

درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية بفرع جامعة أم القرى في محافظة القنفذة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

أم الزين حسين بدوي

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية والتخطيط

جامعة أم القرى _ الكلية الجامعية بالقنفذة

Doi10.55534/1320-010-004-008

المستخلص: هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية بفرع جامعة أم القرى في محافظة القنفذة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية بفرع جامعة أم القرى في محافظة القنفذة ترجع لمتغيرات (الجنس، والدرجة العلمية، والخبرة). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس بلغت (412) عضوًا. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الموافقة على المهارات القيادية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطًا، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس على الدرجة الكلية لممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية بفرع جامعة أم القرى في محافظة القنفذة تُعزى لمتغيري: الدرجة العلمية، والخبرة، حيث جاءت الفروق لصالح أفراد العينة من فئة الأساتذة، ولصالح فئة أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة الأكثر من (20) عامًا، في حين لم تظهر النتائج دلالة فروق ترجع لمتغير الجنس.

الكلمات المفتاحية: القيادة – رؤساء الأقسام – جامعة أم القرى.



**The degree of practice of leadership skills by department heads at Umm Al-Qura
University branch in Al-Qunfudhah Governorate from the point of view of
faculty members**

Ummalazayn Hussain Badawi

Umm al-Qura University
Al- Qunfudhah University College
Associate Professor in education Administration and Planning

Doi10.55534/1320-010-004-008

Abstract: The study aimed to reveal the degree of practice of leadership skills by department heads at the Umm Al-Qura University branch in Al-Qunfudhah governorate from the point of view of faculty members, and to reveal whether there are statistically significant differences between the degree of practice of leadership skills by department heads at Umm Al-Qura University branch in Al-Qunfudhah governorate due to variables (gender- degree- experience). The study used the descriptive approach, and the questionnaire was used as a tool for the study, and it was applied to a sample of (412) faculty members, who were selected by the stratified random method. The study concluded that the level of approval of leadership skills from the point of view of the study sample was medium, And there are statistically significant differences between the mean scores of faculty members on the total degree of the practice of leadership skills by department heads at the Umm Al-Qura University branch in Al-Qunfudhah Governorate, due to the variables of academic degree in favor of professor and experience, in favor of those with more than 20 years of experience, while no significant differences appeared due to the gender variable.

Keywords: leadership - department heads- Umm Al-Qura University



المقدمة:

تمثل القيادة المحور الأساسي المهم الذي تركز عليه كل أنشطة الجامعات، خاصة في ظل ما تشهده الجامعات من تنامي وزيادة حجم المتطلبات والحاجات في هذا المجال، فقد أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائمين بالشكل الذي يسمح للمؤسسات الجامعية بالتأثير.

إن الجامعة لا يمكن أن تتميز إلا في ظل قيادة واعية تمتلك المهارات القيادية اللازمة لتعزيز الممارسات التعليمية والخلقية والإدارية، والوظيفية، التي ينبغي أن تنعكس بشكل أكثر إيجابية في منهجية العمل الإداري لديهم، وفي العلاقات بينها وبين مختلف عناصر الجامعة من منسوبيها؛ لتكوين بيئة عمل إيجابية تدفع الجميع إلى الإبداع والتأثير (Crow, 2013).
وينظر إلى القيادة في الجامعات على أنها ذات تأثير متبادل بين القيادات وجميع منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والعاملين بها، من أجل التشارك في تحقيق الأهداف، وزيادة الإنتاجية المعرفية والاجتماعية فيما بينهم، كما يتوقف نجاح الجامعات بوصفها مؤسسات تربوية تعليمية مؤثرة في العملية التعليمية على مدى امتلاك قادتها للمهارات القيادية، من خلال قدرتهم على توجيه المرؤوسين، بعد كسب ثقتهم وطاعتهم وتعاونهم واحترامهم (حورية، 2019، ص. 767).

وتتمثل القيادة على مستوى الجامعات في القيادات الأكاديمية؛ وهم الأفراد المعيّنون في المناصب الرسمية داخلها مثل: عمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام، ومديري الجامعات؛ وهم المعينون بتحقيق أهدافها، والإسهام في تأدية رسالتها وفق التخصصات المختلفة بالجامعة، ويقع على عاتق تلك القادة بصفة عامة، ورؤساء الأقسام بصفة خاصة مسؤولية كبرى؛ فهم المعينون برضا أعضاء هيئة التدريس من جهة، ورضا قيادات القيادات العليا من جهة، بالإضافة إلى أنهم هم المعينون بالمحافظة على رؤية القسم ورسالته، والعمل على إحداث التغييرات والتطورات، ومواجهة ما يحدث من مستجدات به من أجل رفع كفاءة العمل، وتحقيق الغاية منه داخل القسم (حاتمة، دراوشة، 2019، ص. 273).

كما تقع على عاتق رؤساء الأقسام مسؤولية استشراف احتياجات المستقبل، وتهيئة بيئة العمل داخل القسم بتأهيل أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وتشجيعهم على تنمية مهاراتهم وتوظيفها، والعمل على الاستغلال الأمثل للتقنيات التكنولوجية داخل القسم، وتطويرها في خدمة العملية التعليمية، والاستغلال الأمثل للموارد المادية، وتوجيه السياسات الأكاديمية إلى مسارها الصحيح، والانفتاح نحو التغيير (عيد، 2020، ص. 344).

ولكي يقوم رؤساء الأقسام بتلك المهام فلا بد أن يمتلكوا مجموعة من المهارات الأكاديمية منها: القدوة الحسنة والالتزام بقواعد العمل الوظيفي، والقدرة على بناء علاقات إنسانية مع الآخرين، إضافة إلى امتلاك مهارات العمليات الوظيفية الإدارية؛ كالنخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة للمحافظة على رؤية القسم ورسالته (حورية، 2019، ص. 768).

وأشارت دراسة إبراهيم (2017) إلى عدد من المهارات التي يحتاجها رئيس القسم أولها؛ النخطيط الجيد، من أجل وضع الخطط والبرامج والمشاريع التي سيقوم عليها القسم مستقبلاً، وثاني هذه المهارات التنظيم حيث يقوم رئيس القسم بترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف الكلية والجامعة، ومن ثم يعزز قدرتهما على الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية، وثالثها مهارة التوجيه والإرشاد حيث يقوم رئيس القسم بتوجيه أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالقسم وإرشادهم؛ لكي يقوم كل منهم بالمهام والواجبات المكلف بها، ورابعها وظيفة التقييم والرقابة حيث يقوم رئيس القسم



بتوجيه أداء هيئة التدريس والعاملين بالقسم، والتَّعرُّف إلى مستوى القوة والضعف في أدائهم، والعمل على تحسينه، والعمل على قياس الأداء والإنجاز الفعلي لهم، ومقارنته بما هو مُخطَّط باستخدام معايير رقابية عالية الكفاءة.

ويظهر مستوى القيادة الأكاديمية للأقسام في الجامعات من خلال ممارسة رؤساء الأقسام لمجموعة المهارات القيادية التي يجب أن يمتلكها رؤساء الأقسام، ويمكن ملاحظتها من جانب أعضاء هيئة التدريس بالقسم، والحكم على مدى تأثيرها عليهم، ومن ثم تأتي تلك الدِّراسة للوقوف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية بفرع جامعة أم القرى في محافظة القنفذة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مشكلة الدِّراسة وتساؤلاتها:

يمثِّل رؤساء الأقسام بالكلِّيات الجامعية بالمملكة القيادة الأكاديمية والإدارية لها؛ حيث يتضمَّن عملهم تعدُّدًا في المهام والأدوار التي يقومون بها؛ فعلمهم لا يقتصر على تيسير شؤون القسم تيسيرًا روتينيًا من خلال مباشرة أعمالهم التَّنظيمية فقط، بل يسعون لتنفيذ رؤية القسم ورسائله وتحقيق أهدافه التي تمثِّل أهدافًا للجامعة وفق مجموعة من المهارات الأكاديمية التي يجب أن يقوموا بها بكفاءة عالية، كالخطِّيط الجيد عبر تقديم رؤية مستقبلية ثاقبة، فضلًا عن الإشراف والتَّوجيه والتَّفويج، ومتابعة سير العملية التعليمية بطريقة جيدة.

