

## الكفايات القيادية لوكيلات الأقسام العلمية في الجامعات السعودية الناشئة: الممارسة والأهمية

د. فاطمة بنت عبد العزيز التويجري

قسم الإدارة والتخطيط التربوي

جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية

المستخلص. هدفت الدراسة إلى تحديد درجتي الأهمية والممارسة للكفايات القيادية لدى وكيلات الأقسام العلمية ببعض الجامعات الناشئة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتم تصميم استبانة تقيس درجتي الأهمية والممارسة للكفايات القيادية، وتضمنت خمسة أبعاد (الكفايات الشخصية، كفايات التخطيط، كفايات صنع واتخاذ القرار، كفايات التحفيز، كفايات الاتصال الإداري) وتم تطبيق أداة الدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها على (٤) جامعات ناشئة هي: جامعة الامير سطاتم، جامعة جازان، جامعة المجمعة، جامعة تبوك) وشملت الدراسة عينة عشوائية بسيطة تمثل ٢٠% من المجتمع الأصلي للدراسة (١٤٢٧)

ومن أبرز النتائج: تأكيد عينة الدراسة بدرجة موافقة عالية على الأهمية والممارسة لجميع أبعاد الكفايات، واحتلت الكفايات الشخصية المرتبة الأولى في الأهمية والممارسة، وفي المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي كفايات صنع واتخاذ القرار وكفايات التخطيط، في حين اختلفت اراء عينة الدراسة حول كفايات التحفيز وكفايات الاتصال الإداري حيث جاءت كفايات التحفيز في المرتبة الثانية وكفايات الاتصال الإداري في المرتبة الثالثة من حيث درجة الأهمية، في حين احتلت كفايات التحفيز المرتبة الثالثة وكفايات الاتصال الإداري المرتبة الثانية من حيث درجة الممارسة. كما أسفرت النتائج عن وجود فروق حول درجة الممارسة تعزى لمتغيري الدرجة العلمية والجامعة. وبناءً عليه قدمت الدراسة عدة توصيات يمكن أن تسهم في تطوير أداء وكيلات الأقسام العلمية.

**الكلمات المفتاحية:** الكفايات، القيادة، الجامعات، الجامعات السعودية الناشئة، القسم العلمي.

## مقدمة الدراسة

يشكل التعليم العالي دعامة أساسية من دعائم التنمية المستدامة، تكفله الدولة وترعاه وتعمل على نشره. وتؤكد خطة التنمية العاشرة في هدفها الثالث على "التحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة ومجتمع المعرفة، من خلال نشر ثقافة الاقتصاد القائم على المعرفة وتمكين الموارد البشرية فيها" (موقع وزارة التخطيط)

وتعد الجامعة منظومة تربوية واجتماعية، تسعى لتحقيق أهداف محددة من خلال مجموعة من الكليات والأقسام العلمية والإدارات والأفراد الذين يعملون فيها، وتسهم بشكل كبير في تطوير المنجزات العلمية والبحثية وفي بناء البيئة المحيطة بها وتطويرها بما تقدمه من خدمات من خلال وظائفها الرئيسية: التدريس والبحث العلمي والاستشارات والتدريب والتعليم المستمر، وبما تعقده من مؤتمرات وندوات. (الطراونة، ٢٠١٢م: ١٠٠)

وتأسيساً على ماتقدم فإن الجامعة تضطلع بدور مهم وهو إعداد الكوادر البشرية المؤهلة لممارسة الأعمال وتلبية حاجة كافة قطاعات المجتمع، مما يفرض عليها ضرورة الاهتمام بالقيادات الأكاديمية القادرة على تحقيق التطوير والتغيير. (الكنذري، ٢٠٠٦م: ٢١٣)

وتؤكد الأدبيات على أهمية القيادة باعتبارها جوهر نجاح العملية الادارية والأكاديمية في الجامعات، والمعيار الذي يحدد في ضوءه إلى حد كبير نجاحها.

وتزداد أهمية القيادات الجامعية اليوم، من خلال الأدوار التي يمكن أن تقوم بها في بناء الكوادر البشرية التي تلبي الاحتياجات المتغيرة لسوق العمل، وفي الوقت ذاته تعمل على المحافظة على القيم الأكاديمية وتوطينها في عمق الممارسة الجامعية على اختلاف جوانبها وعلاقاتها. (أحمد والفقهي، ٢٠١١م: ٥٧٣)

ويحتل القسم العلمي بالجامعة موقعاً محورياً حيث يعد العمود الفقري للكلية والمرجع الأكاديمي للتخصص وذلك لمكانته وأهمية القرارات التي يتخذها حيث يقدر أن (٨٠%) تقريباً من القرارات الجامعية يتم اتخاذها داخل القسم العلمي. (الأنصاري، ٢٠٠٥م: ٢٩٣)

وتشير الأعراف الأكاديمية إلى أن القسم العلمي يعد عنواناً ومضموناً يمثل تخصصاً في أعلى مستوياته العلمية والفكرية وبالتالي فإن رئاسته تعد هي الأقر على تصريف شؤونه، مما يتطلب العناية بقياداته. (محبوب، ٢٠٠٣م: ١٥)

ويؤكد الباطين في دراسته (١٤٣٥هـ: ٢) على أن رئيس القسم العلمي يمثل القيادة الإدارية والأكاديمية باعتبارها المسؤول الأول عن انجاز المهام الملقاة على عاتق القسم العلمي، وحتى يستطيع ترجمة أهداف الجامعة إلى ممارسات أكاديمية لا بد من امتلاكه المهارات والكفايات القيادية التي تمكنه من تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ونظراً لأهمية الأقسام العلمية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، فقد أصبح من الصعب في مجتمع أكاديمي يفصل بين شطري الطلاب والطالبات أن يقوم رئيس القسم بجميع المهام والمسؤوليات بكفاءة وفاعلية في كلا الشطرين على حد سواء، وعليه قامت الجامعات بالمملكة العربية السعودية باستحداث وظيفة وكيلة قسم بشرط الطالبات يتم تعيينها من مدير الجامعة، ويتم اختيارها عادة من عضوات هيئة التدريس ومن في حكمهن كي تكون عوناً ومساعداً لرئيس القسم. (الشامان، ١٤٢٧هـ: ١٣)

وبناءً على ماتقدم فإن وكيلة القسم تعد ممثلاً لرئيس القسم بشرط الطالبات ويتوقع منها أن تقوم بأدوار مماثلة لأدواره، وأن تساهم في نجاح العملية التعليمية، وتحقيق المهام الموكلة إليها. ومما لاشك فيه أن ممارسة الوكيلة لمهامها لها تأثير كبير على فاعلية أداء العاملات معها.

ويؤكد (Bowman 2002: 161) على أن أهم الكفايات اللازمة لرئيس القسم: الاتصال، وحل المشكلات، والتدريب، وإدارة النزاع. أما والتر (٢٠٠٦م: ٣٢) فيرى أن رئيس القسم لا بد أن يمتلك كفايات إدارية مرتبطة بإدارة الميزانية، واعداد الجداول وتنظيم الأنشطة. ويشير Bright (2001: 29) إلى أن الكفايات القيادية لرئيس القسم تتمثل في القدرة على صنع القرار وبناء العلاقات الإنسانية، والتخطيط الاستراتيجي. أما دراسة (البيطي، ٢٠١٤: ٦٦٠) فأكدت على أهمية الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة حائل في المجالات التالية: الكفايات الشخصية، صنع القرار وحل المشكلات، التخطيط، التنمية المهنية والاتصال.

ونظراً لأهمية الدور الذي تضطلع به وكليات الأقسام العلمية برزت الحاجة لدراسة الكفايات القيادية لديهم وتحديد درجة الأهمية ودرجة التوافر لهذه الكفايات، ومن ثم تقديم المقترحات التي تعزز من أداء الوكالات لأدوارهن في ضوء كفاياتهن القيادية.

#### مشكلة الدراسة

حقق التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تطوراً كمياً ونوعياً بدعم من حكومة خادم الحرمين الشريفين تمثل في افتتاح (١٩) جامعة خلال الفترة من ١٤٢٤-١٤٣٦هـ، بمختلف مناطق ومحافظات المملكة (موقع وزارة التعليم). والتي تختلف في خططها التنموية والمشكلات التي تحيط بها، ويتطلع من خلال مخرجات هذه الجامعات إلى أحداث تغيير إيجابي في سوق العمل وتلبية احتياجات خطة التنمية من الكوادر البشرية المؤهلة.

ولا يمكن لهذه الجامعات من تحقيق أهدافها إلا من خلال الأقسام العلمية فيها باعتبارها الوحدة الأكاديمية القاعدية في الهرم الجامعي الأكاديمي، والقدرة على ترجمة رؤية وأهداف الجامعة. ومما لا شك فيه أن مدى فاعلية دورها وقدرتها على ممارسة مهامها يؤثر بشكل مباشر على فاعلية الجامعة. (محبوب، ٢٠٠٥م: ١٥)

وتأسيساً على ما سبق فإن توجه الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية نحو المنافسة المحلية والعالمية وتحقيق التميز في أدائها يتطلب هذا توافر قيادات أكاديمية بالأقسام العلمية بشطر الطالبات قادرة على تحديد التحديات والفرص والأولويات وتوجيه جهود كافة العاملات نحو أهداف الجامعة.

وبناءً عليه فإن نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بدرجة فاعلية وكيلة القسم العلمي فيها، وامتلاكها للكفايات التي تمكنها من تحقيق أهداف القسم وبالتالي رؤية وأهداف الجامعة.

ومما لا شك فيه فإنه من الصعوبة لو كليات الأقسام العلمية بالجامعة الناشئة من الاضطلاع بأدوارهن الوظيفية إلا إذا توافرت لديهم الكفايات القيادية التي تؤهلهم للقيام بهذه الأدوار، ولا سيما أن العديد من الدراسات تشير إلى ممارسة متوسطة للمهارات الوظيفية للقيادات

الأكاديمية سواءً على مستوى الكليات أو الأقسام العلمية (الوزرة: ٢٠٠٦) ، (الوڊيناني: ١٤٣٣هـ) . لذا فإن الدراسة الحالية تستهدف تسليط الضوء على درجة الأهمية والممارسة للكفايات القيادية لدى وكيلات الأقسام العلمية ببعض الجامعات الناشئة.

## أسئلة الدراسة

يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:  
مالكفايات القيادية اللازمة لوكيلات الأقسام العلمية ببعض الجامعات الناشئة؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

١- ما درجة أهمية الكفايات القيادية (الكفايات الشخصية، كفايات التخطيط، كفايات صنع واتخاذ القرار كفايات التحفيز، كفايات الاتصال الاداري) . لوكيلات الأقسام العلمية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس؟

٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية توفر الكفايات القيادية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجامعة - الدرجة العلمية) ؟

٣ - ما درجة ممارسة وكيلات الأقسام العلمية للكفايات القيادية (الكفايات الشخصية، كفايات التخطيط، كفايات صنع واتخاذ القرار، كفايات التحفيز، كفايات الاتصال الاداري) من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول درجة الممارسة للكفايات القيادية لدى وكيلات الأقسام العلمية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجامعة، الدرجة العلمية) ؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على درجة الأهمية للكفايات القيادية (الكفايات الشخصية، كفايات التخطيط، كفايات صنع واتخاذ القرار، كفايات التحفيز، كفايات الاتصال الاداري) . لوكيلات الأقسام العلمية.

- التعرف على درجة الممارسة للكفايات القيادية (الكفايات الشخصية، كفايات التخطيط، كفايات صنع واتخاذ القرار، كفايات التحفيز، كفايات الاتصال الاداري) . لوكيلات الأقسام العلمية.

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها مما يلي:

-تأكيد معايير الاعتماد المؤسسي على المشاركة التامة في التخطيط والتقويم وصنع القرار بين القيادات بأقسام الطلاب والطالبات، مما يتطلب ضرورة تحديد الكفايات اللازم توافرها في القيادات الأكاديمية النسائية لكي تتمكن من الاضطلاع بهذا الدور.

-تقدم للإدارة العليا بالجامعات موضوع الدراسة صورة كاملة عن الكفايات القيادية اللازم توافرها في القيادات النسائية المرشحة للعمل القيادي.

-توجيه العمادات المعنية بتطوير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات نحو الكفايات القيادية اللازم بناء البرامج التدريبية للقيادات في ضوءها، ولاسيما مع تأكيد الاتجاهات العالمية الحديثة على التدريب القائم على الكفايات.

#### مصطلحات الدراسة

الكفايات: جاء في لسان العرب لان منظور (٢٠٠٩م: ٢٦١) كفي يكفي كفاية إذا قام بالأمر، ويقال: استكفبته أمراً فكفانيه، ويقال كفاك هذا الأمر أي حسبك.

وتعرف الكفايات بأنها جميع المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات المتعلقة بوظائف الشخص التي يؤديها من أجل تحقيق الأهداف للمؤسسة التي يعمل بها (الطعاني، ٢٠٠٢م: ٦٩).

ويمكن تعريف الكفايات اجرائياً بأنها المعارف والمهارات والاتجاهات اللازم توافرها في وكالة القسم بالجامعات الناشئة لأداء مهامها بكفاءة وفاعلية.

القيادة: القيادة من القَوْدُ وهي نقيض السَّوْق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، والقائد واحد القواد والقادة. والقيادة مصدر القائد (ابن منظور، ٢٠٠٩: ٤٥٤).

وتعرف بأنها عملية التأثير على الآخرين للوصول إلى فهم واتفق مشترك حول الأعمال المطلوب أدائها، وكيفية إنجازها بفاعلية، وهي

عملية تسهيل للجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف مشتركة (Yukl,2002: P7).

وتعرفها الباحثة اجرائياً بأنها قدرة وكيالة القسم بالجامعات الناشئة على التأثير في العاملين معها لتحقيق أهداف القسم العلمي بكفاءة عالية.

وكيالة القسم: يقصد بها في هذه الدراسة عضوات هيئة التدريس التي يتم تعيينهن بقرار من مدير الجامعة، أو عميد الكلية لإدارة شؤون القسم العلمي بشطر الطالبات. ويطلق عليهن وكيالة قسم بجامعة سطات، ومنسقة قسم بجامعة المجمع وجازان، ومشرفة قسم بجامعة تبوك. وفي هذه الدراسة تم الإشارة لهن بمصطلح " وكيالة قسم".

