

تصور مقترح للأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية  
بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية  
السعودية ٢٠٣٠ (دراسة تطبيقية على جامعة حائل)

## إعداد

د/ محمد بن فهاد اللوقان

أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك

كلية التربية - جامعة حائل

٢٧٠ تصور مقترح للأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية  
في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (دراسة تطبيقية على جامعة حائل)

---

## تصور مقترح للأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (دراسة تطبيقية على جامعة حائل)

د/ محمد بن فهاد اللوقان\*

### المستخلص:

تهدف الدراسة إلى تقديم تصور مقترح للأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، من خلال تعرف درجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول درجة الأهمية تعزى لمتغيرات الدراسة، واتبعت الدراسة منهجاً كمياً يعتمد على الأسلوب المسحي وتكونت العينة من (٢٣٤) فرداً، وكانت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وجاءت أبرز النتائج كالتالي: أن درجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل كبيرة جداً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل تعود لمتغيري النوع، وسنوات الخدمة، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الأهمية تعود لاختلاف الرتبة العلمية لصالح أستاذ مشارك فأعلى، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً، كما أوصت الدراسة بتبني الجامعات السعودية للأدوار المقترحة، وتوفير السبل والآليات اللازمة لتحقيقها.

**الكلمات المفتاحية:** الأدوار القيادية - رؤساء الأقسام - الجامعات السعودية  
- رؤية المملكة ٢٠٣٠.

\* د/ محمد بن فهاد اللوقان: أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك - كلية التربية جامعة حائل.

## **Leadership roles of heads of academic departments in Saudi universities in light of the vision of Saudi Arabia 2030 (A Conception Proposal) Applied Study at Hail University**

**Mohammad Fahhad Allugan Alshammari.**

Associate Professor of Higher Education

Administration University of Hail

### **Abstract**

The study aimed to knowledge of degree of importance of the leadership roles of heads of academic departments of University of Hail in view of the vision of Saudi Arabia 2030 from the point of view of the Faculty members and the knowledge of the differences of statistical significance about the degree of importance of the leadership roles of the heads of academic departments of University of Hail. The population selected for this study consisted of all Faculty members 935. The total number of participants in this study was 234. The questionnaire was a tool of study. The result showed that the degree of importance of the leadership roles of the heads of academic departments of University of Hail was a very high. There are no statistically significant differences in the degree importance of the leadership roles of the heads of the academic departments in University of Hail attributed to gender and years of service. There are statistically significant differences in the degree about the degree of importance attributed to the difference of scientific rank of Associate Professor and higher. The study recommended that Saudi universities adopt the roles that the study emphasized and provide the necessary means to achieve them.

**Keywords:** Leadership roles - Heads of departments - Saudi universities - Vision of Saudi Arabia 2030.

## مقدمة الدراسة:

تعد القيادة الإدارية المحرك لكل عملية تطويرية، ومحور نجاح أي منظمة، والمقياس الحقيقي لتقدمها وتطورها، ولهذا اهتمت المنظمات قديماً وحديثاً في موضوع القيادة الإدارية إيماناً منها بالدور الريادي الذي تقدمه في تحقيق أهدافها والسعي الحثيث في تطويرها نحو الأفضل.

وللقيادة الإدارية القدرة الفائقة في تكوين الرؤية المستقبلية والتأثير في الآخرين واستنهاض الهمم وتحفيز قوى الإبداع والابتكار الكامنة لدى العاملين، والوصول بالمنظمات إلى قمة النجاح في ظل غموض البيئة وتقلباتها (عواد، ٢٠١٧).

فالقيادة الإدارية هي الروح النابضة لصنع النجاح من خلال بناء الميزة التنافسية لها والاسهام في تطلعات المجتمع، والقائد الإداري يعد أهم أركان هذا النجاح ولهذا فالحاجة له تفوق الحاجة إلى التقنيات المتطورة (Men & Stacks, 2014).

كما أن للقيادة في مؤسسات التعليم أهمية بالغة في تفعيل جميع المناشط والفعاليات العلمية والعملية بغية تحقيق الغايات والأهداف التربوية بفعالية وكفاءة عالية (الشمري ٢٠١٦).

وللقيادة الجامعية دور فاعل في التأثير وزيادة فاعلية التغيير، بل وصناعته وذلك باعتبارها المحرك لطاقات العاملين والمستفيدين من خدماتها، فمواكبة الأفكار وتقنيات العصر ومستجداته تحتم عليها ضرورة تبني المفاهيم والأفكار والمراحل التي تساهم في بناء منظومة العمل الجيد ورصد التغيرات السريعة وفهمها واكتشاف الفرص واقتناصها والتقليل من المخاطر والمهددات وتجنبها (هاشم وناصف، ٢٠١٧).

وتعد الأقسام الأكاديمية والعلمية داخل الجامعات هي نقطة البداية في كل ما يتم من حراك علمي داخل الجامعة، ويشير العودة (٢٠٠٧) إلى أن قوة الجامعات تكون من خلال ما يتم داخل أقسامها، وأن سمعتها مرهونة بتلك الأقسام؛ حيث إن ما يقارب من ٨٠% من قراراتها يتخذ في الأقسام الأكاديمية داخل الكليات.

وإيماناً بهذا الدور ركزت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ على أهمية تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع

والابتكار (برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠). ولا شك أن القيادة الأكاديمية في الأقسام  
معنية بدرجة كبيرة في تحقيق ذلك.

وعليه يجب أن تتجه الجامعات السعودية ممثلة بأقسامها الأكاديمية إلى بناء  
أدوارها القيادية وأساليب العمل فيها للإسهام في تنمية المجتمع وتطلعاته من  
خلالها الجهود التي تبذلها في سبيل تحقيق أهدافها وتطلعاتها للوفاء بمسئولياتها  
تجاه المجتمع وتنميتها وبذل الجهد في مواكبة المستجدات، الأمر الذي حرصت  
عليه المملكة العربية السعودية في كافة القطاعات الحكومية والخاصة من خلال  
رؤيتها ٢٠٣٠، وما يصاحبها من برامج وتحولات، مما يتطلب بناء أدوار جديدة  
تعزز البنية التنظيمية والسلوكية المناسبة.

### المشكلة:

تعد الأقسام الأكاديمية في الجامعات هي نقطة الانطلاق لصناعة قراراتها  
وتحولاتها التنظيمية، ومن هنا تبرز الحاجة إلى مراجعة الدور القيادي للقسم  
الأكاديمي حتى يكون مواكبا للتغيير ومستعدا للبناء والتطوير؛ خاصة وأن الأقسام  
الأكاديمية بشكل عام تواجه العديد من المشكلات، حيث أوضحت دراسة سليمان  
(٢٠٠٥) إلى انخفاض مستوى جودتها وعدم المرونة الكافية، وهو ما أكدته دراسة  
المطيري (٢٠١٧) إلى أن امتلاك رئيس القسم لإدارة التغيير والتطوير جاءت  
متوسطة.

وتواجه الأقسام الأكاديمية بشكل عام العديد من المشكلات، وهو ما أوضحته  
دراسة سليمان (٢٠٠٥)، ودراسة المطيري (٢٠١٧)، وبينته دراسة الشريف  
(٢٠١٤) وعيد (٢٠١٥)، إلى أن هناك ضعف في الكفايات القيادية في الجامعات  
السعودية، لذا يجب أن تتجه الجامعات ممثلة بأقسامها الأكاديمية إلى بناء أدوارها  
القيادية وأساليب العمل فيها وفقا لمتغيرات العصر ومستجداته في ضوء التحديات  
المعاصرة ومن أبرزها تحقيق رؤية ٢٠٣٠ وبرامج تحقيقها كالتحول الوطني، الأمر  
الذي يتطلب بناء هذه الأدوار لتعزيز البنية التنظيمية والسلوكية لمواجهة التحديات  
المستقبلية.

وتأسيسا على ذلك جاءت هذه الدراسة لتقدم تصورا مقترحا للأدوار القيادية  
لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية  
السعودية ٢٠٣٠.

### أسئلة الدراسة:

١. ما درجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخدمة في الجامعة)؟
٣. ما التصور المقترح للأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؟

### أهداف الدراسة:

١. تعرّف درجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
٢. معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول درجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخدمة في الجامعة).
٣. تقديم تصور مقترح للأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

### أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة العلمية من خلال:
- أهمية موضوعها وهو قيادة الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- إن تحديد الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات تحديداً واضحاً أصبح ضرورة ملحة تفرضه التحديات الحديثة والمتسارعة التي تواجه الجامعات.
- أهمية الدور الذي تقوم به الأقسام الأكاديمية في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ حيث أنها تلعب دوراً محورياً في سبيل تحقيق التحول والإسهام في

صناعة متطلباته بالإضافة لما تقدمه للمجتمع بشكل عام من تأهيل وتدريب وتنمية.

وتتبع أهمية الدراسة العملية من خلال:

- كونها تأتي في مرحلة التحول الوطني الذي تشهده المملكة العربية السعودية على كافة الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية وغيرها الأمر الذي يفرض على الجامعات أن تواكب المرحلة من خلال الإسهام التغيير النوعي للأدوار التي تمارس في منظومة العمل.
- يُؤمّل أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في إيجاد إطار مرجعي للأدوار القيادية يمكن أن يستفيد منها صنّاع القرار في وزارة التعليم والجامعات في توجيه عمليات التطوير في البرامج الأكاديمية والكليات والجامعات.

#### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تقديم تصور مقترح للأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

**الحدود المكانية والبشرية:** طبقت الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل، كنموذج لجامعة سعودية.

**الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ.

#### مصطلحات الدراسة:

**الأدوار القيادية Leadership roles:** يعرفها الباحث إجرائياً بأنها الممارسات السلوكية التي يتبناها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية كي تسهم في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

**رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ Vision of Saudi Arabia:** هي الرؤية التي أطلقتها المملكة العربية السعودية وتعتمد على ثلاثة محاور وهي المجتمع الحيوي والاقتصاد المزدهر والوطن الطموح.

**رؤساء الأقسام الأكاديمية Heads of academic departments:** هم أعضاء هيئة التدريس المكلفون بإدارة شؤون الأقسام الأكاديمية في الجامعات



السعودية ويصدر قرار تكليفهم من وزير التعليم حسب نظام مجلس التعليم العالي والمعمول به حتى تاريخ إعداد هذه الدراسة.

### الإطار النظري والدراسات السابقة: مفهوم القيادة:

من أبرز التعريفات التي يمكن أن تكون ذات علاقة مباشرة بما تمارسه الأقسام الأكاديمية في الجامعات من أدوار ومهام، حيث عرّف كامبل وكوربالي ونيستراند (Nystrand, Campbell, Corbally, 1983) القيادة بأنها عملية يقوم من خلالها فرد بتأمين تعاون الآخرين معه لتحقيق الأهداف في بيئة معينة. ويشير الخطيب (٢٠٠٩) إلى أنها تعني قدرة تأثير شخص ما على الآخرين لقبول قيادته طوعية دون إلزام قانوني لتحقيق أهداف التنظيم من خلال التعاون والتجانس والإقناع. ويعرف نورث هاوس (Northouse, ٢٠١٨) القيادة الإدارية بأنها "عملية يؤثر من خلالها فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك". ويعرف الشمري (٢٠١٦) القيادة التربوية بأنها العملية الاجتماعية التي تعنى بتسيير العناصر البشرية في إطار المؤسسات التعليمية والسلوك المنظمي والتحفيز وتعزيز التغيير الإيجابي نحو الإبداع والابتكار.

وعليه يمكن القول بأن مفهوم القيادة الإدارية مفهوم ذو أبعاد متعددة، ومن خلال تحديد هذه الأبعاد يمكن أن نصل إلى إطار مشترك بينها يمكننا من الجمع بينها، فقد ركزت تلك التعريفات على العنصر البشري والمتمثل بالقائد ومجموعة العمل، والهدف المشترك الذي يسعى الجميع إلى تحقيقه، والنتائج المبتغاة من تلك الأهداف، والمهام المسندة لكل من القائد والجماعة، والتأثير، والسلطة، لذا يمكن أن نعرف القيادة الجامعية بأنها:

العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك العاملين من خلال التحفيز والمشاركة لتحقيق الأهداف الجامعية والوصول إلى أفضل النتائج المرغوبة. وتعد الأقسام الأكاديمية في الجامعات هي الوحدات التنظيمية التي يمكن من خلالها تحسين الأداء الجامعي من أجل الإسهام في عملية النمو والتطور لمواجهة التحديات العالمية المتسارعة، حيث إن الاهتمام بجودة الأداء الجامعي بشكل عام مطلب وطني مهم لتحقيق احتياجات التنمية على كافة الأصعدة الوطنية، وعليه فالقسم الأكاديمي هي الأساس الذي يبدأ منه العمل التطويري.

فالقسم Department من الناحية الإدارية يعني جزء صغير متميز من إدارة يضم بعض الموظفين ويختص بأعمال معينة (بدوي، ١٩٩٤). والقسم الأكاديمي هو وحدة إدارية علمية أساسية تتضمن مجموعة من الدارسين والباحثين وأعضاء هيئة التدريس وكادر إداري وتعد مستقلة نسبياً وذات مسؤولية مباشرة عن التعليم، والبحث، وخدمة المجتمع، والتطبيق في مجال معرفي متخصص أو مجموعة من التخصصات المعرفية المتقاربة (علونة، ٢٠١٥).

كما يعرف بأنه جهاز فرعي لكل كلية من كليات الجامعة المسؤول عن الإشراف على الأمور الأكاديمية والإدارية في مجال التخصص المنشأ لأجله (الشمري، ٢٠١٤).

وتعد الأقسام الأكاديمية قاعدة البناء التنظيمي للجامعة، ومسؤول عن تطوير وإصلاح العملية التعليمية والتربوية الجامعية على اعتبار أنها نوع من التنظيم الإداري الذي ظهر كضرورة فكرية لازمة لاتخاذ القرار فيما يتعلق بالمنهج والطلبة وأعضاء هيئة التدريس لذا فإن أي محاولة لفهم طبيعة الجامعات ودعمها وتطويرها تبدأ من الأقسام الأكاديمية التي تعد حجر الزاوية في عمليات الإصلاح والتقدم والتطوير (المصري، ٢٠٠٧).

ويعرف رئيس القسم بأنه عضو هيئة التدريس المكلف بتسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية في القسم، والمسؤول عن تطبيق لوائح وأنظمة مجلس التعليم العالي، ويقدم للعميد تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية. ويعين رئيس القسم من بين أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءات العلمية والإدارية بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية أو المعهد ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد. (نظام مجلس التعليم العالي، ٢٠٠٧).

ويكون لكل قسم أكاديمي مجلس يعنى بالخطوة الدراسية والمناهج والكتب المقررة والمراجع ويقترح تعيين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدتين وترقياتهم كما يقوم بدراسة مشروعات البحوث العلمية، وبتوزيع المحاضرات والأعمال التدريبية على أعضاء هيئة التدريس والمعيدتين وتنظيم أعمال القسم وتنسيقها، ويتولى كل قسم تدريس المقررات التي تدخل في اختصاصه بعد إقرارها من مجلس الجامعة، ولمجلس القسم تشكيل لجان دائمة أو مؤقتة من بين أعضائه (نظام مجلس التعليم العالي، ٢٠٠٧).

وتناولت العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية موضوع الأقسام الأكاديمية، حيث أجرى الجبوري (٢٠١١) دراسة هدفت إلى تعرف الكفايات الإدارية الأدائية التي يمتلكها رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية من وجهة نظرهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الأداة هي الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من ٧٠ فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن مجالات الدراسة الستة التي حددت للكفايات الإدارية الأدائية لرؤساء الأقسام العلمية كانت على درجة مرضية وعدم ظهور نتائج متدنية، كما أجرى الثبتي (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 3973 فرداً، وكانت أبرز النتائج أن تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية جاءت بدرجة متوسطة، وأجرى الشمري (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى تصميم معيار لتطوير الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية السعودية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، ووضع تصور مقترح لتطوير الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية السعودية وفقاً لنتائج تطبيق المعيار والأطر النظرية والتجارب العالمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتكون المجتمع من جميع رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية السعودية السبع التي تأسست قبل عام 1401هـ، وكانت أبرز النتائج تصميم معيار لتطوير الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية السعودية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة يتكون من سبعة محاور هي: (تمكين الأفراد النماذج الذهنية، تعلم الفريق التفكير التنظيمي القيادة الاستراتيجية التقنية الحديثة إدارة المعرفة). وهدفت لقمان، وتينا، وفاضلي، وداودا (Lokman, Tina, FadzliAlia, Dauda, 2014) إلى الكشف عن العلاقة بين سلوك القيادات الأكاديمية والالتزام التنظيمي للأكاديميين في الجامعات الماليزية العامة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة لها وتم تطبيقها على عينة من ٤٣٠ أكاديمياً، وكشفت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين تبني السلوك القيادي المحفز والالتزام التنظيمي للأكاديميين، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية. وقام الشهري (٢٠١٥) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة توافر المهارات القيادية الإنسانية والفنية والإدارية والفكرية الإبداعية السائدة بين رؤساء

الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الأداة هي الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من ٢١٠، وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الإنسانية والإدارية والفنية والفكرية عالية لكل المؤشرات. وقام علاونة (٢٠١٥) بدراسة هدفت للتعرف على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة الأقسام الأكاديمية بجامعة الاستقلال في مجالات الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وطبقت على عينة شاملة من مجتمع الدراسة وكان عددهم ٤٠ عضواً واستخلصت الدراسة النتائج التالية أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة الأقسام الأكاديمية في جامعة الاستقلال كانت متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة الأقسام الأكاديمية في جامعة الاستقلال حسب متغيرات الدراسة. وكذا قام اندريه وايفون وستيلا (Andre, Yvonne and Stella, 2016)، بدراسة هدفت إلى معرفة دور القيادة في تنمية المواهب الأكاديمية في التعليم العالي من منظور التبادل الاجتماعي والدعم التنظيمي، وإلى أي مدى تساهم تصورات أعضاء هيئة التدريس في الاستثمار في تطوير المواهب الأكاديمية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وبلغ المجتمع ٤٥٠٠ موظفاً منهم ١٤٢٣ أكاديمياً، من خلال المسح الكامل عن طريق الإنترنت في جامعة جنوب إفريقيا، وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة التبادلية بين الأعضاء القادة والموظفين تؤثر على تصورات الموظفين من أجل تطويرهم، كما أظهرت كذلك أن نظرية تبادل الأدوار في القيادة داخل القسم بين الأعضاء تساهم في دعم التطوير التنظيمي في القسم. وأجرى المطيري (٢٠١٧) دراسة هدف إلى معرفة دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل في مواجهة التحديات المستقبلية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت العينة من 156 قائداً أكاديمياً، وجاءت درجة دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل في مواجهة التحديات المستقبلية من وجهة نظر القادة الأكاديميين عالية. كما قام جيل ونيكول وسامانثا وأناند (Jill, Nicole, Samantha & Anand, 2017) بدراسة هدفت إلى معرفة الدور القيادي لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في تغيير الثقافة

