

Hedayah, Saeed . (2022) . Developing the Competencies of University Leaders at King Khalid University to Shift toward the New System of Saudi Universities (A Suggested Training Program) , *Journal of Educational Science* 9(2) , 153 - 186

**Developing the Competencies of University Leaders at King Khalid University to Shift toward the New System of Saudi Universities
(A Suggested Training Program)**

Dr. Saeed Ali Awad Hedayah

Associate Professor Educational leadership

Department College of Education

King Khalid University-KSA

saeedhdayah@kku.edu.sa

Abstract:

The purpose of this research was to achieve a suggested competencies training program of university leader , to move to the new Saudi universities system. This new system matches pace with contemporary global changes. The research relied on the questionnaire as a major tool for collecting data from the research field , that was applied on (105) Leaders (male –female) , and its most prominent results were:

1. That the research sample mostly needs training on all competencies included in this research.
2. No statistically significant differences between the averages of the sample responses to the research questions due to their differences in the following variables: gender , the nature of the leadership work.
3. The research sample prefers to be trained in the proposed competencies in this research during the morning period during the school year outside the Kingdom of Saudi Arabia.
4. Formulation of a proposed training program to develop the competencies

of university leaders at King Khalid University to shift to the new system of Saudi universities and keep pace with contemporary global changes.

Keywords: Competencies, Major leadership competencies, University leadership competencies, the new system for Saudi universities.

هديه، سعيد . (٢٠٢٢) . تطوير جدارات القيادات الجامعية بجامعة الملك خالد للتحول نحو النظام الجديد للجامعات السعودية (برنامج تدريبي مقترح) *مجلة العلوم التربوية*، ٩ (٢)، ١٥٣ - ١٨٦

تطوير جدارات القيادات الجامعية بجامعة الملك خالد للتحول نحو النظام

الجديد للجامعات السعودية (برنامج تدريبي مقترح)

د. سعيد علي هديه^(١)

المستخلص:

هدف هذا البحث تقديم برنامج تدريبي مقترح لتطوير جدارات القيادات الجامعية بجامعة الملك خالد للتحول نحو النظام الجديد للجامعات السعودية ومسايرة التغيرات العالمية المعاصرة ، مستخدماً المنهج الوصفي المسحي ، وقد شمل مجتمع البحث جميع القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الملك خالد ، حيث تم إجراء البحث على عينة عشوائية منهم شملت (١٠٥) قيادياً وقيادية ، كما استخدم هذا البحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من الميدان البحثي ، وكان من أبرز نتائجه:

١. أن عينة البحث في الغالب يحتاجون للتدريب على كل الجدارات المضمنة في هذا البحث.
٢. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة لأسئلة البحث تُعزى لاختلافهم في المتغيرات التالية: الجنس ، طبيعة العمل القيادي.
٣. أن عينة البحث يفضلون أن يتم تدريبهم على الجدارات المقترحة في هذا البحث في الفترة الصباحية أثناء العام الدراسي خارج المملكة العربية السعودية.
٤. صياغة برنامج تدريبي مقترح لتطوير جدارات القيادات الجامعية بجامعة الملك خالد للتحول نحو النظام الجديد للجامعات السعودية ومسايرة التغيرات العالمية المعاصرة.

الكلمات المفتاحية: جدارات ، الجدارات القيادية الرئيسية ، جدارات القيادة الجامعية ، النظام الجديد للجامعات السعودية.

(١) أستاذ الإدارة والإشراف التربوي المشارك بكلية التربية، جامعة الملك خالد، saeedhdayah@kku.edu.sa

المقدمة:

تحتل الجامعات اليوم موقعاً متقدماً من الأهمية لدى كل المجتمعات كونها تشكل حاضنةً للمواهب والكفاءات البشرية التي تُساهم بشكل فعال في رقي تلك المجتمعات وتقدمها ، وتُشارك كذلك في تجاوز تلك المجتمعات للعديد من التحديات على كافة الأصعدة بما يقدمونه من إبتكارات وحلول وما يمتلكونه من مهارات .

إلا أن الجامعات في الوقت الحاضر تقف على مفترق طرق مهمة وخطيرة في الوقت نفسه ، إذ عليها أن تحدد اختيارها بين أن تتجاهل التغيرات التي تجري من حولها وتبقى على حالها ، أو أن تتفاعل مع تلك المستجدات وتعمل على تطوير نفسها وتحديث أساليبها بما يتناسب مع تغيرات العصر السريعة والمتلاحقة (البطي ، ٢٠١٤).

ومن هنا جاء النظام الجديد للجامعات السعودية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٢٧) وتاريخ ١٤٤١/٣/١هـ ، لمساعدة الجامعات السعودية في سبر غمار هذه التحولات العالمية والداخلية ، ووضع خارطة طريق لها لتحسين مخرجاتها للمنافسة بها على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي ، وتلبية احتياجات الخطط التنموية من الكفاءات البشرية المؤهلة بجدارات عالية المستوى.

إن إلماحة هذا النظام الجديد ، تبدو بشكل واضح تركز على صياغة نهج متطور لكيفية قيادة الجامعات ، والسير بها نحو التميز والمنافسة ، يقوم على ذلك قيادات جامعية مؤهلة ، تعي الدور الحديث المطلوب منهما ، كما تعي متطلبات العصر المتجددة ، والتي تسلزم منهم قدرةً عاليةً على استشراف المستقبل والاستعداد له بشتى الوسائل المبتكرة.

ولذا يُعد التطوير المهني للقيادات الجامعية هدفاً استراتيجياً تنشده كل الجامعات ، وخصوصاً في ظل التطورات المختلفة المتسارعة وتعدد المصادر المعرفية وسهولة تداولها ، فالقيادات الجامعية تُعد ركنًا مهمًا في الارتقاء بالجامعة وريادتها ، وهذا ما يجعل العديد من الجامعات تبحث عن الجديد في برامج وأساليب التطوير المهني لهم ، وذلك بغية تحقيق ميزة تنافسية لها ومكانة مرموقة (المطلق ، ٢٠١٦).

إن تنمية كفاءات القيادة الجامعية يُعد عنصرًا أساسيًا في التعليم العالي ، سواء أكان ذلك بسبب مركزية القيادة في المؤسسات الجامعية ودورها المحوري في نجاحها ، أو لأن ١٠٠٪ من الاعتماد المؤسسي والبرامجي للجامعات يتطلب تنمية المهارات القيادية لأعضائها بمن فيهم الطلاب (Seemiller , 2016).

ما سبق الإشارة إليه من الحجم الكبير للتحويلات والمتغيرات المعاصرة وفي شتى المجالات والتي تعيشها الجامعات السعودية ومطلوب منها التكيف معها ومن بينها صدور النظام الجديد لها؛ يتطلب معه جهد أكبر في تنمية وتطوير جدارات القيادات الجامعية بهذه الجامعات كونهم حجز الزاوية في نجاح هذا التحول ، والمسؤولون عن القيادة السليمة لهذا التغيير ، ولذا جاء هذا البحث كمحاولة لوضع تصور قد يساهم في تطوير هذه الجدارات ، كان في شكل برنامج تدريبي مقترح يعرض ويناقش أساليب عملية لتطوير أبرز هذه الجدارات القيادية والرقى بها.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

أظهرت نتائج دراسة الشهري (٢٠١٩) أن واقع ممارسة الأداء الإداري بكليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء معايير الاعتماد؛ ومن بينها جامعة الملك خالد جاءت بدرجة متوسطة في جوانب المحتوى المعرفي والشراكة المهنية والتدريب الميداني ، في حين جاء بدرجة ضعيفة في جوانب جودة الطالب والتوظيف وجودة البرامج والتحسين المستمر.

وعن واقع ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الابتكارية في الجامعات السعودية ومن بينها جامعة الملك خالد ، وهو ما تتطلبه هذه المرحلة؛ أظهرت نتائج دراسة الحارثي (٢٠١٧) أنهم يمارسونها بدرجة متوسطة وفق أبعادها الخمسة (الأصالة ، الطلاقة ، المرونة ، الاستحداث ، الانبثاق).

كما كشفت دراسة العتيبي (٢٠١٧) عن واقع أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء مفهوم الإدارة الاستراتيجية في جملة من النتائج من بينها: أن القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بالجامعة لا تعمل على مسايرة الاتجاهات الإدارية الحديثة ، ولا يتم اختيارها وفقاً لأقدمية الدرجة العلمية بالجامعة ، ولا وفقاً لقيام أعضاء هيئة التدريس بالأبحاث والدراسات العلمية ، ولا تشجع التعلم النشط من خلال الإبداع التكنولوجي ، وما زالت تحافظ على الطرق التقليدية لأداء وظائفها.

أما عن أداء القيادات الأكاديمية لدورها في تطبيق بعد جودة البرامج التعليمية بكليات جامعة الملك خالد ، ودورها كذلك في تحقيق بعد جودة البحوث العلمية وفي تحقيق بعد تطبيق التقنية فقد جاءت بدرجة متوسطة ، في حين جاءت بدرجة قليلة مع دور القيادات الأكاديمية في تحقيق بعد إدارة الموارد البشرية بكليات جامعة الملك خالد؛ هذا ما بينته نتائج دراسة البدوي (٢٠١٧) ، وأوصت بناءً على ذلك بتصميم وتنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية لكافة أعضاء هيئة التدريس هدفها تنمية الوعي بمفهوم الميزة التنافسية وأبعادها.

