

درجة توافر الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030  
(جامعة حائل أمودجا)

د. محمد بن فهاد اللوقان

أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك

قسم التربية، كلية التربية، جامعة حائل

**المستخلص:** تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة توافر الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول درجة التوافر تعزى لمتغيرات الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتكونت العينة من (234) فرداً، وكانت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وجاءت أبرز النتائج كالتالي: أن درجة توافر الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل جاءت متوسطة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر الأدوار القيادية لدى الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل تعود لاختلاف النوع ولصالح الذكور، وأخرى تعود للرتبة العلمية لصالح أستاذ مساعد، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة التوافر تعود لاختلاف سنوات الخدمة، وأوصت الدراسة بضرورة تبنى الجامعات السعودية للأدوار التي أكدتها الدراسة في الدراسة وتوفير السبل والآليات اللازمة لتحقيقها.

**الكلمات المفتاحية:** الأدوار القيادية، رؤساء الأقسام، الجامعات السعودية، جامعة حائل.

**Degree of availability of Leadership roles of heads of academic departments in Saudi universities  
in light of the vision of Saudi Arabia 2030**

**(University of Hail is model)**

**Mohammad Fahhad Allugan Alshammari**

*Associate Professor of Higher Education Administration  
Education Department, University of Hail*

**Abstract:** The study aimed to knowledge of degree of availability of the leadership roles of the academic heads of Hail University in light of the vision of Saudi Arabia 2030 from the point of view of the study sample and the knowledge of the differences of statistical significance on the degree of availability of the leadership roles of the academic heads of Hail University. The population selected for this study consisted of Sample of faculty members 935. The total number of participants in this study was 234. The questionnaire was a tool for gathering information. The questionnaire was a tool of study. The result showed that the degree of availability of the leadership roles of the academic heads of Hail University is average. There are statistically significant differences in the degree of availability of leadership roles in the academic departments of University of Hail about to gender differences in favor of males. There are statistically significant differences in the availability of leadership roles in the academic departments of Hail University about The scientific rank is in favor of an assistant professor. The study recommended of the need to adopt Saudi universities to the roles confirmed by the study and provide the means necessary to achieve them.

**Keywords:** leadership roles, heads of departments, Saudi universities, Hail University.

## مقدمة

يعد موضوع القيادة من أهم موضوعات العلوم الإدارية والسلوكية بشكل عام، كما أن الوظيفة القيادية من أكثر المجالات التي لا تزال محط الاهتمام بسبب أهميتها كظاهرة إنسانية ترتبط بالحياة اليومية للأفراد، كونها المعيار الذي يستند عليه نجاح المجتمعات فضلاً عن المؤسسات والمنظمات وجماعات العمل. كما تشكّل القيادة الإدارية محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حدٍ سواء، ومع تطوّر الحياة أصبحت القيادة أمراً لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف المرجوة (النمر وآخرون، 2011، ص 313).

لذا فقد اتجهت الدراسات الحديثة نحو القيادة الإدارية وحظي هذا النوع من القيادة بأهمية بالغة ومرتازدة خصوصاً مع التطوّر السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة (الشمري، 2010، ص 21). ولعل من أبرز جوانب دراسة القيادة ومنها القيادة الأكاديمية؛ دراسة الأدوار التي من خلالها تمارس القيادة دورها الحيوي في التأثير الإيجابي نحو تحقيق أهداف العمل بمستوى عالٍ من الأداء، لذا فإن من خصائص جودة الأداء القيادي تناسبه مع نوعية الدور الذي يقوم به والمعطيات الراهنة بالمؤسسة، حيث إن لذلك تأثير عميق يكمن في كونه ينعكس إيجاباً أو سلباً على جميع عناصر العملية الأكاديمية، والتي يمثل القسم الأكاديمي أحد أهم عناصرها، فهو الوسيلة الإجرائية لتحقيق الأهداف المنشودة للجامعة، وبناء على جودة أدائه يتوقف نجاح العملية الأكاديمية ككل.

ومن هنا تبرز أهمية دراسة موضوع القيادة الأكاديمية كممارسة علمية وعملية تنظيمية تؤثر وتتأثر بالمعطيات والمستجدات والتحديات التي يفرضها الواقع وتطلعات المستقبل نحو تحقيق الأهداف المنشودة وخلق روح الإبداع والوصول إلى مستويات متقدمة من التفوق والتميز الأكاديمي والتنظيمي تحقيقاً لما تتطلع له الرؤية الطموحة للمملكة العربية السعودية 2030.