الأكاديمية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكان أسلوب الحصول على المعلومات من خلال تحليل استبانات ما بعد التدريب والمقابلة، وأشارت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن هناك تغييرا أكبر من يحدث من خلال الثقافة التنظيمية في الإدارة أو القسم أكثر من فرض النظام والإجراء وتدل هذه النتائج على أهمية دور القيادات الأكاديمية في تشكيل الثقافة التنظيمية.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة لم يجد الباحث حسب ما توفر لديه من دراسات ما يتفق مع مجالات الدراسة الحالية وعباراتها وتحديد الأدوار التي جاءت فيها بشكل كامل، ولكن كانت هذه الدراسات هي الأقرب، كما يلاحظ من خلال العرض كذلك أن الدراسات السابقة كانت مختلفة في أسلوب تناولها للموضوع من حيث دراسة الأبعاد أو المهارات أو الأدوار وربط بعضها بمتغيرات أخرى فقد ركزت دراسة المطيري (٢٠١٧) على دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل في مواجهة التحديات المستقبلية، أما دراسة الشهري (٢٠١٥) فكانت حول درجة توافر المهارات القيادية الإنسانية والفنية والإدارية والفكرية الإبداعية السائدة بين رؤساء الأقسام الأكاديمية، أما دراسة الجبوري (٢٠١١) فكانت حول الكفايات الإدارية الأدائية التي يمتلكها رؤساء الأقسام العلمية، أما دراسة جيل ونيكول وسامانثا وأناند (Jill , Nicole, Samantha & Anand, 2017)، فكانت حول معرفة الدور القيادي لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في تغيير الثقافة الأكاديمية، واهتمت دراسة اندريه وايفون وستيلا (Andre, Yvonne and Stella, 2016)، بمعرفة دور القيادة في تنمية المواهب الأكاديمية في التعليم العالي من منظور التبادل الاجتماعي والدعم التنظيمي، أما دراسة لقمان، وتينا، وفاضلي، وداودا (Lokman, Tina, FadzliAlia and Dauda, 2014)، فكانت حول معرفة العلاقة بين سلوك القيادات الأكاديمية والالتزام التنظيمي للأكاديميين، بينما قدمت دراسة الشمري (٢٠١٤) تصورا مقترحا لتطوير الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية السعودية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة. كما قدمت دراسة الثبيتي (٢٠١٤) تقييما للمهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية السعودية.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع في غالب الدراسات والأداة، وتختلف هذه الدراسة عن سابقتها - حسب علم الباحث - كونها ركزت على الأدوار القيادية وماهية هذه الأدوار والأبعاد والمجالات التي

حددها، كما أن هذه الدراسة تتميز بكونها حددت الأدوار القيادية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، أملا بالإسهام في تحقيق مضمينها، كما تختلف في البيئة والمجتمع الذي طبقت فيه الدراسة الميدانية. واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء إطارها النظري، وبناء الاستبانة وتفسير ومناقشة النتائج.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### منهج الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة منهجا كميا يعتمد على الأسلوب المسحي لتحقيق أهدافها، حيث تم جمع المعلومات من عينة الدراسة وتحليلها للوصول إلى نتائج.

#### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة الميدانية من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل للعام الجامعي (١٤٣٨/١٤٣٩هـ)، وعددهم (٩٣٥) فردا.

#### عينة الدراسة:

تكونت العينة من (٣٣٠) فردا، بنسبة بلغت (٣٥%) من المجتمع الكلي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وكان المسترد الصالح للتحليل (٢٣٤) استبانة، والجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١) توزيع عينة الدراسة وفق البيانات الأولية

المتغيرات	التصنيف	العدد	النسبة
نوع العينة	ذكر	١٥٦	٦٦.٧
	أنثى	٧٨	٣٣.٣
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	١٤٣	٦١.١
	أستاذ مشارك فأعلى	٩١	٣٨.٩
عدد سنوات الخدمة في الجامعة	أقل من ٨ سنوات	١٠٣	٤٤.٠
	من ٨ سنوات فأكثر	١٣١	٥٦.٠
المجموع		٢٣٤	١٠٠.٠

#### أداة الدراسة:

قام الباحث بمراجعة الأدب النظري والدراسات ذات العلاقة، والاستعانة بكل ما كتب حول هذا الموضوع من كتب ودراسات وبحوث علمية، سواء أكانت محلية، أم عربية، أم أجنبية، ومراجعة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ وما تضمنته من مضمين وأهداف الأمر الذي

ساعد في صياغة أبعاد الأداة وعباراتها، وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين، الجزء الأول عبارة عن بيانات أولية عن أفراد عينة الدراسة شملت متغيرات الدراسة (الجنس- عدد سنوات العمل في الجامعة- الدرجة العلمية)، أما الجزء الثاني فهو أبعاد وعبارات الأداة وتتكون من ستة محاور و ٥٢ عبارة كما يوضحه الجدول رقم (٢).

جدول (٢) توزيع عبارات على محاور الاستبانة

م	الأبعاد	عدد العبارات في كل بعد	الترقيم
١	التطوير	١١	١ - ١١
٢	صناعة التغيير	٩	١٢ - ٢٠
٣	بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير	٨	٢١ - ٢٨
٤	التخطيط الاستراتيجي	٧	٢٩ - ٣٥
٥	إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة	١١	٣٦ - ٤٦
٦	التقويم	٦	٤٧ - ٥٢

واستخدم الباحث مقياساً خماسياً لتحديد درجة الأهمية، ولتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (كبيرة جداً=٥، كبيرة=٤، متوسطة=٣، ضعيفة=٢، ضعيفة جداً=١)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (5 - 1) \div 5 = 0.80$$

للحصول على التصنيف التالي:

جدول (٣) توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
المدى	٤.٢١ -	٣.٤١ -	٢.٦١ -	١.٨١ -	١.٠٠ -
	٥.٠٠	٤.٢٠	٣.٤٠	٢.٦٠	١.٨٠

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل وبعض الجامعات السعودية، وذلك للتأكد من شمول أبعاد الأداة وعباراتها وسلامة اللغة ووضوحها وعدم تكرارها وتمت صياغتها النهائية وفقاً لتوجيهات وآراء المحكمين.

ولتعرف الاتساق الداخلي للأداة وثباتها قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٥) فرداً، على النحو التالي:

### أولاً- صدق الأداة:

#### صدق الاتساق الداخلي:

لمعرفة صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون، والجداول (٤-٦) توضح ذلك:

معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود الاستبانة، بالدرجة الكلية للبعد المنتم إليه:

جدول (٤) معاملات ارتباط بنود الاستبانة بالدرجة الكلية

للبعد المنتم إليه. (العينة الاستطلاعية: ن=٣٥)

المرتبة	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	المرتبة
١	٠.٨٨٣٤**	١٠	٠.٨٨٦٩**	٧	٠.٩٢٧١**	٤	٠.٨٦٨٤**	١	التطوير
٢	٠.٧٧١٢**	١١	٠.٨٠٨٣**	٨	٠.٨٦٨٨**	٥	٠.٧٦٧٣**	٢	
٣	===	===	٠.٩٤٨٠**	٩	٠.٩٣٥٧**	٦	٠.٩٢٤٣**	٣	
١٢	===	===	٠.٩٣٧٢**	١٨	٠.٩١١٣**	١٥	٠.٩٠٨٧**	١٢	صناعة التغيير
١٣	===	===	٠.٨٥٢٣**	١٩	٠.٨١٨٩**	١٦	٠.٨٧٧٢**	١٣	
١٤	===	===	٠.٨٨٢٤**	٢٠	٠.٨٢٧٠**	١٧	٠.٨٤٣٤**	١٤	
٢١	٠.٨٩٧٣**	٢٧	٠.٩٦٠٦**	٢٥	٠.٩٣٠٩**	٢٣	٠.٨٩٧٣**	٢١	الثقافة التنظيمية
٢٢	٠.٩٠٤٣**	٢٨	٠.٨٢٥٥**	٢٦	٠.٩٤٩٩**	٢٤	٠.٩٠٠١**	٢٢	
٢٩	٠.٩٠٨٨**	٣٥	٠.٩٣٠٣**	٣٣	٠.٧٨١٦**	٣١	٠.٧٧٢٣**	٢٩	التخطيط الاستراتيجي
٣٠	===	===	٠.٩٥٤٤**	٣٤	٠.٩٠٩٩**	٣٢	٠.٨٨٤٤**	٣٠	
٣٦	٠.٩٢٥٦**	٤٥	٠.٨٥٩٦**	٤٢	٠.٨٥٢٠**	٣٩	٠.٧٩٩٢**	٣٦	إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة
٣٧	٠.٨٤٠٤**	٤٦	٠.٨٨٤٢**	٤٣	٠.٩٠٦٣**	٤٠	٠.٧٨٤٥**	٣٧	
٣٨	===	===	٠.٩٠٣٧**	٤٤	٠.٨٧٥٨**	٤١	٠.٨٤٣٧**	٣٨	
٤٧	===	===	٠.٩١٩٦**	٥١	٠.٩٣١٨**	٤٩	٠.٩٥٤٩**	٤٧	التقويم
٤٨	===	===	٠.٧٦٧٠**	٥٢	٠.٩٢٢١**	٥٠	٠.٩١٨٢**	٤٨	

