التدريب والتطوير والتغيير الثقافي، المساهمة في التحسين والتخطيط والتوظيف والاختيار في الموارد البشرية، معالجة الفجوة بين المهارات الواقعية والمأمولة وزيادة قوة العمل والمساهمة في تكامل الاستراتيجيات الإدارية.

### التطور التاريخي لحركة الكفايات:

شهد المجتمع الأمريكي خلال فترة الستينيات من القرن الماضي اهتماماً متزايداً بضرورة أحداث تغيير في برامج إعداد عضو هيئة التدريس وصدرت العديد من التقارير والتوجيهات في مجال تحليل عملية التعلم وإدارته بوجه عام (يونس، ٢٠٠٣: ٢٨).

واهتمت حركة الكفايات منذ نشأتها بالكفايات التعليمية لعضو هيئة التدريس والتركيز على الأهداف وتقريد مسؤولية المتعلم والفروق الفردية والتقويم الفردي والتغذية الراجعة والتكامل الفعال بين النظرية والتطبيق وعدم اقتصار عملية التقويم على المعرفة بل تتعداها إلى الأداء في المواقف التدريسية (جامل، ٢٠٠١: ٤٦).

والواقع أن حركة الكفايات في ذلك الوقت هي جزء من الحركة الثقافية في المجتمع الأمريكي التي أكدت على مبدأ المسؤولية في مجال إصلاح التعليم من جانب المؤسسة التربوية ومن جانب عضو هيئة التدريس وهو ما يستدعي اختيار أفضل العناصر لمهنة التعليم واستبعاد من لا يصلح لها، وإعداد عضو هيئة التدريس قبل الخدمة وتنميته أثناء الخدمة على نحو مستمر (يونس، ٢٠٠٣: ٥٤).

ثم تطورت حركة الكفايات في العقدين الأخيرين من القرن الماضي وأصبحت تهتم بتطوير الكفايات الأخرى المساندة لعملية التعلم وتحديد الكفايات الإدارية

ورصد العديد من الدراسات والبحوث العلمية التي تناقش الكفايات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي وخاصة كفايات التخطيط والتنظيم. وزاد الاهتمام في العقد الأخير من هذا القرن بالكفايات الإدارية والقيادية في مؤسسات التعليم العالي لأهميتها القصوى في تطوير أداء هذه المؤسسات على اعتبار أنها المؤسسات التي تقود حركة التنمية في المجتمعات. وقامت العديد من الجامعات العالمية المرموقة بإعداد برامج تطويرية لأعضاء هيئة التدريس في المجالات الإدارية بهدف تحسين قدراتهم وكفاءتهم في استثمار الموارد المتاحة لهذه الجامعات وخلق موارد أخرى داعمة إضافة إلى الاستثمار في العنصر البشري وخاصة في البعد المعرفي لما يشكله من أهمية قصوى في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات (علي، ١٩٩٥: ٦٤، ٦٧).

### أنواع الكفايات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس:

أشار (السيد، ٢٠٠٤: ٣٢-٣٦) إلى أن هناك ثلاثة أنواع من الكفايات اللازمة لعضو هيئة التدريس هي:

١. الكفايات المعرفية. وهي المعلومات والمهارات العقلية الضرورية لأداء عضو هيئة التدريس في ميادين عمله كافة.
٢. الكفايات الوجدانية. وهي استعدادات عضو هيئة التدريس وميوله ومعتقداته وقيمه واتجاهاته نحو مهنته.
٣. الكفايات الأدائية. وهي الكفايات التي يجب أن يمتلكها عضو هيئة التدريس بحيث تتضمن المهارات النفس حركية واستخدام تكنولوجيا التعليم.

### المهارات الإدارية:

عرفها (السلي، ١٩٩٩م: ٢٣) بأنها "هي القدرة على أداء عمل أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل وتكمن أهمية المهارات كما حددها في تحسين مستوى الأداء، ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة توازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيعمل على رفع مستوى رضاهم الوظيفي، وتضمن استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية. ومما لاشك فيه أن القائد يحتاج إلى المهارات القيادية فهي وسيلته التي تمكنه من تحديد اتجاهات مرؤوسيه، وتحفيزهم على العمل واستثارة جهودهم، ولاشك -أيضاً- أن توفر تلك المهارات القيادية وفعالية استخدامها من جانب القادة تمكنهم من التأثير في تابعيهم، ورفع مستويات أدائهم، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها. ولقد اتفق (أحمد وحافظ، ٢٠٠٣م: ص٧٦، ٧٥)، (مرسي، ٢٠٠١م: ص١٦٠، ١٦١، ١٦٢) في تصنيف المهارات الإدارية، والتي تعتبر ضرورية لنجاح رجل الإدارة التعليمية في المهارات التالية:

١. المهارات التصورية. وهي القدرة على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات، وصياغة الحلول والتوصل إلى الآراء. وهي من أصعب المهارات في تعلمها واكتسابها. ويصف "كاتز" المهارات التصورية على أنها "القدرة على رؤية المؤسسة رؤية شمولية متكاملة، ويتضمن ذلك إدراك الاعتماد المتبادل للوحدات أو الوظائف المختلفة، وأن أي تغيير في إحداها لا بد وأن يؤثر في بقية الوحدات الأخرى"

٢. المهارات الذاتية. يتضمن هذا النوع من المهارات بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الفرد؛ ومنها: السمات الشخصية، والقدرات العقلية، والسمات الانفعالية، والسمات الاجتماعية. وتعد المهارات الذاتية هامة في القيادة التربوية؛ لأن صفات القائد التربوي وخصائصه الشخصية لها أثر كبير في تحديد اتجاهات واستجابات العاملين. وتؤثر هذه الخصائص منفردة أو مجتمعة في سلوك أو تصرفات الفرد، كما يكون لمظاهرها المختلفة وقع على الآخرين، وتؤثر في استجاباتهم. وتتمثل السمات الجسمية في: الصحة الجسمية، والحيوية والنشاط، والخلو من الإعاقات، بينما تتمثل السمات العقلية في القدرات العقلية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي بالذكاء والفهم الصحيح للأمور، بينما تتمثل السمات الانفعالية في المودة والحب، والثبات الانفعالي، والمشاركة الوجدانية، والثقة في النفس، وقوة الإرادة. والسمات الاجتماعية هي أن يكون ذا شعبية عند الآخرين، ديمقراطياً ويشرك الآخرين في اتخاذ القرار، يحترم الآخرين ويدخل السرور والمرح على أنفسهم، ويؤمن بقدرتهم على التغيير.

٣. المهارة الفنية. يرى "Katz" أن المهارة الفنية تعكس فهم وبراعة في نوع محدد من النشاط خاصة فيما يتعلق بالطرق والعمليات والإجراءات أو الأساليب ويقرر أنها تتضمن معرفة متخصصة وقدرة تحليلية على تطبيق الأدوات والأساليب بطريقة تساعد على إنجاز الوظائف المحددة المتضمنة في المجال الذي يعمل فيه الشخص. كما تتطلب المهارات الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري. وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية. وقد ذكر (الهالي، ٢٠٠٦: ٣٤) أن الدخول في القرن الحادي والعشرين يتطلب من مديري المؤسسات التعليمية أن يلموا بعدد كبير من المهارات الفنية يمكن أن تتوفر لهم من خلال امتلاكهم لبعض المعارف والقدرات، أهمها: معرفة الأعمال التي تتعلق بالاستراتيجيات التعليمية، فهم القائد لكيفية الاستفادة من التكنولوجيا المختلفة لنقل المعلومات، اهتمامه بالتعلم مدى



الحياة، قدرته على توصيل الأفكار بكفاءة من خلال الحديث والكتابة، تطوير مهارات الاستماع الجيد لديه، قدرته على اتخاذ القرارات، الشفافية والتي توجد مناخا يتميز بالترابط القوي والإحساس بالآخرين وبناء الفريق حيث تحتاج المؤسسات التعليمية إلى قيادات قادرة على العمل ضمن فريق.

٤. المهارات الإنسانية. يحكم السلوك الإنساني في موقع العمل عوامل متعددة تختلف من فرد لآخر، ومن تنظيم لآخر، ومن جماعة عمل إلى جماعة أخرى. ولكي ينجح القائد في عمله يحتاج إلى منظومة من المهارات الإنسانية تحقق له القدرة على التعامل الفعال مع الآخرين. مثل حسن التعامل مع الآخرين، والتمكن من فهم شخصيات ودوافع، واتجاهات الآخرين، والاتصال الفاعل معهم، ومعالجة الصراخ والمنازعات، والتوصل إلى حلول وسط، كما تتضمن إفراح المجال للمرؤوسين لإظهار روح الابتكار لديهم، وخلق الاطمئنان، وتلبية طلباتهم، وإشباع حاجاتهم.

#### العملية الإدارية:

تعتبر الإدارة محور النشاطات والأوامر ودفع الأفراد نحو تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم وهي في العصر الحديث العنصر الأهم في نجاح أو فشل الأعمال بل يعزي تقدم الأمم والشعوب إلى نوع ومستوى الإدارة التي تهتم بالاستثمار الأمثل لموارد الإنتاج المتاحة.

ويتم تنفيذ نشاطات الإدارة من خلال ما يعرف بالعملية الإدارية التي تتمثل في أنماط السلوك التي يمارسها القائمون بالعمل الإداري في نشاطاتهم التخطيطية والتنظيمية والتوجيه والرقابة ونشاطات التوظيف والقيادة.

وتكمن أهمية الإدارة في قدرتها على مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة والتأثير على عناصر الإنتاج وتطويرها وقيادة وتوجيه المنظمة وتحقيق الاستقرار والعدالة ومواجهة المنافسين وخلق القيادات الواعية والاستثمار الأمثل لكل الموارد المتاحة.

#### التخطيط:

يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية وهو يمثل العملية الفكرية التي ترسم الطريق. وقد عرفه (فايول) بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل. وتزداد أهمية التخطيط في الوقت المعاصر لتعدد المتغيرات وسرعتها وكثافتها في مختلف البيئات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية والتكنولوجية (الجيش، ٢٠٠٠: ٦١).

وقد تطورت وظيفة التخطيط عبر الزمن حتى وصلت اليوم إلى ما يعرف بالتخطيط الاستراتيجي وهو التخطيط الذي يركز على المستقبل البعيد والرؤية البعيدة مع الاهتمام بالبيئتين الداخلية والخارجية بمتغيراتها المختلفة.

**مراحل التخطيط الاستراتيجي:**

يمر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل (مندوره، ٢٠٠٤: ٦٠)

١. الرؤية والتصورات. وفيها يتم تصور مستقبل المنظمة ومنتجاتها وخدماتها ومسئوبوها والقيم المشتركة والبيئة والمستفيدين والمجتمع وكل ماله علاقة بعمل المنظمة.
٢. تحليل الوضع البيئي للمنظمة. ويتضمن تحليل البيئة الداخلية بما تتضمنه من نقاط قوة ونقاط ضعف وكذلك تحليل البيئة الخارجية العامة والخاصة بما تتضمنه من فرص ومخاطر بحيث تكون دراسة تحليلية دقيقة.
٣. وضع رؤية ورسالة المنظمة وتتضمن كتابة طموح المؤسسة ورؤيتها في المستقبل وكذلك كتابة مهمتها الأساسية في المجتمع ونوعية الخدمات والمنتجات التي ستقدمها.
٤. وضع الأهداف البعيدة المدى. وفيه يتم وضع الأهداف التي تحقق رسالة المنظمة بحيث تكون أهداف واقعية ومحددة وقابلة للتحقيق ومناسبة للوقت، ثم وضع الأهداف القصيرة لتسهيل عملية تنفيذها على أرض الواقع.
٥. وضع البرامج المناسبة لتحقيق الأهداف. وهي تتضمن البدائل المقترحة لتحقيق أهداف المنظمة والعمل على تحليل هذه البدائل من حيث إيجابياتها وسلبياتها ومدى ملائمتها لتحقيق الأهداف ولموارد المنظمة المختلفة. وإخضاعها لتحليل وافي باستخدام منهجيات متعددة وناجحة. ثم اختيار البديل الأمثل أو الأنسب للمنظمة ولقدراتها المختلفة، ومن أشهر النماذج المساندة في عملية اختيار البديل الأنسب نموذج (سوات) عناصر القوة والضعف والفرص والمخاطر.
٦. تنفيذ البدائل. وفيه يتم وضع البدائل المختارة موضع التنفيذ من قبل الجهات ذات العلاقة كل حسب مسؤولياته وواجباته بناء على البرامج الزمنية لكل مرحلة من مراحل الخطة، مع أهمية العناية بالتنسيق مع جميع الأطراف ذات العلاقة.
٧. الرقابة والتقويم. وفيه يتم متابعة تنفيذ الخطط والبدائل الموضوعية وفق معايير محددة كمية وموضوعية لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

#### **التنظيم:**

يعتبر التنظيم الحلقة الثانية في تسيير العملية الإدارية وهو نشاط مهم يجب عن أسئلة مثل: من الذي يقوم بالعمل؟ وكيف يقوم به على أكمل وجه؟ والواقع يؤكد

أن التنظيم هو سر نجاح المنظمات وهو العمود الفقري للمنظمة والدعامة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف (هنري فايول) التنظيم بأنه "إمداد المنظمة بكل ما تحتاجه من الأفراد والمواد ورأس المال وإقامة التنسيق بينهما بما يساعد على تأدية وظائفها". وتكمن أهمية التنظيم في أنه مع تعدد الأعمال وضخامة وكبر حجم المنظمات وتنوع وسرعة المتغيرات يقوم التنظيم بتسهيل تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف في أقصر وقت وبأقل جهد من خلال تقييم الهياكل المناسبة وتقسيم الأعمال وتنظيم العلاقات وتعويض السلطات وتنمية الفاعلية الفردية وتحقيق الاستقرار وتوحيد الجهود الجماعية للأفراد والمنظمة (عليان، ٢٠٠٧، ٩٣).

### عناصر التنظيم:

- يقوم التنظيم على مجموعة من العناصر (سالم وآخرون، ١٩٩٨: ١٣٢):
١. الأعمال أو النشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها والتي قد تختلف من منظمة إلى أخرى.
  ٢. الأفراد والعاملون في المنظمة على مختلف مستوياتهم العلمية والعملية.
  ٣. الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة، وتشمل المواد والطاقة والمال والمعلومات والتكنولوجيا.
  ٤. النظم والإجراءات والطرق والخطوات والخطط اللازمة للأنشطة.
  ٥. الهيكل التنظيمي أو أسلوب توزيع الأفراد العاملين بين الأعمال والنشاطات المختلفة وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال.
  ٦. تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي.

### أنواع التنظيم:

إنالهدف الأساسي من التنظيم تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها وتحقيق أهدافها. ولضمان ذلك هناك عدة أنواع من التنظيمات منها ما هو رسمي ومنها ما هو غير رسمي: (همشري، ٢٠٠١: ١٤٢ - ١٤٥).

#### ١- التنظيم الرسمي:

هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيع اختصاصات وتحديد المسؤوليات والسلطات ووضع القواعد واللوائح. وهي يعبر عن الصلات والعلاقات الرسمية بين العاملين، وله صور عديدة بحسب صيغة أو أهدافه كالتنظيم العمودي أو الاستشاري أو الوظيفي أو تنظيم اللجان أو فرق العمل أو الشبكي.