القسم العلمي: قسم من أقسام الكلية له صلاحياته في الشؤون العلمية والمالية والإدارية في حدود النظام ولوائحه. (مجلس التعليم العالي، ٢٠٠٦م: ٤٦)

الجامعات الناشئة: هي الجامعات التي أنشأت حديثاً خلال الفترة من ١٤٢٤-١٤٣٦هـ، وترتبط تنظيمياً بوزارة التعليم من حيث الإشراف، وتتمتع باستقلال إداري ومالي.



## حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة درجة الأهمية والممارسة للكفايات القيادية في الأبعاد التالية: الكفايات الشخصية، كفايات التخطيط، كفايات صنع القرار واتخاذ القرار، كفايات الاتصال الإداري، كفايات التحفيز.

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة الحالية على جامعة المجمعة، وجامعة الأمير سطام، وجامعة تبوك، وجامعة جازان.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٥-١٤٣٦هـ.

## أدبيات الدراسة

## الإطار النظري

## القيادة:

تعرف القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ وإصدار القرار، والإشراف الإداري على العاملين بواسطة السلطة الرسمية وقوة التأثير على سلوك العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة (عليوه، ٢٠٠١م: ٤٥).

في حين يعرفها المخلافي بأنها عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثير مقصود على الآخرين لغرض ارشادهم، أو تنظيم الأنشطة والعلاقات بين مجموعة من الأفراد أو في منظمة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية (المخلافي، ٢٠٠٩م: ٢٠).

ومما لا شك فيه أن القيادة الإدارية الفاعلة تضطلع بدور محوري في نجاح المؤسسة نظراً لكونها المحرك الأساسي والمحور المهم في التأثير على الموارد البشرية وتحفيزهم على الداء وتوجيه أهدافهم نحو أهداف المنظمة. وتكمن أهمية القيادة الإدارية للجامعات فيما يلي:

- أن القائد هو حلقة الوصل بين العاملين وخطط الجامعة.

-قدرة القائد على السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلاف.

-تنمية الموارد البشرية وتدريبها والاشراف على بناء الخطط الاستراتيجية في ضوء أهداف الجامعة ومتابعة تنفيذها وتقويمها.  
-متابعة تطوير البرامج الأكاديمية للأقسام.

الكفايات:

ترى هالة بخش (١٤١١هـ) في الشهري (٢٠٠٨م) أن الكفاية بمعناها العام هي القدرة على أداء سلوك معين مرتبط بمهام معينة ويتكون هذا السلوك من مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي تؤدي بمستوى معين من الاتقان بضمن تحقيق الأهداف (الشهري: ٢٠٠٨م: ٢٥).

ولا يختلف الناجي (١٤٢٩هـ) في السليمان (١٤٣٦هـ) في تعريفه للكفايات عن التعريف السابق حيث يشير إلى انها حزمة من المعلومات والقيم والمهارات والقدرات التي يفترض أن يمتلكها الفرد ليكون قادراً على أجاز المهام (السليمان، ١٤٣٦هـ: ١٢)، كما يشير البطي إلى أن الكفايات تمثل مجموعة القدرات والمهارات والمعارف التي تمكن المسؤول من أداء أدواره والقيام بمهامه ووظائفه وأعماله وواجباته بكفاءة (البطي، ٢٠١٤م: ٦٣٤).

ومن أبرز الكفايات القيادية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات:

كفايات التخطيط

والتي تعد نقطة البداية للعمل الإداري ومن أهم وظائف الإدارة. ويعرف التخطيط بأنه العملية الإدارية التي تقوم على اختيار بديل من بين مجموعة بدائل وبناء الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف خلال فترة زمنية معينة، وذلك في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. (هلال، ٢٠١١م: ٢٦). و يشير القريوتي (٢٠١٣م: ١٧٠) إلى أ، التخطيط يعمل على توفير التكاليف، وتوحيد الجهود وتوجيهها لأنه يحدد الغايات وآليات التنفيذ سلفاً مما يسهم في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء.

كفايات صنع القرار

يعرف خليل (٢٠١٠م: ٢٣) صنع القرار بأنه عملية ديناميكية تتضمن عدة مراحل تبدأ من تحليل وتقييم المتغيرات وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار. وتمثل القرارات جوهر العملية الإدارية لارتباطها بجميع وظائف الإدارة. وتؤكد رافدة الحريري (٢٠٠٧م: ٢١٨) على أن عملية اتخاذ القرارات تتوزع في جميع المستويات الإدارية فهي التي تحدد العمل الذي يجب تأديته من خلال عملية التخطيط، كما أنها تحدد أنواع الأعمال وتوزيع المهام على العاملين كل حسب اختصاصه، ومنح الصلاحيات اللازمة، وتشكيل فرق العمل، وتوجيه الأفراد داخل المنظمة ووضع المعايير للأداء.

#### كفايات الاتصال

للاتصالات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف وفاعلية الأداء على كافة المستويات التنظيمية في المنظمة وبعد تدفق المعلومات والأفكار والمقترحات والتعليمات من القائد إلى كافة العاملين من المهام الأساسية التي يمارسها القائد والتي تتطلب مهارات لازمة لنجاح أدائها. وفي هذا الصدد يؤكد (أبو بكر والبريدي، ٢٠٠٨: ٣٢) على أن معظم المعوقات التي تواجه القيادات في منظمات الأعمال سواءً فيما يتعلق ببناء وتنمية العلاقات مع الرؤساء و المرؤوسين، أو في ممارسة المهام الإدارية يمكن عزوها إلى نقص عملية الاتصال ونقص مهاراته في التعامل وضعف قدرته على التأثير.

## كفايات التحفيز

تعرف الحوافز بأنها مجموعة من المؤثرات التي تقوم بها القيادة بهدف دفع العاملين لبذل المزيد من الجهد لأداء الأعمال بكفاءة عالية. (عبدالرحمن، ٢٠١١م: ٤٠). ومما لا شك فيه أن كفايات التحفيز من الكفايات الضرورية للقيادة الإدارية لإعتماد المنظمة على العاملين في تحقيق أهدافها، وهذا لا يمكن أن يتحقق ما لم يتم اشباع حاجات العاملين المتباينة.

## الدراسات السابقة

-دراسة ( Tang KeowNgang,SitiHuwaina Mohamed and Somprach ) (Kanokorn,2015) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة المهارات القيادية لعمداء الكليات في الجامعات الحكومية في ماليزيا من خلال البحث عن العلاقة بين ثمان مكونات مهارية في القيادة تتكون من: التعاون/العمل الجامعي، مهارات الاتصال، المبادرة، القدرة على القيادة، التنمية الذاتية/التدريب، التأثير الشخصي، التخطيط والتنظيم ومهارات العرض. وقد تم اختيار العينة من خلال أسلوب المعاينة الطبقية. وأشارت النتائج إلى أن عمداء الكليات اجابوا إجابة متوسطة لجميع المكونات الثمانية للمهارات القيادية.

-دراسة (عبدالرحمن البابطين، ٢٠١٤م) والتي هدفت إلى التعرف على درجة توافر المهارات القيادية لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك سعود والأميرة نورة. وتوصلت الدراسة إلى أن المهارات القيادية لرؤساء الأقسام العلمية متوافرة بدرجة عالية.وعليه أوصى بالتأكيد على رؤساء الأقسام العلمية بزيادة درجة توافرها.

-دراسة (عبد الله البطي، ٢٠١٤) والتي هدفت للتعرف على الكفايات القيادية التي يجب أن يمتلكها، ومدى امتلاكها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل. وقد توصل البحث إلى أن درجة الأهمية للكفايات عالية جداً بينما درجة الامتلاك عالية.وعليه أوصى بتعزيز هذه الكفايات بالتدريب.

-دراسة (غربي الشمري، ٢٠١٤م) وقد هدفت هذه الدراسة فحص مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات الناشئة- جامعة: حائل، الجوف، الحدود الشمالية- وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج: أن أبرز الخصائص الشخصية لرؤساء الأقسام هي (تحمل المسؤولية، والموضوعية، والعدالة، والقوة الحسنة) وأن أهم مهارات الادرة الجامعية التي يمارسها رئيس القسم (الإشراف الفعال، تخطيط أنشطة القسم، تشجيع الأعضاء، الإلمام باللوائح والأنظمة). وأكد الباحث في توصياته على مراعاة الخصائص الشخصية كمعايير عند اختيار رؤساء الأقسام، اعداد حزمة من البرامج التدريبية التي تدعم الادارة الجامعية لرؤساء الأقسام.

-دراسة (محمد الوديناني، ١٤٣٣هـ) هدفت إلى معرفة درجة الممارسة والأهمية للدور الوظيفي للعميد في كليات جامعة أم القرى. وقد أظهرت النتائج ممارسة العميد لدوره الوظيفي بدرجة متوسطة بالرغم من الموافقة بدرجة عالية على أهمية ممارسته لدوره.

-دراسة (سليمان الطراونة، ٢٠١٢م) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء مرتفع في المجال الإداري والفني، ومتوسط في مجال التدريس والبحث العلمي والبيئة وخدمة المجتمع. وعليه أوصت بالعمل على توضيح مهام رئيس القسم وتحديد صلاحياته.

-دراسة (أشرف السعيد أحمد ومحمد الفقيه، ٢٠١٢م) وقد هدفت إلى دراسة مدى ممارسة رؤساء الأقسام لأبعاد القيادة الاستراتيجية بجامعة نجران. وأظهرت نتائج الدراسة ممارسة كبيرة في البعد الأخلاقي والاداري ومتوسطة في البعد التحويلي والسياسي لدى القيادات.

-دراسة (Hui-Wen Vivian Tang, Mu-Shang Yin, Darwin B. Nelson, 2010) حيث هدفت إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي وممارسات القيادة التحويلية للقيادات الأكاديمية في تايوان والولايات المتحدة الأمريكية. وتم استخدام منهج الدراسة السببية المقارنة لعقد مقارنات بين الثقافات. وأشارت النتائج إلى ان الذكاء العاطفي الشامل للمشاركين التايوانيين

يرتبط بشكل إيجابي بجميع مجالات ممارسات القيادة الخمسة. وان المشاركين من الولايات المتحدة الأمريكية لديهم علاقات إيجابية بين الذكاء العاطفي العام وجميع ممارسات القيادة باستثناء تحدي العملية وإلهام الرؤية المشتركة.

-دراسة (ابراهيم العودة، ٢٠٠٧م) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجالات العمل بالجامعات السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي. ومن أبرز النتائج أهمية جميع مجالات عمل رئيس القسم الأكاديمية والادارية، وممارسة رؤساء الأقسام للأعمال بدرجة تتراوح ما بين ممارس، وممارس لحد ما.

-دراسة (جميل المصري، ٢٠٠٥م) وهدفت هذه الدراسة التعرف على الحاجات الإدارية وفاعلية الأداء لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الأردنية الأهلية. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى فاعلية الأداء على مجالات العمل الإداري متوسط. وأوصت الدراسة بتأهيل قيادات الصف الأول بمؤسسات التعليم العالي.

-دراسة (فهد الرشيد، ٢٠٠٤م) وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الكفايات المهنية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الكويت. وأظهرت النتائج توافر الكفايات المهنية في المجال (كفايات التخطيط، كفايات إدارة الأفراد، المتابعة والتقييم، والنمو المهني) بدرجة كبيرة، وتوافر كفايات التربية والاجتماعية بدرجة متوسطة. وأوصى بضرورة تنمية القدرات المهنية لدى رؤساء الأقسام.

-دراسة (صالح عليمات، ٢٠٠٣) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى القدرات القيادية التربوية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وذلك من خلال أدائهم للأعمال الإدارية في المجالات الآتية: (استخدام السلطة، الموضوعية، المرونة، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال) وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى القدرات القيادية لدى رؤساء الأقسام متوسط، وأن الخبرة الادارية لديهم ليست كبيرة.

-دراسة (Kuptarnond, W, 2000) سعت هذه الدراسة الى الكشف عن وضع تنفيذ برامج تطوير أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في تايلند من حيث برامج التطوير ومدى فعاليتها، وأدوار

ومسؤوليات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في تنفيذ البرامج. وبينت النتائج إلى ان كلا من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام قد وضعوا العديد من البرامج المتعلقة بالتطوير التعليمي. وأنها فعالة بشكل متوسط. وأن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام يؤدون أدوارهم كمستشارين لأعضاء هيئة التدريس بشكل منخفض.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

-من خلال استعراض الدراسات السابقة فإنه يمكن استخلاص مايلي:

-تنوع وتعدد الأهداف التي سعت لها هذه الدراسات ويمكن اجمالها في:

- المهارات والكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام، وواقع ممارسة مهامهم، ودرجة تطبيقهم للقيادة الاستراتيجية والادارة الجامعية.
- تنوع المناهج المستخدمة فمنها الوصفي بأسلوبه المسحي ومنها السببي المقارن ومنها الارتباطي.

- اعتماد معظم الدراسات على الاستبانة كأداة للدراسة.

-وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في هدف ومجتمع الدراسة والمتمثل في تحديد درجة الأهمية والممارسة للكفايات القيادية لوكيلات الأقسام العلمية بالجامعات الناشئة.حيث لم تتناول أي من الدراسات السابقة ولاسيما المحلية منها وكليات الأقسام.

-كما استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في دعم الاطار النظري، وفي بناء أداة الدراسة، وفي تحديد منهجية الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، كما استفادت منها في دعم نتائج الدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من عضوات هيئة التدريس بجامعة: الأمير سطات، تبوك، المجمعة، جازان. وقد بلغ مجتمع الدراسة فيها (١٤٢٧) وتم التطبيق على عينة عشوائية بسيطة من عضوات هيئة التدريس بلغت (٥٠٠) تمثل ما نسبته ٣٥% من مجتمع الدراسة، وبلغت أعداد الاستبانات المكتملة البيانات بعد استعادتها (٢٨٣) .



## أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة بعد مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزئين:

- البيانات الأولية (الجامعة، الدرجة العلمية)
- الجزء الثاني تكون من (٥٦) عبارة مقسمة على (٥) محاور

هي:

- الكفايات الشخصية (١٠) عبارات.
- كفايات التخطيط (١٣) عبارة.
- كفايات صنع واتخاذ القرار (٩) عبارات.
- كفايات التحفيز (١٣) عبارة.
- كفايات الاتصال الإداري (١١) عبارة. وذلك لقياس درجة الأهمية والممارسة لكل منها.
- وصف عينة الدراسة:

جدول رقم (١). توزيع عينة الدراسة وفق بياناتهم الأولية.

