



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

كلية التربية

قسم الإدارة والتخطيط التربوي

واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير

سظام بن عبد العزيز

بحث تكلمي مقدم لنيل درجة الماجستير في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي

إعداد

مسفر بن عبد الرحمن بن بليه آل فهاد

إشراف

د. باسم بن إبراهيم الخيميد

العام الجامعي

١٤٤٢-١٤٤٣هـ

٢٠٢١-٢٠٢٢م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى والدي ووالدتي أطال الله في عمرهما وأبسهما ثوب الصحة والعافية...

إلى ابنائي ووالدتهم رفيقة دربي شكراً و عرفانا...

إلى إخوتي وأخواتي صلةً وقربى...

إلى كل من ساندني ودعمني ولو بكلمةً طيبة...

إلى أحبتي أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع ممزوجاً بالشكر والعرفان...

الباحث

شكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبرحمته تُجزل الحسنات، وبتوفيقه وسداده تُزاد الهمم، وتُعلَى القمم، والصلاة والسلام على نور الهدى، ومصباح الدُجى، نبينا محمد وعلى آله وصحبه ومن اقتفى أثره إلى يوم الدين، أما بعد...

فالشكر والثناء لله عز وجل أولاً، الذي وفقني ويسر لي القيام بهذا البحث، ثم الشكر والتقدير لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وأخص كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي على إتاحتهم لي هذه الفرصة إكمال الدراسات العليا والتزود من العلم النافع، نفعنا الله به.

كما يطيب لي أن أتقدم بعظيم الشكر والامتنان لسعادة د. باسم بن إبراهيم المحميد المشرف على هذه الدراسة، الذي كان له الفضل الأكبر في إنجاز هذه بدعمه المتواصل ونصّحه وتوجيهه وغزارة علمه وآرائه السديدة وتوجيهاته القيمة ومساعدتي على تخطي جميع العقبات والصعوبات، ودفعي نحو الإنجاز في مختلف مراحل إعداد الدراسة، أسأل الله العليّ القدير أن يجعل كل ما قدمه في ميزان حسناته، ويجزيه عني خير الجزاء. كما أوجه وافر الشكر وخالص التقدير لكل من: - سعادة د. فواز بن عبد الله المطوع. وسعادة د. ميعاد بنت حمود الذيب على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة، وكان لتوجيهاتهما القيمة الدور الكبير في ظهورها بشكل أفضل.

كما أتوجه بالشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل المحكّمين الذين تكرموا بإبداء المشورة، واقتطعوا من وقتهم لتحكيم أداة الدراسة. والشكر موصول لإدارة جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز ورؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس على وقفهم وما ساهموا به في إنجاز تطبيق الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة والله الحمد.

كما لا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بالشكر والعرفان لصديقي د. عبد العزيز العرفج،
على ما قدمه من مساندة وتوجيه لإتمام هذا العمل.

وختاماً: أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجه الكريم، إنه ولي ذلك والقادر عليه،
وأن تثمر هذه الدراسة في خدمة ديني ووطني، وأن ينتفع بها الجميع. وصلى اللهم وسلم على
نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

الباحث

مستخلص الدراسة

عنوان الدراسة: واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.

الباحث: مسفر بن عبد الرحمن بن بليه آل فهاد. المشرف: د. باسم بن إبراهيم المحميد.

الدرجة العلمية: الماجستير. الجامعة والكلية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - كلية التربية.

القسم والتخصص: الإدارة والتخطيط التربوي. العام الجامعي: ١٤٤٢ / ١٤٤٣ هـ

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. كما هدفت الدراسة إلى تحديد الصعوبات التي تحول دون ممارستهم المهارات القيادية. وهدفت كذلك إلى تقديم المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للمهارات القيادية. والتعرف على إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول ممارسة المهارات القيادية تُعزى لمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، الكلية، سنوات الخبرة).

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي.

أداة الدراسة: صمم الباحث استبانة تكونت من (٥١) عبارة موزعة على ثلاث محاور.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز والبالغ عددهم (١٤١٣) عضواً، وتم تحديد عينة الدراسة بطريقة عشوائية، حيث بلغت العينة عينة الدراسة (٣١٧) عضواً.

أبرز النتائج الدراسة:

- ١- أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.
- ٢- أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز للمهارات القيادية.
- ٣- أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية جداً) على المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز للمهارات القيادية.
- ٤- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز للمهارات القيادية، المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة المهارات القيادية) باختلاف متغير المؤهل العلمي.

- ٥- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) باختلاف متغير الكلية.
- ٦- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات وأفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم من ٥ سنوات فأكثر حول (الصعوبات التي تحول دون ممارسة المهارات القيادية)، لصالح أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات.
- ٧- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات وأفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم من ٥ سنوات فأكثر حول (واقع ممارسة المهارات القيادية، المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة للمهارات القيادية)، لصالح أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم من ٥ سنوات فأكثر.

أبرز توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- ١- العمل على توفير ثقافة تنظيمية يسودها قيم الاحترام والتقدير والثقة بين العاملين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز.
- ٢- الاهتمام بتعزيز السلوك الإيجابي لتحقيق التغيير الهادف لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز.
- ٣- العمل على توفير كادر إداري تقني لمساعدة رؤساء الأقسام بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز ومساندتهم في الأعمال الإدارية.
- ٤- إيجاد نظام فعال للحوافز والمكافآت تشجيعاً لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز لزيادة الإنتاجية بجودة عالية وكفاءة.
- ٥- حث رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز على العمل على تعزيز الشراكة المجتمعية مع مختلف القطاعات العمل المتباينة داخل المملكة.

Abstract

Title of Thesis: The reality of the leadership skills practicing with the scientific heads of departments at Prince Sattam Ibn Abd El-Aziz University.

Name of Student: Masfer Ibn Abdulrahman Ibn Balih Al Fahhad.

Supervisor: Dr. Bassem Ibn Ibrahim Al- Muhaimid.

College and niversity: College of Education, Al-Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University.

Department: Educational management and planning.

Degree: Masters.

Academic year: 1442 /1443 AH.

The study aimed to detect the reality of leadership skills practicing among heads of scientific departments in Prince Sattam bin Abd El-Aziz University from the view point of teaching staff in the university. The study also aimed to specify the difficulties that prevent them from practicing leadership skills.

As it also aimed to present appropriate suggestions to enhance the scientific heads of departments practice of leadership skills. As well as to identify the possibility of the existence of statistically significant differences between the study members responses about the practice of leadership skills due to the following variables (Academic qualification, college, years of experience):

Study approach: the researcher used the descriptive survey method.

Study tool: The researcher designed an identification, which consisted of 51 phrases distributed over three axes.

Study sample and population: The study population consisted of all teaching staff in Prince Sattam Ibn Abd El-Aziz, which are 1413 members. The study sample was identified randomly, as it was 317 members.

The top study results:

1. The study sample members highly agree with the reality of leadership skills practice among the heads of scientific departments in Prince Sattam Ibn Abd El-Aziz University.
2. The study sample members moderately agree with the difficulties that prevent the leadership skills practice of the heads of scientific departments in Prince Sattam Ibn Abd El-Aziz University.
3. The study sample members very highly agree with the appropriate suggestions to enhance the leadership skills practice of the heads of scientific departments in Prince Sattam Ibn Abd El-Aziz University.
4. There are no statistically significant differences at (0.05) level or less in the attitudes of the study sample members about (difficulties that prevent the heads of scientific departments in Prince Sattam bin Abd El-Aziz University from practicing leadership skills, the appropriate suggestions to enhance the

leadership skills practice), and it differs according to the academic qualification.

5. There are no statistically significant differences at (0.05) level or less in the attitudes of the study sample members about (the appropriate suggestions to enhance the leadership skills practice of scientific departments heads at Prince Sattam Ibn Abd El-Aziz University from the viewpoint of the teaching staff), and it differs according to the college.
6. There are statistically significant differences at (0.05) level and less between the study sample members who have less than 5 years of experience and the study sample members who have 5 years of experience or more about (the difficulties that prevent form practicing leadership skills), and that's for the sake of study sample members who have less than 5 years of experience.
7. There are statistically significant differences at (0.05) level and less between the study sample members who have 5 years of experience and the study sample members who have 5 years of experience or more about (the reality of leadership skills practice, the appropriate suggestions to enhance the practice of leadership skills), for the sake of the study sample members who have experience of 5 years or more.

The top recommendations of the study:

In light of the results that have been reached, the researcher recommends the following: -

1. We should work on providing an organizational culture in which values of respect, appreciation and trust prevail among employees in Prince Sattam bin Abd El-Aziz University.
2. Paying attention to promoting positive behavior to achieve meaningful change among the heads of scientific departments in Prince Sattam Ibn Abd El-Aziz University.
3. Working on providing a technical administrative staff to assist the heads of departments in Prince Sattam Ibn Abd El-Alaziz University and to support them in administrative work.
4. Creating an effective system of incentives and rewards to encourage the teaching staff in Prince Sattam bin Abd El-Aziz University, and this is in order to increase productivity with high quality and efficiency.
5. Urging the heads of scientific departments in Prince Sattam Ibn Abd El-Aziz University to work on strengthening community partnership with the various different work sectors within the Kingdom.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
د	مستخلص الدراسة باللغة العربية
و	المستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية
ح	فهرسة المحتويات
ك	فهرسة الجداول
ل	فهرسة الأشكال
م	فهرسة الملاحق
٨-١	الفصل الأول: التعريف مشكلة الدراسة.
٣-١	١-١-١ تمهيد
٤-٣	١-٢-١ مشكلة الدراسة
٤	١-٣-١ أسئلة الدراسة
٥-٤	١-٤-١ أهداف الدراسة
٦-٥	١-٥-١ أهمية الدراسة
٦	١-٦-١ حدود الدراسة
٨-٦	١-٧-١ مصطلحات الدراسة
٦١-٩	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة.
٤٨-١١	٢-١-١-١ الإطار المفاهيمي.
٢٢-١١	٢-١-١-٢ القيادة التربوية.
١١	٢-١-١-٢-١ القيادة.
١٣-١٢	٢-١-١-٢-٢ مفهوم القيادة.
١٥-١٣	٢-١-١-٢-٣ الفرق بين القيادة والإدارة.
١٥	٢-١-١-٢-٤ خصائص القيادة.
١٦	٢-١-١-٢-٥ أركان (عناصر) القيادة.

١٧	٦-١-١-٢- أهمية القيادة.
١٨-١٧	٧-١-١-٢- أنماط القيادة.
١٩-١٨	٨-١-١-٢- مفهوم القيادة التربوية.
٢٠-١٩	٩-١-١-٢- خصائص القيادة التربوية.
٢١-٢٠	١٠-١-١-٢- أهمية القيادة التربوية.
٢١	١١-١-١-٢- سمات وخصائص القائد التربوي.
٢٢-٢١	١٢-١-١-٢- مقومات القيادة التربوية.
٤١-٢٢	٢-١-٢- المهارات القيادية.
٢٣-٢٢	١-٢-١-٢- تمهيد.
٢٤-٢٣	٢-٢-١-٢- مفهوم المهارة.
٢٥-٢٤	٣-٢-١-٢- مفهوم المهارات القيادية.
٤١-٢٥	٤-٢-١-٢- تصنيف المهارات القيادية.
٤٤-٤١	٢-١-٢- القسم العلمي.
٤١	١-٢-١-٢- تمهيد.
٤٢	٢-٢-١-٢- مفهوم القسم العلمي.
٤٣-٤٢	٣-٢-١-٢- مفهوم رئيس القسم العلمي.
٤٤-٤٣	٤-٢-١-٢- أهمية رئيس القسم العلمي.
٤٤	٥-٢-١-٢- مهام رئيس القسم الإدارية والقيادية.
٤٨-٤٥	٣-١-٢- جامعة سطاتم بن عبد العزيز.
٤٥	١-٣-١-٢- نشأة الجامعة.
٤٥	٢-٣-١-٢- رؤية الجامعة ورسالتها.
٤٦-٤٥	٣-٤-١-٢- أهداف الجامعة الاستراتيجية والقيم الجوهرية.
٤٧-٤٦	٤-٣-١-٢- فروع الجامعة وكلياتها.
٤٨	٥-٣-١-٢- إنجازات الجامعة.
٤٨	٦-٣-١-٢- هيكل الإداري للجامعة.
٦١-٤٩	٢-٢- الدراسات السابقة والتعليق عليها.

٧٤-٦٣	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
٦٣	٣-١- منهج الدراسة.
٦٣	٣-٢- مجتمع الدراسة.
٦٣	٣-٣- عينة الدراسة.
٦٧-٦٤	٣-٤- خصائص أفراد الدراسة.
٦٩-٦٧	٣-٥- أداة الدراسة.
٧٣-٦٩	٣-٦- صدق وثبات أداة الدراسة.
٧٣	٣-٧- إجراءات الدراسة.
٧٤	٣-٨- أساليب تحليل البيانات.
٩٩-٧٦	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها.
٨٢-٧٦	٤-١- نتائج السؤال الأول ومناقشتها.
٨٧-٨٢	٤-٢- نتائج السؤال الثاني ومناقشتها.
٩٢-٨٧	٤-٣- نتائج السؤال الثالث ومناقشتها.
٩٩-٩٢	٤-٤- نتائج السؤال الرابع ومناقشتها.
١١٠-١٠١	الفصل الخامس: ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها.
١٠٢-١٠١	٥-١- ملخص الدراسة.
١٠٨-١٠٣	٥-٢- نتائج الدراسة.
١٠٩	٥-٣- توصيات الدراسة.
١٠٩	٥-٤- مقترحات لدراسات مستقبلية.
١١٦-١١٠	المراجع.
١٤٢-١١٧	الملاحق.

فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
(١-٢)	الفرق بين دور الإداري والدور القيادي.	١٤
(١-٣)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.	٦٤
(٢-٣)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الكلية.	٦٥
(٣-٣)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة.	٦٦
(٤-٣)	محاور الاستبانة وعباراتها	٦٨
(٥-٣)	تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات).	٦٩
(٦-٣)	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور.	٧٠
(٧-٣)	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور.	٧١
(٨-٣)	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور.	٧٢
(٩-٣)	معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.	٧٣
(١-٤)	استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سظام بن عبد العزيز مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.	٧٩-٧٦
(٢-٤)	استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سظام بن عبد العزيز للمهارات القيادية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.	٨٥-٨٢
(٣-٤)	استجابات أفراد عينة الدراسة حول المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سظام بن عبد العزيز للمهارات القيادية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.	٩٠-٨٧
(٤-٤)	نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي.	٩٣
(٥-٤)	نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات المؤهل العلمي.	٩٤
(٦-٤)	نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الكلية.	٩٥
(٧-٤)	نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات الكلية.	٩٦
(٨-٤)	نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة.	٩٨-٩٧
(٩-٤)	نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات سنوات الخبرة.	٩٩-٩٨

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
١٦	أركان القيادة	(١-٢)
٢٧	السمات المرتبطة بالمهارات الذاتية التي يمارسها القائد التربوي.	(٢-٢)
٢٩	السمات المرتبطة بالمهارات الفنية التي يمارسها القائد التربوي.	(٣-٢)
٣٢	السمات المرتبطة بالمهارات الإنسانية التي يمارسها القائد التربوي.	(٤-٢)
٣٧	السمات المرتبطة بالمهارات الإدارية التي يمارسها القائد التربوي.	(٥-٢)
٤٨	الهيكمل الإداري لجامعة الأمير سظام بن عبد العزيز.	(٦-٢)
٦٥	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.	(١-٣)
٦٦	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الكلية.	(٢-٣)
٦٧	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة.	(٣-٣)

فهرس الملاحق

الصفحة	الملاحق	رقم الملاحق
١٢٥-١١٩	أداة الدراسة في صورتها الأولىة.	(١)
١٢٧	أسماء الأساتذة المحكمين.	(٢)
١٣٤-١٢٩	أداة الدراسة في صورتها النهائية.	(٣)
١٣٨	خطاب طلب تسهيل مهمة الباحث.	(٤)
١٤٠	خطاب تسهيل مهمة باحث.	(٥)
١٤٢	إفادة من مكتبة الملك فهد الوطنية بعد بحث الموضوع من قبل.	(٦)

الفصل الأول

التعريف بمشكلة الدراسة

١-١- تمهيد:

يُعد موضوع القيادة من أهم الموضوعات في علم الإدارة، حيث تُشكل محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وإحدى الركائز الأساسية لأي نهضة أو تقدم أو تنمية أي مجتمع، فمن خلالها يتم التأثير والتغير في ذلك المجتمع. كما تُعتبر القيادة جزءاً أساسياً في العملية الإدارية، فهي فن التأثير والتأثر في الآخرين، وهي علاقة تبادلية تفاعلية بين قائد يستطيع بإمكاناته وقدراته ومهاراته التأثير في سلوك المرؤوسين للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وبين مرؤوسين يتحملون المسؤولية (العميان، ٢٠١٠، ص ٢٥٧).

ويرتبط نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها بالكيفية التي يدير بها القائد هذه المؤسسة، والأسلوب القيادي الذي يمارسه، والصفات والمهارات القيادية التي تمثل في شخصيته، وقدرته على توظيف مهاراته نحو العمل البناء، من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع العاملين وتحفيزهم على العطاء المستمر (السبيعي، ٢٠١٠، ص ٥٧).

وتؤكد رؤية المملكة ٢٠٣٠ على أهمية توفير المزيد من القيادات البشرية المؤهلة التي تقود المسيرة في كافة المنظمات والمؤسسات، وتساهم في تعزيز كافة عوامل الرؤية، واستشراف المستقبل. وذلك من خلال تأسيس مجالس مهنية خاصة بكل قطاع يهتم بتحديد ما يحتاجه من المهارات والمعارف لدفع عجلة التنمية الاقتصادية. بالإضافة إلى تطوير المواهب وبناء الشخصية من خلال عقد الشراكات مع الجهات التي توفر فرص التدريب محلياً ودولياً، التي تعنى بالموارد البشرية في القطاعات المختلفة من أجل تعزيز فرص التدريب والتأهيل والتطوير.

كما يُمثل برنامج تنمية القدرات البشرية وهي أحد البرامج المستحدثة لرؤية المملكة ٢٠٣٠، سعياً لتطوير قدرات جميع مواطني المملكة العربية السعودية، ولتحضيرهم للمستقبل، والتركيز على تقديم برامج تدريبية وتطويرية لتنمية القدرات البشرية وتحديد قادة المستقبل وتمكينهم، من خلال صنع بيئة محفزة، تتساوى فيها الفرص ويكافأ فيها المتميزون (وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

لذا فمن الضروري أن يتوفر لدى المؤسسات التربوية قيادات أكاديمية تقوم على توجيه المؤسسة نحو النمو والتقدم والسعي لتحقيق أهدافها. ويجب أن يمتلك القائد التربوي مجموعة

من المهارات القيادية التي تمكنه من القيام بمهامه، وهناك عدة مهارات قيادية يجب أن تتوفر لدى القائد الأكاديمي، أهمها المهارات الذاتية، والإنسانية، والفنية، والفكرية، والإدارية (عبد الفتاح، ١٩٩٠، ص ٧١).

كما أكد بومان (Bowman,2002) على أن قيادة الأقسام تحتاج إلى شخص يمتلك قدرات ومهارات متعددة، تأتي في مقدمتها عملية الاتصال والتواصل، والقدرة على التعامل مع المشكلات. ويضيف الثبتي (٢٠١٤) إلى أهمية توافر عدداً من المهارات القيادية التي يحتاجها رئيس القسم الأكاديمي لتحقيق أهدافه منها: مهارة التنظيم، والتطوير، والإشراف، واتخاذ القرارات، وإدارة الوقت، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في العمل الجماعي (ص ٣٠). وتدور الأقسام العلمية، والجامعات معاً وجوداً وهدماً، فبقاء الجامعات مرهون ببقاء أقسامها، وذهابها بذهاب أقسامها العلمية؛ فهي السبيل الوحيد لرفع مستوى الإنتاجية في الجامعات كما وكيفاً (Rita,2006,p.30).

وأشارت عايدة القاسمية (٢٠١٩) إلى أن المهارات القيادية تسهم في تكوين بيئة إيجابية فاعلة للعمل، ومناخ إداري ممتع للعاملين، وتساعد على حسن سير وتنظيم الأعمال الإدارية، وتعمل على تحقيق أهداف المؤسسة؛ لذا توجب أن يمتلك القائد مجموعة من المهارات القيادية التي تمكنه من القيام بمهامه (ص ٢٧٣).

ويتضح مما ذكر أنه يتعين على الكليات والجامعات أن تبدأ عملها بالتركيز على أصغر جزء في نظامها، ألا وهو القسم العلمي في الكلية، وتقديم الدعم والمساندة الكافيين لرئيسه الذي يعتبر قائد الفريق لإحداث التغيير؛ ذلك لأن رئيس القسم هو الشخص القادر بكل فاعلية على إيجاد الحلول المتعلقة بماهية السياسات والإجراءات التي من شأنها تحقيق التطبيق المثمر والمجدي للتغيير المنشود (لوкас، ٢٠٠٦، ص ٥٥). ويذكر الشراري (٢٠٠٩م) "أنه يقع على عاتق رؤساء الأقسام مسؤولية كبيرة في إدارة الأقسام العلمية، حيث يعتبر رئيس القسم المسؤول الأول في إدارة القسم وتطويره من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ويجب أن يمتلك رؤساء الأقسام مهارات تجعلهم قادرين على تحقيق رسالة الجامعة وتحقيق أهداف القسم العلمي بكفاءة وفاعلية، حيث يعتبر رئيس القسم قائداً إدارياً وأكاديمياً من خلال المنصب الذي يشغله والواجبات والمسؤوليات المطلوبة منه" (ص ٣٠)

وبناءً على ما سبق يتضح أن القسم في الجامعة هو البنية الأساسية التي تعتمد عليها الكلية والجامعة في التطوير المنشود، وتحقيق الأهداف المرجوة، ويساهم في تجويد مخرجات الجامعة.

١-٢- مشكلة الدراسة:

يؤثر التطور في حجم المنشآت والمؤسسات في جميع قطاعات المجتمع على تطور متطلبات القيادة، فأصبح مفهوم القيادة من أكثر المفاهيم شيوعاً في المؤسسات الحديثة، وبرز أمام هذه المؤسسات العديد من التحديات ومن أهمها "ضرورة بروز جيل جديد من القادة الذي يتبنون المفاهيم الإدارية الحديثة، ويمتلكون الكفايات القيادية التي تؤهلهم لقيادة مؤسساتهم بكفاية واقتدار" (عابدين، ٢٠١٢، ص ١٤٤).

وأصبحت المؤسسات في حاجة ماسة إلى قادة أكفاء يتمتعون بمهارات قيادية مختلفة، حتى يكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بأعلى قدر ممكن، وقيادة المؤسسة إلى النجاح والتفوق، ويتم ذلك بالتأثير على العاملين من ناحية، والتحقق من استجاباتهم من ناحية أخرى لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها.

وقد أشارت عدد من الدراسات السابقة إلى أهمية ممارسة القائد للمهارات القيادية، وضرورة وجودها لدى القيادات الأكاديمية. كدراسة البطي (١٤٢٧) التي أكدت الحاجة إلى توفر مهارات قيادية لدى رؤساء الأقسام كجانب من جوانب الكفايات القيادية لمساعدته على أداء العمل بمستوى من التمكن. وأوصت دراسة حراحشة (٢٠٢٠) بضرورة تنمية المهارات القيادية لدى القادة من خلال إشراكهم في دورات تدريبية لتعزيز مهاراتهم.

كما توصلت دراسة القاضي (١٤٣١) إلى أنه يتطلب من رؤساء الأقسام مهارات وقدرات قيادية من أجل تحقيق أعلى مستوى من الممارسات، والعمليات، والنواتج، والخدمات. ويعتبر ياغي (٢٠١١) المهارات القيادية لدى القادة الأكاديميين، من أبرز الموضوعات التي ينبغي دراستها من قبل المهتمين والباحثين؛ لدورها الفاعل في تحقيق الأهداف ورفع الإنتاجية، وضمان النوعية والفعالية التنظيمية (ص ٣٧).

كما أن هناك العديد من الدراسات المتعلقة بمجال الإدارة التربوية، أكدت بأن مشكلة القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية تُعد من

أهم المشاكل التي تواجههم في رئاسة القسم نظراً لقلّة الخبرة الإدارية والمهارات القيادية اللازمة، ومن هذه الدراسات، دراسة الخياط (١٤٢٠هـ) حيث تشير إلى أن رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية يواجهون صعوبات وعقبات ناتجة عن تعارض وغموض أدوارهم، وكذلك لافتقارهم للخبرات والمهارات الإدارية وعدم توافر المعايير اللازمة لترشيح وتقويم أداء رؤساء الأقسام. وأيضاً دراسة البابطين (٢٠١٤م) أشارت إلى أن رئيس القسم العلمي يواجه بعض الصعوبات أثناء أدائه عمله اليومي، مما يحول ذلك دون تحقيق الأهداف المطلوبة.

وعطفاً على ما سبق ذكره تظهر أهمية إجراء دراسة لكشف عن واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.

١-٣- أسئلة الدراسة:

- ١- ما واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٢- ما الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- ٣- ما المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- ٤- هل توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد الدراسة حول ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز عند مستوى دلالة (٠,٠٥) تُعزى لمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة)؟

١-٤- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية: -

- الكشف عن واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- تحديد الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز للمهارات القيادية.

- تقديم المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية.

- التعرف على إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز عند مستوى دلالة (٠,٠٥) تُعزى لمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة).

١-٥-١ أهمية الدراسة:

١-٥-١ الناحية العلمية:

١- دراسة مثل هذه المواضيع المتعلقة بالمهارات القيادية وممارستها بشكل فعلي مهماً نظراً للأثار الإيجابية التي تترتب عليها في زيادة الإنتاجية، ووصول رئيس القسم إلى مستوى عالٍ من المهارات لتحسين الأداء الإداري والقيادي.

٢- تُكمن أهمية الدراسة في تناولها جهة أكاديمية لم تحظى بالاهتمام الكافي من الباحثين لكونها من الجامعات الناشئة التي تحتاج مثل هذه الدراسات.

٣- أهمية دور الأقسام العلمية في الجامعات، وأهمية مركزها الوظيفي الذي تحتله، حيث تُشكل الجهة الرئيسية للعمل الأكاديمي التي من خلالها تُسهم في رفع مستوى الأداء والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وبالتالي يتم تحقيق الأهداف المرجوة للقسم، وتجويد مخرجاته التعليمية.

٤- تبرز أهمية الدراسة في أنها تسعى لتلبية توصيات بعض الدراسات كدراسة (الشهري، ٢٠١٥م) والتي تنص على "توجيه طلبة الدراسات العليا في أقسام الإدارة في الجامعات السعودية؛ لإجراء مزيد من البحوث والدراسات النوعية حول مهارات القيادة السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية. وإيضاً دراسة (حورية، ٢٠١٩م) والتي نصت على "إجراء المزيد من الدراسات حول المهارات القيادية لدى القيادات الأكاديمية ومستوى ممارستها في الجامعات السعودية.

٥- يؤمل أن تسهم الدراسة في توفير رصيد معرفي إضافي في العلوم الإدارية بمثل هذه الموضوعات المهمة على مستوى إحدى الجامعات السعودية.

٢-٥-١ الناحية العملية:

- ١- يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في كشف حقائق علمية، يمكن أن تساهم في تشكيل حالة من الوعي المعرفي لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز والارتقاء بمهاراتهم القيادية، ووضع قوانين وأطر تنظيمية للعلاقات الإدارية في الأقسام العلمية، وتلافي الصعوبات التي قد تواجه عملهم القيادي والإداري.
- ٢- يؤمل أن تساهم نتائج الدراسة في تقديم رؤية واضحة لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعة، قد يستفاد منها في تطوير مهاراتهم القيادية وتلافي الصعوبات التي قد تواجههم في ممارستهم العملية القيادية، وتحسين الأداء الإداري لديهم.
- ٣- يطمح الباحث أن تسهم هذه الدراسة مع غيرها من الدراسات العلمية في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ بكون الجامعة بيئة تعليمية أكاديمية، ذو أهمية في دعم التنمية البشرية.

٢-٦-١ حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على الكشف عن واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- **الحدود المكانية:** ستطبق الدراسة الحالية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بمحافظة الخرج.
- **الحدود الزمنية:** سوف تطبق هذه الدراسة في العام الجامعي (١٤٤٣هـ).

٢-٧-١ مصطلحات الدراسة:

- ١- **المهارة لغةً:** يرجع أصل مصطلح المهارة إلى فعل "مهر" والاسم فيه "ماهر" أي حاذق بارع، ويقال (فلان مهر في العلم) أي كان حاذقاً عالماً به متقناً له، والمهارة: الحذق في الشيء، والماهر: الحاذق بكل عمل (ابن منصور، ٢٠٠٣م، ص٣٨٦).
- التعريف الاصطلاحي:** القدرة على أداء العمل بشكل جيد بأسهل الطرق وأفضل النتائج (حمود واللوزي، ٢٠٠٨).

والمقصود بالمهارة إجرائياً: هي إمكانية رئيس القسم من خلال تعامله مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين على إنجاز الأعمال والمهام الإدارية بسهولة ودقة وسرعة التنفيذ لتحقيق أهداف القسم.

- **القيادة:** في اللغة من الفعل قود ونقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، والقائد من الأبل التي تقدم الإبل وتألّفها، والاسم من ذلك كله القيادة، والانقياد هو الخضوع (ابن منصور، ١٩٩٤م، ص ٣٧٠).

التعريف الاصطلاحي للقيادة: عرفها العجمي (٢٠٠٨م) بأنها نشاط اجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطة وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات والإمكانيات المادية المتاحة (ص، ١٧٣).

والمقصود بها إجرائياً بأنها: هي عملية تأثير القائد على المرؤوسين وتوجيههم ليقدموا أفضل ما لديهم من خلال تحفيزهم وتشجيعهم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية.

- **المهارات القيادية:** عرفه النمرات (٢٠١٣، ص ٨) بأنها: "مجموعة السلوكيات والمهارات الفنية والإنسانية والفكرية التي يمارسها رئيس القسم خلال إدارته للقسم والتعامل مع أعضاء هيئة التدريس، وقد تم قياسها من خلال أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض".