#### ٢- التنظيم غير الرسمي:

هو عبارة عن نماذج من العلاقات الشخصية والاجتماعية تظهر عند ممارسة الأنشطة غير الرسمية للعاملين في المنظمة ويتطور بشكل عفوي ويتأثر بقواعد سلوك الأفراد وقيمهم واهتماماتهم، وهو يوجد إلى جانب التنظيم الرسمي لكنه لا يظهر على الخريطة التنظيمية وله دور إيجابي وكبير في تقوية العلاقات الشخصية بين العاملين وزيادة روح التعاون والحد من الصراع ومن أمثلته اللقاءات المسائية للعاملين أو فرق الألعاب المختلفة في المنظمات وما شابهها ويجب على القادة والإداريين الاستفادة من هذه التنظيمات الغير رسمية وتشجيعها ودعمها لتحقيق أهداف التنظيم الرسمي.

#### التوجيه والقيادة:

التوجيه والقيادة لهما ركيزتان الاتصال والقيادة ومرتبطتين ارتباطاً وثيقاً فالتوجيه هو عملية إرشاد لنشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وهو عملية تنفيذية هدفها توجيه وإرشاد الأفراد إلى كيفية تنفيذ أعمالهم وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة وهذا يتطلب قيادة فاعلة لديها القدرة في التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم طواعية لتحقيق الأهداف. (العلاق، ١٩٩٨: ٢٦٣).

#### مبادئ التوجيه:

يتوقف نجاح وظيفة التوجيه على مبدئين هما: (الجيش، ٢٠٠٠: ١٢٩) مبدأ تجانس الأهداف. ويقصد به توافق وتجانس وتكامل أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة.

مبدأ وحدة التوجيه. وينص على أن لا يكون الفرد مرئوساً لأكثر من رئيس واحد. لضمان تجاوب الأفراد وتقليل الصراعات والمحافظة على ولائهم التنظيمي.

#### القيادة:

القيادة مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم. وقد يكون هذا التأثير مباشراً عن طريق الاتصال الشخصي أو غير مباشر. وأياً كان نوع القيادة فأنها تسعى إلى تحقيق هدف معين هو توجيه سلوك الآخرين نحو هدف محدد من خلال تنسيق مجهودات ونشاطات الآخرين.

ولقد تطور مفهوم القيادة حتى وصلنا إلى مفهوم القيادة الإدارية الاستراتيجية. وهي القيادة الفاعلة المؤثرة التي تحقق التوازن في الاهتمام بكل من الأفراد والعمل وبنظرة مستقبلية قادرة على إدراك المتغيرات المختلفة.

#### مصادر وقوة القيادة:

تتطلب القيادة أن يتمتع الشخص ذو التأثير بسلطة أو قوة تأثير معينة تميزه عن غيره ممن لا يمتلكون مثل هذه القوة أو السلطة، وعليه فإن مصادر قوة القيادة هي: (عليان، ٢٠٠٧: ١٨١).

#### ١- السلطة الرسمية:

وتتضمن عدة سلطات يكتسبها من المنصب الذي يتولاه منها قوة المكافأة وقوة الإكراه والسلطة القانونية، حيث تتمثل قوة المكافأة في شعور الفرد بقدرته قائدة على مكافأته بطرق مختلفة وقدرة القائد على معاقبته مما يؤدي إلى خلق مزيد من الاحترام والطاعة والولاء والثقة وكذلك السلطة التي يمنحها النظام للقائد لممارسة مهامه القيادية بحرية تامة.

#### ٢- قوة التأثير:

وهذه القوة مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب مثل قوة التخصص والتمكن والخبرة في مجال عمله بحيث يكون متميزاً عن أقرانه وقوة الإعجاب لما تتمتع به من صفات شخصية فطرية ذات جاذبية مؤثرة في الآخرين.

#### أساليب القيادة:

يمكن تقسيم القيادة وفقاً لأسلوب ممارستها إلى أربعة أنماط رئيسية: (العلاق: ١٩٩٨: ٢٧١ - ٢٣٣).

#### ١. القيادة الاستبدادية: (الأوتوقراطية):

وهو القائد الذي يتحكم في تابعة ويتلاعب بمشاعرهم بغير إرادتهم ويضع خطط بعيدة عنهم ولا يشاركهم في الرأي ولا يستمع إليهم ويعرض أوامره بأساليب تحكمية مسيطرة بسبب ما يمتلكه من امتيازات وكلمته هي القانون الذي لا يعلى عليه.

وهي نوعان قيادة جائرة مستبدة أهمها الحفاظ على السلطة وقيادة مستبدة عادلة محبة للخير ويعتمد عليها المرؤوسون.

#### ٢. القيادة الديمقراطية:

وفيها يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه وأخذ آراءهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض كثير من السلطات وترفع الروح المعنوية وتثير الحماسة وتعمل بروح الفريق الواحد.

#### ٣. القيادة الفوضوية:

وفيها يترك القائد العنان لمساعديه ليفعلوا ما يشاءون ويحددون الأهداف ويضعون البدائل، مما يؤدي إلى ازدواجية الجهود وإضاعة الوقت والتوسع في تفويض السلطات والتردد وعدم الاستقرار وإهمال بعض أوجه النشاط.

#### ٤. القيادة غير الموجهة.

وفيها يتنازل القائد لمؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار فهو لا يسيطر على مؤوسيه بشكل مباشر ولا يؤثر عليهم بطريق غير مباشر. وهذا النوع صالح مع المستويات العقلية والعلمية العالية. وواقع الحال أنه يندر أن تجد شكل أو نوع من أنواع القيادة يمارس بشكل مطلق بل عادة ما تكون ممارسات القيادة خليط من القيادة الديمقراطية والاستبدادية وفقاً لما تمليه الظروف على القيادة.

#### الرقابة والإشراف والتنسيق:

تهدف الرقابة إلى التأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له، ولم تعد قاصرة على كشف الانحرافات وتحديد المسؤول عنها بل تسعى إلى اكتشاف الانحرافات قبل وقوعها والعمل على تقويمها.

وقد عرفها (همشري، ٢٠٠١: ٢١٧) بأنها "مجموعة من الأعمال التي تهدف إلى مراجعة ما تم عمله وقياس ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من أهداف ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح مسار أي انحراف عن الخطة، وهي تهتم بجميع المدخلات والمخرجات وعلى جميع المستويات".

وهناك أنواع وصور مختلفة للرقابة من حيث توقيتها منها ما هو وقائي ومنها ما هو متزامن ومنها ما هو لاحق. ومن حيث شموليتها منها ما هو على مستوى المنظمة أو الوحدات الإدارية أو على مستوى الفرد ومن حيث مصادرها منها ما هو داخلي من داخل المنظمة ومنها ما هو خارجي تقوم به أجهزة رقابية متخصصة.

#### خطوات أو مراحل الرقابة:

هناك خمس مراحل للرقابة: (همشري، ٢٠٠١: ٢٤٠ - ٢٤٥)

١. تحديد أهداف الرقابة. من حيث مجال الرقابة ومداهما وزمنها والأنشطة التي تستهدفها.
٢. تحديد معايير الأداء. وضع مقاييس أو معايير متنوعة كمية ونوعية ومهنيه يحتكم إليها لقياس الأداء لكل نشاط.
٣. قياس الأداء. وتعني قياس الأداء الفعلي الذي تم إنجازه مقارنة بالمعايير الموضوعية للقياس ويتطلب توفر معلومات شاملة.
٤. كشف أسباب الانحراف والعمل على معالجتها وتصويبها وتعني تحليل أسباب الانحرافات ووضع سبل أو طرق العلاج اللازمة لتصويبها نحو تحقيق الأهداف.
٥. المتابعة. من خلال التغذية الراجعة من جميع الأطراف ذات العلاقة لضمان استمرارية أداء العمل بفاعلية.

## الإشراف:

يرتبط نطاق الإشراف بالتنظيم والرقابة، حيث لابد أن يتقرر عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد. ويتفاوت هذا العدد بحسب المستوى الإداري ونوع الأنشطة وطبيعة عمل المنظمة وأحياناً يسمى نطاق الأشراف بنطاق الرقابة وهو يعتمد على مهارة القائد وقدراته ومهارات المرؤوسين وطبيعة العمل ووسائل الاتصال وخلافه.

## العوامل المحددة لنطاق الإشراف:

أشار (عليان، ٢٠٠٧: ٢١٧) إلى أن (Lockheea) توصل إلى سبعة عوامل مؤثرة في اختيار نطاق الإشراف وتحديده:

١. أوجه التماثل أو التشابه بين الأعمال التي يقوم بالمدير.
٢. مدى تركيز أو تشتت الأعمال وطبيعتها.
٣. درجة تعقد الأعمال.
٤. مستوى التوجيه والإشراف.
٥. درجة ومستوى التنسيق داخل المنظمة.
٦. مستوى ونوع التخطيط المطلوب.
٧. التسهيلات والمساعدات المتاحة.

## التنسيق:

تتبع أهمية التنسيق مع اختلاف وجهات النظر بشأن كيفية تحقيق الأهداف الجماعية أو كيفية عمل الجماعات بانسجام تام. وكثيراً ما يختلف جهود الأفراد في تحقيق الأهداف مما يستدعي قيام المدراء بالتنسيق بين مختلف الأطراف وتقريب وجهات النظر.

وقد عرف (موري ورايلي) نقلاً عن (عليان، ٢٠٠٧: ٢١٨) التنسيق بأنه "تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه". ومن هنا فالتنسيق يسعى إلى تحقيق الارتباط والانسجام بين أنشطة التنظيم الإداري الواحد لتحقيق أهدافه كما يعني بتحقيق الترابط والتنسيق بين مختلف التنظيمات الإدارية.

## أساليب التنسيق:

- هناك أساليب متنوعة لتحقيق التنسيق أهمها: (عليان، ٢٠٠٧، ٢٢٠، ٢٢١).
١. التنسيق بالقواعد والإجراءات. وذلك للأعمال الروتينية التي يمكن التنبؤ بها وتخطيطها مسبقاً.
  ٢. التنسيق بالأهداف. من خلال تحديد الأهداف للمرؤوسين بدقة متناهية مما يسهل على المرؤوسين تحقيقها.

٣. التنسيق الهرمي. من خلال سلسلة الأوامر التي يوجدها التنظيم الرسمي للمنظمة.

٤. التنسيق من خلال التقسيم. أن تقسيم الأنشطة والوحدات بشكل متقن يساعد على ضمان أفضل للتنسيق وكلما كان التنسيق على أساس المنهج وليس على أساس الوظيفة كلما كان أكثر نجاحاً. نظراً للتداخل الناتج عن التقسيم الوظيفي.

#### أنواع التنسيق:

هناك عدة أنواع للتنسيق: (همشري، ٢٠٠١: ١٨٠)

١. التنسيق الداخلي والخارجي. وهو التنسيق الذي يتم بين الفروع والأقسام المختلفة سواء كان داخل المنظمة أو خارجها.

٢. التنسيق الرأسي الأفقي. وهو التنسيق الذي يتم من أعلي إلى أسفل والعكس وكذلك الذي يتم بين الأقسام المتماثلة في المنظمة الواحدة.

#### إجراءات الدراسة الميدانية:

يتناول هذا الجزء إجراءات الدراسة وتحديد منهج الدراسة ووصفاً لمجتمع الدراسة وعينة الدراسة التي تم التطبيق عليها. كما يتناول توضيحاً لأدوات الدراسة والخطوات التي تم اتخاذها للتحقق من صدقها وثباتها لتحديد مدى صلاحيتها لتحقيق أهداف الدراسة، ثم يلي ذلك عرضاً للأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة لاستخلاص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة سعياً للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة.

#### منهج البحث:

بناء على مشكلة البحث وتساؤلاته فإن المنهج الملائم للبحث الحالي هو المنهج الوصفي، وتم استخدام نوعين من المنهج الوصفي وهما:

١. المنهج الوصفي المسحي: لمعرفة واقع الكفايات الإدارية والقيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية.

٢. المنهج الوصفي المقارن: لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حسب متغيرات (الجامعة - الدرجة العلمية - التخصص - الجنس - مجموع الدورات والبرامج التطويرية - سنوات الممارسة الإدارية).

#### مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية والبالغ عددهم (٢٧٦٥) قسم أكاديمي، وفقاً للإحصائيات الواردة من عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الحكومية خلال الفصل الدراسي الأول ١٤٣٤/١٤٣٥هـ:



## عينة البحث:

تم اختيار (٦) جامعات سعودية منها (٣) جامعات قديمة (جامعة الملك عبد العزيز - جامعة أم القرى - جامعة الملك سعود) و(٣) جامعات ناشئة (جامعة الطائف - جامعة الباحة - جامعة شقراء) وبلغ عدد الأقسام الأكاديمية في هذه الجامعات الستة (٦٥٦) قسم أكاديمي، وتم اختيار عينة عشوائية بنسبة (٤٠%) من رؤساء تلك الأقسام الأكاديمية، بواقع (٣٠٢) رئيس قسم، كما هو موضح في الجدول (١):

## جدول (١)

عينة البحث من الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية الستة

الجامعة	العدد الكلي	عينة البحث	%
جامعة الملك عبد العزيز	١١١	44	16.24
جامعة الطائف	٩٨	39	14.39
جامعة أم القرى	١٥٨	63	23.25
جامعة الملك سعود	١٢٣	49	18.08
جامعة الباحة	٩٥	38	14.02
جامعة شقراء	٩٤	38	14.02
المجموع	٦٧٩	٢٧١	١٠٠

والجدول (١) يوضح توزيع عينة البحث حسب متغيرات (الدرجة العلمية - التخصص - الجنس - مجموع الدورات والبرامج التطويرية - سنوات الممارسة الإدارية).

جدول (٢) عينة البحث من الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية

الحكومية الستة حسب المتغيرات

المتغير	الفئات	العدد	%
الدرجة العلمية	استاذ	39	14.39
	استاذ مشارك	77	28.41
	استاذ مساعد	155	57.20
التخصص	المجموع	271	١٠٠
	نظري	136	50.20
	علمي	135	49.80
الجنس	المجموع	271	١٠٠
	ذكر	203	74.90
	أنثى	68	25.10
المتغير	المجموع	271	١٠٠
	أقل من شهر	245	90.40

تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس  
في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة

المتغير	الفئات	العدد	%
	من شهر - أقل من ثلاثة اشهر	26	9.60
	المجموع	271	100
التجربة	أقل من خمس سنوات	59	21.77
	من خمس سنوات - أقل من عشر سنوات	126	46.49
	من عشر سنوات - أقل من خمسة عشر سنة	59	21.77
	من خمسة عشر سنة فأكثر	27	9.96
	المجموع	271	100

#### أداة البحث:

تم بناء أداة البحث وفقاً للخطوات التالية:

1. تحديد أداة البحث في صورة الاستبيان، لأنه الأكثر ملائمة للبحث الحالية.
2. تحديد أهداف الاستبيان في معرفة واقع الكفايات الإدارية والقيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية.
3. تحديد المصادر التي يتم اللجوء إليها لبناء أداة البحث فيما يلي:
  - أ. الدوريات والمجلات التربوية والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة البحث الحالي.
  - ب. مقابلة مجموعة من ذوي الاختصاص في هذا المجال للاستفادة من خبراتهم.
  4. التأكد من صدق وثبات أداة البحث.

#### صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الاستبيان بطريقتين: الأولى قبل التطبيق وتمثلت في صدق المحكمين، والثانية بعد التطبيق على عينة استطلاعية وتمثلت في صدق الاتساق الداخلي.

#### صدق المحكمين:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء عباراتها، تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من السادة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وتم توجيه خطاب للمحكمين موضحاً به مشكلة وأهداف البحث وتساؤلاته، وبلغ عدد المحكمين (٢٢) محكماً. وذلك للتأكد من درجة مناسبة العبارة، ووضوحها، وانتمائها لما تقيسه، وسلامة الصياغة اللغوية، وكذلك النظر في تدرج المقياس ومدى ملائمته. وبناءً على آراء المحكمين حول مدى مناسبة الاستبانة لأهداف البحث، ووفقاً لتوجيهاتهم ومقترحاتهم تم تعديل صياغة بعض العبارات لغوياً، وإضافة وحذف بعضها ليصبح عدد العبارات في الاستبانة (١١٦) عبارة.