النسبة	العدد	المتغير	
٢٧,٩	٧٩	جامعة المجمعة	الجامعة
٢٩,٣	٨٣	جامعة الأمير سطام	
١٨,٧	٥٣	جامعة تبوك	
٢٤,٠	٦٨	جامعة جازان	
٥٠,٢	١٤٢	أستاذ مساعد	الدرجة العلمية
٣٤,٦	٩٨	محاضر	
١٢,٠	٣٤	معيد	
٣,٢	٩	لم يحدد	
١٠٠,٠	٢٨٣	المجموع	

صدق الأداة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين) بعرضها على (٨) من المحكمين للتأكد من مدى وضوح العبارات، ومدى مناسبتها، ومدى ارتباطها بالبعد.  
- صدق الاتساق الداخلي:

جدول رقم (٢). معاملات ارتباط بنود الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور المنتمئة إليه (العينة الاستطلاعية: ن = ٤٠).

البحر		العدد		درجة أهمية توفر الكفايات		درجة ممارسة الكفايات		
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	
الكفايات الشخصية	١	**٠,٥٢١٩	٦	**٠,٦٤٧٩	١	**٠,٧٣٦٧	٦	**٠,٨٥٧١
	٢	**٠,٤٢١٨	٧	**٠,٦٥٧١	٢	**٠,٨١٠٣	٧	**٠,٨٥٠٧
	٣	**٠,٦٩٢٤	٨	**٠,٤٥٣١	٣	**٠,٨٦٢٦	٨	**٠,٨٢٠٥
	٤	**٠,٦٥٥١	٩	**٠,٦٥٠٠	٤	**٠,٧٣٣٥	٩	**٠,٨٠٦٣
	٥	**٠,٧١٩٣	١٠	*٠,٣٤٤٣	٥	**٠,٨٥٦٤	١٠	**٠,٨٠٥٧
كفايات التخطيط	١	**٠,٧٢٢٦	٨	**٠,٦٠١٦	١	**٠,٦٤٩٨	٨	**٠,٨٨٠٨
	٢	**٠,٧٦٦٩	٩	**٠,٨٣٦١	٢	**٠,٨٥٤٣	٩	**٠,٨٦٠٤
	٣	**٠,٧٠٥٩	١٠	**٠,٨١٢٢	٣	**٠,٨٣٨٣	١٠	**٠,٨٦٤١
	٤	**٠,٦٥٣٨	١١	**٠,٦٩٨٥	٤	**٠,٨٤٠٢	١١	**٠,٨٧٣٣
	٥	**٠,٦٦٧٣	١٢	**٠,٧٧٧٠	٥	**٠,٧٩٣٧	١٢	**٠,٨٦١٧
	٦	**٠,٧٦٨٣	١٣	**٠,٧٨٧٤	٦	**٠,٨٦٢٤	١٣	**٠,٨٠١١
	٧	**٠,٨٠٥٤			٧	**٠,٨٧٠٤		
كفايات صنع واتخاذ القرار	١	**٠,٨٠٢٥	٦	**٠,٨٦٩٤	١	**٠,٨٠٥٥	٦	**٠,٨٧١٩
	٢	**٠,٧١٤٩	٧	**٠,٧٨٦٧	٢	**٠,٧٨١١	٧	**٠,٨٢١٢
	٣	**٠,٩٠٩٢	٨	**٠,٩٠٠٦	٣	**٠,٧٣٤٤	٨	**٠,٨٥٧٩
	٤	**٠,٨٧١٦	٩	**٠,٨٥٥٢	٤	**٠,٨٤٨١	٩	**٠,٨٣٨٣
	٥	**٠,٨٨٠٢			٥	**٠,٨٧١٢		
كفايات التحفيز	١	**٠,٦٦٤٦	٨	**٠,٧٤٣٤	١	**٠,٨٨٩٥	٨	**٠,٩١٨٧
	٢	**٠,٦٥٣٧	٩	**٠,٧٠٩٥	٢	**٠,٩٢٩٢	٩	**٠,٩١٧٦

درجة ممارسة الكفايات		درجة أهمية توفر الكفايات				البعد	المحور
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م		
**٠,٩٤٤٢	١٠	**٠,٩٠٤٠	٣	**٠,٨٣٦٢	١٠	**٠,٨٧٧٢	٣
**٠,٩٢٧٣	١١	**٠,٩٠٤٩	٤	**٠,٧٢٨٤	١١	**٠,٦٨٥٩	٤
**٠,٩٥٧١	١٢	**٠,٧٧٥٥	٥	**٠,٨٠٤١	١٢	**٠,٦٨٧٢	٥
**٠,٨٤٣٠	١٣	**٠,٩٤٨٢	٦	**٠,٧٦٩٩	١٣	**٠,٧٨٤٥	٦
		**٠,٩٦٠٦	٧			**٠,٨٧٦١	٧
**٠,٩١٩٣	٧	**٠,٨٣٠١	١	**٠,٨٦٩١	٧	**٠,٧٨٦١	١
**٠,٩٢٨٩	٨	**٠,٨٥٥٦	٢	**٠,٩٠٩٨	٨	**٠,٧٦١٩	٢
**٠,٨٦٤٨	٩	**٠,٨٢٤١	٣	**٠,٨٧٩٣	٩	**٠,٧٠٢٧	٣
**٠,٨٣٦٨	١٠	**٠,٨٩٩٤	٤	**٠,٨٦٢٥	١٠	**٠,٧٨٢٠	٤
**٠,٦٩٩٩	١١	**٠,٨٠٥٨	٥	**٠,٩٠٢٧	١١	**٠,٧٩٩٤	٥
		**٠,٨٣٢٦	٦			**٠,٨٦٣٣	٦

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

جدول رقم (٣). معاملات ارتباط بنود الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه (العينة الاستطلاعية: ن = ٤٠).

البعد							
درجة ممارسة الكفايات				درجة أهمية توفر الكفايات			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٧٧٠٦	٢٩	**٠,٥٩٦٧	١	**٠,٧٧٠٨	٢٩	*٠,٣٢٣٣	١
**٠,٧٠٧٣	٣٠	**٠,٦٨٥٧	٢	**٠,٦٤٣٩	٣٠	٠,٢١٠٤	٢
**٠,٧٠١١	٣١	**٠,٨٤٧٩	٣	**٠,٧٧٩٥	٣١	**٠,٥٠٩٣	٣
**٠,٨٢٣٩	٣٢	**٠,٧٦٢٩	٤	**٠,٧٨٧٣	٣٢	**٠,٥٤١٦	٤
**٠,٧٩٤٣	٣٣	**٠,٨١٩٨	٥	**٠,٥٥٥١	٣٣	**٠,٤٨٣٦	٥
**٠,٨٧٢١	٣٤	**٠,٧٩٨٨	٦	**٠,٥٤٥٩	٣٤	**٠,٤٨١٢	٦
**٠,٨٥٧٤	٣٥	**٠,٧٧٢٥	٧	**٠,٨٠١٢	٣٥	**٠,٥٠١٧	٧
**٠,٨٥٠٨	٣٦	**٠,٧٥٥٨	٨	**٠,٥٢٨٨	٣٦	*٠,٣٧٦٥	٨

البعد							
درجة ممارسة الكفايات				درجة أهمية توفر الكفايات			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٧١١٧	٣٧	**٠,٧٥٣٨	٩	**٠,٥٣٦١	٣٧	**٠,٥٧٤٧	٩
**٠,٨٩٣٦	٣٨	**٠,٧٠٠٣	١٠	**٠,٦٧٠٠	٣٨	*٠,٣٨٤١	١٠
**٠,٩١٧٣	٣٩	**٠,٦٢١٦	١١	**٠,٦٧٧٨	٣٩	**٠,٦٤٧٢	١١
**٠,٨٥١٦	٤٠	**٠,٧٤٢١	١٢	**٠,٥٨٤١	٤٠	**٠,٥٨٣٣	١٢
**٠,٨٧٥٨	٤١	**٠,٧٩٥٨	١٣	**٠,٥٣٦٦	٤١	**٠,٦٠٣٥	١٣
**٠,٨٩٥٥	٤٢	**٠,٧٤٨١	١٤	**٠,٦٧٤٨	٤٢	**٠,٥٢٢٧	١٤
**٠,٨٨٩٣	٤٣	**٠,٧٣٧٧	١٥	**٠,٧٢٦٤	٤٣	**٠,٥٠٠٩	١٥
**٠,٨٩٣٢	٤٤	**٠,٨١٥٨	١٦	**٠,٧٠٠٩	٤٤	**٠,٥٧٥٠	١٦
**٠,٨٠٠٠	٤٥	**٠,٧٩٠٧	١٧	**٠,٧٧٥٤	٤٥	**٠,٦٨٨٣	١٧
**٠,٨٦٠٥	٤٦	**٠,٨٣٦٣	١٨	**٠,٧٤٢٠	٤٦	**٠,٦٣٠٨	١٨
**٠,٨٩٧٦	٤٧	**٠,٧٨٧٦	١٩	**٠,٦٥١١	٤٧	**٠,٧٦٤٣	١٩
**٠,٨٦٢٧	٤٨	**٠,٨٠٤٨	٢٠	**٠,٦٥٢٤	٤٨	**٠,٨٧٠٤	٢٠
**٠,٨٦٥٧	٤٩	**٠,٧٧٢٣	٢١	**٠,٧٦٠٩	٤٩	**٠,٦٠١٦	٢١
**٠,٧٦٧٣	٥٠	**٠,٨١٢٥	٢٢	**٠,٨٠٦١	٥٠	**٠,٧٦٥٣	٢٢
**٠,٨١٣٤	٥١	**٠,٧٦٢٤	٢٣	**٠,٨١٢٨	٥١	**٠,٨٧٧٤	٢٣
**٠,٨٤٧٦	٥٢	**٠,٧٨٥٨	٢٤	**٠,٧٩١٧	٥٢	**٠,٨٨٥١	٢٤
**٠,٨٣٧٥	٥٣	**٠,٧٠٧٢	٢٥	**٠,٨٠٤٢	٥٣	**٠,٧٤٥٩	٢٥
**٠,٨٠٨٨	٥٤	**٠,٦٢٤٢	٢٦	**٠,٧٦٨٧	٥٤	**٠,٨١١٩	٢٦
**٠,٧٨٥٤	٥٥	**٠,٦٣٥٠	٢٧	**٠,٧٥٨٥	٥٥	**٠,٧٣٣٤	٢٧
**٠,٥٨٥٨	٥٦	**٠,٨٠٦٤	٢٨	**٠,٧٧٨٣	٥٦	**٠,٧٨٦١	٢٨

\* دالة عند مستوى ٠,٠٥ \*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

جدول رقم (٤). معاملات ارتباط محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد المنتهية إليه (العينة الاستطلاعية: ن=٤٠).

البيد	درجة أهمية توفر الكفايات	درجة ممارسة الكفايات
-------	--------------------------	----------------------

معامل الارتباط	معامل الارتباط	المحور
**٠,٩١١٤	**٠,٧٢٦٢	الكفايات الشخصية
**٠,٩١٣٤	**٠,٨٩١١	كفايات التخطيط
**٠,٨٦٦١	**٠,٨٩٥٥	كفايات صنع واتخاذ القرار
**٠,٩٤١٣	**٠,٨٤٩٩	كفايات التحفيز
**٠,٩٥٧٦	**٠,٩١٤٥	كفايات الاتصال الإداري

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

### ثبات الأداة:

جدول رقم (٥). معاملات ثبات ألفا كرونباخ (العينة الاستطلاعية: ن=٤٠).

درجة ممارسة الكفايات	درجة أهمية توفر الكفايات	عدد البنود	المحور
معامل ثبات ألفا كرونباخ	معامل ثبات ألفا كرونباخ		
٠,٩٤	٠,٨٢	١٠	الكفايات الشخصية
٠,٩٧	٠,٩٣	١٣	كفايات التخطيط
٠,٩٤	٠,٩٥	٩	كفايات صنع واتخاذ القرار
٠,٩٨	٠,٩٤	١٣	كفايات التحفيز
٠,٩٦	٠,٩٥	١١	كفايات الاتصال الإداري
٠,٩٩	٠,٩٨	٥٦	الثبات الكلي

### الأساليب الإحصائية:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS لمعالجة البيانات حيث تم استخدام (التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، تحليل التباين) نتائج الدراسات ومناقشتها:

سيتم عرض نتائج الدراسة وفق أسئلة الدراسة على النحو التالي:

السؤال الأول: ما درجة أهمية الكفايات القيادية لوكيلات الكليات من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس؟  
المحور الأول: الكفايات الشخصية:

جدول رقم (٦). أهمية الكفايات الشخصية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة أهمية توفر الكفاية					العبارة	م
			غير مهمة	قليلة	متوسطة	مهمة	مهمة جداً		
١	٠,٤٨	٤,٧٨	١		٢	٥٤	٢٢٤	ت	تمتلك القدرة على تحمل المسؤولية.
			٠,٤		٠,٧	١٩,٢	٧٩,٧	%	
٢	٠,٥٨	٤,٧٠	١		١٢	٥٧	٢١٢	ت	تمتلك القدرة على التأثير وإقناع الآخرين.
			٠,٤		٤,٣	٢٠,٢	٧٥,٢	%	
٣	٠,٥٨	٤,٦٨	١	١	٧	٦٨	٢٠٥	ت	تتصف بالثقة بالنفس.
			٠,٤	٠,٤	٢,٥	٢٤,١	٧٢,٧	%	
٣	٠,٦٠	٤,٦٨	١	٢	٨	٦٤	٢٠٨	ت	تتصف بالموضوعية والعدالة.
			٠,٤	٠,٧	٢,٨	٢٢,٦	٧٣,٥	%	
٥	٠,٥٧	٤,٦٧	١		٨	٧٢	٢٠١	ت	تمتلك القدرة على مواجهة التحديات التي تواجهها في العمل.
			٠,٤		٢,٨	٢٥,٥	٧١,٣	%	
٦	٠,٦٢	٤,٦٥	٢		٩	٧٤	١٩٨	ت	تظهر التواضع والقُدوة الحسنة.
			٠,٧		٣,٢	٢٦,١	٧٠,٠	%	
٧	٠,٦٦	٤,٦٠	١	٣	١٢	٧٦	١٩٠	ت	تلتزم بالتطوير الذاتي.
			٠,٤	١,١	٤,٣	٢٧,٠	٦٧,٤	%	
٨	٠,٦٧	٤,٥٧	٢	١	١٣	٨٣	١٨٣	ت	تدرك أهمية المسؤولية الاجتماعية.
			٠,٧	٠,٤	٤,٦	٢٩,٤	٦٤,٩	%	
٩	٠,٦٧	٤,٥٥	٢	١	١٤	٨٩	١٧٦	ت	تتصف بسرعة البديهة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة أهمية توفر الكفاية					العبارة	م	
			غير مهمة	قليلة	متوسطة	مهمة	مهمة جداً			
			٠,٧	٠,٤	٥,٠	٣١,٦	٦٢,٤			
							%	والذكاء.		
١٠	٠,٧١	٤,٥٤	٢	٣	١٤	٨٦	١٧٨	ت	٤	
			٠,٧	١,١	٤,٩	٣٠,٤	٦٢,٩	%	تتقبل النقد الذاتي.	
٤,٦٤			المتوسط* العام للمحور							

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام بلغ (٤,٦٤) وقد تراوحت الاستجابات بين (٤,٧٨-٤,٥٤) وهذا يدل على موافقة العينة بدرجة (مهمة جداً) على جميع العبارات. وهذه النتيجة تؤكد على أهمية إمتلاك من ترشح للعمل وكيالة قسم للسماة الشخصية التي تؤهلها لاحداث التأثير الايجابي والقوي على منسوبات القسم من خلال ما تمتلكه من قدرات تؤهلها لتحمل المسؤولية المناطة بها، والعمل على توجيه وتعديل سلوك الموظفين بما يحقق أهداف الجامعة، مع ضرورة توافر أهم سمة بالقائد وهي العدالة. ومما لاشك فيه أن توافر مثل هذه الصفات يعزز من ثقة القائد بذاته. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة البطي (٢٠١٤م) التي بينت أهمية امتلاك رئيس القسم للكفايات الشخصية بدرجة عالية جداً.