وهذا ما أكَّدت عليه بعض الدِّراسات كدراسة الثبيتي، وفرج (2022) التي توصَّلت إلى أنَّ درجة ممارسة القيادة الشُّبكية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظرهم قد جاءت بدرجة (عالية)، كما توصَّلت دراسة حورية (2019) إلى أنَّ مستوى المهارات القيادية الممارسة من قِبَل رؤساء الأقسام في الجامعة كان عاليًا على مستوى مجالاتها الثلاث: العمل الوظيفي، والعلاقات الإنسانية، والقُدوة الحسنة، وعلى مستوى الأداء ككل، كما خلصت دراسة المخلافي (2019) إلى أنَّ متوسط درجة ممارسة مهارات الخطِّيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد تحقَّقت بدرجة كبيرة. وبالرَّغم من ارتفاع درجة ممارسة بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعض مهارات القيادة في بعض الكلِّيات الجامعية بالمملكة، فإنَّ كثيرًا من الدِّراسات تشير إلى المستوى المتوسط والمنخفض لدرجة ممارسة بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية لمهارات القيادة بالمملكة في كثيرٍ من الكلِّيات، منها دراسة العصيمي (2020) التي توصَّلت إلى أنَّ درجة توفُّر مهارات القيادة العالمية لدى القيادات الجامعية في مدينة الطائف متوسطة، ودراسة الروسان (2018) التي خلصت إلى أنَّ درجة ممارسة رؤساء الأقسام لأبعاد القيادة الخلقية جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الشهري (2015) التي خلصت إلى أنَّه بالرَّغم من أنَّ درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للمهارات القيادية والإنسانية، والإدارية، والفنية، والفكرية جاءت عالية، فإنَّ ممارسة المهارات الفنية والفكرية تأتي بدرجة أقل وبخاصة في عملية تفعيل الرُّوابط في الأقسام المناظرة بالجامعات الأخرى، وفي عملية الخطِّيط الاستراتيجي للأقسام، ودراسة الثبيتي (2013) التي خلصت إلى أنَّ تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية جاءت بدرجة متوسطة؛ مما يدلُّ على أنَّ رؤساء الأقسام يفتقدون للمهارات الإدارية اللازمة لتحقيق أهداف الأقسام العلمية بها.

ونتيجة تباین الدِّراسات حول مدى ممارسة رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية للمهارات القيادية بأنواعها المختلفة، تسعى هذه الدِّراسة للوقوف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية بفرع جامعة أم القرى في محافظة القنفذة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويمكن معالجة مشكلة الدِّراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية بفرع جامعة أم القرى في محافظة القنفذة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟



2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات عينة الدراسة على درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية بفرع جامعة أم القرى في محافظة القنفذة ترجع لمتغيرات (الجنس - والدرجة العلمية - والخبرة)؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

1. الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية بفرع جامعة أم القرى في محافظة القنفذة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

2. الكشف فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية بفرع جامعة أم القرى في محافظة القنفذة ترجع لمتغيرات (الجنس - والدرجة العلمية - والخبرة).

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية للدراسة

1. إلقاء الضوء على مفهوم المهارات القيادية وواقع ممارستها لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية.
2. إثراء المكتبة العربية بالنتائج والتوصيات التي تطرحها هذه الدراسة والتي تفيد المجال التربوي بشكل عام، ومجال القيادة بشكل خاص.
3. أهمية موضوعها كونه يناقش موضوعاً حيوياً مهماً على الساحتين العالمية والمحلية، الأمر الذي يستدعي الوقوف على مفهوم المهارات القيادية؛ باعتباره أحد أهم المفاهيم الحديثة التي تتوافق مع مُعطيات العصر، التي تسهم في ارتقاء الجامعات السعودية وتلبية متطلباتها للدفع بها إلى التنافسية والتميز بين الجامعات الأخرى.
4. أهمية الفئة المستهدفة وهي فئة أعضاء هيئة التدريس من رؤساء الأقسام بالجامعات؛ فعليهم تقوم دعائم العمل القيادي والإداري بالجامعة، وبهم تستمد الجامعة قوتها وتحافظ على مكانتها بين الجامعات.
5. يستفيد منه الباحثون في إعداد مزيدٍ من البحوث في مجالات القيادة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية للدراسة:

1. تقف على واقع ممارسات رؤساء الأقسام لمهارات القيادة بفرع جامعة أم القرى في محافظة القنفذة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. تُساعد القائمين على قيادة الجامعات الحكومية بالملكة في تكوين رؤية واضحة عن واقع ممارسة رؤساء الأقسام لمهارة القيادة، ومن ثم تمكنهم من وضع آليات اختيار وترشيح لهم تتناسب مع متغيرات العصر وما يجب أن يمتلكه رؤساء الأقسام من مهارات.
3. تساعد القيادة الجامعية في وضع آليات لمواجهة الضعف في المهارات التي يجب أن يمتلكها رؤساء الأقسام ويحتاجون إلى تطوير وتدريب لامتلاكها.

مصطلحات الدراسة:

1. المهارة:

تُعرّف أهما: التمكن من إنجاز مهمة بكيفية مُحَدَّدة وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ (العنزي، النازي، 2021).
وتُعرّف إجرائياً أهما: تمكن رؤساء الأقسام بجامعة أم القرى في محافظة القنفذة من إنجاز مهامهم القيادية والإدارية التي تُسير عمل الأقسام وتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.



2. القيادة:

تُعرّف القيادة أنَّها: قدرة الفرد على التأثير في شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم، وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية (Likert,2014,p.33).

وتُعرّف إجرائيًا أنَّها: قدرة رؤساء الأقسام على التأثير في أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالقسم وتوجيههم وإرشادهم من أجل تحفيزهم لإتمام عملهم بكفاءة عالية من أجل تحقيق أهداف القسم ورؤيته ورسالته.

3. مهارات القيادة:

تُعرّف مهارات القيادة أنَّها: مجموعة السمات والقدرات المعرفية والشخصية والفنية والذاتية ذات الكفاءة والفاعلية التي يمتلكها القائد من أجل القيام بأعماله بسهولة ودقة وسرعة لتحقيق الأهداف المطلوبة (الشاعر، 2016، ص.46). ويمكن تعريفها أنَّها: مجموعة من المهارات الحياتية اللازمة والمهمة لأداء أدوار قيادية وهي مهارات: حل المشكلات، واتخاذ القرار، وإدارة الوقت، والتواصل، والعمل الجماعي (فواز، 2021، ص.87).

ويمكن تعريفها إجرائيًا أنَّها: مجموعة المهارات الإدارية، والفنية، والإنسانية، والفكرية، والذاتية، والإدارية التي ينبغي أن يتّصف بها القائد وتنعكس على سلوكياته وتعاملاته المهنية والتي من شأنها أن ترتقي بمنظومة العمل وتحقق رؤية القسم ورسالته وأهدافه.

4. رئيس القسم:

يُعرّف رئيس القسم إجرائيًا أنَّه: عضو هيئة تدريس يُعيّن رئيسًا لمجلس القسم العلمي من بين أقدم ثلاثة أساتذة بالقسم، ويكون قرار تعيينه من رئيس الجامعة، يشرف على الشؤون العلمية والإدارية والمالية في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم وفقًا لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها.

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: ستكتفي الدراسة بالكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام لمهارات القيادة بفرع جامعة أم القرى في محافظة القنفذة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمهارات القيادة (الإدارية، والفنية، والإنسانية، والفكرية، والذاتية، والإدارية).

2. الحدود الزمانية: تمّ تطبيق الاستبانة خلال العام الدراسي (1443-1444هـ).

3. الحدود البشرية والمكانية: تمّ تطبيق البحث على أعضاء هيئة التدريس بفرع جامعة أم القرى في محافظة القنفذة.



أدبيات الدراسة

يدور الإطار النظري للدراسة حول ما يلي:

مفهوم القيادة:

تُعرف القيادة أحياناً: عملية التأثير في الآخرين من أجل فهم ما هو مطلوب تنفيذه، والاتفاق على كيفية أدائه بفاعلية، بالإضافة إلى توجيه الأفراد والجهود الجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة (Cutbirth, 2010). كما يمكن تعريفها أحياناً: عملية دينامية تقوم على التفاعل بين اثنين أو أكثر من أعضاء الجماعة، حيث يتضمن هذا التفاعل القبول والاعتراف بأدوار كل من القائد والتابعين من قبل أعضاء الجماعة، ويتضمن هذا التفاعل أيضاً قيام القائد والتابعين بالأنشطة التي تدفع الجماعة نحو تحقيق أهدافها (Alvarado, 2010). ويمكن كذلك تعريفها أحياناً: الفن الذي يستطيع بواسطته القائد التأثير على الآخرين؛ لتوجيههم إلى أهداف معينة بطريقة تحصل بها على ثقتهم واحترامهم، وطاعتهم وتعاونهم المخلص (الوادي، 2022، ص. 310). مما سبق يتضح أن القيادة عملية تعاونية تقوم على التوجيه والإرشاد بين قائد ومجموعة؛ بهدف تحقيق أهداف مهمة، عبر مجموعة من الصوابط التي تتم وفق معايير معينة بغرض حل المشكلات التي تعترضهم واستشراف المستقبل.

خصائص القيادة

تتمثل الخصائص الأساسية للقيادة وعناصرها الأساسية في الشجاعة الصائبة المبنية على معرفة الذات والفعل، مع القدرة على التحكم بالنفس، والإحساس الحقيقي بالعدل والنزاهة لنيل احترام الآخرين، والثبات في اتخاذ القرارات لقيادة الآخرين بنجاح، ودقة الخطط والعمل بثبات على تطبيقها من أجل تحقيق الهدف المشترك بين أفراد الجماعة، والنشاط في أداء عديد من المهام والأدوار، وأن يكون القائد شخصية متمعة ذات زعامة حقيقية تدعو للاحترام من الآخرين، والتعاطف والتفاهم مع الانبعاث وفهم حاجاتهم وحل مشكلاتهم، والتحكم في التفاصيل ومراعاة صغائر الأمور، والاستعداد لتحمل كل المسؤولية في الفشل قبل النجاح، والاعتراف بالخطأ والوعد بالتغيير، وبث روح التعاون بين المرؤوسين (العنزي، التازي، 2021، ص. 281).