## الصدق الإحصائي:

تم التأكد من صدق أداة البحث بطريقة إحصائية من خلال تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية من (٣٠) رئيس قسم أكاديمي، بواقع (٦) رؤساء أقسام من كل جامعة من الجامعات الستة (جامعة الملك عبد العزيز - جامعة أم القرى - جامعة الملك سعود - جامعة الطائف - جامعة الباحة - جامعة شقراء)، وتم حساب الاتساق الداخلي وهو يعطي صورة عن مدى الاتساق بين العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه، عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وفيما يلي عرض لنتائج صدق الاتساق الداخلي:

جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للاستبيان.

المحور	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
الأول: الكفايات التخطيطية	١	٠.٦١	٨	٠.٦٦	٢٢	٠.٦٩		
	٢	٠.٦٦	٩	٠.٦٨	٢٣	٠.٦٢		
	٣	٠.٥٩	١٠	٠.٦٦	٢٤	٠.٦٢		
	٤	٠.٦٠	١١	٠.٧١	٢٥	٠.٦٥		
	٥	٠.٦٣	١٢	٠.٦٦	٢٦	٠.٧٠		
	٦	٠.٥٨	١٣	٠.٦٧	٢٧	٠.٦٥		
	٧	٠.٧٠	١٤	٠.٦٢	٢٨	٠.٥٨		
الثاني: الكفايات التنظيمية	١	٠.٦٦	٧	٠.٦٥	١٩	٠.٦٦		
	٢	٠.٦٤	٨	٠.٦٢	٢٠	٠.٦٨		
	٣	٠.٦٣	٩	٠.٦٩	٢١	٠.٦٦		
	٤	٠.٦٨	١٠	٠.٦١	١٦	٠.٦٨		
	٥	٠.٥٩	١١	٠.٦١	١٧	٠.٦٦		
	٦	٠.٦٦	١٢	٠.٧٠	١٨	٠.٦٦		
الثالث: الكفايات التوجيهية	١	٠.٦٧	٨	٠.٦١	٢٢	٠.٦٣		
	٢	٠.٦٦	٩	٠.٦٨	٢٣	٠.٦٦		
	٣	٠.٧١	١٠	٠.٦٣	٢٤	٠.٥٩		
	٤	٠.٦٦	١١	٠.٦٤	٢٥	٠.٦١		
	٥	٠.٦٩	١٢	٠.٦٣	٢٦	٠.٦٥		
	٦	٠.٦٦	١٣	٠.٦٨	٢٧	٠.٦٦		
	٧	٠.٦٥	١٤	٠.٦٤	٢٨	٠.٦٥		
الرابع: الكفايات الرقابية والإشرافية والتنسيق	١	٠.٦٤	٦	٠.٥٥	١٦	٠.٥٥		
	٢	٠.٦١	٧	٠.٦٢	١٧	٠.٦٦		
	٣	٠.٧١	٨	٠.٧٠	١٨	٠.٦٢		
	٤	٠.٦٦	٩	٠.٦٧	١٩	٠.٦٤		
	٥	٠.٦٧	١٠	٠.٦٦	١٥	٠.٦٨		

تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس  
في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة

المحور	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
الخامس: كفايات التوظيف	١	٠.٦٩	٦	٠.٦٩	١١	٠.٦٤	١٦	٠.٦٦
	٢	٠.٦٥	٧	٠.٦٦	١٢	٠.٥٨	١٧	٠.٥٨
	٣	٠.٦٢	٨	٠.٦٢	١٣	٠.٦٢	١٨	٠.٦٦
	٤	٠.٦٣	٩	٠.٦٤	١٤	٠.٦٤	١٩	٠.٦٨
	٥	٠.٦٨	١٠	٠.٧٠	١٥	٠.٦١	٢٠	٠.٦٧

تراوحت قيم معاملات الارتباط من (٠.٥٨) إلى (٠.٧١)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) وتشير إلى الاتساق الداخلي، بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

**ثبات الأداة:**

تم التأكد من ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ كما هو موضحا في جدول

(٤).

جدول (٤) معاملات الفا كرونباخ للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان

المحور	معامل الفا كرونباخ
الأول: الكفايات التخطيطية	٠.٨٨
الثاني: الكفايات التنظيمية	٠.٩٠
الثالث: الكفايات التوجيهية والقيادية	٠.٩٢
الرابع: الكفايات الرقابية والتنسيق	٠.٨٩
الخامس: كفايات التوظيف	٠.٩٠
الدرجة الكلية	٠.٩٣

تراوحت قيم معاملات الفا كرونباخ من (٠.٨٨ - ٠.٩٣) وجميع هذه القيم مرتفعة وتشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات.

**الجزء الأول:** عبارة عن بيانات أولية عن عينة البحث من حيث (الجامعة - الدرجة العلمية - التخصص - الجنس - مجموع الدورات والبرامج التطويرية - سنوات الممارسة الإدارية).

الجزء الثاني: اشتمل على (١١٦) عبارة توزعت على (٥) محاور كالتالي:

المحور الأول: الكفايات التخطيطية (٢٨) عبارة.

المحور الثاني: الكفايات التنظيمية (٢١) عبارة.

المحور الثالث: الكفايات التوجيهية والقيادية (٢٨) عبارة.

المحور الرابع: الكفايات الرقابية والإشرافية والتنسيقية (١٩) عبارة.

المحور الخامس: كفايات التوظيف (٢٠) عبارة.

**فئات الاستجابة:**

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج لتصحيح استجابات عينة البحث على الاستبيان بحيث تعطي الدرجة (٥) للاستجابة (كبيرة جدا) الدرجة (٤) للاستجابة (كبيرة) الدرجة (٣) للاستجابة (متوسطة) الدرجة (٢) للاستجابة (ضعيفة) الدرجة (١) للاستجابة (منعدمة). وفقا للمقياس الخماسي تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الاستجابة: مدى الاستجابة = أعلى درجة - أقل درجة =  $٤ = ١ - ٥$

طول الفئة = مدى الاستجابة / عدد فئات الاستجابة =  $٥ / ٤ = ٠.٨$

جدول (٥) حساب فئات الاستجابة

الاستجابة	المتوسط الحسابي
كبيرة جدا	٥ - ٤.٢١
كبيرة	٤.٢٠ - ٣.٤١
متوسطة	٣.٤٠ - ٢.٦١
ضعيفة	٢.٦٠ - ١.٨١
منعدمة	١.٨ - ١

الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن تساؤلات البحث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- (١) التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث بالنسبة للبيانات الأولية.
  - (٢) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة البحث لكل عبارة.
  - (٣) اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة البحث حسب متغيرات (التخصص - الجنس - مجموع الدورات والبرامج التطويرية)
  - (٤) اختبار (ليفن) للتأكد من تجانس التباين
  - (٥) اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة البحث حسب متغيرات (الجامعة - الدرجة العلمية - سنوات الممارسة الإدارية)
  - (٦) اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق.
  - (٧) الاتساق الداخلي للصدق
  - (٨) معامل ألفا كرونباخ للثبات.
- عرض ومناقشة وتفسير النتائج:

تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس  
في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة

---

قام الباحث بالإجابة عن تساؤلات الدراسة، والوصول إلى نتائجها ومن ثم عرضها ومناقشتها والسعي في تفسير تلك النتائج من خلال أدبيات الإطار النظري والدراسات السابقة ونتائج التحليل الإحصائي، وكانت على النحو التالي:  
السؤال الأول: ما الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تسهم في التزود بأفكار ومفاهيم ومبادئ لتطوير الكفايات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية؟

للإجابة عن السؤال الأول تناولنا في ثنايا الإطار النظري لهذه الدراسة أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة ذات التأثير على الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من وجهة نظر الباحث وهي إدارة المعرفة، الإدارة الاستراتيجية، إدارة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة.  
السؤال الثاني: ما واقع الكفايات التخطيطية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم؟

تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي والتي تمثلت في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات الواردة في المحور الأول، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث  
المحور الأول: واقع الكفايات التخطيطية

م	العبارات	الاستجابة		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ت.ف
١.	وضع رؤية مستقبلية للقسم.	0.23	٤.٩٥	1
٢.	وضع رسالة محددة للقسم.	0.23	4.94	2
٣.	تحليل البيئة الداخلية للقسم.	0.83	4.49	3
٤.	وضع سياسات وإجراءات عمل واضحة للقسم.	0.43	3.93	4
٥.	تنسيق جهود العاملين في عمليات التخطيط.	0.53	3.79	5
٦.	تهيئة العاملين للعمل الاستراتيجي في القسم.	0.60	3.77	6
٧.	اختيار البديل الأنسب لتحقيق أهداف القسم.	0.48	3.75	7
٨.	وضع أهداف استراتيجية بعيدة المدى للقسم.	0.49	3.73	8
٩.	تخصيص الموارد بصورة أكثر كفاءة وفاعلية.	0.66	3.73	9
١٠.	ترجمة الأهداف الاستراتيجية للقسم إلى أهداف فرعية.	0.50	3.71	10
١١.	تقدير ميزانية القسم وفقاً للاحتياجات الحقيقية.	0.68	3.67	11
١٢.	وضع البدائل الملائمة للأهداف.	0.52	3.66	12
١٣.	ترجمة الخطط إلى برامج عمل في القسم.	0.53	3.64	13
١٤.	ضمان دعم القيادات الأعلى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	0.55	3.64	14
١٥.	فتح قنوات الاتصال على جميع المستويات.	0.59	3.61	15
١٦.	تحليل البدائل المتاحة لتحقيق أهداف القسم.	0.59	3.61	16
١٧.	تجنب العشوائية في اتخاذ القرارات.	0.55	3.50	17
١٨.	متابعة التنفيذ والتفويض لأعمال القسم.	0.93	3.44	18
١٩.	استخدام المداخل الحديثة في الإدارة.	0.79	3.36	19
٢٠.	مراعاة تجانس أهداف العاملين والقسم.	1.10	3.34	20
٢١.	السماح بمشاركة العاملين في عملية صناعة القرارات.	0.73	3.28	21
٢٢.	توفير نظام معلومات استراتيجي لدعم عملية صنع القرار في القسم.	0.82	2.93	22
٢٣.	تحديد القضايا الاستراتيجية المؤثرة على أداء القسم.	0.55	2.90	23
٢٤.	تحليل البيئة الخارجية للقسم.	0.55	2.88	24
٢٥.	البحث عن ميزة تنافسية مقارنة مع الأقسام الأخرى المماثلة.	0.61	2.46	25
٢٦.	تشجيع القدرة على (الإبداع/الابتكار) في القسم.	0.66	2.41	26
٢٧.	وضع نظام للحوافز يرتبط بالإنجاز.	0.77	2.11	27
٢٨.	التخطيط لمواجهة المفاجآت والمتغيرات.	0.59	1.91	28
	المتوسط العام	0.39	3.47	

تم قياس واقع الكفايات التخطيطية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم، من خلال (٢٨) عبارة، وكانت بدرجة (كبيرة جداً) على (٣) كفايات، وبدرجة (كبيرة) على (١٥) كفاية، وبدرجة (متوسطة) على (٦)

كفايات وبدرجة ضعيفة على (٤) كفايات. تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لكفايات التخطيط من (١.٩١) للعبارة (٢٨) وهي (التخطيط لمواجهة المفاجآت والمتغيرات) إلى (٤.٩٥) للعبارة (١) وهي (وضع رؤية مستقبلية للقسم) والمتوسط الحسابي العام للكفايات التخطيطية يساوي (٣.٤٧) أي بدرجة (كبيرة). وفيما يلي وصفاً لواقع الكفايات التخطيطية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم:

### ١. كفايات تتوافر بدرجة كبيرة جداً.

يوجد (٣) كفايات تتوافر بدرجة (كبيرة جداً) وجاءت في الترتيب من (الأول) إلى (الثالث) حسب قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث على النحو التالي:

العبارة (١) وهي (وضع رؤية مستقبلية للقسم) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٩٥)، العبارة (٢) وهي (وضع رسالة محددة للقسم) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤.٤٩)، العبارة (٣) وهي (تحليل البيئة الداخلية للقسم) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٤.٤٩).

### ٢. كفايات تتوافر بدرجة كبيرة:

يوجد (١٥) كفاية تتوافر بدرجة (كبيرة) وجاءت في الترتيب من (الرابع) إلى (الثامن عشر) حسب قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث، وجاءت الكفايات ذوات الأرقام (٢٤-٢٥-١٤) وهي (وضع سياسات وإجراءات عمل واضحة للقسم - تنسيق جهود العاملين في عمليات التخطيط - تهيئة العاملين للعمل الاستراتيجي في القسم) في الترتيب (الرابع-الخامس-السادس) بمتوسطات حسابية (٣.٩٣-٣.٧٩-٣.٧٧) على الترتيب. في حين كانت الكفايات ذوات الأرقام (٨-١٦-٢٧) وهي (تحليل البدائل المتاحة لتحقيق أهداف القسم - تجنب العشوائية في اتخاذ القرارات - متابعة التنفيذ والتقييم لأعمال القسم) في الترتيب (السادس عشر-السابع عشر-الثامن عشر) بمتوسطات حسابية (٣.٦١-٣.٥٠-٣.٤٤) على الترتيب.

### ٣. كفايات تتوافر بدرجة متوسطة:

يوجد (٦) كفايات تتوافر بدرجة (متوسطة) وجاءت في الترتيب من (التاسع عشر) إلى (الرابع والعشرين) حسب قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث، وجاءت الكفاية (٢٢) وهي (استخدام المداخل الحديثة في الإدارة) في الترتيب (التاسع عشر) بمتوسط حسابي (٣.٣٦)، في حين كانت الكفاية (٤) وهي



(تحليل البيئة الخارجية للقسم) في الترتيب (الرابع والعشرين) بمتوسط حسابي (٢.٨٨).

#### ٤. كفايات تتوافر بدرجة متوسطة:

يوجد (٤) كفايات تتوافر بدرجة (ضعيفة) وجاءت في الترتيب من (الخامس والعشرين) إلى (الثامن والعشرين) حسب قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث، وجاءت الكفاية (٢١) وهي (البحث عن ميزة تنافسية مقارنة مع الأقسام الأخرى المماثلة) في الترتيب (الخامس والعشرين) بمتوسط حسابي (٢.٤٦)، في حين كانت الكفاية (٢٨) وهي (التخطيط لمواجهة المفاجآت والمتغيرات) في الترتيب (الثامن والعشرين) بمتوسط حسابي (١.٩١).

ويرى الباحث إجمالاً أن واقع الكفايات التخطيطية لرؤساء الأقسام الأكاديمية عالي في ضوء إجاباتهم على العبارات السابقة ويعزو الباحث ذلك إلى كثرة ممارساتهم الإدارية اليومية وخاصة في مجال الوظيفة التخطيطية.