\*\* دالة عند مستوى ٠.٠١

معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود الاستبانة، بالدرجة

الكلية للبعد المنتم إليه:



جدول (٥) معاملات ارتباط بنود الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه  
(العينة الاستطلاعية: ن=٣٥)

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠.٩٠٠٨	٤٠	**٠.٨٥٥٨	٢٧	**٠.٧٤٤٥	١٤	**٠.٨٣٦١	١
**٠.٨٦٥٧	٤١	**٠.٨٣٥٠	٢٨	**٠.٩١٤٤	١٥	**٠.٧٨١٥	٢
**٠.٨٠٨٦	٤٢	**٠.٧٧٢٢	٢٩	**٠.٨١٢٢	١٦	**٠.٩٢٩٩	٣
**٠.٨٥٤٠	٤٣	**٠.٧٦٠٨	٣٠	**٠.٨٦١١	١٧	**٠.٨٥٧٤	٤
**٠.٨٩٩٩	٤٤	**٠.٧٤٩٤	٣١	**٠.٩١٨٨	١٨	**٠.٨٩٣٢	٥
**٠.٩١٢٩	٤٥	**٠.٨٧٩٤	٣٢	**٠.٨٨٥٣	١٩	**٠.٨٧٨٧	٦
**٠.٧٩٦٢	٤٦	**٠.٨٧٦٠	٣٣	**٠.٨٥٩٤	٢٠	**٠.٨٦٢٣	٧
**٠.٩١٤٠	٤٧	**٠.٩١٢٠	٣٤	**٠.٨٦١٥	٢١	**٠.٧٣٩٢	٨
**٠.٨٦٥٧	٤٨	**٠.٩١٤٩	٣٥	**٠.٩١٥٥	٢٢	**٠.٩١٢١	٩
**٠.٨٧٢٦	٤٩	**٠.٧٧٥٦	٣٦	**٠.٨٦٦٧	٢٣	**٠.٧٩٣١	١٠
**٠.٨٣٢١	٥٠	**٠.٧٣٤٧	٣٧	**٠.٩٣٤٣	٢٤	**٠.٧١١٢	١١
**٠.٨٣٢٧	٥١	**٠.٨٥٤٩	٣٨	**٠.٩٢٩٩	٢٥	**٠.٨٤١٠	١٢
**٠.٧٧٥٣	٥٢	**٠.٨١٠٠	٣٩	**٠.٨٢٨٣	٢٦	**٠.٧٧٦٧	١٣

\*\* دالة عند مستوى ٠.٠١

معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية

للبعد المنتمية إليه:

جدول (٦) معاملات ارتباط أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه  
(العينة الاستطلاعية: ن=٣٥)

معامل الارتباط	البعد
**٠.٩٥٩٣	التطوير
**٠.٩٦٩٧	صناعة التغيير
**٠.٩٦٧٦	بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير
**٠.٩٥١٩	التخطيط الاستراتيجي
**٠.٩٧١٩	إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة
**٠.٩٤٣٠	التقويم

\*\* دالة عند مستوى ٠.٠١

### ثانياً - ثبات الأداة:

تم حساب قيم معامل الثبات بطريقة التناسق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cornpach Alpha والجدول (٧) يوضح ذلك:  
جدول (٧) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة  
(العينة الاستطلاعية: ن=٣٥)

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	البعد
٠.٩٧	١١	التطوير
٠.٩٦	٩	صناعة التغيير
٠.٩٧	٨	بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير
٠.٩٤	٧	التخطيط الاستراتيجي
٠.٩٦	١١	إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة
٠.٩٥	٦	التقويم
٠.٩٩	٥٢	الثبات الكلي

ينتضح من الجدول (٧) أن جميع أبعاد الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث جاء الثبات الكلي بدرجة (٠.٩٩) وتراوح درجات أبعاده ما بين (٠.٩٤) - (٠.٩٧) مما يدل على أنها تتمتع بدرجة ثبات عالية يمكن الوثوق بنتائجها.  
إجابة أسئلة الدراسة:

إجابة السؤال الأول، ونصه: "ما درجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟"

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من العبارات الواردة في أداة الدراسة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول درجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، في بعد التطوير

م	الأدوار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
٢	يسعى رئيس القسم لتعميق المناقشات العلمية داخل القسم.	٤.٤٣	٠.٨٥	١	كبيرة جداً
١٠	يعمل رئيس القسم على استقطاب الكفاءات التي يحتاج إليها القسم.	٤.٤٢	٠.٨٩	٢	كبيرة جداً
١	يستشير رئيس القسم الإبداع والتجديد لدى الأعضاء في القسم.	٤.٣٩	٠.٧٧	٣	كبيرة جداً
٤	يشجع رئيس القسم على المشاريع البحثية وبحوث الفريق داخل القسم.	٤.٣١	١.٠٦	٤	كبيرة جداً
٦	يشارك رئيس القسم في الممارسات البحثية التخصصية للقسم.	٤.٢٧	٠.٨٣	٥	كبيرة جداً
٨	يوفر رئيس القسم فرص التنمية المهنية لأعضاء القسم لرفع مستوى قدراتهم.	٤.٢٤	٠.٩٨	٦	كبيرة جداً
٣	يحرص رئيس القسم على استمرارية عقد اللقاءات العلمية في القسم.	٤.٢٢	٠.٩٤	٧	كبيرة جداً
٧	يسعى رئيس القسم إلى تحسين جودة الخدمات الإلكترونية لتعزيز حوكمة الخدمات.	٤.١٨	٠.٨٢	٨	كبيرة
٥	يسعى رئيس القسم لبناء شراكة علمية مع الأقسام المناظرة بالجامعات المصنفة.	٤.٠٥	١.٠٦	٩	كبيرة
٩	يعمل رئيس القسم على تنمية البنية التحتية الرقمية في القسم.	٤.٠٢	١.١٢	١٠	كبيرة
١١	يسهم رئيس القسم في تدريب العاملين في القطاع غير الربحي بما يختص به القسم.	٣.٨٤	١.٠٣	١١	كبيرة
	<b>المتوسط العام للمجال</b>	<b>٤.٢١</b>	<b>٠.٧٩</b>		<b>كبيرة جداً</b>

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتبين من الجدول (٨) أن العبارة رقم (٢) وهي "يسعى رئيس القسم لتعميق المناقشات العلمية داخل القسم" حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية حيث حصلت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (٤.٤٣) وبانحراف معياري (٠.٨٥) أي أن هذه العبارة مهمة بدرجة أكبر من باقي العبارات الأخرى، كما يتضح من الجدول (٨) أن العبارة رقم (١١) وهي "يسهم رئيس القسم في تدريب العاملين في القطاع غير الربحي فيما يختص به القسم" حصلت على أقل المتوسطات حيث حصلت على درجة متوسطة حسابي مقداره (٣.٨٤) وبانحراف

معياري (١.٠٣) وهو قيمة مرتفعة تدل على تشتت استجابات العينة حول هذه العبارة.

كما تبين من الجدول (٨) أن درجة أهمية الدور التطويري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ جاءت بدرجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي مقداره (٤.٢١)، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية دور التطوير في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية لما له من دور بالغ في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وما تتطلب له المملكة العربية السعودية في بناء مجتمع مؤهل لمواجهة التحديات والظروف.

وتختلف هذه النتيجة مع جميع الدراسات السابقة حيث إن تلك الدراسات ركزت على دراسة الواقع دون التطرق لبعد الأهمية، بينما اتفقت معها في توصياتها حول ضرورة التطوير كبعد مهم لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات، وهذا ينسحب على جميع أبعاد هذه الدراسة.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول درجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، في بعد صناعة التغيير

م	الأدوار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
١٧	يغرس رئيس القسم روح المبادرة والشعور بالمسؤولية بين منسوبي القسم.	٤.٤٠	٠.٧٢	١	كبيرة جداً
٢٠	ينتهج رئيس القسم الشفافية في جميع ممارسات القسم العلمية والإدارية.	٤.٣٩	٠.٨٩	٢	كبيرة جداً
١٩	يدرك رئيس القسم طبيعة المواقف التي يحاول تغييرها في القسم.	٤.٣٨	٠.٧٩	٣	كبيرة جداً
١٣	يعمل رئيس القسم على إيجاد مناخ عام يساعد على إحداث التغيير.	٤.١٨	٠.٩١	٤	كبيرة
١٢	يساعد رئيس القسم أعضاء القسم على تعزيز قبول التغيير.	٤.١٧	٠.٨٨	٥	كبيرة
١٤	يشجع رئيس القسم الأعضاء على تحريب أساليب جديدة في عملهم.	٤.١٧	٠.٩٥	٥	كبيرة
١٥	يؤسس رئيس القسم خريطة بحثية وفقاً لأحدث التوجهات العالمية.	٤.١٦	١.٠٥	٧	كبيرة
١٨	يستخدم رئيس القسم الحوافز الإدارية لرفع الأداء داخل القسم.	٤.١١	١.٠٥	٨	كبيرة
١٦	يشعر رئيس القسم الأعضاء بأن فريق الانجازات الكبيرة من واجباتهم وظيفتهم.	٣.٩٤	١.٠٨	٩	كبيرة
	المتوسط العام للمجال	٤.٢١	٠.٨١		كبيرة جداً

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتبين من الجدول (٩) أن العبارة رقم (١٧) وهي "يغرس رئيس القسم روح المبادرة والشعور بالمسؤولية بين منسوبي القسم" حصلت على أكبر المتوسطات

الحسابية حيث حصلت على درجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي مقداره (٤.٤٠) وبانحراف معياري (٠.٧٢)، أي أن هذه العبارة مهمة بدرجة أكبر من باقي العبارات الأخرى، كما يتضح من الجدول رقم (٩) أن العبارة رقم (١٦) وهي "يشعر رئيس القسم الأعضاء بأن فريق الانجازات الكبيرة من واجبات وظيفتهم" حصلت على أقل المتوسطات حيث حصلت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (٣.٩٤) وبانحراف معياري (١.٠٨) وهو قيمة مرتفعة تدل على تشتت استجابات العينة حول هذه العبارة.