هذا وأشارت نتائج دراسة حويحي (٢٠١٦) إلى أن الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية جاء بمستوى ممارسة متوسط وهو مستوى غير مقبول من وجهة نظر الباحث.

وفي ظل التغيرات العالمية المعاصرة والتحول نحو النظام الجديد للجامعات السعودية؛ يُعتبر هذا المستوى من أداء القيادات الجامعية غير كافٍ بالشكل الذي يتناسب مع المضمنات التطويرية والتحوليات الفكرية والمهارية والجدارات المطلوبة لهذا النظام الجديد ، ومن هنا كان التساؤل الرئيس الذي يحاول هذا البحث الإجابة عنه: كيف يمكن تطوير جدارات قيادات الجامعات السعودية بما يتناسب مع متطلبات قيادة التحول نحو النظام الجديد لها والتماهي مع متغيرات العصر الحديث؟

وانبثقت منه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الاحتياجات التدريبية لجدارات التحول نحو النظام الجديد للجامعات السعودية من وجهة نظر عينة البحث؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة لأسئلة البحث تُعزى لاختلافهم في المتغيرات التالية: الجنس ، طبيعة العمل القيادي؟
٣. ما تفضيلات التدريب من حيث الوقت والتاريخ والمكان من وجهة نظر عينة البحث؟
٤. ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير جدارات القيادات الجامعية للتحول نحو النظام الجديد للجامعات السعودية؟

أهداف البحث:

هدف هذا البحث بشكل عام تقديم مقترح لبرنامج تدريبي الغرض منه تطوير جدارات القيادات الجامعية بما يتناسب مع متطلبات العصر الحديث ويدعم التحول نحو النظام الجديد للجامعات السعودية؛ ذلك من خلال التعرف على الاحتياجات التدريبية الفعلية في هذا المجال من وجهة نظر عينة البحث وكذلك التعرف على تفضيلات التدريب لديهم من حيث الوقت والمكان.

أهمية البحث:

تعود أهمية البحث للمجال الذي طرّقه وهو تطوير جدارات القيادات الجامعية باعتبار دورهم الرئيس في النهوض بمهام الجامعات وتحسين مخرجاتها ومساهماتهم الفاعلة في قيادة التغيير بما

يتماشى مع المستجدات والتطورات العالمية والمحلية وعلى رأسها التحول نحو النظام الجديد للجامعات السعودية ، كما تكمن أهمية التطبيقية في صياغة لبرنامج تدريبي مقترح قد يساعد الجامعات حال تطبيقه في تحسين وتطوير جدارات القيادات الجامعية بالشكل الذي يتناسب مع أدوارهم المستحدثة في ظل هذا التحول.

حدود البحث:

- **الحد الموضوعي:** صياغة برنامج تدريبي مقترح لتطوير جدارات القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية بما يتماشى مع نظام الجامعات الجديد والمتغيرات العالمية المعاصرة؛ وهذه الجدارات هي: متابعة العمل واستيفاء معايير الجودة والتميز ، وإدارة السمعة المؤسسية والتواصل الاستراتيجي ، والتخطيط واستشراف المستقبل ، وقيادة التغيير واتخاذ القرارات ، ووضع الخطة في حيز التنفيذ ، وتنمية مواهب العاملين واستثمار ابتكاراتهم ، وتحليل المشكلات وحلها ، والتمكين ، والتعامل مع الأنظمة واللوائح ، والتواصل الفعال.
- **الحد المكاني والزمني:** جرى هذا البحث في جامعة الملك خالد خلال الفصل الثاني من العام ١٤٤١هـ.

- **الحد البشري:** جميع القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الملك خالد ذكوراً وإناثاً.

مصطلحات البحث:

جدارات القيادة الجامعية: يقصد بها في هذا البحث مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي ينبغي أن تمتلكها القيادات الجامعية ليتمكنوا من أداء أدوارهم الحالية والمستقبلية على أكمل وجه وبما يتناسب مع قيادة التغيرات الحديثة.

النظام الجديد للجامعات: صدر بالمرسوم الملكي رقم (م/٢٧) وتاريخ ١٤٤١/٣/١هـ ، يتكون من (٥٨) مادة تنظيمية موزعة على (١٤) فصلاً ، تهدف إلى تنظيم شؤون التعليم العالي ويعمل على تعزيز مكانته العلمية والبحثية والمجتمعية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

الإطار النظري:

القيادة الجامعية:

تم وضع قيادة مؤسسات التعليم العالي تحت التقييم المتنامي منذ الثمانينات من القرن الماضي خصوصاً مع تزايد أعداد الطلاب ، وفي هذا المناخ المتغير الذي تعمل ضمنه فهي مطالبة

لإعادة النظر في كيفية تطوير قاداتها وما يجب أن تكون عليه جدارات القيادة لتتمكن من التكيف مع هذه الظروف والمواقف الجديدة (Simon , 2015).

وتعد القيادة الجامعية قاطرة التغيير المؤسسي في الجامعة ، وأداة التطوير والتحسين لكافة عملياتها وسياساتها وبرامجها الأكاديمية ، ويقع على عاتقها مسؤولية مواجهة التحديات التي تعترض طريقها نحو الفعالية والكفاءة (الزبيدي ، ٢٠١٨).

وقد عرفها سالم (٢٠٠٧) بأنها: «الممارسات التي يقوم بها القادة الجامعيون على مختلف المستويات من خلال امتلاكهم لمهارات قيادية محددة ، تساعد في توجيه العاملين معهم ، والتأثير الإيجابي في سلوكهم للوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للجامعة» (ص:٥٠١).

أما (Sanhueza (2011 فيرى أنها: «القدرة المتفوقة التي يمتلكها القائد الأكاديمي للتأثير البناء في العاملين معه من خلال التحفيز لدفعهم للعمل بفعالية وتحقيق أهداف الجامعة» (ص:١٣).

فالقيادة الجامعية تعني القدرة التأثيرية التي يمتلكها القيادات الأكاديمية لتتمكن من إحداث التأثير الإيجابي في أداء العاملين ، بأعلى مستويات الجودة ودرجة الإتقان المطلوبة لتحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات (الحارثي ، ٢٠١٧).

ويمكن القول بأن القيادة الجامعية تشمل كل الجدارات والقدرات والمهارات التي ينبغي أن يمتلكها قادة الجامعات والتي من خلالها يستطيعون توجيه طاقم عمل تلك الجامعات وبكل انسيابية نحو تحقيق الأهداف المرسومة وتجاوز كل التحديات التي تواجهها والاستعداد للمستقبل والتخطيط له بوعي.

جدارات القيادة الجامعية:

إن ممارسة القيادة الجامعية تتطلب مجموعة من الجدارات؛ لتساعد على التأثير الإيجابي في سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف ، والقدرة على مواجهة التحديات ، لذلك فقد بدأ قادة الأنظمة التعليمية ينظرون إلى تنمية الجدارات القيادية للقيادات الأكاديمية بجدية واهتمام (Lupton & Hughes , 2015).

والجدارات جمع جدارة في اللغة العربية ولقد فسرهما عمر (٢٠٠٨) بأنها «مصدر جَدْر ب فهو جدر ل يجدر ، جدارة ، فهو جدير ، يقال جَدَرَ بهذا المنصب/ جَدَرَ لهذا المنصب: أي صار مستحقاً وخليقاً به» (ص:٣٥٠).

وفي اللغة الانجليزية وردت كلمة جدارة Competency بمعنى كفاءة ، وأحياناً يقصد بها المهارة أو المقدرة ، إلا أن الترجمة الأكثر شيوعاً لها في سياق الموارد البشرية هي الجدارة (أبو نبعة ، ٢٠١٦).

وفي اصطلاح الإداريين جاء مصطلح جدارة كما ذكر (Mulder 2008) بأنها «مجموعة الكفاءات التي تشمل المعارف والمهارات والقيم والسلوك التي تؤدي إلى أفعال متفوقة» (ص:٨).

أما (Russo 2016) فينظر إلى الجدارات على أنها: المعارف والمهارات والقدرات ، التي تم وصفها بشكل محدد قابلة معه للقياس والنشر ، والتي يمتلكها مورد بشري يُعد ضرورياً لأداء نشاط ما داخل شركة معينة.

ويشير (Seemiller 2013) إلى أنه على الرغم من عدم وجود تعريف مشترك للجدارات إلا أن هناك بعض المواصفات لها المتفق عليها وهي: أن الجدارات يجب أن تُحدد لكل مهمة مجموعة من المعايير القابلة للقياس وبالتالي للتطوير.

لقد ركزت أبحاث تطوير القيادات منذ العقد الماضي على تحديد الجدارات القيادية المؤثرة؛ شملت تلك الجدارات: التواصل الفعال ، الرؤية الاستراتيجية ، التقييم النقدي ، المرونة (Spendlove , 2007).