السؤال الثالث: ما واقع الكفايات التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم؟  
تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات الواردة في المحور الثاني، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث

#### المحور الثاني: واقع الكفايات التنظيمية

م	العبارات	الاستجابة		
		الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	وجود خريطة تنظيمية للقسم.	1	4.31	1.16
٢	تقسيم الأنشطة وفق مهام القسم.	2	3.45	0.57
٣	تسهيل عملية الاتصال وتدفق المعلومات.	3	3.36	0.48
٤	تطبيق مبدأ التخصص في العمل.	4	3.26	0.44
٥	تصميم الهيكل التنظيمي الملائم للقسم.	5	3.25	0.43
٦	التعاون بين العاملين في القسم.	6	3.25	0.56
٧	إدارة الاجتماعات بشكل فاعل.	7	3.21	0.76
٨	توفير الوقت والجهد والتكلفة.	8	3.14	0.34
٩	التنسيق بين وحدات القسم.	9	3.10	0.51
١٠	توفير بيئة العمل الملائمة للعاملين في القسم.	10	3.06	0.52
١١	تحديد المسؤوليات للعاملين في القسم.	11	3.02	0.47

تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس  
في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة

م	العبارات	الاستجابة		
		الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٢	تشكيل فرق العمل المتخصصة لإنجاز مهام القسم.	12	2.82	0.65
١٣	تمكين العاملين من تحقيق أهداف القسم.	13	2.77	0.50
١٤	إدارة ضغوط العمل بكفاءة وفاعلية.	14	2.68	0.93
١٥	إدارة الوقت بشكل فاعل.	15	٢.٦٧	0.93
١٦	مرونة التنظيم تبعاً للمتغيرات المختلفة.	16	2.57	0.59
١٧	تفويض السلطة للعاملين في القسم	17	2.55	0.73
١٨	توصيف الوظائف للعاملين في القسم.	18	2.35	0.64
١٩	وجود دليل تنظيمي للقسم.	19	1.95	0.80
٢٠	تشجيع التنظيمات غير الرسمية.	20	1.88	1.03
٢١	إعادة التنظيم لضمان باستمرار.	21	1.85	0.64
المتوسط العام			<b>2.88</b>	<b>0.31</b>

تم قياس واقع الكفايات التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم، من خلال (٢١) عبارة، وكانت بدرجة (كبيرة جداً) على (١) كفاية، وبدرجة (كبيرة) على (١) كفاية، وبدرجة (متوسطة) على (١٣) كفاية وبدرجة ضعيفة على (٦) كفايات. تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للكفايات التنظيمية من (١.٨٥) للعبارة (١٧) وهي (إعادة التنظيم لضمان باستمرار) إلى (٤.٣١) للعبارة (١٥) وهي (وجود خريطة تنظيمية للقسم) والمتوسط الحسابي العام للكفايات التنظيمية يساوي (٢.٨٨) أي بدرجة (متوسطة). وفيما يلي وصفاً لواقع الكفايات التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم:

#### ١. كفايات تتوافر بدرجة كبيرة جداً:

يوجد (١) كفاية تتوافر بدرجة (كبيرة جداً) وجاءت في الترتيب (الأول) وهي العبارة (١٥) وهي (وجود خريطة تنظيمية للقسم) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٩٥).

#### ٢. كفايات تتوافر بدرجة كبيرة:

يوجد (١) كفاية تتوافر بدرجة (كبيرة) وجاءت في الترتيب (الثاني) وهي العبارة (٣) وهي (تقسيم الأنشطة وفق مهام القسم) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٣.٤٥).

### ٣. كفايات تتوافر بدرجة متوسطة.

يوجد (١٣) كفاية تتوافر بدرجة (متوسطة) وجاءت في الترتيب من (الثالث) إلى (الخامس عشر) حسب قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث، وجاءت الكفايات ذوات الأرقام (٩-٢-١) وهي (تسهيل عملية الاتصال وتدفق المعلومات - تطبيق مبدأ التخصص في العمل - تصميم الهيكل التنظيمي الملائم للقسم) في الترتيب (الثالث-الرابع-الخامس) بمتوسطات حسابية (٣.٢٦-٣.٣٦-٣.٢٥) على الترتيب. في حين كانت الكفايات ذوات الأرقام (٧-٢٠-٢١) وهي (تمكين العاملين من تحقيق أهداف القسم - إدارة ضغوط العمل بكفاءة وفاعلية - إدارة الوقت بشكل فاعل) في الترتيب (الثالث عشر-الرابع عشر-الخامس عشر) بمتوسطات حسابية (٢.٧٧-٢.٦٨-٢.٦٧) على الترتيب.

### ٤. كفايات تتوافر بدرجة ضعيفة.

يوجد (٦) كفايات تتوافر بدرجة (ضعيفة) وجاءت في الترتيب من (السادس عشر) إلى (الحادي والعشرين) حسب قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث، وجاءت الكفاية (١٢) وهي (مرونة التنظيم تبعاً للمتغيرات المختلفة) في الترتيب (السادس عشر) بمتوسط حسابي (٢.٥٧)، في حين كانت الكفاية (١٧) وهي (إعادة التنظيم لضمان باستمرار) في الترتيب (الحادي والعشرين) بمتوسط حسابي (١.٨٥).

ويرى الباحث إجمالاً أن واقع الكفايات التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية متوسطة ويعزو ذلك إلى عوامل عديدة أهمها ضعف الهياكل التنظيمية للأقسام الأكاديمية وعدم مرونتها وقصور اللوائح التنفيذية وإجراءات العمل المستديمة وعدم الاهتمام بالتنظيمات الغير رسمية وضغوط العمل.

**السؤال الرابع: ما واقع الكفايات التوجيهية والقيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم؟**

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات الواردة في المحور الثالث، وكانت النتائج كالتالي:

تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس  
في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث  
المحور الثالث: واقع الكفايات التوجيهية والقيادية

م	العبارات	الاستجابة		
		الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الابتعاد عن اللوم والتجريح.	1	4.17	1.11
٢	حسن استخدام السلطة الرسمية	2	4.11	1.06
٣	وحدة التوجيه للعاملين في القسم	3	3.62	0.89
٤	توجيه العاملين لكيفية تنفيذ الأعمال	4	3.36	0.56
٥	وضوح التوجيهات الصادرة للعاملين.	5	٣.٣٥	0.61
٦	المحافظة على النظام من قبل العاملين.	6	3.33	0.55
٧	التنسيق بين مجهودات العاملين.	7	3.30	0.54
٨	تشجيع التعاون لتحقيق الهدف المشترك.	8	3.30	0.54
٩	تحديد هدف يسعى الجميع لتحقيقه.	9	3.30	0.54
١٠	القدرة التأثيرية على العاملين.	10	3.26	0.56
١١	استخدام الحوافز المعنوية بفاعلية.	11	3.21	1.04
١٢	توجيه جهود العاملين نحو الهدف المشترك.	12	3.20	0.63
١٣	توفير مناخ صحي ملائم للعمل.	13	3.17	0.56
١٤	دعم وتشجيع التغيير المستمر.	14	3.15	0.64
١٥	عدم التمييز بين العاملين.	15	3.14	0.72
١٦	مشاركة المرؤوسين في العملية الإدارية.	16	3.01	0.67
١٧	التفاعل مع المواقف المختلفة.	17	2.97	0.49
١٨	دعم المرؤوسين في مختلف الظروف.	18	2.97	0.61
١٩	اقتراح الاستراتيجيات المستقبلية.	19	2.96	0.67
٢٠	تمكين العاملين في مجال تخصصهم.	20	2.80	0.56
٢١	تشخيص المشكلات بدقة عالية.	21	2.78	0.72
٢٢	القدرة على تغيير السلوك وتكييفه.	22	2.72	0.79
٢٣	التوازن في الاهتمام بالعاملين والإنتاجية.	23	2.70	0.56
٢٤	تقبل المخاوف والتغلب عليها.	24	2.44	1.02
٢٥	تفويض الكثير من السلطات للمرؤوسين.	25	2.10	0.65
٢٦	إدارة الصراعات بكفاءة وفاعلية عالية.	26	2.08	0.91
٢٧	مواجهة الإخفاقات بشجاعة.	27	2.03	0.93
٢٨	استخدام الحوافز المادية بفاعلية.	28	1.86	0.92
	المتوسط العام		3.01	0.39

تم قياس واقع الكفايات التوجيهية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم، من خلال (٢٨) عبارة، وكانت بدرجة (كبيرة) على (٣) كفايات، وبدرجة (متوسطة) على (٢٠) كفاية وبدرجة ضعيفة على (٥) كفايات. تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للكفايات التوجيهية من (١.٨٦) للعبارة (١٩) وهي (استخدام الحوافز المادية بفاعلية) إلى (٤.١٧) للعبارة (٢٤) وهي (الابتعاد عن اللوم والتجريح) والمتوسط الحسابي العام للكفايات التوجيهية والقيادية يساوي (٣.٠١) أي بدرجة (متوسطة). وفيما يلي وصفاً لواقع الكفايات التوجيهية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم:

### ١. كفايات تتوافر بدرجة كبيرة.

يوجد (٣) كفايات تتوافر بدرجة (كبيرة) وجاءت في الترتيب من (الأول) إلى (الثالث) حسب قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث على النحو التالي: العبارة (٢٤) وهي (الابتعاد عن اللوم والتجريح) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.١٧)، العبارة (١٧) وهي (حسن استخدام السلطة الرسمية) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤.١١)، العبارة (٤) وهي (وحدة التوجيه للعاملين في القسم) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣.٦٢).

### ٢. كفايات تتوافر بدرجة متوسطة.

يوجد (٢٠) كفاية تتوافر بدرجة (متوسطة) وجاءت في الترتيب من (الرابع) إلى (الثالث والعشرين) حسب قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث، وجاءت الكفايات ذوات الأرقام (١-٥-٦) وهي (توجيه العاملين لكيفية تنفيذ الاعمال - وضوح التوجيهات الصادرة للعاملين - المحافظة على النظام من قبل العاملين) في الترتيب (الرابع-الخامس-السادس) بمتوسطات حسابية (٣.٣٦-٣.٣٥-٣.٣٣) على الترتيب. في حين كانت الكفايات ذوات الأرقام (١٣-٢٣-٢١) وهي (تشخيص المشكلات بدقة عالية - القدرة على تغيير السلوك وتكيفه - التوازن في الاهتمام بالعاملين والإنتاجية) في الترتيب (العشرين-الحادي والعشرين-الثاني والعشرين) بمتوسطات حسابية (٢.٧٨-٢.٧٢-٢.٧٠) على الترتيب.

### ٣. كفايات تتوافر بدرجة ضعيفة.

يوجد (٥) كفايات تتوافر بدرجة (ضعيفة) وجاءت في الترتيب من (الرابع والعشرين) إلى (الثامن والعشرين) حسب قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث، وجاءت الكفاية (٢٥) وهي (تقبل المخاوف والتغلب عليها) في الترتيب (الرابع والعشرين) بمتوسط حسابي (٢.٤٤)، في حين كانت الكفاية (١٩) وهي (استخدام الحوافز المادية بفاعلية) في الترتيب (الثامن والعشرين) بمتوسط حسابي (١.٨٦).

تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس  
في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة

ويرى الباحث إجمالاً أن الكفايات التوجيهية والقيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية متوسطة ويعزو ذلك ضعف مهارات التعامل مع الآخرين ومهارات التأثير على المرؤوسين.

السؤال الخامس: ما واقع الكفايات الرقابية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم؟

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات الواردة في المحور الرابع، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث المحور الرابع: واقع الكفايات الرقابية

م	العبارات	الاستجابة		
		الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تحديد الهدف من الرقابة وتوضيحه للعاملين.	1	3.42	0.59 كبيرة
٢	تحقيق الانسجام بين أنشطة القسم.	2	2.99	0.49 متوسطة
٣	قياس الأداء الفعلي للقسم.	3	2.95	0.51 متوسطة
٤	تحقيق وحدة العمل في اتجاه الأهداف.	4	2.94	0.53 متوسطة
٥	التوفيق بين الاختلافات في أداء العمل.	5	2.93	0.53 متوسطة
٦	رصد الانحرافات ومعالجتها وتصويبها.	6	2.84	0.37 متوسطة
٧	مراعاة طبيعة الأنشطة ودرجة تعقدها	7	2.83	0.59 متوسطة
٨	مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية.	8	2.80	0.41 متوسطة
٩	متابعة تصويب الانحرافات.	9	2.79	0.41 متوسطة
١٠	الرقابة على جميع المستويات في القسم.	10	2.78	0.62 متوسطة
١١	الرقابة الدورية على فترات زمنية محددة.	11	2.72	0.63 متوسطة
١٢	شمولية الرقابة لجميع المدخلات والمخرجات.	12	2.70	0.47 متوسطة
١٣	اكتشاف الانحرافات قبل وقوعها.	13	2.67	0.58 متوسطة
١٤	وضع معايير كمية لقياس الأداء.	14	2.59	0.89 ضعيفة
١٥	وضع معايير معنوية لقياس الأداء.	15	2.42	0.50 ضعيفة
١٦	الرقابة المفاجئة على سير الأداء في القسم.	16	2.42	0.51 ضعيفة
١٧	مراعاة نطاق الإشراف للمرؤوسين.	17	2.39	0.50 ضعيفة
١٨	وضع معايير مالية لقياس الأداء.	18	2.38	0.73 ضعيفة
١٩	وضع معايير نوعية لقياس الأداء.	19	2.09	0.83 ضعيفة
<b>المتوسط العام</b>			<b>2.72</b>	<b>0.36</b> متوسطة

تم قياس واقع الكفايات الرقابية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم، من خلال (١٩) عبارة، وكانت بدرجة (كبيرة) على (١) كفاية، وبدرجة (متوسطة) على (١٢) كفاية وبدرجة ضعيفة على (٦) كفايات. تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للكفايات الرقابية من (٢.٠٩) للعبارة (٤) وهي

(وضع معايير نوعية لقياس الأداء) إلى (٣.٤٢) للعبارة (١) وهي (تحديد الهدف من الرقابة وتوضيحه للعاملين) والمتوسط الحسابي العام للكفايات الرقابية يساوي (٢.٧٢) أي بدرجة (متوسطة). وفيما يلي وصفاً لواقع الكفايات الرقابية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم:

### ١. كفايات تتوافر بدرجة كبيرة.

يوجد (١) كفاية تتوافر بدرجة (كبيرة) وجاءت في الترتيب (الأول) وهي العبارة (١) وهي (تحديد الهدف من الرقابة وتوضيحه للعاملين) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٤٢).

### ٢. كفايات تتوافر بدرجة متوسطة.

يوجد (١٢) كفاية تتوافر بدرجة (متوسطة) وجاءت في الترتيب من (الثاني) إلى (الثالث عشر) حسب قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث، وجاءت الكفايات ذوات الأرقام (١٨-٧-١٩) وهي (تحقيق الانسجام بين أنشطة القسم - قياس الاداء الفعلي للقسم - تحقيق وحدة العمل في اتجاه الاهداف) في الترتيب (الثاني-الثالث-الرابع) بمتوسطات حسابية (٢.٩٩-٢.٩٥-٢.٩٤) على الترتيب. في حين كانت الكفايات ذوات الأرقام (١٤-١١-٢) وهي (الرقابة الدورية على فترات زمنية محدد - شمولية الرقابة لجميع المدخلات والمخرجات - اكتشاف الانحرافات قبل وقوعها) في الترتيب (الحادي عشر-الثاني عشر-الثالث عشر) بمتوسطات حسابية (٢.٧٢-٢.٧٠-٢.٦٧) على الترتيب.

### ٣. كفايات تتوافر بدرجة ضعيفة.

يوجد (٦) كفايات تتوافر بدرجة (ضعيفة) وجاءت في الترتيب من (الرابع عشر) إلى (التاسع عشر) حسب قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث، وجاءت الكفاية (٣) وهي (الرقابة المفاجئة على سير الأداء في القسم) في الترتيب (الرابع عشر) بمتوسط حسابي (٢.٥٩)، في حين كانت الكفاية (٤) وهي (وضع معايير نوعية لقياس الأداء) في الترتيب (التاسع عشر) بمتوسط حسابي (٢.٠٩). ويرى الباحث إجمالاً أن الكفايات الرقابية لرؤساء الأقسام الأكاديمية متوسطة ويعزو ذلك إلى كثافة الأعمال الإدارية والاجتماعات الدائمة والمهام التعليمية والبحثية وعدم قدرتهم على تحقيق التوازن بين كل تلك المهام.