## المحور الثاني: كفايات التخطيط:

جدول رقم (٨). أهمية كفايات التخطيط.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة أهمية الكفاية					العبرة	م
			غير مهمة	قليلة	متوسطة	مهمة	مهمة جداً		
١	٠,٦٦	٤,٦٠		٣	١٨	٦٨	١٩٤	تلم بسياسات ولوائح التعليم العالي.	١٢
				١,١	٦,٤	٢٤,٠	٦٨,٦		
٢	٠,٦٥	٤,٥٩	١	٣	١١	٧٩	١٨٧	تحدد القضايا ذات الأولوية بالقسم.	٣
			٠,٤	١,١	٣,٩	٢٨,١	٦٦,٥		
٣	٠,٦٨	٤,٥٧	١	١	٢١	٧١	١٨٧	تلم بأنظمة الخدمة المدنية المتعلقة بشؤون التعليم.	١
			٠,٤	٠,٤	٧,٥	٢٥,٣	٦٦,٥		
٤	٠,٦٩	٤,٥٣	٢	٣	١١	٩٢	١٧٢	تضع رؤية مستقبلية لتطوير القسم في ضوء الوضع الحالي للقسم.	٤
			٠,٧	١,١	٣,٩	٣٢,٩	٦١,٤		
٥	٠,٦٧	٤,٤٩		٢	٢٢	٩٣	١٦٦	تحدد الأهداف الإستراتيجية.	٥
				٠,٧	٧,٨	٣٢,٩	٥٨,٧		
٥	٠,٧٠	٤,٤٩	٢	٣	١٣	١٠٠	١٦٢	تتخذ الإجراءات التصحيحية لتعديل مسار الخطة.	١١
			٠,٧	١,١	٤,٦	٣٥,٧	٥٧,٩		
٧	٠,٧٣	٤,٤٧	١	٤	٢٢	٨٩	١٦٧	توظف مبدأ المرونة في إجراءات تنفيذ الخطة.	٩
			٠,٤	١,٤	٧,٨	٣١,٤	٥٩,٠		
٨	٠,٧٢	٤,٤٢	١	٥	١٧	١١٠	١٤٧	تحدد المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرامج	٧
			٠,٤	١,٨	٦,١	٣٩,٣	٥٢,٥		
٩	٠,٧٦	٤,٤١	١	٧	١٩	١٠٢	١٥١	تبني مؤشرات الأداء لقياس تحقق الأهداف.	٨
			٠,٤	٢,٥	٦,٨	٣٦,٤	٥٣,٩		
٩	٠,٧٦	٤,٤١	١	٣	٣٣	٨٨	١٥٦	تتوقع المشكلات المستقبلية التي قد تؤثر على أداء القسم.	١٣
			٠,٤	١,١	١١,٧	٣١,٣	٥٥,٥		



م	العبارة	درجة أهمية الكفاية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
		مهمة جداً	مهمة	متوسطة	قليلة	غير مهمة				
١٠	تبني نماذج تقييم تتضمن معايير عالية لتقييم أداء القسم في ضوء الأهداف.	١٥٦	٩٢	٢٨	٣	٢	٤,٤١	٠,٧٧	٩	
		٥٥,٥	٣٢,٧	١٠,٠	١,١	٠,٧				%
٦	تشارك في وضع المبادرات والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف.	١٤٧	١٠٣	٢٦	٤	١	٤,٣٩	٠,٧٤	١٢	
		٥٢,٣	٣٦,٧	٩,٣	١,٤	٠,٤				%
٢	تحلل البيئة الداخلية والخارجية للقسم.	١٤٨	٩٤	٣٣	٥	٢	٤,٣٥	٠,٨١	١٣	
		٥٢,٥	٣٣,٣	١١,٧	١,٨	٠,٧				%
		المتوسط* العام للمحور					٤,٤٧			

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام بلغ (٤,٤٧) وقد تراوحت الاستجابات بين (٤,٦٠-٤,٣٥) وهذا يدل على موافقة العينة بدرجة (مهمة جداً) على جميع العبارات. وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدت عليه الأدبيات في القيادة أن من أهم المفاتيح لتنظيم نشاط القيادة الإدارية تحديد الرؤية، وتحديد الأهداف التي تشكل حافز العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العودة، ٢٠٠٧) التي بينت أهمية تحديد أهداف واحتياجات القسم ووسائل تحقيقها باعتبارها من مجالات عمل رئيس القسم.

## المحور الثالث: كفايات صنع واتخاذ القرار:

جدول رقم (٩). أهمية كفايات صنع واتخاذ القرار.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة أهمية الكفاية					العبارة	م
			غير مهمة	قليلة	متوسطة	مهمة	مهمة جداً		
١	٠,٦٤	٤,٥٩	١	١	١٥	٨٠	١٨٦	تستخدم الأساليب العلمية في صنع واتخاذ القرار.	١
			٠,٤	٠,٤	٥,٣	٢٨,٣	٦٥,٧	%	
٢	٠,٦٦	٤,٥٤	١	٢	١٥	٨٩	١٧٥	تخذ القرار المناسب باختيار البديل الذي يحمل مزايا أكثر وسلبات أقل.	٦
			٠,٤	٠,٧	٥,٣	٣١,٦	٦٢,١	%	
٣	٠,٧٢	٤,٥٣	٢	٣	١٦	٨٣	١٧٨	تحدد المشكلة المراد اتخاذ قرار حيالها تحديداً واضحاً ودقيقاً.	٣
			٠,٧	١,١	٥,٧	٢٩,٤	٦٣,١	%	
٤	٠,٧٢	٤,٤٩	٢	٢	٢٠	٩٠	١٦٧	تجمع البيانات المتوفرة والمتوقعة عن المشكلة محل الدراسة.	٤
			٠,٧	٠,٧	٧,١	٣٢,٠	٥٩,٤	%	
٥	٠,٧٠	٤,٤٨	١	٢	٢١	٩٤	١٦٤	تطبيق أفكار إبداعية في حل المشكلات.	٨
			٠,٤	٠,٧	٧,٤	٣٣,٣	٥٨,٢	%	
٦	٠,٧٢	٤,٤٦	١	٢	٢٥	٩٣	١٦١	تعتمد على السرعة في جمع وتحليل البيانات.	٧
			٠,٤	٠,٧	٨,٩	٣٣,٠	٥٧,١	%	
٧	٠,٧١	٤,٤٥	٢		٢٤	١٠١	١٥٦	تطبق التفكير النقدي في حل المشكلات.	٢
			٠,٧		٨,٥	٣٥,٧	٥٥,١	%	
٧	٠,٧٧	٤,٤٥	٢	٤	٢٤	٨٦	١٦٤	تفاضل بين البدائل المتاحة وفقاً للأحداث المستقبلية المحتملة والمترتبة على اختيار كل منها	٥
			٠,٧	١,٤	٨,٦	٣٠,٧	٥٨,٦	%	
٧	٠,٨٢	٤,٤٥	٤	٤	٢٤	٨٠	١٧١	تركز على الحلول والنتائج أكثر من التركيز على المشكلات.	٩
			١,٤	١,٤	٨,٥	٢٨,٣	٦٠,٤	%	
٤,٤٩			المتوسط* العام للمحور						

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام بلغ (٤,٤٩) وقد تراوحت الاستجابات بين (٤,٥٩-٤,٤٥) وهذا يدل على موافقة العينة بدرجة (مهمة جداً) على جميع العبارات. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أهمية عملية صنع واتخاذ القرار باعتبارها صميم وجوهر جميع الأعمال التي تقوم بها وكلية القسم وتتداخل مع الوظائف الأخرى التي تمارسها كقيادة إدارية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البطي، ٢٠١٤) التي بينت بدرجة عالية أهمية امتلاك رؤساء الأقسام بجامعة حائل لكفايات صنع القرار وحل المشكلات، كما تتفق مع دراسة (العودة، ٢٠٠٧) والتي بينت أهمية أعمال القيادة واتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام.

المحور الرابع: كفايات التحفيز:

جدول رقم (١٠). أهمية كفايات التحفيز.

م	العبارة	درجة أهمية الكفاية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		مهمة جداً	مهمة	متوسطة	قليلة	غير مهمة			
٢	توفر مناخ من الثقة والطمأنينة بين الأعضاء.	٢١٩	٥٥	٦	٢	١	٤,٧٣	٠,٥٧	١
		٧٧,٤ %	١٩,٤	٢,١	٠,٧	٠,٤			
٤	تتعامل مع الأعضاء بمعايير واحدة بعيدة عن التحيز.	٢٢٢	٤٥	١٢	٢	٢	٤,٧١	٠,٦٥	٢
		٧٨,٤ %	١٥,٩	٤,٢	٠,٧	٠,٧			
٦	تقدر الأعمال التي يقدمها الأعضاء وتعترف بفضلهم.	٢٠٥	٦٥	١١	٢	٢	٤,٦٦	٠,٦٢	٣
		٧٢,٤ %	٢٣,٠	٣,٩	٠,٧	٠,٧			
٧	تدعم تطوير الأعضاء لمهاراتهم.	٢٠٢	٦٦	١٣	١	١	٤,٦٥	٠,٦٢	٤
		٧١,٤ %	٢٣,٣	٤,٦	٠,٤	٠,٤			
٣	تحفز الأعضاء على تقديم الأفكار والمقترحات.	٢٠٢	٦٥	١١	١	٢	٤,٦٥	٠,٦٤	٤
		٧١,٩ %	٢٣,١	٣,٩	٠,٤	٠,٧			
١	تشعر العضو بأهميته وحاجة القسم له.	٢٠٩	٥٧	١٢	٣	٢	٤,٦٥	٠,٦٨	٤
		٧٣,٩ %	٢٠,١	٤,٢	١,١	٠,٧			

م	العبارة	درجة أهمية الكفاية						الانحراف المعياري	الترتيب
		مهمة جداً	مهمة	متوسطة	قليلة	غير مهمة	المتوسط الحسابي		
٨	تتقبل شكاوى الأعضاء.	١٩٨	٧٤	٨	١	٢	٤,٦٤	٠,٦٣	٧
		% ٧٠,٠	٢٦,١	٢,٨	٠,٤	٠,٧			
١١	تفوض المهام للأعضاء وفق الأسس التنظيمية.	١٩٥	٧٣	١١		٢	٤,٦٣	٠,٦٣	٨
		% ٦٩,٤	٢٦,٠	٣,٩		٠,٧			
١٢	تقدر الأفكار الابتكارية للأعضاء.	١٩١	٧٥	١١	٢	١	٤,٦٢	٠,٦٣	٩
		% ٦٨,٢	٢٦,٨	٣,٩	٠,٧	٠,٤			
٩	تبني مناخ إيجابي يوازن بين أهداف الأعضاء وأهداف القسم	١٩٦	٧٣	٩	٤	١	٤,٦٢	٠,٦٥	٩
		% ٦٩,٣	٢٥,٨	٣,٢	١,٤	٠,٤			
١٣	تدعم حضور الأعضاء للمؤتمرات والبرامج التدريبية.	١٩٦	٦٧	١٤	٤	١	٤,٦١	٠,٦٨	١١
		% ٦٩,٥	٢٣,٨	٥,٠	١,٤	٠,٤			
١٠	تشرك الأعضاء في صنع قرارات القسم.	١٩١	٧٢	١٤	٤	٢	٤,٥٨	٠,٧٢	١٢
		% ٦٧,٥	٢٥,٤	٤,٩	١,٤	٠,٧			
٥	تتواصل مع الأعضاء في المناسبات المختلفة.	١٧٢	٧٨	٢٧	٢	٤	٤,٤٦	٠,٨١	١٣
		% ٦٠,٨	٢٧,٦	٩,٥	٠,٧	١,٤			
المتوسط* العام للمحور		٤,٦٣							

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام بلغ (٤,٦٣) وقد تراوحت الاستجابات بين (٤,٧٣-٤,٤٦) وهذا يدل على موافقة العينة بدرجة (مهمة جداً) على جميع العبارات. وتعدى هذه النتيجة إلى أن طبيعة العلاقة بين الوكيله وعضوات هيئة التدريس من أهم العوامل المؤثرة إيجاباً أو سلباً على نجاحها في تحقيق أهداف القسم، ولاسيما أن معظم أنشطة القسم يتم تحقيقها من خلالها.