كما تبين من الجدول (٩) أن درجة أهمية دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في صناعة التغيير جاءت بدرجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي مقداره (٤.٢١)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة يعون أهمية دور صناعة التغيير في الجامعات السعودية وأن القسم الأكاديمي هو النواة الأولى للقيام بهذا الدور الذي هو من وجهة نظرهم مهم بدرجة عالية لمواجهة التحديات المستقبلية التي تتسم بالتغيرات السريعة والتأقلم معها يحتاج إلى جهود مضاعفة تحتم عليها صنع التغيير وهو ما تؤكد رؤيته ٢٠٣٠.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول درجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، في بعد بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير

م	الأدوار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
٢٣	يسعى رئيس القسم للتخلص من أنماط السلوك التي تعوق الأداء داخل القسم.	٤.٤١	٠.٨٣	١	كبيرة جداً
٢٨	يتخلص رئيس القسم من أنماط السلوك التنظيمي العائق لعمليات التغيير.	٤.٤٠	٠.٧٨	٢	كبيرة جداً
٢٤	يعزز رئيس القسم الجوانب الإيجابية في الثقافة التنظيمية الداعمة للإنتاجية.	٤.٣٩	٠.٧٧	٣	كبيرة جداً
٢٥	يبنى رئيس القسم ثقافة تنظيمية جديدة تساهم في تسهيل الأداء في القسم.	٤.٣٨	٠.٨٣	٤	كبيرة جداً
٢٧	يعزز رئيس القسم انتماء ولاء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين للقسم.	٤.٣٣	٠.٧٧	٥	كبيرة جداً
٢١	يركز رئيس القسم على القيم الداعمة لعملية التغيير داخل القسم.	٤.٣٠	٠.٨٧	٦	كبيرة جداً
٢٦	يسعى رئيس القسم لنشر ثقافة التميز المهني في القسم.	٤.٢٨	٠.٩١	٧	كبيرة جداً
٢٢	يعمل رئيس القسم على نشر ثقافة كفاءة الإنفاق بين مختلف وحدات القسم.	٤.٠١	١.٠٤	٨	كبيرة
	المتوسط العام للمجال	٤.٣١	٠.٧٦		كبيرة جداً

٢٩٠ تصور مقترح للأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية  
في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (دراسة تطبيقية على جامعة حائل)

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتضح من الجدول (١٠) أن العبارة رقم (٢٣) وهي "يسعى رئيس القسم للتخلص من أنماط السلوك التي تعوق الأداء داخل القسم". حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية حيث حصلت على درجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي مقداره (٤.٤١) وبانحراف معياري (٠.٨٣) أي أن هذه العبارة مهمة بدرجة أكبر من باقي العبارات الأخرى، كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (١٠) وهي "يعمل رئيس القسم على نشر ثقافة كفاءة الإنفاق بين مختلف وحدات ولجان القسم". حصلت على أقل المتوسطات حيث حصلت على درجة متوسطة حسابي مقداره (٤.٠١) وبانحراف معياري (٠.٧٦).

كما تبين من الجدول (١٠) أن درجة أهمية دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير جاءت بدرجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي مقداره (٤.٣١)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك أفراد الدراسة إلى مدى تأثير الثقافة التنظيمية في عمليات الأداء ورفع مستوياته وخلق روح التغيير والمبادرة لديهم.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول درجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، في بعد التخطيط الاستراتيجي

م	الأدوار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
٣٢	يضع رئيس القسم غايات القسم التي تتماشى مع رؤية ورسالة الجامعة.	٤.٤٣	٠.٧٧	١	كبيرة جداً
٣٤	يضع رئيس القسم أهدافاً إستراتيجية لتشجيع العمل الجماعي داخل القسم.	٤.٣٥	٠.٨١	٢	كبيرة جداً
٣١	يسهم رئيس القسم في وضع رؤية ورسالة واضحة للقسم تتناغم مع رؤية الجامعة.	٤.٣٣	٠.٧٧	٣	كبيرة جداً
٣٥	يضع رئيس القسم الخطط اللازمة لغرس المبادئ والقيم الوطنية لدى منسوبي القسم.	٤.٣٣	٠.٧٨	٣	كبيرة جداً
٣٣	يسهم رئيس القسم ببناء خطة إستراتيجية للقسم مستندة إلى حاجات الجهات المستفيدة.	٤.٢٦	٠.٨٥	٥	كبيرة جداً
٣٠	يوظف رئيس القسم إمكانات كل عضو من أعضاء القسم أثناء عملية التخطيط.	٤.٢١	٠.٩٢	٦	كبيرة جداً
٢٩	يسهم رئيس القسم في دراسة واقع البيئة المحيطة لتوليد فرص العمل للمواطنين.	٤.٠٦	٠.٩١	٧	كبيرة
	المتوسط العام للمجال	٤.٢٨	٠.٧٥		كبيرة جداً

## \* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتبين من الجدول (١١) أن العبارة رقم (٣٢) وهي "يضع رئيس القسم غايات القسم التي تتماشى مع رؤية ورسالة الجامعة". حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية حيث حصلت على درجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي مقداره (٤.٤٣) وبانحراف معياري (٠.٧٧) أي أن هذه العبارة مهمة بدرجة أكبر من باقي العبارات الأخرى، كما يتضح من الجدول رقم (١١) أن العبارة رقم (٢٩) وهي "يسهم رئيس القسم في دراسة واقع البيئة المحيطة لتوليد فرص العمل للمواطنين" حصلت على أقل المتوسطات حيث حصلت على درجة كبيرة بمتوسط حسابي مقداره (٤.٠٦) وبانحراف معياري (٠.٩١).

كما تبين من الجدول (١١) أن درجة أهمية دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ في بعد التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي مقداره (٤.٢٨)، وبانحراف معياري (٠.٧٥). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الخطوات التي اتخذتها الجامعة في بناء استراتيجياتها وإشراك أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في عملياتها وورش العمل ذات العلاقة أدت إلى إدراكهم لمدى أهمية هذا البعد في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول درجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، في بعد إيجاد بيئة تنظيمية جذابة.

م	الأدوار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
٣٧	يهتم رئيس القسم بإنجاز الأعمال داخل القسم بطريقة صحيحة.	٤.٤٦	٠.٧٤	١	كبيرة جداً
٣٨	يعمل رئيس القسم على رفع فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرار في القسم.	٤.٣٥	٠.٧١	٢	كبيرة جداً
٤٤	يعمل رئيس القسم على موازنة مخرجات القسم مع الاحتياجات الفعلية لسوق العمل.	٤.٣١	٠.٨٧	٣	كبيرة جداً
٤٠	يعزز رئيس القسم انتماء ولاء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين للقسم والجامعة.	٤.٢٩	٠.٩٤	٤	كبيرة جداً
٤٥	يتعاون رئيس القسم مع الجمعيات المهنية الخاصة في كل ما يتعلق بالقسم.	٤.٢٥	٠.٨٥	٥	كبيرة جداً
٣٩	يسعى رئيس القسم لتوفير أحدث وسائل التكنولوجيا الحديثة الميسرة للبحث والتدريس.	٤.٢٤	٠.٩٤	٦	كبيرة جداً
٤١	يوزع رئيس القسم الموارد المادية والبشرية وفقاً للأعمال المنوطة بالقسم.	٤.١٥	٠.٨٨	٧	كبيرة
٤٢	يعزز رئيس القسم إسهام القسم في قطاعات المجتمع والمؤسسات الإنتاجية المستفيدة.	٤.١١	٠.٨٣	٨	كبيرة

٢٩٢ تصور مقترح للأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية  
في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (دراسة تطبيقية على جامعة حائل)

م	الأدوار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
٤٦	يعمل رئيس القسم على دعم العمل الخيري محلياً وإقليمياً وعالمياً.	٤.١١	٠.٨٨	٨	كبيرة
٣٦	يهتم رئيس القسم بعمل مكتبة للقسم تضم أحدث المراجع العلمية العربية والأجنبية.	٤.٠٩	٠.٩١	١٠	كبيرة
٤٣	يلتزم رئيس القسم بكفاءة الإنفاق داخل القسم.	٣.٩٤	١.٠٧	١١	كبيرة
	المتوسط العام للمجال	٤.٢١	٠.٧٦		كبيرة جداً

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتبين من الجدول (١٢) أن العبارة رقم (٣٧) وهي "يهتم رئيس القسم بإنجاز الأعمال داخل القسم بطريقة صحيحة". حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية حيث حصلت على درجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي مقداره (٤.٤٦) وانحراف معياري (٠.٧٤) أي أن هذه العبارة مهمة بدرجة أكبر من باقي العبارات الأخرى، كما يتضح من الجدول (١٢) أن العبارة رقم (٤٣) وهي "يلتزم رئيس القسم بكفاءة الإنفاق داخل القسم" حصلت على أقل المتوسطات حيث حصلت على درجة كبيرة بمتوسط حسابي مقداره (٤.٠٦) وانحراف معياري (٠.٩١).