وأضاف السكارنة (٢٠١٠) مجاميع جدارات ينبغي أن يتميز بها القائد الجامعي وهي: الجدارات الإدراكية والجدارات الشخصية والجدارات المهنية والجدارات الإنسانية والجدارات التكنولوجية.

فجدارات القيادة الجامعية كما يرى كيري (٢٠١٩) تكمن في الابتكار ومشاركة المعرفة ، والقدرة على تحقيق الأهداف بجدود عالية ، وبناء استراتيجيات الأنشطة لتحقيق الأهداف ، وتدريب الموظفين وأعضاء هيئة التدريس على المهارات اللازمة للمستقبل ، والقدرة على إحداث التغيير التنظيمي.

كما أشار عثمان (٢٠١٧) إلى أنه يُمكن حصر جدارات القيادة الجامعية في:

- جدارات فنية وتشمل: التخطيط ، التنظيم ، المتابعة ، اتخاذ القرار ، التقييم.
- جدارات العلاقات الانسانية وتشمل: التواصل ، التمكين ، إدارة العلاقات ، التأثير ، التقدير.
- الجدارات الشخصية: إدارة الذات ، الحماس ، الإخلاص ، العدل ، الحزم ، الإبداع والطلاقة.

وعن الجدارات المستقبلية التي ينبغي أن تمتلكها القيادات الجامعية؛ أشار (Petrie 2018) إلى أنها تتركز في: القدرة على التكيف ، الوعي الذاتي ، تجاوز الحدود ومرونتها ، التعاون ، التفكير الشبكي ، التفكير الاستراتيجي ، قيادة التغيير ، رباطة الجأش في حالات الغموض.

وبناء على ما سبق وما تتطلبه المرحلة الراهنة يمكن استخلاص أن جدارات القيادة الجامعية تنطوي بشكل عام على: جدارة الوعي بالذات والقدرة على التنمية المهنية الشخصية في شتى المجالات ، جدارة الوعي بالآخرين والقدرة على التأثير عليهم وقيادتهم وإقامة علاقة حسنة معهم ، جدارة الوعي بالنظام الجامعي القائم والقدرة على السير به نحو الأهداف المنشودة ، جدارة الوعي بالمجتمع المحيط والمتغيرات الحاضرة والقدرة على تلبية احتياجاتها ، جدارة الوعي بالمستقبل واستشرافه وقيادة دفة التغيير نحوه.

النظام الجديد للجامعات السعودية والجدارات القيادية التي يستلزمها:

صدر النظام الجديد للجامعات السعودية بالمرسوم الملكي رقم (م/٢٧) وتاريخ ١٤٤١/٣/١هـ: والذي يهدف إلى تنظيم شؤون التعليم العالي ويعمل على تعزيز مكانته العلمية والبحثية والمجتمعية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي ، من خلال طرح (٥٨) مادة تنظيمية موزعة على (١٤) فصلاً.

وقد استعرضت وزارة التعليم (٢٠١٩) أبرز ملامحه ومكتسباته فيما يلي:

- ١- تحقيق الاستقلالية المنضبطة للجامعات لتتمكن من بناء لوائحها الأكاديمية والمالية والإدارية.
- ٢- تحقيق انعكاس حقيقي لمضامين رؤية (٢٠٣٠) في التنظيم الإداري للجامعات.
- ٣- ستمكن من إقرار برامجها وفق الاحتياجات وفرص العمل في المنطقة التي تخدمها.
- ٤- سيساهم في تخفيض الكلفة التشغيلية ، وإيجاد مصادر تمويل جديدة.
- ٥- سيتم استخدام مؤشرات الأداء عند تقييم أداء الجامعات.
- ٦- ربط الجامعات بسوق العمل من خلال تعدد التمثيل من خارج الجامعة في المجالس المختلفة.
- ٧- توسيع المشاركة في اتخاذ القرار من خلال إنشاء المجالس الاستشارية الطلابية وأعضاء هيئة التدريس.
- ٨- إتاحة المجال للجامعات إنشاء الشركات ، أو دخول الجامعة فيها شريكاً.
- ٩- مشروع النظام الجديد يحقق الحوكمة اللازمة.
- ١٠- تحقيق اختيار الأكفاء للمشاركة في إدارة الكليات والأقسام بآليات تضمن ذلك.

ومن خلال القراءة المتمحصة للنظام الجديد للجامعات وقراءة كذلك التحولات المحلية والعالمية المعاصرة يُمكن التوصل إلى جملة من الجدارات القيادية الرئيسة بما تحويه من جدارات فرعية والتي يتطلبها ذلك كله ، وينبغي تأهيل وتدريب القيادات الجامعية لممارستها بشكل أفضل ومن بينها: القدرة على استشراف المستقبل والتخطيط له ، قيادة التغيير ، إدارة السمعة المؤسسية والتواصل الاستراتيجي البناء ، القدرة على اكتشاف مواهب العاملين وتمييزها واستثمارها ، القدرة على حل المشكلات المعقدة ، تمكين العاملين وصناعة الصف الثاني من القادة ، القدرة على استيفاء معايير الجودة والتميز ، التعامل الصحيح من الأنظمة واللوائح الجديدة وتوظيفها بشكل فعال.

الدراسات السابقة:

قام الشهري (٢٠١٩) بدراسة هدفت التعرف على واقع الأداء الإداري بكليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء معايير الاعتماد CAEP ، استخدم المنهج الوصفي المسحي من خلال أداة الاستبانة مع عينة قوامها (٣٤٧) من أعضاء هيئة التدريس ، وأظهرت نتائجها أن واقع ممارسة الأداء الإداري بها جاء بدرجة متوسطة في معايير: المحتوى والمعرفية ، الشراكة المهنية ، والتدريب الميداني ، كما جاء بدرجة منخفضة وفق معايير: جودة الطالب ، والتوظيف ، والانتقائية ، أثر البرامج ، جودة البرامج ، والتحسين المستمر.

فيما كان الهدف الرئيس لدراسة أحمد (٢٠١٨) هو وضع تصور مقترح للجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، باستخدام أسلوب دلقي مع عينة بلغت (١٠٠) عضواً ، وفي نهاية البحث تم وضع تصور مقترح لأهم الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط ، تمثلت في تسع جدارات مقترحة: لمساعدتهم على ممارسة شتى مجالات عملهم ، ومواجهة المستجدات بفعالية وكفاءة عالية.

وهدف دراسة الضمور وعليجات (٢٠١٨) تحديد درجة توافر الكفايات الإدارية لدى القادة الأكاديميين في جامعة مؤتة ، تكون أفراد الدراسة من (٥٥٦) عضو هيئة تدريس ، استخدمت المنهج الوصفي المسحي من خلال استخدام الاستبانة ، توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر هذه الكفاءات جاءت بدرجة متوسطة ، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تعزى للجنس ونوع الكلية ، بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية مع متغير الرتبة لصالح رتبة أستاذ مساعد.

أما دراسة الحارثي (٢٠١٧) فحاولت التعرف على واقع ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة الابتكارية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، حيث تم بناء

استبانة لجمع البيانات من عينة قوامها (٦٠٧) من مفردةً ، أظهرت نتائج البحث أن القيادات الأكاديمية يمارسون القيادة الابتكارية وفق أبعادها الخمسة بدرجة متوسطة ، وبناءً على هذه النتيجة قدم الباحث استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة الابتكارية.

فيما هدفت دراسة العتيبي (٢٠١٧) تقديم مجموعة المقترحات الإجرائية لتطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ، صممت استبانةً وجهت إلى عينة بلغت (٥٠) مفردةً ، توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن القيادات الإدارية لا تعمل على مساهمة الاتجاهات الإدارية الحديثة وتحافظ على الطرق التقليدية لأداء الوظائف ، كما تدرك العينة أهمية جدوى البرامج التدريبية حيث تتزايد وتنوع الاحتياجات التدريبية لدى العاملين بالجامعة ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى للاختلاف في متغيرات الدراسة.

في حين هدفت دراسة البدوي (٢٠١٧) التعرف على دور القيادات الأكاديمية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة جامعة الملك خالد ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي ، استخدمت الاستبانة كأداة للبحث وتم تحديد عينة الدراسة ب(٣٠٦) مفردةً ، وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج منها: موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة حول واقع بُعد (جودة البرامج التعليمية) ، وبُعد (جودة البحوث العلمية) ، وبُعد (تطبيق التقنية) ، وموافقتهم بدرجة قليلة حول واقع بُعد (إدارة الموارد البشرية).

أما دراسة الكسر (٢٠١٦) فهدفت التعرف على مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بمدينة الرياض ، وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، بلغت عينة الدراسة (٢٨٣) فرد موزعين إلى (٢٠٠) عضو هيئة تدريس ، و(٨٣) رئيساً أكاديمياً. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مبادئ النموذج الأوربي لإدارة الجودة كان متوسطاً.

واستهدفت دراسة حويحي (٢٠١٦) الوقوف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لسلوكيات القيادة التحولية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي طبقت على عينة بلغت (٤٢٠) عضو هيئة تدريس ، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد من خلال ممارسة أبعاد القيادة التحولية جاء بمستوى متوسط وهو مستوى غير مقبول وفق معايير هذه الدراسة.