والمقصود بها إجرائياً: مجموعة من القدرات والكفايات التي تساعد رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز على أداء العمل بإتقان، وإنجازه بأسرع وقت، وتحفيز المرؤوسين والتأثير عليهم للوصول إلى تحقيق أهداف القسم وتجويد مخرجاته العلمية والتعليمية، وتشمل المهارات الذاتية والفنية والإنسانية والإدراكية والإدارية.

- **رؤساء الأقسام العلمية:** "يكون رئيس القسم مسؤولاً عن إدارة الأمور العلمية والتعليمية والبحثية والإدارية والمالية للقسم في حدود النظام ولوائحه وما يقرره مجلس الجامعة ومجلس الكلية. ويقدم رئيس القسم للعميد تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل عام دراسي (نظام الجامعات، ١٤٤١، ص ٢٠).

ويتبنى الباحث هذا التعريف إجرائياً في دراسته.

- **القسم العلمي:** وحدة أكاديمية تمثل تخصصاً عاماً (نظام الجامعات، ١٤٤١هـ، ص ١).
والمقصود بها إجرائياً بأنها: هي الجهة الرئيسية للعمل الأكاديمي داخل الجامعة وارتباطها بعميد الكلية، من خلالها يقوم رئيس القسم تسيير جميع الأمور العلمية والتعليمية والإدارية والمالية للقسم.

- **جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز:** أسست بموجب مرسوم ملكي عام ١٤٣٠هـ الموافق ٢٠٠٩م بتحويل فرع جامعة الملك سعود بالخرج إلى جامعة مستقلة تدعى جامعة الخرج، وانضمام جميع الكليات في محافظات الخرج والدلم ووادي الدواسر وحوطة بني تميم والأفلاج والحريق والسليل إلى الجامعة، وفي ٢٣/١٠/١٤٣٢هـ أعلن مدير الجامعة أنه تم تعديل اسم الجامعة بموجب مرسوم ملكي إلى جامعة سلمان بن عبد العزيز، وفي ١٠ جمادى الأولى ١٤٣٦هـ الموافق ١ مارس ٢٠١٥م أصدر الملك سلمان بن عبد العزيز أمراً بتغيير اسم الجامعة من جامعة الملك سلمان إلى جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز (موقع جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز <https://www.psau.edu.sa/ar/node/1965>).

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة

أولاً: الإطار المفاهيمي:

المبحث الأول: القيادة والقيادة التربوية.

المبحث الثاني: القسم العلمي.

المبحث الثالث: جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز

ثانياً: الدراسات السابقة والتعليق عليها.

تمهيد:

يقدم الباحث في الفصل الثاني من الدراسة خلفية نظرية لموضوع الدراسة ومحاورها، في قسمين رئيسين، القسم الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة الذي جاء في ثلاثة مباحث هما: المبحث الأول: القيادة التربوية ويعرض من خلاله مفهوم القيادة، وخصائص القيادة، وأركان- عناصر القيادة، والفرق بين القيادة والإدارة، وكذلك سيُعرض في هذا المبحث مفهوم القيادة التربوية، وأهمية القيادة التربوية، وخصائص القيادة التربوية، وسمات وخصائص القائد التربوي، ومقومات القيادات التربوية، ثم تناول الباحث مفهوم المهارة، ومفهوم المهارات القيادية، وفي ختام المبحث تصنيف المهارات القيادية.

فيما جاء في المبحث الثاني: القسم العلمي ويعرض من خلاله مفهوم القسم العلمي، مفهوم رئيس القسم العلمي، أهمية رئيس القسم العلمي ومهامه الإدارية والقيادية.

والمبحث الثالث ويعرض فيه جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من حيث نشأة الجامعة، الرؤية ورسالة الجامعة، وأهدافها الاستراتيجية، وقيمها الجوهرية، فروع الجامعة وكلياتها، إنجازات الجامعة، الهيكل الإداري للجامعة.

أما القسم الثاني في هذا الفصل فقد جاء فيه عرض الدراسات السابقة، التي يجمعها مع الدراسة الحالية عدداً من المشتركات في الأهداف، والإطار المفاهيمي، والمنهج، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام:

١. الدراسات المحلية.

٢. الدراسات العربية.

٣. الدراسات الأجنبية.

ثم التعليق على الدراسات السابقة من حيث أوجه الشبه، والاختلاف، وجوانب الاستفادة من الدراسة الحالية من الدراسات السابقة سواءً كانت على المستوى المحلي أو العربي أو الأجنبي.

٢-١ الإطار المفاهيمي

٢-١-١-١-٢ المبحث الأول: القيادة التربوية:

٢-١-١-١-٢ القيادة:

تمثل القيادة أهمية كبيرة بالنسبة للمجتمع في المجالات كلها، وفي مجال التربية بصفة خاصة في إنجاح الإدارة التعليمية والتربوية، إذ تعتبر القيادة عملية نسبية حسب المجال الإداري وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالدور والمسؤولية والوظيفة، كما ترتبط بأنماط وأنواع الشخصية وسماتها، المختلفة، هذا بالإضافة إلى المهارات الإدارية الفطرية والمكتسبة (عوض الله، ١٤٣٣هـ، ص ١٤١).

لذا "يجب أن تتوفر القيادة لكل جماعة من الجماعات وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يوجد بينهم رابط، ولا يقتصر دور القيادة في كل جماعة أو مؤسسة أو منظمة على مجرد التأكد من قيامها بواجبها في الحدود المرسومة لها قانون بل إنه يتعدى ذلك إلى إمداد القائمين عليها بالدوافع والحوافز، التي تبعث النشاط في نفوسهم وتغرس فيهم روح التعاون وحب العمل المشترك" (العجمي، ٢٠٠٨م، ص ٥٨).

وتتولى القيادة التربوية مسؤولية تحقيق العملية التربوية لأهدافها، وذلك من خلال قيام جميع العاملين في المؤسسات التربوية بالأعمال والواجبات المنوطة بهم، والقيادة التربوية ليست مقتصرة على من يشغل المركز القيادي بحكم وظيفته الرسمية بل إنها تنبثق من الجماعة، فالقيادة إذن ملازمة للجماعة إذ لا يمكن جماعة أن تحقق أهدافها دون أن يكون هناك قائد يوجه نشاطها ومهامها؛ كما لا يمكن لأي قائد أن يؤدي دوره القيادي دون وجود الجماعة وتظافر جهودها (العربي، ومهدي، ١٩٩٦م، ص ٢٠٦).

لذا فإن استخدام القيادة في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص تساعد في تحقيق الأهداف المطلوبة، وتحقيق المصالح المشتركة. فالقائد الأكاديمي لا شك أنه يسعى لتحقيق مصلحة المؤسسة التعليمية، والمجتمع ككل وأيضاً مصلحة العاملين مما سينعكس ذلك بتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية وفاعلية.

٢-١-١-٢- مفهوم القيادة:

القيادة كلمة تم تناولها قديماً وحديثاً ولكنها اشتهرت قديماً وارتبطت بالحروب والغزوات والمعارك حيث كانت هذه المعطيات السبب الرئيس فيما يعرف بالقيادة، وإن أفضل قيادة شهدتها التاريخ ولن تشهد لها مثيل هي قيادة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، حيث جمع فيها بين القوة العسكرية والجوانب الإنسانية والتربوية والأخلاقية، وهذه الصفات لا تتوفر لأي قائد آخر من القادة (العجمي، ٢٠٠٨م، ص ١٧١). وأشارت عزيزة طيب وآخرون (٢٠١٦م) أن مفاهيم القيادة تعددت وتباينت في الفكر الإداري المعاصر؛ ويرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والثقافية في المجتمع. ولا يوجد تعريفاً محدد للقيادة اتفق عليه الكتاب والباحثون بل اختلفت التعريفات باختلاف المداخل والزوايا التي ينظرون إليها هؤلاء الكتاب والباحثون (ص ١٠٣). وعرف الباحثون والمفكرون تعريفات متعددة ومتنوعة للقيادة وفيما يلي عرض لبعض التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة:

عرفها العجمي (٢٠٠٨م) بأنها: نشاط اجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطة وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات والإمكانيات المادية المتاحة (ص ١٧٣). كما عرفها السكارنة (٢٠١٠م) بأنها: "القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وهمم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته (ص ١٤).

أما عبد الباقي فقد ذكر أن "كوننز وادونيل قد عرفا القيادة على أنها "تعني عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. بينما يعرفها "فنر وبروستواس كما يقول عبد الباقي بأنها من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجدد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية (في عبد الباقي، ٢٠٠٣م، ص ٢٧١).

ويرى الطويل (٢٠٠١م) إن أي تعريف للقيادة يجب أن يقدم أشياء أكثر من مجرد تحديد القادة، إذ يجب أن يشير إلى صيانة القادة واستمراريتها؛ فالقيادة تقدم خدمة مستمرة في علم الجماعة مثل تحقيق أهدافها، وحل مشاكلها، وتجسيد بتوقعاتها (ص ٣٤).

والقيادة بصفة عامة هي نوع خاص من العلاقة بين فرد(قائد) وجماعة، تؤدي إلى تمكين القائد من دفع هذه الجماعة إلى العمل كفريق متعاون منسجم نحو تحقيق أهداف مرغوبة (عثمان، ٢٠١٤م، ص١٥٦). وذكر البديري (٢٠٠١م) أن القيادة تشمل "مجموعة العمليات القيادية والتنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم، ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية" (ص٦٩). مما يتطلب ذلك "تنظيم جهود العاملين للوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة" (الدعيلج، ٢٠٠٩م، ص٨٧).

ومن خلال ما تم عرضه من التعريفات الاصطلاحية، يظهر أن مصطلح القيادة يختلف من باحث لآخر، ولكن المضمون يبقى واحداً، ويستخلص الباحث من تلك التعاريف أن القيادة:

- نشاط اجتماعي، يركز على قدرة التأثير على أفراد الجماعة.
- تحتاج إلى قائد يتمتع بصفات ومهارات قيادية تميزه عن بقية أفراد الجماعة.
- تتطلب تفاعل وتعاون بين أفراد الجماعة.
- هدفها الرئيسي هو تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة.
- لا توجد إلا بوجود جماعة.

وتعرف القيادة إجرائياً بأنها: هي عملية تأثير القائد على المرؤوسين وتوجيههم ليقدموا أفضل ما لديهم من خلال تحفيزهم وتشجيعهم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية.

٢-١-١-٣- الفرق بين القيادة والإدارة:

اختلف الباحثون والمفكرون في تناولهم الفرق بين الإدارة والقيادة، فمنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة ومنهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة، فنحن ندير الشيء ولا نقوده، أما القيادة فتعني قيادة الأفراد وليس قيادة الأشياء، فنحن نقود الأفراد وليس الأشياء (الداعور، ٢٠٠٧م، ص٨٧).

وأشار الحربي (٢٠٠٨) أن الإدارة والقيادة بينهما تشابه كبير في بعض النواحي، حيث تهتم القيادة بجمع الناس ليعملوا سوياً بفعالية لتحقيق هدف مشترك، كذلك الإدارة تهتم في توجيه المنظمات وتخضع الأفراد ليعملوا لإنجاز غايات وأهداف المنظمة (ص ٢٤).

كما يشير محمد (٢٠١٣م) إلى أن البعض يخلط بين مصطلحي القيادة والإدارة، ولكن في الواقع هناك فروق بينهما يمكن توضيحها فيما يلي:

- أن الإدارة تهتم بالحاضر ومشكلاته، أما القيادة فهي المعنية بالتغيير والتطوير.
- أن المدير الإداري يستمد سلطته من مركزه الوظيفي، أما القائد فهو يستمدّها من مكانته بين التابعين له.
- أن السلوك القيادي في الإدارة التربوية أوسع وأشمل من السلوك الإداري، ومن هنا نجد أن كل قائد هو إداري جيد وليس كل إداري هو قائد جيد (ص ٣١).

جدول (٢-١): الفرق بين دور الإداري والدور القيادي.

م	المدير	القائد
١	ينفذ أكثر مما يخطط، أي أنه معني بتوفير الظروف المناسبة والإمكانيات اللازمة للعملية التربوية.	يخطط أكثر مما ينفذ، أي أنه يهتم برسم السياسة العامة للمؤسسة بصورة رئيسة.
٢	يقتصر عمل المدير على التنسيق نشاط العاملين لتحقيق الأهداف المطلوبة.	القائد يقوم بالتأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
٣	يحاول الحفاظ على الوضع الراهن وليس له دور في تغييره فهو عنصر من عناصر الاتزان.	يحاول تغيير الواقع وتجديده، فهو يهتم بالتغيير ومطلوب منه ان يحدث تغييرات في البناء التنظيمي.
٤	يفكر في الحاضر أكثر مما يفكر في المستقبل.	يفكر في المستقبل أكثر مما يفكر في الحاضر.
٥	يعمل وفق خطوات محددة سلفاً.	يبتكر ويتعدى ويجدد.
٦	سلطته رسمية، يستمدّها من القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم المؤسسة.	سلطته غير رسمية في الغالب، ويستمدّها من قدرته على التأثير على الأفراد.
٧	الإدارة مفروضة على الجماعة.	القيادة تقوم على النفوذ والقدرة على التأثير.
٨	الإدارة هي التي تحدد الأهداف دون أي اعتبار لمشاركة العاملين.	القيادة هي مشاركة العاملين في تحديد الأهداف.

المصدر: عطوي، جودت (٢٠٠٤م). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

وقد يجمع الفرد بين الإدارة والقيادة في آنٍ واحدٍ غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل مدير قائداً، وإنما يصبح المدير قائداً إذ أمكنه اكتساب النفوذ اللازم له من علاقته بأفراد الجماعة بالإضافة إلى السلطة المخولة له بالمنصب الذي يشغله، كما أن القائد قد يصبح مديراً إذا ما حصل على منصب إداري رسمي في الجماعة التي يقودها (عطوي، ٢٠٠٤م، ص ٥٤).

٢-١-١-٤ - خصائص القيادة: -

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض فهي محور العملية الإدارية بحيث تُعد القيادة الكفؤ أحد المميزات التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة؛ فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهاً بالدماغ بالنسبة للإنسان، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، فهي متأثرة بالبيئة التي تعمل بها (عياصرة، ٢٠٠٦م، ص ٣٢).

وتمثل القيادة عملية التأثير في الفرد والجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة، وهذا أدى إلى الاعتراف بأهمية القيادة كعامل مهم في المؤسسة، وكان تركيز القيادة على العنصر البشري، حيث تركز على أن فعالية المؤسسة تعتمد على حفز الأفراد العاملين بشكل مباشر، وهذا يبرز دور القائد الذي يستطيع حفز وتشجيع المرؤوسين لتأدية أعمالهم بكل تعاون وحماس لتحقيق أهداف المؤسسة (عبودي، ٢٠٠٧م، ص ٧).

ولكي تكون القيادة ناجحة عليها أن تتحلى بمجموعة من الخصائص، كما ذكرها (العجمي، ٢٠١٠م، ص ٨١):

١. القدوة الحسنة.
٢. توافر المهارات القيادية.
٣. قبول النصيحة وحرية التعبير.
٤. الالتزام.
٥. العدل.
٦. الوسطية وعد التطرف.
٧. التفويض.

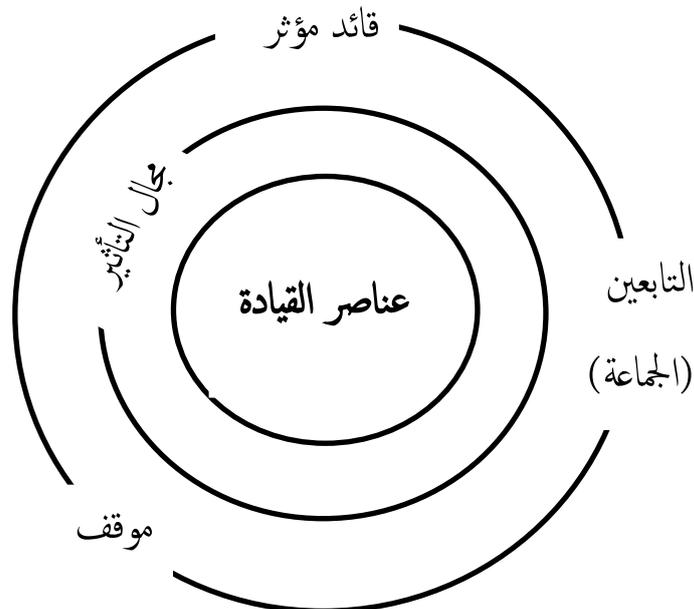
٢-١-١-٥- أركان (عناصر) القيادة:

القيادة نشاط اجتماعي، ولا يمكن القائد أن يمارس القيادة بمفرده، بل يتطلب ذلك وجود جماعة لكي يمارس القيادة في حدود موقف معين. وما يؤكد ذلك عطوي (٢٠٠٨م) حيث ذكر أنه "يجب أن تتوفر القيادة لكل جماعة من الجماعات، وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط (ص٦٩). وتعتمد عملية القيادة على أركان هامة وهذه الأركان أنفق عليها معظم الباحثين والكتاب وهي: (القائد، الموقف القيادي، التابعين (الجماعة). وتشكل هذه الأركان بتفاعلها عملية القيادة، ويجب التوافق بين هذه الأركان الثلاثة حتى يتم التفاعل، فالموقف هو الذي يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة ويظهر الاحتياج إليها. فالقائد فرد من الجماعة يشعر بشعورها، والأفراد يجب أن يكون لديهم شعور بالحاجة إلى القيادة والاستعداد بالتعاون مع القائد في أي موقف يتطلب منهم ذلك (ربيع، ٢٠٠٦م، ص١٣٦).

لذا فإن القائد الذي يسعى في التنسيق والتأليف بين هذه الأركان، تبرز أثر قيادته، ويكون تأثيرها على العاملين وعلى مؤسسته واضحاً، وبذلك يكون تحقيق أهداف المؤسسة ممكناً.

ومن خلال ما سبق يوضح الشكل التالي الأركان الرئيسية التي تقوم عليها القيادة:

شكل (١-٢) يوضح أركان القيادة.



٢-١-١-٦- أهمية القيادة:

يذكر الكثير من علماء الإدارة وباحثيها أن القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأكدوا على أن أهميتها تنبع من أهمية الدور الذي تؤديه في المؤسسات والمنظمات، وما له من تأثير في جميع جوانب العملية الإدارية (السعود، ٢٠١٣م، ص ٧٥). كما أكد ذلك حميد (٢٠٠٥م) "بأن القيادة هي مفتاح الإدارة، وتكمن أهميتها في جعل العمل الإداري أكثر ديناميكية وفاعلية (ص ٥). وتعمل القيادة كأداة محركة للمؤسسة المعنية بقصد تحقيق أهدافها، ومع أهمية القيادة في العملية الإدارية، أصبحت الحاجة ملحة لوجود المدير القائد، وعلى المديرين أن يسعوا لاكتساب صفات والمهارات القيادية الناجحة (Yukle,2002,P5).

وتؤكد رافده الحريري (٢٠٠٨م) على أن للقيادة أهمية بالغة تتمثل في كونها صورة فعالة للربط ما بين الأفراد والمصادر المتوفرة في المؤسسة معاً لتحقيق وانجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط، وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص (ص ١٧).

ويتبين أن القيادة تنبثق أهميتها في كونها ضرورة اجتماعية وإدارية، لا يمكن نجاح أي عمل إداري بدونها، ولا شك أن القيادة الناجحة مصدراً لنجاح أي مؤسسة أو أي منظمة، وسبباً رئيسياً في تحقيق أهدافها. ومن المؤكد كذلك أن القيادة الناجحة تسعى في تجنب الوقوع في المعوقات والمخاطر التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة.

٢-١-١-٧- أنماط القيادة:

وفيما يلي عرض لأنماط القيادة كما ذكرها عدد من الباحثين والمؤلفين: -

١. القيادة الأوتوقراطية: هنا القائد تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها (السعود، ٢٠١٣م، ص ٤٦). وهذا النمط له عدة مسميات منها: (النمط الاستبدادي، النمط الديكتاتوري، النمط الأمر).

٢. القيادة الديمقراطية (التشاورية): يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون، وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها (محمد، ٢٠١٣م، ص٦٣).
٣. القيادة الفوضوية (التساهلية): وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم، لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوباً من أفراد المجموعة، أو لعدم مقدرته على إدارة المجموعة، أو لنوع من اللامبالاة (السعود، ٢٠١٣م، ص٤٨).
٤. القيادة غير الرسمية: هذه القيادة تتم من خلال التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة (قنديل، ٢٠١٠م، ص٣٨).

من خلال استعراض أنماط القيادة فإن أفضلها ممارسةً لتحقيق أعلى درجات الفاعلية، وتحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة أو الفرد (الرضا الوظيفي تحديداً) هو النمط الديمقراطي من وجهة نظر الباحث، لأنه يساهم في إطلاق قدرات ومواهب الأفراد الكامنة، وتنميتها، وكذلك مشاورتهم وتطبيق وتنفيذ القرارات، وتحقيق أهدافهم مما يساعد ذلك على تحقيق أهداف المؤسسة.

٢-١-١-٨- مفهوم القيادة التربوية:

تُعد القيادة التربوية المحور الأساسي الذي تركز عليه المؤسسات التعليمية، وذلك لأهميتها الكبيرة على سير العملية التعليمية والتعلمية، ومفهوم القيادة التربوية مثل مفهوم القيادة، حيث أن الباحثين والكتاب لم يتفقوا على تعريف محدد، لذا سيتم عرض بعض المفاهيم للقيادة التربوية ومنها ما يلي: -

عرف عالم (١٤٢٨هـ) القيادة التربوية بأنها "ذلك العمل السلوكي بين الأفراد أو الجماعات الذي يدعو إلى تحرك الفرد أو الجماعة نحو الأهداف التربوية، ولا تعتمد على السلطة وما منحها من مسؤوليات وإنما تعتمد على قدرتها في جعل سلطة الجماعة هي المحرك الأساسي للجماعة والضابط لسلوكها" (ص٥٧).

وعرفها أيضاً عبودي (٢٠١٠م) بأنها: "دور اجتماعي تربوي يقوم به التربويين أثناء تفاعلهم في جميع المراحل التعليمية وفي مختلف المواقف، وهذا الدور القيادي يتعلمه التربويين ويكتسبوه عن طريق الممارسة والتدريب والخبرة" (ص٧٦).

كما عرفها السعود (٢٠١٣م) بأنها: "مقدرة الفرد (القائد التربوي) على التأثير في سلوك فرد أو جماعة، للعمل برغبة من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة" (ص٧٧).

وبعد الاطلاع على مختلف التعاريف، نجد أن مفهوم القيادة التربوية لها علاقة كبيرة بمفهوم القيادة بصورة عامة، من حيث تأثرهما بنفس العوامل، إلا أن القيادة التربوية ينصب تركيزها واهتمامها بالمتعلم وتحسين عملية التعليم والتعلم.

وبناء على ذلك فإن التعريف الإجرائي للقيادة التربوية هو: قدرة القائد على ممارسته المهارات القيادية التي تساعد على توفير مناخ مناسب للعاملين، وتوجيههم وتشجيعهم على التفاعل والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وبأقل وقت وجهد ممكن.

٢-١-١-٩- خصائص القيادة التربوية:

خصائص القيادة التربوية متشابهة إلى حدٍ ما مع خصائص العامة للقيادة، إلا أن ما يميز القيادات التربوية أنها تركز على العملية التعليمية، وهدفها الرئيسي المتعلم الذي يُشكل مرمى أهداف كل قائد تربوي وأكاديمي، ومن هنا يأتي دور القائد التربوي المتقن للمهارات القيادية، حيث ان القائد التربوية هو العنصر الفعّال في رسم السياسة وتحديد الوسائل والأساليب التي بها يتم تحقيق أهداف مؤسسته التعليمية.

وكما ذكر السعود (٢٠١٣م) أن القيادة معنية بالتجديد والتطوير وإضفاء الصبغة الحيوية على العمل، ومد جوانب العمل بالروح التي تحيل العمل إلى متعة، وتنقله من الوضع الستاتيكي إلى الوضع الديناميكي" (ص٩٠).

وأضاف البنا (٢٠١٣م) بعض الخصائص للقيادة التربوية وهي:

١. الاستمرارية: وتتمثل في أن القيادة التربوية عبارة عن سلسلة الأنشطة المتشابكة والمستمرة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التربوية، والقيادة التربوية مستمرة لأن الأهداف ووسائل تحقيقها متغيرة ومتجددة.

٢. **التكامل:** وتتمثل في أن القيادة التربوية تهتم بكل ما يتصل بالنظام التربوي من رسم سياسات، وتخطيط برامج، واتخاذ قرارات، وهي أيضاً تعني بكل ما يتصل بالتلاميذ والعاملين في الحقل التربوي، والمناهج، والإشراف والتوجيه، والنواحي البشرية والمادية والفنية.

٣. **الترباط:** ويدخل هنا في القيادة التربوية مجموعة العمليات المتداخلة والمترابطة التي تتفاعل مع بعضها لتحديد النتائج النهائية للعمل الإداري في مجمله ومن أهم هذه العمليات، التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتقييم (ص ٣٦٦).

كما أن القيادة التربوية تتميز بكونها عملية ديناميكية دائمة الحركة والتطور، يتم صقلها بالتدريب والخبرة، فهي تسعى لتسيير وإدارة شؤون التعليم بدءاً من تخطيطه ورسم سياسته وانتهاءً بتقويم نتائجه.

٢-١-١-١٠- أهمية القيادة التربوية:

تتضح أهمية القيادة التربوية من خلال دورها في تدعيم القوى البشرية وتقليص السلبية لدى العاملين قدر الإمكان وكذلك السيطرة على المشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، وتنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم موارد هامة للعملية التعليمية، ومواكبتها للمتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة العملية الإشرافية (عايش، ٢٠٠٨م، ص ١٤٤).

كما تبرز أهمية القيادة التربوية عند خيرى (٢٠١٤م) في النقاط الآتية:

١. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
٢. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
٣. حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
٤. تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
٥. الوعاء الذي ينصهر داخله كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
٦. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
٧. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
٨. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة (ص ٢١-١٩).

ويزيد من أهمية القيادة التربوية كثرة متطلبات الحياة وازدياد المؤسسات التي تقوم على خدمة الإنسان وأيضاً تفرع الأعمال والتخصصات العلمية والتطبيقية وغيرها، مما يزيد من صعوبة السيطرة والإلتقان نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي مما جعل القيادة عنصراً مهماً في العملية التربوية ونجاحها (المخلافي، ٢٠١٣م، ص١١٧).

٢-١-١-١-١ سمات وخصائص القائد التربوي:

القيادة الناجحة تقوم على توافر جملة من السمات والخصائص للقائد، ومن أبرز هذه السمات والخصائص كما ذكرها خيرى (٢٠١٣م، ص٥٩) على النحو التالي:

١. توافر المهارات والخبرات الفذة في الإنجاز.
٢. توافر سمات أخلاقية ونفسية رفيعة تجعله في قمة السمو والافتداء.
٣. توافر أهليات مكتسبة تضيء على دوره المميز من الروعة والنجاح.
٤. القدرة على تفهم الأهداف العامة للمؤسسة.
٥. توافر الصفات الجسدية والفكرية الضرورية لممارسة الدور القيادي.

٢-١-١-٢ مقومات القيادة التربوية:

القيادة التربوية هي قدرة الفرد (القائد التربوي) على التأثير على الجماعة، للعمل برغبة، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية. لذا فإن فن القيادة التربوية لا يأتي إلا من خلال مجموعة من مقومات، كما ذكر السعود (٢٠١٣م، ص٨٦-٨٨) وهي:

١. المقومات ذات علاقة بشخصية القائد، ومنها:

- أن يتمثل القائد بالسلوك القويم، وأن يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.
- أن يتحلى القائد بالصدق، والعدل، الصراحة، والصبر، والشجاعة، والثبات على المواقف، والابتعاد عن المزاجية.
- أن يتقن القائد فن التأثير في المرؤوسين، وحثهم على الإبداع والابتكار.
- أن يعتمد القائد على التعزيز الإيجابي، وألا يلجأ إلى التهديد والترهيب.
- أن يسعى إلى اقناع المرؤوسين بتوجهاته، من خلال تفسير هذه التوجهات وتعليلها.

- أن يحسن القائد استخدام البيانات والمعلومات، وبشكل منظم.

- أن يُفعل مبدأ مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات.

- أن يستخدم الشورى في عمليات حسم القرارات.

٢. المقومات ذات علاقة بالجماعة (المرؤوسين)، ومنها:

- أن يتوفر لدى المرؤوسين الحد الأدنى من الكفايات اللازمة لإنجاز العمل.

- أن يتوفر لدى المرؤوسين الاستعداد لإطاعة القائد.

- أن يؤمن المرؤوسين بأهداف المنظمة.

- أن يعترف المرؤوسين بالقائد، وبأهليته على قيادتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والمنظمة.

٣. المقومات ذات علاقة بالمنظمة، ومنها:

- أن يكون للمنظمة رسالة واضحة، وأهداف محددة تنسجم مع فلسفة المجتمع.

- أن يكون للمنظمة هيكل تنظيمي، محدد المعالم، وواضح وبسيط وأفقي.

- أن يتوفر في المنظمة نظام اتصال فعال.

لذا فإن هذه المقومات لها أهمية كبيرة وتساهم في نجاح القيادة، وأن القائد التربوي (الأكاديمي) الذي يتمتع بهذه المقومات، سيكون قادراً في التأثير بشكل كبير على أفراد الجماعة (المرؤوسين)، ويحقق أعلى متطلبات الأداء المميز، الذي يساهم في نجاح المؤسسة التعليمية والتربوية.

٢-١-٢- المهارات القيادية:

٢-١-٢-١- تمهيد:

ظهرت في الآونة الأخيرة تطورات حديثة، في أواخر القرن العشرين، وأوائل القرن الحادي والعشرين، فقد ألفت اهتمامها في جميع مجالات الإدارة، والتفكير، والتصور، وتحسين عملياتها، ولكي ينهض القائد التربوي بالأعمال المنوطة به على الوجه الأكمل يحتاج إلى مجموعة من الأفكار، حيث يتطلب نجاح العمل لإدارة القسم أن تتوافر فيه المهارات القيادية الأساس، اللازمة للقائد الناجح بدرجات متفاوتة، وإذا امتلك قائد المؤسسة هذه المهارات فيمكن الحكم عليه بأنه قائد ناجح، وإذا افتقدها فإن فاعليته القيادية تضحل وتتلاشى (آل ناجي،

٢٠٠٥م، ص٦٩-٧٥). ويؤكد ذلك محمد (٢٠١٣م) بقوله إن نجاح القائد التربوي يتوقف على توافر مجموعة من المهارات الأساسية التي تمكنه من التأثير في مرؤوسيه وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ولا يشترط توافر هذه المهارات فقط لنجاح القائد، بل لا بد من قدرته على وتوظيفها عملياً أثناء ممارسته لأعماله وتعامله مع الآخرين (ص١٤٤).