كما تبين من الجدول رقم (١٢) أن درجة أهمية دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ في إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة جاءت بدرجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي مقداره (٤.٢١)، وانحراف معياري (٠.٧٦). ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى مدى تأثير البيئة التنظيمية الجاذبة في مستوى إنتاجيتهم وخلق مناخ تنظيمي داعم للتميز.

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول درجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، في بعد التقويم

م	الأدوار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
٥١	يضع رئيس القسم مؤشرات قياس للأداء داخل القسم.	٤.٤٤	٠.٧٤	١	كبيرة جداً
٥٠	يضع رئيس القسم خطط تصحيحية لجميع ممارسات الجودة داخل القسم.	٤.٤٤	٠.٧٦	٢	كبيرة جداً
٥٢	يراقب رئيس القسم الأداء في القسم وصولاً إلى أداء أكثر مرونة وفاعلية.	٤.٤٤	٠.٧٨	٣	كبيرة جداً
٤٧	يقترح رئيس القسم المعايير اللازمة لمراقبة الأداء داخل القسم.	٤.٣٥	٠.٧٥	٤	كبيرة جداً
٤٩	يعمل رئيس القسم على وضع آلية متابعة لمخرجات القسم.	٤.٣٢	٠.٨٣	٥	كبيرة جداً
٤٨	يضع رئيس القسم المقاييس اللازمة لقياس مستوى المخرجات بشكل سنوي.	٤.٢٨	٠.٧٤	٦	كبيرة جداً
	المتوسط العام للمجال	٤.٣٨	٠.٧٠		كبيرة جداً

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات



يتبين من الجدول (١٣) أن العبارة رقم (٥١) وهي "يضع رئيس القسم مؤشرات قياس الأداء داخل القسم". حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية حيث حصلت على درجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي مقداره (٤.٤٤) وبانحراف معياري (٠.٧٤) أي أن هذه العبارة مهمة بدرجة أكبر من باقي العبارات الأخرى، كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (١٣) وهي "يضع رئيس القسم المقاييس اللازمة لقياس مستوى المخرجات التعليمية بالقسم بشكل سنوي". حصلت على أقل المتوسطات حيث حصلت على درجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي مقداره (٤.٢٨) وبانحراف معياري (٠.٧٤).

كما تبين من الجدول (١٣) أن درجة أهمية دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ في مجال التقويم في جاءت بدرجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي مقداره (٤.٢٨)، وبانحراف معياري (٠.٧٠). ولعل السبب في ذلك يعود إلى تفهم أفراد عينة الدراسة لأهمية التقويم في تحديد الفجوات بين الواقع والمأمول ولتحقيق الأهداف وتصحيحها بحيث لا تتكرر الأخطاء مرة أخرى أو المحاولة في تقليل حدوثها.

#### جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لمدى أهمية الأدوار القيادية

لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

الأبعاد	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
التقويم	٤.٣٨	٠.٧٠	١	كبيرة جداً
بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير	٤.٣١	٠.٧٦	٢	كبيرة جداً
التخطيط الاستراتيجي	٤.٢٨	٠.٧٥	٣	كبيرة جداً
إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة	٤.٢١	٠.٧٦	٤	كبيرة جداً
التطوير	٤.٢١	٠.٧٩	٥	كبيرة جداً
صناعة التغيير	٤.٢١	٠.٨١	٦	كبيرة جداً
الدرجة الكلية للأهمية	٤.٢٦	٠.٧٣		كبيرة جداً

\* المتوسط من ٥ درجات

يتبين من الجدول (١٤) أن متوسطات الأبعاد جاءت بدرجة كبيرة جداً وأن المتوسط الحسابي العام بدرجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر أفراد عينة

الدراسة هو (٤.٢٦) وهو متوسط يشير إلى أن درجة أهمية هذه الأبعاد كبيرة جدا.

كما يوضح الجدول رقم (١٤) أن بعد التقويم جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٣٨) بفارق طفيف عن بقية المجالات، ولعل السبب في ذلك يعود إلى أفراد عينة الدراسة يرون أن بعد التقويم أولاً باعتباره عملية لاكتشاف الأسباب الحقيقية للانحراف عن تحقيق الأهداف ومن ثم تصحيحها ومتابعة الإجراءات التصحيحية لها، بحيث لا تتكرر هذه الانحرافات والأخطاء لأن المرحلة التي تمر بها الجامعات حالياً بحاجة كبيرة جداً للمراجعة وتقليل حدوث الأخطاء، رغم أهمية كافة الأبعاد الأخرى لديهم حيث كلها جاءت بدرجة كبيرة جداً.

كما يبين الجدول رقم (١٤) أن بعد إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة، وبعد التطوير، وبعد صناعة التغيير حلت في المرتبة الأخيرة بفارق طفيف عن بقية الأبعاد، مما يدل على أن أهمية هذه الأبعاد حيث حصلت على درجة أقل مما قبلها من أبعاد، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن هذه الأبعاد قد تحتاج إلى عمليات سابقة لها تتمثل في بعد التقويم، وبعد بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، وبعد التخطيط الاستراتيجي، وهو تسلسل منطقي نوعاً ما.

**إجابة السؤال الثاني ونصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تعزى لمتغيرات الدراسة: (نوع العينة - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخدمة في الجامعة)؟"**

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار (ت)، (T-Test)، لدلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين، وذلك للتعرف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تعزى لمتغيرات الدراسة: (نوع العينة - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي)، والجدول التالي (١٥-١٧) تبين النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (١٥) اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية باختلاف نوع العينة

التعليق	الدلالة	قيمة ت	الانحراف	المتوسط	العدد	نوع العينة	البعد
غير دالة	٠.٣٤٨	٠.٩٤	٠.٧٦	٤.١٨	١٥٦	ذكر	التطوير
			٠.٨٣	٤.٢٨	٧٨	أنثى	
غير دالة	٠.٣٣٤	٠.٩٧	٠.٨٣	٤.١٨	١٥٦	ذكر	صناعة التغيير
			٠.٧٨	٤.٢٨	٧٨	أنثى	
دالة عند مستوى ٠.٠١	٠.٠٠٢	٣.١٤	٠.٧١	٤.٢٠	١٥٦	ذكر	بناء ثقافة تنظيمية
			٠.٨٢	٤.٥٣	٧٨	أنثى	
دالة عند مستوى ٠.٠١	٠.٠٠٢	٣.١٠	٠.٧٥	٤.١٨	١٥٦	ذكر	التخطيط الاستراتيجي
			٠.٧٠	٤.٤٩	٧٨	أنثى	
غير دالة	٠.٣٥٨	٠.٩٢	٠.٧٩	٤.١٨	١٥٦	ذكر	إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة
			٠.٦٨	٤.٢٧	٧٨	أنثى	
غير دالة	٠.٢٥٩	١.١٣	٠.٧٣	٤.٣٤	١٥٦	ذكر	التقويم
			٠.٦٤	٤.٤٥	٧٨	أنثى	
غير دالة	٠.١٠٣	١.٦٤	٠.٧٤	٤.٢٠	١٥٦	ذكر	الدرجة الكلية
			٠.٧٢	٤.٣٧	٧٨	أنثى	

يتضح من الجدول (١٥) أن قيم (ت) غير دالة في المجالات: (التطوير، صناعة التغيير، إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة، التقويم)، وفي الدرجة الكلية لدرجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية كذلك، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول درجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في تلك المجالات، تعود لاختلاف نوع العينة.

كما يتضح من الجدول (١٥) أن قيم (ت) دالة عند مستوى ٠.٠١ في المجالات: (بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، التخطيط الاستراتيجي)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول درجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في تلك المجالات، تعود لاختلاف نوع العينة، وكانت تلك الفروق لصالح عينة الإناث.

جدول (١٦) اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة  
درجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية  
باختلاف الرتبة الأكاديمية

البعد	نوع العينة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	الدلالة	التعليق
التطوير	أستاذ مساعد	١٤٣	٤.٠٤	٠.٧٨	٤.٤٧	٠.٠٠٠	دالة عند مستوى ٠.٠١
	أستاذ مشارك فأعلى	٩١	٤.٤٩	٠.٧١			
صناعة التغيير	أستاذ مساعد	١٤٣	٤.٠٥	٠.٨٦	٤.٢٣	٠.٠٠٠	دالة عند مستوى ٠.٠١
	أستاذ مشارك فأعلى	٩١	٤.٤٧	٠.٦٦			
بناء ثقافة تنظيمية	أستاذ مساعد	١٤٣	٤.١٧	٠.٧٣	٣.٥٥	٠.٠٠٠	دالة عند مستوى ٠.٠١
	أستاذ مشارك فأعلى	٩١	٤.٥٣	٠.٧٦			
التخطيط الاستراتيجي	أستاذ مساعد	١٤٣	٤.١٥	٠.٧٧	٣.٦٩	٠.٠٠٠	دالة عند مستوى ٠.٠١
	أستاذ مشارك فأعلى	٩١	٤.٤٩	٠.٦٥			
إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة	أستاذ مساعد	١٤٣	٤.٠٢	٠.٧٣	٤.٩٠	٠.٠٠٠	دالة عند مستوى ٠.٠١
	أستاذ مشارك فأعلى	٩١	٤.٥٠	٠.٧٠			
التقويم	أستاذ مساعد	١٤٣	٤.٢٨	٠.٧٤	٢.٧٣	٠.٠٠٧	دالة عند مستوى ٠.٠١
	أستاذ مشارك فأعلى	٩١	٤.٥٣	٠.٦٢			
الدرجة الكلية لدرجة الأهمية للمجال	أستاذ مساعد	١٤٣	٤.١٠	٠.٧٤	٤.٣٣	٠.٠٠٠	دالة عند مستوى ٠.٠١
	أستاذ مشارك فأعلى	٩١	٤.٥٠	٠.٦٦			

يتضح من الجدول (١٦) أن قيم (ت) دالة عند مستوى ٠.٠١ في أبعاد الدراسة (التطوير، صناعة التغيير، بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، التخطيط الاستراتيجي، إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة، التقويم)، وفي الدرجة الكلية لدرجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية أيضاً، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين استجابات عينة الدراسة حول درجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في تلك الأبعاد، تعود لاختلاف متغير الرتبة الأكاديمية لأفراد عينة الدراسة، وكانت تلك الفروق لصالح أفراد العينة برتبة أستاذ مشارك فأعلى.