أما من حيث مفهوم القيادة فتعرفها الشمري (2010، ص 19) "بأنها عبارة عن مجموعة من الأشخاص الذين تتوافر بهم العناصر الأساسية للقيادة، وذلك من خلال قدرتهم على التأثير في مرؤوسيههم لغرض تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها".

كما تُعرّف بأنها ظاهرة اجتماعية مهمة تتأثر بظروف المجتمع السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، كما أنها تؤثر تأثيراً فعالاً في حياة المجتمع (شهاب وإبراهيم، 2011، ص 21)، و (Law, 2013. p.299).

ويعرفها حياصات (2011، ص 38) "بأنها السلوك الذي يقوم به القائد للمساعدة في بلوغ الأهداف المرجوة، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء في المنظمة، والحفاظ على تماسك الجماعة، إضافة إلى توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم، والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم، لأجل تحقيق الأهداف التي تضعها المنظمة لنفسها بكل كفاءة واقتدار".

ويرى ريزي (Rizi 2013, p.9) أنها القدرة في التأثير على مجموعة من الأفراد ودفعهم باتجاه تحقيق أهداف الجماعة، وهي العملية التي من خلالها يؤثر شخص على الآخرين، وتوجيههم إلى تحقيق هدف ما للجماعة، وهي تعمل على توجيه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكاً.

ويشير نورثاوس (Northouse2018. P.11) إلى "أنها عملية يؤثر من خلالها فرد في مجموعة أفراد لتحقيق هدف مشترك؛ فهي تشتمل على عدة عناصر هي: التأثير والمجموعة والهدف الذي يراد تحقيقه".

وعلى ذلك فالقيادة قائمة على الدور الذي يقوم به القائد أثناء تعامله مع غيره من الأفراد وقدرته على التأثير في سلوكهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة.

وعليه تمثل القيادة مجموعة من المفاهيم المتكاملة والمتناغمة والمهارات الفنية والإنسانية والإدراكية التي لا بد من توافرها، إضافة إلى عوامل أخرى متداخلة تتصل بالبعد النبوي للفرد المتعلق بشخصيته وقيمه واتجاهاته ودوافعه التي تسهم في مجملها في بناء القائد (الطويل، 2001، ص 247).

ويمكن القول بأن القيادة الأكاديمية هي عملية تأثير القائد الأكاديمي في سلوك العاملين والطلاب والموظفين لتحقيق رؤية الجامعة وأهدافها.

وتتكون عناصر القيادة من ثلاثة عناصر أساسية هي: وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين، وقائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم. وهدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه (النمر وآخرون 2001، ص 314).

ويعد رئيس القسم الأكاديمي العنصر الفاعل والمؤثر على أداء جميع العاملين من خلال ما يقوم به من أدوار قيادية تسهم في التطوير وتحقيق الأهداف، فهو المسؤول عن تحديد الاحتياجات المتعلقة بالقسم وإدارة العاملين فيه (Bates 2000, p.23).

ويشير الخطيب (2009، ص 114) إلى أن أبرز التوجهات الحديثة في الإدارة الجامعية تؤكد على أهمية تنمية رؤساء الأقسام على القيام بالأدوار وصناعة التغيير وخلق الإبداع والتطوير المؤسسي وإدارة التغيير.

ويشير صبحي (2006، ص 13) وآل زاهر (2014، ص 45) إلى أن الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأقسام تتمحور حول المسؤوليات العامة التي تندرج تحت الوظائف الثلاث للجامعات (التدريس والبحث العلمي

وخدمة المجتمع)، وهي التي جاء تحديد الأدوار والمسؤوليات والمهام للأقسام الأكاديمية من خلالها؛ ويمكن إجمالها بمسؤوليات تخطيطية وتنظيمية وتدرسية وقيادية وبخئية وتقويمية وتطويرية ومهنية وتنسيقية.

وبالنظر إلى المضامين التعليمية التي تشتمل عليها رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والجوانب التعليمية المتعلقة بالتعليم العالي يتضح أنها ركزت على ثلاثة جوانب رئيسة تتمثل فيما يلي:

- إعادة النظر في التخصصات الجامعية الحالية وتطويرها مستقبلاً لتتوافق مع احتياجات سوق العمل، إما عن طريق التوسع في تخصصات معينة، أو إغلاق مسارات تعليمية قد لا تخدم الرؤية المستقبلية للمملكة.
- التأهيل والتدريب المتقدم لعضو هيئة التدريس ليتمكن من التفاعل مع التغييرات المستقبلية التي تتطلع إليها رؤية المملكة 2030 فيما يتعلق بالتعليم الجامعي.
- التركيز على جودة التعليم الجامعي المقدم من خلال بناء شراكات استراتيجية مع الجامعات العالمية، ومراقبة جودة المخرجات التعليمية، وأن تكون خمس من الجامعات السعودية ضمن أفضل 100 جامعة عالمية (الداود 2017، ص 361).