وتقتضي القيادة الفاعلة داخل المؤسسة وجود معلومات عالية الجودة، بخصوص عمل القسم الأكاديمي، وهذا يعني بعبارة أخرى وجوب استخدام الإداريين وأعضاء هيئة التدريس ذات الأثر الفعال في كل ناحية، لفهم مؤسساتهم، ولإعطاء الهيئة أفضل النتائج جودة لمختلف العملاء، بغض النظر عن وجود تفويض رسمي بذلك من الجهات الخارجية (لوكاس، ٢٠٠٦، ص٢٦٨).

لذا فمن الضروري أن تتوفر السمات والمهارات المطلوبة في القائد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فالقائد الأكاديمي الذي يشغل رئيس قسم في مؤسسة تعليمية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها رئيس قسم في مؤسسة أخرى، بل إنه في التنظيم الواحد اختلاف المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى (خيري، ٢٠١٣م، ص١٨).

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية امتلاك القيادات التربوية للمهارات القيادية تبرز في كونها تساعدهم في المحافظة على رؤوس الأموال البشرية أو المادية، وتسيير الأعمال الإدارية بالصورة الصحيحة، والتأثير على العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

٢-١-٢- مفهوم المهارة:

يشير رحاب (١٩٩٧) إلى أن المهارة يمكن تعلمها واكتسابها عن طريق التمرن والتدريب والمحاكاة، وأن ما يتم تعلمه له علاقة بنوع المادة وطبيعتها وخصائصها والهدف من تعليمها (ص٢١٣). كما تُعرف المهارة بأنها هي القدرة على القيام بعمل ما بشكل يحده مقياس مطور لهذا الغرض، وذلك على أساس من الفهم والسرعة والدقة" (سعاد، ٢٠٠٣م، ص٤٥).

وعرفت أيضاً بأنها "القدرة على القيام بعمل من الأعمال بدقة وسهولة والسيطرة والاقتصاد فيما يتم بذله من جهد" (مصطفى وآخرون، ١٤٣٣هـ، ص ٣٧). وفي نفس السياق عرفها قنديل (٢٠١٠م) بأنها: القدرة على تنفيذ أو أداء العمل أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل (ص ٦٧).

والتعريف الإجرائي للمهارة هي: إمكانية رئيس القسم من خلال تعامله مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين على إنجاز أي أعمال ومهام إدارية بسهولة ودقة وسرعة التنفيذ لتحقيق أهداف القسم.

وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية، أي أن الإنسان يكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارسته، وهذه بدورها تعمل على تنمية المهارة باستمرار، إلى أن تصل إلى حد معين، ثم تتوقف عن النمو، وتستمر على ذلك فترة قد تقصر أو تطول، وتختلف باختلاف الأشخاص، ثم تبدأ في الانحدار بسبب عوامل ومتغيرات عدة (الأغا وعساف، ٢٠١٥م، ص ٢٤١).

٢-١-٢-٣- مفهوم المهارات القيادية:

تُعد المهارات القيادية في نظر خبراء علم الإدارة من العناصر الرئيسية للعملية الإنتاجية، إذ هي تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات الأفراد في المجتمع بشكل عام وفي التنظيمات بشكل خاص (اللوزي، ٢٠٠٢م، ص ٦٢). ويؤكد أسيدوا (Asiedu, 2013) من خلال نتائج دراسته أن المهارات القيادية تُكتسب بالخبرة والممارسة، وليست موروثية، وجميعها مهمّة، فلا يمكن الاكتفاء بمهارة دون أخرى.

وتعرف المهارات القيادية بأنها مجموعة من السلوكيات والمهارات التي يتبناها القادة في المنظمات الإدارية لتحقيق عدد من الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً، حيث تساعدهم على أداء وظيفتهم والقيام بمهامهم الرئيسة من خلالها بالشكل المطلوب (الخليفات، ٢٠٠٦م، ص ٦٠). كما يعرفها الصرايرة (٢٠١٢م) بأنها: "مجموعة من القدرات التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي، والتي تمكنه من تنفيذ الأعمال والمهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية، لتحقيق الأهداف المنشودة" (ص ٤١٥).

والمقصود بالمهارات القيادية إجرائياً: مجموعة من القدرات والكفايات التي تُساعد رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز على أداء العمل بإتقان، وإنجازه بأسرع وقت، وتحفيز المرؤوسين والتأثير عليهم للوصول إلى تحقيق أهداف القسم وتجويد مخرجاته العَلَمية والتعليمية، وتشمل المهارات الذاتية والفنية والإنسانية والإدراكية والإدارية.

٢-١-٢-٤ - تصنيف المهارات القيادية:

كما ذُكر سلفاً إن المهارات القيادية ضرورية للقائد التربوي لكي يقوم بأعماله ومهامه الإدارية على أكمل وجه، وكلما امتلك القائد مهارات قيادية أكثر كلما استطاع إنجاز عمله ومهامه بسرعة وإتقان وبأقل جهد وكلفة ممكن ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة في وقت قياسي.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك اختلاف بين الدارسين والباحثين التربويين وعُلماء الإدارة حول تصنيف المهارات القيادية، فمنهم من صنفها إلى خمس مهارات، وهي المهارات الذاتية، والفنية، والإنسانية، والفكرية، والإدارية. ومنهم من صنفها إلى أربع مهارات رئيسية وهي: مهارات ذاتية، ومهارات فنية، ومهارات إنسانية، ومهارات إدراكية، ومنهم من صنفها إلى ثلاث مهارات على اعتبار أن المهارات الذاتية تأتي ضمن ثلاث مهارات وتتشترك مع كل منها ولا يمكن فصلها وهي: مهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية. فنجد كلا من كاتز (Katz,1955) آل ناجي (٢٠١٤م)، والغامدي (٢٠١٤م)، وعثمان (٢٠١٤م)، واشتيوي (٢٠١٨م) صنفوا المهارات القيادية إلى ثلاث مهارات أساسية:

١. المهارات الفنية.

٢. المهارات الإنسانية.

٣. المهارات الفكرية.

كما يصنفها كل من العجمي (٢٠١٣م)، ومحمد (٢٠١٣م)، والعمامرة (٢٠١٢م) وعابدين (٢٠١٢م) وشلطان (٢٠١٧م) إلى أربع مهارات هي:

١. المهارات الفنية.

٢. المهارات الإنسانية.

٣. المهارات الفكرية.

٤. المهارات الذاتية.

في حين صنفها هوي ومسكل (Hoy and Miskel,2000)، والغامدي (٢٠١٣م)، والحري وآخرون (٢٠١٤م)، إلى أربع مراحل مهارات أساسية هي:

١. المهارات الفنية.

٢. المهارات الإنسانية.

٣. المهارات الذهنية.

٤. المهارات الإدارية.

وصنفها الشهري (٢٠١٣)، وطيب، والوشمي (٢٠١٦م) وعبد الفتاح (٢٠١٨م)، جبارين (٢٠٢٠م)، إلى خمس مهارات وهي:

١. المهارات الإدارية.

٢. المهارات الذاتية.

٣. المهارات الإنسانية.

٤. المهارات الفنية.

٥. المهارات الفكرية.

ويتضح من العرض السابق أنه من أجل أن يحقق القائد التربوي الأهداف التي يسعى إليها، يجب أن يكون لديه مجموعة من المهارات التي تمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه، وتكمن المهارات القيادية في كونها تساعد القائد على قيامه بوظائف القيادة والإدارة في المؤسسة التربوية التي يعمل بها، وتساعده أيضاً في تحقيق التواصل والتفاعل بين العاملين من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة في بيئة مناسبة وإيجابية. وتبنى الباحث في دراسته خمس مهارات وفق ما أتفق عليه أكثر الباحثين ونظراً لأهميتها لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز وهي على النحو التالي: المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدراكية/الفكرية، المهارات الإدارية. وفي يلي تفصيل لها:

١ - المهارات الذاتية:

عرفها العجمي (٢٠١٣م) بأنها مجموعة من الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية والمبادأة والابتكار للقائد والتي تحدد معالم شخصيته وتؤثر في سلوكه وتعامله مع الآخرين وفي استجاباتهم له (ص ١٨٤). وتعني أيضاً أن يكون القائد مبدعاً ومصدراً للأفكار الجديدة. أما السمات الشخصية، فتتصل بالصحة النفسية، والطلاقة اللفظية، والخلق الطيب الحسن، وقوة الشخصية، والقدرة على التأثير في الآخرين، والعدالة في التعامل معهم، والبعد عن المحاباة، والحماس للعمل، والقدرة على تحمل المسؤولية (عابدين، ٢٠١٢م، ص ٨٧).

وتتمثل المهارات الذاتية في بعض الخصائص والمهارات اللازمة في بناء شخصيات أفراد الجماعة، ليطم تاهيلهم كقادة، مثل (الصفات الشخصية، والقدرات العقلية، والمبادأة، والإبداع، والحكمة)، ولها تأثيرها على الأفراد، وتؤثر في استجاباتهم للقائد، والمهارات الذاتية التي يتمتع بها القائد التربوي ترجع إلى عوامل فطرية وعوامل مكتسبة، يجب توافرها في القائد التربوي (الطعاني، ٢٠٠٥م، ص ٤٥).

وصنف عابدين أيضاً المهارات الذاتية كما يلي: القدرات الجسمية والسمات الشخصية، والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار والقدرة على ضبط النفس وهي مهارات فطرية لدى القائد تتفاعل مع مؤثرات بيئة مختلفة (عابدين، ٢٠١٢م، ص ٩٠).

شكل (٢-٢): يوضح السمات المرتبطة بالمهارات الذاتية التي يمارسها القائد التربوي.



- السمات الجسمية (الشخصية): وتمثل في القوة البدنية والعصبية، قوة الشخصية، الحيوية والنشاط، الطلاقة اللفظية، الخلق الطيب والقدوة الحسنة، العدالة، الصحة النفسية (ابو

زعيتر، ٢٠٠٩م، ص ٧٤). وأضاف كنعان (٢٠٠٩م) بقوله "أن السمات الشخصية تشمل الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسمية، كالقامة والهيئة، والاستعدادات الفسيولوجية المعنى الدقيق، كالصحة الجسمية والنفسية" (ص ٣٢٠).

- **القدرات العقلية:** وتعني مجموعة الاستعدادات الفكرية، والعادات الذهنية، والاعتقادات السائدة لدى القائد ومن تلك القدرات: الذكاء والقدرة المتقدمة على استشراف الأمور والفهم العميق والتحليل الشامل وسرعة البديهة (محمد، ٢٠١٣م، ص ١٤٥). فالذكاء لا شك أنه من القدرات العقلية اللازمة وجودها في القائد، فقد اثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة بين الذكاء والنجاح في القيادة.

والجدير بالذكر أن الصفات الشخصية والقدرات العقلية التي يتميز بها القائد من العناصر المهمة التي تمكنه من قيادة الآخرين والتأثير في سلوكياتهم واتجاهاتهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية (محمد، ٢٠١٣م، ص ١٤٥).

- **المبادأة:** يجب أن يتصف القائد بهذه المهارة، وهي القدرة على الإبداع، وأن يكون مصدراً لكل الأفراد الجديدة (ربيع، ٢٠٠٦م، ص ٨٧).

- **ضبط النفس:** وتعني قدرة القائد على السيطرة والتحكم في انفعالاته، والتخلص من الاندفاع في أداء المهمة، والسيطرة على النفس والاتزان في حالات الرضا والغضب (شاهين، ٢٠١١م، ص ٧١). وقد أشار كنعان (٢٠٠٩م) بأن هذه السمة ترتبط بسمة أخرى هي: الاتزان العاطفي أو الانفعالي والتي تعني التمتع بالنضج الانفعالي، ومن المؤشرات التي تدل على توفر هذه السمة لدى القائد: القدرة على مواجهة حشد من الناس، والثبات في مواجهة القوى المتصارعة، وعدم شكه في المبادئ التي يؤمن بها، وعدم الخضوع للضغوط (ص ٣٢٥).

ونستنتج من ذلك أن تمتع القائد بمثل هذه المهارات الذاتية كالقوة الشخصية والبدنية والحيوية، والقدرات العقلية والمبادأة وقدرته على ضبط النفس، تُساعده من القيام بأعماله على أكمل وجه، والتأثير على العاملين في المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها.

٢- المهارات الفنية:

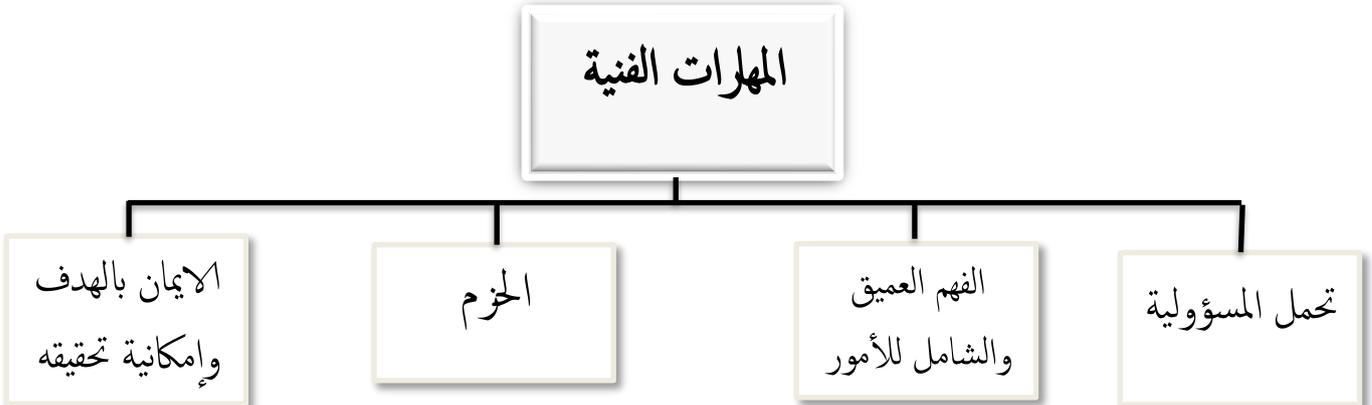
يقصد بالمهارات الفنية أنها: المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بشكل يحقق الهدف بفاعلية ويمكن الحصول على هذه المعرفة بالخبرة والتدريب (الحارثي، ٢٠٠٨م، ص١٨). ويذكر الروقي (١٤٣٢هـ) أن المهارات الفنية تعني: أن يكون مجيداً لعمله متقناً له، وأن يكون ملماً بأعمال مرؤوسيه، عارفاً بمراحل العمل ومتطلباته، ومدركاً للطرق والوسائل التي تساعد في إنجازه (ص٢٦).

وإن أهمية المهارة الفنية للقائد التربوي في الإدارة تكمن أثرها في تحسين إنتاجية الموظفين، وأدائهم الوظيفي، وزيادة رضاهم الوظيفي، وولائهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها. وتعني المهارة الفنية الفهم والقدرة على تحقيق الأنشطة بكفاءة وممارسة المهام بإتقان ودراية (المغربي، ٢٠٠٦م، ص٤٠). وقد أكد الساعدي وآخرون (٢٠١٣م) على أهمية هذه المهارة بأنها تعد على جانب كبير من المهارات القيادية ذات الأهمية بالنسبة للقائد لأنه على اتصال مباشر بمرؤوسيه القائمين بالعمل، لذا فإن من واجبه أن يكون على وعي تام بأهداف العمل وطبيعته وحجمه ومواصفاته وطرق إنجازه والصعوبات التي تكتنفه واختصاصات كل فرد والدور الذي يسهم في إنجاز العمل (ص١١).

السمات المرتبطة بالمهارات الفنية:

هناك مجموعة من السمات المرتبطة بالمهارات الفنية والتي تظهر في شخصية القائد التربوي وهي كما يلي: -

شكل (٢-٣): يوضح السمات المرتبطة بالمهارات الفنية التي يمارسها القائد التربوي.



- القدرة على تحمل المسؤولية: أي أن القائد الأكاديمي - كقائد تربوي- يُكلف برئاسة القسم يمتلك من المؤهلات والمهارات القيادية ما يُمكنه من تحمل مسؤولية إدارة القسم بشكل ناجح، كما نعي بها أنه يتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها للقيام بأعمال القسم، وعدم التهرب من المسؤولية باختلاق الأعذار، أو إلقاء اللوم على الآخرين (ربيع، ٢٠٠٨م، ص ٩٤).

- الفهم العميق والشامل للأمور: تتطلب هذه السمة القدرة على الإلمام الواسع والشامل للمعارف الإنسانية والاطلاع الثقافي الغزير، حتى يتمكن من معرفة ما حوله وأن يكون غنياً بثقافته.

- الحزم: يعني أن يكون القائد الأكاديمي المكلف برئاسة القسم حازماً وأوامره قاطعه، لا يتردد في اتخاذ قراراته، أو يتراجع عنها، بل عندما يتخذ قراراً أو أمراً ما فإنه يحاول تنفيذه، وبثقة عالية، وقادراً على التوفيق بين الحكم الصائب على الأمور.

- الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه: لا شك أن إيمان القائد بأهداف مؤسسته تعتبر من السمات الضروري لنجاح قيادته، وبذلك سيزيد من قدرته على إقناع مرؤوسيه بضرورة تحقيقها، وإبراز الفوائد التي تعود من تحقيقها سواءً على المؤسسة أو العاملين.

ويشير المغربي (٢٠٠٦م) أن المهارات الفنية تتطلب العديد من الأبعاد من بينها:

- القدرة على السيطرة على الإجراءات والمداخل والطرق المتخصصة التي يمكن من خلالها تنفيذ الأعمال.

- التعرف الدقيق على المعدات والأدوات والوسائل اللازمة لممارسة مختلف مهام الوظيفة.

- الإلمام بمختلف علاقات الوظيفة الفنية بالوظائف الأخرى ذات الصلة بها، حتى يتيسر أداء العمل بصورة متكاملة ومتناسقة.

- تتطلب المهارات الفنية قادراً من الابتكار والتجديد لتنميتها والحفاظ عليها (ص ٤١).

وتعتبر المهارات الفنية مهارات مهمة يجب توافر لدى القيادات الأكاديمية في المؤسسات للتربوية، وهي مهارات مرتبطة بالإنتاجية ولا علاقة لها بالشخصية أو العاملين، وإنما تساهم في

تسيير الشؤون الإدارية التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك لا بد أن يكون هناك تدريب كافٍ لقائد لتحقيق هذه المهارات.

٣- المهارات الإنسانية:

هي المهارات التي يحتاجها القائد كي يتعامل مع الآخرين بطريقة لبقة، وتتضمن القدرة على تفهم الآخرين وموافقهم، بالإضافة إلى استطاعة القائد التوصل إلى حلول للمشاكل التي قد تقع فيما بين العاملين (الحلو، ٢٠١٠م، ص ٢٤). وتعني أيضاً مقدرة المسؤول التربوي على التعامل الفعال والسلوك كعضو في جماعة وكعنصر فعال في تنمية الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولى قيادته (عبودي، ٢٠١٠م، ص ٨٧).

المهارات الإنسانية تعتبر المحور التواصل في المؤسسات التربوية، وذلك لكون القيادة تتمحور بين القائد والعاملين، وبالتالي يغلب عليها الطابع الإنساني، لذا فإنه على القائد التربوي أن يتحلى بالمهارات الإنسانية حتى يتمكن من تحقيق الهدف الرئيسي من هذه المهارة وهي عملية التواصل مع الأفراد.

وتتمثل المهارات الإنسانية في قدرة القائد التربوي على العمل بنجاح، وبث روح التعاون في نفوس العاملين معه، وجعلهم ينهضون ويؤمنون بالعمل التشاركي، القائم على مبدأ العمل بروح الفريق الذي يسوده جو من التفاهم والتعاون، فهي تتصل بالفهم الجيد للذات والآخرين (حرب، ٢٠٠٢م، ص ٥٩).

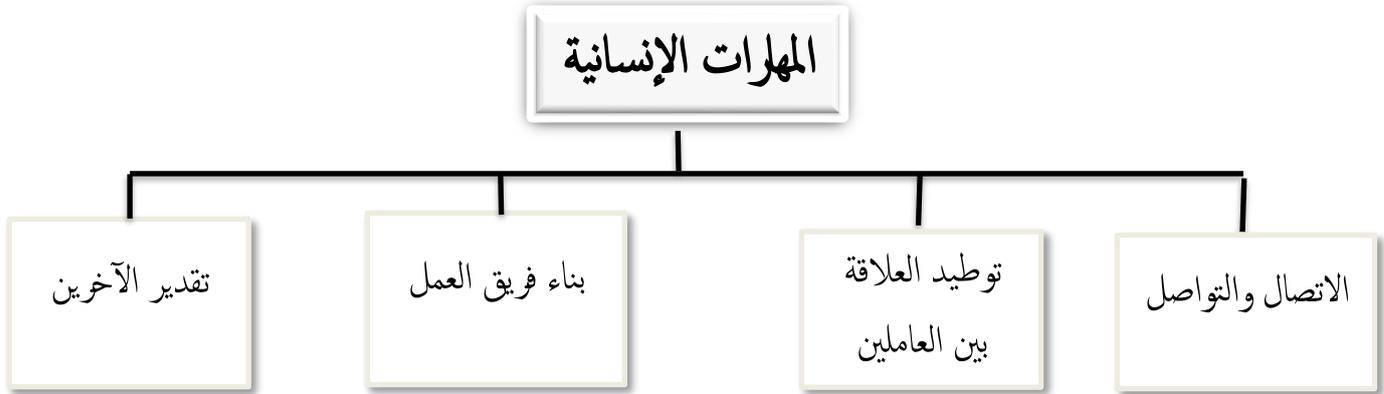
ويشير أبا لحيل (٢٠١٤م) إلى أن المهارات الإنسانية من أصعب المهارات في اكتسابها لرؤساء الأقسام إذ أنها تحتاج إلى استعداد من قبل رئيس القسم لممارسة هذه العملية المعقدة، فكلما نمت العلاقة الإيجابية بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس والتدريب زادت الإنتاجية؛ حيث أن هناك علاقة كبيرة بين الاهتمام بالعاملين وبين إنتاجيتهم، ولذلك على رئيس القسم أن يكون واعياً بأهمية هذه العلاقة وأن يعمل من خلالها لمصلحة القسم (ص ٤١). وقد أكد على ذلك الصيرفي (٢٠٠٦م) بقوله: "لا يمكن أن يكون القائد ناجحاً إن لم يمتلك هذه المهارة، فقد يكون خبيراً لكنه ليس قيادياً (ص ٢٤).

ومن خلال ما سبق يظهر أن اكتساب المهارات الإنسانية أكثر صعوبة للقائد من اكتسابه المهارات الفنية، لأن التعامل واكتساب المهارات الإنسانية أكثر تعقيداً وتنوعاً وفقاً لتنوع المواقف والمتغيرات التي تمر به. ويؤكد كنعان ذلك (٢٠٠٩م) بقوله إن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء (ص ٣٣٣).

والتعريف الإجرائي للمهارات الإنسانية هو: فُدرَة القائد على أن يعمل ضمن إطار جماعي تعاوني مشترك، يشعر العاملين فيه بالأمن والحب والتقدير والاحترام، وكسب ثقتهم والقدرة على التأثير فيهم، وإشعارهم كذلك بالأهمية ومشاركتهم في اتخاذ القرار، كل ذلك يساهم في تحقيق الولاء والالتزام الوظيفي لدى العاملين، مما يُساعد ذلك على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية بسرعة ودقة وإتقان.

من أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارات الإنسانية للقائد التربوي ما يلي:

شكل (٢-٤): السمات المرتبطة بالمهارات الإنسانية التي يمارسها القائد التربوي.



- مهارة الاتصال والتواصل:

هي قدرة القائد على عمل اتصال فعال وأن يتسم بالتواصل والتعاون والتنسيق المستمر والاحترام المتبادل بين العاملين والقائد، وهذا يساهم في تحقيق أهداف العاملين وأهداف المؤسسة وأهداف القائد؛ لأن الاتصال الفعال يؤدي إلى ارتفاع المعنوية لدى العاملين، والعمل بروح الفريق وكذلك زيادة الانتماء للمؤسسة (الحري وآخرون، ٢٠١٤م، ص ١٣).

وكما ذكر الحري (٢٠٠٨م) أن الاتصال الفعال يقود إلى اتخاذ القرارات الرشيد، وذلك عن طريق جمع المعلومات والبيانات والمشاركة في تحديد المشكلات، وتحليلها واقتراح البدائل

المناسبة، حيث إن تدفق المعلومات والحقائق والمعاني من المرؤوسين إلى إدارة المؤسسة أو العكس يحقق بالتأكيد أهداف الإدارة من ناحية اتخاذ القرارات الرشيدة (ص ١٢٨).

ونستخلص من السابق أن عملية الاتصال والتواصل تعتبر مهمة بالنسبة للقائد، ولا يستطيع بدونها إيصال الأهداف والخطط التي يسعى في تحقيقها ولا القيام بأدواره القيادية من توجيه ورقابة ومتابعة، فكافة مهام القائد التربوية مبنية على مهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين.

- توطيد العلاقة بين العاملين:

المهارات الإنسانية تهدف إلى ركيزة أساسية وهي إقامة علاقات إيجابية يسوده الألفة والاحترام والتقدير بين القائد والعاملين، وكذلك فيما بين العاملين، وأيضاً تعاملهم مع الآخرين. وهذا ما يؤكد عليه الشهري (٢٠١٣م) أن المهارات الإنسانية تتمثل في إقامة علاقات طيبة مع العاملين، مراعاة استعدادات وقدرات ونفسيات العاملين وتلبية حاجاتهم، وكسب ثقة العاملين والاهتمام بأمورهم وقضاياهم ومساعدتهم في التغلب عليها، ومراعاة الفروق الفردية عند توزيع المهام والأعمال، وكذلك البعد عن البيروقراطية في القيادة والاستئثار في الرأي أو السلطة، وإتاحة الفرصة للعاملين للإبداع والابتكار، والعدالة في المعاملة والبعد عن المحاباة (ص ص ٢١-٢٢). ولذلك فإن القيادة الناجحة هي التي تستطيع إقامة شراكة اجتماعية طيبة، وتتبادل الخبرات مع المسؤولين والقادة واللجان التربوية المختلفة في جو من الاحترام والتقدير (شاهين، ٢٠١١، ص ٤٠).

- بناء فريق العمل:

العمل بروح الفريق يعني الاتفاق على خطة بأهدافها وإجراءاتها ولا يكون الاتفاق اتفاقاً إلا إذا اقترن بالإيجاب والقبول وإذا تحقق ذلك، أصبحت مهمة الفريق يسيرة وأصبح أمر تحقيق الأهداف غاية كل عضو في اتفاقية نالت الرضا بالإجماع (شاهين، ٢٠١١م، ص ٨١). وتظهر مهارات القائد الإنسانية في قدرته على تنظيم العاملين تحت قيادته في شكل مجموعات عمل أو فرق متعاونة، وتمثل قدرة القائد في تكوين فرق العمل من الذين يتميزون

بالمسؤولية والكفاءة والإبداع فُفرق العمل ضرورية ومفيدة متى ما أحسن اختيارها (الأغا، ٢٠٠٨م، ص ٨٧).

- تقدير الآخرين

يظهر تقدير القائد التربوي للآخرين من خلال الدعم المادي والمعنوي للمرؤوسين، والمساندة للمتميزين في العمل، وتفويض السلطات بينهم، وتدريبهم على القيادة وتحمل المسؤولية، ومشاركتهم في صنع القرار ومساهماتهم معه في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها (الأغا، ٢٠٠٨م، ص ٧٧). وتشكل المهارات الإنسانية الجزء الأكبر من وظائف القادة، فهي تحدد نجاحهم وتميزهم، وللتدليل على أهمية المهارات الإنسانية، يمكن القول بأن معظم الدورات والبرامج التدريبية في كثير من مجتمعات اليوم تركز على المهارات الإنسانية، باعتبارها عاملاً حاسماً في نجاح القيادة الإدارية (الحري وآخرون، ٢٠١٤م، ص ١٤).

ويشير العمارة (٢٠٠١) أن المهارات الإنسانية تتطلب أن يكون القائد:

- مدركاً وبوعي لميول واتجاهات العاملين.
- متقبلاً لاقتراحات العاملين لإظهار روح الابتكار لديهم.
- إعطاء المجال للعاملين لإظهار روح الابتكار لديهم.
- باعثاً على الاطمئنان وملبياً طلباتهم وإشباع حاجاتهم.
- متفهماً لمشاعر العاملين وثقته بهم (ص ص ١٠٢-١٠٣).

-٤ المهارات الإدراكية:

يطلق عليها أسماء أخرى، مثل: المهارات التصورية، والمهارات الفكرية، والمهارات العقلية. وتعرف بأنها: "رؤية القائد التربوي رؤية منظمة عن الأمور كلها، وعن تفهمه وإدراكه لشبكة العلاقات التي تربط بين وظائفها، ومكوناتها الفرعية المتنوعة" (عبودي، ٢٠١٠م، ص ٨٨).

كما تعرف المهارات الإدراكية بأنها "قدرة القائد العقلية على اكتساب المعارف والمعلومات التي ترده من مصادر عديدة، بالإضافة إلى قدرته على تفسيرها، وتحليلها واتخاذ القرارات

المناسبة حولها في مختلف الظروف، حتى وإن كانت هناك تعقيدات؛ وذلك في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة (Fred,2010,P6).

وتتعلق المهارات الإدراكية بمدى كفاءة القائد التربوي على ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات والتقنين في حلها والتوصل إلى الآراء الجديدة. وهي ضرورية للقائد التربوي للنجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل (العجمي، ٢٠١٣م، ص٢٤٧). وبقدر توافرها عند القائد تنعكس على سلوك مرؤوسيه وتطبع تصرفاتهم بطابع يتميز بالإبداع، كما أنها تخلق منهم مجموعة متعاونة (الحارثي، ٢٠٠٨م، ص١٨٩).