مهارات القيادة

للقيادة عدّة مهارات هي:

- أ. **المهارات الإدارية:** وتتمثل في قدرة القائد على التخطيط لجميع الأعمال الإدارية، والعمل باستمرار على متابعتها وتقييمها، مع امتلاكه القدرة على إحداث تعديلات جوهرية على الخطط القائمة في ضوء ما يواجهها من عقبات أو إخفاقات، أو اكتشاف قدرتها على عدم تحقيق الأهداف المنشودة، بالإضافة إلى امتلاكه القدرة على تنظيم العمل وتنسيقه (أصمامه، القميري، 2021، ص. 280).
- ب. **المهارات الفكرية:** وتتمثل في امتلاك صورة ذهنية كاملة عن المؤسسة وربطها بأهداف المجتمع؛ وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة عالية، مع القدرة على تنظيم الوقت وإدارته، وتحديد الأولويات ومتابعة إنجازها والقدرة على الإلقاء والخطابة، والإقناع والتأثير في الآخرين، والتقدير الجيد للأكفاء عن طريق اختيار الشخص المناسب في مكان عمله المناسب (التركي، 2016، ص. 88).
- ج. **المهارات الفنية:** وتتمثل في القدرة على التعامل مع الأشياء، والقدرة على الأداء والإنجاز المميز في العمل والعمل على تنمية قدرات المرؤوسين إلى أقصى حد ممكن، والفهم العميق والشامل للأمور، والقدرة على تحمل المسؤولية، والحزم والحكم الصائب على الأمور، والإيمان بالأهداف وإمكانية تحقيقها، والقدرة على النقد البناء، واكتشاف الأخطاء



وتصحيحها، وامتلاك المعلومات الكافية لتحليل المعلومات، والاعتماد على أسلوب الشورى بينه وبين مرؤوسيه (أصمامه، والقمبري، 2021، ص. 281؛ مطر، 2015، ص. 37).

د. **المهارات الإنسانية:** وتتمثل في قدرة القائد على فهم المحيطين به، وفهم نفسه قبلهم، مما يمكنه من بناء علاقات إيجابية مع الآخرين، والتشارك معهم، والعمل على فهم احتياجاتهم وإشباعها، والتزوي في التعامل مع الآخرين لاختلاف طبيعتهم البشرية، والتحفيز المستمر للإنتاج والعطاء (الحري، 2015، ص. 65).

هـ. **المهارات الذاتية:** وتتمثل في مجموعة الاتجاهات الذهنية والسلوكية التي تمارس في أثناء العمل، وتشمل مجموعة من السمات كالصبر، والتحمل، والتضحية من أجل الآخرين، وقبول النصيحة من الآخرين دون تكبر، والقوة والأمانة، والصدق، والعدل، والفهم الحسن للأمور، والانتماء الذاتي للمجموعة، وهي نتائج تناغم كل من العوامل الفطرية والمكتسبة التي تسهم في نمو ذاتية القائد ونضجه (عمري، 2020، ص. 1140؛ الوادي، 2022، ص. 317).

و. **المهارات الإدراكية:** وتتمثل في التطلعات المستقبلية وبعد النظر، وإدراك القائد لطبيعة الجماعة أو المؤسسة التي يقودها، وطبيعة العلاقات والتنظيم فيها (Burke and Friedman, 2011).

سبل تنمية مهارات القيادة:

يعد إنشاء مركز متخصص لتدريب مهارات القيادات الجامعية بالجامعات السعودية وتنميتها من أهم سبل تنمية مهارات القيادة بالجامعة، بحيث ينطلق من سياسة ورؤية واضحة لتنمية تلك المهارات، تتوافق مع سياسة الجامعة ورؤيتها مع تحديد المهارات التي يجب تنميتها لدى رؤساء الأقسام، ووضع محتوى يتناسب مع تطوير تلك المهارات، وتشجيع قيادات الجامعة على حضور دورات المركز عن طريق تهيئة أوقات تدريب مناسبة تتوافق مع ظروفهم، وتشجيع القيادات للإسهام في وضع محتوى التدريب، والسماح للمركز بتبادل خبراته مع المراكز والجامعات العالمية، وتصميم برامج متخصصة لتنمية مهارات القيادة تهدف إلى تطوير نقاط القوة للاستفادة منها، وتنمية جميع المهارات الإدارية، والإنسانية، والفكرية والذاتية، والإدراكية، والأخلاقية للقيادات الجامعية، والاهتمام بالمشاريع البحثية في مجال القيادة؛ بحيث يكون الهدف من تلك المشاريع محاكاة مشاريع جامعية ناجحة في القيادة، والتوعية بأهمية التدريب للقيادات وانعكاسه الإيجابي على أدائهم ووضع آلية لتحفيز القيادات على التدريب؛ بتقديم مجموعة من الحوافز المادية، أو المعنوية، أو رحلات خارجية لجامعات عالمية لتبادل الخبرات (المطيري، 2019، ص. 575-576).

معوّقات تنمية مهارات القيادة:

تواجه معوّقات عدة عملية تنمية المهارات القيادية لرؤساء الأقسام، ويمكن إيجاز هذه المعوّقات في: ضعف الرؤية الواضحة للمؤسسة التي يترتب عليها ضعف الصورة الذهنية الواضحة للمؤسسة لدى القائد، والخشية والخوف من الفشل واختفاء الدوافع الداخلية للإبداع وغياها كالتحدي والإثارة العقلية، وغياب التشجيع من الجامعة لإبراز النقد المبكر للأفكار وحلول المبدعين، وعدم تشجيع أو مساندة الأعمال الجماعية في القسم، وغياب الدعم المعنوي والمادي لرؤساء الأقسام، وعدم تمكين رؤساء الأقسام من القيام بأدوار ذات مسؤولية في الكلية والجامعة تُشعرهم بقيمتهم المعنوية داخلها ونقص الموارد المادية اللازمة لتطوير أداء القيادات الجامعية، وضعف برامج تدريب القيادات الجامعية التي تتناول مهارات القيادة، واعتمادها على الأساليب النظرية (الضويحي، 2022، ص. 45).



الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لملائمته إجراءات الدراسة الحالية.

وصف عينة الدراسة:

تم تطبيق الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس بفرع جامعة أم القرى في محافظة القنفذة بطريقة عشوائية طبقية على عينة بلغت (412) عضواً لهيئة تدريس مُقسَّمين على (238) من الذكور بنسبة (57.8%)، و(174) من الإناث بنسبة (42.2%)، ومن حيث الدرجة العلمية فإن (164) من فئة الأساتذة المساعدين، بنسبة (39.8%)، و(155) من فئة أستاذ مشارك، بنسبة (37.6%)، أما فئة الأساتذة بلغت (93) عضواً، بنسبة (22.6%)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 1

توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المختلفة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكور	238
	إناث	174
	أستاذ	93
الدرجة العلمية	أستاذ مشارك	155
	أستاذ مساعد	164
	أكثر من 5 سنوات	118
الخبرة	أكثر من 10 سنوات	123
	أكثر من 15 عاماً	104
	أكثر من 20 عاماً	67
المجموع	412	100

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري للبحث وفي ضوء الدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال البحث، ومن ثم قام الباحث بتحكيم تلك الأداة، وكذلك تم التأكد من صلاحية أداة البحث، وحساب معاملات الصدق والثبات لها وقد جاءت النتائج كما يلي:

1- صدق أداة الدراسة

أ- الصدق الظاهري

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على (8) محكمين من ذوي تخصص الإدارة والتخطيط؛ وذلك للقيام بتحكيماها؛ وبعد أن اطلع هؤلاء المحكمون على عنوان الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها، وأبدوا آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة من حيث مدى ملائمتها لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بال محور الذي تندرج تحته، ومدى وضوح الفقرة، وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف والإبقاء، أو التعديل للعبارة، والنظر في تدريج الاستجابات، ومدى ملاءمتها، وغير ذلك مما يراه مناسباً. وبناءً



على آراء المحكمين وملاحظاتهم تمّ التعديل لبعض العبارات، وكذلك تمّ إضافة بعض العبارات وحذف بعضها بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق في الصورة النهائية.

ب- الصدق الذاتي:

بعد تحكيم الاستبانة والالتزام بتعديلات السادة المحكمين تمّ تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من أعضاء هيئة التدريس بلغت (60) عضواً، وبعد تفريغ الاستبانات وتبويبها، تمّ حساب الصدق الذاتي للعبارات باستخدام حساب معامل (ارتباط بيرسون) بين درجة كل عبارة وإجمالي الاستبانة، وجاءت قيم معاملات ارتباط جميع عبارات الاستبانة مرتبطة ارتباطاً موجباً مع إجمالي الاستبانة، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0.505-0.829)، كما جاءت قيم معاملات الارتباط بين جميع محاور الاستبانة مرتبطة ارتباطاً موجباً مع إجمالي الاستبانة حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0.616-0.903)، وجميعها قيم دالة عند مستوى (0.01)، مما يؤكد على الصدق العالي للاستبانة وبنودها.