كما تناولت دراسة عيد (٢٠١٥) المعوقات التي تحول دون تطبيق نمط القيادة الإبداعية في الجامعات السعودية ، اعتمدت على المنهج الوصفي المسحي ، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (٢٨٦) من القيادات في خمس جامعات سعودية ، كان من أبرز نتائج هذه الدراسة: أن معوقات القيادة الإبداعية متوفرة بدرجة مرتفعة ، وتمثلت تلك المعوقات في: ضعف التمكين والمشاركة ، جمود الأنظمة الإدارية ، والمركزية الشديدة ، وقلة وضوح الحدود الإدارية في الصلاحيات.

أما الشيعي والقضاة (٢٠١٤) فحاولوا من خلال دراستهما التعرف على الأداء الإداري لدى القياديين الأكاديميين في جامعات منطقة مكة المكرمة ، مستخدمان المنهج الوصفي المسحي ، من خلال أداة الاستبانة التي طبقت على عينة بلغت (٢٠٩) مفردة ، وقد توصلت إلى جملة من النتائج من أهمها: أن الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية جاء بدرجة متوسطة ، كما كشفت النتائج عن علاقة طردية موجبة بين إدارة المعرفة والأداء الإداري.

تعقيب على الدراسات السابقة:

في حين حاولت الدراسات السابقة في مجملها التعرف على واقع الجدارات والمهارات القيادية أو الإدارية لدى القيادات الجامعية سواء تم ربطها بمتغيرات أخرى أو لم يتم ذلك ، مستخدمة المنهج الوصفي كمياً كان أو نوعياً ، إلا أن البحث الحالي تفرد في البحث عن جدارات القيادة الجامعية التي تتناسب مع التحول إلى النظام الجديد للجامعات السعودية ، ومن ثم صياغة برنامج تدريبي مقترح للتدريب عليها كمساهمة عملية لتحقيق ذلك.

منهج البحث

استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي ذلك لمناسبته لتحقيق أهدافه ، من حيث التعرف على وجهة نظر عينة البحث عن احتياجاتهم التدريبي للجدارات القيادية الجامعية في ضوء التحول نحو النظام الجديد للجامعات السعودية وكذلك المتغيرات العالمية المعاصرة ، وكذلك التعرف على تفضيلات التدريب من وجهة نظرهم.

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع القيادات (الأكاديمية والإدارية) بجامعة الملك خالد البالغ عددهم (٣٣٨) وفقاً لإحصائية عمادة الموارد البشرية بالجامعة لعام ١٤٤١هـ. وتم إجراء البحث

على عينة عشوائية منهم شملت (١٠٥) قيادياً وقياديةً ، ويوضح الجدول رقم (١) توزيع عينة البحث في ضوء متغيراته الديموغرافية.

جدول (١)

توزيع عينة البحث وفقاً لمتغيراته الديموغرافية

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	دكتور	٥١
	دكتوره	٥٤
طبيعة العمل القيادي	أكاديمي	٥٧
	إداري	٤٨
		٤٨,٦
		٥١,٤
		٥٤,٣
		٤٥,٧

أداة البحث:

اعتمد البحث على الإستبانة كأداة رئيسة لجمع بياناته ، تم بناءً ههما بالاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة ومن آراء المحكمين ومقترحاتهم وخبرة الباحث ، كانت ذات تدرج خماسي.

صدق الأداة:

تم التأكد من صدقها من خلال ما يلي:

١. الصدق الظاهري: بعرضها على مجموعة من المحكمين بكلية التربية ، حيث خرجت في صورتها النهائية مشتملة العبارات المتفق عليها بنسبة ٨٥٪.

٢. صدق الاتساق الداخلي للأداة: تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون ، والملحق رقم (١) يوضح نتائج القياس ، حيث يتبين من محتواه أن جميع عبارات الأداة ذات علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) و (٠,٠٥) ، وهذا يدل على أن أداة البحث صادقة وصالحة لقياس الجوانب التي أعدت لقياسها.

ثبات الأداة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) ، ويوضح الجدول رقم (٢) قيم معامل الثابت لأبعادها ، وللأداة ككل.

جدول (٢)

توزيع عينة البحث وفقاً لمتغيراته الديموغرافية

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
متابعة العمل واستيفاء معايير الجودة والتميز	٦	٠,٨١٣
إدارة السمعة المؤسسية والتواصل الاستراتيجي	٦	٠,٨١١
التخطيط واستشراف المستقبل	٦	٠,٨٤٥
قيادة التغيير واتخاذ القرارات	٦	٠,٨٠٢
وضع الخطة في حيز التنفيذ	٦	٠,٨٥١
تنمية مواهب العاملين واستثمار ابتكاراتهم	٦	٠,٨١٨
تحليل المشكلات وحلها	٦	٠,٨٣١
التمكين	٦	٠,٨٦١
التعامل مع الأنظمة واللوائح	٦	٠,٧٩٨
التواصل الفعال	٦	٠,٨٢٧
معامل الثبات لعبارات الأداة ككل	٦٠	٠,٨٧١

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات للأبعاد تتراوح ما بين (٠,٧٩٨) و (٠,٨٦١) ، ومعامل الثبات لعبارات الأداة ككل كان (٠,٨٧١) ، وبناء على ما سبق يتضح تمتع الاستبانة بدرجة ثبات جيدة ، حيث أوضح (Caputo and Langher 2015) أن معامل الثبات يكون جيداً إذا كان ما بين (٠,٨٠) و (٠,٩٠) .

أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة:

التكرارات والنسب المئوية ، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ، واختبار (ت) لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث ، ومعامل الارتباط لبيرسون ، ومعامل ألفا كرونباخ.

عرض نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها:

السؤال الأول: ما الاحتياجات التدريبية لجدارات التحويل نحو النظام الجديد للجامعات السعودية من وجهة نظر عينة البحث؟

يوضح الجدول رقم (٢) استجابات عينة البحث لعبارات هذا المحور كالتالي:

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الاحتياج والترتيب لعبارات المحور وأبعاده

الترتيب ضمن البعد	مستوى الاحتياج	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	البعد
١	كثيراً	٠,٨٦	٤,٢٦	وضع المقاييس الفعالة لمراقبة وتقييم درجة التقدم في خطة العمل.	متابعة العمل والتميز واستيفاء معايير الجودة
٢	كثيراً	٠,٨٩	٤,٢٦	الموازنة بين المهام والمشروعات المتزامنة.	
٣	غالباً	٠,٩٠	٤,١٦	الحفاظ على معايير الجودة المطلوبة في الأوقات الحرجة .	
٤	غالباً	٠,٩٣	٤,١١	المهارة في صياغة التقارير المختلفة.	
٥	غالباً	١,٠٢	٣,٩٨	نشر ثقافة الجودة والتميز.	
٦	غالباً	١,٠٦	٣,٩٨	توفير العناصر التي تعد قيمة مضافة للخدمات.	
ضمن البعد ١	غالباً	المتوسط الحسابي العام للبعد: (٤,١٣)			
١	غالباً	٠,٨٣	٤,١٨	القدرة على توظيف الإعلام المؤسسي في بناء السمعة المؤسسية والصورة الذهنية وتسويقها.	إدارة السمعة المؤسسية والتواصل الاستراتيجي
٢	غالباً	٠,٩٧	٤,١٤	طرق تقييم السمعة المؤسسية الحالية.	
٣	غالباً	٠,٨١	٤,١٢	استراتيجيات تطوير وإدارة السمعة المؤسسية.	
٤	غالباً	٠,٨٨	٤,١٢	القدرة على تصميم خطة استراتيجية لبناء السمعة المؤسسية.	
٥	غالباً	٠,٩٠	٤,٠٦	اتقان بناء وتعزيز الهوية والصورة الذهنية للمؤسسة.	
٦	غالباً	٠,٨٧	٤,٠٥	بناء خطة فعالة للتواصل الاستراتيجي للمؤسسة.	
ضمن البعد ٢	غالباً	المتوسط الحسابي العام للبعد: (٤,١١)			
١	غالباً	٠,٩٢	٤,١٨	طرق الاستشراف وبناء التوقعات المستقبلية وصياغة الرؤية الطموحة للمهمة الجذابة.	التخطيط واستشراف المستقبل
٢	غالباً	٠,٩٨	٤,١٤	تحليل الوضع القائم والوضع المأمول وتقدير الفجوة بينهما.	
٣	غالباً	٠,٩٢	٤,١٢	صياغة المبادرات والمشاريع التي تحقق الأهداف المنشودة.	
٤	غالباً	٠,٩٥	٤,٠٨	تقدير الموارد اللازمة وإدارتها حسب مقتضيات الخطة المرسومة.	
٥	غالباً	١,٠٠	٤,٠٨	الإلمام بمناهج التخطيط ومعرفة الأنسب للعمل.	
٦	غالباً	١,٠٢	٤,٠٢	تحديد القيم وصياغة الأهداف بالشكل الذي يعكس النتائج المرجوة.	
ضمن البعد ٣	غالباً	المتوسط الحسابي العام للبعد: (٤,١٠)			