ومن أهم المهارات الإدراكية التي يجدر أن يلم القائد بها: الابتكار والتجديد، واقتراح البدائل لحلّ المشكلات، والقدرة على الإقناع، وتوفير رؤية تربوية واضحة، وتقديم المصلحة العامة على الخاصة، والتأني في إصدار الأحكام، وتفهم اللوائح الإدارية (الشهري، ٢٠١٣م، ص٢٤). ولكي يستطيع القائد أن يمارس المهارات السابقة بكفاءة فقد أشار العجمي (٢٠١٠م) بأنه لا بد أن يضع في اعتباره العناصر الجوهرية الآتية:

- عملية التأثير على مرؤوسيه والانتباه إلى الوسائل المستخدمة من أجل تحفيزهم على العمل والإنتاج ومن هذه الوسائل: المكافأة والخبرة الشخصية للقائد.
- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم والتنسيق بينهم في توزيع مسؤوليات العمل بناءً على تخصصاتهم وقدراتهم وإمكاناتهم وخبراتهم واهتماماتهم الشخصية.
- تحقيق الهدف الوظيفي والمتمثل في تحقيق أهداف المؤسسة والذي يسعى جميع العاملين لبلوغه (ص٧٧).

وفي ضوء ذلك بين الطويل (٢٠٠١م) بأن المهارات الإدراكية أساسية لمن يتولون مراكز قيادية وإدارية عُليا في النظام كي يتمكنوا من اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ ضمن مختلف الأطر (ص٢٩). وكما أشار كنعان (٢٠٠٩م) "إن أهمية هذه المهارة وضرورة توافرها في القائد واضحة في المستويات الوظيفية العُليا، حيث تصبح أكثر المهارات أهمية من خلال كون القائد يعتمد عليها في استخدام مهارته الإنسانية؛ وذلك لأن المهارة التصورية تُعتبر الأداة المهمة التي

تُمكن القائد من استخدام مهارته الإنسانية على النحو الأمثل، إذ أنه ما لم تكن لدى القائد مهارة تصويرية جيدة، فإن مهارته الإنسانية قد تتبدد" (ص ٣٣٦).

ونستخلص مما سبق أن المهارات الإدراكية الفكرية مهمة للقائد مع التأكيد على التنوع فيها، فالتخطيط والتنظيم والإدراك السليم والشامل للعاملين وفهم القوانين التي تدار بها المؤسسة والتمكن في استخدامها في الوقت والمكان المناسب يجعل القائد مصدراً للتأثير على العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح وبفاعلية.

٥- المهارات الإدارية:

وتعني تمتع القائد الأكاديمي بالبراعة والحذاقة التي تُمكنه من أداء المهام والأعمال الإدارية المطلوبة منه بطريقة سليمة ومتميزة، بما يكفل تحقيق متطلبات أعضاء هيئة التدريس، وإشباع حاجاتهم، وتحقيق أهداف القسم، كما أنها تعكس القدرة على التعامل بشكل إيجابي مع الأفراد والجماعات، وتتطلب الفهم بين القائد والأفراد والجماعات، وفهم ميول وحاجات واتجاهات الآخرين، وهي أكثر المهارات استعمالاً (الأغا، ٢٠٠٨م، ص ١١).

وأشار عباس (٢٠٠٥م) إلى أنها المهارات التي على القائد أن يتحلى بها في القيام بوظائف الإدارة العملية كالتحليل، والتخطيط، والقدرة على اتخاذ القرار وإمكانية التصحيح الفوري (ص ١١). وهي المهارات التي يتطلبها العمل الإداري عموماً، وتتجلى في القدرة العالية التي يكتسبها القائد، ويحقق من خلالها البراعة والحذاقة في أدائه (الملا، ٢٠١١م، ص ٩).

ويقاس نجاح القائد الإداري في عمله بمدى قدرته على إصدار قرارات مناسبة وبالوقت المناسب، ومهارة اتخاذ القرار عملية ذهنية تتطلب قدراً من التصور والإبداع، والبعد عن التعصب والتحيز للرأي الشخصي، واستخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات، لذا تُعتبر من المهارات المهمة واللازمة للقائد (عابدي، ٢٠١٢م، ص ١٢٨).

كما تُشكل هذه المهارات عنصراً هاماً في تطوير أداء العاملين، وترقية ذواتهم، بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائهم، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة أو المنظمة (السكرانة، ٢٠١١م، ص ١١). ومما يدل على أن هذه المهارات متوافرة

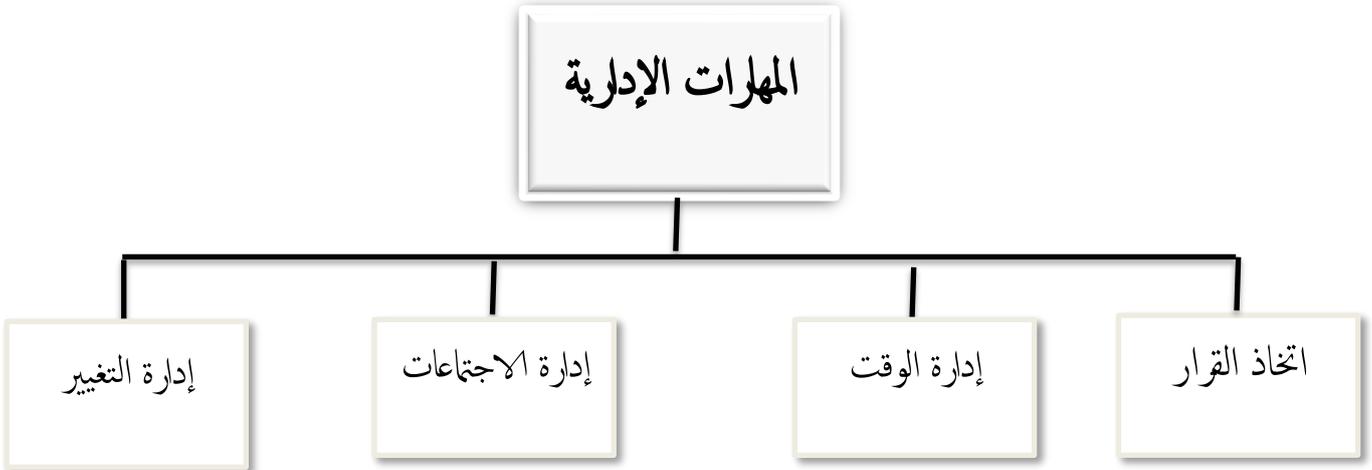
لدى القائد هي قدرته وكفاءته على التخطيط وتوزيع العمل توزيعاً عادلاً داخل مؤسسته، وأن يضع معدلات للأداء بشكل موضوعي وعادل، وأن يبرز ويطور قدرات العاملين الكامنة ويدربهم، وأن يكون حاذقاً في الاستفادة من جميع امكانيات التنظيم، فيجعل العمل المناسب في المكان المناسب (حسن، ٢٠٠٤م، ص ٦٥).

ومن خلال ما سبق تبين أن المهارات الإدارية تعني قدرة القائد على قيادة مؤسسته ببعض المهارات اللازمة كالتخطيط، والتنظيم، وإدارة الوقت، وإدارة الاجتماعات وغيرها من المهارات الإدارية التي تساهم في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية للمؤسسة بإتقان وفي الوقت المناسب.

تصنيف المهارات الإدارية:

هناك تصنيف كثيرة للمهارات الإدارية نورد بعض من هذه المهارات بشيء من الإيجاز في الشكل التالي:

شكل (٢-٥): يوضح السمات المرتبطة بالمهارات الإدارية التي يمارسها القائد التربوي.



- مهارة اتخاذ القرار

أكد الباحثون في الإدارة أن عملية اتخاذ القرار تُشكل المحور العملية الإدارية وجوهرها، ولذلك ينبغي على رجل الإدارة أن يفهم بشكل دقيق عملية اتخاذ القرار (السعود، ٢٠١٣م).

ومهارة اتخاذ القرار عملية ذهنية تتطلب قدرًا من التصور والإبداع، والبعد عن التعصب والتحيز للرأي الشخصي، واستخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات، لذا تعتبر من المهارات المهمة واللازمة للقائد (عابدين، ٢٠١٢م).

وعرفها الأغا وعساف (٢٠١٥م) بأنها: "إصدار حكم معين عما يمكن فعله الفرد في موقف ما بعد التحقيق في البدائل المختلفة التي يمكن اتباعها" (ص٤٦).

والتعريف الإجرائي لاتخاذ القرار هو "قدرة رئيس القسم اختيار البديل المناسب في الوقت المناسب، من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها ضمن الإمكانيات المتاحة في القسم.

وتُعتبر مهارات اتخاذ القرار من العناصر المهمة في المجال الإداري لكل قائد مهما اختلف موقعه التنظيمي، ويقاس نجاح القائد الإداري في أدائه لوظائفه بمدى قدرته وتفوقه في إصدار القرارات المناسبة في الوقت الملائم (محمد، ٢٠١٣م، ص١٥٧). وينبغي على القائد لاتخاذ القرار أن يمرّ بعدة مراحل يلخّصها السكارنة (٢٠٠٩م) كما يأتي:

- **إدراك المشكلة:** وهو ظهور أعراض المشكلة أو خلل في النظام الإداري يستوجب الانتباه.
- **تعريف المشكلة:** وهو التعرف على هوية المشكلة وتشخيصها.
- **جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمسكلة:** وهي المرحلة يتم فيها جمع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في فهم جوانب المشكلة وأبعادها، كما أنّها تساهم في حلّها.
- **تحليل المعلومات:** حيث يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي تمّ جمعها في المرحلة السابقة لوضعها في إطار متكامل لتوضيح الموقف بشكل شمولي.
- **تحديد البدائل حلّ المشكلات:** وفي هذه المرحلة يكون المخزون الابتكاري لعملية حلّ المشكلات، حيث إنّها تختصّ بإفراز أكبر عدد الأفكار؛ مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل.
- **اختيار البديل الأمثل:** حيث تم مقارنة البدائل من حيث مزايا وعيوب كل بديل على حدة.

■ **تطبيق البديل:** طبقاً لوجهاته واتجاهاته، وبالاستناد للأساليب والأدوات والإمكانات المتاحة.

■ **تقييم البديل:** ويتم ذلك عن طريق الدراسة الموضوعية لسلبيات والإيجابيات الخاصة بكل بديل ثم التنبؤ بما يمكن أن يحدث مستقبلاً من جراء تنفيذ كل واحد من تلك البدائل. (ص ٣٦٠)

ومن خلال العرض السابق لمراحل اتخاذ القرار يرى الباحث أن التدرج في هذه المراحل تؤدي إلى وصول القائد التربوي إلى اتخاذ القرار الصائب من بين البدائل المحددة بطريقة عقلية، بعيداً عن تحقيق العواطف، والأهواء.

- مهارة إدارة الوقت

يقصد بإدارة الوقت توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها، لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها وهذا يعني توجيه إدارة الفرد الداخلية تجاه الأداء المطلوب وفقاً للزمن والوقت المحدد (عبد الخالق وعلي، ٢٠٠٩م، ص ١٨٥).

كما عرفها القحطاني (٢٠١٦م) بأنها: "توفير واستغلال وقت العمل الرسمي للتركيز على النشاطات التي تجعل من المدير قائداً فعالاً، ومن المسؤولين الآخرين كالموظفين أشخاص يسعون إلى الإنجاز بكفاءة، وإنتاجية عالية، وإخلاص، وأمانة" (ص ٢٥٧).

وأضاف الأغا (٢٠٠٨م) بأن مهارة إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية بالنسبة للقائد، ونجد أن هذه المهارة تعتمد على أن يقوم القائد بالتخطيط للوقت وذلك من حيث الأعمال المطلوب أن تنجز والوقت الكافي لكي تنجز، والتتابع في إنجاز العمل والأولويات. فالوقت هو أشد الموارد ندرة، وإدارة الوقت وتنظيمه واستغلاله من المبادئ والأدوات الهامة للقائد (ص ٧٨).

والوقت يعتبر عنصراً مهماً في المؤسسات التربوية، ويجب استغلاله استغلالاً جيداً، فهو ذو أهمية قصوى والتحكم به وإدارته تُعطي العاملين نجاحاً كبيراً، وتحقيق أعلى معدل للإنتاجية بأقل وقت وجهد ممكن.

- مهارة إدارة الاجتماعات

الاجتماع يعني الالتقاء عدد من الأفراد في مكان وفي وقت محدد لمناقشة موضوعات معينة للوصول لأهداف محددة (الحمادي، ٢٠٠٠م، ص ١٥).

وتُعد مهارة إدارة الاجتماعات واللجان بفاعلية وبشكل مثمر أحد مهام الإدارة الناجحة، وتعتبر الاجتماعات وسيلة لتحقيق غاية، وعند انعدام هذه الغاية تقل فائدة هذه الاجتماعات؛ ولذلك لا بد أن تخضع الاجتماعات للتوجيه بواسطة القائد المؤهل الذي يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين (الشهري، ٢٠١٣م، ص ٢٦). وتشير عبير شاهين (٢٠١١م) "أن مهارة إدارة الاجتماع تتطلب أن يكون لدى القائد مهارات معينة يستطيع من خلالها تحقيق فعالية هذه الاجتماعات، ومن هذه المهارات القدرة على تحديد الموضوع والمشاركين والأهداف المراد تحقيقها" (ص ٨٩).

وإن من متطلبات نجاح القائد في إدارة الاجتماعات من وجهة نظر الباحث، التخطيط المسبق والإعداد له، وأن تتوفر لديه الرغبة والحافز لإدارة الاجتماع والمشاركة فيه، وانتقاء الأعضاء الفاعلين فيه، وتعريفهم بالأدوار المطلوبة منهم، واختيار الوقت الملائم لانعقاد الاجتماع وتبليغ الأعضاء بوقت كافٍ لاستعدادهم.

■ مهارة إدارة التغيير

بدخول القرن الواحد والعشرين، أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية. وذلك لأسباب مقنعة منها: إن التغيير يحدث في كل مكان، وأن سرعته في ازدياد وتعقد، وأن مستقبل نجاح منظماتنا ومؤسستنا يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر (السكارنة، ٢٠٠٩م، ص ٣٣٥). وأن التغيير سمة حياتية من طبيعة الكون ومن نتاج الزمن، والتغيير الهادف والمقصود يعني تحسين أداء المؤسسة والانتقال بها من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل (السيبي، ٢٠١٠م، ص ١٤).

ويتطلب من القائد مهارة التخطيط للتغيير وتحديد وقت تنفيذه، والوقت المطلوب لإنجاز أهدافه، وتحديد معاييرهِ والإدراك الجيد لأهمية التغيير المبني على النظرة الشمولية فيما يتعلق بالمنظمة كجزء متكامل (الجابري، ٢٠٠٩م، ص ٢٠).

كما أن القائد له دور كبير لا غنى عنه في إحداث التغيير وإدارته، ونقله من المستويات العليا إلى العاملين والموظفين، ومساعدة المرؤوسين المباشرين على التعامل مع التغيير والانتقال والتطوير في المؤسسات التربوية.

ووفقاً لما تقدم، ينبغي للقيادات الأكاديمية الذين يديرون رئاسة الأقسام في المؤسسات التربوية، أن تتوافر لديهم سمات ومهارات قيادية على مستوى عالي من المسؤولية تليق بالدور المنوط لهم، حتى يتمكنوا من القبول والإعجاب من مرؤوسيه، وقدرة التأثير عليهم، وممارسة القيادة معهم، سعياً بذلك لأداء المهام والأعمال المطلوبة منهم بإتقان وكفاءة، وتحقيق أهداف القسم في أجواء تكتنفها التشاركية والديمقراطية.

٢-١-٢- المبحث الثاني: القسم العلمي:

٢-١-٢-١- تمهيد:

يُمثل القسم العلمي حيزاً تنظيمياً يقوم من خلاله السعي على تحقيق أهداف الجامعة، ويُشكل تخصصاً أكاديمياً في أعلى مستويات التي تضمها نطاق الجامعة من الناحية العلمية والمعرفية؛ حيث يُعد القسم العلمي اللبنة الأساسية في المؤسسة الجامعية، ويكون على قمة الهرم فيه رئيس القسم العلمي (الكرمين، ٢٠١٣، ص ٥٢٧). ويؤكد ذلك العنزي (٢٠١٨م) بأن القسم العلمي يُعتبر الوحد الإدارية الأولى في الهيكل التنظيمي للجامعة حيث لا يمكن للجامعة أن تؤدي رسالتها وتحقق أهدافها إلا من خلال الأقسام العلمية، فكثير من القرارات التي تصدر من قمة التنظيم في مجلس الجامعة تبدأ من القسم، حيث أنه الجهة المناط بها تنفيذ قرارات الجامعة ولوائحها وأنظمتها (ص ٣٦).

٢-١-٢-٢- مفهوم القسم العلمي:

يقصد بالقسم العلمي الجهاز الإداري المسئول عن تعبئة الإمكانيات والطاقات المادية والمالية والجهود البشرية، والعمل على تنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف القسم العلمي ومن ثم أهداف الجامعة (الجمعة، ٢٠٢٠م). ويشير الدهشان والسيسي (٢٠٠٥م) إلى أن القسم العلمي هو حجر الزاوية في الجامعة، وبدونها لا تستطيع الجامعة أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها، فهي المفتاح الحقيقي لرفع مستوى الإنتاجية في الجامعات كما ونوعاً، وعن طريقها يتم اقتراح معظم القرارات الجامعية (ص٧٩).

مفهوم القسم العلمي في نظام الجامعات (١٤٤١هـ) بأنه: وحدة أكاديمية تمثل تخصصاً عاماً (ص١).

ويقصد بالقسم العلمي إجرائياً هي الجهة الرئيسية للعمل الأكاديمي داخل الجامعة وارتباطها بعميد الكلية، ومن خلاله يقوم رئيس القسم بتسيير جميع الأمور العلمية والتعليمية والإدارية والمالية للقسم، وصولاً لتحقيق أهداف القسم المرجوة.

٢-١-٢-٣- مفهوم رئيس القسم العلمي:

عرف اليحيوي (٢٠١١م) رئيس القسم العلمي بأنه: عضو من أعضاء هيئة التدريس، يُكلف بتسيير جميع أمور القسم، والمسئول عن تطبيق لوائح وأنظمة الجامعة، والمسئول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم وإدارة شؤونه العلمية والإدارية والمالية (ص٣٥). كما يعرف بأنه الشخص المعين رسمياً من قبل إدارة الجامعة ليكون المسئول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم وإدارة شؤونه العلمية والإدارية والمالية، إلى جانب كونه عضو هيئة تدريس يقوم بالتدريس (الحجيلي، ٢٠١٠م، ص٦٧).

مفهوم رئيس القسم العلمي في نظام الجامعات (١٤٤١هـ): "يكون رئيس القسم مسؤولاً عن إدارة الأمور العلمية والتعليمية والبحثية والإدارية والمالية للقسم في حدود النظام ولوائحه وما يقرره مجلس الجامعة ومجلس الكلية. ويقدم رئيس القسم للعميد تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل عام دراسي (ص٢٠). ويتبنى الباحث هذا التعريف إجرائياً في دراسته.

ويتم تكليف رؤساء الأقسام العلمية بناء على ما نصت به المادة الثامنة والثلاثون من نظام الجامعات ١٤٤١هـ " يُكلف رؤساء الأقسام في كل كلية بقرار من رئيس الجامعة بناء على ترشيح عمداء الكليات، ويكون التكليف لمدة سنتين قابلة للتجديد" (ص ٢٢).

٢-١-٢-٤- أهمية رئيس القسم العلمي:

رئيس القسم يحتل موقعاً مهماً في التعليم الجامعي، حيث يقدر حوالي (٨٠٪) من القرارات الجامعية يتم اتخاذها داخل الأقسام، كما يُعتبر موقع رئيس القسم المدخل الأول والمهم إلى التسلسل الهرمي الجامعي، ويعمل كحلقة وصل ضرورية بين القسم العلمي والهرم الإداري للكلية والجامعة، محاولاً نقل وجهة نظر القسم للإدارة وتوضيحها من جهة، ونقل وجهة نظر الإدارة وتفسيرها لأعضاء هيئة التدريس في قسمه من جهة أخرى (سعاد، ٢٠٠٣م، ص ٣).

كما أشار حويجي (٢٠١٦م) أن لرئيس القسم بالغ الأهمية في نجاح القسم وتحقيق أهدافه؛ إذ إن كل دور يقوم به رئيس القسم العلمي يساهم في تميز الأداء الإداري بالقسم، وتتعدد المهام والمسؤوليات الملقاة عليه؛ من حيث توليه رئاسة القسم، والإشراف على تنظيم شؤونه، وتنفيذ قراراته، واختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس، والتنسيق والتواصل فيما يخدم أهداف القسم مع الأقسام والكلّيات والوحدات داخل الجامعة، علاوةً على تطوير المناهج والأعمال ذات العلاقة، كما يُعدُّ مسؤولاً عن إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي في القسم وتنمية الروح المعنوية لمنسوبي القسم، وتنمية العلاقات بينهم، كما يقع على عاتقه تخطيط المرافق وتوفير التجهيزات وتحديد احتياجات القسم من المباني والمعامل والمعدات وتوفير التقنيات الحديثة، ووضع السياسات وأنظمة القبول بالقسم (ص ٤٩٨).

ومما سبق يتضح لنا أن القسم العلمي وراثته هو المحرك الرئيسي لتحقيق أهداف القسم وكذلك أهداف الجامعة، ومن ثم السعي في تحقيق ما نصت عليه رؤية المملكة ٢٠٣٠ "سنهدف إلى أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (٢٠٠) جامعة دولية بحلول عام (١٤٥٢هـ - ٢٠٣٠م)؛ وسيتمكن طلابنا من إحراز نتائج متقدمة مقارنة بمتوسط النتائج الدولية والحصول على تصنيف متقدم في المؤشرات العالمية للتحصيل العلمي" (رؤية المملكة، ٢٠٣٠، ص ٤٠). ولتحقيق ذلك فإن تواجد قيادات فاعلة في مختلف المستويات

الإدارية في الجامعة وخاصةً الأقسام العلمية هو أمر مهم، وممارستهم المهارات القيادية التي بدورها الفعال يتحقق إنتاج المعرفة، وتنمية الأبحاث العلمية التي ترجع بالفائدة على الجامعة وعلى المجتمع بشكل عام.

٢-١-٢-٥- مهام رئيس القسم الإدارية والقيادية:

يقع على عاتق رئيس القسم مهام قيادية مهمة في الإدارة الجامعية، وذلك باعتباره هو الشخص الذي يسهم بشكل كبير في نجاح القسم العلمي وتحقيق أهدافه، الذي ينعكس بذلك على نجاح الجامعة ذاتها، وهو من يعمل على ترجمة أهداف وسياسة الجامعة إلى ممارسات واقعية (أبا الخليل، ٢٠١٤م، ص ٥٥). ويُعد رؤساء الأقسام العلمية من أهم القيادات الجامعية الذين يمارسون دوراً فعالاً في تطوير الأقسام على مستوى مؤسسات التعليم العالي، كما أنهم يتحملون عبء الإشراف على القسم ويتولون مهامه العلمية والبحثية والتدريسية، ويُعد رؤساء الأقسام ممثلين لأقسامهم في مختلف المسؤوليات والمهام الإدارية والمالية (برقان وآخرون، ٢٠١٣م، ص ٨٠).

ونصت المادة التاسعة والثلاثون من نظام الجامعات ١٤٤١هـ بما يتعلق بمهام رؤساء الأقسام العلمية بما يلي: " أن يكون رئيس القسم مسؤولاً عن إدارة الأمور العلمية والتعليمية والبحثية والإدارية والمالية للقسم في حدود النظام ولوائحه وما يقره مجلس الجامعة ومجلس الكلية. ويقدم رئيس القسم للعميد تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل عام دراسي" (ص ٢٣).

وبذلك يعتبر دور رئيس القسم في إدارته للقسم دوراً صعباً، ويجب عليه أن يعمل بكفاءةٍ من أجل تلبية احتياجات القسم وتحقيق أهدافه المطلوبة من خلال العمل مع أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي القسم بروح الفريق الواحد القائم على التعاون والتشاور، وغرس فيهم الرضاء والولاء الوظيفي، مما يساعد ذلك في بذل المزيد من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية وتحقيق الجودة الشاملة إدارياً، وأكاديمياً التي تساهم في تحقيق أهداف القسم ومن ثم تحقيق أهداف الجامعة.

٢-١-٣- المبحث الثالث: جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز.

٢-١-٣-١- نشأة الجامعة:

تأسست الجامعة بموجب مرسوم ملكي عام ١٤٣٠هـ الموافق ٢٠٠٩م بتحويل فرع جامعة الملك سعود بالخرج إلى جامعة مستقلة تدعى جامعة الخرج، وانضمام جميع الكليات في محافظات الخرج والدلم ووادي الدواسر وحوطة بني تميم والأفلاج والحريق والسليل إلى الجامعة، وفي ٢٣/١٠/١٤٣٢هـ أعلن مدير الجامعة أنه تم تعديل اسم الجامعة بموجب مرسوم ملكي إلى جامعة سلمان بن عبد العزيز، وفي ١٠ جمادى الأولى ١٤٣٦هـ الموافق ١ مارس ٢٠١٥م أصدر الملك سلمان بن عبد العزيز أمراً بتغيير اسم الجامعة من جامعة الملك سلمان إلى جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز (موقع جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، ٢٠١٦م).

٢-١-٣-٢- رؤية الجامعة ورسالتها:

رؤية الجامعة ٢٠٣٠: جامعة متميزة في التعليم، منافسة في البحث العلمي الداعم لاقتصاد المعرفة، فاعلة في الشراكة والمسؤولية المجتمعية.

رسالة الجامعة: تقديم تعليم متميز، وتطوير بحوث علمية إبداعية، وتعزيز الشراكة والمسؤولية المجتمعية من خلال: بيئة أكاديمية محفزة وموارد بشرية وتقنية متميزة وشراكات استراتيجية فاعلة ونظام إداري داعم (موقع جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، ٢٠١٦م).

٢-١-٣-٣- أهداف الجامعة الاستراتيجية والقيم الجوهرية:

■ الأهداف الاستراتيجية ٢٠٣٠:

١. تعزيز مكانة الجامعة محلياً ودولياً.
٢. تمكين الطلبة من المنافسة في سوق العمل.
٣. استقطاب الموارد البشرية المتميزة وتنميتها.
٤. التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم.
٥. تطوير برامج الدراسات العليا والبحث العلمي.
٦. التحسين المستمر لممارسات الجودة وتطبيقاتها.

٧. بناء شراكات استراتيجية فاعلة.

٨. استدامة الموارد المالية للجامعة.

٩. تطوير نظام إداري داعم.

١٠. تطوير برامج داعمة للمسؤولية المجتمعية

■ القيم الجوهرية:

١. الإلتقان: مراقبة الله في كل عمل والالتزام بمعايير الجودة والسعي الى التميز والتطوير المستمر.

٢. العدالة: معاملة جميع منسوبي الجامعة وفق معايير واحدة، دون تحيز، أو محاباة.

٣. العمل بروح الفريق: بث الروح الجماعية للإنجاز، وتشجيع التعاون لتحقيق المهام والأهداف.

٤. الشفافية والمساءلة: توثيق تقارير أداء الجامعة وتوجهاتها، ونشرها بمصداقية، والإجابة عن كافة الاستفسارات المتعلقة بشأنها دون تأجيل.

٥. المسؤولية المجتمعية: تلتزم الجامعة بتعزيز برامج المسؤولية المجتمعية، وبرامج الوصول الشامل لمنسوبي الجامعة.

٦. الهوية الوطنية: نلتزم بتعزيز قيم الانتماء والمواطنة لدى منسوبي الجامعة (موقع جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، ٢٠١٦م).

٢-١-٣-٤ - فروع الجامعة وكلياتها: -

تضم الجامعة (٢٠ كلية)، تتوزع في (٦ محافظات) وهي على النحو التالي:

الكليات العلمية وتشمل:

- كلية إدارة الأعمال - الخرج.
- كلية الهندسة - الخرج.
- كلية هندسة وعلوم الحاسب - الخرج.
- كلية الهندسة - وادي الدواسر.

■ كلية إدارة الأعمال - حوطة بني تميم.

الكليات الصحية وتشمل:

- كلية الطب - الخرج.
- كلية الصيدلة - الخرج.
- كلية طب الأسنان - الخرج.
- كلية العلوم الطبية التطبيقية - الخرج.
- كلية العلوم الطبية التطبيقية - وادي الدواسر.

الكليات الإنسانية وتشمل:

- كلية التربية - الخرج.
- كلية التربية - الدلم.
- كلية التربية - وادي الدواسر.
- كلية الآداب والعلوم - وادي الدواسر.
- كلية العلوم والدراسات الإنسانية - الخرج.
- كلية العلوم والدراسات الإنسانية - حوطة بني تميم.
- كلية العلوم والدراسات الإنسانية - السليل.
- كلية العلوم والدراسات الإنسانية - الأفلاج.

الكلية التطبيقية وتشمل:

- كلية المجتمع - الخرج.
- كلية المجتمع - الأفلاج. (موقع جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، ٢٠١٦م).

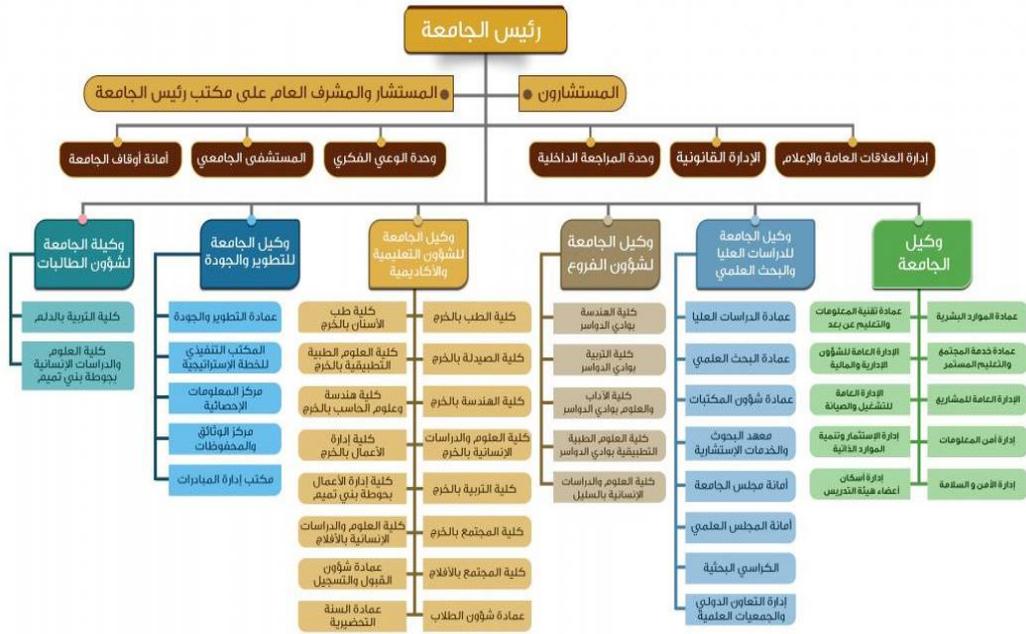
٢-١-٣-٥- إنجازات الجامعة: -

لدى الجامعة العديد من الإنجازات التي تفتخر بها، نستعرض منها: -

- ١- شهادة استمرارية الأعمال-ISO 22301.
- ٢- رخصة التعليم والتدريب الإلكتروني.
- ٣- اعتماد مؤسسي كامل.
- ٤- نضج الخدمات الإلكترونية (مستوى الرقمنة) (جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، ٢٠٢٢).