2- الثبات:

يمكن حساب الثبات للاستبانة، باستخدام طريقة معامل الفاكرونباخ، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول 2

معامل الثبات لمحاور الاستبانة ومجموعها (n=60)

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	12	0.896
الثاني	13	0.903
الثالث	9	0.805
الرابع	13	0.914
الخامس	10	0.842
السادس	10	0.856
المجموع	67	0.931

يتضح من جدول (2) أنّ جميع قيم معامل ألفا كرونباخ (الثبات) في محاور الاستبانة كبيرة حيث تراوحت القيم على المحاور ما بين (0.805-0.914)، في حين بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (الثبات) لمجموع الاستبانة كبيرة (0.931)، مما يشير إلى ثبات تلك الاستبانة، ويمكن أن يفيد ذلك في تأكيد صلاحية الاستبانة فيما وضعت لقياسه، وإمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة الحالية، وقد يكون ذلك مؤشراً جيداً لتعميم نتائجها.

تصحيح الاستبانة:

تُعطي الاستبانة (مرتفعة) الدرجة (3)، والاستجابة (متوسطة) تُعطي الدرجة (2)، والاستجابة (منخفضة) تُعطي الدرجة (1)، وبضرب هذه الدرجات في التكرار المقابل لكل استجابة، وجمعها، وقسمتها على إجمالي أفراد العينة يعطي ما يُسمّى بـ (الوسط المرجح)، الذي يعبر عن الوزن النسبي لكل عبارة على حدة، وقد تحدّد مستوى الموافقة لدى عينة الدراسة (تقدير طول الفترة التي يمكن من خلالها الحكم على الموافقة من حيث كونها مرتفعة، أم متوسطة، أم منخفضة من خلال العلاقة التالية: مستوى الموافقة = $n - 1$ / ن. حيث تشير (ن) إلى عدد الاستجابات وتساوي (3) ويوضح الجدول التالي مستوى موافقة العبارة ومدادها لدى عينة الدراسة لكل استجابة من استجابات الاستبانة:



جدول 3

مستوى الموافقة لدى عينة الدراسة

المدة	مستوى الموافقة
من 1 وحتى $(1 + 0.66)$ أي 1.66	منخفضة
من 1.67 وحتى $(1.67 + 0.66)$ أي 2.33	متوسطة
من 2.34 وحتى $(2.34 + 0.66)$ أي 3	مرتفعة



نتائج الدراسة ومناقشتها

الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية بفرع جامعة أم القرى في محافظة القنفذة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن السؤال السابق قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما بالجدول التالية:

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة على المهارات القيادية من وجهة نظر عينة الدراسة

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الكلي لعبارات المحور	المحاور
2	متوسط	0.538	2.096	المهارات القيادية الإدارية
3	متوسط	0.411	2.074	المهارات القيادية الفنية
5	متوسط	0.432	2.029	المهارات القيادية الإنسانية
4	متوسط	0.529	2.037	المهارات القيادية الفكرية
1	متوسط	0.607	2.132	المهارات القيادية الذاتية
6	متوسط	0.689	1.932	المهارات القيادية الإدارية
	متوسط	0.498	2.052	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (4) أن مستوى الموافقة على المهارات القيادية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً؛ حيث بلغ المتوسط المرجح لاستجاباتهم على عبارات الاستبانة ككل (2.052)، وتراوح قيم متوسطاتهم على محاور الاستبانة ما بين (1.932) وبين (2.096).

النتائج الخاصة بالمحور الأول الخاص بالمهارات القيادية الإدارية:

جدول 5

الوزن النسبي والترتبة ومستوى الموافقة على ممارسة المهارات القيادية الإدارية

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
7	يعتمد في إدارته للأفراد على الشفافية، والعدالة، والتواضع، والكفاءة.	2.5049	0.582	مرتفعة
10	يتابع خطط القسم وبرامجه ويشرف على تنفيذها.	2.5	0.781	مرتفعة
11	يتأثر الاجتماعات الخاصة بالقسم ويشرف على تنفيذ قراراتها بشكل دوري.	2.4490	0.624	مرتفعة
9	يدير وقت العمل ويستثمره بشكل إيجابي.	2.4296	0.656	مرتفعة
1	ينجز المهام الوظيفية والإدارية وفق برنامج زمني محدد.	2.2621	0.507	متوسطة
8	يشارك أعضاء هيئة التدريس في بناء خطط القسم وبرامجه.	2.1553	0.877	متوسطة
2	يوزع الأدوار على أعضاء هيئة التدريس وفق خبراتهم وتخصصاتهم الأكاديمية.	2.1505	0.908	متوسطة
12	يعمل على توفير الاحتياجات اللازمة للقسم.	2.0243	0.493	متوسطة
3	يعتمد نظام متجدد للمعلومات في طرح الأفكار والتوجيهات واتخاذ القرارات بالقسم.	2.0049	0.907	متوسطة
4	بناء ثقافة تنظيمية خاصة بالقسم يلتزم بها أعضاء هيئة التدريس عن قناعة.	1.7937	0.871	متوسطة



م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
6	تقييم الاحتياجات المؤسسية استنادًا على أسس ودراسات علمية تتم داخل القسم.	1.4539	0.612	11 منخفضة
5	يضع خططًا مستقبلية لتطوير الأداء وزيادة الإنتاجية داخل القسم تتوافق مع مهارات أعضاء هيئة التدريس.	1.4199	0.609	12 منخفضة
	المتوسط الكلي لعبارات المحور	2.096	0.538	متوسطة

يتضح من جدول (5) حسب استجابات أفراد العينة؛ أن المتوسط الكلي لعبارات المحور الأول بلغ (2.096 من 3) وهي درجة موافقة (متوسطة) وذلك بشكل عام. وعلى مستوى العبارات تراوحت الأوزان النسبية ما بين (1.4199 – 2.5049) درجة من أصل (3) درجات. كما يتضح أن قيم الانحراف المعياري تنحصر بين (0.493 ، 0.907).

وجاءت أكثر العبارات التي تعكس أعلى استجابة على المحور، والتي جاءت في الترتيب الأول والثاني والثالث على الترتيب العبارات (7)، (10)، (11) وتنص على: يعتمد في إدارته للأفراد على الشفافية والعدالة والتواضع والكفاءة، ويتابع خطط القسم وبرامجه ويشرف على تنفيذها، ويترأس الاجتماعات الخاصة بالقسم ويشرف على تنفيذ قراراتها بشكل دوري بأوزان نسبية (2.5045)، (2.5)، (2.449) مرتفعة.

يمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء الالتزام الخلقي والمهني الذي يلتزم به رئيس القسم تجاه قسمه؛ الأمر الذي يدفعه إلى الشفافية والعدالة والتواضع، بالإضافة إلى ضرورة التزامه بالضوابط التي يفرضها عليه العمل برئاسة القسم من العمل على متابعة خطط القسم وبرامجه، والإشراف عليه، لتحقيق أهداف الجامعة، بالإضافة إلى وعيه التام بمهام عمله التي يجب عليه الالتزام بها، وتنفيذه لتنفيذ رؤية القسم ورسالته، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة الشبيبي، وفرج (2022)، ودراسة الشهر (2015) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للمهارات الإدارية، جاءت عالية.

بينما حصلت العبارات (5)، (6)، (4) على أدنى استجابة، وتنص بالترتيب على: يضع خططًا مستقبلية لتطوير الأداء وزيادة الإنتاجية داخل القسم تتوافق مع مهارات أعضاء هيئة التدريس، بوزن نسبي (1.4199) منخفض، وتقييم الاحتياجات المؤسسية استنادًا على أسس ودراسات علمية تتم داخل القسم بوزن نسبي (1.4539) منخفض، وبناء ثقافة تنظيمية خاصة بالقسم يلتزم بها أعضاء هيئة التدريس عن قناعة بوزن نسبي (1.7937) متوسط.

يمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء وجود خطط مستقبلية وبرامج عامة للجامعة يقوم فريق استراتيجي بإعدادها ويلتزم بها رئيس القسم لتحقيق أهداف الجامعة؛ بهدف زيادة الإنتاجية والدفع بالجامعة إلى مصاف الجامعات العالمية بالإضافة إلى أن تقييم الاحتياجات المؤسسية يتم عبر فرق عمل من الجامعة لتقدير الاحتياجات المؤسسية بهدف العمل على توفيرها لكل قسم لتحقيق رسالته دون وجود عوائق تحكم ذلك، كما تُعزى ذات النتيجة إلى أن رئيس القسم يعمل في ضوء إطار تنظيمي تضعه الجامعة، وتشرف عليه للمحافظة على ثقافة المجتمع السعودي، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة العصيمي (2020)، ودراسة الروسان (2018)، ودراسة الشبيبي (2013)، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة.