وهذا ما تتضمنه الأدوار التي تسعى هذا الدراسة إلى معرفة درجة توافرها في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

### مشكلة الدراسة

تحتل القيادة الأكاديمية باهتمام خاص؛ لما لها من دور كبير في توجيه العملية التعليمية في الجامعات ودفعها لتحقيق أهداف الجامعة والإسهام في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع، إلا أنه في كثير من الأحيان قد لا تتحقق هذه الأهداف بالصورة المرجوة مما يؤدي إلى ضعف كفاءة مخرجاتها، وبالتالي فإن الدور القيادي الذي يمارسه رئيس القسم يعد حجز الزاوية في العمليات التطويرية فضلاً عن العلاجية لما له من تأثير في تحديد وتوجيه سلوك الأفراد العاملين معه، ولهذا فإن وضوح هذا الدور وممارسته بكل كفاءة وفاعلية له أهمية تبرز في تحديد علاقة أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة بالجامعة وعلاقة الجامعة بهم وأثر كل منهما على الآخر، ومن ثم ورفع كفاية الأقسام لتحقيق أهداف الجامعة، وهو ما أشارت إليه دراسة فاطمة السلمي (2017) إلى أن دور الجامعات في تنمية المجتمع المعرفي جاءت بدرجة كبيرة مما يعني بأن أدوار الأقسام الأكاديمية يجب أن تصب في هذا الاتجاه، كما توضح دراسة نورة العويد (2017) إلى أن هناك تحديات كبيرة تواجه القيادة الجامعية في كافة مستوياتها في سبيل أداء أدوارها، وفي المقابل أوضحت دراسة (الشريف 2014) ودراسة هالة عيد (2015) إلى أن هناك ضعف في الكفايات القيادية في الجامعات السعودية فيما يتعلق ببعض الأدوار الإدارية والقيادية كما أوصت دراسة العتيبي (1435هـ) إلى ضرورة تعزيز الأنماط القيادية للقيام بأدوارها في الجامعات السعودية.

كما تواجه الجامعات السعودية مجموعة من التحديات التي تحتم عليها التطوير والتحسين المستمر في ممارساتها القيادية والإدارية والتنظيمية الأمر الذي يحملها العديد من المسؤوليات من أجل مواجهة هذه التحديات بما يضمن لها البقاء والمنافسة، ومن أبرز هذه التحديات ما جاء في رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وما تحمله من مضامين تؤكد على أهمية التطوير والقيام بأدوار جديدة ذات جودة عالية تتسم بالمرونة والشفافية، وبالرغم من أهمية الأدوار التي يقوم بها رؤساء الأقسام، إلا أنه لا توجد دراسات حسب علم الباحث تدرس توافر الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معرفته وتحديدته، من خلال تحديد درجة توافر الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة بتحديد درجة توافر الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

### أسئلة الدراسة

١. ما درجة توافر الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 تعزى لمتغيرات الدراسة؟

### أهداف الدراسة

١. التعرف على درجة توافر الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
٢. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول درجة توافر الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 تعزى لمتغيرات الدراسة.

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من خلال:

١. أهمية الموضوع الذي تناوله (القيادة الأكاديمية) في ضوء رؤية المملكة 2030 حيث إنه يحظى باهتمام متزايد على المستوى الحكومي والشعبي الأمر الذي تتأكد معه أهمية تحديد الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات تحديداً واضحاً يساعد على فهم الأدوار الجديدة التي ينبغي توافرها في الأقسام الأكاديمية بالجامعات في سبيل تحقيق رؤية المملكة 2030.

٢. أهمية الدور الذي تقوم به الأقسام الأكاديمية في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 وما تقدمه للمجتمع بشكل عام.

٣. تأتي هذه الدراسة في مرحلة تحول وطني في المملكة العربية السعودية على كافة الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية وغيرها من خلال تنويع مصادر الدخل مما يولد تغيرات في نوعية تركيبة منظومة العمل وما يصاحبه من تغيرات في الإعداد والتدريب لمواكبة هذه التحولات.

٤. يُؤمّل أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في إيجاد إطار مرجعي لدرجة توافر الأدوار القيادية يمكن أن يستفيد منها مديرو الجامعات وصناع القرارات في وزارة التعليم في توجيه عمليات التطوير في البرامج الأكاديمية والكليات والجامعات.

#### حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على التعرف على درجة توافر الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030، والتي حددتها الدراسة بالمجالات التالية: (التطوير، صناعة التغيير، بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، التخطيط الاستراتيجي، إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة، التقييم).

**الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل.

**الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1438/1439هـ.

#### مصطلحات الدراسة

**الأدوار القيادية:** يعرفها الباحث إجرائياً بأنها الممارسات السلوكية التي يتبناها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية كي تسهم في تحقيق رؤية المملكة 2030.

**رؤية المملكة 2030:** هي الرؤية التي أطلقتها المملكة العربية السعودية وتعتمد على ثلاثة محاور هي المجتمع الحيوي والاقتصاد المزدهر والوطن الطموح.

**رؤساء الأقسام الأكاديمية:** يعرف نظام التعليم العالي والجامعات السعودي رئيس القسم بأنه عضو هيئة التدريس المكلف بتسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية في القسم، والمسؤول عن تطبيق لوائح وأنظمة مجلس التعليم العالي، ويقدم للعميد تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية، ويعين رئيس القسم من بين أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءات العلمية والإدارية بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية أو المعهد ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد. (نظام مجلس التعليم العالي، 2007، ص 48)، وتتبنى الدراسة الحالية هذا التعريف إجرائياً.

## الدراسات السابقة

أجرى مرسي ومصطفى (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على أدوار ومسؤوليات رؤساء الأقسام العلمية بالتعليم الجامعي، ووضع تصور مقترح لتجويد الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة في جامعة أسيوط، وتكونت العينة من 50 فرداً من أعضاء هيئة التدريس واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة أسيوط جاء بدرجة متوسطة بوزن نسبي 74 ووضعت الدراسة تصوراً مقترحاً لتجويد الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة في جامعة أسيوط.

وتناولت دراسة أحمد، والفقيه (2011) تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية ومقوماتها وضرورتها للقيادات الأكاديمية، كما هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة نجران لأبعاد القيادة الاستراتيجية ووضع آليات مقترحة لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة نجران في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، وتمثلت عينة الدراسة في 153 فرداً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران، وجاءت ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للبعد الأخلاقي في الترتيب الأول بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثانية البعد الإداري بدرجة كبيرة وفي المرتبة الثالثة البعد التحويلي بدرجة متوسطة وفي المرتبة الأخيرة البعد السياسي بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة الشمري (2013) إلى فحص مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات الناشئة (الجوف، حائل، الحدود الشمالية) وتكونت العينة من 197 فرداً، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى تحديد واقع مهارات رؤساء الأقسام العلمية في الأبعاد التالية: الخصائص الشخصية حيث حصلت على درجة هامة جداً، مهارات الإدارة الجامعية التي يمارسونها وحصلت على درجة هامة، الاحتياجات التدريسية وحصلت على درجة هامة.

كما قام الباطين (2014) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة توافر المهارات القيادية لرؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية في جامعتي الملك سعود والأميرة نورة بنت عبدالرحمن، وتكونت العينة من 114 فرداً، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر المهارات القيادية لرؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية في جامعتي الملك سعود والأميرة نورة بنت عبدالرحمن جاءت عالية، وكان ترتيب المهارات كالتالي: المهارات الإنسانية - المهارات الفنية - المهارات الشخصية - المهارات الفكرية.

كما أجرت كل من أحلام الصادق، وإقبال نصر (2017) دراسة هدفت إلى معرفة الأدوار التي تؤديها الجامعات السعودية في بناء المجتمع المعرفي السعودي، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة، واستخدمت أداتي المقابلة والملاحظة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نتائج تتلخص في وجوب

التوسع في التعليم الفني والمهني بجانب التعليم الأكاديمي، ووجوب إحداث تغيير في طرق ومناهج التدريس المتبعة في الدول العربية بما فيها المملكة العربية السعودية، والسعي إلى النشر في المجالات العلمية المحكمة حيث إن توفير فرص التعليم العالي وحده لا يكفي لبناء مجتمع معرفي.

أما دراسة فاطمة السلمي (2017)، فهذهت إلى معرفة دور مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في تنمية المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغت 88، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أبرز النتائج أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدور مؤسسات التعليم العالي في تنمية المجتمع كانت مرتفعة، وجاءت تقديراتهم لسبل تفعيل دور مؤسسات التعليم العالي في تنمية المجتمع مرتفعة، وكانت تقديراتهم للمعوقات التي تحول دون قيام مؤسسات التعليم العالي بتنمية المجتمع منخفضة.