الترتيب ضمن البعد	مستوى الاحتياج	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	البعد
١	غالبًا	٠,٩٠	٤,١٣	منهجية صناعة القرارات التحليلية وضمان جودة الالتزام والتنفيذ.	قيادة التغيير واتخاذ القرارات
٢	غالبًا	٠,٨٩	٤,٠٨	مهارة قيادة التغيير ومقاومة المقاومة.	
٣	غالبًا	٠,٩٥	٤,٠٨	مهارة اتخاذ القرارات في الظروف الحرجة.	
٤	غالبًا	٠,٩٧	٤,٠٨	مهارة التمهيد للقرارات المصيرية.	
٥	غالبًا	١,٠٠	٤,٠٥	الجرأة والكفاءة في تحمل مسؤولية القرارات الصعبة.	
٦	غالبًا	١,٠٦	٣,٩٦	معرفة المواطن التي ينبغي فيها أن تتخذ القرار منفردًا أو جماعيًا.	
ضمن البعد ٤	غالبًا	المتوسط الحسابي العام للبعد: (٤.٠٦)			
١	كثيرًا	٠,٧٦	٤,٣٢	أهمية وطرق إعداد أدلة التوصيف الوظيفي.	وضع الخطة في جبر التنفيذ
٢	غالبًا	٠,٩٩	٣,٩٤	إدارة الأولويات بكفاءة.	
٣	غالبًا	١,٠٢	٣,٨٨	الكفاءة في توزيع المهمات وتحديد مسؤوليات الأفراد.	
٤	غالبًا	١,٠٦	٣,٨٨	جدولة المهمات ومتابعة سيرها وفق الأمد الزمني والمعايير المرسومة لها.	
٥	غالبًا	١,٠٠	٣,٨٧	التنسيق الكافي بين مختلف الأفراد والإدارات والأقسام.	
٦	غالبًا	١,٠٧	٣,٨٤	تنظيم سير العمل بطريقة منطقية ومتناسقة.	
ضمن البعد ٥	غالبًا	المتوسط الحسابي العام للبعد: (٣.٩٦)			
١	غالبًا	١,٠٧	٤,٠١	تهيئة بيئة عمل تشجع على الابتكار والتطوير المستمر.	تنمية مواهب العاملين وابتكارهم
٢	غالبًا	٠,٩٩	٤,٠٠	القدرة على استثمار التحديات لتنمية قدرات الأفراد.	
٣	غالبًا	١,٠٧	٣,٩٨	القدرة على خلق الفرص لتنمية مواهب الأفراد.	
٤	غالبًا	١,١٥	٣,٩٥	تعزيز رغبة التميز لدى الأفراد بالشكل المتكافئ.	
٥	غالبًا	١,٠٦	٣,٩٢	القدرة على اكتشاف المواهب واستثمارها.	
٦	غالبًا	١,١٨	٣,٨١	المرونة وتشجيع الإبداع والابتكار.	
ضمن البعد ٦	غالبًا	المتوسط الحسابي العام للبعد: (٣.٩٥)			

البعد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاحتياج	الترتيب ضمن البعد
تحليل المشكلات وحلها	التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها.	٤,٠١	٠,٩٩	غالبًا	١
	تحليل أسباب المشكلة بشمولية وعمق.	٣,٩٩	١,٠٤	غالبًا	٢
	الشمولية في جمع البيانات المتصلة بالمشكلة.	٣,٩٣	١,٠٣	غالبًا	٣
	استطلاع آراء الآخرين في التعامل مع المشكلة.	٣,٨٩	١,٠٥	غالبًا	٤
	الامام بمعايير الترجيح بين بدائل الحلول المطروحة.	٣,٨٩	١,٠٧	غالبًا	٥
	التركيز على علاج الخطأ أكثر من لوم الأفراد.	٣,٧٥	١,١١	غالبًا	٦
المتوسط الحسابي العام للبعد: (٣.٩١)				غالبًا	ضمن البعد ٧
التمكين:	صناعة الصف الثاني من القادة.	٤,٠٧	١,٠٨	غالبًا	١
	التدريب وإكساب الخبرة أولاً.	٣,٩٩	١,٠٤	غالبًا	٢
	التفريق بين معيار القدرة ومعيار الأداء في التفويض.	٣,٨٥	١,٠٤	غالبًا	٣
	معرفة حدود ومجالات التفويض الممكنة.	٣,٨٤	١,١١	غالبًا	٤
	معرفة الجدير بالتمكين ومنح الثقة.	٣,٧٢	١,٠٩	غالبًا	٥
	الإشراف العام والمتابعة بعد التفويض.	٣,٧١	١,١١	غالبًا	٦
المتوسط الحسابي العام للبعد: (٣.٨٦)				غالبًا	ضمن البعد ٨
التعامل مع الأنظمة واللوائح	قياس مدى انسجام المخرجات مع الأنظمة والقواعد التنفيذية.	٣,٩١	١,٠٨	غالبًا	١
	القدرة على استحضار النصوص النظامية التي تؤيد المواقف الصحيحة.	٣,٨٥	١,٠٩	غالبًا	٢
	القدرة على استيعاب اللوائح والأنظمة والتعامل معها بالدقة التي يقتضيها الموقف.	٣,٨٤	١,١٠	غالبًا	٣
	العمل على جعل الأنظمة واللوائح جزءًا أساسيًا مهما من ثقافة الإدارات والأفراد.	٣,٧٩	١,١٥	غالبًا	٤
	المرونة الإيجابية فيما لم يرد فيه نص بما يخدم العمل والعاملين.	٣,٧٩	١,١٧	غالبًا	٥
	القدرة على تحديد الإطار الأخلاقي والالتزام بدرجة عالية من النزاهة والمهنية.	٣,٥١	١,٢٤	غالبًا	٦
المتوسط الحسابي العام للبعد: (٣.٧٨)				غالبًا	ضمن البعد ٩

الترتيب ضمن البعد	مستوى الاحتياج	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	البعد
١	غالبًا	١,٠٩	٣,٧٢	الحوار وفن الإقناع ومهارات التواصل العالمي.	المهارات التواصلية
٢	غالبًا	١,١٣	٣,٦٩	استثمار وسائل التواصل الحديثة لخدمة العمل.	
٣	غالبًا	١,٠٨	٣,٦٤	الإلقاء والتحدث الجماهيري والإعلامي.	
٤	غالبًا	١,٠٧	٣,٥٦	تنظيم التواصل اليومي مع العاملين.	
٥	غالبًا	١,١٢	٣,٥٣	مهارات التوجيه الشفوية والكتابية.	
٦	غالبًا	١,١٨	٣,٤٤	الاستماع والانصات والتفهم.	
ضمن البعد ١٠	غالبًا	المتوسط الحسابي العام للبعد: (٣.٦٠)			
	غالبًا	المتوسط الحسابي العام للبعد: (٣.٧٨)			

بقراءة بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي:

أن عينة البحث في الغالب يحتاجون للتدريب على كل الجدارات المضمنة في هذا المحور بأبعاده المختلفة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لأراهم حيال ذلك (٣,٩٤) من أصل (٥) درجات ، كما ترددت آراهم حول مستوى ذلك الاحتياج بالنسبة لهم بين الاحتياج الكثير والاحتياج الغالب حيث تراوح متوسط آرائهم بين (٤,٣٢) و (٣,٤٤) ، ويمكن أن تُفسر هذه النتيجة بإدراك عينة البحث لأهمية إتقان هذه الجدارات كمتطلب ضروري لنجاحهم في التحويل نحو النظام الجديد وقيادة هذا التغيير بشكل منافس ، وبهذه النتيجة اتفق هذا البحث بشكل عام مع دراسة أحمد (٢٠١٨) في المستوى المرتفع لأهمية تحقق جدارات قيادية محددة لدى من يشغل المناصب القيادية بالجامعات ومنها رأسه الأقسام الأكاديمية.

وفيما يتعلق بالأبعاد التي حوت تلك الجدارات؛ يتضح من الجدول السابق أن بُعد متابعة العمل واستيفاء معايير الجودة والتميز؛ جاء في الترتيب الأول بين بقية الأبعاد من حيث مستوى احتياج عينة البحث للتدريب عليه بما شمله من جدارات حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٤,١٣) ، وفي الوقت نفسه احتلت جدارة (وضع المقاييس الفعالة لمراقبة وتقييم درجة التقدم في خطة العمل) الترتيب الأول بين بقية جدارات هذا البعد من حيث مستوى الحاجة للتدريب عليها بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٦) ، وتُفسر هذه النتيجة بأنه ربما أن عينة البحث يواجهون تحديًا كبيرًا في متابعة العمل والتأكد من سيره بالطريقة المخطط لها في ظل ربما ضعف أو عدم توفر أدوات قياس لذلك

التقدم ، كما أنهم ربما يخشون من تفاقم هذي التحدي مع نوعية العمل الجديد والأدوار المختلفة المطلوبة منهم مع التحول إلى النظام الجديد للجامعات.