النتائج الخاصة بالمحور الثاني الخاص بالمهارات القيادية الفنية:

جدول 6

الوزن النسبي والترتبة ومستوى الموافقة على ممارسة المهارات القيادية الفنية

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
22	يتملك مهارات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية الإدارية.	2.7524	0.551	1	مرتفعة
21	يتملك مهارات إدارة الاجتماعات وجلسات الحوار والمناقشات العلمية بفاعلية.	2.7282	0.512	2	مرتفعة
13	يستخدم استراتيجيات التفاوض والإقناع في إدارة عمليات التغيير	2.4005	0.710	3	مرتفعة
16	يبادر بتوظيف استراتيجيات الإدارة.	2.3447	0.788	4	مرتفعة
24	يوزع العمل على أعضاء هيئة التدريس بالقسم وفق هيكل تنظيمي واضح.	2.3422	0.692	5	مرتفعة
18	يستخدم استراتيجيات التفاوض والإقناع في إدارة التغيير داخل القسم.	2.1044	0.633	6	متوسطة
17	يعمل على بناء الفرق والجماعات المتناغمة في أدائها والمتكاملة في نتائجها داخل القسم.	2.0631	0.712	7	متوسطة
20	يساعد أعضاء هيئة التدريس على تنمية أنفسهم مهنيًا.	2.0485	0.529	8	متوسطة
25	يجيد التخطيط للأنشطة المختلفة داخل القسم بشكل جيد.	1.7670	0.591	9	متوسطة
19	ترسيخ مفهوم التقويم الذاتي لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالقسم.	1.7597	0.937	10	متوسطة
14	يحيد مؤشرات الأداء والإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم	1.6917	0.562	11	متوسطة
15	يطبق معايير تقييم الأداء والإنتاجية على أعضاء هيئة التدريس بالقسم.	1.6845	0.582	12	متوسطة
23	يوظف منهجية البحث العلمي والدراسات عند اتخاذ القرارات.	1.2718	0.607	13	منخفضة
	المتوسط الكلي لعبارات المحور	2.074	0.411		متوسطة

يتضح من جدول (6) حسب استجابات أفراد العينة؛ أن المتوسط الكلي لعبارات المحور الثاني بلغ (2.074 من 3) وهي درجة موافقة (متوسطة) وذلك بشكل عام. وعلى مستوى العبارات تراوحت الأوزان النسبية ما بين (1.2718 - 2.7524) درجة من أصل (3) درجات. كما يتضح أن قيم الانحراف المعياري تنحصر بين (0.512، 0.937).

وجاءت أكثر العبارات التي تعكس أعلى استجابة على المحور، والتي جاءت في الترتيب الأول والثاني والثالث على الترتيب العبارات (22)، (21)، (13) وتنص على: يملك مهارات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية الإدارية، ويملك مهارات إدارة الاجتماعات وجلسات الحوار والمناقشات العلمية بفاعلية، ويستخدم استراتيجيات التفاوض والإقناع في إدارة عمليات التغيير، بأوزان نسبية (2.7524)، (2.7282)، (2.4005) مرتفعة.

يمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء امتلاك رؤساء الأقسام الكفاءة التكنولوجية، ويملكون مهارات تكنولوجية تمكنهم من استخدام الوسائط التكنولوجية في العملية الإدارية، بالإضافة إلى أن طبيعة تكوينهم العلمي يتيح لهم التمرس على عقد الاجتماعات بكفاءة وفاعلية عالية؛ فطبيعة التكوين الأكاديمي تتيح لأعضاء هيئة التدريس حضور الاجتماعات والحلقات النقاشية بصفة دورية الأمر الذي يزيد من كفاءته في ذلك، ويمكّنه من استخدام استراتيجيات التفاوض والإقناع في إدارة القسم نتيجة قيامه بصورة مستمرة بالعمل بها في المناقشات العلمية، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة الثبتي وفرج



(2022)، ودراسة حورية(2019). ودراسة الشهري (2015) حيث توصّلت إلى أنّ درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للمهارات القيادية الفنية جاءت عالية

بينما حصلت العبارات (23)، (15)، (14) على أدنى استجابة، والتي تنصُّ بالترتيب على: يوظّف منهجية البحث العلمي والدراسات عند اتّخاذ القرارات، بوزن نسبي (1.2718) منخفض، ويُطبّق معايير تقييم الأداء والإنتاجية على أعضاء هيئة التدريس بالقسم، بوزن نسبي (1.6845) متوسط، ويحدّد مؤشرات الأداء والإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم، بوزن نسبي (1.6917) متوسط.

ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء ارتباط قرارات القسم بقواعد وقوانين ولوائح تحكم العمل وتخضع لخطة الجامعة العامة في تنفيذ تلك القرارات، الأمر الذي يجعل قدرته على اتّخاذ القرار، وتقييم الإنتاجية العلمية، وتحديد مؤشراتها يخضع لرؤية عامة ولوائح خاصة بالجامعة ككل، ولا يمكن تخطيطها أو العمل إلا في ضوءها، تتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة العصيمي (2020) التي توصّلت إلى أنّ درجة توفر مهارات القيادة العالمية لدى القيادات الجامعية في مدينة الطائف جاءت متوسطة.

النتائج الخاصة بالمحور الثالث الخاص بالمهارات القيادية الإنسانية:

جدول 7

الوزن النسبي والترتبة ومستوى الموافقة على ممارسة المهارات القيادية الإنسانية

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب	مستوى الموافقة
28	يشجع أعضاء هيئة التدريس بالقسم لاحترام بعضهم البعض.	2.7743	0.527	1	مرتفعة
	يؤيّر الدعم النفسي والمعنوي والمادي لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.	2.0121			متوسطة
31	يدعم التعاون والتكافل بين أعضاء هيئة التدريس داخل القسم.	1.9903	0.710	2	متوسطة
29	يعمل على بناء علاقات إنسانية بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم.	1.9636	0.527	3	متوسطة
27	يشجّع أعضاء هيئة التدريس على العمل مع بعضهم البعض	1.9442	0.523	4	متوسطة
30	بروح الفريق الواحد.	1.9345	0.526	5	متوسطة
32	يسمح لأعضاء هيئة التدريس بإبداء آراءهم بكل أريحية.	1.9320	0.679	6	متوسطة
26	يمتلك القدرة على التعامل مع زملاءه بدرجة عالية من الود والاحترام.	1.9126	0.484	7	متوسطة
33	يتيح الفرصة لتنمية العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم.	1.7961	0.696	8	متوسطة
34	يدعم أعضاء هيئة التدريس لإسهاماتهم في النشاطات المختلفة بالقسم.	2.029	0.590	9	متوسطة
	المتوسط الكلي لعبارات المحور	2.029	0.432		متوسطة



يتضح من جدول (7) حسب استجابات أفراد العينة؛ أن المتوسط الكلي لعبارات المحور الثالث بلغ (2.029 من 3) وهي درجة موافقة (متوسطة) وذلك بشكل عام. وعلى مستوى العبارات تراوحت الأوزان النسبية ما بين (1.7961) و(2.7743) درجة من أصل (3) درجات، وجاءت أكثر العبارات التي تعكس أعلى استجابة على المحور، والتي جاءت في الترتيب الأول العبارة (28) التي تنص على: يشجع أعضاء هيئة التدريس بالقسم لاحترام بعضهم البعض، بوزن نسبي (2.7743) وهي درجة استجابة مرتفعة. وجاء في الترتيب الثاني العبارة (31) التي تنص على: يوفر الدعم النفسي والمعنوي والمادي لأعضاء هيئة التدريس بالقسم، بوزن نسبي (2.0121) وهي درجة استجابة متوسطة.

يمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء القواعد والضوابط الأخلاقية التي تحكم العمل الجامعي، فمهمة التدريس بالجامعة تضع على كاهل أعضاء هيئة التدريس التزامات أخلاقية بموجبها يخترع بعضهم البعض، ولا يستطيع أحد منهم الخروج على ذلك، كما تُعزى تلك النتيجة في ضوء امتلاك كثير منهم نمط شخصية محفزة دافعة لجميع العاملين معه في اتجاه التطوير والإنجاز، وكذلك امتلاكه القدرة على إعطاء مكافآت وحوافز مادية ومعنوية تمكنه من العمل على دعم أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة معنويًا ونفسيًا، وماديًا، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة الثبتي، وفرج (2022)، ودراسة حورية (2019)، ودراسة الشهري (2015) حيث توصلت تلك الدراسات إلى أن مستوى المهارات القيادية الممارسة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعة كان عاليًا على مستوى العلاقات الإنسانية.

في حين حصلت العبارتان (34)، (33)، على أدنى استجابة، واللذان تنصان بالترتيب على: يدعم أعضاء هيئة التدريس لإسهاماتهم في النشاطات المختلفة بالقسم، بوزن نسبي (1.7961) متوسط، ويتيح الفرصة لتنمية العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم، بوزن نسبي (1.9128) متوسط.

يمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء ارتباط رئيس القسم بقواعد علمية وضوابط تحكم إسهامات كل عضو من أعضاء هيئة التدريس، وطبيعة تدعيم تلك الإسهامات، كما أن ارتباط بيئة العمل بالعمل الأكاديمي يقلل من الممارسات الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس نتيجة ثقل الأعباء الخاصة بهم إداريًا، الأمر الذي يقلل من فرص التواصل الاجتماعي، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة العصيمي (2020) التي توصلت إلى أن درجة توفر مهارات القيادة العالمية لدى القيادات الجامعية في مدينة الطائف جاءت متوسطة.