**السؤال السادس: ما واقع كفايات التوظيف لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم؟**

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات الواردة في المحور الخامس، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث

تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس  
في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة

المحور الخامس: واقع كفايات التوظيف

م	العبارات	الاستجابة		
		الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	توفر الإمكانيات المالية للتوظيف.	1	4.12	0.40
٢	الإعلان عن الوظائف الشاغرة.	2	4.10	0.43
٣	استلام وتدقيق طلبات العمل وتقييمها.	3	4.08	0.45
٤	إجراء الاختبارات والمقابلات اللازمة.	4	4.06	0.53
٥	إتباع أسس علمية في عملية الاختيار.	5	3.98	0.57
٦	إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين.	6	3.91	0.56
٧	تهيئة بيئة العمل المادية.	7	3.87	0.60
٨	تقدير الاحتياجات من العاملين.	8	3.87	0.66
٩	تقييم أداء العاملين بشكل دوري.	9	3.58	0.87
١٠	وجود وصف وظيفي للوظائف.	10	3.44	1.01
١١	اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف.	11	3.04	0.59
١٢	وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.	12	3.00	0.49
١٣	الابتعاد عن المحسوبية في الاختيار.	13	2.97	0.42
١٤	تدريب العاملين على رأس العمل.	14	2.85	0.93
١٥	توفير برامج تدريب تخصصية.	15	2.16	0.51
١٦	الاهتمام بالإثراء الوظيفي للعاملين.	16	1.94	0.53
١٧	وضوح المسار الوظيفي للعاملين.	17	1.92	0.59
١٨	وجود خطة للتدوير الوظيفي للعاملين.	18	1.81	0.48
١٩	تهيئة العاملين قبل إنهاء خدماتهم.	19	1.54	0.56
٢٠	وجود خطة استراتيجية للموارد البشرية	20	1.23	0.48
	المتوسط العام		3.07	0.34

تم قياس واقع كفايات التوظيف لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم، من خلال (٢٠) عبارة، وكانت بدرجة (كبيرة) على (١٠) كفايات، وبدرجة (متوسطة) على (٤) كفايات، وبدرجة (ضعيفة) على (٤) كفايات، وبدرجة (منعدمة) على (٢) كفايات تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لكفايات التوظيف من (١.٢٣) للعبارة (١) وهي (وجود خطة استراتيجية للموارد البشرية) إلى (٤.١٢) للعبارة (٣) وهي (توفر الإمكانيات المالية للتوظيف) والمتوسط الحسابي العام للكفايات التوظيفية يساوي (٣.٠٧) أي بدرجة (متوسطة). وفيما يلي وصفاً



لوائح كفايات التوظيف لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم:

### ١. كفايات تتوافر بدرجة كبيرة.

يوجد (١٠) كفايات تتوافر بدرجة (كبيرة) وجاءت في الترتيب من (الأول) إلى (العاشر) حسب قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث، وجاءت الكفايات ذوات الأرقام (٣-٤-٥) وهي (توفر الامكانيات المالية للتوظيف - الاعلان عن الوظائف الشاغرة - استلام وتدقيق طلبات العمل وتقييمها) في الترتيب (الأول- الثاني-الثالث) بمتوسطات حسابية (٤.١٢-٤.١٠-٤.٠٨) على الترتيب. في حين كانت الكفايات ذوات الأرقام (٢-١٤-١٢) وهي (تقدير الاحتياجات من العاملين - تقييم أداء العاملين بشكل دوري - وجود وصف وظيفي للوظائف) في الترتيب (الثامن- التاسع- العاشر) بمتوسطات حسابية (٣.٨٧-٣.٥٨-٣.٤٤) على الترتيب

### ٢. كفايات تتوافر بدرجة متوسطة.

يوجد (٤) كفايات تتوافر بدرجة (متوسطة) وجاءت في الترتيب من (الحادي عشر) إلى (الرابع عشر) حسب قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث، وجاءت الكفاية (٨) وهي (اختيار افضل العناصر المتقدمة للوظائف) في الترتيب (الحادي عشر) بمتوسط حسابي (٣.٠٤) في حين كانت الكفاية (١٥) وهي (تدريب العاملين على رأس العمل) في الترتيب (الرابع عشر) بمتوسط حسابي (٢.٨٥).

### ٣. كفايات تتوافر بدرجة ضعيفة.

يوجد (٤) كفايات تتوافر بدرجة (ضعيفة) وجاءت في الترتيب من (الخامس عشر) إلى (الثامن عشر) حسب قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث، وجاءت الكفاية (١٦) وهي (توفير برامج تدريب تخصصية) في الترتيب (الخامس عشر) بمتوسط حسابي (٢.١٦)، في حين كانت الكفاية (١٨) وهي (وجود خطة للتدوير الوظيفي للعاملين) في الترتيب (الثامن عشر) بمتوسط حسابي (١.٨١).

### ٤. كفايات تتوافر بدرجة منعدمة.

يوجد (٢) كفايات بدرجة (منعدمة) وهي الكفاية (٢٠) وهي (تهيئة العاملين قبل انتهاء خدماتهم) في الترتيب (التاسع عشر) بمتوسط حسابي (١.٥٤)، في حين كانت الكفاية (١) وهي (وجود خطة استراتيجية للموارد البشرية) في الترتيب (العشرين) بمتوسط حسابي (١.٢٣).

ويرى الباحث إجمالاً أن الكفايات التوظيفية لرؤساء الأقسام الأكاديمية كبيرة ويعزو ذلك إلى وضوح إجراءات التوظيف وسهولة ممارستها إضافة إلى توفر الوظائف في كثير من الجامعات قيد الدراسة وتوفر الراغبين في العمل عليها.

تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس  
في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة

السؤال السابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية حسب متغيرات (الجامعة - الدرجة العلمية - التخصص - الجنس - مجموع الدورات والبرامج التطويرية - سنوات الممارسة الإدارية)؟  
أولاً- المقارنة حسب الجامعة:

للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية حسب الجامعة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٢) نتائج اختبار (ف) للمقارنة بين متوسطات درجات الكفايات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية حسب الجامعة

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأول	بين المجموعات	9.21	5	1.84	15.27	0.00
	داخل المجموعات	31.96	265	0.12		
	الكلية	41.17	270			
الثاني	بين المجموعات	0.51	5	0.10	1.02	0.41
	داخل المجموعات	26.55	265	0.10		
	الكلية	27.07	270			
الثالث	بين المجموعات	3.18	5	0.64	4.29	0.00
	داخل المجموعات	39.23	265	0.15		
	الكلية	42.41	270			
الرابع	بين المجموعات	2.36	5	0.47	3.71	0.00
	داخل المجموعات	33.66	265	0.13		
	الكلية	36.02	270			
الخامس	بين المجموعات	10.81	5	2.16	26.93	0.00
	داخل المجموعات	21.27	265	0.08		
	الكلية	32.07	270			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.50	5	0.50	8.75	0.00
	داخل المجموعات	15.13	265	0.06		
	الكلية	17.62	270			

تراوحت قيم (ف) من (١.٠٢) إلى (٢٦.٩٣) وتشير إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات درجات الكفايات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية حسب الجامعة في المحور الأول (الكفايات التخطيطية) المحور الثالث (الكفايات التوجيهية) والمحور الرابع (الكفايات الرقابية) والمحور الخامس (كفايات التوظيف) والدرجة الكلية (الكفايات الإدارية مجتمعة).

ولتحديد اتجاهات الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه وكانت نتائجه كالتالي:

جدول (١٢)

اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق في الكفايات التخطيطية حسب الجامعة

الفروق بين المتوسطات الحسابية							الجامعة
شقراء	الباحة	الملك سعود	أم القرى	الطائف	الملك عبد العزيز	المتوسط الحسابي	
*٠.٤٦١٨	*٠.٥٣٤٢	*٠.٥٥٠٦	*٠.٤٥٠٧	*٠.٤٤٦٥	-	٣.٠٦١٧	الملك عبد العزيز
٠.٠١٥٣	٠.٠٨٧٧	٠.١٠٤٠	٠.٠٠٤٣	-		٣.٥٠٨٢	الطائف
٠.٠١١٠	٠.٨٣٤	٠.٠٩٩٧	-			٣.٥١٢٥	أم القرى
٠.٠٨٨٧	٠.٠١٦٣	-				٣.٦١٢٢	الملك سعود
٠.٠٧٢٤	-					٣.٥٩٥٩	الباحة
-						٣.٥٢٣٥	شقراء

\*دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات الكفايات التخطيطية لرؤساء الأقسام بجامعة الملك عبد العزيز، ورؤساء أقسام باقي الجامعات (الطائف-أم القرى-الملك سعود-الباحة-شقراء)، والفروق لصالح رؤساء أقسام جامعات (الطائف-أم القرى-الملك سعود-الباحة-شقراء). ويعزو الباحث ذلك إلى كثافة العمل التخطيطي وخاصة في الجامعات الحديثة التي تحتاج إلى جهد مضاعف في عملية البناء والتأسيس. أو إلى التطوير والتجديد المستمر في الجامعات العريقة.

جدول (١٣)

اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق في الكفايات التوجيهية والقيادية حسب الجامعة

الفروق بين المتوسطات الحسابية							الجامعة
شقراء	الباحة	الملك سعود	أم القرى	الطائف	الملك عبد العزيز	المتوسط الحسابي	
٠.١٩٠٨	٠.١٠٢٥	٠.٠٧٧٠	٠.٠٦٢١	٠.١٨٠١	-	٢.٩٧٦٥	الملك عبد العزيز
٠.٠١٠٧	٠.٧٧٧	٠.٢٥٧٢	٠.٢٤٢٢	-		٣.١٥٦٦	الطائف
*٠.٢٦٧٩	٠.١٧٩٥	-				٢.٨٩٩٤	الملك سعود
٠.٠٨٨٤	-					٣.٠٧٨٩	الباحة
-						٣.١٦٧٣	شقراء

\*دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات الكفايات التوجيهية والقيادية لرؤساء الأقسام بجامعة الملك سعود، ورؤساء الأقسام بجامعة

تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس  
في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة

شقرء، لصالح رؤساء الأقسام بجامعة شقرء. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعات الناشئة بحاجة إلى توجيه مكثف في مراحل البناء والتأسيس.  
جدول (١٤) اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق في الكفايات الرقابية حسب الجامعة

الفروق بين المتوسطات الحسابية							الجامعة
شقرء	الباحة	الملك سعود	أم القرى	الطائف	الملك عبد العزيز	المتوسط الحسابي	
٠.٢٠٧٩	٠.٠٣١٧	٠.١٠٦٢	٠.٠٦٠٦	٠.٠٤٣٠	-	٢.٦٩٣٨	الملك عبد العزيز
٠.١٦٤٨	٠.٠٧٤٨	٠.١٤٩٣	٠.٠١٧٦	-		٢.٧٣٦٨	الطائف
٠.١٤٧٣	٠.٠٩٢٣	٠.١٦٦٩	-			٢.٧٥٤٤	أم القرى
*٠.٣١٤١	٠.٠٧٤٥	-				٢.٥٨٧٥	الملك سعود
٠.٢٣٩٦	-					٢.٦٦٢٠	الباحة
-						٢.٩٠١٧	شقرء

\*دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات الكفايات الرقابية لرؤساء الأقسام بجامعة الملك سعود، ورؤساء الأقسام بجامعة شقرء، لصالح رؤساء الأقسام بجامعة شقرء. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعات الناشئة بحاجة إلى رقابة مكثفة في مراحل البناء والتأسيس.

جدول (١٥)

اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق في كفايات التوظيف حسب الجامعة

الفروق بين المتوسطات الحسابية							الجامعة
شقرء	الباحة	الملك سعود	أم القرى	الطائف	الملك عبد العزيز	المتوسط الحسابي	
*٠.٦٩٢٣	*٠.٤٦٠٨	*٠.٤٥٤٨	*٠.٣٢٥٨	*٠.٤١١٩	-	٢.٦٩٣٢	الملك عبد العزيز
*٠.٢٨٠٤	٠.٠٤٨٨	٠.٠٤٢٨	٠.٠٨٦١	-		٣.١٠٥١	الطائف
*٠.٣٦٦٥	٠.١٣٤٩	٠.١٢٨٩	-			٣.٠١٩٠	أم القرى
*٠.٢٣٧٦	٠.٠٠٥٩	-				٣.١٤٨٠	الملك سعود
*٠.٢٣١٦	-					٣.١٥٣٩	الباحة
-						٣.٣٨٥٥	شقرء

\*دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات كفايات التوظيف لرؤساء الأقسام بجامعة الملك عبد العزيز، ورؤساء أقسام باقي الجامعات

(الطائف-أم القرى-الملك سعود-الباحة-شقراء)، والفروق لصالح رؤساء جامعات (الطائف-أم القرى-الملك سعود-الباحة-شقراء). كما توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات كفايات التوظيف لرؤساء الأقسام بجامعة شقراء، ورؤساء أقسام جامعات (الطائف-أم القرى-الملك سعود-الباحة)، والفروق لصالح رؤساء جامعة شقراء. ويعزو الباحث ذلك إلى حركة الوظائف وتوفرها في جامعات دون أخرى تبعاً لحاجة تلك الجامعات وتنظيماتها الإدارية.

جدول (١٦) اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق في الدرجة الكلية للكفايات

الإدارية حسب الجامعة

الفروق بين المتوسطات الحسابية							الجامعة
شقراء	الباحة	الملك سعود	أم القرى	الطائف	الملك عبد العزيز	المتوسط الحسابي	
*٠.٣٢٦٧	٠.٢٣١٢ *	٠.١٧٠٤ *	٠.١٥٠٣ *	٠.٢٢٩٥ *	-	٢.٨٨٥٠	الملك عبد العزيز
٠.٠٩٧٢	٠.٠٠١٧	٠.٠٥٩١	٠.٠٧٩٢	-		٣.١١٤٥	الطائف
*٠.١٧٦٤	٠.٠٨٠٩	٠.٠٢٠١	-			٣.٠٣٥٣	أم القرى
٠.١٥٦٢	٠.٠٦٠٧	-				٣.٠٥٥٤	الملك سعود
٠.٠٩٥٥١	-					٣.١١٦٢	الباحة
-						٣.٢١١٧	شقراء

\*دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات الدرجة الكلية للكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام بجامعة الملك عبد العزيز، ورؤساء أقسام باقي الجامعات (الطائف-أم القرى-الملك سعود-الباحة-شقراء)، والفروق لصالح رؤساء أقسام جامعات (الطائف-أم القرى-الملك سعود-الباحة-شقراء). كما توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات الدرجة الكلية للكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام بجامعة شقراء، ورؤساء أقسام جامعة (أم القرى)، والفروق لصالح رؤساء جامعة شقراء. ويعزو الباحث ذلك كما أشرنا سابقاً إلى كثافة العمل التخطيطي وخاصة في الجامعات الحديثة التي تحتاج إلى جهد مضاعف في عملية البناء والتأسيس. أو إلى التطوير والتجديد المستمر في الجامعات العريقة.

تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس  
في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة

ثانياً - المقارنة حسب الدرجة العلمية:

للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية حسب الدرجة العلمية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٧) نتائج اختبار (ف) للمقارنة بين متوسطات درجات الكفايات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية حسب الدرجة العلمية

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأول	بين المجموعات	1.22	2	0.61	4.10	0.02
	داخل المجموعات	39.95	268	0.15		
	الكلية	41.17	270			
الثاني	بين المجموعات	6.58	2	3.29	43.00	0.00
	داخل المجموعات	20.49	268	0.08		
	الكلية	27.07	270			
الثالث	بين المجموعات	7.45	2	3.72	28.54	0.00
	داخل المجموعات	34.96	268	0.13		
	الكلية	42.41	270			
الرابع	بين المجموعات	6.96	2	3.48	32.12	0.00
	داخل المجموعات	29.05	268	0.11		
	الكلية	36.02	270			
الخامس	بين المجموعات	2.34	2	1.17	10.53	0.00
	داخل المجموعات	29.74	268	0.11		
	الكلية	32.07	270			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.74	2	1.87	36.08	0.00
	داخل المجموعات	13.88	268	0.05		
	الكلية	17.62	270			

تراوحت قيم (ف) من (٤.١٠) إلى (٤٣) وتشير إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات درجات الكفايات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية حسب الدرجة العلمية في جميع المحاور: المحور الأول (الكفايات التخطيطية) والمحور الثاني (الكفايات التنظيمية) والمحور الثالث (الكفايات التوجيهية) والمحور الرابع (الكفايات الرقابية) والمحور الخامس (كفايات التوظيف) والدرجة الكلية (الكفايات الإدارية مجتمعة). ولتحديد اتجاهات الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه وكانت نتائجه كالتالي:

جدول (١٨) اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق في الكفايات التخطيطية حسب الدرجة العلمية

الفروق بين المتوسطات الحسابية				الدرجة العلمية
أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	المتوسط الحسابي	
٠.١١٤٠	*٠.٢١٢٨	-	٣.٣٤٤٣	استاذ
٠.٠٩٨٨	-		٣.٥٥٧١	استاذ مشارك
			٣.٤٥٨٣	استاذ مساعد

\*دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات الكفايات التخطيطية لرؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ، ورؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ مشارك، الفروق لصالح رؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ مشارك. ويعزو الباحث ذلك إلى مستوى الخبرة التي يمتلكها الأستاذ المشارك وإلى كثافة الممارسات الإدارية التي غالبا ما تقع على هذه الفئة.

جدول (١٩)

اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق في الكفايات التنظيمية حسب الدرجة العلمية

الفروق بين المتوسطات الحسابية				الدرجة العلمية
استاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	المتوسط الحسابي	
*٠.٢٦٩٢	*٠.٤٩٤٩	-	٢.٥٨٦١	استاذ
*٠.٢٢٥٧	-		٣.٠٨١٠	استاذ مشارك
			٢.٨٥٥٣	استاذ مساعد

\*دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات الكفايات التنظيمية لرؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ، ورؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ مشارك، الفروق لصالح رؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ مشارك. وتوجد فروق بين رؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ، ورؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ مساعد، الفروق لصالح رؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ مساعد. وتوجد فروق بين رؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ مشارك، ورؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ مساعد، الفروق لصالح رؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ مشارك. ويعزو الباحث ذلك أيضا إلى مستوى الخبرة بالنسبة للأستاذ المشارك وإلى القرب من العمل التنفيذي بالنسبة للأستاذ المساعد.

جدول (٢٠) اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق في الكفايات التوجيهية والقيادية حسب الدرجة العلمية

تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس  
في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة

الفروق بين المتوسطات الحسابية				الدرجة العلمية
أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	المتوسط الحسابي	
*٠.٣٢٩٢	*٠.٥٣٤٧	-	٢.٦٧٤٩	استاذ
*٠.٢٠٥٥	-	-	٣.٢٠٩٦	استاذ مشارك
-	-	-	٣.٠٠٤١	استاذ مساعد

\*دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات الكفايات التوجيهية والقيادية لرؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ، ورؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ مشارك، الفروق لصالح رؤساء الأقسام ذو الدرجة العلمية أستاذ مشارك. وتوجد فروق بين رؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ، ورؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ مساعد، الفروق لصالح رؤساء الأقسام ذو الدرجة العلمية أستاذ مساعد.. وتوجد فروق بين رؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ مشارك، ورؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ مساعد، الفروق لصالح رؤساء الأقسام ذو الدرجة العلمية أستاذ مشارك. ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام وقرب الأستاذ المشارك والأستاذ المساعد من الأعمال التنفيذية، وذلك بحسب موقع كلاً منهم ونظرتهم للعمل التوجيهي والقيادي.

جدول (٢١) اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق في الكفايات الرقابية حسب

الدرجة العلمية

الفروق بين المتوسطات الحسابية				الدرجة العلمية
استاذ مساعد	استاذ مشارك	استاذ	المتوسط الحسابي	
*٠.٢٥٣٤	*٠.٥٠٢٦	-	٢.٤٣١٨	استاذ
*٠.٢٤٩٢	-	-	٢.٩٣٤٤	استاذ مشارك
-	-	-	٢.٦٨٥٢	استاذ مساعد

\*دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات الكفايات الرقابية لرؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ، ورؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ مشارك، الفروق لصالح رؤساء الأقسام ذو الدرجة العلمية أستاذ مشارك. وتوجد فروق بين رؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ، ورؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ مساعد، الفروق لصالح رؤساء الأقسام ذو الدرجة العلمية أستاذ مساعد. وتوجد فروق بين رؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ مشارك، ورؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ مساعد، الفروق لصالح رؤساء الأقسام ذو الدرجة العلمية أستاذ مشارك. ويعزو الباحث ذلك أيضاً إلى قرب فئتي استاذ مشارك



واستاذ مساعد من عمليات التنفيذ وحاجتهم إلى ذلك، وإلى أنه كلما قل المستوى الوظيفي للفرد كلما كان دوره أكبر في العمل الرقابي.

جدول (٢٢)

اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق في كفايات التوظيف حسب الدرجة العلمية

الفروق بين المتوسطات الحسابية				الدرجة العلمية
أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	المتوسط الحسابي	
*٠.٢٦٤٧	*٠.١٥٨٨	-	٢.٨٧٥٦	أستاذ
٠.١٠٥٩	-		٣.٠٣٤٤	أستاذ مشارك
-			٣.١٤٠٣	أستاذ مساعد

\*دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات كفايات التوظيف لرؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ، ورؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ مشارك، الفروق لصالح رؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ مشارك. وتوجد فروق بين رؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ، ورؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ مساعد، الفروق لصالح رؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ مساعد. ويعزو الباحث ذلك إلى تولي فئتي استاذ مشارك وأستاذ مساعد غالباً الإشراف على عمليات الترشيح والتوظيف.

جدول (٢٣) اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق في الدرجة الكلية للكفايات

الإدارية حسب الدرجة العلمية

الفروق بين المتوسطات الحسابية				الدرجة العلمية
أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	المتوسط الحسابي	
*٠.٢٤٢٩	*٠.٣٧٩٧	-	٢.٨١٥٢	أستاذ
*٠.١٣٦٨	-		٣.١٩٤٩	أستاذ مشارك
-			٣.٠٥٨١	أستاذ مساعد

\*دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات الدرجة الكلية للكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ، ورؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ مشارك، الفروق لصالح رؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ مشارك. وتوجد فروق بين رؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ، ورؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ مساعد، الفروق لصالح رؤساء الأقسام ذوو الدرجة

تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس  
في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة

العلمية أستاذ مساعد. وتوجد فروق بين رؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ مشارك، ورؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ مساعد، الفروق لصالح رؤساء الأقسام ذوو الدرجة العلمية أستاذ مشارك. ويعزو الباحث ذلك إجمالاً بالنسبة للاستاذ المشارك إلى مستوى خبرته وقيامه بالكثير من الأعمال الإدارية وقربه من المستويات الوظيفية الأدنى، وللاستاذ المساعد إلى قربه من الأعمال التنفيذية وقيامه بالكثير من الممارسات الإدارية وخاصة في الجامعات الناشئة.

**ثالثاً- المقارنة حسب التخصص:**

للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة البحث حول ول واقع الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية حسب التخصص، تم استخدام اختبار (ت) وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٢٤) نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات درجات الكفايات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية حسب التخصص

المحور	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدالة الإحصائية
الأول: الكفايات التخطيطية	نظري	136	3.45	0.36	0.84	269	0.40
	علمي	135	3.49	0.42			
الثاني: الكفايات التنظيمية	نظري	136	2.89	0.38	0.40	269	0.69
	علمي	135	2.87	0.24			
الثالث: الكفايات التوجيهية والقيادية	نظري	136	2.99	0.40	١.٠٣	269	0.31
	علمي	135	3.04	0.40			
الرابع: الكفايات الرقابية	نظري	136	2.80	0.44	3.84	269	0.00
	علمي	135	2.64	0.25			
الخامس: كفايات التوظيف	نظري	136	3.06	0.39	0.59	269	0.56
	علمي	135	3.08	0.30			
الدرجة الكلية	نظري	136	3.06	0.28	0.14	269	0.89
	علمي	135	3.0	0.23			

تراوحت قيم (ت) من (٠.٤٠) إلى (٣.٨٤) وتشير إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات درجات الكفايات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية حسب التخصص في المحور الرابع فقط (الكفايات الرقابية) والفروق في اتجاه رؤساء الأقسام ذوو التخصص النظري بمتوسط حسابي (٢.٨٠) مقارنة برؤساء الأقسام ذوو التخصص العلمي بمتوسط حسابي

(٢٠٦٤). ويعزو الباحث ذلك ربما إلى كون الممارسات الإدارية جزءاً أساسياً في الإعداد للتخصصات النظرية.

رابعاً: المقارنة حسب الجنس:

للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية حسب الجنس، تم استخدام اختبار (ت) وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٢٥) نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات درجات الكفايات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية حسب الجنس

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المحور
0.00	269	4.66	0.41	3.41	203	ذكر	الأول: الكفايات التخطيطية
			0.26	3.65	68	انثى	
0.00	269	4.30	0.35	2.93	203	ذكر	الثاني: الكفايات التنظيمية
			0.10	2.74	68	انثى	
0.00	269	5.02	0.43	3.08	203	ذكر	الثالث: الكفايات التوجيهية والقيادية
			0.10	2.82	68	انثى	
0.00	269	5.78	0.34	2.79	203	ذكر	الرابع: الكفايات الرقابية
			0.37	2.51	68	انثى	
0.84	269	0.20	0.36	3.07	203	ذكر	الخامس: كفايات التوظيف
			0.28	3.08	68	انثى	
0.02	269	2.33	0.28	3.08	136	ذكر	الدرجة الكلية
			0.15	٢.٩٩	135	انثى	

تراوحت قيم (ت) من (٠.٢٠) إلى (٥.٧٨) وتشير إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات درجات الكفايات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية حسب التخصص في جميع المحاور فيما عدا المحور الخامس (كفايات التوظيف) وكانت الفروق على النحو التالي: المحور الأول (الكفايات التخطيطية) الفروق في اتجاه رؤساء الأقسام من الإناث بمتوسط حسابي (٣.٦٥) مقارنة برؤساء الأقسام من الذكور بمتوسط حسابي (٣.٤١). والمحور الثاني (الكفايات التنظيمية) الفروق في اتجاه رؤساء الأقسام من الذكور بمتوسط حسابي (٢.٩٣) مقارنة برؤساء الأقسام من الإناث بمتوسط حسابي (٢.٧٤). والمحور الثالث (الكفايات التوجيهية والقيادية) الفروق في اتجاه رؤساء الأقسام من الذكور بمتوسط حسابي (٣.٠٨) مقارنة برؤساء الأقسام من الإناث بمتوسط حسابي (٢.٨٢). والمحور الرابع (الكفايات الرقابية) الفروق في اتجاه رؤساء الأقسام من الذكور بمتوسط حسابي (٢.٧٩) مقارنة برؤساء الأقسام من الإناث بمتوسط حسابي (٢.٥١).

تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس  
في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة

والدرجة الكلية للكفايات الإدارية الفروق في اتجاه رؤساء الأقسام من الذكور بمتوسط حسابي (٣.٠٨) مقارنة برؤساء الأقسام من الإناث بمتوسط حسابي (٢.٩٩). ويعزو الباحث ذلك إلى مستوى الخبرة والممارسة التي قد تكون أكبر لدى الذكور.

**خامساً-المقارنة حسب مجموع الدورات والبرامج التطويرية في مجال الإدارة:**

للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية حسب مجموع الدورات والبرامج التطويرية في مجال الإدارة، تم استخدام اختبار (ت) وكانت النتائج كالتالي:  
جدول (٢٦) نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات درجات الكفايات الإدارية

لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية حسب مجموع الدورات والبرامج التطويرية						
المحور	الدورات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية
الأول: الكفايات التخطيطية	أقل من شهر	245	3.48	0.38	1.65	269
	من شهر - أقل من ثلاثة أشهر	26	3.35	0.48		
الثاني: الكفايات التنظيمية	أقل من شهر	245	2.90	0.32	3.74	269
	من شهر - أقل من ثلاثة أشهر	26	2.66	0.23		
الثالث: الكفايات التوجيهية والقيادية	أقل من شهر	245	3.05	0.40	4.11	269
	من شهر - أقل من ثلاثة أشهر	26	2.72	0.11		
الرابع: الكفايات الرقابية	أقل من شهر	245	2.75	0.37	4.71	269
	من شهر - أقل من ثلاثة أشهر	26	2.41	0.14		
الخامس: كفايات التوظيف	أقل من شهر	245	3.09	0.34	2.34	269
	من شهر - أقل من ثلاثة أشهر	26	2.92	0.31		
الدرجة الكلية	أقل من شهر	245	3.08	0.25	4.70	269
	من شهر - أقل من ثلاثة أشهر	26	2.85	0.24		

تراوحت قيم (ت) من (١.٦٥) إلى (٤.٧١) وتشير إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات درجات الكفايات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية حسب التخصص في جميع المحاور فيما عدا المحور الأول (الكفايات التخطيطية) وكانت الفروق على النحو التالي: المحور الثاني (الكفايات التنظيمية) الفروق في اتجاه رؤساء الأقسام ذوو الدورات أقل من

شهر بمتوسط حسابي (٢.٩٠) مقارنة برؤساء الأقسام ذوو الدورات من شهر - أقل من ثلاثة أشهر بمتوسط حسابي (٢.٦٦). والمحور الثالث (الكفايات التوجيهية) الفروق في اتجاه رؤساء الأقسام ذوو الدورات أقل من شهر بمتوسط حسابي (٣.٠٥) مقارنة برؤساء الأقسام ذوو الدورات من شهر - أقل من ثلاثة أشهر بمتوسط حسابي (٢.٧٢). والمحور الرابع (الكفايات الرقابية) الفروق في اتجاه رؤساء الأقسام ذوو الدورات أقل من شهر بمتوسط حسابي (٢.٧٥) مقارنة برؤساء الأقسام ذوو الدورات من شهر - أقل من ثلاثة أشهر بمتوسط حسابي (٢.٤١). والمحور الخامس (كفايات التوظيف) الفروق في اتجاه رؤساء الأقسام ذوو الدورات أقل من شهر بمتوسط حسابي (٣.٠٩) مقارنة برؤساء الأقسام ذوو الدورات من شهر - أقل من ثلاثة أشهر بمتوسط حسابي (٢.٩٢). والدرجة الكلية للكفايات الإدارية الفروق في اتجاه رؤساء الأقسام ذوو الدورات أقل من شهر بمتوسط حسابي (٣.٠٨) مقارنة برؤساء الأقسام ذوو الدورات من شهر - أقل من ثلاثة أشهر بمتوسط حسابي (٢.٨٥). ويعزو الباحث ذلك إلى نوع الدورات والبرامج ومحتواها ومدى فائدتها وأثرها على المتدرب.