وقامت نورة العويّد (2017) بدراسة هدفت إلى معرفة الأدوار التي يؤديها القائمون على الوظائف الجامعية (التدريس، البحث العلمي، خدمة الجامعة والمجتمع) لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، واستخدمت المنهج التحليلي الوثائقي للتعرف على واقع التدريس الجامعي، وواقع البحث العلمي، وواقع خدمة المجتمع في الجامعة، وخلصت الدراسة إلى أن هناك عددًا من الدراسات سواءً المحلية أو غير المحلية تشير إلى عدد من التحديات التي تواجه هذه الوظائف في سبيل تحقيق أهداف الجامعة بشكل عام والأهداف الخاصة برؤية المملكة العربية السعودية 2030، كما وضحت هذه الأدبيات والدراسات المعروضة إلى أهمية هذه الوظائف الجامعية.

كما أعد كل من باسل وفيليكس (Basil A & Felix D, 2017) دراسة هدفت إلى تقييم فعالية رؤساء الأقسام في ممارسة القيادة الأكاديمية على مستوى الأقسام بجامعة ولاية Cross River بنيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي على عينة قصدية مكونة من 110 فردًا من رؤساء الأقسام من جامعتين في ولاية Cross River، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن جانب التطوير المهني أكثر الجوانب فعالية وتوافرا في القيادة الأكاديمية، وأن فعالية HODs في القيادة الأكاديمية على مستوى الأقسام كانت منخفضة بشكل ملحوظ، وأن نوع الجامعة لا يؤثر بشكل كبير على فعالية HODs في توفير القيادة الأكاديمية على مستوى الإدارات.

### التعليق على الدراسات السابقة

لم يجد الباحث حسب ما توفر لديه من دراسات سابقة ما يتفق مع مجالات الدراسة الحالية وعباراتها وتحديد الأدوار التي جاءت فيها، ولكن كانت هذه الدراسات هي الأقرب من حيث الاتفاق ببعض المجالات بالمجمل، حيث تناولت دراسة كل من مرسي ومصطفى (2011)، والشمري (2013)، والباطين (2014)، أدوار

ومسؤوليات ومهارات رؤساء الأقسام العلمية، إلا أن دراسة الشمري(2013) ركزت على مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية، وحددت دراسة البابطين(2014)، درجة توافر المهارات القيادية لرؤساء الأقسام العلمية، بينما جاءت دراسة أحمد والفقيه(2011) بحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد القيادة الاستراتيجية، أما دراسة كل الصادق ونصر(2017)، والسلمي(2017) فقدت تكلمت حول معرفة الأدوار التي تؤديها الجامعات السعودية بشكل عام في بناء المجتمع المعرفي السعودي، أما دراسة العويّد (2017) فكانت حول معرفة الأدوار التي يؤديها القائمون على وظائف الجامعات لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، بينما ركزت دراسة باسل وفيليكس(Basil A & Felix D, 2017) على تقييم فعالية رؤساء الأقسام في ممارسة القيادة الأكاديمية على مستوى الأقسام.

ويتضح من خلال هذا الاستعراض للدراسات السابقة وربطها بالدراسة الحالية أن البعض منها تناول موضوع الأدوار القيادية في الجامعات أو على مستوى الأقسام بشكل خاص، مما يدل على أهمية الموضوع واستمرار الاهتمام به من قبل الباحثين، ومنها ما ركز على المهارات القيادية دون غيرها من الأدوار، ولعل أقرب الدراسات السابقة لهذا الدراسة دراسة مرسي ومصطفى(2011)، والشمري(2013) والبابطين(2014). وتختلف هذه الدراسة عن سابقتها حسب علم الباحث كونها ركزت على درجة توافر الأدوار القيادية والأبعاد والمجالات التي حددتها، كما أن هذه الدراسة تميزت عن سابقتها بكونها حددت الأدوار القيادية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، أملا بالإسهام في تحقيق مضامينها.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهدافها، وهو المنهج الذي يهتم بملاحظة ظاهرة ما أو حدث معين معتمدا على معلومات نوعية أو كمية في فترة زمنية معينة بغرض التعرف عليها وعلاقتها بالظواهر الأخرى للوصول إلى نتائج تساعد في فهم الواقع الراهن وتطويره. (مطوع والخليفة 2014، ص 111).

#### مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل للعام الجامعي (1438/1439هـ)، وعددهم (935) فردا.

## عينة الدراسة

تكونت العينة من (330) فرداً بنسبة (35%) من المجتمع الكلي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وكان العائد والصالح منها للتحليل (234) مفردة بنسبة بلغت (25.03%) من المجتمع الكلي، منهم (156) ذكراً و(78) أنثى، والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

الجدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة وفق البيانات الأولية

المتغيرات	التصنيف	العدد	النسبة
نوع العينة	ذكر	١٥٦	٦٦,٧
	أنثى	٧٨	٣٣,٣
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	١٤٣	٦١,١
	أستاذ مشارك فأعلى	٩١	٣٨,٩
عدد سنوات الخبرة في الجامعة	أقل من ٨ سنوات	١٠٣	٤٤,٠
	من ٨ سنوات فأكثر	١٣١	٥٦,٠
المجموع		٢٣٤	١٠٠,٠

## أداة الدراسة

تكوّنت أداة الدراسة من جزأين، الجزء الأول عبارة عن بيانات أولية عن أفراد عينة الدراسة شملت متغيرات الدراسة (الجنس - عدد سنوات العمل في الجامعة - الدرجة العلمية)، أما الجزء الثاني فهو محاور وعبارات الأداة وتتكون من ستة محاور، و52 عبارة كما يوضحه الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2) توزيع عبارات على محاور الاستبانة

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

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

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (5 - 1) \div 5 = 0.8$$

لنحصل على التصنيف التالي:

الجدول رقم (٣) توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
المدى	٤,٢١ - ٥,٠٠	٣,٤١ - ٤,٢٠	٢,٦١ - ٣,٤٠	١,٨١ - ٢,٦٠	١,٠٠ - ١,٨٠

### صدق أداة الدراسة

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

وللتعرف على الاتساق الداخلي للأداة وثباتها قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من

(٣٥) فرداً، على النحو التالي:

### صدق الاتساق الداخلي

لمعرفة صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه، ومعاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه، ومعاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين مجالات الاستبانة، بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه، وتوضح الجداول (4-6) ذلك فيما يلي:

- معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود الاستبانة، بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه:

الجدول رقم (٤) معاملات ارتباط بنود الاستبانة بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه (العينة الاستطلاعية: ن=٣٥)

المجال	م	معامل الارتباط						
التطوير	١	**٠,٨٢٥٨	٤	**٠,٨٦٠٣	٧	**٠,٦٩٨٧	١٠	**٠,٧٩٩٧
	٢	**٠,٧٤٤١	٥	**٠,٨٥٧٣	٨	**٠,٨٧٧٩	١١	**٠,٧١٠٦
	٣	**٠,٨٣٣٨	٦	**٠,٧٦٤٢	٩	**٠,٩١٣٩	==	==
صناعة لتغيير	١٢	**٠,٨٦١٧	١٥	**٠,٧١٥٤	١٨	**٠,٩٥٠٥	==	==
	١٣	**٠,٩٠٣٧	١٦	**٠,٦٦٣٩	١٩	**٠,٩٢٢١	==	==
	١٤	**٠,٨٧٤٠	١٧	**٠,٨٧٦٣	٢٠	**٠,٧٨٠٥	==	==
	٢١	**٠,٨٩٧٤	٢٣	**٠,٨٩٥٥	٢٥	**٠,٩٢٠٤	٢٧	**٠,٨٩٢٨
داعمة للتغيير	٢٢	**٠,٩١٠٨	٢٤	**٠,٨٧٢٦	٢٦	**٠,٨٨٥٣	٢٨	**٠,٩١٩٥
	٢٩	**٠,٦٧٤١	٣١	**٠,٨٧٥٦	٣٣	**٠,٨٨١٢	٣٥	**٠,٩٣٦٧
التخطيط الاستراتيجي	٣٠	**٠,٨٧٥٦	٣٢	**٠,٨٧١٥	٣٤	**٠,٩٢٥٠	==	==
	٣٦	**٠,٦٨١٥	٣٩	**٠,٨٨١٣	٤٢	**٠,٨٧١٥	٤٥	**٠,٨٥٤٥
	٣٧	**٠,٨٢٢٢	٤٠	**٠,٨٨١٩	٤٣	**٠,٨٨١٣	٤٦	**٠,٧٩٥٦
جاذبة	٣٨	**٠,٨٨٢١	٤١	**٠,٧٦٨٥	٤٤	**٠,٨٤٩٥	==	==

محمد اللوقان: درجة توافر الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية ....

المجال	م	معامل الارتباط						
التقويم	٤٧	**٠,٧٨٧٧	٤٩	**٠,٩٣٥٥	٥١	**٠,٩٦٠٨	==	===
	٤٨	**٠,٨٨٤٣	٥٠	**٠,٨٥٤٠	٥٢	**٠,٨٥٠٢	==	===

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

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

الجدول رقم (٥) معاملات ارتباط بنود الاستبانة بالدرجة الكلية (العينة الاستطلاعية: ن=٣٥)