فيما حل بُعد إدارة السمعة المؤسسية والتواصل الاستراتيجي بما حواه من جدارات في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (٤,١١) ، وجاءت جدارة (القدرة على توظيف الإعلام المؤسسي في بناء السمعة المؤسسية والصورة الذهنية وتسويقها) في الترتيب الأول بين جدارات هذا البعد من حيث حاجة عينة البحث للتدريب عليها بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٨) ، وهنا لعل عينة البحث وجدت أن النظام الجديد يستلزم معه البحث عن مصادر دخل ذاتية بديلة وهذا لا يكون إلا من خلال توافر سمعة مؤسسية عالية المستوى للجامعة وصورة ذهنية متميزة تلفت إنتباه المستثمرين إليها ، ولذا رؤوا أهمية بالغة لتدريبهم على هذا البعد بجداراته المختلفة.

ثم جاء بُعد التخطيط واستشراف المستقبل بالجدارات التي شملها في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٤,١٠) ، وكانت جدارة (طرق الاستشراف وبناء التوقعات المستقبلية وصياغة الرؤية الطموحة الملهمة الجذابة) قد احتلت الترتيب الأول بين الجدارات المضمنة في هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٨).

بعد ذلك توالى ببقية الأبعاد من حيث الحاجة للتدريب عليها من وجهة نظر عينة البحث حيث كان آخرها البعد المتعلق بجدارات التواصل الفعال وإن كان لا زال يقع ضمن نطاق الاحتياج الغالب من وجهة نظرهم بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٠) ، وقد جاء جدارة (الحوار وفن المناقشة ومهارات التواصل العالمي) في الترتيب الأول ضمن هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٢) ، حيث ربما أدركت عينة البحث أهمية هذه الجدارات في ظل الانفتاح على العالم الخارجي وفتح فروع للجامعات العالمية والذي كفله النظام الجديد للجامعات السعودية.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة لأسئلة البحث تُعزى لاختلافهم في المتغيرات التالية: الجنس، طبيعة العمل القيادي؟

للإجابة عن هذا السؤال أجرى الباحث اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة لأسئلة البحث تعزى للاختلاف في هذه المتغيرات ، كما يتضح من الجدول رقم (٤) التالي:

جدول (٤)

توزيع عينة البحث وفقاً لمتغيراته الديموغرافية

المتغير	العناصر	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	الدلالة
الجنس	دكتور	٥١	٣,٩٦	٠,٨٦	٠,٦١	غير دالة
	دكتوره	٥٤	٣,٨٥	٠,٨٢	٠,٦٠	
طبيعة العمل القيادي	أكاديمي	٥٧	٣,٨٨	٠,٨٠	٠,٢٨	غير دالة
	إداري	٤٨	٣,٩٣	٠,٨٩	٠,٢٧	

يظهر من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة بين استجابات العينة باختلاف جنسهم ، ويُفسر ذلك بكون مستوى التأهيل والكفاءة متقارب بين الجنسين ، بالإضافة إلى أنه ربما أن كلا جنسي العينة يدركون بدرجة متقاربة أهمية وألوية هذه الجدارات لأداء مهامهم بشكل متفوق في ظل التغيرات والتحوللات الحديثة.

كما يظهر من الجدول ذاته عدم وجود فروق بين استجابات العينة باختلاف طبيعة العمل القيادي ، ولعل ذلك يُفسر بكون كل من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية يعملون ضمن ذات البيئة التنظيمية والبنية المؤسسية وتعرضوا لقدر متقارب من التأهيل والتدريب ويواجهون المستوى ذاته من التحدي الذي فرضه ويفرضه التحول إلى النظام الجديد للجامعات وكذلك التحولات العالمية المعاصرة.

السؤال الثالث: ما تفضيلات التدريب من حيث الوقت والتاريخ والمكان من وجهة نظر عينة البحث؟

للإجابة عن السؤال قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي لآراء عينة البحث حول هذه التفضيلات والجدول رقم (٥) يوضح ذلك كما يلي:

جدول (٥)

يوضح تفضيلات التدريب من وجهة نظر عينة البحث

تفضيلات التدريب	وقت التدريب خلال العام		وقت التدريب خلال اليوم		مكان التدريب	
	أثناء العام الدراسي	في الصيف	مساءً	صباحي	داخلي	خارجي
المتوسط الحسابي	٣,٥٤	٣,٢٧	٢,٧٠	٣,٣١	٢,٩٢	٣,٦٧

يظهر من الجدول السابق أن عينة البحث يفضلون أن يتم تدريبهم على الجداريات المقترحة في هذا البحث أثناء العام الدراسي حيث كان المتوسط الحسابي لهذا الخيار هو الأعلى فقد بلغ (٣,٥٤) ، ويُفسر ذلك بأن عينة البحث يرغبون في قضاء إجازتهم الصيفية بعيداً عن تكاليفات العمل ومتعلقاته.

كما فضلت عينة البحث التدريب الصباحي على التدريب المسائي بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣١) ، ويمكن تفسير ذلك برغبة عينة البحث أن تكون الفترة المسائية خاصة بقضاء أعمالهم وارتباطاتهم الأخرى الأسرية منها وخلافها.

في حين كان خيار التدريب الخارجي هو الخيار الأفضل بالنسبة لعينة البحث حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣,٦٧) ، ولعل عينة البحث في تفضيلهم هذا يرغبون في التجديد والتعرف على بيئات تدريبية مختلفة وثقافات أخرى متنوعة.

السؤال الرابع: ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير جداريات القيادات الجامعية للتحويل نحو النظام الجديد للجامعات السعودية؟

أولاً: توصيف البرنامج:

اسم البرنامج	الفئة المستهدفة	تمويل البرنامج	الجهة المنفذة	عدد الساعات	المدة الزمنية
تطوير جداريات القيادات الجامعية للتحويل نحو النظام الجديد للجامعات السعودية	القيادات الإدارية والأكاديمية	إدارة الجامعة	عمادة الموارد البشرية	٥٠	أسبوعان

ثانياً: مبررات إقامة البرنامج:

- التحولات المعاصرة وعلى رأسها صدور النظام الجديد للجامعات السعودية.
- تلبية احتياج الجامعات السعودية من القيادات المؤهلة.
- التغلب على التحديات المهارية التي تواجه وستواجه القيادات الجامعية.

ثالثاً: الهدف العام من البرنامج:

تزويد القيادات الجامعية بجداريات تدعم قيادة التحويل نحو النظام الجديد للجامعات ومواكبة التغيرات المعاصرة.

رابعاً: الأهداف التفصيلية للبرنامج:

تزويد القيادات الجامعية بجدارات كافية في المجالات العشرة الرئيسة المدونة كوحدات في محتوى البرنامج.

خامساً: الأساليب التدريبية المستخدمة:

الإلقاء ، الحوار ، الواجبات ، ورش العمل ، المجموعات البؤرية ، تمثيل الأدوار ، دراسة حالة ، الأفلام التدريبية.

سادساً: الوسائل التدريبية:

قاعة تدريب مناسبة ، جهاز كمبيوتر ، سبورة وأقلام ، صحف ورقية ، جهاز عرض ، أدوات قرطاسية ، حقائق تدريبية ورقية وإلكترونية.

سابعاً: مواصفات مدربي البرنامج:

أساتذة وخبراء متخصصون في مجال القيادة وبناء الأنظمة حاصلون على مؤهلات مناسبة ورخصة تدريب معتمدة.

ثامناً: تقويم البرنامج ومتابعة أثره من خلال:

- الاستبانات والمقابلات القبليّة والبعديّة.
- الملاحظة أثناء تنفيذ البرنامج.
- الملاحظة للمستهدفين أثناء عملهم بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج.
- استطلاع رأي المستفيدين من خدمات الفئة المستهدفة بالبرنامج.
- متابعة مؤشرات أداء المستهدفون للجدارات المرسومة من خلال قوائم المراجعة المعدة لذلك.

تاسعاً: إدارة البرنامج:

تتولى عمادة الموارد البشرية إدارة البرنامج في المقام الأول بمساندة كل المواقع القيادية والإدارية بالجامعة خصوصاً فيما يتعلق بقياس أثر البرنامج.

عاشراً: مكان وزمان تنفيذ البرنامج:

خارجياً أثناء العام الدراسي في الفترة الصباحية.