النتائج الخاصة بالمحور الرابع الخاص بالمهارات القيادية الفكرية:

جدول 8

الوزن النسبي والترتبة ومستوى الموافقة على ممارسة المهارات القيادية الفكرية

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب	مستوى الموافقة
42	يعرض أفكاره لتطوير الأداء داخل القسم بطريقة علمية منظمة.	2.7136	0.554	1	مرتفعة
39	ملم بلوائح وقوانين العمل ويعمل على تطويرها لخدمة القسم.	2.5510	0.562	2	مرتفعة
43	يملك القدرة على الإقناع وحسم المشكلات بسهولة ويسر.	2.1626	0.920	3	متوسطة
47	يفوض المهام بما يتناسب مع قدرات أعضاء هيئة التدريس.	2.1481	0.880	4	متوسطة
44	يملك القدرة على تشخيص الواقع بأسلوب علمي.	2.1359	0.926	5	متوسطة



م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
37	يملك القدرة على توضيح عوائد رؤية القسم على القسم وأعضاء هيئة التدريس به	2.1068	0.806	متوسطة
45	يستجيب بوعي لتغيرات المواقف الطارئة.	2.0825	0.935	متوسطة
41	يقدم مبادرات لتطوير نظام العمل داخل القسم.	2.0291	0.909	متوسطة
40	يطرح أفكارًا جديدة باستمرار ويعمل على تطبيقها وفق قواعد ولوائح محددة.	1.9102	0.521	متوسطة
36	يملك رؤية واضحة لإدارة القسم بكفاءة وفاعلية.	1.9078	0.509	متوسطة
35	يستثمر الأفكار المقترحة من أعضاء هيئة التدريس ويتم الأخذ بها.	1.7985	0.588	متوسطة
46	يتخذ القرارات في ضوء خطوات قائمة على تشخيص المشكلات وتطوير البدائل.	1.6335	0.635	منخفضة
38	يبتكر أفكارًا جديدة لتطوير العمل الإداري.	1.3058	0.623	منخفضة
	المتوسط الكلي لعبارات المحور	2.037	0.529	متوسطة

يتضح من جدول (8) حسب استجابات أفراد العينة؛ أن المتوسط الكلي لعبارات المحور الرابع بلغ (2.037 من 3) وهي درجة موافقة (متوسطة) وذلك بشكل عام. وعلى مستوى العبارات تراوحت الأوزان النسبية ما بين (1.3058–2.7136) درجة من أصل (3) درجات. كما يتضح أن قيم الانحراف المعياري تنحصر بين (0.509، 0.935). وجاءت أكثر العبارات التي تعكس أعلى استجابة على المحور، والتي جاءت في الترتيب الأول العبارة (42) وتنص على: يعرض أفكاره لتطوير الأداء داخل القسم بطريقة علمية منظمة، بوزن نسبي مرتفع بلغ (2.7136)، والعبارة (39) في الترتيب الثاني وتنص على: ملم بلوائح العمل وقوانينه ويعمل على تطويرها لخدمة القسم، بوزن نسبي مرتفع بلغ (2.551) والعبارة (43) في الترتيب الثالث وتنص على: يملك القدرة على الإقناع وحسم المشكلات بسهولة ويسر، بوزن نسبي متوسط بلغ (2.1626).

ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء الطبيعة العلمية التي يملكها رؤساء الأقسام بحكم طبيعة تكوينهم العلمي، فهم في الأساس أعضاء هيئة تدريس تمكّنوا من تنظيم كثير من الأبحاث وترتيبها، الأمر الذي أصبح مهمة تنظيم العمل وترتيبه جزءًا لا يتجزأ من شخصيتهم، كما أنهم نتيجة لارتباطهم بالعمل الإداري وتنظيمه وتفعيل قرارات الجامعة يطّلعون على القرارات بصفة مستمرة لاستخدامها وتيسير العمل وفقًا لها، الأمر الذي يجعلهم على اطلاع بصفة مستمرة على تلك القوانين والقرارات، بالإضافة إلى أن طبيعة مهنتهم جعلتهم يمتلكون القدرة الكبيرة على الإقناع والتحدث بالدليل واستخدامه في المناقشة والحوار بهدف الإقناع، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة الحورية (2019) التي توصلت إلى أن مستوى المهارات القيادية الممارسة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعة كان عاليًا على مستوى العمل الوظيفي.

بينما حصلت العبارات (38)، (46)، (35) على أدنى استجابة، وتنص بالترتيب على: يبتكر أفكارًا جديدة لتطوير العمل الإداري، بوزن نسبي (1.3058) منخفض، ويتخذ القرارات في ضوء خطوات قائمة على تشخيص المشكلات



وتطوير البدائل، بوزن نسبي (1.6335) منخفض، ويستثمر الأفكار المقترحة من أعضاء هيئة التدريس ويتم الأخذ بها، بوزن نسبي (1.7985) متوسط.

يمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء وجود إطار عمل عام يحكم العمل الإداري، ولا يمكن استحداث طرق للتطوير إلا في إطار الخطة العامة للتطوير التي تضعها الجامعة، بالإضافة إلى أن استثمار أفكار أعضاء هيئة التدريس لا يتم إلا في ضوء الخطة العامة للجامعة، فلا يمكن قبول أفكار أعضاء هيئة التدريس على الإطلاق، ولكن يتم إخضاعها لقواعد الجامعة ولوائحها وقوانينها لتطويعها لخدمة الرؤية والرسالة العامة للقسم، ومن ثم الرؤية والرسالة العامة للجامعة، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة العصيمي (2020) التي توصلت إلى أن درجة توفر مهارات القيادة العالمية لدى القيادات الجامعية في مدينة الطائف متوسط، ودراسة الشهري (2015) التي توصلت إلى أن ممارسة المهارات الفكرية تأتي بدرجة أقل من نظيرتها الإنسانية، والخلقية، والإدارية.

النتائج الخاصة بالمحور الخامس الخاص بالمهارات القيادية الذاتية:

جدول 9

الوزن النسبي والترتبة ومستوى الموافقة على ممارسة المهارات القيادية الذاتية

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
54	يملك الثقة في نفسه وفي قدراته في أثناء العمل.	2.4563	0.863	مرتفعة
52	يتمتع بالحيوية والنشاط في العمل.	2.3908	0.918	مرتفعة
50	يمتاز بضبط النفس في المواقف التي تتطلب القدرة على ذلك.	2.2233	0.856	متوسطة
55	يملك روح المبادرة في تنفيذ الأعمال.	2.2184	0.684	متوسطة
53	يمتاز بالإصغاء للآخرين والتعرف إلى مشاكلهم والسعي لحلها بسرعة.	2.2136	0.973	متوسطة
49	يملك القدرة على الاتزان عند التعامل مع الآخرين.	2.2063	0.871	متوسطة
48	يستخدم مهارات التواصل غير اللفظي لتوصيل المعلومات للآخر دون مشاكل.	2.1772	0.860	متوسطة
51	يملك القدرة على التحدث بطلاقة في أثناء تواصله مع الآخرين.	1.8398	0.423	متوسطة
56	يتحمل مسؤولية قراره ولا يلقى بأخطائه على الآخرين.	1.8374	0.447	متوسطة
57	يتقبل أفكار الآخرين لتطوير العمل بالقسم.	1.7573	0.767	متوسطة
	المتوسط الكلي لعبارات المحور	2.132	0.607	متوسطة

يتضح من جدول (9) حسب استجابات أفراد العينة؛ أن المتوسط الكلي لعبارات المحور الخامس بلغ (2.132 من 3) وهي درجة موافقة (متوسطة) وذلك بشكل عام. وعلى مستوى العبارات تراوحت الأوزان النسبية ما بين (1.7573) و(2.4563) درجة من أصل (3) درجات، وجاءت أكثر العبارات التي تعكس أعلى استجابة على المحور والتي جاءت في الترتيب الأول العبارة (54) والتي تنص على: يملك الثقة في نفسه وقدراته في أثناء العمل، بوزن نسبي (2.4563) وهي درجة مرتفعة. وجاء في الترتيب الثاني العبارة (52) والتي تنص على: يتمتع بالحيوية والنشاط في العمل، بوزن نسبي (2.3908) وهي درجة مرتفعة.



يمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء طبيعة تكوينه العلمي الذي يمنحه الثقة بالنفس لمورده بكثير من المواقف التي تدفعه إلى الثقة في أثناء المناقشات، وتمكنه من استخدام كل قدراته لإقناع الآخرين، بالإضافة إلى أن عمره الذي لا يتجاوز (60) عاماً يمكنه من النشاط والحيوية باستمرار، دون كلل أو ملل، لاستثمار طاقاته في تحقيق نجاحات تعود بالنفع عليه وعلى الجامعة، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة الشبقي، وفرج (2022) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الشبكية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظرهم قد جاءت بدرجة عالية.