٢-١-٣-٦- الهيكل الإداري للجامعة:

شكل (٢-٦) يوضح الهيكل الإداري لجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز.



المصدر: موقع جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز. (٢٠١٦م). الهيكل الإداري.

٢-٢- الدراسات السابقة: -

٢-٢-١- تمهيد:

يعرض الباحث في هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وسيتم عرضها وفق ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث بدءاً بدراسات المحلية ثم العربية فالأجنبية، وبطريقة موحدة وهي ذكر الهدف ثم المنهج والعينة، وأداة الدراسة، ويليها أبرز نتائج الدراسة.

٢-٢-٢- دراسات المحلية:

دراسة البابطين (٢٠١٤م) بعنوان: "درجة توافر المهارات القيادية لرؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية في جامعتي الملك سعود والأميرة نورة بنت عبد الرحمن".

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة توافر المهارات القيادية لرؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية في جامعتي الملك سعود، والأميرة نورة بنت عبد الرحمن. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداةً لدراسة. وطبقت الدراسة على عدد أفراد العينة البالغ عددهم (١١٤) عضواً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى توافر المهارات القيادية لرؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لكلية التربية في جامعتي الملك سعود، والأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاءت عالية، وأن ترتيب محاور المهارات القيادية على النحو التالي: الإنسانية، الفنية، الشخصية، الفكرية. وتوصلت أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير اسم الجامعة- ومتغير الجنس (ذكر-انثى) لصالح الذكور.

دراسة الثبيتي (٢٠١٤م) بعنوان: تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية.

تهدف الدراسة إلى تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي)، والاستبانة أداةً لها، وطبقت الدراسة على عدد أفراد العينة البالغ عددهم (٣٩٧٣) عضو هيئة التدريس. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية جاء بدرجة متوسطة وهي حسب المقياس المستخدم دون المستوى المطلوب، وهذا يدل على أن رؤساء الأقسام

يفتقدون للمهارات الإدارية لتحقيق أهداف الأقسام العلمية، فقد جاء ترتيب المهارات الإدارية حسب القيم المتوسط على النحو التالي: (التنظيم، الاتصال والتواصل، العلاقات الإنسانية، إدارة الوقت، اتخاذ القرارات وحل المشكلات، المشاركة والعمل الجماعي، الإشراف والمتابعة، التخطيط، الرقابة والتقييم، التطوير).

دراسة ابا الخليل (٢٠١٤م) بعنوان: المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية.

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية، التصورية) لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها. وطبقت الدراسة على افراد العينة البالغ عددهم (٣٠٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت نتائج الدراسة أن رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية يمارسون المهارات القيادية الذاتية بدرجة عالية جداً، بينما ممارسة المهارات الفنية، والإنسانية، والتصورية كانت بدرجة عالية.

دراسة الزهراني(٢٠١٥م) بعنوان: درجة امتلاك مديري المدارس في محافظة المنطق للمهارات القيادية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي.

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس في محافظة المنطق للمهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها. وطبقت الدراسة على افراد العينة البالغ عددهم (٣١٣) معلماً من محافظة المنطق. وتوصلت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك مديري المدارس في محافظة المنطق للمهارات القيادية كانت كبيرة، كما جاء مستوى الاداء الوظيفي عالياً، وتوصلت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة والدورات التدريبية).

دراسة الشهري (٢٠١٥م) بعنوان: المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة توافر المهارات القيادية الإنسانية، والفنية، والإدارية، والفكرية السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها. وطبقت الدراسة على افراد العينة البالغ عددهم (٢٢٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت نتائج الدراسة أن ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الإنسانية والإدارية والفنية والفكرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة عالية وقد تصدرت المهارات الإنسانية والإدارية المهارات القيادية الأخرى. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الإنسانية والإدارية والفنية تبعاً لمتغيري الجنس والكلية، بينما كانت دالة للمهارات الفكرية لصالح الذكور والكلية الإنسانية. دراسة عزيزة طيب وأسماء الوشمي (٢٠١٦م) بعنوان: "ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة".

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس من وجهة نظر معلماتهن. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها. وطبقت الدراسة على افراد العينة البالغ عددهم (٣٠) مديرة، و(٨٤٠) معلمة من معلمات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس. وتوصلت نتائج الدراسة أن ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية كانت بدرجة كبيرة جداً للمهارات الذاتية والفنية والإدارية، وبدرجة كبيرة للمهارات الإنسانية والفكرية، كما جاء ترتيب المهارات القيادية بحسب ممارسة مديرات المدارس على النحو التالي: (الذاتية، ثم الفنية، ثم الإدارية، ثم الإنسانية، وأخيراً الفكرية). وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة ممارسة المهارات القيادية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.

دراسة حورية (٢٠١٩م) بعنوان: واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة للمهارات القيادية: دراسة ميدانية.

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى المهارات القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام في جامعة طيبة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لدراسة. وطبقت الدراسة على أفراد العينة البالغ عددهم (٢٢١) عضواً. وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى المهارات القيادية الممارسة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعة كان عالياً. كما بينت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الجنس بين استجابات أفراد العينة. وتوصلت النتائج

أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الوظيفة الحالية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين لصالح أعضاء هيئة التدريس؛ وتبعاً للجنس في مجال العلاقات الإنسانية لصالح الذكور؛ وتبعاً للكلية بين استجابات الكليات العلمية والطبية في مجال تمثل القدوة الحسنة لصالح الكليات الطبية.

دراسة عتوم، يمى أحمد وعتوم، حسن محمد (٢٠٢١م) بعنوان: درجة وعي الأقسام الأكاديميين بالأدوار المنوطة بهم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في السعودية.

تهدف الدراسة للكشف عن درجة وعي رؤساء الأقسام الأكاديميين بالأدوار المنوطة بهم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأمام عبد الرحمن بن فيصل. واستخدم الباحثين المنهج الوصفي، والاستبانة أداةً لدراسة. وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغت (٤٩٢) عضواً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن وعي رؤساء الأقسام الأكاديميين بأدوارهم المنوطة بهم في مجال الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء مجال العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى، بينما جاء مجال الشراكة المجتمعية والبحث العلمي في المرتبة الأخيرة، وكذلك أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري (النوع، والخبرة). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الكلية، وجاءت الفروق لصالح الكليات الإنسانية وملتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ مساعد.

٢-٢-٢ - الدراسات العربية:

دراسة النمرات (٢٠١٣م) بعنوان: درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداةً لدراسة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغت (٢٢٨) عضواً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية كانت متوسطة، وجاءت المهارات الإنسانية في المرتبة الأخيرة بعد المهارات الفنية والفكرية. وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة، في حين كشفت وجود فروق في درجة ممارسة المهارات الإنسانية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

دراسة الشراعية (٢٠١٥م) بعنوان: مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى تمكينهم الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تهدف الدراسة لتعرف على مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداةً لدراسة. وطبقت الدراسة على أفراد العينة البالغ عددهم (٢٩٧) عضواً. وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، كما أشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، تبعاً لمتغير السلطة المشرفة باستثناء بعد تفويض السلطة والصلاحيات وكان الفرق لصالح الجامعات الخاصة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات تُعزى لمتغير الكلية باستثناء "التحفيز والتدريب"، ولصالح الكليات العلمية "تنمية التفكير الإبداعي" ولصالح الكليات الإنسانية، في حين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية تُعزى لمتغير الخبرة لصالح فئة (أقل من ٥ سنوات).

دراسة شحادة (٢٠١٦م) بعنوان: المهارات القيادية المنوطة بمديري المدارس الثانوية، ومدى تنفيذهم لها.

تهدف الدراسة لتعرف على المهارات القيادية المنوطة بمديري المدارس الثانوية ومدى تنفيذهم لها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداةً لدراسة. وطبقت الدراسة على أفراد العينة البالغ عددهم (٢٧٤) مديراً ومديرة. وتوصلت نتائج الدراسة أن درجة تنفيذ مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية متوسطة، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تنفيذ المهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس.

دراسة العلي (٢٠١٦م) بعنوان: واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واستخدمت الباحثة

المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لها. وطبقت الدراسة على أفراد العينة البالغ عددهم (١٦٧) عضو هيئة تدريس في الجامعات الحكومية والخاصة. وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى تقدير عينة الدراسة على الأداة ككل كان بدرجة متوسطة، حيث جاء مجال العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى بدرجة تقدير عالية، بينما جاءت مجالات القيادة الإدارية بدرجة متوسطة. كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرتبة الأكاديمية في مجالات الدراسة، ووجود فروق في الدرجة الكلية للأداة لأثر الرتبة الأكاديمية لصالح من هم في رتبة أستاذ وأستاذ مشارك.

دراسة المليان (٢٠١٦م) بعنوان: الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بليبيا.

تهدف الدراسة إلى التعرف على الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لها. وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغت (٦٠) عضواً بكلية الآداب زلتين. وتوصلت نتائج الدراسة أن البعد الخاص بالكفايات القيادية يتسم بالإيجابية في عمله ويتحمل المسؤولية محددات أليات لأدائها ويتسم بالطموح ودافعية الإنجاز للأعمال القسم ويلتزم بالموضوعية في أحكامه ويعالج القضايا والمشكلات الإدارية داخل القسم بكفاءة عالية أما في مجال كفايات التخطيط فهو يدرك المواقف الجديدة وما تتطلبه من تصرف ويبنى خطته التربوية والإدارية وفقاً لسياسة الكلية وأهدافها التربوية ويتمتع بالمرونة في التخطيط لتحقيق أهداف القسم أما في مجال كفايات صناعة القرارات وحل المشكلات فهو ييسر في عملة وفق أسس وقواعد ثابتة ويتخذ التدابير اللازمة للحد من المشكلات المتوقع حدوثها داخل القسم ويسهل عملية إيصال المعلومات والقرارات لأعضاء القسم).

دراسة اشتيوي (٢٠١٨م) بعنوان: المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية.

تهدف الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية) وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لها. وطبقت الدراسة على جميع العاملين في الكلية

والبالغ عددهم (١٧٦) عاملاً. وتوصلت نتائج الدراسة أن توافر المهارات القيادية كانت بدرجة كبير، حيث كانت ترتيب المهارات القيادية على النحو التالي الفنية أولاً، والثاني المهارات الإنسانية، الثالث المهارات القيادية الفكرية. كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية بجميع أبعادها (الفكرية، الإنسانية، والفنية) وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين.

دراسة ابو إدريس وآخرون (٢٠٢٠م) بعنوان: واقع تطبيق المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم.

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الخرطوم. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، والاستبانة أداةً للدراسة. وطبقت الدراسة على افراد العينة البالغ عددهم (٤٠) عضو هيئة التدريس يعملون بكلية التربية. وتوصلت نتائج الدراسة بأن درجة ممارسة مهارات القيادة التربوية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية جاءت بدرجة كبيرة. وأن أعلى درجة ممارسة كانت لصالح مهارة اتخاذ القرار، بينما أدنى درجة ممارسة كانت لمهارة التحفيز.

دراسة حراحشة (٢٠٢٠م) بعنوان درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين.

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداةً لها، وطبقت الدراسة على افراد العينة البالغ عددهم (٦١٥) معلم ومعلمة، تم اختيارها بطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، وإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس. وتوصلت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري مدارس

التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، وكذلك لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الطويلة.

٢-٢-٣- الدراسات الأجنبية:

دراسة وبي (Wippy,2001) بعنوان: النمط القيادي للرؤساء الأكاديميين وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة Guman.

تهدف الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي للرؤساء الأكاديميين وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة Guman. استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطبيق أداة الدراسة الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس مكونة من (١٥٠) عضواً، وتوصلت نتائج الدراسة لمهام واضحة للرئيس مقابل ممارسة سلطة ضعيفة منه. كما كشفت النتائج عن درجة عالية من الرضا الوظيفي، وأن ممارسة النمط الديمقراطي في القيادة يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

دراسة سميث (Smith,2010) بعنوان: العلاقة بين تصور المعلمين للقدرات القيادية لمدرائهم في النظر لصفات القيادة من التعاطف، وصنع القرار، وإدارة الوقت، والراحة في مدارس ماليزيا.

تهدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين تصور المعلمين للقدرات القيادية لمدرائهم في النظر لصفات القيادة من التعاطف، وصنع القرار، وإدارة الوقت، والراحة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة وتطبيقها على عينة من (٢٤٥) مديراً ومديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مدرء المدارس لديهم قدرات قيادية معتدلة وأيضاً مستوى معتدل من الصفات القيادية، ولكن أظهرت الدراسة أن هنالك علاقة قوية وإيجابية بين إدراك المعلمين على قدرات القيادة والصفات القيادية لمديري المدارس.

دراسة ماججوس (MAGBOJOS.2012) بعنوان: تطوير المهارات الإدارية لمؤسسات التعليم العالي في باتانجاس بالفلبين.

هدفت الدراسة لتقييم المهارات الإدارية للمدرء في مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بمهارات الاتصال والقيادة الذاتية وإدارة المهام بشكل فعال وإدارة العلاقات مع الآخرين، وحل المشاكل، بالإضافة إلى صياغة نموذج لتطوير هذه المهارات الإدارية على أساس النتائج،

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهداف الدراسة، والاستبانة كأداة لتقييم المهارات الإدارية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالفلبين، وقد تم اختيار خمس مؤسسات من مؤسسات التعليم العالي بالفلبين، وطبقت الدراسة على أفراد عينة بلغت (١٥٧٣) من الأفراد الإداريين العاملين في هذه المؤسسات. وتوصلت نتائج الدراسة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المجموعات لمهارات الاتصال وحل المشاكل. وكما توصلت النتائج إلى وجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المجموعات لمهارة قيادة الذات وإدارة المهام وإدارة العلاقات مع الآخرين.

دراسة اسايديو (Asiedu,2013) بعنوان: تحديد المهارات والاستراتيجيات والاساليب

لدى مديري المدارس الناجحين في الإدارة بولاية كاليفورنيا الأمريكية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد المهارات والاستراتيجيات لدى مديري المدارس الناجحين في الإدارة بولاية كاليفورنيا الأمريكية، والكشف عن الاختلاف في مستوى المهارات تُعزى لمتغير الخبرة. واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة والمقابلة أداة لها. وتكونت مجتمع من عدد من المشرفين ومديري المدارس. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المهارات الإنسانية ومهارة الذهنية والإدارية والفنية المتوفرة لدى مديري المدارس اكتسبت بالخبرة والممارسة وليست بالوارثة، وجميعها مهمة لمديري المدارس ولا يمكن الاكتفاء بمهارة واحد. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المهارات لصالح من لديهم أطول خبرة في الإدارة.

دراسة بياو وهي وإسماعيل وينغ (Piaw, Hee, Ismail, Ying, 2013) بعنوان: درجة

ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الماليزية.

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الماليزية. واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. وطبقت الدراسة على أفراد العينة البالغ عددهم (١٥٢) مدير ومديرة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في ماليزيا للمهارات القيادية جاءت بدرجة كبيرة عدا المهارات الإدارية كانت بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح فئة أكثر من ٥ سنوات،

وفروق في مستوى المهارات القيادية تُعزى لمتغير المؤهلات العلمية لصالح حملة الدكتوراه، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

دراسة بورسيو (Pourcau,2016) بعنوان: المهارات اللازمة لرؤساء أقسام علوم الأحياء في الكليات العلمية في بعض الجامعات الأمريكية لتحقيق التميز العلمي.

تهدف الدراسة إلى تناول المهارات اللازمة لرؤساء أقسام علوم الأحياء في الكليات العلمية في بعض الجامعات الأمريكية لتحقيق التميز العلمي. وتحقيقاً لهدف الدراسة استخدام الباحث المقابلة أداةً لدراسة. وطبقت الدراسة على عدد من أعضاء هيئة التدريس في (٦) أقسام من التخصص العلوم الحياتية في الكليات العلمية. وتوصلت نتائج الدراسة أنه لكي تكون هذه الأقسام قادرة على التنافس الأكاديمي على المستوى الدولي، لابد من توافر مجموعة من المهارات القيادية لدى القائمين على إدارتها من أجل تعزيز الإنتاج البحثي، ودعم أعضاء هيئة التدريس المستجدين في فترة التوجيه قبل حصولهم على رخصة التدريس الجامعي. كما توصلت النتائج على أهمية الإشراف على رؤساء الأقسام قبل حيازة شهادة الإجازة في التدريس الجامعي، وأن هناك مجموعة من المهارات التي لابد من توافرها في رئيس القسم من أهمها الدفاعية لتطوير الأعضاء المستجدين، كذلك أكدت الدراسة على أهمية دور رؤساء الأقسام في بناء الأقسام ذات تميز علمي وتطوير ثقافة المنظمة البحثية.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة (المحلية، والعربية، والأجنبية) أنها تناولت دراسات قريبة من موضوع واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز. وستوضح الدراسة الحالية موقعها من الدراسات السابقة، من حيث التشابه والاختلاف، ومدى الاستفادة من الدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: أوجه الاتفاق:

- من حيث موضوع الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من: الباطين (٢٠١٤م)، أبا الخيل (٢٠١٤م)، الشهري (٢٠١٥م)، طيب والوشمي (٢٠١٦م)، حورية (٢٠١٩م)، نمرات (٢٠١٣م)، شحادة (٢٠١٦م)، المليان (٢٠١٦م)، ابو إدريس وآخرون (٢٠٢٠م)، حراحشة (٢٠٢٠م)، (Piaw,2013) في التركيز على واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للمهارات القيادية.

- من حيث منهج الدراسة:

اتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من: الباطين (٢٠١٤م)، الثبتي (٢٠١٤م)، أبا الخيل (٢٠١٤م)، الزهراني (٢٠١٥م)، الشهري (٢٠١٥م)، طيب والوشمي (٢٠١٦م)، حورية (٢٠١٩م)، عتوم، يمى أحمد وعتوم، حسن محمد (٢٠٢١م)، نمرات (٢٠١٣م)، الشرايعه (٢٠١٥م)، المليان (٢٠١٦م)، ابو إدريس وآخرون (٢٠٢٠م)، حراحشة (٢٠٢٠م)، (Wippy,2001)، سميث (Smith,2010)، اسيدو (Asiedu,2013)، بياو وآخرون (Piaw,2013)، في استخدام المنهج الوصفي المسحي.

- من حيث المجتمع والعينة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من: الباطين (٢٠١٤م)، الثبتي (٢٠١٤م)، أبا الخيل (٢٠١٤م)، الشهري (٢٠١٥م)، حورية (٢٠١٩م)، عتوم، يمى أحمد وعتوم، حسن محمد (٢٠٢١م)، النمرات (٢٠١٣م)، الشرايعه (٢٠١٥م)، العلي (٢٠١٦م)، المليان (٢٠١٦م)، اشتيوي (٢٠١٨م)، ابو إدريس وآخرون (٢٠٢٠م)، ويبي (Wippy,2001)، ماجبجوس (Magbojos.2012)، بورسيو (Pourcau,2016) في تطبيق الدراسة على عينة من مجتمع القيادات الأكاديمية في التعليم العالي.

- من حيث الأداة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من: الباطين (٢٠١٤م)، الثبتي (٢٠١٤م)، أبا الخيل (٢٠١٤م)، الزهراني (٢٠١٥م)، الشهري (٢٠١٥م)، طيب والوشمي (٢٠١٦م)، حورية (٢٠١٩م)، عتوم، يمى أحمد وعتوم، حسن محمد (٢٠٢١م)، نمرات (٢٠١٣م)، الشرايعه (٢٠١٥م)، شحادة (٢٠١٦م)، العلي (٢٠١٦م)، المليان (٢٠١٦م)، اشتيوي (٢٠١٨م)، ابو إدريس (٢٠٢٠م)، حراحشة (٢٠٢٠م)، ويبي (Wippy,2001)، سميث (Smith,2010)،

ماجيجوس (Magbojos.2012)، بياو وآخرون (Piaw,2013)، من حيث استخدام الاستبانة أداةً لدراسة.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

- من حيث موضوع الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة الثبتي (٢٠١٤م) التي ركزت على تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الزهراني (٢٠١٥م) ودراسة شتيوي (٢٠١٨م) التي ركزت على تأثير المهارات القيادية بالأداء الوظيفي، كما اختلفت أيضاً مع دراسة عتوم، يمى أحمد وعتوم، حسن محمد (٢٠٢١م) التي ركزت على درجة وعي الأقسام الأكاديميين بالأدوار المنوطة بهم، ومع دراسة الشرايعه (٢٠١٥م) التي كان تركيزها على مستوى السلوك القيادي وعلاقته بمستوى تمكينهم الإداري، ومع دراسة العلي (٢٠١٦م) التي ركزت على واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية، وكذلك مع دراسة (Wippy,2001) في تركيزها على النمط القيادي للرؤساء الأكاديميين وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة Guman. ومع دراسة سميث (Smith,2010) التي ركزت على الكشف العلاقة بين تصور المعلمين للقدرات القيادية لمدراءهم في النظر لصفات القيادة، واختلفت أيضاً مع دراسة ماجيجوس (Magbojos.2012) التي ركزت على تطوير المهارات الإدارية للمؤسسات التعليم العالي في باتانجاس بالفلبين، ومع دراسة اسيدو (Asiedu,2013) التي ركزت على تحديد المهارات والاستراتيجيات والاساليب لدى مديري المدارس الناجحين في الإدارة بولاية كاليفورنيا الأمريكية، ومع دراسة بورسيو (Pourcau,2016) التي ركزت على المهارات اللازمة لرؤساء أقسام علوم الأحياء في الكليات العلمية في بعض الجامعات الأمريكية لتحقيق التميز العلمي.

- من حيث منهج الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كل من: شحادة (٢٠١٦م)، العلي (٢٠١٦م)، اشتيوي (٢٠١٨م)، ماجيجوس (Magbojos.2012)، التي استخدمت المنهج التحليلي.

- من حيث المجتمع والعينة:

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كل من: الزهراني (٢٠١٥م)، طيب والوشمي (٢٠١٦م)، شحادة (٢٠١٦م)، حراحشة (٢٠٢٠م)، سميث (Smith,2010)، اسيدو (Asiedu,2013)، بياو وآخرون (Piaw,2013)، في تطبيق الدراسة على عينة من مجتمع القيادات التربوية في التعليم العام.

- من حيث الأداة:

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Asiedu,2013)، حيث استخدمت المقابلة كأداة للدراسة إضافة للاستبانة، واختلفت مع دراسة بورسيو (Pourcau,2016) حيث استخدمت المقابلة أداة رئيسية لدراسة.

ثالثاً: أوجه استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

١. تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها بأسلوب علمي بحثي.
٢. إثراء أدبها النظري، وتكوين تصور شامل لموضوع البحث.
٣. تحديد منهجية الدراسة المستخدم، وهو المنهج الوصفي المسحي في وصف الواقع.
٤. بناء اداة الدراسة، وإجراءاتها وتصميمها.
٥. الاستفادة من مراجع ومصادر تلك الدراسات.
٦. الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة، وتوصياتها؛ لمناقشة نتائج الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة الميدانية، وإجراءاتها التي استخدمت لتنفيذ الدراسة، وتحقيق أهدافها، بدءاً بتوضيح المنهج المستخدم، ومن ثم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وما تميزت به من خصائص، بالإضافة إلى توضيح كيفية تصميم أداة جمع البيانات، وآلية التحقق من صدقها وثباتها، وأخيراً التطرق إلى إجراءات تطبيقها، وختم الفصل بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واستخراج النتائج، وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك:

٣-١- منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي؛ وهو كما يعرفه العساف (٢٠١٢م) بأنه المنهج "الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً" (ص ١٧٩). والذي يعتبر من أكثر المناهج ملاءمةً للدراسة الحالية، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي.

٣-٢- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم (استاذ- استاذ مشارك- استاذ مساعد- محاضر- معيد) بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بمحافظة الخرج، والبالغ عددهم (١٤١٣) عضواً وذلك وفقاً لأخر إحصائية رسمية من الجامعة لعام (١٤٤٢هـ).

٣-٣- عينة الدراسة:

تمّ تحديد عينة الدراسة بطريقة عشوائية باستخدام جدول (Krejcie & Morgan) لتحديد العينة، حيث بلغت العينة عينة الدراسة (٣١٧) عضواً من أعضاء هيئة تدريس والتي شكّلت تقريباً (٢٢,٥ %) من مجتمع الدراسة.

٣-٤- خصائص أفراد الدراسة:

تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف أفراد عينة الدراسة، وتشمل: (المؤهل العلمي - الكلية - سنوات الخبرة)، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لأفراد عينة الدراسة، وتساعد على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالدراسة، وتفصيل ذلك فيما يلي:

(١) المؤهل العلمي:

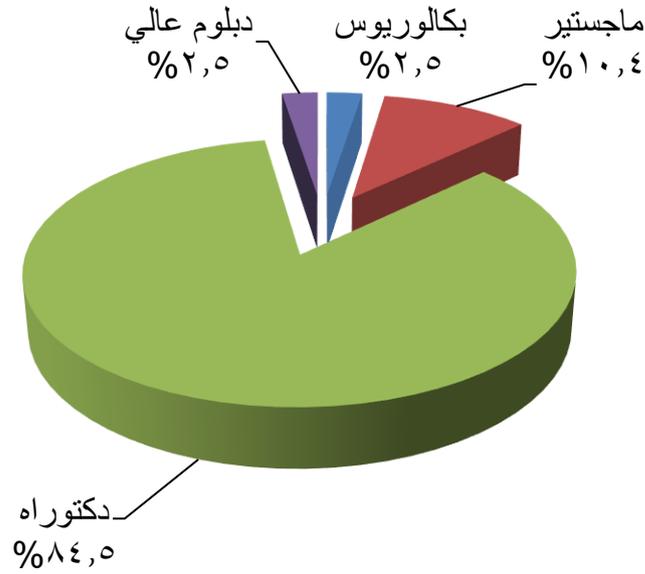
جدول رقم (٣-١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
٢,٥	٨	بكالوريوس
١٠,٤	٣٣	ماجستير
٢,٥	٨	دبلوم عالي
٨٤,٥	٢٦٨	دكتوراه
%١٠٠	٣١٧	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٣ - ١) أن (٢٦٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٨٤,٥% مؤهلهم العلمي دكتوراه، بينما (٣٣) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ١٠,٤%. من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، و (٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٢,٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و (٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٢,٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم عالي. يتضح من الجدول رقم (٣ - ١) أن (٢٦٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٨٤,٥%. مؤهلهم العلمي دكتوراه، بينما (٣٣) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ١٠,٤% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، و (٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته

٢,٥٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و (٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٢,٥٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم عالي.

شكل رقم (٣-١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.



(٢) الكلية:

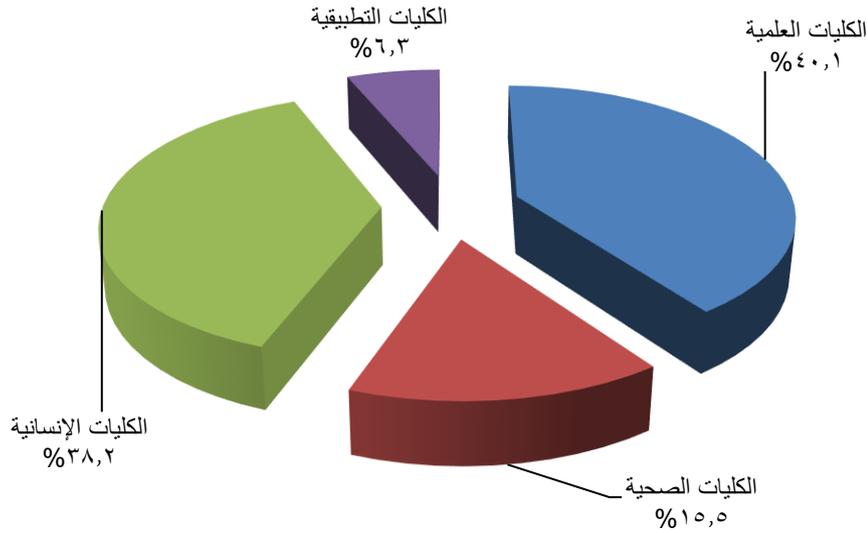
جدول رقم (٣-٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الكلية.

النسبة %	التكرار	الكلية
٤٠,١	١٢٧	الكليات العلمية
١٥,٥	٤٩	الكليات الصحية
٣٨,٢	١٢١	الكليات الإنسانية
٦,٣	٢٠	الكليات التطبيقية
٪١٠٠	٣١٧	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٣-٢) أن (١٢٧) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٤٠,١٪ من الكليات العلمية، بينما (١٢١) منهم يمثلون ما نسبته ٣٨,٢٪ من إجمالي أفراد

عينة الدراسة من الكليات الإنسانية، و (٤٩) منهم يمثلون ما نسبته ١٥,٥٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الكليات الصحية، و (٢٠) منهم يمثلون ما نسبته ٦,٣٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الكليات التطبيقية.

شكل رقم (٣-٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الكلية.