#### سادساً- المقارنة حسب عدد سنوات الممارسة الإدارية:

للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية حسب عدد سنوات الممارسة الإدارية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٢٧) نتائج اختبار (ف) للمقارنة بين متوسطات درجات الكفايات الإدارية

لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية حسب عدد سنوات الممارسة الإدارية

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأول	بين المجموعات	0.12	3	0.04	0.25	0.86
	داخل المجموعات	41.05	267	0.15		
	الكلية	41.17	270			
الثاني	بين المجموعات	2.37	3	0.79	8.55	0.00
	داخل المجموعات	24.69	267	0.09		
	الكلية	27.07	270			
الثالث	بين المجموعات	2.59	3	0.86	5.79	0.00
	داخل المجموعات	39.82	267	0.15		
	الكلية	42.41	270			
الرابع	بين المجموعات	4.97	3	1.66	14.25	0.00
	داخل المجموعات	31.04	267	0.12		
	الكلية	36.02	270			
الخامس	بين المجموعات	1.33	3	0.45	3.86	0.01
	داخل المجموعات	30.74	267	0.12		

تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس  
في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	الكلية	32.07	270			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.54	3	0.51	8.50	0.00
	داخل المجموعات	16.09	267	0.06		
	الكلية	17.62	270			

تراوحت قيم (ف) من (٠.٢٥) إلى (١٤.٢٥) وتشير إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات درجات الكفايات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية حسب عدد سنوات الممارسة الإدارية في جميع المحاور ما عدا المحور الأول (الكفايات التخطيطية)..

ولتحديد اتجاهات الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه وكانت نتائجه كالتالي:  
جدول (٢٨) اختبار شيفيه لاتجاهات الفروق في الكفايات التنظيمية حسب عدد سنوات الممارسة الإدارية

الفروق بين المتوسطات الحسابية					عدد سنوات الممارسة الإدارية
أقل من ٥ سنوات	أقل من ١٠ سنوات	أقل من ١٥ سنة	أقل من ١٥ سنة فأكثر	المتوسطات الحسابية	
-	٠.٠١٦٥	٠.١٤٢٩	٠.٢٩٨٤*	٢.٩٤٩٢	أقل من ٥ سنوات
	-	٠.١٢٦٤	٠.٢٨١٩*	٢.٩٣٢٧	٥ - أقل من ١٠ سنوات
		-	٠.١٥٥٥	٢.٨٠٦٣	١٠ - أقل من ١٥ سنة
			-	٢.٦٥٠٨	من ١٥ سنة فأكثر

\*دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات الكفايات التنظيمية لرؤساء الأقسام ذوو عدد سنوات الممارسة الإدارية أقل من ٥ سنوات، ورؤساء الأقسام ذوو عدد سنوات الممارسة الإدارية من ١٥ سنة فأكثر، الفروق لصالح رؤساء الأقسام ذو عدد سنوات الممارسة الإدارية أقل من ٥ سنوات. كما توجد فروق بين متوسطات الكفايات التنظيمية لرؤساء الأقسام ذوو عدد سنوات الممارسة الإدارية من ٥ - أقل من ١٠ سنوات، ورؤساء الأقسام ذوو عدد سنوات الممارسة الإدارية من ١٥ سنة فأكثر، الفروق لصالح رؤساء الأقسام ذو عدد سنوات الممارسة الإدارية من ٥ - أقل من ١٠ سنوات.

جدول (٢٩) اختبار شيفيه لاتجاهات الفروق في الكفايات التوجيهية والقيادية حسب

عدد سنوات الممارسة	الفروق بين المتوسطات الحسابية
--------------------	-------------------------------

الإدارية	المتوسطات الحسابية	أقل من ٥ سنوات	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ - أقل من ١٥ سنة	من ١٥ سنة فأكثر
أقل من ٥ سنوات	٣.٠٨٣٥	-	٠.٠٣٠٨	٠.٠٨٨٩	*٠.٣٤٨١
من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	٣.٠٥٢٧	-	-	٠.٠٥٨٢	*٠.٣١٧٣
من ١٠ - أقل من ١٥ سنة	٢.٩٩٤٦	-	-	-	*٠.٢٥٩٢
من ١٥ سنة فأكثر	٢.٧٣٥٤	-	-	-	-

\*دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات الكفايات التوجيهية والقيادية لرؤساء الأقسام ذوو عدد سنوات الممارسة الإدارية أقل من ٥ سنوات، ورؤساء الأقسام ذوو عدد سنوات الممارسة الإدارية من ١٥ سنة فأكثر، الفروق لصالح رؤساء الأقسام ذو عدد سنوات الممارسة الإدارية أقل من ٥ سنوات. كما توجد فروق بين متوسطات الكفايات التنظيمية لرؤساء الأقسام ذوو عدد سنوات الممارسة الإدارية من ٥ - أقل من ١٠ سنوات، ورؤساء الأقسام ذوو عدد سنوات الممارسة الإدارية من ١٥ سنة فأكثر، الفروق لصالح رؤساء الأقسام ذو عدد سنوات الممارسة الإدارية من ٥ - أقل من ١٠ سنوات. كما توجد فروق بين متوسطات الكفايات التنظيمية لرؤساء الأقسام ذوو عدد سنوات الممارسة الإدارية من ١٠ - أقل من ١٥ سنة، ورؤساء الأقسام ذوو عدد سنوات الممارسة الإدارية من ١٥ سنة فأكثر، الفروق لصالح رؤساء الأقسام ذو عدد سنوات الممارسة الإدارية من ١٠ - أقل من ١٥ سنة.

جدول (٣٠) اختبار شيفيه لاتجاهات الفروق في الكفايات الرقابية حسب عدد

سنوات الممارسة الإدارية

الفروق بين المتوسطات الحسابية					عدد سنوات الممارسة الإدارية
من ١٥ سنة فأكثر	من ١٠ - أقل من ١٥ سنة	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	المتوسطات الحسابية	
*٠.٢٧٠٠	٠.٠٢٣٢	*٠.١٦٧٨	-	٢.٦٧٣٥	أقل من ٥ سنوات
*٠.٤٣٧٨	*٠.١٩١٠	-	-	٢.٨٤١٣	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات
*٠.٢٤٦٨	-	-	-	٢.٦٥٠٣	من ١٠ - أقل من ١٥ سنة
-	-	-	-	٢.٤٠٣٥	من ١٥ سنة فأكثر

\*دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات الكفايات الرقابية لرؤساء الأقسام ذوو عدد سنوات الممارسة الإدارية من ١٥ سنة فأكثر، وكل من رؤساء الأقسام ذوو عدد سنوات الممارسة الإدارية (أقل من ٥ سنوات، ومن ٥

تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس  
في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة

– أقل من ١٠ سنوات، ومن ١٠ – أقل من ١٥ سنة)، الفروق لصالح رؤساء الأقسام ذو عدد سنوات الممارسة الإدارية (أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ – أقل من ١٠ سنوات، ومن ١٠ – أقل من ١٥ سنة). كما توجد فروق بين متوسطات الكفايات الرقابية لرؤساء الأقسام ذوو عدد سنوات الممارسة الإدارية أقل من ٥ سنوات، ورؤساء الأقسام ذوو عدد سنوات الممارسة الإدارية من ٥ – أقل من ١٠ سنوات، والفروق لصالح رؤساء الأقسام ذو عدد سنوات الممارسة الإدارية من ٥ – أقل من ١٠ سنوات. كما توجد فروق بين متوسطات الكفايات الرقابية لرؤساء الأقسام ذوو عدد سنوات الممارسة الإدارية من ٥ – أقل من ١٠ سنوات، ورؤساء الأقسام ذوو عدد سنوات الممارسة الإدارية من ١٠ – أقل من ١٥ سنة، الفروق لصالح رؤساء الأقسام ذو عدد سنوات الممارسة الإدارية من ٥ – أقل من ١٠ سنوات.

جدول (٣١) اختبار شيفيه لاتجاهات الفروق في كفايات التوظيف حسب عدد

سنوات الممارسة الإدارية

الفروق بين المتوسطات الحسابية					عدد سنوات الممارسة الإدارية
١٥ من سنة فأكثر	من ١٠ – أقل من ١٥ سنة	من ٥ – أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	المتوسطات الحسابية	
*٠.٢٥١٥	٠.١٢٥٤	٠.٠٦٢١	-	٣.١٥٣٤	أقل من ٥ سنوات
٠.١٨٩٤	٠.٠٦٣٣	-		٣.٠٩١٣	من ٥ – أقل من ١٠ سنوات
٠.١٢٦١	-			٣.٠٢٨٠	من ١٠ – أقل من ١٥ سنة
-				٢.٩٠١٩	من ١٥ سنة فأكثر

\*دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات كفايات التوظيف لرؤساء الأقسام ذوو عدد سنوات الممارسة الإدارية أقل من ٥ سنوات، ورؤساء الأقسام ذوو عدد سنوات الممارسة من ١٥ سنة فأكثر. والفروق في اتجاه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات الدرجة الكلية للكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام ذوو عدد سنوات الممارسة الإدارية أقل من ٥ سنوات، ورؤساء الأقسام ذوو عدد سنوات الممارسة من ١٥ سنة فأكثر. والفروق في اتجاه لرؤساء الأقسام ذوو عدد سنوات الممارسة الإدارية أقل من ٥ سنوات.

جدول (٣٢) اختبار شيفيه لاتجاهات الفروق في الدرجة الكلية للكفايات الإدارية

حسب عدد سنوات الممارسة الإدارية

الفروق بين المتوسطات الحسابية					عدد سنوات الممارسة الإدارية
١٥ من سنة فأكثر	من ١٠ – أقل من	من ٥ – أقل من ١٠	أقل من ٥ سنوات	المتوسطات الحسابية	



	١٥ سنة	سنوات			
	٠.٧٩٩٢	٠.٠٠٨٩	-	٣.٠٩٨٩	أقل من ٥ سنوات
*	٠.٢٣٧٢	-		٣.١٠٧٨	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات
	-			٣.٠١٩٠	من ١٠ - أقل من ١٥ سنة
				٢.٨٦١٧	من ١٥ سنة فأكثر

\*دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات الدرجة الكلية للكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام ذوو عدد سنوات الممارسة الإدارية أقل من ٥ سنوات، ورؤساء الأقسام ذوو عدد سنوات الممارسة من ١٥ سنة فأكثر. والفروق في اتجاه لرؤساء الأقسام ذوو عدد سنوات الممارسة الإدارية أقل من ٥ سنوات. كما توجد فروق بين رؤساء الأقسام ذوو عدد سنوات الممارسة الإدارية من ٥ - أقل من ١٠ سنوات، ورؤساء الأقسام ذوو عدد سنوات الممارسة من ١٥ سنة فأكثر. والفروق في اتجاه لرؤساء الأقسام ذوو عدد سنوات الممارسة الإدارية أقل من ٥ سنوات. ويعزو الباحث ذلك ربما إلى أن ممارسة العمل الإداري لأكثر من خمس سنوات قد لا تضيف شيئاً كثيراً للممارس ويصبح أداء العمل روتيني وبسيط وسهل الأداء.

**السؤال الثامن: ما التصور المقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة؟**  
أضحى تطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية ضرورة حتمية لمؤسسات التعليم العالي لتحسين مستوى الأداء الأمر واستثمار العنصر البشري بصفته المحور الأساسي في نجاح العملية الإدارية.  
**مفهوم التصور:**

إطار فكري يتبناه الباحث في صورة افتراضات أساسية أو قيم أو مفاهيم أو اهتمامات تتصل بالإنسان والكون والحياة والمجتمع.

**هدف التصور:**

يهدف التصور المقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية إلى وضع خطوات عملية لتطوير تلك الكفايات في مؤسسات التعليم العالي بناء على الدراسات النظرية وعلى نتائج الدراسة التطبيقية الحالية. وهو يعد صورة أخرى من التوصيات التي يقدمها الباحث في هذه الدراسة للاستفادة منها في عمليات التطوير.

**أسلوب بناء التصور:**

## تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة

استخدم الباحث أسلوب تحليل النظم الذي يعد فلسفة منهجية للتعامل مع النظم المفتوحة والمعقدة أحياناً، وهو يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية مرتدة، وهو من أنسب الآليات في بناء التصورات المقترحة.

### منطلقات التصور:

ويقصد بها مجموعة الفئات التي انطلق منها الباحث في صياغة التصور

وهي:

- (١) تطور الاتجاهات الإدارية الحديثة واعتبار رأس المال الفكري أقوى عناصر الإنتاج أهمية.
- (٢) أصبحت العملية الإدارية هي المقياس الأهم في الحكم على تقدم وتطور ونجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية.
- (٣) توصيات العديد من المؤتمرات والندوات بضرورة تطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
- (٤) إدراك المسؤولين والمهتمين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية لأهمية تطوير الكفايات الإدارية والقيادية كمنهجية ملائمة لمواكبة التحولات المعاصرة.

### متطلبات التصور المقترح:

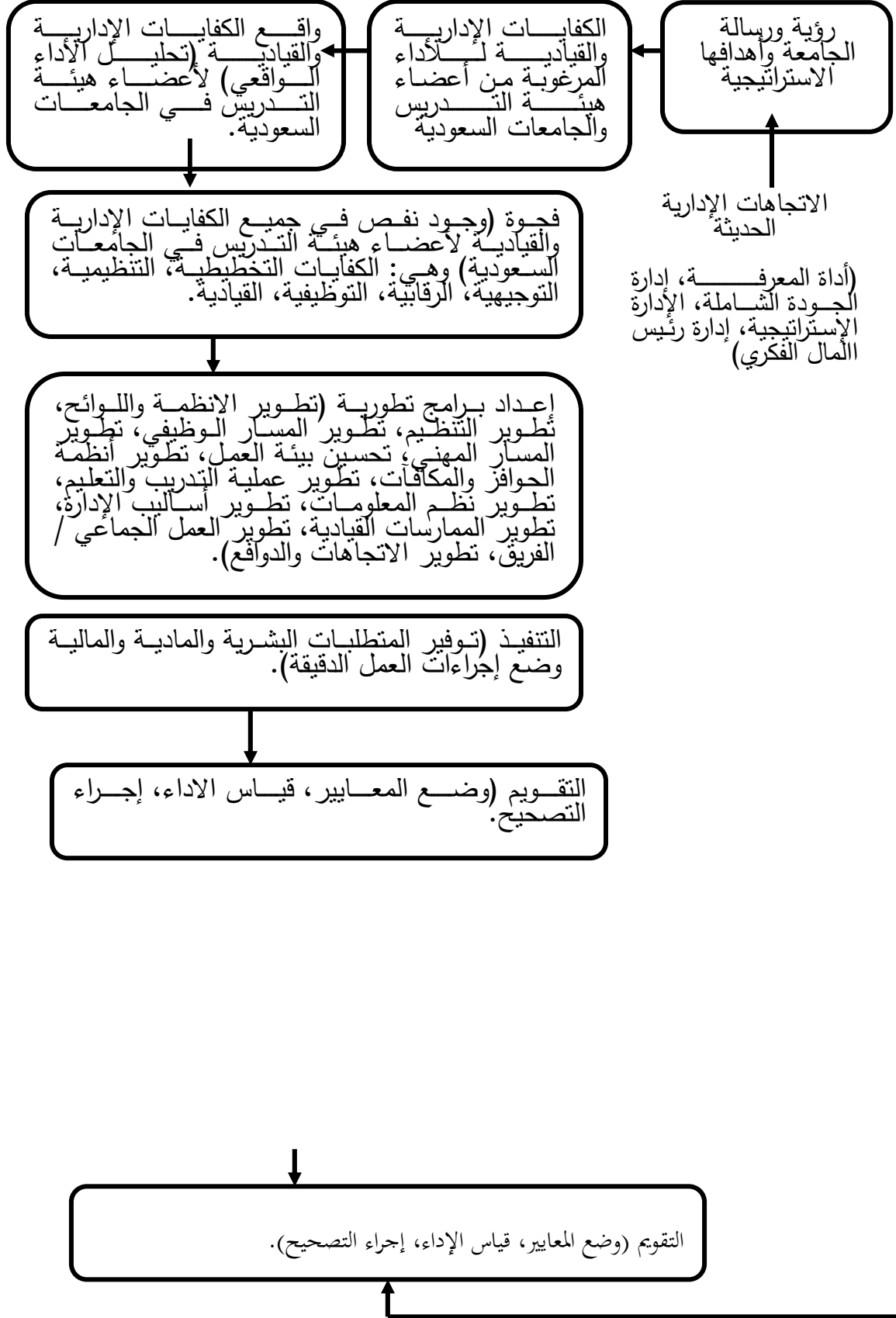
- (١) توفر بنية تحتية تقنية عالية المستوى.
- (٢) تحليل واقع الكفايات بحيادية عاليه.
- (٣) توفر الالتزام الاستراتيجي المستدام بالتطوير من القيادات العليا.
- (٤) توفر الدعم المالي الكافي.