جدول (١٧) اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية باختلاف عدد سنوات الخدمة في الجامعة

التعليق	الدلالة	قيمة ت	الانحراف	المتوسط	العدد	نوع العينة	البعد
غير دالة	٠.٢٩٠	١.٠٦	٠.٧٢	٤.٢٨	١٠٣	أقل من ٨ سنوات	التطوير
			٠.٨٣	٤.١٧	١٣١	من ٨ سنوات فأكثر	
غير دالة	٠.٢٧٠	١.١١	٠.٨٥	٤.٢٨	١٠٣	أقل من ٨ سنوات	صناعة التغيير
			٠.٧٨	٤.١٦	١٣١	من ٨ سنوات فأكثر	
دالة عند مستوى ٠.٠١	٠.٠٠٠٨	٢.٦٩	٠.٧٠	٤.٤٦	١٠٣	أقل من ٨ سنوات	بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير
			٠.٧٩	٤.٢٠	١٣١	من ٨ سنوات فأكثر	
دالة عند مستوى ٠.٠٥	٠.٠٣٥	٢.١٢	٠.٧٤	٤.٤٠	١٠٣	أقل من ٨ سنوات	التخطيط الاستراتيجي
			٠.٧٤	٤.١٩	١٣١	من ٨ سنوات فأكثر	
غير دالة	٠.٣٨١	٠.٨٨	٠.٨١	٤.٢٦	١٠٣	أقل من ٨ سنوات	إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة
			٠.٧١	٤.١٧	١٣١	من ٨ سنوات فأكثر	
غير دالة	٠.٢٧٨	١.٠٩	٠.٦٨	٤.٤٣	١٠٣	أقل من ٨ سنوات	التقويم
			٠.٧٢	٤.٣٣	١٣١	من ٨ سنوات فأكثر	
غير دالة	٠.١٤٠	١.٤٨	٠.٧٢	٤.٣٤	١٠٣	أقل من ٨ سنوات	الدرجة الكلية لدرجة الأهمية للمجال
			٠.٧٤	٤.١٩	١٣١	من ٨ سنوات فأكثر	

يتضح من الجدول (١٧) أن قيم (ت) غير دالة إحصائياً في المجالات: (التطوير، صناعة التغيير، إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة، التقويم)، وفي الدرجة الكلية لدرجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية كذلك، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول درجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في تلك المجالات، تعود لاختلاف متغير عدد سنوات الخدمة في الجامعة لأفراد عينة الدراسة.

كما يتضح من الجدول (١٧) أن قيم (ت) دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في المجالات: (بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، التخطيط الاستراتيجي)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول درجة أهمية الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في تلك

المجالات، تعود لمتغير عدد سنوات الخدمة في الجامعة، وكانت تلك الفروق لصالح أفراد العينة من ذوي الخبرة (أقل من ٨ سنوات).  
إجابة السؤال الثالث ونصه: "ما التصور المقترح للأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؟"

للإجابة عن هذا السؤال تمت مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة لموضوع الدراسة ونتائج الدراسة الميدانية المطبقة في جامعة حائل كمنهج لجامعة سعودية، والتي تم استعراض نتائجها وتفسيرها في إجابة السؤالين الأول والثاني، ومراجعة بعض الدراسات العلمية الحديثة المطبقة حديثاً على الجامعات السعودية والتي تعنى بالتطوير التنظيمي أو التميز المؤسسي للاستفادة منها في بناء بعض بنود هذا التصور.

في ضوء ذلك كله يمكن وضع التصور المقترح التالي للأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، على النحو التالي:  
أولاً- المنطلقات العامة للتصور:

#### • منطلقات محلية:

- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وما تضمنته من محاور.
- برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ وما اشتمل عليه من أهداف ومشاريع.
- تزايد الاهتمام بالأدوار القيادية في كافة القطاعات فقياس مدى النجاح يعتمد على قيادته الإدارية فكلما كانت كفؤة وفاعلة كان لها الأثر الإيجابي في تحقيق الأهداف.
- ضرورة إيجاد تخصصات علمية ومعرفية جديدة.
- تزايد الاهتمام في تبني اتجاهات جديدة نحو تفعيل الدور القيادي.
- تنامي دور الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية وضرورة التحول نحو تبني أدوار جديدة مواكبة للمستجدات.

### • منطلقات عالمية:

- التنافسية التي تواجه الجامعات بشكل عام حيث أصبحت المنافسة شديدة مما يفرض عليها ضرورة المواجهة والتميز في جميع الجوانب التنظيمية والموقع التنافسي وتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والمنافسة.
- تنامي الاتجاه نحو الجودة والتميز، فالجودة والاعتماد الأكاديمي بشقيه البرامجي والمؤسسي لم يعد ترفا بل أصبح ضرورة ملحة وخياراً استراتيجياً.
- التحول من التعليم التقليدي إلى التعلم الإبداعي.
- الاطلاع على خبرات بعض الدول والإفادة منها.

### ثانياً - الأهداف:

- يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- الهدف العام:** تقديم إطار عام للأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

### الأهداف الخاصة بالتصور:

- تطوير الأداء القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية وفقاً لملامح رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ ومتطلباتها.
- تحسين جودة الخدمات الإلكترونية المتوفرة في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية لتعزيز حوكمة الخدمات التي تقدمها.
- تطوير الممارسات القيادية داخل الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية والتحول بها من الوضع الحالي إلى وضع الجامعات العصرية المنافسة.
- تطوير المعايير الداخلية لتقويم العمل الأكاديمي والبحثي داخل الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء المؤشرات المحلية والعالمية.
- القدرة على تحفيز أعضاء هيئة التدريس للتطوير المهني والأكاديمي ومواكبة التغيرات المحلية والعالمية.
- إكساب رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية مهارة بناء الشراكات المجتمعية مع مؤسسات القطاع الخاص والمجتمع المحلي للتعاون وتحقيق متطلبات سوق العمل.

### ثالثاً- المتطلبات اللازمة لتطبيق التصور:

- تبني الإدارة العليا بالجامعات السعودية لهذه الأدوار والاهتمام بتنفيذها ومتابعتها.
  - تقديم دورات تدريبية متخصصة لرؤساء الأقسام لتبني هذه الأدوار والعمل على تحقيقها.
  - تفويض الصلاحيات المناسبة لرؤساء الأقسام التي تتيح لهم ممارسة هذه الأدوار.
  - العمل على استخدام أساليب رقابية فعّالة لمتابعة تنفيذ هذه الأدوار.
  - إعادة الهيكلة الإدارية للجامعة لتناسب مع الأدوار الجديدة لرؤساء الأقسام الأكاديمية.
  - تطوير اللوائح والأنظمة في الجامعة بما ينسجم مع متطلبات تحقيق هذه الأدوار.
  - توفير بيئة عمل مناسبة لرفع الروح المعنوية لرؤساء الأقسام الأكاديمية لممارسة أدوارهم.
  - امتلاك إدارة قيادية عليا داعمة لتحقيق متطلبات تنفيذ هذه الأدوار.
  - إعداد أدلة إرشادية إلكترونية تتسجم مع هذه الأدوار.
  - تطوير وسائل التقنية لخدمة العمليات الإدارية بما يتوافق مع الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية.
  - توفير الموارد المالية والإمكانات المادية اللازمة.
  - تطوير نظام المكافآت والحوافز المادية للعاملين ليتوافق مع الأدوار المنصوص عليها.
  - استقطاب الكفاءات المهنية للعمل في الجهاز الإداري داخل الأقسام الأكاديمية بما يتناسب مع هذه الأدوار.
- رابعاً: قائمة الأدوار القيادية المقترحة (مرتبة حسب درجة أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الميدانية):



### الجانب الأول: الأدوار التطويرية:

- تعميق المناقشات العلمية داخل القسم.
- استقطاب الكفاءات التي يحتاج إليها القسم أو التخصص.
- استئارة الإبداع والتجديد لدى الأعضاء في القسم.
- تشجيع المشاريع البحثية وبحوث الفريق داخل القسم.
- المشاركة في الممارسات البحثية التخصصية للقسم.
- توفير فرص التنمية المهنية لأعضاء القسم لرفع مستوى قدراتهم.
- استمرارية عقد اللقاءات العلمية التخصصية في القسم.
- تحسين جودة الخدمات الإلكترونية المتوفرة لتعزيز حوكمة الخدمات.
- بناء شراكة علمية مع الأقسام المناظرة بالجامعات المصنفة إقليمياً وعالمياً.

- تنمية البنية التحتية الرقمية في القسم.
- تدريب العاملين في القطاع غير الربحي فيما يختص به القسم.