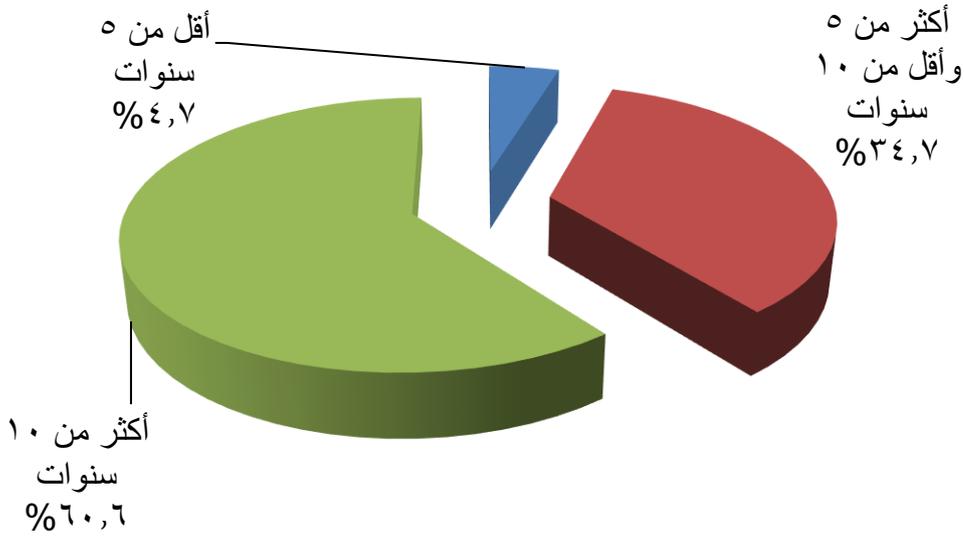
(٣) سنوات الخبرة:

جدول رقم (٣-٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
٤,٧	١٥	أقل من ٥ سنوات
٣٤,٧	١١٠	أكثر من ٥ وأقل من ١٠ سنوات
٦٠,٦	١٩٢	أكثر من ١٠ سنوات
٪١٠٠	٣١٧	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٣-٣) أن (١٩٢) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٦٠,٦٪ سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات، بينما (١١٠) منهم يمثلون ما نسبته ٣٤,٧٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أكثر من ٥ وأقل من ١٠ سنوات، و (١٥) منهم يمثلون ما نسبته ٤,٧٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

شكل رقم (٣-٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.



٣-٥- أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء. وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود الباحث جمعها من أفراد عينة الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: (المؤهل العلمي - الكلية - الخبرة).

القسم الثالث: ويتكون من (٥١) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور أساسية، والجدول (٣-٤) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (٣-٤) محاور الاستبانة وعباراتها.

عدد العبارات	المحور
٢٠	واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
١٦	الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
١٥	المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٥١ عبارة	الاستبانة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (عالية جداً - عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: عالية جداً (٥) درجات، عالية (٤) درجات، متوسطة (٣) درجات، منخفضة (٢) درجتان، منخفضة جداً (١) درجة واحدة.

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (٥ - ١ = ٤)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (٤ ÷ ٥ = ٠,٨٠)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (١)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٣-٥) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات).

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
١	منخفضة جداً.	١,٠٠	١,٨٠
٢	منخفضة.	١,٨١	٢,٦٠
٣	متوسطة.	٢,٦١	٣,٤٠
٤	عالية.	٣,٤١	٤,٢٠
٥	عالية جداً.	٤,٢١	٥,٠٠

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

٣-٦- صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها تقيس ما أُعدت كما يقصد به شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

٣-٦-١- صدق ظاهري لأداة الدراسة:

للتعرف على صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه قام الباحث بعرضها في صورتها الأولية (الملحق رقم ١) على عدد من المحكمين الأكاديميين في الجامعات، والإداريين من ذوي الخبرة والتخصص في الإدارة التربوية، حيث وصل عدد المحكمين إلى (٢٦) مُحكم (ملحق ٢). وذلك لاستطلاع آرائهم حول مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات الاستبانة، ومدى مناسبة كل عبارة لقياس ما أُعدت لقياسه، ومدى أهمية وملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، مع إضافة أو حذف ما يرون من عبارات في أي محور، وعلى ضوء توجيهاتهم وآرائهم قام الباحث بالتعديلات التي اتفقوا عليها وإعادة صياغة بعض العبارات التي اقترحوا ضرورة تعديلها حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (الملحق ٣) أكثر وضوحاً وملائمة لقياس ما وضعت لأجله.

٣-٦-٢ - صدق الاتساق الداخلي للأداة (الاستبانة):

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (٦-٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور.

المحور الأول			
(واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)			
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠,٨١٣	١١	**٠,٨٧١	١
**٠,٨٦٨	١٢	**٠,٨٠٢	٢
**٠,٨٥٢	١٣	**٠,٨١٨	٣
**٠,٨٥١	١٤	**٠,٨٠١	٤
**٠,٨٩٠	١٥	**٠,٨٨٦	٥
**٠,٩١٦	١٦	**٠,٨٣١	٦
**٠,٧٥٢	١٧	**٠,٨٩٦	٧
**٠,٨٥٨	١٨	**٠,٩٠١	٨
**٠,٨٨٩	١٩	**٠,٩٠١	٩
**٠,٩١٠	٢٠	**٠,٨٧٣	١٠

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٣-٦) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (٣-٧) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور.

المحور الثاني			
(الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)			
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠,٧٦٠	٩	**٠,٦٥٥	١
**٠,٧٠٢	١٠	**٠,٧٦٨	٢
**٠,٥٨٩	١١	**٠,٦٢٩	٣
**٠,٧٢٨	١٢	**٠,٨٠٥	٤
**٠,٧٢٧	١٣	**٠,٧٧١	٥
**٠,٧٤٨	١٤	**٠,٧١١	٦
**٠,٧٦٥	١٥	**٠,٧٥٩	٧
**٠,٧٥١	١٦	**٠,٦٨٧	٨

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٣-٧) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (٣-٨) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور.

المحور الثالث			
(المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)			
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠,٧٧٢	٩	**٠,٧٥٧	١
**٠,٧٠٤	١٠	**٠,٧٧٥	٢
**٠,٦٥٦	١١	**٠,٨٠٧	٣
**٠,٦٩٥	١٢	**٠,٨٠٧	٤
**٠,٧١٤	١٣	**٠,٧٠٤	٥
**٠,٦٩٣	١٤	**٠,٧٠٤	٦
**٠,٥٩٦	١٥	**٠,٧٤١	٧
-	-	**٠,٧٦٤	٨

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٣-٨) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

٣-٦-٣ - ثبات الاستبيان:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرو نباخ (معادلة ألفا كرو نباخ) (α) (Cronbach's Alpha)، ويوضح الجدول رقم (٣-٩) قيم معاملات الثبات ألفا كرو نباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول رقم (٣-٩) معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

ثبات الاستبانة	عدد العبارات	الاستبانة
٠,٩٨١	٢٠	واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٠,٩٣٢	١٦	الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٠,٩٣٤	١٥	المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٠,٩٠٠	٥١	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (٣-٩) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (٠,٩٠٠)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

٣-٦-٤ - إجراءات الدراسة:

بعد بناء أداة الدراسة، وعرضها على المحكمين، والتأكد من صدق الاستبانة وثباتها، تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيق الدراسة ميدانياً على أفراد الدراسة، حيث تم إتباع الخطوات التالية: -

- الحصول على خطاب من عميد كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، قسم الإدارة التخطيط التربوي لتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة ميدانياً (ملحق ٥).
- الحصول خطاب من عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز لتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة، وتوزيعها إلكترونياً وورقياً (ملحق ٦).
- نشر الاستبانات إلكترونياً وورقياً في صورتها النهائية لعينة أفراد الدراسة والبالغ عددهم (٣١٧) عضو هيئة تدريس (ملحق ٣).
- استخراج النتائج وتحليلها وتفسيرها، ووضع المقترحات والتوصيات.

٣-٧- أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- ١- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
- ٢- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرف على متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- ٣- المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- ٤- الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.
- ٥- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.
- ٦- اختبار شيفيه للتحقق من اتجاه الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة التي بينها اختبار تحليل التباين الاحادي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج، وذلك على النحو التالي:

نتائج السؤال الأول: ما واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للتعرف على واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤ - ١) استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
١٧	تسهيل الإجراءات الإدارية باستخدام الوسائل الإلكترونية والتقنيات الحديثة.	ك	١٢٨	١٣٥	٣٤	٢٠	-	
		%	٤٠,٤	٤٢,٦	١٠,٧	٦,٣	-	
١٨	يعقد اجتماعات دورية في سبيل التطوير والتجديد.	ك	١٢٧	١٣٦	٢٧	١٥	١٢	
		%	٤٠,١	٤٢,٩	٨,٥	٤,٧	٣,٨	
١١	يتابع تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها ومدى	ك	١٠٤	١٦٦	٢٧	١٢	٨	
		%	٣٢,٨	٥٢,٤	٨,٥	٣,٨	٢,٥	

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
الرتبة	الفئة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي					
	تحقيقها لأهداف القسم.							
٢	نشر اللوائح المنظمة للعمل وتسهيل الوصول إليها.	ك	٤,٠٩	٨	١٨	٥٠	١٠٤	١٣٧
				٢,٥	٥,٧	١٥,٨	٣٢,٨	٤٣,٢
٧	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التطوير والإبداع وتقديم المبادرات.	ك	٤,٠٧	٢٣	١٢	٣٦	٩٥	١٥١
				٧,٣	٣,٨	١١,٤	٣٠,٠	٤٧,٥
١	يتيح الفرصة للعاملين لإظهار مهاراتهم وقدراتهم.	ك	٤,٠٦	٤	٢٠	٥٢	١١٧	١٢٤
				١,٣	٦,٣	١٦,٤	٣٦,٩	٣٩,١
٣	التكيف مع المواقف المختلفة والجديدة في العمل.	ك	٤,٠٣	٤	٢٤	٣٨	١٤٣	١٠٨
				١,٣	٧,٦	١٢,٠	٤٥,٠	٣٤,١
٩	القدرة على فهم وتحليل المشكلات وأسبابها، والسعي في حلها.	ك	٣,٩٧	٨	٣١	٤٧	١٠٧	١٢٤
				٢,٥	٩,٨	١٤,٨	٣٣,٨	٣٩,١
١٤	إدارة الوقت وفقاً للخطط المرسومة على المدى القريب والبعيد بكفاءة عالية.	ك	٣,٩٤	٨	٢٦	٥٣	١٢٠	١١٠
				٢,٥	٨,٢	١٦,٧	٣٧,٩	٣٤,٧
١٩	توزيع وتنسيق العمل والمهام بين أعضاء هيئة	ك	٣,٩٣	١٢	٢٧	٤٩	١١١	١١٨
				٣,٨	٨,٥	١٥,٥	٣٥,٠	٣٧,٢

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
	التدريس حسب مهاراتهم وخبراتهم.							
١٢	إدارة الأزمات التي تواجهه في العمل ووضع الحلول المناسبة لمواجهتها.	ك	٨	٢٨	٤٥	١٤٢	٩٤	
			٢,٥	٨,٨	١٤,٢	٤٤,٨	٢٩,٧	%
٨	يعمل على تحقيق الاتصال الفاعل مع المستويات الإدارية المختلفة.	ك	١٦	٣١	٢٨	١٣٧	١٠٥	
			٥,٠	٩,٨	٨,٨	٤٣,٣	٣٣,١	%
١٣	تطوير الأنشطة العلمية والبحثية التي تؤدي لرفع المستوى القيادي لرؤساء الأقسام عن طريق ورش عمل متخصصة.	ك	١١	٢٧	٦٥	٩٧	١١٧	
			٣,٥	٨,٥	٢٠,٥	٣٠,٦	٣٦,٩	%
٥	تطبيق الأساليب الإدارية التي تساهم في إنجاز العمل بجودة وإتقان.	ك	١٦	٢٤	٥٧	١١٣	١٠٧	
			٥,٠	٧,٦	١٨,٠	٣٥,٦	٣٣,٨	%
١٦	يستثمر إمكانيات أعضاء هيئة التدريس وتوظيفها في تحقيق أهداف القسم.	ك	٢٧	١٦	٤١	١٢٥	١٠٨	
			٨,٥	٥,٠	١٢,٩	٣٩,٥	٣٤,١	%
٢٠	يتقبل الأفكار الجديدة ودراستها في سبيل تطوير	ك	٢٠	٢٦	٤٦	١٢١	١٠٤	
			٦,٣	٨,٢	١٤,٥	٣٨,٢	٣٢,٨	%

م	العبارات	درجة الموافقة					التكرار		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	النسبة
	العمل.								
٦	تفويض بعض الصلاحيات حسب حاجة وظروف العمل.	١,١٣٥	٣,٨١	٢٠	١٦	٧٢	١٠,٦	١٠,٣	ك
				٦,٣	٥,٠	٢٢,٧	٣٣,٥	٣٢,٥	%
١٥	تحقيق الانسجام وتبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس.	١,١٨٥	٣,٧٩	٢٤	٢٣	٤٨	١٢١	١٠,١	ك
				٧,٦	٧,٣	١٥,١	٣٨,٢	٣١,٨	%
٤	إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرارات.	١,٣٣٢	٣,٧٤	٣٥	٢٦	٤٤	٩٣	١١٩	ك
				١١,٠	٨,٢	١٣,٩	٢٩,٣	٣٧,٦	%
١٠	بناء شركات مجتمعية متميزة وفاعلة مع مختلف القطاعات بجهات العمل المتباعدة داخل المملكة سواء كان قطاع حكومي او قطاع خاص.	١,٢١١	٣,٧٢	٣٢	١٥	٥١	١٣٠	٨٩	ك
				١٠,١	٤,٧	١٦,١	٤١,٠	٢٨,١	%
		عالية	٠,٩٣١	٣,٩٤	المتوسط العام				

يتضح في الجدول (٤-١) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٤ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس

الخماسي (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة عالية على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-١) أن أبرز ملامح واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز تتمثل في العبارات رقم (١٧، ١٨، ١١، ٢) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية)، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١٧) وهي: "تسهيل الإجراءات الإدارية باستخدام الوسائل الإلكترونية والتقنيات الحديثة." بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٧ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز تسعى للاستفادة من مزايا التقنية في العمل بما يسهل من أدائه ولذلك نجدهم يعملون على تسهيل الإجراءات الإدارية باستخدام الوسائل الإلكترونية والتقنيات الحديثة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الباطين، ٢٠١٤ م) والتي بينت توافر المهارات القيادية لرؤساء الأقسام العلمية.

٢- جاءت العبارة رقم (١٨) وهي: "يعقد اجتماعات دورية في سبيل التطوير والتجديد." بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤,١١ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز يحرصون على توعية المرؤوسين بضرورة تطوير العمل ولذلك نجدهم يعقدون اجتماعات دورية في سبيل التطوير والتجديد وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الثبتي، ٢٠١٤ م) والتي بينت افتقاد رؤساء الأقسام العلمية للمهارات القيادية كما تتفق مع نتيجة دراسة (أبو ادريس وآخرون، ٢٠٢٠ م) والتي بينت ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية بدرجة عالية.

٣- جاءت العبارة رقم (١١) وهي: "يتابع تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها ومدى تحقيقها لأهداف القسم." بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٩ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز يسعون للتحقق من تطبيق قراراتهم في العمل ولذلك نجدهم يتابعون تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها ومدى تحقيقها لأهداف القسم وتتفق هذه النتيجة

مع نتيجة دراسة (أبا الخيل، ٢٠١٥ م) والتي بينت ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للمهارات القيادية بدرجة عالية.

٤- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "نشر اللوائح المنظمة للعمل وتسهيل الوصول إليها." بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٩ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز يحرصون على تنظيم العمل ودقته ولذلك نجدهم ينشرون اللوائح المنظمة للعمل وتسهيل الوصول إليها وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الزهراني، ٢٠١٥ م) والتي بينت امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية بدرجة كبيرة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-١) أن أقل ملامح واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز تتمثل في العبارات رقم (١٥، ٤، ١٠) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية)، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١٥) وهي: "تحقيق الانسجام وتبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس." بالمرتبة الثامنة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٩ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز يحرصون على تعاون أعضاء هيئة التدريس بما يحسن من العملية التعليمية بالجامعة ولذلك نجدهم يعملون على تحقيق الانسجام وتبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشهري، ٢٠١٥ م) والتي بينت ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات الإدارية بدرجة عالية.

٢- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرارات." بالمرتبة التاسعة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٤ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز يسعون لتفاعل أعضاء هيئة التدريس مع قراراتهم ولذلك نجدهم يشركون أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرارات وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عزيزة طيب وأسماء الوشمي، ٢٠١٦ م) والتي بينت ممارسة مديرات المدارس للمهارات الإدارية بدرجة عالية.

٣- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي: "بناء شراكات مجتمعية متميزة وفاعلة مع مختلف القطاعات بجهات العمل المتباينة داخل المملكة سواءً كان قطاع حكومي او قطاع خاص." بالمرتبة العشرون من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٢ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز يسعون لكسب الدعم اللازم لبرامجهم ولذلك نجدهم يعملون على بناء شراكات مجتمعية متميزة وفاعلة مع مختلف القطاعات بجهات العمل المتباينة داخل المملكة سواءً كان قطاع حكومي او قطاع خاص وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حورية، ٢٠١٩ م) والتي بينت ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طيبة للمهارات القيادية بدرجة عالية.

نتائج السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية

بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للتعرف على الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤ - ٢) استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الرتبة
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
٢	كثرة المهام الإدارية التي تقع على عاتق رؤساء الأقسام العلمية.	ك	١٢٨	١٠٨	٥٤	٢٧	-	٤,٠٦	٠,٩٥٦	عالية	١
		%	٤٠,٤	٣٤,١	١٧,٠	٨,٥	-				
١١	قلة الكوادر المساعدة لرؤساء	ك	١٠٣	٧٩	٧٤	٣٥	٢٦	٣,٦٢	١,٢٦٦	عالية	٢
		%	٣٢,٦	٢٤,٩	٢٣,٣	١١,٠	٨,٢				

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الرتبة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
	الأقسام في الأعمال الإدارية.										
١	محدودية الحوافز والدوافع التي تساعد على تأدية العمل بجودة وإتقان.	ك	٨	٤١	١٠٤	٩٣	٧١	٣,٥٦	١,٠٥٢	عالية	٣
			٢,٥	١٢,٩	٣٢,٨	٢٩,٣	٢٢,٥				
١٣	محدودية صلاحية التفويض للعاملين.	ك	١٩	٣٦	٩٠	١٠٠	٧٢	٣,٥٤	١,١٣٧	عالية	٤
			٦,٠	١١,٤	٢٨,٤	٣١,٥	٢٢,٧				
٣	ضعف المساهمة في العمل التطوعي والشراكة المجتمعية.	ك	١٢	٣٥	١٣٨	٩٨	٣٤	٣,٣٤	٠,٩٤٣	متوسطة	٥
			٣,٨	١١,٠	٤٣,٦	٣٠,٩	١٠,٧				
١٦	تزايد الضغوط النفسية لرؤساء الأقسام وتداخلها مع تحقيق أهداف القسم.	ك	٣٩	٤٣	٧٤	٩٥	٦٦	٣,٣٣	١,٢٨٦	متوسطة	٦
			١٢,٣	١٣,٦	٢٣,٣	٣٠,٠	٢٠,٨				
١٢	التمسك بالأنماط القيادية التقليدية.	ك	٤١	٥٢	٨٦	٥٤	٨٤	٣,٢٨	١,٣٥٧	متوسطة	٧
			١٢,٩	١٦,٤	٢٧,١	١٧,٠	٢٦,٦				

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة	الرتبة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
٤	ضعف التخطيط الاستراتيجي على المدى البعيد.	ك	٢٩	٣٨	١١٠	٩٧	٤٣	%	
			٣,٢٧	١,١٢٤	٩,١	١٢,٠	٣٤,٧		٣٠,٦
٥	صعوبة وضوح بعض التعليمات والأنظمة الصادرة من المستويات القيادية العليا.	ك	١٩	٦٠	١١٥	٨٠	٤٣	%	
			٣,٢١	١,٠٨٧	٦,٠	١٨,٩	٣٦,٣		٢٥,٢
٨	ضعف الإمكانيات المتاحة التي تساهم في رفع اداء وكفاءة أعضاء هيئة التدريس.	ك	٤٩	٥٥	٩٣	٥٦	٦٤	%	
			٣,١٠	١,٣٣١	١٥,٥	١٧,٤	٢٩,٢		١٧,٧
١٥	ضعف الخبرة القيادية لأسباب منها عزوف الأكاديميين المتقدمين عن تولي رئاسة القسم.	ك	٣٣	٧٦	١٠٠	٦٢	٤٦	%	
			٣,٠٤	١,١٩٨	١٠,٤	٢٤,٠	٣١,٥		١٩,٦
١٤	ضعف التطور والابتكار	ك	٣٨	٨٥	٧٨	٧٥	٤١	%	
			٢,٩٩	١,٢٢٧	١٢,٠	٢٦,٨	٢٤,٦		٢٣,٧

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
	بحجة الخوف من الفشل واستشراف المستقبل.								
٩	ضعف العلاقة مع أعضاء هيئة التدريس مما يتسبب في قلة الشعور بالانتماء الوظيفي.	ك	٦٦	٦٢	٩٠	٥٢	٤٧	%	
			٢٠,٨	١٩,٦	٢٨,٤	١٦,٤	١٤,٨		
١٣	متوسطة	١,٣٣٠	٢,٨٥	٤٨	٨٢	١٠٢	٥٠	٣٥	%
				١٥,١	٢٥,٩	٣٢,٢	١٥,٨	١١,٠	
٦	التردد في تنفيذ القرارات الصادرة من المستويات القيادية العليا.	ك	٦١	٨٧	٨٢	٥	٣٢	%	
			١٩,٢	٢٧,٤	٢٥,٩	١٧,٤	١٠,١		
١٥	متوسطة	١,٢٤٣	٢,٧٢	٩٧	٨٩	٧٥	٣٧	١٩	%
				٣٠,٥	٢٨,١	٢٣,٧	١١,٧	٦,٠	
١٠	القصور في استخدام وسائل التقنية الحديثة.	ك	٩٧	٨٩	٧٥	٣٧	١٩	%	
			٣٠,٥	٢٨,١	٢٣,٧	١١,٧	٦,٠		
متوسطة			٠,٨٣٧	٣,١٩	المتوسط العام				

يتضح في الجدول (٤-٢) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٩ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة متوسطة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٢) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على أربعة من الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية تتمثل في العبارات رقم (٢، ١١، ١، ١٣) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية)، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "كثرة المهام الإدارية التي تقع على عاتق رؤساء الأقسام العلمية." بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٦ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن كثرة المهام الإدارية التي تقع على عاتق رؤساء الأقسام العلمية يزيد من الضغوط عليهم مما يعوق ممارستهم للمهارات القيادية.

٢- جاءت العبارة رقم (١١) وهي: "قلة الكوادر المساعدة لرؤساء الأقسام في الأعمال الإدارية." بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٢ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن قلة الكوادر المساعدة لرؤساء الأقسام في الأعمال الإدارية يزيد من عبء العمل عليهم مما يعوق ممارستهم للمهارات القيادية.

٣- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "محدودية الحوافز والدوافع التي تساعد على تأدية العمل بجودة وإتقان." بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٦ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن محدودية الحوافز والدوافع التي تساعد على تأدية العمل بجودة وإتقان يقلل من المبادرة في العمل لدى رؤساء الأقسام العلمية مما يعوق ممارستهم للمهارات القيادية.

٤- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي: "محدودية صلاحية التفويض للعاملين" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٤ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن: "محدودية صلاحية التفويض للعاملين يقلل من ممارسة التفويض

من قبل رؤساء الأقسام العلمية ويُلقى بعبء العمل عليهم مما يعوق ممارستهم للمهارات القيادية.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٢) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (منخفضة) على واحدة من الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطات بن عبد العزيز للمهارات القيادية تتمثل في العبارة رقم (١٠) وهي: "القصور في استخدام وسائل التقنية الحديثة." بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٤ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن هناك اهتمام باستخدام التقنية في العمل بالجامعة مما قلل من المعوقات المتعلقة بوجود قصور في استخدام وسائل التقنية الحديثة والتي تعوق ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للمهارات القيادية.

نتائج السؤال الثالث: ما المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية

بجامعة الأمير سطات بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للتعرف على المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطات بن عبد العزيز للمهارات القيادية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطات بن عبد العزيز للمهارات القيادية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤ - ٣) استجابات أفراد عينة الدراسة حول المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطات بن عبد العزيز للمهارات القيادية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
٥	توفير ثقافة تنظيمية يسودها قيم الاحترام والتقدير والثقة بين العاملين.	ك	١٨٩	٩١	٢٥	٨	٤	
			٥٩,٦	٢٨,٧	٧,٩	٢,٥	١,٣	
٦	تعزيز السلوك الإيجابي لتحقيق التغيير الهادف.	ك	١٨٤	٨٤	٤٥	-	٤	
			٥٨,٠	٢٦,٥	١٤,٢	-	١,٣	

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
الرتبة	الفئة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي						
١	توفير كادر إداري تقني لمساعدة لرؤساء الأقسام ومساندتهم في الأعمال الإدارية.	ك	٤,٣٧	٤	٢٤	١٨	٧٥	١٩٦	%
				١,٣	٧,٦	٥,٧	٢٣,٧	٦١,٧	
٢	إيجاد نظام فعال للحوافز والمكافآت تشجيعاً للأعضاء هيئة التدريس لزيادة الإنتاجية بجودة عالية وكفاءة.	ك	٤,٣٦	١٦	١٢	٢٧	٤٩	٢١٣	%
				٥,٠	٣,٨	٨,٥	١٥,٥	٦٧,٢	
٩	تعزيز الشراكة المجتمعية مع مختلف القطاعات العمل المتباينة داخل المملكة.	ك	٤,٢٨	٤	٤	٥٨	٨٤	١٦٧	%
				١,٣	١,٣	١٨,٣	٢٦,٥	٥٢,٦	
٧	منح عدد من الصلاحيات في صنع القرارات.	ك	٤,٢٦	-	١٩	٤٠	٩٦	١٦٢	%
				-	٦,٠	١٢,٦	٣٠,٣	٥١,١	
٣	تقديم برامج تدريبية تساهم في تطوير المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية.	ك	٤,٢٥	٤	٢٦	١٩	١٠٦	١٦٢	%
				١,٣	٨,٢	٦,٠	٣٣,٤	٥١,١	
٨	تخفيف التكاليف غير الضرورية على رؤساء الأقسام	ك	٤,٢٥	٨	٢٤	٢٣	٨٩	١٧٣	%
				٢,٥	٧,٦	٧,٣	٢٨,١	٥٤,٥	

الرتبة	الفئة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	العبارات	م
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
										العلمية.	
٩	عالية جداً	١,٠٨٨	٤,٢٢	١٢	١٦	٤٠	٧٢	١٧٧	ك	تحديد اعداد الطلاب في القاعات الدراسية بما يتناسب مع تحقيق الكفاءة والجودة الأكاديمية.	١٥
				٣,٨	٥,٠	١٢,٦	٢٢,٧	٥٥,٩	%		
١٠	عالية جداً	٠,٩٥١	٤,٢١	-	٢٣	٤٨	٨٧	١٥٩	ك	ترتيب زيارات خارجية للقادة والاطلاع على تجارب القيادات المميزة.	١٣
				-	٧,٣	١٥,١	٢٧,٤	٥٠,٢	%		
١١	عالية جداً	١,٠٧٧	٤,٢١	٨	٢٧	٢٨	٨١	١٧٣	ك	تدريب أعضاء هيئة التدريس بالمهارات اللازمة التي تساهم في اداء العمل وتحمل المسؤولية.	٤
				٢,٥	٨,٥	٨,٨	٢٥,٦	٥٤,٦	%		
١٢	عالية	٠,٩٢٤	٤,٠٨	٤	١٢	٦٣	١١٣	١٢٥	ك	العمل على تنمية الرقابة الذاتية لرفع مستوى الأداء.	١٠
				١,٣	٣,٨	١٩,٩	٣٥,٦	٣٩,٤	%		
١٣	عالية	١,٠١٢	٤,٠٨	٧	١٦	٦٠	٩٥	١٣٩	ك	إعداد تقارير ختامية لدراسات علمية حول ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للمهارات القيادية والصعوبات التي تحول دون ممارستها	١٢
				٢,٢	٥,٠	١٨,٩	٣٠,٠	٤٣,٩	%		

م	العبارات	درجة الموافقة					التكرار		
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	النسبة		
	ومعرفة الحلول لتفادي مثل تلك الصعوبات.								
١١	اعتماد معايير صحية ونفسية وانفعالية لرؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس.	١,٠٢١	٤,٠٥	-	٣٨	٤٣	١٠١	١٣٥	ك
				-	١٢,٠	١٣,٦	٣١,٨	٤٢,٦	%
١٤	إنشاء لجنة لترجمة مختصر الدراسات الأجنبية لتفعيل التجارب الدولية الناجحة لممارسة المهارات القيادية.	١,١٥٣	٣,٨٥	١٥	٢٠	٨٧	٧٠	١٢٥	ك
				٤,٧	٦,٣	٢٧,٤	٢٢,١	٣٩,٥	%
		٠,٧١٦	٤,٢٢	المتوسط العام					
		عالية جداً							

يتضح في الجدول (٤-٣) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية جداً) على المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٢ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة عالية جداً على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٣) أن أبرز المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية تتمثل في العبارات رقم (٥، ٦، ١، ٢) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية جداً)، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: " توفير ثقافة تنظيمية يسودها قيم الاحترام والتقدير والثقة بين العاملين." بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية جداً) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٣ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن توفير ثقافة تنظيمية يسودها قيم الاحترام والتقدير والثقة بين العاملين يعزز من تعاونهم مع رؤساء الأقسام العلمية مما يدعم ممارستهم للمهارات القيادية.

٢- جاءت العبارة رقم (٦) وهي: " تعزيز السلوك الإيجابي لتحقيق التغيير الهادف." بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية جداً) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٠ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن تعزيز السلوك الإيجابي لتحقيق التغيير الهادف يعزز من دافعية رؤساء الأقسام العلمية في العمل مما يدعم ممارستهم للمهارات القيادية.

٣- جاءت العبارة رقم (١) وهي: " توفير كادر إداري تقني لمساعدة رؤساء الأقسام ومساندتهم في الأعمال الإدارية." بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية جداً) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٧ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن توفير كادر إداري تقني لمساعدة رؤساء الأقسام ومساندتهم في الأعمال الإدارية يوفر الدعم الفني اللازم لرؤساء الأقسام العلمية مما يدعم ممارستهم للمهارات القيادية.

٤- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: " إيجاد نظام فعال للحوافز والمكافآت تشجيعاً للأعضاء هيئة التدريس لزيادة الإنتاجية بجودة عالية وكفاءة." بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية جداً) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٦ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن إيجاد نظام فعال للحوافز والمكافآت تشجيعاً للأعضاء هيئة التدريس لزيادة الإنتاجية بجودة عالية وكفاءة يعزز من مبادرة رؤساء الأقسام العلمية في العمل وتحمل ضغوطاته مما يدعم ممارستهم للمهارات القيادية.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٣) أن أقل المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية تتمثل في العبارات رقم (١٢، ١١، ١٤) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية)، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي: " إعداد تقارير ختامية لدراسات علمية حول ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للمهارات القيادية والصعوبات التي تحول دون ممارستها ومعرفة الحلول

لتفادي مثل تلك الصعوبات. " بالمرتبة الثالثة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٨ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن إعداد تقارير ختامية لدراسات علمية حول ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للمهارات القيادية والصعوبات يحسن من تقويم أداء رؤساء الأقسام العلمية مما يحسن من ممارستهم للمهارات القيادية.