بينما حصلت العبارتان (57)، (56)، على أدنى استجابة، واللذان تنصان بالترتيب على: يتقبل أفكار الآخرين لتطوير العمل بالقسم، بوزن نسبي (1.7573) متوسط، ويتحمل مسؤولية قرارته ولا يلقي بأخطائه على الآخرين، بوزن نسبي (1.8374) متوسط.

يمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء ارتباط العمل الإداري لرئيس القسم بقرارات جامعية إدارية تُسيّر العمل الإداري ولا يمكن تقبل أفكار الآخرين بسهولة إلا في ضوء عدم مخالفة اللوائح والقوانين، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة العصيمي (2020) التي توصلت إلى أن درجة توفر مهارات القيادة العالمية لدى القيادات الجامعية في مدينة الطائف جاءت بدرجة متوسطة.

النتائج الخاصة بال محور السادس الخاص بمستوى المهارات القيادية الإدراكية:

جدول 10

الوزن النسبي والرتبة ومستوى الموافقة على ممارسة المهارات القيادية الإدراكية

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
58	يستفيد من تجارب الآخرين في تطوير منظومة العمل بالقسم.	2.1578	0.775	1	متوسطة
61	يحدد أهداف القسم وصياغتها بكفاءة عالية.	2.1117	0.743	2	متوسطة
62	يدرك نتائج قراراته الإدارية المختلفة ويواجه ردود الأفعال حولها.	2.1019	0.807	3	متوسطة
60	يوظف معايير الجودة للنهوض بالعملية التعليمية والإدارية بالقسم.	2.0704	0.791	4	متوسطة
65	يدرك أهداف المرحلة الزمنية وسبل تحقيق تلك الأهداف.	2.0655	0.769	5	متوسطة
67	يدعم أعضاء هيئة التدريس ويساندتهم لإنجاز أبحاثهم بجد واجتهاد.	2.0024	0.803	6	متوسطة
64	يمتلك القدرة الذهنية على الإلمام بالصورة الكاملة للقسم ونقاط قوته ونقاط ضعفه.	1.8641	0.568	7	متوسطة
66	يهيئ الاستقرار لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق مصلحة العمل.	1.8131	0.918	8	متوسطة
59	يقترح الخطط والخطط البديلة للتعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة.	1.6165	0.816	9	منخفضة
63	يقترح خططاً مستقبلية لتطوير العمل الإداري بالقسم وفق ترتيب دقيق ومدرّس علمياً.	1.5146	0.762	10	منخفضة
	المتوسط الكلي لعبارات المحور	1.932	0.689		متوسطة



يتضح من جدول (10) حسب استجابات أفراد العينة؛ أن المتوسط الكلي لعبارات المحور السادس بلغ (1.932 من 3) وهي درجة موافقة (متوسطة) وذلك بشكل عام. وعلى مستوى العبارات تراوحت الأوزان النسبية ما بين (1.5146) و(2.1578) درجة من أصل (3) درجات، وجاءت أكثر العبارات التي تعكس أعلى استجابة على المحور، والتي جاءت في الترتيب الأول العبارة (58) وتنص على: يستفيد من تجارب الآخرين في تطوير منظومة العمل بالقسم، بوزن نسبي (2.5146) وهي درجة متوسطة. وجاء في الترتيب الثاني العبارة (61) التي تنص على: يجيد تحديد أهداف القسم وصياغتها بكفاءة عالية، بوزن نسبي (2.3908) وهي درجة مرتفعة. يمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء اطلاعه الدائم والمستمر على تجارب الآخرين الأمر الذي يدفعه إلى الأخذ منها، والاستفادة من نتائج تلك التجارب لتطوير منظومة عمله داخل القسم بما لا يخالف اللوائح والقوانين التي تحكمه، بالإضافة إلى أن طبيعته البحثية تمكنه من الوقوف بدقة على الأهداف، وبناء آليات عمل واضحة تحقق نجاحه، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة النبتي، وفرج (2022)، ودراسة حورية (2019) حيث توصلنا إلى أن درجة ممارسة القيادة الشبكية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظرهم قد جاءت بدرجة عالية.

بينما حصلت العبارتان (63)، (59)، على أدنى استجابة، واللذان تنصان بالترتيب على: يقترح خططاً مستقبلية لتطوير العمل الإداري بالقسم وفق ترتيب دقيق ومدروس علمياً، بوزن نسبي (1.5146) منخفض، ويقترح الخطط والخطط البديلة للتعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة، بوزن نسبي (1.6165) منخفض، ويمكن تفسير ذلك في ضوء ارتباطه بخريطة عمل كامله يحكمها طبيعة الجامعة، ومجموعة من القوانين الضابطة للعمل داخل القسم، وتتفق تلك النتيجة مع العصيمي (2020) التي توصلت إلى أن درجة توفر مهارات القيادة العالمية لدى القيادات الجامعية في مدينة الطائف متوسطة، ودراسة الشهري (2015) التي توصلت إلى أن ممارسة المهارات القيادية في عملية التخطيط الاستراتيجي للأقسام كانت أقل من الإنسانية، والأخلاقية.

الإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات عينة الدراسة على درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية بفرع جامعة أم القرى في محافظة القنفذة ترجع لمتغيرات (الجنس - والدرجة العلمية - والخبرة)؟

استخدم الباحث للإجابة عن هذا السؤال تحليل التباين المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 11

دراسة الفروق بين أفراد العينة طبقاً لمتغيرات الجنس والدرجة العلمية والخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
النموذج المصحح	197902.196 ^a	6	32983.699	51.275	.000
التقاطع	7080369.10	1	7080369.10	11006.821	.000
الجنس	1211.96	1	1211.96	1.884	.171
الدرجة العلمية	51489.11	2	25744.55	40.021	.000
الخبرة	105722.10	3	35240.70	54.784	.000
الخطأ	260524.77	405	643.27		
المجموع	8246702.00	412			
الكلي المصحح	458426.96	411			



يتضح من جدول (11):

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس على الدرجة الكلية لممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية بفرع جامعة أم القرى في محافظة القنفذة تُعزى لمتغيري الدرجة العلمية والخبرة، حيث جاءت قيم (ف) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، بينما لم تظهر دلالة فروق ترجع لمتغير الجنس.
- ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطي درجات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيري الدرجة العلمية والخبرة في الدرجة الكلية للاستبانة استخدم الباحث اختبار شيفيه "Scheffe" للمقارنات الثنائية البعدية، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). بين متوسطي درجات الأساتذة مقارنة بالأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين لصالح الأساتذة، حيث بلغ متوسط الاستجابة على الاستبانة مجمل للثلاث (163.52)، (135.57)، (124.54) على الترتيب.
- أما بالنسبة للخبرة جاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة الأكثر من (20) عاماً مقارنة بذوي الخبرة الأكثر من (15) عاماً، وذوي الخبرة الأكثر من (10) سنوات، وذوي الخبرة الأكثر من (5) سنوات، حيث بلغ متوسط الاستجابة على الاستبانة مجمل للثلاث (165.73)، (147.52)، (138.1)، (112)، على الترتيب.
- ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء الخبرة الكبيرة لأعضاء هيئة التدريس في العمل الأكاديمي والإداري قبل ترشيحهم لرئاسة القسم، فنتيجة لحضوره كثيراً من الاجتماعات الإدارية بالقسم طول حياته المهنية، وفي ضوء ممارسته لبعض الأدوار المختلفة داخل القسم قبل توليه رئاسة القسم أكسبته خبرة كبيرة مكنته من ممارسة العمل الإداري بكفاءة عالية، وهذه الممارسات يمارسها الذكور والإناث على السواء، الأمر الذي يجعل كلاً منهم يمتلك تلك المهارات بحكم ما مروا به من خبرات طوال حياتهم الأكاديمية، وتختلف تلك النتيجة مع نتيجة دراسة الروسا (2018) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى لأثر الرتبة العلمية والخبرة في ممارسة رؤساء الأقسام لمهارات القيادة. بينما اتفقت معها في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى لمتغير الجنس.



نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: نتائج الدراسة

توصّلت الدراسة إلى:

- أن مستوى الموافقة على المهارات القيادية من وجهة نظر عينة الدراسة جاء متوسطاً.
- جاءت ممارسة مهارات القيادة الإدارية في المرتبة الأولى، تليها ممارسة مهارات القيادة الفنية في المرتبة الثانية، ثم ممارسة مهارات القيادة الفكرية في المرتبة الثالثة، يليها ممارسة مهارات القيادة الإنسانية في المرتبة الرابعة، ثم ممارسة مهارات القيادة الذاتية في المرتبة الخامسة، وفي المرتبة السادسة والأخيرة ممارسة مهارات القيادة الإدراكية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس على الدرجة الكلية لممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية بفرع جامعة أم القرى في محافظة القنفذة تعزى لمتغير الدرجة العلمية لصالح الأساتذة، ومتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأكثر من (20) عاماً، في حين لم تظهر دلالة فروق ترجع لمتغير الجنس.