## المحور الخامس: كفايات الاتصال الإداري:

جدول رقم (١١). أهمية كفايات الاتصال الإداري.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة أهمية الكفاية					العبارة	م	
			غير مهمة	قليلة	متوسطة	مهمة	مهمة جداً			
١	٠,٦١	٤,٦٥	١		١٤	٦٦	٢٠,٢	ت	تمتلك مهارة الاستماع والإصغاء للأعضاء.	٢
			٠,٤		٤,٩	٢٣,٣	٧١,٤	%		
١	٠,٦٢	٤,٦٥	١	٢	١٠	٦٨	١٩,٩	ت	تطبيق مهارات الحوار مع الأعضاء.	٣
			٠,٤	٠,٧	٣,٦	٢٤,٣	٧١,١	%		
٣	٠,٦٣	٤,٦٢	١	١	١٤	٧١	١٩,٤	ت	تمتلك القدرة على إدارة النزاع بين الأعضاء.	٨
			٠,٤	٠,٤	٥,٠	٢٥,٣	٦٩,٠	%		
٤	٠,٦٥	٤,٦٠	٢		١٤	٧٨	١٨,٨	ت	تتعامل مع الأعضاء حسب نمط شخصية كل منهم.	١
			٠,٧		٥,٠	٢٧,٧	٦٦,٧	%		
٥	٠,٦٧	٤,٥٩	٢	١	١٣	٧٨	١٨,٤	ت	تمتلك القدرة على بناء فرق عمل فعالة.	٤
			٠,٧	٠,٤	٤,٧	٢٨,١	٦٦,٢	%		
٦	٠,٦٥	٤,٥٢	١		١٨	٩٥	١٦,٨	ت	تمتلك مهارات التفاوض.	٦
			٠,٤		٦,٤	٣٣,٧	٥٩,٦	%		
٦	٠,٧١	٤,٥٢	٢	١	٢١	٨١	١٧,٥	ت	تشجع الأعضاء على المشاركة في المعلومات المتعلقة بالقسم.	٧
			٠,٧	٠,٤	٧,٥	٢٨,٩	٦٢,٥	%		
٦	٠,٧٢	٤,٥٢	٢	٣	١٦	٨٨	١٧,٤	ت	تعتمد على التعاملات الالكترونية في أعمال القسم.	١١
			٠,٧	١,١	٥,٧	٣١,١	٦١,٥	%		
٩	٠,٧١	٤,٥٠	٢	١	٢٠	٨٩	١٧,٠	ت	توظف شبكة الاتصال المتوفرة في القسم لخدمة الأهداف التنظيمية.	١٠
			٠,٧	٠,٤	٧,١	٣١,٦	٦٠,٣	%		
١٠	٠,٧١	٤,٤٩	٢	١	٢١	٩٠	١٦,٩	ت	تطوير العلاقات الأكاديمية التكاملية بين القسم والأقسام	٩
			٠,٧	٠,٤	٧,٤	٣١,٨	٥٩,٧	%		

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة أهمية الكفاية					العبرة	م
			غير مهمة	قليلة	متوسطة	مهمة	مهمة جداً		
								الأخرى.	
١١	٠,٨١	٤,٣٩	٣	٢	٣٤	٨٥	١٥٨	توظف لغة الجسد في عملية الاتصال.	
			١,١	٠,٧	١٢,١	٣٠,١	٥٦,٠	%	
٤,٥٥			المتوسط* العام للمحور						

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام بلغ (٤,٥٥) وقد تراوحت الاستجابات بين (٤,٦٥-٤,٣٩) وهذا يدل على موافقة العينة بدرجة (مهمة جداً) على جميع العبارات. ويمكن عزو هذه النتيجة لأهمية الاتصال لوكيلة القسم باعتباره الأداة الميسرة لتعامل وتفاعل الوكييلة مع العضوات والطالبات على حد سواء، وهو وسيلتها لإدارة الصراع وحل المشكلات وحفز العضوات على اختلاف أنماطهن الشخصية على المشاركة في تحقيق الأهداف من خلال فرق العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البطي، ٢٠١٤) التي أظهرت الأهمية العالية لامتلاك رئيس القسم لكفايات الاتصال.

جدول رقم (١٢). إجابات عينة الدراسة عن درجة أهمية توفر الكفايات القيادية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط* الحسائي	المحاور
١	٠,٤٨	٤,٦٤	الكفايات الشخصية
٥	٠,٥٧	٤,٤٧	كفايات التخطيط
٤	٠,٥٩	٤,٤٩	كفايات صنع واتخاذ القرار
٢	٠,٥١	٤,٦٣	كفايات التحفيز
٣	٠,٥٥	٤,٥٥	كفايات الاتصال الإداري
	٠,٤٨	٤,٥٦	الدرجة الكلية لأهمية توفر الكفايات القيادية

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لأهمية توافر الكفايات القيادية لدى وكيلات الأقسام من وجهة نظر عينة الدراسة مهم جداً حيث بلغ المتوسط العام (٤,٥٦) ، وقد جاءت الكفايات الشخصية بالمرتبة الأولى وذلك لأهمية امتلاك أي قيادة للمقومات الشخصية التي تؤهلها للعمل القيادي قبل تكليفها، وفي المرتبة الثانية جاءت كفايات التحفيز ويمكن عزو هذه النتيجة لإيمان العينة بأهمية قدرة الوكالة على تحفيز الموظفين لتتمكن من تحقيق أهداف القسم والجامعة، وفي المرتبة الثالثة والرابعة والخامسة على التوالي كفايات الاتصال الإداري، وكفايات صنع واتخاذ القرار، وكفايات التخطيط.

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة

الدراسة حول درجة أهمية توفر الكفايات القيادية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجامعة -

الدرجة العلمية) ؟

## ١ - الفروق باختلاف الجامعة:

جدول رقم (١٣). اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول درجة أهمية توفر الكفايات القيادية باختلاف الجامعة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
الكفايات الشخصية	بين المجموعات	١,١٥	٣	٠,٣٨	١,٦٩	٠,١٦٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٦٢,٩٠	٢٧٩	٠,٢٣			
كفايات التخطيط	بين المجموعات	١,٠٣	٣	٠,٣٥	١,٠٦	٠,٣٦٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٩١,١٢	٢٧٩	٠,٣٣			
كفايات صنع واتخاذ القرار	بين المجموعات	٢,٤٢	٣	٠,٨١	٢,٣٨	٠,٠٧٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٩٤,٧٨	٢٧٩	٠,٣٤			
كفايات التحفيز	بين المجموعات	١,٢٦	٣	٠,٤٢	١,٦١	٠,١٨٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٧٢,٧٧	٢٧٩	٠,٢٦			
كفايات الاتصال الإداري	بين المجموعات	٢,٣٠	٣	٠,٧٧	٢,٦١	٠,٠٥٢	دالة عند مستوى ٠,٠٥
	داخل المجموعات	٨١,٩٣	٢٧٩	٠,٢٩			
الدرجة الكلية لأهمية توفر الكفايات القيادية	بين المجموعات	١,٣٧	٣	٠,٤٦	٢,٠٠	٠,١١٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٦٣,٧٧	٢٧٩	٠,٢٣			

يتضح من الجدول أن قيم (ف) غير دالة في المحاور: الكفايات الشخصية، كفايات التخطيط، كفايات صنع واتخاذ القرار، كفايات التحفيز.

كما يتضح أن قيمة (ف) دالة عند مستوى ٠,٠٥ في محور: كفايات الاتصال الإداري، مما يشير إلى وجود فروق تعود لاختلاف الجامعة. وباستخدام اختبار أقل فرق دال (LSD) للكشف عن مصدر الفروق لعدم تمكن اختبار شيفيه من الكشف عنها:



جدول رقم (١٤). اختبار أقل فرق دال (LSD) لتوضيح مصدر الفروق حول درجة أهمية توفر كفايات الاتصال الإداري باختلاف الجامعة.

الجامعة	المتوسط الحسابي	جامعة الجامعة	جامعة الأمير سطاتم	جامعة تبوك	جامعة جازان	الفرق لصالح
جامعة المجمعة	٤,٤٣					
جامعة الأمير سطاتم	٤,٦٧	*				جامعة الأمير سطاتم
جامعة تبوك	٤,٥٨					
جامعة جازان	٤,٥٢					

\* تعني وجود فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول وجود فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ في درجة أهمية توفر كفايات الاتصال الإداري بين أفراد العينة في كل من جامعة المجمعة وجامعة الأمير سطاتم، وذلك لصالح أفراد العينة في جامعة الأمير سطاتم.

## ٢- الفروق باختلاف الدرجة العلمية:

جدول رقم (١٥). اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول درجة أهمية توفر الكفايات القيادية باختلاف الدرجة العلمية.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
الكفايات الشخصية	بين المجموعات	٠,٣٩	٢	٠,٢٠	٠,٨٨	٠,٤١٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٦٠,٣٥	٢٧١	٠,٢٢			
كفايات التخطيط	بين المجموعات	٠,٣٣	٢	٠,١٧	٠,٥١	٠,٦٠٤	غير دالة

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
			٠,٣٣	٢٧١	٨٩,٢١	داخـل المجموعات	
غير دالة	٠,٤٣٠	٠,٨٥	٠,٢٩	٢	٠,٥٨	بين المجموعات	كفايات صنع واتخاذ القرار
			٠,٣٥	٢٧١	٩٣,٤٩	داخـل المجموعات	
غير دالة	٠,٥٣٩	٠,٦٢	٠,١٦	٢	٠,٣٣	بين المجموعات	كفايات التحفيز
			٠,٢٦	٢٧١	٧١,٠٢	داخـل المجموعات	
غير دالة	٠,١٧٩	١,٧٣	٠,٥٢	٢	١,٠٣	بين المجموعات	كفايات الاتصال الإداري
			٠,٣٠	٢٧١	٨٠,٦١	داخـل المجموعات	
غير دالة	٠,٣٨٦	٠,٩٦	٠,٢٢	٢	٠,٤٤	بين المجموعات	الدرجة الكلية لأهمية توفر الكفايات القيادية
			٠,٢٣	٢٧١	٦٢,٩٦	داخـل المجموعات	

يتضح من الجدول أن قيم (ف) غير دالة في المحاور: الكفايات الشخصية، كفايات التخطيط، كفايات صنع واتخاذ القرار، كفايات التحفيز، كفايات الاتصال الإداري، وفي الدرجة الكلية لأهمية توفر الكفايات القيادية، مما يشير إلى عدم وجود فروق تعود لاختلاف الدرجة العلمية.

السؤال الثالث: ما درجة ممارسة وكيلات الأقسام العلمي في الجامعات الناشئة للكفايات القيادية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس؟  
المحور الأول: الكفايات الشخصية:

جدول رقم (١٦). ممارسة الكفايات الشخصية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة					العبرة	م
			لا تمارس	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
١	٠,٩٩	٤,٠٢	٤	١٩	٥٣	٩٧	١٠٩	تمتلك القدرة على تحمل المسؤولية.	٢
			١,٤	٦,٧	١٨,٨	٣٤,٤	٣٨,٧		
٢	٠,٩٢	٤,٠١	٢	١٩	٤٦	١١٩	٩٤	تتصف بالثقة بالنفس.	٧
			٠,٧	٦,٨	١٦,٤	٤٢,٥	٣٣,٦		
٣	١,٠٢	٤,٠٠	٨	١٩	٤١	١١٠	١٠٢	تظهر التواضع والقُدوة الحسنة.	٦
			٢,٩	٦,٨	١٤,٦	٣٩,٣	٣٦,٤		
٤	١,٠٢	٣,٩١	٥	٢٣	٥٩	٩٩	٩٥	تمتلك القدرة على مواجهة التحديات التي تواجهها في العمل.	٨
			١,٨	٨,٢	٢١,٠	٣٥,٢	٣٣,٨		
٥	١,٠٩	٣,٨٩	١١	٢١	٥٧	٩٣	١٠١	تتصف بالموضوعية والعدالة.	٩
			٣,٩	٧,٤	٢٠,١	٣٢,٩	٣٥,٧		
٦	٠,٩٤	٣,٨٨	٢	٢٢	٦٥	١١٠	٨٢	تمتلك القدرة على التأثير وإقناع الآخرين.	١
			٠,٧	٧,٨	٢٣,١	٣٩,١	٢٩,٢		
٧	٠,٩٥	٣,٨٧	٦	١٨	٥٧	١٢٣	٧٥	تتصف بسرعة البديهة والذكاء.	٥
			٢,٢	٦,٥	٢٠,٤	٤٤,١	٢٦,٩		
٨	١,٠٣	٣,٨٤	٦	٢٦	٦١	١٠٥	٨٥	تلتزم بالتطوير الذاتي.	١٠
			٢,١	٩,٢	٢١,٦	٣٧,١	٣٠,٠		
٩	١,٠١	٣,٨٠	٦	٢٨	٥٧	١١٥	٧٤	تدرك أهمية المسؤولية	٣

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة					العبارة	م
			لا تمارس	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
			٢,١	١٠,٠	٢٠,٤	٤١,١	٢٦,٤	%	الاجتماعية.
١٠	١,٠٩	٣,٦٠	١٤	٢٥	٨٠	٩٥	٦٢	ت	٤
			٥,١	٩,١	٢٩,٠	٣٤,٤	٢٢,٥	%	تقبل النقد الذاتي.
٣,٨٩			المتوسط* العام للمحور						

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام بلغ (٣,٨٩) وقد تراوحت الاستجابات بين (٣,٦٠-٤,٢) وهذا يدل على موافقة العينة بدرجة ممارسة (عالية) على جميع العبارات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: (الشمري، ٢٠١٤) التي بينت أن الخصائص الشخصية التي تم ملاحظتها على رؤساء الأقسام بدرجة هامة هي تحملاً للمسؤولية الإدارية، والموضوعية والعدالة، والثقة بالنفس، و (البابطين، ٢٠١٤) التي بينت دراسته توافر المهارات الشخصية لدى رؤساء الأقسام العلمية بدرجة عالية، ودراسة (البطي، ٢٠١٤) التي بينت امتلاك رئيس القسم للكفايات الشخصية بدرجة عالية. و دراسة (العودة، ٢٠٠٧) التي بينت أن رئيس القسم يمارس الحرص على الظهور بمظهر القدوة الحسنة بالقسم.