### الجانب الثاني- الأدوار في صناعة التغيير:

- غرس روح المبادرة والشعور بالمسؤولية بين منسوبي القسم.
  - الشفافية في جميع ممارسات القسم العلمية والإدارية.
  - إدراك طبيعة المواقف التي يراد تغييرها في القسم.
  - إيجاد مناخ عام يساعد على إحداث التغيير.
  - مساعدة أعضاء القسم على تعزيز قبول التغيير.
  - تشجيع الأعضاء على تجريب أساليب جديدة في عملهم.
  - تأسيس خريطة بحثية تحدد مسارات البحث للقسم وفقاً لأحدث التوجهات العالمية.
  - استخدام الحوافز الإدارية (الإيجابية -السلبية) لرفع الأداء داخل القسم.
  - اشعار الأعضاء بأن فريق الانجازات الكبيرة من واجبات وظيفتهم.
- الجانب الثالث- الأدوار في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير:

- التخلص من أنماط السلوك التي تعوق الأداء داخل القسم.
- التخلص من أنماط السلوك التنظيمي العائق لعمليات التغيير.
- تعزيز الجوانب الإيجابية في الثقافة التنظيمية الداعمة لزيادة الإنتاجية في القسم.
- تبني ثقافة تنظيمية جديدة تساهم في تسهيل الأداء في القسم.
- تعزيز انتماء ولاء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين للقسم والجامعة.
- التركيز على القيم الداعمة لعملية التغيير داخل القسم.
- نشر ثقافة التميز المهني في القسم.
- نشر ثقافة كفاءة الإنفاق بين مختلف وحدات ولجان القسم.
- إيجاد الخطط اللازمة لغرس المبادئ والقيم الوطنية لدى منسوبي القسم.

#### **الجانب الرابع: الأدوار في التخطيط الاستراتيجي:**

- أن تكون غايات القسم تتماشى مع رؤية ورسالة الجامعة.
  - وضع أهداف استراتيجية لتشجيع العمل الجماعي داخل القسم.
  - وضع رؤية ورسالة واضحة للقسم تتناغم مع رؤية الجامعة.
  - بناء خطة استراتيجية للقسم مستندة إلى حاجات الجهات المستفيدة.
  - توظيف إمكانات كل عضو من أعضاء القسم أثناء عملية التخطيط.
  - دراسة واقع البيئة المحيطة لتوليد فرص العمل للمواطنين.
- #### **الجانب الخامس - الأدوار في إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة:**
- إنجاز الأعمال داخل القسم بطريقة صحيحة.
  - رفع فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرار في القسم.
  - مواءمة مخرجات القسم مع الاحتياجات الفعلية لسوق العمل.
  - تعزيز انتماء ولاء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين للقسم والجامعة.

- التعاون مع المجالس المهنية الخاصة في كل ما يتعلق بالقسم.
- توفير أحدث وسائل التكنولوجيا الحديثة الميسرة للبحث والتدريس وخدمة المجتمع.
- توزيع الموارد المادية والبشرية وفقاً للأعمال المنوطة بالقسم.
- تعزيز إسهام القسم في قطاعات المجتمع والمؤسسات الإنتاجية المستفيدة.
- دعم العمل الخيري محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- عمل مكتبة للقسم تضم أحدث المراجع العلمية العربية والأجنبية.
- كفاءة الإنفاق داخل القسم.

#### الجانب السادس: التقييم:

- وضع مؤشرات قياس الأداء داخل القسم.
- وضع خطط تصحيحية لجميع ممارسات الجودة داخل القسم.
- مراقبة الأداء في القسم وصولاً إلى أداء أكثر مرونة وفاعلية.
- اقتراح المعايير اللازمة لمراقبة الأداء داخل القسم.
- وضع آلية وإجراءات محددة ومعلنة لمتابعة مخرجات القسم.
- إيجاد المقاييس اللازمة لقياس مستوى المخرجات التعليمية بالقسم بشكل سنوي.

#### خامساً - المتابعة والتقييم المستمر:

تهدف هذه المرحلة إلى التحقق الفعلي من أن ممارسة الأدوار يتم بشكل فعلي وذلك من أجل اكتشاف الانحرافات بين نتائج الأداء الفعلية والمخرجات المرغوبة، ومعرفة أسبابها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والخطط التحسينية والتطويرية ومراقبة الاختلالات التي قد تطرأ وإدارتها بشكل احترافي ومنهجي حتى تؤدي الهدف الذي من أجله وجدت.

#### التوصيات:

وفي ضوء ما أسفرت عنه النتائج فإن الدراسة توصي بما يلي:

- تبني الجامعات السعودية للتصور المقترح.

٣٠٤ تصور مقترح للأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية  
في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (دراسة تطبيقية على جامعة حائل)

---

- تبني الأدوار التي نصت عليها الدراسة بكل الأبعاد والعمليات التي أكدتها الدراسة الميدانية.
- الاستفادة من التصور المقترح في وضع معايير اختيار وتعيين رؤساء الأقسام الأكاديمية.
- ضرورة مواكبة الأقسام للقيام بدور التطوير ومواكبة المستجدات التنظيمية والتحديات المتسارعة.
- بناء شراكة علمية مع الأقسام المناظرة بالجامعات المصنفة إقليمياً وعالمياً والاستفادة منها على المجالين التنظيمي والعلمي.
- مراجعة الأدوار الحالية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية الحالية في الجامعات السعودية وتطويرها وإثرائها في ضوء التصور المقترح.

#### المقترحات:

- إجراء دراسات ميدانية مماثلة في جامعات سعودية أخرى وقياس توافرها.
- إجراء دراسة حول أدوار عمداء الكليات في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

- بدوي، أحمد زكي. (١٩٩٤). معجم مصطلحات العلوم الإدارية. بيروت: دار الكتاب اللبناني.
- برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠. (٢٠١٧). منشورات برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠.
- الثبتي، خالد بن عواض. (٢٠١٤). تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية. مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - العلوم الإنسانية والاجتماعية - السعودية، (33)، 13-95.
- الجبوري، و داد مهدي محيّد. (٢٠١١). الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، 5(٨)، ١١٦-١٣٢.
- الخطيب، أحمد. (٢٠٠٩). الإدارة الجامعية. الأردن: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر.
- سليمان، نجدة إبراهيم. (٢٠٠٥). إدارة الأقسام العلمية وفق مدخل الجودة الشاملة. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر القومي السنوي الرابع. القاهرة. ١٨-١٩ ديسمبر.
- الشريف، طلال عبدالله. (٢٠١٤). تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. مجلة العلوم التربوية، 4 (22)، ٧٢٥-٧٩٨.
- الشمري، غربي بن مرجي. (٢٠١٦). القيادة المدرسية الأسس والاتجاهات والتطبيقات الحديثة. المملكة العربية السعودية. الجوف: جامعة الجوف.
- الشمري، محمد عايد. (٢٠١٤). تطوير الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية السعودية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة: تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- الشهري، عثمان عمر. (٢٠١٥). المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة. بكلية التربية: جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

علاونة، مروان عادل. (٢٠١٥). إدارة الأقسام الأكاديمية في ضوء معايير الجودة الشاملة بجامعة الاستقلال. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٦ (٥)، ٥-٤٠.

عواد، عدنان رشيد. (2017). أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية: جامعة آل البيت. الأردن.  
العودة، إبراهيم سليمان. (٢٠٠٧). التطوير المهني لرؤساء القسام الأكاديمية في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية: جامعة الملك سعود. الرياض.

عيد، هالة. (2015). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس السعودية، (٦١)، ٣٨٧-٤٢٦.

المصري، وليد المصري. (٢٠٠٧). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة. رسالة ماجستير. كلية التربية: الجامعة الإسلامية: غزة.

المطيري، خالد بن مبارك. (2017). دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل في مواجهة التحديات المستقبلية من وجهة نظر القادة الأكاديميين: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 18 (4)، 165-192.

نظام مجلس التعليم العالي. (٢٠٠٧). نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه. الرياض: وزارة التعليم.

نورثاوس، بيتر ج. (٢٠١٨). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، (ترجمة صلاح معاذ المعيوف). الرياض: معهد الإدارة العامة.

هاشم، نهلة عبدالقادر، وناصر، مرفت صالح. (٢٠١٧). القيادة الجامعية واليوظة الاستراتيجية. المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين، قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر: القاهرة. 197 - 206.

ثانياً - المراجع الإنجليزية:

- Andre Leonard Horne, Yvonne du Plessis, Stella Nkomo First .(2016). Role of Department Heads in Academic Development A Leader–Member Exchange and Organizational Resource Perspective. *Educational Management Administration & Leadership*. 2016, Vol. 44(6) 1021–104.
- Campbell, Roald F; Corbally, John E; & Nystrand, Raphael O.(1983). *Introduction to Educational Administration*. 6th ed. Boston: Allyn & Bacon Inc.  
<https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1152464>  
<https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1177/1741143215587305>
- Jill Bystydzienski, Nicole Thomas, Samantha Howe & Anand Desai, (2017).*The leadership role of college deans and department chairs in academic culture change, Studies in Higher Education*, 42:12, 2301-2315,
- Lokman Tahir, Tina Abdullah, Fadzli Ali & Khadijah Daud, (2014). *Academics transformational leadership: an investigation of heads of department leadership behaviours in Malaysian public universities, Educational Studies*, 40:5, 473-495.  
<https://doi.org/10.1080/03055698.2014.932272>
- Men, Linjuan & Stacks, Don. (2014).*The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships*. *Journal of Public Relations Research*. 2014, Vol. 26 Issue 4, p301-324. 24p.