٢- جاءت العبارة رقم (١١) وهي: " اعتماد معايير صحية ونفسية وانفعالية لرؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس. " بالمرتبة الرابعة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٥ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن اعتماد معايير صحية ونفسية وانفعالية لرؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس يعزز من تحمل رؤساء الأقسام العلمية لضغوط العمل مما يدعم ممارستهم للمهارات القيادية.

٣- جاءت العبارة رقم (١٤) وهي: " إنشاء لجنة لترجمة مختصر الدراسات الأجنبية لتفعيل التجارب الدولية الناجحة لممارسة المهارات القيادية. " بالمرتبة الخامسة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٥ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن إنشاء لجنة لترجمة مختصر الدراسات الأجنبية لتفعيل التجارب الدولية الناجحة لممارسة المهارات القيادية يعزز من استفادة رؤساء الأقسام العلمية من الخبرات والتجارب في العمل مما يدعم ممارستهم للمهارات القيادية.

نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز عند مستوى دلالة (٠,٠٥) تُعزى لمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة)؟

١) الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" (OneWay ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٤) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي.

التعليق	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
دالة	**٠,٠٠١	٥,٦٠٧	٤,٦٥٦	٣	١٣,٩٦٨	بين المجموعات	واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
			٠,٨٣٠	٣١٣	٢٥٩,٩١٢	داخل المجموعات	
			-	٣١٦	٢٧٣,٨٨١	المجموع	
غير دالة	٠,٠٦٥	٢,٤٢٨	١,٦٧٩	٣	٥,٠٣٧	بين المجموعات	الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
			٠,٦٩١	٣١٣	٢١٦,٤٢١	داخل المجموعات	
			-	٣١٦	٢٢١,٤٥٨	المجموع	
غير دالة	٠,٣٢٢	١,١٦٨	٠,٥٩٧	٣	١,٧٩١	بين المجموعات	المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
			٠,٥١١	٣١٣	١٦٠,٠٣٥	داخل المجموعات	
			-	٣١٦	١٦١,٨٢٦	المجموع	

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) باختلاف متغير المؤهل العلمي.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (واقع ممارسة المهارات القيادية

لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) باختلاف متغير المؤهل العلمي.

ولتحديد صالح الفروق بين فئات المؤهل العلمي تم استخدام اختبار شيفيه، والذي

جاءت نتائجه كالتالي:

جدول رقم (٤-٥) يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات المؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	دبلوم عالي
واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	بكالوريوس	٨	٣,٦٣	-			
	ماجستير	٣٣	٣,٥٣		-		**
	دكتوراه	٢٦٨	٣,٩٧			-	*
	دبلوم عالي	٨	٤,٩٠				-

* دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ماجستير وأفراد عينة الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم عالي حول (واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، لصالح أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم عالي.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دكتوراه وأفراد عينة الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم عالي حول (واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، لصالح أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم عالي.

(٢) الفروق باختلاف متغير الكلية:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الكلية تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" (OneWay ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير التخصص، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٦) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الكلية.

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	بين المجموعات	٧,٧٩١	٣	٢,٥٩٧	٣,٠٥٥	*,٠,٠٢٩	دالة
	داخل المجموعات	٢٦٦,٠٩٠	٣١٣	٠,٨٥٠			
	المجموع	٢٧٣,٨٨١	٣١٦	-			
الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	بين المجموعات	١٤,٧٣٣	٣	٤,٩١١	٧,٤٣٦	**,٠,٠٠٠	دالة
	داخل المجموعات	٢٠٦,٧٢٦	٣١٣	٠,٦٦٠			
	المجموع	٢٢١,٤٥٨	٣١٦	-			
المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	بين المجموعات	١,٩٩٣	٣	٠,٦٦٤	١,٣٠١	٠,٢٧٤	غير دالة
	داخل المجموعات	١٥٩,٨٣٣	٣١٣	٠,٥١١			
	المجموع	١٦١,٨٢٦	٣١٦	-			

* دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) باختلاف متغير الكلية.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) باختلاف متغير الكلية.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) باختلاف متغير الكلية.

ولتحديد صالح الفروق بين فئات متغير الكلية تم استخدام اختبار شيفيه، والذي جاءت

نتائجه كالتالي:

جدول رقم (٤-٧) يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات الكلية.

المحور	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الكلية العلمية	الكلية الصحية	الكلية الإنسانية	الكلية التطبيقية
واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	الكلية العلمية	١٢٧	٣,٧٨	-			**
	الكلية الصحية	٤٩	٤,٠٦		-		
	الكلية الإنسانية	١٢١	٣,٩٩			-	
	الكلية التطبيقية	٢٠	٤,٣٥				-
الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	الكلية العلمية	١٢٧	٣,٢٧	-			
	الكلية الصحية	٤٩	٢,٧١	**	-	**	
	الكلية الإنسانية	١٢١	٣,٣٣			-	
	الكلية التطبيقية	٢٠	٣,٠٨				-

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين تخصصهم كليات علمية وأفراد عينة الدراسة الذين تخصصهم كليات تطبيقية حول (واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين تخصصهم كليات تطبيقية.

ويتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين تخصصهم كليات صحية وأفراد عينة الدراسة الذين تخصصهم كليات (علمية / انسانية) حول (الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين تخصصهم كليات (علمية / انسانية).

٣) الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٨) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	بين المجموعات	٧,٧٦٨	٢	٣,٨٨٤	٤,٥٨٣	*٠,٠١١	دالة
	داخل المجموعات	٢٦٦,١١٣	٣١٤	٠,٨٤٧			
	المجموع	٢٧٣,٨٨١	٣١٦	-			
الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز	بين المجموعات	٥,٩٧٥	٢	٢,٩٨٧	٤,٣٥٣	*٠,٠١٤	دالة
	داخل المجموعات	٢١٥,٤٨٤	٣١٤	٠,٦٨٦			

			-	٣١٦	٢٢١,٤٥٨	المجموع	للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
دالة	**,٠,٠٠	٨,٧٠٩	٤,٢٥٢	٢	٨,٥٠٥	بين المجموعات	المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
			٠,٤٨٨	٣١٤	١٥٣,٣٢٢	داخل المجموعات	
			-	٣١٦	١٦١,٨٢٦	المجموع	

* دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) باختلاف متغير سنوات الخبرة.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) باختلاف متغير سنوات الخبرة.

ولتحديد صالح الفروق بين فئات سنوات الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه، والذي

جاءت نتائجه كالتالي:

جدول رقم (٤-٩) يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات سنوات الخبرة.

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	أكثر من ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	أقل من ٥ سنوات	١٥	٣,٢٤	-	*	*
	أكثر من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	١١٠	٣,٩٨	-	-	-

-			٣,٩٧	١٩٢	أكثر من ١٠ سنوات	
*	*	-	٣,٥٤	١٥	أقل من ٥ سنوات	الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
	-		٣,٠٢	١١٠	أكثر من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	
-			٣,٢٦	١٩٢	أكثر من ١٠ سنوات	
*	*	-	٣,٤٩	١٥	أقل من ٥ سنوات	المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
	-		٤,٢٩	١١٠	أكثر من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	
-			٤,٢٤	١٩٢	أكثر من ١٠ سنوات	

* دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات وأفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم من ٥ سنوات فأكثر حول (الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية)، لصالح أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات وأفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم من ٥ سنوات فأكثر حول (واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية)، لصالح أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم من ٥ سنوات فأكثر.

الفصل الخامس

ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

تمهيد:

تناول هذا الفصل ملخصاً لدراسة، وعرض لأهم النتائج التي توصلت إليها، والتوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج.

٥-١- ملخص الدراسة:

تُعد مشكلة القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية من أهم المشاكل التي تواجههم في رئاسة القسم نظراً لقلة الخبرة الإدارية والمهارات القيادية اللازمة. فمن الضروري توافر المهارات القيادية المطلوبة في القائد الأكاديمي لإدارته القسم حيث تساعده على اداء وظيفته والقيام بمهامه الرئيسية، والتأثير على العاملين لتسيير الأعمال الإدارية لتحقيق اهداف القسم والجامعة. لذا تبلورت مشكلة دراسة في الكشف عن واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، وصولاً لتقديم مقترحات مناسبة لتحسين ممارسة المهارات القيادية. واحتوت هذه الدراسة على خمسة فصول بالإضافة إلى المراجع والملاحق. وهي على النحو التالي:

الفصل الأول: ويشمل (التعريف بمشكلة الدراسة، اسئلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، حدود الدراسة، مصطلحات الدراسة).

الفصل الثاني: ويشمل قسمين:

القسم الأول عرض الإطار المفاهيمي الذي تناول ثلاثة مباحث رئيسية وهي كما يلي: المبحث الأول: القيادة التربوية ويعرض من خلاله مفهوم القيادة، وخصائص القيادة، وأركان (عناصر) القيادة، والفرق بين القيادة والإدارة، ومن ثم عرض مفهوم القيادة التربوية، وأهمية القيادة التربوية، وخصائص القيادة التربوية، وسمات وخصائص القائد التربوي، ومقومات القيادات التربوية، ثم تناول الباحث مفهوم المهارة، ومفهوم المهارات القيادية، وفي ختام المبحث تصنيف المهارات القيادية.

فيما جاء في المبحث الثاني: القسم العلمي ويعرض من خلاله مفهوم القسم العلمي، مفهوم رئيس القسم العلمي، أهمية رئيس القسم العلمي ومهامه الإدارية والقيادية.

والمبحث الثالث ويعرض فيه جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من حيث نشأة الجامعة، الرؤية ورسالة الجامعة، وأهدافها الاستراتيجية، وقيمها الجوهرية، فروع الجامعة وكلياتها، إنجازات الجامعة، الهيكل الإداري للجامعة.

أما القسم الثاني في هذا الفصل فقد جاء فيه عرض الدراسات السابقة، التي يجمعها مع الدراسة الحالية عدداً من المشتركات في الأهداف، والإطار المفاهيمي، والمنهج، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام:

١. الدراسات المحلية تكونت من (٨) دراسات.

٢. الدراسات العربية تكونت من (٨) دراسات.

٣. الدراسات الأجنبية تكونت من (٦) دراسات.

ثم التعليق على الدراسات السابقة من حيث أوجه الشبه، والاختلاف، وجوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة سواءً كانت على المستوى المحلي أو العربي أو الأجنبي.

الفصل الثالث: فقد تناول هذا الفصل المنهج المتبع في الدراسة وهو (المنهج الوصفي

المسحي)، ومجتمع الدراسة، وأداتها والخطوات التي على ضوءها تم إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث تكونت الاستبانة من ثلاث محاور رئيسية وهي (واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية، والصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للمهارات القيادية، والمقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للمهارات القيادية)، وأوضح الباحث بعد ذلك إجراءات حساب صدق أداة الدراسة وثباتها وإجراءات تطبيقها، وعرض أساليب تحليل البيانات.

الفصل الرابع: ويشمل: عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة، وتحليلها، وتفسيرها، من أجل

الوصول إلى أهداف الدراسة، وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة.

الفصل الخامس: ويشمل: ملخص الدراسة، وأبرز ما انتهت إليه من نتائج، والتوصيات

المقترحة في ضوء تلك النتائج، والمقترحات لدراسات مستقبلية.

٥-٢- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، ومن أبرزها:

إجابة السؤال الأول: ما واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية

بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء

الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز.

أبرز ملامح واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم

بن عبد العزيز تتمثل في:

١- تسهيل الإجراءات الإدارية باستخدام الوسائل الإلكترونية والتقنيات الحديثة وتفسر هذه

النتيجة بأن رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز تسعى للاستفادة من

مزايا التقنية في العمل بما يسهل من أدائه ولذلك نجدهم يعملون على تسهيل الإجراءات

الإدارية باستخدام الوسائل الإلكترونية والتقنيات الحديثة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة

دراسة (الباطين، ٢٠١٤ م) والتي بينت توافر المهارات القيادية لرؤساء الأقسام العلمية.

٢- يعقد اجتماعات دورية في سبيل التطوير والتجديد وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام

العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز يحرصون على توعية المرؤوسين بضرورة تطوير

العمل ولذلك نجدهم يعقدون اجتماعات دورية في سبيل التطوير والتجديد وتختلف هذه

النتيجة مع نتيجة دراسة (الثبيتي، ٢٠١٤ م) والتي بينت افتقاد رؤساء الأقسام العلمية

للمهارات القيادية كما تتفق مع نتيجة دراسة (أبو ادريس وآخرون، ٢٠٢٠ م) والتي بينت

ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية بدرجة عالية.

٣- يتابع تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها ومدى تحقيقها لأهداف القسم وتفسر هذه النتيجة

بأن رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز يسعون للتحقق من تطبيق

قراراتهم في العمل ولذلك نجدهم يتابعون تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها ومدى تحقيقها

لأهداف القسم وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبا الخيل، ٢٠١٥ م) والتي بينت

ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للمهارات القيادية بدرجة عالية.

٤- نشر اللوائح المنظمة للعمل وتسهيل الوصول إليها وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز يحرصون على تنظيم العمل ودقته ولذلك نجدهم ينشرون اللوائح المنظمة للعمل وتسهيل الوصول إليها وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الزهراني، ٢٠١٥ م) والتي بينت امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية بدرجة كبيرة. أقل ملامح واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز تتمثل في:

١- تحقيق الانسجام وتبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز يحرصون على تعاون أعضاء هيئة التدريس بما يحسن من العملية التعليمية بالجامعة ولذلك نجدهم يعملون على تحقيق الانسجام وتبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشهري، ٢٠١٥ م) والتي بينت ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات الإدارية بدرجة عالية.

٢- إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرارات وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز يسعون لتفاعل أعضاء هيئة التدريس مع قراراتهم ولذلك نجدهم يشركون أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرارات وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عزيزة طيب وأسماء الوشمي، ٢٠١٦ م) والتي بينت ممارسة مديرات المدارس للمهارات الإدارية بدرجة عالية.

٣- بناء شراكات مجتمعية متميزة وفاعلة مع مختلف القطاعات بجهات العمل المتباينة داخل المملكة سواءً كان قطاع حكومي او قطاع خاص وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز يسعون لكسب الدعم اللازم لبرامجهم ولذلك نجدهم يعملون على بناء شراكات مجتمعية متميزة وفاعلة مع مختلف القطاعات بجهات العمل المتباينة داخل المملكة سواءً كان قطاع حكومي او قطاع خاص وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حورية، ٢٠١٩ م) والتي بينت ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طيبة للمهارات القيادية بدرجة عالية.

إجابة السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية

بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز للمهارات القيادية.

أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على أربعة من الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز للمهارات القيادية تتمثل في:

١- كثرة المهام الإدارية التي تقع على عاتق رؤساء الأقسام العلمية وتفسر هذه النتيجة بأن كثرة المهام الإدارية التي تقع على عاتق رؤساء الأقسام العلمية يزيد من الضغوط عليهم مما يعوق ممارستهم للمهارات القيادية.

٢- قلة الكوادر المساعدة لرؤساء الأقسام في الأعمال الإدارية وتفسر هذه النتيجة بأن قلة الكوادر المساعدة لرؤساء الأقسام في الأعمال الإدارية يزيد من عبء العمل عليهم مما يعوق ممارستهم للمهارات القيادية.

٣- محدودية الحوافز والدوافع التي تساعد على تأدية العمل بجودة وإتقان وتفسر هذه النتيجة بأن محدودية الحوافز والدوافع التي تساعد على تأدية العمل بجودة وإتقان يقلل من المبادرة في العمل لدى رؤساء الأقسام العلمية مما يعوق ممارستهم للمهارات القيادية.

٤- محدودية صلاحية التفويض للعاملين وتفسر هذه النتيجة بأن: "محدودية صلاحية التفويض للعاملين يقلل من ممارسة التفويض من قبل رؤساء الأقسام العلمية ويلغي بعبء العمل عليهم مما يعوق ممارستهم للمهارات القيادية.

أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (منخفضة) على واحدة من الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز للمهارات القيادية تتمثل في: "القصور في استخدام وسائل التقنية الحديثة". وتفسر هذه النتيجة بأن هناك اهتمام باستخدام التقنية في العمل بالجامعة مما قلل من المعوقات المتعلقة بوجود قصور في استخدام وسائل التقنية الحديثة والتي تعوق ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للمهارات القيادية.

إجابة السؤال الثالث: ما المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية

بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية جداً) على المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية. أبرز المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية تتمثل في:

١- توفير ثقافة تنظيمية يسودها قيم الاحترام والتقدير والثقة بين العاملين وتفسر هذه النتيجة بأن توفير ثقافة تنظيمية يسودها قيم الاحترام والتقدير والثقة بين العاملين يعزز من تعاونهم مع رؤساء الأقسام العلمية مما يدعم ممارستهم للمهارات القيادية.

٢- تعزيز السلوك الإيجابي لتحقيق التغيير الهادف وتفسر هذه النتيجة بأن تعزيز السلوك الإيجابي لتحقيق التغيير الهادف يعزز من دافعية رؤساء الأقسام العلمية في العمل مما يدعم ممارستهم للمهارات القيادية.

٣- توفير كادر إداري تقني لمساعدة رؤساء الأقسام ومساندتهم في الأعمال الإدارية وتفسر هذه النتيجة بأن توفير كادر إداري تقني لمساعدة رؤساء الأقسام ومساندتهم في الأعمال الإدارية يوفر الدعم الفني اللازم لرؤساء الأقسام العلمية مما يدعم ممارستهم للمهارات القيادية.

٤- إيجاد نظام فعال للحوافز والمكافآت تشجيعاً للأعضاء هيئة التدريس لزيادة الإنتاجية بجودة عالية وكفاءة وتفسر هذه النتيجة بأن إيجاد نظام فعال للحوافز والمكافآت تشجيعاً للأعضاء هيئة التدريس لزيادة الإنتاجية بجودة عالية وكفاءة يعزز من مبادرة رؤساء الأقسام العلمية في العمل وتحمل ضغوطاته مما يدعم ممارستهم للمهارات القيادية.

أقل المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية تتمثل في:

١- إعداد تقارير ختامية لدراسات علمية حول ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للمهارات القيادية والصعوبات التي تحول دون ممارستها ومعرفة الحلول لتفادي مثل تلك الصعوبات وتفسر هذه النتيجة بأن إعداد تقارير ختامية لدراسات علمية حول ممارسة رؤساء الأقسام

العلمية للمهارات القيادية والصعوبات يحسن من تقويم أداء رؤساء الأقسام العلمية مما يحسن من ممارستهم للمهارات القيادية.

٢- اعتماد معايير صحية ونفسية وانفعالية لرؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس وتفسر هذه النتيجة بأن اعتماد معايير صحية ونفسية وانفعالية لرؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس يعزز من تحمل رؤساء الأقسام العلمية لضغوط العمل مما يدعم ممارستهم للمهارات القيادية.

٣- إنشاء لجنة لترجمة مختصر الدراسات الأجنبية لتفعيل التجارب الدولية الناجحة لممارسة المهارات القيادية وتفسر هذه النتيجة بأن إنشاء لجنة لترجمة مختصر الدراسات الأجنبية لتفعيل التجارب الدولية الناجحة لممارسة المهارات القيادية يعزز من استفادة رؤساء الأقسام العلمية من الخبرات والتجارب في العمل مما يدعم ممارستهم للمهارات القيادية.

إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز عند مستوى دلالة (٠,٠٥) تُعزى لمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة)؟

١) الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) باختلاف متغير المؤهل العلمي.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ماجستير وأفراد عينة الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم عالي حول (واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، لصالح أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم عالي.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دكتوراه وأفراد عينة الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم عالي حول (واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، لصالح أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم عالي.

٢) الفروق باختلاف متغير الكلية:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) باختلاف متغير الكلية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين تخصصهم كليات علمية وأفراد عينة الدراسة الذين تخصصهم كليات تطبيقية حول (واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين تخصصهم كليات تطبيقية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين تخصصهم كليات صحية وأفراد عينة الدراسة الذين تخصصهم كليات (علمية / انسانية) حول (الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين تخصصهم كليات (علمية / انسانية).

٣) الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات وأفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم من ٥ سنوات فأكثر حول (الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية)، لصالح أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات وأفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم من ٥ سنوات

فأكثر حول (واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية)، لصالح أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم من ٥ سنوات فأكثر.

٥-٣- توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يوصي بما يلي:
- العمل على توفير ثقافة تنظيمية يسودها قيم الاحترام والتقدير والثقة بين العاملين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز.
 - الاهتمام بتعزيز السلوك الإيجابي لتحقيق التغيير الهادف لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز.
 - العمل على توفير كادر إداري تقني لمساعدة رؤساء الأقسام بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز ومساندتهم في الأعمال الإدارية.
 - إيجاد نظام فعال للحوافز والمكافآت تشجيعاً لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز لزيادة الإنتاجية بجودة عالية وكفاءة.
 - حث رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز على العمل على تعزيز الشراكة المجتمعية مع مختلف القطاعات العمل المتباينة داخل المملكة.

٥-٤- مقترحات لدراسات مستقبلية:

- إجراء دراسات مستقبلية حول معوقات ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز.
- إجراء دراسات لتطوير المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز.
- إجراء دراسات مستقبلية حول سبل تعزيز ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز.
- إجراء دراسات مماثلة تتناول واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء العلمية بالجامعات الأخرى.

المراجع العربية:

- أبا الخليل، عبد العزيز بن محمد. (٢٠١٤م). المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الأغا، رائد عمر. (٢٠٠٨م). المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الأغا، كمال صهيب وعساف ومحمود عبد المجيد. (٢٠١٥م). الإدارة والتخطيط التربوي. ط ١، الجنادرية للنشر والتوزيع. ابو إدريس، عادل محمد وآخرون. (٢٠٢٠م). واقع تطبيق المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم. المجلة التربوية المتخصصة، مج ٩ (٤).
- الباطين، عبد الرحمن. (٢٠١٤م). درجة توافر المهارات القيادية لرؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية في جامعتي الملك سعود والأميرة نورة بنت عبد الرحمن. مصر: بحث محكم، مجلة كلية التربية، العدد ١٥٨ ج ٢، ابريل ٢٠١٤م.
- البدري، طارق. (٢٠٠١م). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. (د.ط)، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- برقان، أحمد وآخرون. (٢٠١٣م). القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية: دراسة ميدانية. مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية. ٢ (١٠).
- البطي، عبد الله محمد. (١٤٢٧هـ). الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل. مجلة العلوم التربوية النفسية، العدد (٢).
- البناء، هالة مصباح. (٢٠١٣م). الإدارة المدرسة المعاصرة. عمان: دار صفاء.
- ابو زعيتر، منير حسن. (٢٠٠٩م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- اشتوي، محمد. (٢٠١٨م). المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية.
- الثبتي، خالد. (٢٠١٤م). تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الجابري، صلاح بن سمار. (٢٠٠٩م). المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي. رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- جبارين، ازدهار عمر. (٢٠٢٠م). المهارات القيادية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الاردن.
- الجمعة، ريم عبد الرحمن. (٢٠٢٠م). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي: تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

- الحارثي، سعد عائض. (٢٠٠٨م). درجة ممارسة مديري مراكز الإشراف التربوي للمهارات القيادية من وجهة نظرهم والمشرفين التربويين لديهم. رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة مؤتة، مؤتة.
- الحجلي، نصر محمد. (٢٠١٠م). آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية. مجلة جامعة دمشق. المجلد ٢٦. دمشق.
- حراشنة، عماد خلف. (٢٠٢٠م). درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد (٢٠)، الأردن.
- حرب، سعيد. (٢٠٠٢م). نمط القيادة السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بتفويض السلطات من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الحري، قاسم بن عائل. (٢٠٠٨م). القيادة التربوية الحديثة. الأردن، عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الحري، عبد الله مزعل وأحمد عبد العاطي حلقان وفراج، حسن طنطاوي. (٢٠١٤م). مقدمة في الإدارة التربوية. الرياض: مكتبة الرشد.
- الحري، رافده. (٢٠٠٨م). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسن، ماهر. (٢٠٠٤م). القيادة، أساسيات ونظريات ومفاهيم. الأردن، عمان: دار الكندي للنشر والتوزيع.
- الحمادي، علي. (٢٠٠٠م). فن إدارة الاجتماعات. بيروت: دار ابن حزم للنشر والتوزيع.
- حمود، خضير واللوزي، موسى. (٢٠٠٨م). مبادئ إدارة الأعمال. إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحلو، عبد العزيز. (٢٠١٠م). أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حويجي، محمد أحمد. (٢٠١٦م). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل القيادة التحويلية. مجلة التربية بجامعة الأزهر، العدد (٤).
- حورية، علي حسين. (٢٠١٩م). واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة للمهارات القيادية: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٨٢).
- الخليفة، مها. (٢٠٠٦م). أثر المهارات القيادية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الخياط، عبد الله. (١٤٢٠هـ). مدى مساهمة رؤساء الأقسام العلمية في تطوير العملية التعليمية في جامعة أم القرى. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- خيري، أسامة. (٢٠١٣م). القيادة الادارية. ط١، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- خيري، أسامة. (٢٠١٤م). القيادة الاستراتيجية. ط١، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- الداعور، سعيد خضر. (٢٠٠٧م). دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الدعيلج، إبراهيم. (٢٠٠٩م). الإدارة العامة والإدارة التربوية. (د.ط)، عمان: دار الرواد للنشر والتوزيع.

- الدهشان، جمال والسيسي، جمال أحمد. (٢٠٠٥م). أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضاء أعضاء هيئة التدريس عن عملهم. المؤتمر القومي الثاني عشر، المجلد الثاني، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس.
- ربيع، هادي مشعان. (٢٠٠٦م). المدير المدرسي الناجح. الأردن، عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- ربيع، هادي مشعان. (٢٠٠٨م). تطوير الإدارة المدرسية. الأردن، عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- رحاب، عبد الشافي أحمد سيد. (١٩٩٧م). فعالية برنامج مقترح لتنمية المهارات الإملائية اللازمة لتلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لدى طلاب كلية التربية (قسم اللغة العربية). المجلة التربوية، كلية سوهاج، العدد (١٢).
- رشيد، سعاد. (٢٠٠٥م). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقيادة التربوية لدى مديري التعليم الإكمالي والثانوي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة ورقلة، الجزائر.
- الروقي، عبد الله عايض. (١٤٣٢هـ). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الزهراني، علي عوضه. (٢٠١٥م). درجة امتلاك مديري المدارس في محافظة المندق للمهارات القيادية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
- الساعدي، مؤيد وعلي، علي محمود وعلي، سعد. (٢٠١٣م). دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٥ (٤).
- السبيعي، عبید. (٢٠١٠م). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- سعاد، جودت. (٢٠٠٣م). تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية. مؤتمر النجاح تاريخ وتطور، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- السعود، راتب سلامه. (٢٠١٣م). القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق). ط ١، عمان: دار صفا النشر والتوزيع.
- السكرانة، بلال خلف. (٢٠٠٩م). المهارات الإدارية في تطوير الذات. الأردن، عمان: دار المسير للنشر والتوزيع.
- السكرانة، بلال خلف. (٢٠١٠م). القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار المسيرة للنشر.
- السكرانة، بلال خلف. (٢٠١١م). اتجاهات حديثة في التدريب. الأردن، عمان: دار المسيرة.
- شاهين، عبير مرشد. (٢٠١١م). درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها. رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شحادة، حسن. (٢٠١٦م). المهارات القيادية المنوطة بمديري المدارس الثانوية ومدى تنفيذهم لها في محافظة اربد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- الشرايعه، أميرة عبد الجليل صياح. (٢٠١٥م). مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعة الأردنية وعلاقتها بمستوى تمكينهم الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية.
- شلدن، فايز كمال. (٢٠١٧م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين وسبل تفعيلها. مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس. (٩٢).

- الشهري، محمد منصور. (٢٠١٣م). درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الشهري، عثمان بن عمر. (٢٠١٥م). المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، الطائف.
- الصرايرة، حسين. (٢٠١٢م). دور المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي/الأردن وسبل تفعيله. مصر: مجلة الطفولة والتربية (كلية رياض الأطفال-جامعة الإسكندرية).
- الصبري، محمد. (٢٠٠٦م). مبادئ التنظيم والإدارة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الطعاني، حسن احمد. (٢٠٠٥م). الإشراف التربوي (مفاهيمه-أهدافه-أسسه-أساليبه). الاردن، عمان: دار الشروق.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (٢٠٠١م). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. ط٢، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- طيب، عزيزة عبد الله والوشمي، أسماء ناصر. (٢٠١٦م). ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة. مصر: بحث محكم، مجلة العلوم التربوية، العدد ٢، ج٢، أبريل ٢٠١٦.
- عابدين، محمد عبد القادر. (٢٠١٢م). الإدارة المدرسية الحديثة. ط٣، عمان: دار الشروق.
- عابدين، محمد عبد القادر. (٢٠١٢م). درجة السلوك القيادي للمديرين ما يقدرها المعلمون في محافظات وسط الضفة الغربية في فلسطين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مج ٢٦ (٦).
- عالم، خالد أحمد. (١٤٢٨هـ). درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- عايش، أحمد. (١٤٢٨هـ). المهام القيادية لمديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم الأساسي في وكالة الغوث في الأردن كما يمارسونها أنفسهم (دراسة نوعية). رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- عباس، صلاح. (٢٠٠٥م). تنمية وتحديث المهارات الإدارية للمديرين الجدد. الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (٢٠٠٣م). السلوك التنظيمي مدخل سلوكي معاصر. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- عبد الخالق، فؤاد محمد وعلي، محمد محمود. (٢٠٠٩م). الإدارة والتخطيط التربوي. ط٣، الدمام: مكتبة المتنبي للنشر.
- عبد الفتاح، نيل عبد الحافظ. (١٩٩٠م). الإطار العام لتنمية القيادات الإدارية من منظور علمي "الإداري". مسقط: معهد الإدارة العامة.
- عبد الفتاح، ايمن عثمان. (٢٠١٨م). درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة للمهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الصفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في الأردن. رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الاردن.
- عبودي، زيد. (٢٠٠٧م). القيادة ودورها في العملية الإدارية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- عبودي، زيد منير. (٢٠١٠م). دور القيادات التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عتوم، يحيى أحمد؛ وعتوم، حسن محمد. (٢٠٢١). درجة وعي رؤساء الأقسام الأكاديميين بالأدوار المنوطة بهم: من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في السعودية. الأردن: جرش.