### مكونات التصور:

١. تحديد اتجاه التطوير ووضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.
٢. تحديد مستوى الكفايات الإدارية والقيادية المرغوب لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
٣. قياس واقع مستوى الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
٤. تحديد الفجوة بين مستوى الكفايات الواقعي ومستوى الكفايات المرغوب.
٥. وضع البرامج التطويرية والتدخلات المناسبة لردم الفجوة بين الواقع والمرغوب.
٦. تنفيذ البرامج الموضوعية.
٧. تقييم النتائج.

تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس

في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة



## التوصيات:

1. تنمية الكفايات التخطيطية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية خاصة فيما يتعلق بكل من البحث عن ميزة تنافسية مقارنة مع الأقسام الأخرى المماثلة، تشجيع القدرة على (الإبداع /الابتكار) في القسم، وضع نظام للحوافز يرتبط بالإنجاز والتخطيط لمواجهة المفاجآت والمتغيرات.
2. تنمية الكفايات التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية خاصة فيما يتعلق بكل من مرونة التنظيم تبعاً للمتغيرات المختلفة، تفويض السلطة للعاملين في القسم، توصيف الوظائف للعاملين في القسم، وجود دليل تنظيمي للقسم، تشجيع التنظيمات غير الرسمية، تفويض السلطة للعاملين في القسم، إعادة التنظيم لضمان باستمرار ومرونة التنظيم تبعاً للمتغيرات المختلفة.
3. تنمية الكفايات التوجيهية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية خاصة فيما يتعلق بكل من تقبل المخاوف والتغلب عليها، تفويض الكثير من السلطات للمرؤوسين، إدارة الصراعات بكفاءة وفاعلية عالية، مواجهة الاخفاقات بشجاعة واستخدام الحوافز المادية بفاعلية.
4. تنمية الكفايات الرقابية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية خاصة فيما يتعلق بكل من وضع معايير كمية لقياس الاداء، وضع معايير معنوية لقياس الاداء، الرقابة المفاجئة على سير الأداء في القسم، مراعاة نطاق الاشراف للمرؤوسين، وضع معايير مالية لقياس الأداء وضع معايير نوعية لقياس الاداء.
5. تنمية كفايات التوظيف لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية خاصة فيما يتعلق بكل من توفير برامج تدريب تخصصية، الاهتمام بالإثراء الوظيفي للعاملين، وضوح المسار الوظيفي للعاملين، وجود خطة للتدوير الوظيفي للعاملين، تهيئة العاملين قبل انهاء خدماتهم ووجود خطة استراتيجية للموارد البشرية.

## المقترحات:

1. إجراء بحث مشابه يطبق في الجامعات الأخرى ومقارنة النتائج مع الدراسة الحالية.
2. إجراء بحث مشابه يطبق في الجامعات الأهلية ومقارنة النتائج مع الدراسة الحالية.
3. إجراء بحث عن سبل تنمية الكفايات الإدارية لدى رؤساء أقسام الجامعات السعودية.

## المراجع

أولاً-المراجع العربية:

- الزامل، ريم (٢٠٠٣) إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة. مجلة العالم الرقمي، العدد (١٦).
- العيصوي، عبد الفتاح (٢٠٠٢) نظرية المعرفة في الفكر الإسلامي، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- الكبيسي، صلاح الدين (٢٠٠٥) إدارة المعرفة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- العلي، عبد الستار وآخرون (٢٠٠٦) المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- أيوب، ناديا (١٩٩٧) ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة. مجلة الإدارة العامة، المجلد (٣٧)، العدد (٣).
- بن سعيد، خالد بن سعد (١٩٩٧) إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد، الرياض.
- حمود، خضير كاظم (٢٠٠٠) إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- السلمي، علي (١٩٩٥) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل الأيزو، دار غريب للطباعة، القاهرة.
- عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٠) المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان دار وائل للنشر.
- توماس أ. سنتوارت (٢٠٠٤) ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة (علا أحمد إصلاح) الدار الدولية للاستثمارات الثقافية: مصر.
- راوية، حسن (٢٠٠٥) مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر.
- البطي، عبد الله (١٤٢٥) الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها، رسالة دكتوراه، كلية التربية - جامعه الملك سعود.
- جامل، عبد الرحمن (١٩٩٨) الكفايات التعليمية في القياس والتقييم واكتساب التعلم الذاتي، دار المناهج.
- الرفاعي، أحمد وبهجت، العزيمي (١٩٩٤) تصور الكفايات اللازمة للمعلم في ضوء النظرة الإسلامية للتربية، مجلة كلية التربية، العدد (٢١): الزقازيق.
- مرعى، توفيق وآخرون (١٩٩٢) أداء المشرفين التربويين في الأردن في مدى تمكنهم من الكفايات الأدائية الأساسية ومدى استخدامهم لها، مجلة دراسات تربوية، مج (٧): القاهرة.
- اللقاني، أحمد حسين والجمل، علي أحمد (١٩٩٩) معجم المصطلحات التربوية والمعرفية في المناهج وطرق التدريس، القاهرة: عالم الكتب.

تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس  
في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة

- الأنصاري، خلود (١٤٢٩)، الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية - جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.
- موسى، محمد فتحي والعتيبي، منصور (٢٠١١) تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، مجلة كلية التربية، عدد (١٤٥)، جامعة الأزهر.
- التركي، عثمان تركي (٢٠٠٩) نموذج مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في مجال مستحدثات تكنولوجيا التعليم والمعلومات في ضوء احتياجاتهم التدريبية بكلية المعلمين - جامعة الملك سعود، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس، ع (١٥٣): القاهرة.
- آل زاهر، علي (١٤٢٥) برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية: مجالاتها، وطرق تنفيذها ومعوقاتها ومقومات نجاحها، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٩) المعايير القومية للممارسة الأكاديمية للمعلم الجامعي، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، القاهرة.
- جرادات، محمود خالد (٢٠٠٦)، مستوى ممارسة العمليات القيادية الإدارية في الجامعات الأردنية وتوقعاتها المستقبلية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ع(٢): البحرين.
- حداد، محمد بشير (٢٠٠٤) التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، دراسة مقارنة، القاهرة، عالم الكتب.
- الحلبي، إحسان محمود، سلامة، مريم عبد القادر (٢٠٠٥) تنمية الكفايات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظام الاعتماد الأكاديمي، دراسة مقدمة في ورشة عمل طرق تفعيل وثيقة الآراء للأمير عبد الله بن عبد العزيز حول التعليم العالي، السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، ١٩-٢١ ذي الحجة ١٤٢٥هـ.
- السميح، عبد المحسن بن محمد (٢٠٠٥) تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء خبرات بعض الدول الغربية والعربية، مجلة التربية، ع (٨٨)، القاهرة
- شاهين، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٤) التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي، ورقة علمية أعدت لمؤتمر "النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني"، ٣-٥/٧/٢٠٠٤م.
- عبد العليم، سهام أحمد (٢٠٠٤) متطلبات تطوير الأداء الجامعي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في مصر في ضوء التحديات المجتمعية المعاصرة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنى سويف، بني سويف.

القادري، سليمان أحمد (٢٠٠٥) المدخل المنظومي في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة الشاملة، المؤتمر العربي الخامس، "المدخل المنظومي في التدريس والتعليم"، القاهرة، مركز تطوير تدريس العلوم، جامعة عين شمس.

كنعان، أحمد علي (٢٠٠٥) تطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية وفق معايير الجودة الشاملة: مقياس مقترح لتقويم الأداء التدريسي وتطويره في كلية التربية بجامعة دمشق، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر، تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة، مج (١)، القاهرة، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس.

تمام، شادية عبد الحليم، عفيفي، أميمة محمد (٢٠٠٩) فعالية برنامج تدريبي مقترح في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في ضوء احتياجاتهم التدريبية، المؤتمر الدولي السابع، التعليم في مطلع الألفية الثالثة: الجودة - الإتاحة - التعلم مدى الحياة، ١٥-١٦ يوليو، القاهرة.

مزعل، سعدية عويد (٢٠٠٧) الكفايات الإدارية اللازمة للعمداء ورؤساء الأقسام العلمية في هيئة التعليم التقني، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة بغداد.

الحمدي، فؤاد محمد (٢٠٠٠) وضوح وصعوبة الأهداف وعلاقتها بأداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة صنعاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة: العراق.

سعادة، جودت (٢٠٠٣) تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية، بحث مقدم إلى مؤتمر جامعة النجاح، الأردن. أحمد، حافظ فرج وحافظ، محمد صبري (٢٠٠٣) إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

السلمي، علي (١٩٩٩) المهارات الإدارية والقيادية للمدير المنفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية. مرسي، محمد منير (٢٠٠١) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.

حرب، منير (٢٠٠١) رؤساء الأقسام الأكاديميين في القرن الحادي والعشرين أدوار وتحديات متوقعة واحتياجات تدريبية واجبة، التربية المعاصرة، ع (٥١) القاهرة.

الشامان، أمل سلامة (١٤٢٧هـ)، حاجات التطوير الإداري لوكيلات الأقسام الأكاديمية ببعض الجامعات السعودية في ضوء مسؤولياتهن الوظيفية: برنامج تدريبي مقترح، المجلة السعودية للتعليم العالي، وزارة التعليم العالي، العدد (٤)، المملكة العربية السعودية.

عليمات، صالح (٢٠٠٣) القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، مجلة مركز البحوث التربوية، ع (٢٣)، جامعة قطر.

تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس  
في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة

- السيد، هدى سعد (٢٠٠٢) الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، مجلة التربية، العدد (٧) الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الزعبي، دلال محمد (٢٠٠٠) أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، مجلة جامعة دمشق، مج (١٧)، ع (٣).الأردن.
- يونس، ابراهيم عبد الفتاح (٢٠٠٣) تكنولوجيا التعليم بين الفكر والواقع. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.
- جامل، عبد الرحمن عبد السلام (٢٠٠١) الكفايات التعليمية في القياس والتقييم واكتسابها بالتعلم الذاتي. عمان: دار المناهج.
- السيد، يسري مصطفى (٢٠٠٤) تنمية الكفايات المهنية للمعلمات في كيفية أعداد الخطط العلاجية لتحسين المستوى التحصيلي، المؤتمر التربوي الإسلامي العربي، الامارات العربية المتحدة: جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- علي، محمد عبد المنعم (١٩٩٥) تكنولوجيا التعليم، الإسكندرية: مكتبة المعارف.
- الخالدة، تيسير محمد أحمد (٢٠٠٣) مستوى وعي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لظاهرة العولمة، وتصوراتهم لانعكاساتها على التعليم الجامعي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- عليان، يحيى مصطفى (٢٠٠٧) أسس الإدارة المعاصرة عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع
- الجيوش، محمد (٢٠٠٠) الإدارة علم وتطبيق، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- مندورة، محمد ودرويش، جمال (٢٠٠٤) التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات. القاهرة.
- سالم، فؤاد الشيخ وآخرون (١٩٩٨) المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: مركز الكتب الأردني.
- همشري، عمر أحمد (٢٠٠١) الإدارة الحديثة للمكاتب ومراكز المعلومات، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العلامة، بشير (١٩٩٨) أسس إدارة الحديثة، عمان: دار اليازوري.
- ثانياً - المراجع الأجنبية:**

BLaLOCK, W.( 1987): Administrative Development Needs of Department Chairmen in Selected Four-year Private liberal Arts Colleges, University Microfilms Inc. Michigan.



- French, J.(1980):An Analysis of the Role and Professional Development Needs of the First-Line Administrators in the Technical Community Colleges of Nebraska, UniversityMicrofilms, International, Michigan.
- Mangieri,J. and Arnn, W.(1991): Responsibilities and Qualifications of TheChief Academic Officer: Past, Present, and Future, Journal of Higher Education Management, Vo. 7. No 1.
- Pickett , Les Public (1988) competencies and managerial Effectiveness: Putting competencies to work vol.27 ,
- Watters,James&Weeks,Patricia (1999) Professional development of part –time or casual academic staff in universities:Amodel for empowerment.Higher Education.
- Conover, K.S. (2012). Leadership competencies of branch campus administrators in multicampus.
- Hassan, A. M. (2009). The competencies for community college leaders: Community collegepresidents' and trustee board chairpersons' perspectives. Unpublished doctoral dissertation, University of South Florida, USA.
- Mapp, W. E. (2008). Leadership competencies and their development for community college administrators. Unpublished doctoral dissertation, Walden University, USA.
- BLaLOCK, W.( 1987): Administrative Development Needs of Department Chairmen in Selected Four-year Private. liberal Arts Colleges, University Microfilms Inc. Michigan.
- French, J.(1980):An Analysis of the Role and Professional Development Needs of the First-Line Administrators in the Technical Community Colleges of Nebraska, UniversityMicrofilms, International, Michigan.
- Mangieri,J. and Arnn, W.(1991): Responsibilities and Qualifications of TheChief Academic Officer: Past, Present, and Future, Journal of Higher Education Management, Vo. 7. No 1.
- Gmelch, W. (2005). The Call for Department Leaders. Paper was presented at the annual meeting of the American association of colleges for teacher education.

- Tilloston E.A.(1996). An analysis of technical human and conceptual skills a among student affairs administrators in highe education(DoctoralDissertationTexasA&M university.1995).Dissertation Abstracts international 57./01, P.64
- Bowman Mary Amm,(1997) " A study of academic chairpersons western, Michigan university.
- Ulrich, a.(1988) new manages for human resources, Harvard business review, January-february.
- Nonak, Ikujo and Takeuchi (2004) hitotsubashi on knowledge manajement sinjagre, john wiley & sone (Asis) Bteltd.
- Rue, Leslie W. & Holland, Phyllis G. (1989) Strategic Management concepts of Experiences, second Edition Mc Graw – Hill Inc. USA, PP. 2-35.
- Jhonson, & Gerry Scholes, Kevan (1997) Exploring corporate strategy, Fourth Edition, Prentice Hall Europe UK.
- Pearce II, Jhon A. & Robinson, Jr. Richard B. (1994) formulation Implementation and control of competitive strategy, fifth edition Irwin Inc. USA.

المواقع الالكترونية:

18 MAY:(www.alaklubi,20013