## المحور الثاني: كفايات التخطيط:

جدول رقم (١٧). ممارسة كفايات التخطيط.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة					العبارة	م
			لا تمارس	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
١	١,٠٢	٣,٨٢	٥	٢٥	٧١	٩٦	٨٦	ت تلم بسياسات ولوائح التعليم العالي. %	١٢
			١,٨	٨,٨	٢٥,١	٣٣,٩	٣٠,٤		
٢	٠,٩٣	٣,٧٤	١	٢٥	٨٦	١٠٤	٦٦	ت تلم بأنظمة الخدمة المدنية المتعلقة بشؤون التعليم. %	١
			٠,٤	٨,٩	٣٠,٥	٣٦,٩	٢٣,٤		
٢	١,٠٤	٣,٧٤	٦	٣٠	٧٣	٩٦	٧٨	ت تحدد القضايا ذات الأولوية بالقسم. %	٣
			٢,١	١٠,٦	٢٥,٨	٣٣,٩	٢٧,٦		
٢	١,٠٨	٣,٧٤	١١	٢٧	٦٢	١٠٦	٧٥	ت توظف مبدأ المرونة في إجراءات تنفيذ الخطة. %	٩
			٣,٩	٩,٦	٢٢,١	٣٧,٧	٢٦,٧		
٥	١,٠٨	٣,٦٧	١٠	٣٤	٦٣	١٠٧	٦٧	ت تتخذ الإجراءات التصحيحية لتعديل مسار الخطة. %	١١
			٣,٦	١٢,١	٢٢,٤	٣٨,١	٢٣,٨		
٦	٠,٩٨	٣,٦٤	٥	٣٠	٧٩	١٠٨	٥٤	ت تحدد المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرامج %	٧
			١,٨	١٠,٩	٢٨,٦	٣٩,١	١٩,٦		
٦	١,٠٤	٣,٦٤	٧	٣٧	٦٧	١١٠	٦٠	ت تحدد الأهداف الإستراتيجية. %	٥
			٢,٥	١٣,٢	٢٣,٨	٣٩,١	٢١,٤		

م	العبارة	درجة الممارسة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	لا تمارس				
٦	تشارك في وضع المبادرات والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف.	٦٣	١٠,٦	٧٠	٣١	١١	٣,٦٤	١,٠٧	٦	
		% ٢٢,٤	٣٧,٧	٢٤,٩	١١,٠	٣,٩				
٤	تضع رؤية مستقبلية لتطوير القسم في ضوء الوضع الحالي للقسم.	٥٩	١٠,٦	٧٢	٣٠	١١	٣,٦٢	١,٠٦	٩	
		% ٢١,٢	٣٨,١	٢٥,٩	١٠,٨	٤,٠				
١٣	تتوقع المشكلات المستقبلية التي قد تؤثر على أداء القسم.	٦٣	٩٢	٨٨	٢٦	١٢	٣,٦٠	١,٠٦	١٠	
		% ٢٢,٤	٣٢,٧	٣١,٣	٩,٣	٤,٣				
٢	تحلل البيئة الداخلية والخارجية للقسم.	٥٣	١٠,٨	٧٨	٢٨	١٢	٣,٥٨	١,٠٤	١١	
		% ١٩,٠	٣٨,٧	٢٨,٠	١٠,٠	٤,٣				
١٠	تبنى نماذج تقييم تتضمن معايير عالية لتقييم أداء القسم في ضوء الأهداف.	٦١	٩٣	٧٤	٣٧	١١	٣,٥٧	١,١٠	١٢	
		% ٢٢,١	٣٣,٧	٢٦,٨	١٣,٤	٤,٠				
٨	تبنى مؤشرات الأداء لقياس تحقق الأهداف.	٥٥	٩٣	٩٢	٣٠	١١	٣,٥٤	١,٠٥	١٣	
		% ١٩,٦	٣٣,١	٣٢,٧	١٠,٧	٣,٩				
		المتوسط* العام للمحور					٣,٦٦			

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام بلغ (٣,٦٦) وقد تراوحت الاستجابات بين (٣,٨٢-٣,٥٤) وهذا يدل على موافقة العينة

بدرجة (عالية) . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العودة، ٢٠٠٧) التي بينت أن رؤساء الأقسام يمارسون مهارة الرؤية المستقبلية حول تطوير القسم، وفهم اللوائح والأنظمة، كما تتفق مع دراسة (الشمري، ٢٠١٤) التي أكدت على توافر مهارات الإدارة الجامعية من إلمام باللوائح والأنظمة والتخطيط لأنشطة القسم وتطويرها بدرجة كبيرة جداً. ودراسة (الرشيدي، ٢٠٠٤) التي أظهرت توافر كفايات التخطيط لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الكويت. في حين تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أحمد وفقيه، ٢٠١٢) التي بينت نتائجها أن رؤساء الأقسام بجامعة نجران يمارسون بدرجة متوسطة ربط خطط تطوير أداء القسم في جوانبه المختلفة بالحاجات الحالية والمستقبلية.

### المحور الثالث: كفايات صنع واتخاذ القرار

جدول رقم (١٨). ممارسة كفايات صنع واتخاذ القرار.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة					العبارة	م
			لا تمارس	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
١	١,٠٤	٣,٧٣	٧	٣٠	٦٦	١٠٥	٧٢	تحدد المشكلة المراد اتخاذ قرار حيالها تحديداً واضحاً ودقيقاً.	٣
			٢,٥	١٠,٧	٢٣,٦	٣٧,٥	٢٥,٧	%	
١	١,٠٤	٣,٧٣	٨	٢٧	٧٠	١٠٢	٧٣	تتخذ القرار المناسب باختيار البديل الذي يحمل مزايا أكثر وسلبات أقل.	٦
			٢,٩	٩,٦	٢٥,٠	٣٦,٤	٢٦,١	%	
٣	٠,٩٩	٣,٧١	٨	٢٤	٧١	١١٨	٦١	تجمع البيانات المتوفرة والمتوقعة عن المشكلة محل الدراسة.	٤
			٢,٨	٨,٥	٢٥,٢	٤١,٨	٢١,٦	%	
٣	٠,٩٩	٣,٧١	٧	٢٤	٧٣	١١٢	٦٢	تفاضل بين البدائل المتاحة وفقاً للأحداث المستقبلية المحتملة والمترتبة على اختيار كل منها	٥
			٢,٥	٨,٦	٢٦,٣	٤٠,٣	٢٢,٣	%	
٣	١,٠٣	٣,٧١	٧	٢٦	٨٢	٩٤	٧٤	تستخدم الأساليب العلمية في صنع واتخاذ القرار.	١
			٢,٥	٩,٢	٢٩,٠	٣٣,٢	٢٦,١	%	

م	العبارة	درجة الممارسة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	لا تمارس			
٧	تعتمد على السرعة في جمع وتحليل البيانات.	٧٠	٩٥	٨١	٢٩	٥	٣,٧٠	١,٠١	٦
		٢٥,٠	٣٣,٩	٢٨,٩	١٠,٤	١,٨			
٩	تركز على الحلول والنتائج أكثر من التركيز على المشكلات.	٦٨	٩٨	٧٠	٣٣	١٢	٣,٦٣	١,١٠	٧
		٢٤,٢	٣٤,٩	٢٤,٩	١١,٧	٤,٣			
٢	تطبق التفكير النقدي في حل المشكلات.	٤٨	١١٣	٨١	٢٨	١٢	٣,٥٦	١,٠٢	٨
		١٧,٠	٤٠,١	٢٨,٧	٩,٩	٤,٣			
٨	تطبيق أفكار إبداعية في حل المشكلات.	٥٥	٩٧	٩٠	٢٤	١٥	٣,٥٤	١,٠٧	٩
		١٩,٦	٣٤,٥	٣٢,٠	٨,٥	٥,٣			
		المتوسط* العام للمحور					٣,٦٧		

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام بلغ (٣,٦٧) وقد تراوحت الاستجابات بين (٣,٧٣-٣,٥٤) وهذا يدل على موافقة العينة بدرجة (عالية). ومما لاشك فيه أن تأكيد عينة الدراسة على ممارسة الوكالة لهذه الكفايات يدل على مستوى كفاءة عالية للوكالة باعتبار أن عملية صنع واتخاذ القرار من العمليات التي تتداخل مع جميع وظائفها من جهة، ولتأثير كل قرار تتخذه على الصورة الذهنية للقسم من جهة أخرى. كما يتضح من النتائج تأكيد العينة على أن الوكالة تحدد المشكلة المراد حلها في المقام الأول وهذا ما يحتاجه القائد باعتبار أن تشخيص المشكلة التي تواجه العمل بشكل واضح من أول الخطوات العلمية لصنع القرار. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (البطي، ٢٠١٤) التي بينت أن رؤساء الأقسام العلمية يمتلكون كفايات صنع القرار بدرجة عالية، ودراسة (أحمد والفقير، ٢٠١٢) التي أظهرت أن رؤساء الأقسام يمارسون بدرجة عالية اتخاذ القرار بناءً على تحليل جذري للقضية أو الموضوع.

المحور الرابع: كفايات التحفيز



## جدول رقم (١٩). ممارسة كفايات التحفيز.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة					العبارة	م
			لا تمارس	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
١	١,٠٩	٣,٨١	١٠	٣٠	٤٨	١١٠	٨٥	ت تقدر الأعمال التي يقدمها الأعضاء وتعترف بفضلهم.	٦
			٣,٥	١٠,٦	١٧,٠	٣٨,٩	٣٠,٠	%	
٢	١,٠٨	٣,٨٠	١٣	٢٠	٥٨	١٠٧	٨٢	ت تفوض المهام للأعضاء وفق الأسس التنظيمية.	١١
			٤,٦	٧,١	٢٠,٧	٣٨,٢	٢٩,٣	%	
٢	١,١٣	٣,٨٠	١٢	٣١	٥٠	٩٨	٩٢	ت تشعر العضو بأهميته وحاجة القسم له.	١
			٤,٢	١١,٠	١٧,٧	٣٤,٦	٣٢,٥	%	
٤	١,٠٩	٣,٧٨	١٠	٣٠	٥٦	١٠٣	٨٣	ت تتقبل شكاوى الأعضاء.	٨
			٣,٥	١٠,٦	١٩,٩	٣٦,٥	٢٩,٤	%	
٤	١,١٥	٣,٧٨	١٤	٢٩	٥٣	٩٦	٩١	ت تتعامل مع الأعضاء بمعايير واحدة بعيدة عن التحيز.	٤
			٤,٩	١٠,٢	١٨,٧	٣٣,٩	٣٢,٢	%	
٦	١,١٠	٣,٧٢	١٤	٢٥	٦٣	١٠٤	٧٥	ت تدعم حضور الأعضاء للمؤتمرات والبرامج التدريبية.	١٣
			٥,٠	٨,٩	٢٢,٤	٣٧,٠	٢٦,٧	%	
٦	١,١٢	٣,٧٢	١٠	٣٨	٥١	١٠٤	٧٨	ت تشرك الأعضاء في صنع قرارات القسم.	١٠
			٣,٦	١٣,٥	١٨,١	٣٧,٠	٢٧,٨	%	
٨	١,٠٧	٣,٧١	١١	٣٠	٥٨	١١٥	٦٩	ت تدعم تطوير الأعضاء لمهاراتهم.	٧
			٣,٩	١٠,٦	٢٠,٥	٤٠,٦	٢٤,٤	%	
٨	١,١٣	٣,٧١	١٥	٢٩	٥٥	١٠٦	٧٧	ت تبني مناخ إيجابي يوازن بين أهداف الأعضاء وأهداف القسم.	٩
			٥,٣	١٠,٣	١٩,٥	٣٧,٦	٢٧,٣	%	
٨	١,١٤	٣,٧١	١٤	٣١	٦٠	٩٦	٨٢	ت تقدر الأفكار الابتكارية	١٢

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة					العبارة	م	
			لا تمارس	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
			٤,٩	١١,٠	٢١,٢	٣٣,٩	٢٩,٠			
							%	للأعضاء.		
١١	١,١٣	٣,٦٩	١٤	٣٢	٥٨	١٠٣	٧٦	ت	توفر مناخ من الثقة	٢
			٤,٩	١١,٣	٢٠,٥	٣٦,٤	٢٦,٩	%	والطمأنينة بين الأعضاء.	
١٢	١,١١	٣,٦٧	١٥	٢٦	٦٦	١٠٥	٦٩	ت	تحفز الأعضاء على تقديم الأفكار والمقترحات.	٣
			٥,٣	٩,٣	٢٣,٥	٣٧,٤	٢٤,٦	%		
١٣	١,١٠	٣,٦٣	١٢	٣٤	٦٦	١٠٣	٦٦	ت	تتواصل مع الأعضاء في المناسبات المختلفة.	٥
			٤,٣	١٢,١	٢٣,٥	٣٦,٧	٢٣,٥	%		
		٣,٧٣	المتوسط* العام للمحور							

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام بلغ (٣,٧٣) وقد تراوحت الاستجابات بين (٣,٨١-٣,٦٣) وهذا يدل على موافقة العينة بدرجة (عالية) على ممارسة الوكيلات لكفايات التحفيز. إن تأكيد عينة الدراسة على ممارسة الوكيلات لهذه الكفايات بدرجة عالية يؤكد في جانب كبير منه طبيعة المجتمع القائم على المحبة والألفة، إضافة إلى أن معظم المهام التي تمارسها الوكيلات مرتبطة بعضوات هيئة التدريس وبالتالي هي بحاجة إلى دعمهم لإنجاز المهام. مما يتطلب ضرورة العمل على إبراز التقدير للأعمال التي يقمن بها، وبناء مناخ من الثقة وجو من العلاقات الانسانية خالي من الصراعات الشخصية لتتمكن من تحقيق أهداف القسم، ولاسيما مع محدودية صلاحيات الوكيلات فيما يختص بالحوافز المادية. وتختلف هذه النتيجة عن نتائج دراسة (الطراونة، ٢٠١٢) التي بينت أن رئيس القسم يحفز الأعضاء على التنمية المهنية ويحرص على اشراكهم بالمؤتمرات ويشركهم في صنع قرارات القسم بدرجة متوسطة. كما تختلف عن دراسة (أحمد والفقير، ٢٠١٢) التي أكدت على أن رؤساء الأقسام يمارسون بدرجة متوسطة تقديم الحوافز لأعضاء هيئة

التدريس عند انجازهم لمهامهم على الوجه الأمثل. في حين تتفق مع دراسة (الشمرى، ٢٠١٤) التي بينت أن رؤساء الأقسام يمارسون توطيد العلاقات الإنسانية بين أعضاء القسم بدرجة كبيرة. ودراسة (البابطين، ١٤٣٥) التي أكدت على أن رؤساء الأقسام تتوافر لديهم مهارات التعامل مع الأعضاء وتشجيع الأعضاء على ابداء الرأي والمشاركة في القرار بدرجة عالية.