عثمان، محمد الصائم. (٢٠١٤م). الإدارة المدرسية ومتطلبات الجودة الشاملة. الرياض: مكتبة الرشد ناشرون.

العجمي، محمد. (٢٠٠٨م). القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد. (٢٠١٠م). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ٢، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العجمي، محمد حسنين. (٢٠١٣م). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. ط٣، عمان: دار المسيرة للنشر.

العربي، عبد الله ومهدي، عباس. (١٩٩٦م). مدخل إلى الإدارة التربوية. منشورات جامعة قارنوس، بنغازي.

العساف، حمد بن صالح. (٢٠١٢م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت عزت. (٢٠٠٤م). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت عزت. (٢٠٠٨م). الإدارة التعليمية والاشراف التربوي-أصولها وتطبيقاتها. ط٣، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العلي، يسري يوسف. (٢٠١٦م). واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية من وجهة نظر

أعضاء الهيئة التدريسية. مجلد دراسات العلوم التربوية، المجلد (٤٣)، العدد (١). الأردن.

العمامرة، محمد حسن. (٢٠٠١م). مبادئ الإدارة المدرسية. ط٢، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر.

العمامرة، محمد حسن. (٢٠١٢م). مبادئ الإدارة المدرسية. ط٤، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر.

العميان، محمود سليمان. (٢٠١٠م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العنزي، فهد صالح. (٢٠١٨م). فاعلية أداء رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الحدود الشمالية. رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

عوض الله، عصام الدين. (١٤٣٣هـ). الإدارة التربوية في القرن الحادي والعشرون. العين: دار الكتاب الجامعي.

عياصرة، علي. (٢٠٠٦م). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الغامدي، عبد الله. (٢٠١٣م). القيادة الإدارية. الدمام: دار الكفاح للنشر والتوزيع.

الغامدي، عبد الرحمن غرم الله سعد. (٢٠١٤م). القيادة التشاركية مدخل استراتيجي لتطوير إدارة مدارس التعليم

العام في المملكة العربية السعودية. الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

القاسمية، عائدة بطي. (٢٠١٩م). فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عمان.

مجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (٩).

القاضي، هديل محمد. (١٤٣١هـ). تصور مقترح لتنمية كفايات رؤساء الأقسام بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.

القحطاني، سعود جمعان. (٢٠١٦م). درجة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس

الحكومية بمحافظة القويبية. رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

قنديل، علا محمد. (٢٠١٠م). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. ط١ عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الكرمين، هاني أحمد. (٢٠١٣م). مستوى امتلاك القادة الأكاديميين في جامعة الطفلية التقنية مهارات السلوك القيادي

- من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة التربوية المتخصصة*. ٢(٦).
- كنعان، نواف. (٢٠٠٩م). *القيادة الإدارية*. ط٤، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- لهلوب، ناريمان. (٢٠١٥م). *مهارات القيادة التربوية الحديثة*. عمان، الأردن: دار الخليج.
- اللوزي، موسى. (٢٠٠٢م). *التنمية الإدارية*. عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- لوكاس، آنف. (٢٠٠٦م). *قيادة التغيير في الجامعات: الأدوار المهمة لرؤساء الأقسام في الكليات*. نقلة للعربية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- محمد، ماهر احمد. (٢٠١٣م). *الإدارة التربوية*. ط٢، الدمام: مكتبة المتنبي.
- المخلافي، محمد الخامس. (٢٠١٣م). *القيادة الإدارية التربوية في المؤسسات التعليم العالي*. ط١، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- مصطفى، علي وآخرون. (١٤٣١هـ). *مهارات الاتصال*. الرياض: مكتبة الرشد.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠٠٦م). *الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرون*. المنصورة: مكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- الملا، أسماء. (٢٠١١م). *المهارات الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء الواقع وأساليب التطوير*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فيصل.
- المليان، ربيعة سعيد خليفة. (٢٠١٦م). *الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بليبيا*. *مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية*، العدد (٢٨)، ليبيا.
- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين. (١٩٩٤م). *لسان العرب*. المجلد (١٨)، ط٣. بيروت: دار صادر للطباعة والنشر.
- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين. (٢٠٠٣م). *لسان العرب*. المجلد (١٢)، ط١. بيروت: دار صادر للطباعة والنشر.
- ال ناجي، محمد عبد الله. (٢٠٠٥م). *الإدارة التعليمية والمدرسية، نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية*. مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية.
- ال ناجي، محمد عبد الله. (٢٠١٤م). *الإدارة التربوية*. ط٢، الدمام: مكتبة المتنبي.
- النمرات، خالد أحمد. (٢٠١٣م). *درجة ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. دراسة ميدانية في جامعة اليرموك، رسالة الماجستير، جامعة اليرموك: الأردن.
- ياغي، محمد. (٢٠١٠م). *مبادئ الإدارة العامة*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- اليحيوي، صبرية. (٢٠١١م). *معايير إدارة الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية*. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*. ٧(١).

المراجع الأجنبية:

- Asiedu-Kumi, Agnes O (2013). Mode Leadership: Discovering Successful Principals, Skill, Strategies And Approaches For Student Success. Unpublished PhD Dissertation, University Of Southern California, USA.
- Fred, C. (2010). The Principal and the School :What Do prin- cipals Do? National Forum of Educational administration and supervisor, 27(40), 1-14
- Hoy, W. & Miskel, C. (2000). Educational Administration: Theory, research and practice. New York: McGraw Hil
- Katz, R.L. (1955). Skills of an Effective Administrator. Harvard Business Review, 33(1), 33-42
- Magbojos, Carinar(2012). Managerial Skills Development.
- Piaw, Chua Yan, Hee, Tie Fatt, Ismail, N. Ying, L.(2013) Factors of –Leadership Skills of Sciences No. 116 PP. 5125-5129.
- Richter, Mary. 2006. The Relationship Between Principle Leadership and School- Wide Position Behavior Support: An Exploratory Study, Doctor of Philosophy, University of Missouri, Columbia, MO, USA.
- Smith, Elbert(2010): Principal Leadership Faculty, Teacher Compliance and School Effectiveness-Dissertation Abstracts International, Vol.55, No.(6)
- Wippv. H. JD (2001) leadershin and Faculty Joh satisfaction at the university of Guam (Doctoral dissertation. Doctoral dissertation the university of Nehraska-Lincoln, 2000). Dissertation abstracts International. No 999 2014).

المواقع الإلكترونية:

- موقع جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز. مسترجع من:
<https://www.psau.edu.sa/ar/node/1965>
- موقع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ مسترجع من:
<https://www.vision2030.gov.sa/ar>
- هيئة الخبراء بمجلس الوزراء (١٤٤٣). نظام الجامعات (١٤٤١هـ). مسترجع من:
<https://2u.pw/LJSaB>

الملاحق

ملحق (١)

أداة الدراسة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور/ة سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته: -

يطيب لي أن أضع بين أيديكم الاستبانة الخاصة بدراستي لنيل درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي من كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بعنوان: (واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز). وتهدف الدراسة الكشف عن واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، وتحديد الصعوبات التي قد تحول دون ممارستها، ومن المؤمل أن تقدم الدراسة حلولاً للتغلب على تلك الصعوبات.

وقد قام الباحث بإعداد استبانة لهذه الدراسة، تتمثل في متغيرات الدراسة التالية: (البيانات الشخصية، واقع ممارسة المهارات القيادية، الصعوبات التي تحول دون ممارسة المهارات القيادية، الحلول المقترحة للتغلب على الصعوبات ممارسة المهارات القيادية). وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق - غير موافق بشدة).

لذا نأمل تعاونكم بتحكيم الاستبانة لكونكم من القيادات التربوية، وأصحاب الاختصاص، ومن المهتمين في هذا المجال وإثراء الرأي فيها من حيث دقة العبارات ومناسبتها لموضوع الدراسة، ومدى انتمائها لمحاورها، الأمر الذي يسهم بإذن الله في الوصول لتحقيق أهداف الدراسة.. ولكم جزيل الشكر والتقدير.

الباحث: مسفر عبد الرحمن آل فهاد

ج/ ٠٥٥٥١٠٥٧٢٣

dx.ss.11@hotmail.com

بيانات المُحكّم

	الاسم
	الدرجة العلمية
	التخصص
	جهة العمل

الجزء الأول: متغيرات الدراسة

فضلاً قم باختيار العبارة المناسبة بوضع علامة (√):

١- المسمى الوظيفي:

أ- () رئيس قسم.

ب- () وكيل قسم.

ج- () عضو هيئة تدريس.

د- () آخر يذكر.....

٢- الجنس:

أ- () ذكر.

ب- () أنثى.

٣- سنوات الخبرة:

أ- () أقل من ٥ سنوات.

ب- () أكثر من ٥ وأقل من ١٠ سنوات.

ج- () أكثر من ذلك.

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ملاحظة	الانتماء		مناسبتها		الوضوح		العبارة	م
	غير منتبهة	منتبهة	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
							إتاحة الفرصة للمرؤوسين إظهار مهاراتهم وقدراتهم.	١
							السعي في نشر اللوائح المنظمة للعمل وتسهيل الوصول إليها.	٢
							القدرة على التكيف مع المواقف المختلفة والجديدة في العمل.	٣
							الاهتمام بإشراك أعضاء هيئة التدريس في فرق العمل واتخاذ القرارات.	٤
							اختيار أفضل الأساليب التي تساهم في إنجاز العمل بجودة وإتقان.	٥
							تفويض السلطات حسب حاجة وظروف العمل.	٦
							الحرص على التطوير والإبداع والمبادرات لدى أعضاء هيئة التدريس.	٧
							العمل على تحقيق الاتصال الفعّال مع المستويات الإدارية المختلفة.	٨
							القدرة على فهم المشكلات وأسبابها، والسعي في حلها.	٩
							بناء شركات مجتمعية متميزة ومتنوعة.	١٠
							متابعة تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها ومدى تحقيقها الهدف المطلوب.	١١
							إدارة الأزمات التي قد تواجهه في العمل ووضع الحلول المناسبة لمواجهتها.	١٢
							تطوير الأنشطة العلمية والبحثية التي تؤدي لرفع المستوى القيادي للأكاديميين.	١٣

							١٤	إدارة الوقت من خلال إعداد الخطط على المدى القريب والبعيد.
							١٥	السعي في تحقيق الانسجام وتبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس.
							١٦	استثمار إمكانات أعضاء هيئة التدريس وتوظيفها في تحقيق أهداف القسم.
							١٧	تسهيل الإجراءات الإدارية باستخدام الوسائل الإلكترونية والتقنيات الحديثة.
							١٨	عقد اجتماعات دورية في سبيل التطوير والتجديد.
							١٩	توزيع العمل والمهام بين أعضاء هيئة التدريس بوقت كافٍ.
							٢٠	تقبل وتبني الأفكار الجديدة لتطوير العمل.

مقترحات أخرى ترون إضافتها

							١	
							٢	
							٣	

المحور الثاني: الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ملاحظة	الانتماء		مناسبتها		الوضوح		العبرة	م
	غير منتهية	منتھية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
							قلة الحوافز والدوافع المعنوية التي تساعد على تأدية العمل بجودة وإتقان.	١
							كثرة المهام الإدارية والمتنوعة التي تقع على عاتق القائد الأكاديمي.	٢
							العزوف عن العمل التطوعي والشراكة المجتمعية.	٣

						عدم وجود تخطيط استراتيجي على المدى القريب والبعيد.	٤
						عموميات واسعة وغير واضحة لبعض التعليمات والأنظمة الصادرة من الجهات العليا.	٥
						التردد في تنفيذ القرارات الصادرة من المستويات القيادية العليا.	٦
						التهرب من تحمل المسئوليات في مواجهة المواقف التي تواجهه في العمل.	٧
						ضعف الإمكانيات المتاحة التي تساهم في رفع اداء وكفاءة أعضاء هيئة التدريس.	٨
						ضعف العلاقة مع أعضاء هيئة التدريس التي تسبب في انخفاض مستوى أداء العمل وعدم الشعور بالرضا الوظيفي.	٩
						سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس مع القيادات الأكاديمية.	١٠
						قصور في استخدام التقنية الحديثة.	١١
						قلة الكوادر المساعدة للقيادات الأكاديمية في الأعمال الإدارية.	١٢
						ضعف الإمكانيات المادية لقاعات التدريب.	١٣
						التمسك بالأنماط القيادية التقليدية.	١٤
						محدودية صلاحية التفويض للمرؤوسين.	١٥
						عدم التطور والابتكار بحجة الخوف من الفشل وضعف الاستشراف.	١٦
						ضعف الخبرة القيادية لأسباب منها عزوف الأكاديميين المتقدمين عن تولي رئاسة القسم.	١٧
						زيادة العبء التدريبي على القادة وتداخله مع المهام القيادية.	١٨
						مشاعر الضغوط النفسية على القيادات وتداخلها مع تحقيق أهداف المعهد.	١٩
						عدم ملائمة بعض الأنشطة التدريبية للقيادات الأكاديمية.	٢٠

مقترحات أخرى ترون إضافتها

١
٢
٣

المحور الثالث: المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطات
بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ملاحظة	الانتماء		مناسبتها		الوضوح		العبارة	م
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
							توفير كادر إداري تقني للمساعدة القيادات الأكاديمية ومساندهم في الأعمال الإدارية.	١
							إيجاد نظام فعال للحوافز والمكافآت لتشجيعاً للعاملين للبدل المزيد من الإنتاجية بجودة عالية وكفاءة.	٢
							تقديم برامج تدريبية تساهم في تطوير مهارات العاملين وإبداعهم.	٣
							تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمهارات اللازمة التي تساهم في اداء العمل وتحمل المسؤولية.	٤
							توفير جو ملائم يسوده الثقة والاحترام والتقدير.	٥
							تعزير السلوك الإيجابي لتحقيق التغيير الهادف.	٦
							إضافة عدد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات.	٧
							تخفيف التكاليف الغير ضرورية على القيادات الأكاديمية.	٨
							تعزير الشراكة المجتمعية ومشاركة المرؤوسين في المؤتمرات والندوات.	٩
							العمل على تنمية الرقابة الذاتية لرفع مستوى المهارة.	١٠
							اعتماد معايير صحية ونفسية وانفعالية للقيادات الأكاديمية.	١١

						إعداد تقارير ختامية لدراسات علمية حول ممارسة القادة للمهارات القيادية والمعوقات التي تحول دون ممارستها ومعرفة الحلول لتفادي لمثل تلك المعوقات.	١٢
						ترتيب زيارات خارجية للقادة والاطلاع على تجارب القيادات المميزة.	١٣
						إنشاء لجنة لترجمة مختصر الدراسات الأجنبية وتفعيل التجارب الإنجليزية الناجحة لممارسة المهارات القيادية.	١٤
						تحديد أعداد مناسبة من الطلاب في قاعات الدراسية لتحقيق الهدف الرئيسي من التدريس.	١٥
مقترحات أخرى ترون إضافتها							
							١
							٢
							٣

شاكراً لكم ومقدراً تعاونكم.. والله يحفظكم ويرعاكم،

ملحق (٢)

أسماء الأساتذة المحكمين مرتبة أجدياً

الاسم	المرتبة العلمية	التخصص	جهة العمل
أ.د. حسين بن نفاع الجابري	استاذ	أصول التربية الإسلامية	الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
أ.د. سعود بن حسين الزهراني	استاذ	المناهج وطرق تدريس	مدير عام التعليم بمنطقة المدينة المنورة سابقاً (متقاعد)
أ.د. عبد الرحمن بن عبد الوهاب الباطين	استاذ	الإدارة التربوية	جامعة الملك سعود
أ.د. عبد الكريم بن عبد العزيز المخرج	استاذ	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
د. احمد بن حسن حراحشة	استاذ مشارك	الإرشاد النفسي التربوي	جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز
د. سحر بنت عبده السيد	استاذ مشارك	المناهج وطرق تدريس	جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز
د. صلاح بن عايض ال فروان	استاذ مشارك	لغويات إنجليزية	عميد الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة المجمعة
د. عبد العزيز بن عبد الرحمن العسكر	استاذ مشارك	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
د. عبد الله بن محمد العامري	استاذ مشارك	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة حفر الباطن
د. علي بن ابراهيم بن طالب	استاذ مشارك	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
د. ناصر بن عبد العزيز الهذيلي	استاذ مشارك	لغة عربية	جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز
د. رانية بنت محمد القرشي	استاذ مساعد	الإدارة والتخطيط التربوي	ادارة التدريب بإدارة تعليم الطائف
د. عبير أحمد مناظر	استاذ مساعد	المناهج وطرق التدريس	جامعة الملك سعود
د. فاطمة بنت محمد القحطاني	استاذ مساعد	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن
د. مها بنت أحمد الخطيب	استاذ مساعد	علم النفس التربوي	جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز
د. أسعد ابو حسين	دكتوراه	ادارة تربوية	شركة المدارس المتقدمة
د. اعتماد محمد مؤمنة	دكتوراه	إدارة معلومات	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
د. بانا بنت محمد حسنانو	دكتوراه	الإدارة والتخطيط التربوي	مستشار بحث علمي
د. عبد الرحمن بن شبيب آل شبيب	دكتوراه	الإدارة والتخطيط التربوي	وزارة التعليم
د. عبد العزيز بن سعد العرفج	دكتوراه	الدراسات الإسلامية المعاصرة	وزارة التعليم
د. عبد العزيز بن محمد الغامدي	دكتوراه	اقتصاديات التعليم وتخطيطه	مشرف التدريب والابتعاث بتعليم جدة
د. مازن بن عبد الرزاق بليلة	دكتوراه	الإدارة الهندسية	الرئيس التنفيذي للقيادة الادارية ال ام أي
د. محمد بن عامر الاسمري	دكتوراه	الإدارة والإشراف التربوي	وزارة التعليم
د. وليد بن عبد الله النقيثان	دكتوراه	الإدارة التربوية	مشرف عام اللغة الإنجليزية بوزارة التعليم
أ. رفته بنت محمد الفنان	محاضرة	كلية العلوم والآداب	جامعة الحدود الشمالية
أ.نورة بنت علي التميمي	محاضرة	كلية التربية	جامعة الأمير سطام

ملحق (٣)

أداة الدراسة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

المكرم/ عضو هيئة التدريس بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته: -

يطيب لي أن أضع بين أيديكم الاستبانة الخاصة بدراستي لنيل درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي من كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بعنوان: (واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز). وتهدف الدراسة الكشف عن واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، وتحديد الصعوبات التي قد تحول دون ممارستها، ومن المؤمل أن تقدم الدراسة حلولاً للتغلب على تلك الصعوبات.

وقد قام الباحث بإعداد استبانة لهذه الدراسة، تتمثل في متغيرات الدراسة التالية: (البيانات الشخصية، واقع ممارسة المهارات القيادية، الصعوبات التي تحول دون ممارسة المهارات القيادية، الحلول المقترحة للتغلب على الصعوبات ممارسة المهارات القيادية). وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (عالية جداً - عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً).

وهذا نموذج للإجابة على محاور الاستبانة ولكم جزيل الشكر والتقدير.

الباحث: مسفر عبد الرحمن آل فهاد

ج/ ٠٥٥٥١٠٥٧٢٣

dx.ss.11@hotmail.com

الجزء الأول: متغيرات الدراسة

فضلاً قم باختيار العبارة المناسبة بوضع علامة (√):

١- المؤهل العلمي:

- أ- () بكالوريوس
- ب- () ماجستير
- ج- () دكتوراه
- د- () آخر يذكر.....

٢- الكلية:

- أ- () الكليات العلمية.
- ب- () الكليات الصحية.
- ج- () الكليات الإنسانية.
- د- () الكليات التطبيقية.

٣- سنوات الخبرة:

- أ- () أقل من ٥ سنوات.
- ب- () أكثر من ٥ وأقل من ١٠ سنوات.
- ج- () أكثر من ١٠ سنوات.

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

م	العبارة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
١	يتيح الفرصة للعاملين لإظهار مهاراتهم وقدراتهم.					
٢	نشر اللوائح المنظمة للعمل وتسهيل الوصول إليها.					
٣	التكيف مع المواقف المختلفة والجديدة في العمل.					
٤	إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرارات.					
٥	تطبيق الأساليب الإدارية التي تساهم في إنجاز العمل بجودة وإتقان.					
٦	تفويض بعض الصلاحيات حسب حاجة وظروف العمل.					
٧	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التطوير والإبداع وتقديم المبادرات.					
٨	يعمل على تحقيق الاتصال الفاعل مع المستويات الإدارية المختلفة.					
٩	القدرة على فهم وتحليل المشكلات وأسبابها، والسعي في حلها.					
١٠	بناء شراكات مجتمعية متميزة وفاعلة مع مختلف القطاعات بجهات العمل المتباينة داخل المملكة سواءً كان قطاع حكومي أو قطاع خاص.					
١١	يتابع تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها ومدى تحقيقها لأهداف القسم.					
١٢	إدارة الأزمات التي تواجهه في العمل ووضع الحلول المناسبة لمواجهتها.					
١٣	تطوير الأنشطة العلمية والبحثية التي تؤدي لرفع المستوى القيادي لرؤساء الأقسام عن طريق ورش عمل متخصصة.					
١٤	إدارة الوقت وفقاً للخطط المرسومة على المدى القريب والبعيد بكفاءة عالية.					

					تحقيق الانسجام وتبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس.	١٥
					يستثمر إمكانيات اعضاء هيئة التدريس وتوظيفها في تحقيق أهداف القسم.	١٦
					تسهيل الإجراءات الإدارية باستخدام الوسائل الإلكترونية والتقنيات الحديثة.	١٧
					يعقد اجتماعات دورية في سبيل التطوير والتجديد.	١٨
					توزيع وتنسيق العمل والمهام بين أعضاء هيئة التدريس حسب مهاراتهم وخبراتهم.	١٩
					يتقبل الأفكار الجديدة ودراستها في سبيل تطوير العمل.	٢٠

المحور الثاني: الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

م	العبارة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
١	محدودية الحوافز والدوافع التي تساعد على تأدية العمل بجودة وإتقان.					
٢	كثرة المهام الإدارية التي تقع على عاتق رؤساء الأقسام العلمية.					
٣	ضعف المساهمة في العمل التطوعي والشراكة المجتمعية.					
٤	ضعف التخطيط الاستراتيجي على المدى البعيد.					
٥	صعوبة وضوح بعض التعليمات والأنظمة الصادرة من المستويات القيادية العليا.					
٦	التردد في تنفيذ القرارات الصادرة من المستويات القيادية العليا.					
٧	التقصير في تحمل المسؤوليات في مواجهة المواقف التي تواجهه في العمل.					
٨	ضعف الإمكانيات المتاحة التي تساهم في رفع اداء وكفاءة أعضاء هيئة التدريس.					

					٩	ضعف العلاقة مع أعضاء هيئة التدريس مما يتسبب في قلة الشعور بالانتماء الوظيفي.
					١٠	القصور في استخدام وسائل التقنية الحديثة.
					١١	قلة الكوادر المساعدة لرؤساء الأقسام في الأعمال الإدارية.
					١٢	التمسك بالأنماط القيادية التقليدية.
					١٣	محدودية صلاحية التفويض للعاملين.
					١٤	ضعف التطور والابتكار بحجة الخوف من الفشل وضعف الاستشراف.
					١٥	ضعف الخبرة القيادية لأسباب منها عزوف الأكاديميين المتقدمين عن تولي رئاسة القسم.
					١٦	تزايد الضغوط النفسية لرؤساء الأقسام وتداخلها مع تحقيق أهداف القسم.

المحور الثالث: المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطات
بن عبد العزيز للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

م	العبارة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
١	توفير كادر إداري تقني لمساعدة رؤساء الأقسام ومساندتهم في الأعمال الإدارية.					
٢	إيجاد نظام فعال للحوافز والمكافآت تشجيعاً للأعضاء هيئة التدريس لزيادة الإنتاجية بجودة عالية وكفاءة.					
٣	تقديم برامج تدريبية تساهم في تطوير المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية.					
٤	تدريب أعضاء هيئة التدريس بالمهارات اللازمة التي تساهم في اداء العمل وتحمل المسؤولية.					
٥	توفير ثقافة تنظيمية يسودها قيم الاحترام والتقدير والثقة بين العاملين.					

					٦ تعزيز السلوك الإيجابي لتحقيق التغيير الهادف.
					٧ منح عدد من الصلاحيات في صنع القرارات.
					٨ تخفيف التكاليف غير الضرورية على رؤساء الأقسام العلمية.
					٩ تعزيز الشراكة المجتمعية مع مختلف القطاعات العمل المتباينة داخل المملكة.
					١٠ العمل على تنمية الرقابة الذاتية لرفع مستوى الأداء.
					١١ اعتماد معايير صحية ونفسية وانفعالية لرؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس.
					١٢ إعداد تقارير ختامية لدراسات علمية حول ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للمهارات القيادية والصعوبات التي تحول دون ممارستها ومعرفة الحلول لتفادي مثل تلك الصعوبات.
					١٣ ترتيب زيارات خارجية للقادة والاطلاع على تجارب القيادات المميزة.
					١٤ إنشاء لجنة لترجمة مختصر الدراسات الأجنبية لتفعيل التجارب الدولية الناجحة لممارسة المهارات القيادية.
					١٥ تحديد اعداد الطلاب في القاعات الدراسية بما يتناسب مع تحقيق الكفاءة والجودة الأكاديمية.

شاكراً لكم ومقدراً تعاونكم.. والله يحفظكم ويرعاكم،

ملحق (٤)

خطاب موافقة اللجنة الدائمة للأخلاقيات العلمية على موضوع الدراسة



جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

داخلي: 54083
تاريخ الإنشاء: 1443/07/20
تاريخ الإرسال: 1443/09/18
المرفقات: بدون
رمز الجهة: 033



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

VISION 2030
The National Quality Standard
PROVISION OF HIGHER EDUCATION



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
وكالة ضمان الجودة والاعتماد التعليمي

حفظه الله

سعادة عميد كلية التربية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد:

فاشارة إلى الخطاب ذي الرقم ٥٤٠٨٣، والتاريخ ٢٠/٧/١٤٤٣هـ، بشأن الموضوع المقدم من مسفر بن عبدالرحمن آل فهاد، والمعنون بـ " واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز" وبعد دراسة الموضوع حسب المهام والضوابط الواردة في قرار معالي رئيس الجامعة ذي الرقم (١٤٨٤٧) المؤرخ بـ ١٩ / ٥ / ١٤٤٢هـ؛ نفيديكم بموافقة اللجنة الدائمة للأخلاقيات العلمية على الموضوع، في جلستها الثانية عشرة المعقودة بتاريخ ٦/٩/١٤٤٣هـ.

لاطلاع سعادتكم. والله يحفظكم ويرعاكم.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

د. الغامدي

وكيل الجامعة

للدراستات العليا والبحث العلمي

رئيس اللجنة الدائمة للأخلاقيات العلمية

المر

أ.د. عبد الله بن عبد العزيز التميم

ملحق (٥)

خطاب طلب تسهيل مهمة باحث



التاريخ: 24-04-2022 م
23-09-1443 هـ

تسهيل مهمة باحث

سعادة وكيل جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز للدراسات العليا والبحوث العلمي حفظه الله

سلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. أما بعد :

فأشير إلى رغبة الدارس/ة مسفر عبدالرحمن بن بليه آل فهاد ب كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في إجراء دراسة بعنوان (واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز.) استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ب الإدارة والتخطيط التربوي. ونظراً لأن موضوع البحث يتطلب إجراء دراسة ميدانية والحصول على بيانات علمية وإحصائية لذا أمل تسهيل مهمة مقدم/ه الطلب مسفر عبدالرحمن بن بليه آل فهاد لتطبيق أداة الدراسة وتزويده بالبيانات اللازمة.
رابط الاستبانة:- https://docs.google.com/forms/d/1A3T3JzBmGuzfKnu0W8qWlcyq2NjFMj-kkiX_VXGdSb0/edit?usp=sharing

والله ولي التوفيق ...

وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحوث العلمي

أ.د. عبدالله بن عبدالعزيز التميم

Ref No: 637-864-267-405-199-933



To verify the information of this certificate visit:

dv.imamu.edu.sa

يمكنك التحقق من صحة هذه الشهادة بالدخول على :

ملحق (٦)

خطاب تسهيل مهمة باحث

-إفادة-

تقدم لنا الباحث بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية/ مسفر بن عبدالرحمن آل فهاد بطلب تسهيل مهمته حيث أنه يقوم بدراسة علمية بعنوان " واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز " حيث تهدف الدراسة الكشف عن واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز.

حيث تمت الموافقة على تسهيل مهمة الباحث ومخاطبة الجهة المعنية بالجامعة لتعميم الاستبانة على الفئة المستهدفة، وأعطي هذه الإفادة بناءً على طلبه دون أدنى مسؤولية على الجامعة.

وكيل الجامعة
الدراسات العليا والبحث العلمي المكلف
د. ناصر بن سعد القحطاني

التفيمه



الرقم: التاريخ: No : Date : المرفقات: Attach :

P.O.Box: 173 Alkharj 11942

Tel:

Fax:

فاكس:

ص ب ١٧٣ الخرج ١١٩٤٢ هاتف:

ملحق (٧)

إفادة من مكتبة الملك فهد الوطنية بعدم بحث الموضوع من قبل



مكتبة الملك فهد الوطنية
King Fahad National Library

www.kfnl.gov.sa

المملكة العربية السعودية
إدارة الإيداع النظامي



إفادة

الموضوع لم يتم بحثه

اسم مقدم الطلب	مسفر عبدالرحمن بليه ال فهاد
بريد مقدم الطلب	Dx.ss.11@hotmail.com
التاريخ	21/06/1443
اسم الجامعة	جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية
الدرجة العلمية	الماجستير
موضوع البحث	واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز.

الختم



مدير إدارة الإيداع النظامي

صالح بن سالم الغامدي

الرجاء الضغط هنا لإنهاء أربك عن الخدمة المقدمة ., نأمل منكم التكرم بتعينة الاستبيان
للغريد نغسلو بربارة بواسا الإلكترونية
For More Info, Navigate to our Portal