ثانياً: توصيات الدراسة

1. وضع برامج تدريبية لتطوير مهارات القيادة لدى رؤساء الأقسام بالجامعات ويكون شرط تولي رئاسة القسم اجتيازها.
2. تطوير معايير اختيار رؤساء الأقسام بحيث يتم بناؤها في ضوء مهارات القيادة التي تواكب مُتغيّرات العصر وتطوره.
3. ضرورة توصيف أدوار ومسؤوليات رؤساء الأقسام؛ بحيث يتم القيام بتلك الأدوار في ضوء لائحة مُعدّة لذلك.
4. توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية التي تسهل رؤساء الأقسام ممارسة عملهم بكفاءة.
5. تكوين ورش عمل مستمرة من قِبَل إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس من رؤساء الأقسام لتنمية مهارة القيادة الإدارية لديهم.

ثالثاً: مقترحات الدراسة:

تقترح الدراسة ضرورة إجراء دراسة تتناول:

1. تصوّر مُقترح لتنمية مهارات القيادة لدى رؤساء الأقسام بجامعة أم القرى.
2. مُتطلبات تطوير مهارات القيادة الإدارية لدى قيادات الجامعات السعودية.
3. معوّقات تطوير مهارات القيادة لدى قيادات الجامعات السعودية دراسة حالة جامعة أم القرى.



المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، أحمد السيد إبراهيم. (2017). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بكلليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، 2(175)، 42-100.
- التركي، روائي بنت عبد العزيز. (2016). سمات ومهارات القائد التربوي المستنبطة من الأحاديث النبوية الواردة في صحيح الإمام البخاري، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الإمام محمد بن سعود.
- الثبيتي، خالد عوض عبد الله. (2013). تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 33(33)، 15-95.
- الثبيتي، روان عبد الرحمن رده، فرج، شدى بنت إبراهيم بن حسين. (2022). درجة ممارسة القيادة الشبكية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف، من وجهة نظرهم، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، 42(164)، 138-156.
- حاتم، حابس، دراوشة، نجوى. (2019). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، دراسات في العلوم التربوية، 46(2)، 269-281.
- الحري، ناهد سرور. (2015). مدخل إدارة الأداء الوظيفي بالمملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية.
- حورية، علي حسين. (2019). واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة للمهارات القيادية "دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، 1(182)، 763-802.
- الروسان، هدى محمد. (2018). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية بالجبيل لأبعاد القيادة الأخلاقية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، 3(19)، 119-141.
- الشاعر، حسين سليم سالم. (2016). الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة غوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير]، جامعة الأزهر، غزة.
- الشهري، عثمان عمر. (2015). المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة أم القرى.
- الضيويحي، سارة شويش. (2022). صعوبات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، 77(77)، 93-50.
- العصيمي، خالد بن محمد حمدان. (2020). مهارات القيادة العالمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، 36(2)، 397-438.
- عمري، عاشور أحمد. (2020). المهارات القيادية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، المجلة التربوية، كلية التربية، سوهاج، 74(74)، 1129-1176.



العنزي، عبلة حمد عساف، التزي، نادية. (2021). درجة ممارسة المهارات القيادية لدى الطلبة العاديين وذوي صعوبات التعلم في المرحلة الابتدائية في دولة الكويت، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، (20)، 275-294.

عيد، هالة. (2020). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، (1)3، 385-339.

فواز، أحمد فتحي محمد. (2021). مهارات القيادة وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية لدى الشباب: دراسة ميدانية على عينة من طلاب وطالبات جامعة عين شمس، *مجلة كلية التربية في العلوم الإنسانية والأدبية*، كلية التربية، جامعة عين شمس، (2)27، 77-112.

المخلافي، سلطان بن سعيد عبده. (2019). درجة ممارسة مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 12(42)، 1-29.

مطر، إيمان صالح. (2015). *تحديات القائد التحويلي في الإدارة المعاصرة*، مكتبة الجزيرة، مصر.

المطيري، خالد بن مبرك. (2019). التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، *مجلة كلية التربية*، جامعة الأزهر، 3(183)، 547-583.

الوادعي، محمد سالم على المداوي. (2022). المهارات القيادية المتضمنة في كتاب الدراسات الإسلامية بالمرحلة المتوسطة في ضوء استراتيجية تطوير منطقة عسير دراسة تحليلية، *مجلة كلية التربية*، كلية التربية، جامعة أسيوط، 38(8)، 301-335.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Ibrahim, A.E.I. (2017). A proposed vision for developing the administrative performance of department heads in the faculties of Al-Azhar University in the light of the electronic management approach, (in Arabic). *Journal of the College of Education, College of Education, Al-Azhar University*, 2(175), 42-100.

Al-Turki, R.B. (2016). *The characteristics and skills of the educational leader derived from the hadiths of the Prophet contained in Sahih al-Imam al-Bukhari*, (in Arabic). (Master's thesis), Imam Muhammad bin Saud University.

Al-Thubaiti, K.A.A. (2013). Evaluation of administrative skills for heads of scientific departments in Saudi public universities, (in Arabic). *Journal of Human and Social Sciences*, (33), 15-95.

Al-Thubaiti, R.A.A.R. & Faraj, S.B.I.B.H. (2022). The degree of network leadership practice among the heads of academic departments at Taif University, from their point of view, *The Arab Gulf Message*, (in Arabic). *Arab Education Bureau for the Gulf States*, 42(164), 138-156.

Hatamleh, H. & Darawsheh, N. (2019). Institutional performance and its role in improving the productivity of private universities in northern Jordan from the viewpoint of academic leaders, (in Arabic). *Studies in Educational Sciences*, 46(2), 269-281.



- Al-Harbi, N.S. (2015). *Introduction to Job Performance Management in the Kingdom of Saudi Arabia*, (in Arabic). King Fahd National Library, Saudi Arabia.
- Houria, A.H. (2019). The reality of the practice of leadership skills by the heads of academic departments at Taibah University, a field study, (in Arabic). *Journal of the College of Education*, Al-Azhar University, 1(182), 763-802.
- Al-Rousan, H.M. (2018). The degree of practice of moral leadership dimensions by department heads at the College of Education in Jubail, (in Arabic). *Journal of Scientific Research in Education*, Girls College of Arts, Sciences and Education, Ain Shams University, 3(19), 119-141.
- Poet, H.S.S. (2016). *Administrative Creativity and its Relationship to Leadership Skills among Principals of UNRWA International Schools in Gaza Governorate from the Teachers' Point of View*, (in Arabic). (Master's Thesis), College of Education, Al-Azhar University, Gaza.
- Al-Shehri, O.O. (2015). *Prevailing leadership skills among the heads of academic departments at Taif University from the point of view of faculty members, master's thesis*, (in Arabic). College of Education, Umm Al-Qura University.
- Al-Osaimi, K.B.H. (2020). Global Leadership Skills of Academic Leaders at Taif University, (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education, Faculty of Education*, Assiut University, 36(2), 397-438.
- Omari, A.A. (2020). Leadership skills as an introduction to achieving competitive advantage in pre-university education institutions, (in Arabic). *Educational Journal*, College of Education, Sohag, (74), 1129-1176.
- Al-Anzi, A.A.& Al-Tazi, N. (2021). The degree of practicing leadership skills among ordinary students and those with learning difficulties at the primary stage in the State of Kuwait, (in Arabic). *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, Arab Foundation for Education, Science and Arts, (20), 275-294.
- Eid, H. (2020). Developing the performance of university leaders in light of the challenges of the twenty-first century, (in Arabic). *International Journal of Research in Educational Sciences*, 3(1), 339-385.
- Fawaz, A.F.M. (2021). Leadership skills and their relationship to social responsibility among young people: a field study on a sample of male and female students at Ain Shams University, (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education in Humanities and Literary Sciences*, Faculty of Education, Ain Shams University, 27(2), 77-112.
- Al-Mikhlaifi, S.B.A. (2019). The degree of practicing strategic planning skills among academic leaders at King Khalid University from the viewpoint of faculty members at the university, (in Arabic). *Arab Journal for Quality Assurance of University Education*, University of Science and Technology, 12(42), 1-29.
- Matar, I.S. (2015). *Challenges of the Transformational Leader in Contemporary Management*, (in Arabic). Al Jazeera Library, Egypt.
- Al-Wadaei, M.S.A.A. (2022). Leadership skills included in the book of Islamic studies at the intermediate stage in the light of the strategy of developing the Asir region, an analytical study, (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education*, Faculty of Education, Assiut University, 38(8), 301-335.
- Alvarado, H. (2010). *Encouraging preadolescent emotional intelligence through leadership activity doctorate in education*, California state University – Fresno.
- Burke, R E. & Friedman, L H. (2011). *Essentials of Management and Leadership in Public Health*. United States of America. jblearning.com



- Crow, W. J. (2013). *Strategic Leadership*, New York Simon & Schuster Press,
- Cutbirth, S. (2010). *Examination of the relationship of emotional intelligence levels to balanced leadership press sibilates and leadership effectiveness in high school principals Doctor of Education*, University of Missouri Columbia.
- Likert, R. (2014). *New pattern management*. New York: McGraw- Hill.
- Ogurlu, U. & Emir S. (2014). Effects of a leadership development program on gifted and non-gifted students' leadership skills. *Eurasian journal of Educational Research*, 55,223-242. <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2014055013>.