### المحور الخامس: كفايات الاتصال الإداري

جدول رقم (٢٠). ممارسة كفايات الاتصال الإداري.

م	العبارة	درجة الممارسة					الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	لا تمارس		
١١	تعتمد على التعاملات الالكترونية في أعمال القسم.	٨٦	١١٣	٥٧	٢٥	٢	٠,٩٦	١
		٣٠,٤%	٣٩,٩	٢٠,١	٨,٨	٠,٧		
٣	تطبيق مهارات الحوار مع الأعضاء.	٨٣	١٠٧	٦٤	١٩	٦	٠,٩٩	٢
		٢٩,٧%	٣٨,٤	٢٢,٩	٦,٨	٢,٢		
٢	تمتلك مهارة الاستماع والإصغاء للأعضاء.	٩٠	٩٨	٦٣	٢٤	٧	١,٠٤	٣
		٣١,٩%	٣٤,٨	٢٢,٣	٨,٥	٢,٥		
٧	تشجع الأعضاء على المشاركة في المعلومات المتعلقة بالقسم.	٧٨	١٠٤	٧٠	٢٣	٨	١,٠٣	٤
		٢٧,٦%	٣٦,٧	٢٤,٧	٨,١	٢,٨		
١٠	توظف شبكة الاتصال المتوفرة في القسم لخدمة الأهداف التنظيمية.	٧٠	١١٥	٦٤	٢٨	٦	١,٠٠	٥
		٢٤,٧%	٤٠,٦	٢٢,٦	٩,٩	٢,١		
١	تتعامل مع الأعضاء حسب نمط شخصية كل منهم.	٧٩	١٠١	٧٠	٢٣	١٠	١,٠٦	٥
		٢٧,٩%	٣٥,٧	٢٤,٧	٨,١	٣,٥		

م	العبارة	درجة الممارسة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	لا تمارس				
٤	تمتلك القدرة على بناء فرق عمل فعالة.	٧٧	١٠٣	٦٢	٣٣	٧	٣,٧٤	١,٠٦	٧	
		٢٧,٣%	٣٦,٥	٢٢,٠	١١,٧	٢,٥				
٦	تمتلك مهارات التفاوض.	٧١	١٠١	٧٧	٢٣	١١	٣,٧٠	١,٠٥	٨	
		٢٥,١%	٣٥,٧	٢٧,٢	٨,١	٣,٩				
٩	تطوير العلاقات الأكاديمية التكاملية بين القسم والأقسام الأخرى.	٧٣	٩٧	٧٤	٢٤	١٣	٣,٦٩	١,٠٩	٩	
		٢٦,٠%	٣٤,٥	٢٦,٣	٨,٥	٤,٦				
٨	تمتلك القدرة على إدارة النزاع بين الأعضاء.	٧٧	٩٤	٦٤	٣٥	١٠	٣,٦٩	١,١١	٩	
		٢٧,٥%	٣٣,٦	٢٢,٩	١٢,٥	٣,٦				
٥	توظف لغة الجسد في عملية الاتصال.	٧٠	٩٠	٨٩	٢١	١٠	٣,٦٧	١,٠٤	١١	
		٢٥,٠%	٣٢,١	٣١,٨	٧,٥	٣,٦				
		المتوسط* العام للمحور					٣,٧٦			

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام بلغ (٣,٧٦) وقد تراوحت الاستجابات بين (٣,٩٠-٣,٦٧) وهذا يدل على موافقة العينة بدرجة (عالية) على ممارسة الوكيلات لكفايات الاتصال الإداري. وتدل هذه النتيجة على وعي وكيمة القسم بأهمية الاتصال ودوره في تحقيق الأهداف، ولاسيما أن الدراسات تؤكد على أن القائد ينصرف ٧٨% من وقته في الاتصال. كما تؤكد النتيجة السابقة على إلتزام وكيمة القسم بالتعاملات الالكترونية لانجاز الاعمال وتبادل البيانات بما يخدم الاهداف التنظيمية للقسم وهذا يدعم توجه الدولة نحو التطبيق الالكتروني لجميع التعاملات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: (البابطين، ١٤٣٥) التي بينت أن رئيس القسم يستخدم التقنيات بفاعلية ومهارة لانجاز أعمال القسم بدرجة عالية، ودراسة (العودة، ٢٠٠٧) التي بينت أن رؤساء الاقسام يمارسون العمل بروح الفريق ويفعلون أساليب الاتصال مع

الأعضاء، ودراسة (الطراونة، ٢٠١٢) التي أظهرت أن رئيس القسم يشجع أعضاء القسم على العمل بروح الفريق بدرجة عالية، كما تتفق جزئياً مع دراسة (أحمد والفقيه، ٢٠١٢) التي أظهرت أن رؤساء الأقسام يمارسون بدرجة كبيرة سياسات الاحتفاظ بعلاقات قوية مع القيادات الأكاديمية بالكلية والجامعة.

جدول رقم (٢١). إجابات عينة الدراسة عن درجة ممارسة الكفايات القيادية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط* الحسابي	المحاور
١	٠,٨٥	٣,٨٩	الكفايات الشخصية
٥	٠,٨٩	٣,٦٦	كفايات التخطيط
٤	٠,٨٩	٣,٦٧	كفايات صنع واتخاذ القرار
٣	٠,٩٨	٣,٧٣	كفايات التحفيز
٢	٠,٨٩	٣,٧٦	كفايات الاتصال الإداري
	٠,٨٣	٣,٧٤	الدرجة الكلية لممارسة الكفايات القيادية

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لممارسة الكفايات القيادية لدى وكيلات الأقسام من وجهة نظر عينة الدراسة عالي حيث بلغ المتوسط العام (٣,٧٤) ، وقد جاءت الكفايات الشخصية بالمرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاءت كفايات التخطيط، وفي المرتبة الثالثة والرابعة والخامسة على التوالي كفايات صنع واتخاذ القرار، وكفايات التحفيز، وكفايات الاتصال الإداري. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من: (عليجات، ٢٠٠٣) التي بينت أن مستوى القدرات القيادية لدى رؤساء الأقسام متوسطة، ودراسة (المصري، ٢٠٠٥) التي أظهرت أن فاعلية أداء رؤساء الأقسام كان متوسطاً في جميع مجالات العمل الإداري.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة وكيلات الأقسام العلمية في الجامعات الناشئة للكفايات القيادية تعزى لاختلاف المتغيرات: (الجامعة - الدرجة العلمية) ؟

١- الفروق باختلاف الجامعة:

جدول رقم (٢٢). اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق للكفايات القيادية باختلاف الجامعة.

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
دالة عند مستوى ٠,٠١	٠,٠٠٠	٦,٦٧	٤,٥٥	٣	١٣,٦٥	بين المجموعات	الكفايات الشخصية
			٠,٦٨	٢٧٩	١٩٠,٤٠	داخل المجموعات	
دالة عند مستوى ٠,٠١	٠,٠٠٠	٨,٧٤	٦,٤٦	٣	١٩,٣٨	بين المجموعات	كفايات التخطيط
			٠,٧٤	٢٧٩	٢٠٦,١٦	داخل المجموعات	
دالة عند مستوى ٠,٠١	٠,٠٠١	٥,٦٢	٤,٢٦	٣	١٢,٧٨	بين المجموعات	كفايات صنع واتخاذ القرار
			٠,٧٦	٢٧٩	٢١١,٣٠	داخل المجموعات	
دالة عند مستوى ٠,٠١	٠,٠٠٧	٤,١٤	٣,٨٧	٣	١١,٦٢	بين المجموعات	كفايات التحفيز
			٠,٩٤	٢٧٩	٢٦١,١٧	داخل المجموعات	
دالة عند مستوى ٠,٠١	٠,٠٠٠	٦,٨٤	٥,١٢	٣	١٥,٣٥	بين المجموعات	كفايات الاتصال الإداري
			٠,٧٥	٢٧٩	٢٠٨,٨٩	داخل المجموعات	
دالة عند مستوى ٠,٠١	٠,٠٠٠	٧,١٩	٤,٦٩	٣	١٤,٠٨	بين المجموعات	الدرجة الكلية لممارسة الكفايات القيادية
			٠,٦٥	٢٧٩	١٨٢,٢٣	داخل	

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
						المجموعات	

يتضح من الجدول أن قيم (ف) دالة عند مستوى ٠,٠١ في المحاور: الكفايات الشخصية، كفايات التخطيط، كفايات صنع واتخاذ القرار، كفايات التحفيز، كفايات الاتصال الإداري، وفي الدرجة الكلية، مما يشير إلى وجود فروق تعود لاختلاف الجامعة. وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق.

جدول رقم (٢٣). اختبار شيفبه لتوضيح مصدر الفروق باختلاف الجامعة.

المحور	الجامعة	المتوسط الحسابي	جامعة الجمعة	جامعة الأمير سطاتم	جامعة تبوك	جامعة جازان	الفرق لصالح
الكفايات الشخصية	جامعة الجمعة	٣,٩٣			*	جامعة الجمعة	
	جامعة الأمير سطاتم	٣,٩٠			*	جامعة الأمير سطاتم	
	جامعة تبوك	٣,٤٧					
	جامعة جازان	٤,١٤			*	جامعة جازان	
كفايات التخطيط	جامعة الجمعة	٣,٧١			*	جامعة الجمعة	
	جامعة الأمير سطاتم	٣,٦٩			*	جامعة الأمير سطاتم	
	جامعة تبوك	٣,١٥					
	جامعة جازان	٣,٩٥			*	جامعة جازان	
كفايات صنع واتخاذ القرار	جامعة الجمعة	٣,٦٣					
	جامعة الأمير سطاتم	٣,٧٤			*	جامعة الأمير سطاتم	
	جامعة تبوك	٣,٢٨					
	جامعة جازان	٣,٩٢			*	جامعة جازان	
كفايات التحفيز	جامعة الجمعة	٣,٧٠					
	جامعة الأمير	٣,٨٥			*	جامعة الأمير	



المحور	الجامعة	المتوسط الحسابي	جامعة الجامعة	جامعة الأمير سطاتم	جامعة تبوك	جامعة جازان	الفرق لصالح
	سطام						سطام
	جامعة تبوك	٣,٣٥					
	جامعة جازان	٣,٩٤	*			جامعة جازان	
كفايات الاتصال الإداري	جامعة الجامعة	٣,٧٥	*			جامعة الجامعة	
	جامعة الأمير سطاتم	٣,٩٤	*			جامعة الأمير سطاتم	
	جامعة تبوك	٣,٧١					
	جامعة جازان	٣,٩٣	*			جامعة جازان	
	جامعة الجامعة	٣,٧٤	*			جامعة الجامعة	
الدرجة الكلية لممارسة الكفايات القيادية	جامعة الأمير سطاتم	٣,٨٢	*			جامعة الأمير سطاتم	
	جامعة تبوك	٣,٣١					
	جامعة جازان	٣,٩٧	*			جامعة جازان	

\* تعني وجود فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول وجود فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ على النحو التالي:

١-١ - توجد فروق دالة في درجة ممارسة الكفايات الشخصية بين أفراد العينة في جامعة تبوك، وبين أفراد العينة في جامعة المجمعة، وذلك لصالح أفراد العينة في جامعة المجمعة.

- ٢-١- توجد فروق دالة في درجة ممارسة الكفايات الشخصية بين أفراد العينة في جامعة تبوك، وبين أفراد العينة في جامعة الأمير سطاتم، وذلك لصالح أفراد العينة في جامعة الأمير سطاتم.
- ٣-١- توجد فروق دالة في درجة ممارسة الكفايات الشخصية بين أفراد العينة في جامعة تبوك، وبين أفراد العينة في جامعة جازان، وذلك لصالح أفراد العينة في جامعة جازان.
- ١-٢- توجد فروق دالة في درجة ممارسة كفايات التخطيط بين أفراد العينة في جامعة تبوك، وبين أفراد العينة في جامعة المجمعة، وذلك لصالح أفراد العينة في جامعة المجمعة.
- ٢-٢- توجد فروق دالة في درجة ممارسة كفايات التخطيط بين أفراد العينة في جامعة تبوك، وبين أفراد العينة في جامعة (الأمير سطاتم)، وذلك لصالح أفراد العينة في جامعة الأمير سطاتم.
- ٣-٢- توجد فروق دالة في درجة ممارسة كفايات التخطيط بين أفراد العينة في جامعة تبوك، وبين أفراد العينة في جامعة جازان، وذلك لصالح أفراد العينة في جامعة جازان.
- ١-٣- توجد فروق دالة في درجة ممارسة كفايات صنع واتخاذ القرار بين أفراد العينة في جامعة تبوك، وبين أفراد العينة في جامعة الأمير سطاتم، وذلك لصالح أفراد العينة في جامعة الأمير سطاتم.
- ٢-٣- توجد فروق دالة في درجة ممارسة كفايات صنع واتخاذ القرار بين أفراد العينة في جامعة تبوك، وبين أفراد العينة في جامعة جازان، وذلك لصالح أفراد العينة في جامعة جازان.
- ١-٤- توجد فروق دالة في درجة ممارسة كفايات التحفيز بين أفراد العينة في جامعة تبوك، وبين أفراد العينة في جامعة الأمير سطاتم، وذلك لصالح أفراد العينة في جامعة الأمير سطاتم.
- ٢-٤- توجد فروق دالة في درجة ممارسة كفايات التحفيز بين أفراد العينة في جامعة تبوك، وبين أفراد العينة في جامعة جازان، وذلك لصالح أفراد العينة في جامعة جازان.



التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
دالة عند مستوى ٠,٠١	٠,٠٠٠	١٠,٥٥	٦,٩٢	٢	١٣,٨٤	بين المجموعات	الكفايات الشخصية
			٠,٦٦	٢٧١	١٧٧,٧٨	داخـل المجموعات	
دالة عند مستوى ٠,٠١	٠,٠٠٢	٦,١٣	٤,٧١	٢	٩,٤١	بين المجموعات	كفايات التخطيط
			٠,٧٧	٢٧١	٢٠٧,٩١	داخـل المجموعات	
دالة عند مستوى ٠,٠١	٠,٠٠٠	٨,٥٧	٦,٥٠	٢	١٣,٠٠	بين المجموعات	كفايات صنع واتخاذ القرار
			٠,٧٦	٢٧١	٢٠٥,٥٦	داخـل المجموعات	
دالة عند مستوى ٠,٠١	٠,٠٠٠	١٢,٩٣	١١,٢٤	٢	٢٢,٤٨	بين المجموعات	كفايات التحفيز
			٠,٨٧	٢٧١	٢٣٥,٤٨	داخـل المجموعات	
دالة عند مستوى ٠,٠١	٠,٠٠٠	١٤,٧٢	١٠,٦٦	٢	٢١,٣٣	بين المجموعات	كفايات الاتصال الإداري
			٠,٧٣	٢٧١	١٩٦,٣٧	داخـل المجموعات	
دالة عند مستوى ٠,٠١	٠,٠٠٠	١٢,٢٠	٧,٧٦	٢	١٥,٥٢	بين المجموعات	الدرجة الكلية لممارسة الكفايات القيادية
			٠,٦٤	٢٧١	١٧٢,٣٥	داخـل المجموعات	

يتضح من الجدول أن قيم (ف) دالة عند مستوى ٠,٠١ في المحاور: الكفايات الشخصية، كفايات التخطيط، كفايات صنع واتخاذ القرار، كفايات التحفيز، كفايات الاتصال الإداري، وفي الدرجة الكلية، مما يشير إلى وجود فروق تعود لاختلاف الدرجة العلمية لأفراد العينة. وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق:

جدول رقم (٢٥). اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق باختلاف الدرجة العلمية.

الفرق لصالح	معيد	محاضر	أستاذ مساعد	المتوسط الحسابي	الدرجة العلمية	المحور
أستاذ مساعد	*			٤,٠٨	أستاذ مساعد	الكفايات الشخصية
محاضر	*			٣,٨٣	محاضر	
				٣,٣٩	معيد	
أستاذ مساعد	*			٣,٨٣	أستاذ مساعد	كفايات التخطيط
				٣,٥٩	محاضر	
				٣,٢٩	معيد	
أستاذ مساعد	*	*		٣,٨٧	أستاذ مساعد	كفايات صنع واتخاذ القرار
				٣,٥٥	محاضر	
				٣,٢٥	معيد	
أستاذ مساعد	*	*		٣,٩٨	أستاذ مساعد	كفايات التحفيز
محاضر	*			٣,٦٤	محاضر	
				٣,١١	معيد	
أستاذ مساعد	*	*		٤,٠٣	أستاذ مساعد	كفايات الاتصال الإداري
				٣,٥٩	محاضر	

الفرق لصالح	معيد	محاضر	أستاذ مساعد	المتوسط الحسابي	الدرجة العلمية	الخو
				٣,٢٧	معيد	
أستاذ مساعد	*	*		٣,٩٦	أستاذ مساعد	الدرجة الكلية لممارسة الكفايات القيادية
				٣,٦٤	محاضر	
				٣,٢٦	معيد	

\* تعني وجود فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول وجود فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ على النحو التالي:

- ١-١- توجد فروق دالة في درجة ممارسة الكفايات الشخصية بين أفراد العينة في درجة (معيد) ، وبين أفراد العينة في درجة (أستاذ مساعد) ، وذلك لصالح درجة (أستاذ مساعد) .
- ١-٢- توجد فروق دالة في درجة ممارسة الكفايات الشخصية بين أفراد العينة في درجة (معيد) ، وبين أفراد العينة في درجة (محاضر) ، وذلك لصالح درجة (محاضر) .
- ٢- توجد فروق دالة في درجة ممارسة كفايات التخطيط بين أفراد العينة في درجة (معيد) ، وبين أفراد العينة في درجة (أستاذ مساعد) ، وذلك لصالح درجة (أستاذ مساعد) .
- ٣- توجد فروق دالة في درجة ممارسة كفايات صنع واتخاذ القرار بين أفراد العينة في درجة (محاضر أو معيد) ، وبين أفراد العينة في درجة (أستاذ مساعد) ، وذلك لصالح درجة (أستاذ مساعد) .
- ٤-١- توجد فروق دالة في درجة ممارسة كفايات التحفيز بين أفراد العينة في درجة (محاضر أو معيد) ، وبين أفراد العينة في درجة (أستاذ مساعد) ، وذلك لصالح درجة (أستاذ مساعد) .

٤-٢- توجد فروق دالة في درجة ممارسة كفايات التحفيز بين أفراد العينة في درجة (معيد) ، وبين أفراد العينة في درجة (محاضر) ، وذلك لصالح درجة (محاضر) .

٥- توجد فروق دالة في درجة ممارسة كفايات الاتصال الإداري بين أفراد العينة في درجة (محاضر أو معيد) ، وبين أفراد العينة في درجة (أستاذ مساعد) ، وذلك لصالح درجة (أستاذ مساعد) .

٦- توجد فروق دالة في الدرجة الكلية لممارسة الكفايات القيادية بين أفراد العينة في درجة (محاضر أو معيد) ، وبين أفراد العينة في درجة (أستاذ مساعد) ، وذلك لصالح درجة (أستاذ مساعد) .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: (الطراونة، ٢٠١٢) التي بينت وجود فروق في استجابات عينة الدراسة حول فاعلية أداء رؤساء الأقسام تعزى لمتغير الرتبة العلمية. ودراسة (أحمد والفقير، ٢٠١٢) التي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير الرتبة العلمية حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة نجران للقيادة الإستراتيجية. كما تتفق جزئياً مع دراسة (الرشيد، ٢٠٠٤) التي أكدت وجود فروق حول درجة توافر كفايات التخطيط لدى رؤساء الأقسام تعزى لمتغير الرتبة العلمية. في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من: (البابطين، ١٤٣٥هـ) التي بينت عدم وجود فروق في جميع أبعاد القيادة لدى رؤساء الأقسام تعزى لمتغير الدرجة العلمية. و (الوذيني، ١٤٣٣هـ) التي بينت كذلك عدم وجود فروق حول ممارسة العميد لأدواره الوظيفية تعزى لمتغير الرتبة العلمية. و (المصري، ٢٠٠٥) التي أظهرت دراسته أيضاً عدم وجود فروق حول مستوى فاعلية أداء رؤساء الأقسام تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

### التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، وفي ضوء الاطلاع على عدد من الدراسات والأبحاث والمصادر ذات الصلة بموضوع البحث توصي الدراسة بما يلي:

- تنظيم برامج تأهيلية في القيادة مبنية على الكفايات لجميع عضوات هيئة التدريس المرشحات للعمل القيادي.
- بناء معايير للتشرح والاختيار للعمل القيادي في ضوء الكفايات.
- عقد دورات تدريبية تطويرية لوكيلات الأقسام القائمات على العمل حالياً بحيث يراعى في تصميم هذه البرامج الكفايات القيادية اللازم توافرها لديهن.
- تمكين وكيلات الأقسام العلمية بحيث تمنح الصلاحيات التي تمكنها من تحقيق الأهداف.
- تحديد المعوقات التي تحد من أداء وكيلات الأقسام والعمل على تذليلها.
- تنظيم دورات تدريبية لعضوات هيئة التدريس في الكفايات القيادية باعتبار العضوة قد ترشح في أي وقت للعمل القيادي، مما يساعد على بناء صف ثاني من القيادات.
- العناية ببناء وصف وظيفي على مستوى الأقسام العلمية يحدد المهام والمسؤوليات لكل من رئيس القسم والوكلاء وأعضاء هيئة التدريس.
- بناء نظام فعال لتقييم أداء رؤساء ووكلاء الأقسام.

### المراجع

أولاً: المراجع العربية

- [١] ابن منظور، جمال الدين (٢٠٠٩) لسان العرب.م (٣) ، (١٥) ، بيروت: دار الكتب العلمية.
- [٢] أبو بكر،مصطفى والبريدي، محمد (٢٠٠٨) الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال.الاسكندرية: الدار الجامعية.



- [٣] أحمد، أشرف السعيد والفقير، محمد هادي. (٢٠١١). القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر ١٤٦ (١)، ٦١٥-٥٧٣.
- [٤] الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي (٢٠٠٦) نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه.
- [٥] الأنصاري، عيسى (٢٠٠٥). المهام الوظيفية لرئيس القسم ومعايير اختياره من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ١٢٨، (٣)، ٣٢٤-٢٩٣.
- [٦] البابطين، عبدالرحمن (١٤٣٥هـ) درجة توافر المهارات القيادية لرؤساء الأقسام العلمية بكليتي التربية في جامعتي الملك سعود والأميرة نورة بنت عبدالرحمن. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر ١٥٨ (٢)، ٥١٣-٤٧٩.
- [٧] البطي، عبدالله (٢٠١٤) الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٥، (٢)، ٦٢٩-٦٦٢
- [٨] الحريري، رافدة (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرار. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع
- [٩] خليل، نبيل (٢٠١٠م) صنع القرار التعليمي. القاهرة: دار الفجر.
- [١٠] الرشيد، فهد (٢٠٠٤). الكفايات المهنية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، الأردن.
- [١١] السليمان، سهام (١٤٣٦هـ) الكفايات القيادية لمشرفات وحدات التطوير التابعة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- [١٢] الشامان، أمل (١٤٢٧). حاجات التطوير الإداري لوكيلات الأقسام الأكاديمية ببعض الجامعات السعودية في ضوء مسؤولياتهن الوظيفية، المجلة السعودية للتعليم العالي، (٤)، ١١-٩٢.

- [١٣] الشهري، عوض (٢٠٠٨) واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى
- [١٤] الشمري، غربي (٢٠١٤). مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام ببعض الجامعات السعودية الناشئة دراسة ميدانية، مجلة رسالة الخليج العربي (١٢٧)، ٢٢١-٢٢٢.
- [١٥] الطراونة، سليمان (٢٠١٢). فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ٢٧ (٢) ٩٨-١٣٢.
- [١٦] الطعاني، حسن (٢٠٠٢) التدريب مفهومه وفعاليتيه بناء البرامج التدريبية وتقويمها. عمان: دار الشروق
- [١٧] عبدالرحمن، محمد (٢٠١١م). الحوافز والولاء التنظيمي في المنظمات. بنغازي: دار الكتب الوطنية.
- [١٨] عليجات، صالح (٢٠٠٣). القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية. مجلة مركز البحوث التربوية جامعة قطر، ١٢ (٢٣)، ١٤٣-١٧٠.
- [١٩] عليوه، السيد (٢٠٠١) تنمية المهارات القيادية. القاهرة: دار السماح.
- [٢٠] القريوتي، محمد (٢٠١٣م) مقدمة في الإدارة العامة. الأردن: دار حنين.
- [٢١] محجوب، بسمان (٢٠٠٣) إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- [٢٢] المخلافي، محمد (٢٠٠٩) القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. عمان: دار حنين للنشر والتوزيع.
- [٢٣] المصري، جميل. (٢٠٠٥). الحاجات الإدارية وفاعلية الأداء لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الأهلية. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- [٢٤] موقع وزارة التخطيط، الأهداف والسياسات لخطة التنمية العاشرة، بتاريخ ١٠/٢/١٤٣٧هـ (<http://www.mep.gov.sa>)

- [٢٥] موقع وزارة التعليم، بتاريخ ١٤٣٧/٢/١ هـ: <http://www.moe.gov.sa/ar/HighEducation/Government-Universities/Pages/default.aspx>
- [٢٦] هلال، محمد (٢٠١١م) اعادة هندسة الموارد البشرية (الهندرة) مصر الجديدة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- [٢٧] والتر، جمياتش (٢٠٠٦). دورة حياة رئيس القسم. الرياض: مكتبة العبيكان.
- [٢٨] الوديناني، محمد (١٤٣٣هـ). الممارسة والأهمية للدور الوظيفي للعميد الأكاديمي في كليات جامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية، المجلة السعودية للتعليم العالي، (٦)، ١٢١-١٥٤.
- [٢٩] الوزرة، عبدالله (٢٠٠٦) كفايات عمداء الكليات في الجامعات السعودية برنامج لتطوير الأداء. رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- [30] Ngang, Tang & Mohamed, SitiHawaina&Kanokorn, Somprach (2015) . Soft Skills of Leaders and School Improvement in High Performing Schools. Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- [31] Hui-Wen Vivian Tang, Mu-Shang Yin, Darwin B. Nelson, (2010) . The relationship between emotional intelligence and leadership practices: A cross-cultural study of academic leaders in Taiwan and the USA. Journal of Managerial Psychology. Vol. 25 Iss: 8, pp.899 – 926.
- [32] Kuptarnond, W. (2000) . Implementing Faculty Development Programs in Thailand Private Higher Education institutions: Roles and Responsibilities of Deans and Department Chair. ED. D, dissertation, University of Pittsburgh.
- [33] Bowman, Richard F. (2002) . The Real Work of Department Chair. Clearing House. v75 n3 p158-6.
- [34] Bright,F. (2001) .The American Deanship. San Francisco: JosseyBass.
- [35] Yukl,G. (2002) Leadership in Organizations. USA: PrenticeHell.

## **The Leadership Competencies of Female Vice-deans of the Scientific Departments in Emerging Saudi Universities: Practice and Importance**

**Dr. Fatemah Abdulaziz Altuwaijri**

Department of Education Administration and Planning  
Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University

**Abstract.** This study aims to determine the degrees of importance and practice of leadership competencies among female vice-deans of the scientific departments in some emerging universities. The researcher uses the descriptive survey method. A questionnaire was designed to measure the degrees of importance and practice of leadership competencies that includes five dimensions (personal competencies, planning competencies, decision-making competencies, motivational competencies and administrative communicational competencies) . The study tool was applied after confirmation of its validity and reliability on 4 emerging universities: Prince Satam University, Jazan University, Almajma`a University and Tabuk University. The study was applied on a random simple sample which represents 20% of the original study community (1427) .

**Results:** The study sample confirmed a high degree of approval on the importance and practice of all competencies dimensions. The personal competencies dimension ranks first in importance and practice. Decision-making competencies and planning competencies comes in the fourth and fifth place respectively. While sample of the study have varied opinion about the motivational competencies and administrative communication competencies. Motivational competencies comes in the second place and administrative communicational competencies in the third as the importance degree , whereas the motivation competencies comes in the third place and administrative communicational competencies in the second in the practice degree. The results also show differences regarding the degree of practice due to the variables of scientific degree and university. Accordingly, the study has made several recommendations that could develop the performance of female vice-deans of the scientific departments.

**Key words:** competencies, Leadership, Universities, Saudi emerging universities, Scientific department .