م	معامل الارتباط						
١	**٠,٧٥١٨	١٤	**٠,٧٩٧٥	٢٧	**٠,٨٩٣٠	٤٠	**٠,٩٠٥٥
٢	**٠,٦٠٦١	١٥	**٠,٥٨١٠	٢٨	**٠,٨٥٥٦	٤١	**٠,٧٢٨٠
٣	**٠,٧٧٢٠	١٦	**٠,٧٢٣٧	٢٩	**٠,٦٣٦٦	٤٢	**٠,٨٤٨٠
٤	**٠,٨٥٩٢	١٧	**٠,٨٦٨٧	٣٠	**٠,٧٨٤٨	٤٣	**٠,٨٢٦٠
٥	**٠,٨٥٠١	١٨	**٠,٩٢٠٢	٣١	**٠,٨٤٦٢	٤٤	**٠,٧٩١٢
٦	**٠,٦٥٤٠	١٩	**٠,٩٢١٣	٣٢	**٠,٨٨٩٠	٤٥	**٠,٧٥٩٧
٧	**٠,٦٤٧٥	٢٠	**٠,٨٣٤٥	٣٣	**٠,٧٩٦٠	٤٦	**٠,٧٣٢٢
٨	**٠,٨٥٢٣	٢١	**٠,٨٧١٥	٣٤	**٠,٨٣٠٨	٤٧	**٠,٧١٨٣
٩	**٠,٩٢١٥	٢٢	**٠,٨٨٩٩	٣٥	**٠,٨٨٩٥	٤٨	**٠,٦٦٠٠
١٠	**٠,٦٢١٧	٢٣	**٠,٨٤٥٦	٣٦	**٠,٦٤٧٩	٤٩	**٠,٧١٠٣
١١	**٠,٥١٤٦	٢٤	**٠,٨٧٤٥	٣٧	**٠,٧٣٨٨	٥٠	**٠,٦٠٣٢
١٢	**٠,٧٣٩٧	٢٥	**٠,٩١٨٧	٣٨	**٠,٨٥٦١	٥١	**٠,٨٢٠٠
١٣	**٠,٨٣١١	٢٦	**٠,٨٠٨٤	٣٩	**٠,٨٧١٩	٥٢	**٠,٨٨٦٥

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

- معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين مجالات الاستبانة، بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه:

الجدول رقم (٦) معاملات ارتباط مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية (العينة الاستطلاعية: ن=٣٥)

البعد	معامل الارتباط
التطوير	**٠,٩١٢٠
صناعة التغيير	**٠,٩٥٣٧
بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير	**٠,٩٦٦٦
التخطيط الاستراتيجي	**٠,٩٤٠٢
إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة	**٠,٩٤٨٧
التقويم	**٠,٨٣٧٤

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

## ثانياً: ثبات الأداة

تم حساب قيم معامل الثبات بطريقة التناسق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ AlphaCornpach والجدول رقم (7) يوضح ذلك:

الجدول رقم (٧) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمجالات وأبعاد الاستبانة (العينة الاستطلاعية: ن=٣٥)

البعد	عدد الفقرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
التطوير	١١	٠,٩٥
صناعة التغيير	٩	٠,٩٥
بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير	٨	٠,٩٧
التخطيط الاستراتيجي	٧	٠,٩٤
إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة	١١	٠,٩٦
التقويم	٦	٠,٩٤
الثبات الكلي	٥٢	٠,٩٩

يتضح من الجدول رقم (٤) أن جميع أبعاد الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث جاء الثبات الكلي بدرجة (٠,٩٩) وتراوحت درجات مجالاته ما بين (٠,٩٤ - ٠,٩٧) مما يدل على أنها تتمتع بدرجة ثبات عالية يمكن الوثوق بنتائجها.

## إجابة أسئلة الدراسة

إجابة السؤال الأول ونصه: ما درجة توافر الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

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

الجدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول درجة توافر الدور التطويري لدى رؤساء الأقسام

الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

م	الأدوار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
المجال الأول: التطوير					
٧	يسعى رئيس القسم إلى تحسين جودة الخدمات الإلكترونية المتوفرة لتعزيز حوكمة الخدمات.	٣,٣٧	١,٢٢	١	متوسطة
٦	يشارك رئيس القسم في الممارسات البحثية التخصصية للقسم.	٣,٣٤	١,٠٤	٢	متوسطة
٢	يسعى رئيس القسم لتعميق المناقشات العلمية داخل القسم.	٣,٣٢	١,١٦	٣	متوسطة
١٠	يعمل رئيس القسم على استقطاب الكفاءات التي يحتاج إليها القسم أو التخصص.	٣,٣٢	١,٢٠	٣	متوسطة
١	يستشير رئيس القسم الإبداع والتجديد لدى الأعضاء في القسم.	٣,٢٧	١,١٤	٥	متوسطة
٤	يشجع رئيس القسم على المشاريع البحثية وبحوث الفريق داخل القسم.	٣,٠٩	١,٢٥	٦	متوسطة
٨	يوفر رئيس القسم فرص التنمية المهنية لأعضاء القسم لرفع مستوى قدراتهم.	٣,٠٩	١,٢٦	٦	متوسطة

محمد اللوقان: درجة توافر الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية ....