أحد عشر: محتوى البرنامج:

الوحدة	متابعة العمل واستيفاء معايير الجودة والتميز
١	- وسائل وضع المقاييس لمراقبة درجة التقدم في خطة العمل. - طرق الحفاظ على معايير الجودة المطلوبة في الأوقات الحرجة. - مهارة صياغة التقارير الدورية والختامية. - آليات نشر ثقافة الجودة والتميز. - طرق التعرف على العناصر التي تعد قيمة مضافة للخدمات وآليات استيفائها
زمنها	خمس ساعات
الوحدة	إدارة السمعة المؤسسية والتواصل الاستراتيجي
٢	- طرق تقييم السمعة المؤسسية الحالية. - استراتيجيات تطوير السمعة المؤسسية. - آليات تصميم خطة استراتيجية لبناء السمعة المؤسسية. - وسائل بناء وتعزيز الهوية والصورة الذهنية للمؤسسة. - مهارات بناء الخطة الفعالة للتواصل الاستراتيجي للمؤسسة. - مهارات توظيف الإعلام المؤسسي في بناء السمعة والهوية المؤسسية وتسويقها.
زمنها	خمس ساعات
الوحدة	التخطيط واستشراف المستقبل
٣	- طرق الاستشراف المستقبلي وصياغة الرؤية الطموحة للمهمة الجذابة. - الإلمام بمناهج التخطيط ومعرفة الأنسب للعمل. - مهارة تحليل الوضع القائم والوضع المأمول وتقدير الفجوة بينهما. - آليات تحديد القيم المؤسسية وصياغة الأهداف بالشكل الذي يعكس النتائج النهائية. - وسائل صياغة المبادرات والمشاريع التي تحقق الأهداف المنشودة والموارد اللازمة لإدارتها.
زمنها	خمس ساعات
الوحدة	قيادة التغيير واتخاذ القرارات
٤	- منهجية صناعة القرارات التحليلية وأساليب اتخاذ القرارات المصيرية في الظروف الحرجة. - وسائل اكتساب الجرأة والكفاءة في تحمل مسؤولية القرارات الصعبة. - هارة قيادة التغيير ومقاومة المقاومة للقرارات الاستراتيجية أو الصعبة.
زمنها	خمس ساعات

الوحدة	وضع الخطة في حيز التنفيذ	
٥	- طرق إعداد أدلة التوصيف الوظيفي. - مهارة إدارة الأولويات بكفاءة. - مهارة توزيع المهمات ومتابعتها وتحديد مسؤوليات الأفراد بما يتناسب مع قدراتهم وخبراتهم. - مهارة التنسيق التكاملي بين مختلف الأفراد والإدارات والأقسام. - القدرة على تنظيم سير العمل بطريقة منطقية ومنهجية ومتناسقة.	محتواها
	خمسة ساعات	زمنها
الوحدة	تنمية مواهب العاملين واستثمار ابتكاراتهم	
٦	- أساليب اكتشاف المواهب والقدرات الخاصة واستثمارها. - وسائل تهيئة بيئة عمل متجددة تنافسية إبداعية تشجع على الابتكار والتطوير المستمر. - القدرة على استثمار التحديات لتنمية قدرات الأفراد وتحسين سمعتهم. - آليات تعزيز رغبة التميز والفوز لدى الأفراد بالشكل المتكافئ. - القدرة على المرونة ومنح الحرية وتشجيع الإبداع والابتكار.	محتواها
	خمسة ساعات	زمنها
الوحدة	تحليل المشكلات وحلها	
٧	- مهارة التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها. - أساليب تحليل أسباب المشكلة والظروف المسؤولة عنها بشمولية وعمق. - الطرق الشمولية في جمع الحقائق والبيانات المتصلة بالمشكلة. - وسائل استطلاع آراء الآخرين وخبراتهم وكفاءتهم في التعامل مع المشكلة. - القدرة على صياغة معايير الترجيح والمفاضلة بين بدائل الحلول المطروحة. - مهارات التمييز بين الأخطاء والأفراد.	محتواها
	خمسة ساعات	زمنها
الوحدة	التمكين	
٨	- استراتيجيات صناعة الصف الثاني من القادة. - مهارات التدريب وإكساب الخبرة للآخرين. - التعرف على حدود ومجالات التفويض الممكنة. - وسائل التعرف على المدير من العاملين بالتمكين ومنحه الثقة. - آليات الإشراف العام والمتابعة بعد التفويض.	محتواها
	خمسة ساعات	زمنها

الوحدة	التعامل الصحيح مع الأنظمة واللوائح
٩	- وسائل قياس مدى انسجام المخرجات مع الأنظمة واللوائح والقواعد التنفيذية. - آليات جعل الأنظمة واللوائح جزءاً أساسياً مهماً من ثقافة الإدارات والأفراد. - مهارات المرونة الإيجابية فيما لم يرد فيه نص نظامي قاطع بما يخدم العمل والعاملين. - القدرة على تحديد الإطار الأخلاقي والالتزام بدرجة عالية من النزاهة والمهنية.
زمنها	خمس ساعات
الوحدة	التواصل الفعال
١٠	- فنون الحوار والمناقشة والإقناع ومهارات التواصل العالمي. - وسائل تفعيل واستثمار وسائل التواصل الحديثة لخدمة العمل. - مهارة الإلقاء والتحدث الجماهيري والإعلامي. - مهارات التوجيه الشفوي والكتابي. - مهارات الاستماع والانصات وتقدير التنوع الثقافي والاجتماعي.
زمنها	خمس ساعات

إثنا عشر: مقومات نجاح تطبيق البرنامج التدريبي المقترح

يستلزم نجاح هذا البرنامج دعماً مستمراً (بشرياً ومادياً ومالياً ومعنوياً) من قبل القيادات العليا في الجامعة وعلى رأسهم مجلس الأمناء والمتابعة التقويمية المستمرة من قبل المشرفون على تنفيذ هذا البرنامج ، كما يتطلب نجاحه تهيئة المناخ التنظيمي والمادي و القيمي لتغليب أثره ، ونشر قصص النجاح التي يفرزها هذا البرنامج.

ملخص نتائج البحث:

تتلخص نتائج البحث فيما يلي:

١. أن عينة البحث في الغالب يحتاجون للتدريب على كل الجدارات المضمنة في هذا البحث.
٢. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة لأسئلة البحث تُعزى لاختلافهم في المتغيرات التالية: الجنس ، طبيعة العمل القيادي.
٣. أن عينة البحث يفضلون أن يتم تدريبهم على الجدارات المقترحة في هذا البحث في الفترة الصباحية أثناء العام الدراسي خارج المملكة العربية السعودية.
٤. صياغة برنامج تدريبي مقترح لتطوير جدارات القيادات الجامعية للتحويل نحو النظام الجديد للجامعات السعودية ومسايرة التغيرات العالمية المعاصرة.

التوصيات

من خلال ما توصل إليه البحث من نتائج يوصي الباحث الجامعات بما يلي:

- ١- تعريف المجتمع الجامعي بالنظام الجديد للجامعات السعودية وبشكل موسع وشامل باستخدام كافة الوسائل المناسبة والفعالة.
- ٢- أن تعمل الجامعات على تهيئة بيئها الثقافية والتنظيمية والمادية لاستيعاب التغيرات التي يفرضها النظام الجديد.
- ٣- أن تتبنى الجامعات تنفيذ البرنامج التدريبي المقترح في هذا البحث مع تقديم الدعم الكافي لنجاحه.

قائمة المصادر و المراجع

المراجع العربية:

أبو نبعة ، علاء عبدالعزيز. (٢٠١٦). الجدارة والكفاء: نحو تصحيح الخطأ الشائع في التمييز بينهما. متاح بتاريخ ٢٠٢٠/٢/٤ : www.Ala-abu-naba-a

أحمد ، أمل على سلطان. (٢٠١٨). الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية . *المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية* ، (٥٦) ، ٣٣-١٢٦.

البدوي ، أمل محمد حسن. (٢٠١٧). رؤية مقترحة لدور القيادات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة: عمان- دار سمات للدراسات والأبحاث* ، ٦ (١١) ، ١٢٤ - ١٥٦.

البطي ، عبدالله محمد. (٢٠١٤). الكفايات القيادية لرؤساء الاقسام الأكاديمية في جامعة حائل. *مجلة العلوم التربوية والنفسية: جامعة الملك سعود- كلية التربية* ، ٥ (٢) ، ٦٢٩ - ٦٦٢.

الحارثي ، مفلح حمود. (٢٠١٧). *واقع ممارسة القيادة الابتكارية في الجامعات السعودية واستراتيجية تطويرها*. رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الملك خالد ، المملكة العربية السعودية.

حويحي ، محمد أحمد غريب. (٢٠١٦). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل القيادة التحويلية. *مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية* ، ١٧٠ (٤) ، ٤٦٠ - ٥٣٨.

الزبيدي ، وفاء محمد. (٢٠١٨). *نموذج مقترح لبناء معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية*. رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.

سالم ، أحمد عبدالعزيز. (٢٠٠٧). دور العلاقات الإنسانية في ممارسة القيادة الجامعية. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الرابع عشر (آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي) ، مصر ، (٢) ، ٥٠٢ - ٥٤٦.

السكرانة ، بلال خلف. (٢٠١٠). *القيادة الإدارية الفعالة*. عمان: دار المسيرة للنشر والطباعة ، ط١.

الشهري ، حسن علي. (٢٠١٩). *تطوير الأداء الإداري بكلليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء معايير الاعتماد الدولية (CAEP): تصور مقترح*. رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الملك خالد ، المملكة العربية السعودية.

الشيخ ، حسين بن عبدالله أحمد ، ؛ القضاة ، محمد أمين. (٢٠١٤). *دور مقترح لإدارة المعرفة في رفع الأداء الإداري للإداريين الأكاديميين في جامعات منطقة مكة المكرمة*. رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الاردنية ، عمان.

الضمور ، هند خالد؛ عليمات ، صالح ناصر. (٢٠١٨). *درجة توفر الكفايات الإدارية لدى القادة الأكاديميين في جامعة مؤتة وسبل تطويرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. مجلة دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي ، ٤٥ (١) ، ٨٠-٦٣.

العتيبي ، عالية محمد. (٢٠١٧). *تطوير أداء القيادات الإدارية بكلليات فرع البنات جامعة الملك عبدالعزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية*. مجلة العلوم التربوية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، (١١) ، ٤٧٤-٣٧٩ .

عثمان ، سيف الدولة (٢٠١٧). *الكفايات الإدارية اللازمة في مؤسسات التعليم العالي في ضوء الفكر الإداري المعاصر: دراسة تطبيقية على جامعة الجزيرة*. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم درمان الاسلامية ، السودان.

عمادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد. (١٤٤١هـ). *سجل إحصائيات عدد القيادات الأكاديمية والإدارية*. عمر ، أحمد مختار. (٢٠٠٨). *معجم اللغة العربية المعاصر*. القاهرة: عالم الكتب ، ط١.

عيد ، هالة فوزي. (٢٠١٥). *تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية*. مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس: مصر- رابطة التربويين العرب ، (٦١) ، ٤٢٦-٣٨٧ .

كريري ، عصام محمد. (٢٠١٩). *استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر*. رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الملك خالد ، المملكة العربية السعودية.

الكسر ، شريفة عوض. (٢٠١٦). *تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بمدينة الرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة الجودة*. المجلة الدولية للتربية المتخصصة: عمان- دار سمات للدراسات والأبحاث ، ٥ (٤) ، ٢٦٧-٢٩١.

المرسوم الملكي رقم (م/٢٧) وتاريخ ١/٣/١٤٤١هـ. بشأن نظام الجامعات الجديد.

المطلق ، تركي بن علي حمود. (٢٠١٦). برامج التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في الجامعات: دراسة مقارنة بين جامعة هال بالمملكة المتحدة وجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية. *مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية*، ١ (١٦٩)، ١٨٠-٢٥٢.
وزارة التعليم (٢٠١٩). أبرز ملامح ومكتسبات نظام الجامعات الجديد ، <https://www.moe.gov.sa/ar/news/Pages/h-1441-jh.aspx>

المراجع العربية المترجمة: (Arabic references in English)

- Abu Nabaa , Alaa Abdel Aziz. (2016). Merit and competence: towards correcting a common error in distinguishing between them. *Available on 4/2/2020: www.Ala-abu-naba-a*
- Ahmed , hope for Sultan. (2018). The professional competencies required for heads of academic departments at Assiut University from the point of view of faculty members: a field study. *The Educational Journal: Sohag University - College of Education*, (56), 33-126.
- Al-Badawi , Amal Muhammad Hassan. (2017). A proposed vision for the role of academic leaders to achieve competitive advantage at King Khalid University. *Specialized International Educational Journal: Amman - Dar Simat for Studies and Research*, 6 (11), 124 - 156.
- Al-Batti , Abdullah Muhammad. (2014). Leadership competencies for heads of academic departments at the University of Hail. *Journal of Educational and Psychological Sciences: King Saud University - College of Education*, 5 (2), 629-662.
- Al-Harithi , Mafleh Hammoud. (2017). *The reality of practicing innovative leadership in Saudi universities and the strategy for developing them*. Unpublished PhD thesis , King Khalid University , Saudi Arabia.

- Al-Khatib, Ahmed. (2015). *Higher Education Administration*. Al-Rashed Library: Riyadh.
- Al-Mutlaq, Turki bin Ali Hammoud. (2016). Professional development programs for faculty members and academic leaders in universities: a comparative study between the University of Hull in the United Kingdom and the University of Hail in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Education: Al-Azhar University - Faculty of Education*, 1 (169), 180-252.
- Al-Otaibi, Alia Muhammad. (2017). Developing the performance of administrative leaderships in the female branch of King Abdulaziz University in light of the strategic management approach. *Journal of Educational Sciences: Imam Muhammad bin Saud Islamic University*, (11), 379-474.
- Al-Shehri, Hassan Ali. (2019). *Developing the administrative performance of the Faculties of Education in Saudi universities in light of the International Accreditation Standards (CAEP): a proposed scenario*. Unpublished PhD thesis, King Khalid University, Saudi Arabia.
- Al-Thubaiti, Khaled Awad. (2014). Evaluating the administrative skills of the heads of the scientific departments of the Saudi governmental universities. *Journal of Human and Social Sciences: Imam Muhammad bin Saud Islamic University - Deanship of Scientific Research*, (33), 13-95.
- Al-Zubaidi, Wafa Muhammad. (2018). *A proposed model for building criteria for selecting academic leaders in Saudi universities in light of some international experiences*. Unpublished PhD thesis, Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia.
- Damour, Hind Khaled; Alimat, Saleh Nasser. (2018). The degree of availability of administrative competencies among the academic leaders at the University of Mu'tah and ways to develop them from the viewpoint of the faculty members. *Dirasat Journal - Educational Sciences: The University of Jordan - Deanship of Scientific Research*, 45 (1), 63-80.

- Deanship of Human Resources at King Khalid University. (1441 AH). *Record statistics of the number of academic and administrative leaderships*.
- Eid, Hala Fawzy. (2015). A proposed scenario to achieve creative leadership among academic leaders in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Arab Studies in Education and Psychology: Egypt – Arab Educators Association*, (61), 387-426.
- Fracture, Sherifa Awad. (2016). A proposed scenario for developing the administrative performance of the heads of academic departments in higher education institutions of Riyadh in light of the principles of the European Model (EFQM) for Quality Management. *The International Journal of Specialized Education: Amman – Dar Samat for Studies and Research*, 5 (4), 267-291.
- Hwaihi, Mohamed Ahmed Gharib. (2016). Developing the administrative performance of academic department heads at King Khalid University in light of the transformational leadership approach. *Journal of Education: Al-Azhar University – College of Education*, 170 (4), 460-538.
- Kariri, Essam Mohamed. (2019). *A proposed strategy for implementing sustainable leadership at King Khalid University in light of the Avery and Brigstner model*. Unpublished PhD thesis, King Khalid University, Saudi Arabia.
- Ministry of Education (2019). The most prominent features and achievements of the new university system, <https://www.moe.gov.sa/ar/news/Pages/h-1441-jh.aspx>
- Omar, Ahmed Mukhtar. (2008). *A Dictionary of Contemporary Arabic Language*. Cairo: The World of Books, 1st ed.
- Othman, Seif al-Dawla (2017). *Administrative competencies needed in higher education institutions in light of contemporary administrative thought: an applied study on the University of Gezira*. Unpublished MA Thesis, Omdurman Islamic University, Sudan.

Royal Decree No. (M / 27) dated 3/1/1441 AH. *Concerning the new university system.*

Sakameh, Bilal Khalaf. (2010). *Effective management leadership*. Amman: House of the March for Publishing and Printing, 1st ed.

Salem, Ahmed Abdel Azim. (2007). The role of human relations in the exercise of university leadership. *A working paper presented to the Fourteenth Annual Conference (New Horizons in Arab University Education), Egypt, (2), 502-546.*

Sheikhi, Hussein bin Abdullah Ahmed, Judges, Mohamed Amin. (2014). *A proposed role for knowledge management in raising the administrative performance of academic administrators in the universities of Makkah Al-Mukarramah region*. Unpublished PhD thesis, University of Jordan, Amman.

المراجع الأجنبية: References

Caputo, A; Langher, V. (2015). Validation of the Collaboration and Support for Inclusive Teaching Scale in Special Education Teachers. *Journal of Psycho-educational Assessment*, 33(3), 210 -222.

Lupton, M; Hughes, H. (2015). *The nature of academic leadership at the colleges of the Royal University of Bhutan*. Degree of doctor of thesis Queensland University of Technology, Australia.

Mulder, M. (2008). The new competence concept in higher education. *Paper presented at American Educational Research Association Annual Conference, New York, NY. Retrieved from <http://www.mmulder.nl/wp-content/uploads/2011/12/2008-03-31-Paper-Mulder-AER A-2008>.*

Petrie, N. (2018). *Future Trends in Leadership Development*. Center for Creative Leadership, Business School, United Kingdom.

- Russo , D. (2016). Competency Measurement Model. *European Conference on Quality in Official Statistics (Q2016)*.
- Sanhueza , A. (2011). *Leadership Development And Its Effects On Organizational Performance*. Unpublished Master's thesis Massachusetts Institute of Technology , Sloan School of Management , USA.
- Seemiller , C. (2016). Leadership Competency Development: A Higher Education Responsibility. *New Directions For Higher Education* , (174), 93-108.
- Seemiller , C. (2013). *The student leadership competencies guidebook*. San Francisco , CA: Jossey-Bass.
- Simon , A. (2015). Qualities of Effective Leadership in Higher Education. *Open Journal of Leadership* , (4), 54-66.
- Spendlove , M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *The International Journal for Educational Management* , 21(5), 407-417.