م	الأدوار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
٩	يعمل رئيس القسم على تنمية البنية التحتية الرقمية في القسم.	٣,٠٤	١,٤٣	٨	متوسطة
٣	يحرص رئيس القسم على استمرارية عقد اللقاءات العلمية في القسم.	٣,٠٠	١,١٠	٩	متوسطة
١١	يسهم رئيس القسم في تدريب العاملين في القطاع غير الربحي فيما يختص به القسم.	٢,٧٠	١,٠٩	١٠	متوسطة
٥	يسعى رئيس القسم لبناء شراكة علمية مع الأقسام المناظرة بالجامعات المصنفة إقليمياً وعالمياً.	٢,٤٨	١,١٨	١١	ضعيفة
<b>المتوسط العام للمجال</b>					
المجال الثاني: صناعة التغيير					
١٧	يغرس رئيس القسم روح المبادرة والشعور بالمسؤولية بين منسوبي القسم.	٣,٥٢	١,٢٧	١	كبيرة
٢٠	ينتهج رئيس القسم الشفافية في جميع ممارسات القسم العلمية والإدارية.	٣,٤٥	١,٣٩	٢	كبيرة
١٩	يدرئ رئيس القسم طبيعة المواقف التي يحاول تغييرها في القسم.	٣,٣٩	١,١٧	٣	متوسطة
١٢	يساعد رئيس القسم أعضاء القسم على تعزيز قبول التغيير.	٣,٢٦	١,٢٧	٤	متوسطة
١٣	يعمل رئيس القسم على إيجاد مناخ عام يساعد على إحداث التغيير.	٣,٢١	١,٢٣	٥	متوسطة
١٤	يشجع رئيس القسم الأعضاء على تجريب أساليب جديدة في عملهم.	٢,٩٧	١,٣٠	٦	متوسطة
١٦	يشعر رئيس القسم الأعضاء بأن بريق الإنجازات الكبيرة من واجبات وظيفتهم.	٢,٩٦	١,١٤	٧	متوسطة
١٥	يؤسس رئيس القسم خريطة بحثية تحدد مسارات البحث للقسم وفقاً لأحدث التوجهات العالمية.	٢,٨٢	١,٢٣	٨	متوسطة
١٨	يستخدم رئيس القسم الحوافز (الإيجابية - السلبية) لرفع الأداء داخل القسم.	٢,٨٠	١,٣٤	٩	متوسطة
١٧	يغرس رئيس القسم روح المبادرة والشعور بالمسؤولية بين منسوبي القسم.	٣,٥٢	١,٢٧	١	كبيرة
١٨	يستخدم رئيس القسم الحوافز (الإيجابية - السلبية) لرفع الأداء داخل القسم.	٢,٨٠	١,٣٤	٩	متوسطة
<b>المتوسط العام للمجال</b>					
المجال الثالث: بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير					
٢٧	يعزز رئيس القسم انتماء ولاء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين للقسم والجامعة.	٣,٤٥	١,٢١	١	كبيرة
٢٣	يسعى رئيس القسم للتخلص من أنماط السلوك التي تعوق الأداء داخل القسم.	٣,٤٠	١,٢٢	٢	متوسطة
٢٤	يعزز رئيس القسم الجوانب الإيجابية في الثقافة التنظيمية الداعمة لزيادة الإنتاجية في القسم.	٣,٣٨	١,١٦	٣	متوسطة
٢٨	يتخلص رئيس القسم من أنماط السلوك التنظيمي العائق لعمليات التغيير.	٣,٣٣	١,٢٥	٤	متوسطة
٢٥	يبيّن رئيس القسم ثقافة تنظيمية جديدة تساهم في تسهيل الأداء في القسم.	٣,٢٩	١,٢٢	٥	متوسطة
٢١	يركز رئيس القسم على القيم الداعمة لعملية التغيير داخل القسم.	٣,٢٢	١,١٩	٦	متوسطة
٢٦	يسعى رئيس القسم لنشر ثقافة التميز المهني في القسم.	٣,١٦	١,٣٢	٧	متوسطة
٢٢	يعمل رئيس القسم على نشر ثقافة كفاءة الإنفاق بين مختلف وحدات ولجان القسم.	٢,٩٨	١,٢٠	٨	متوسطة
<b>المتوسط العام للمجال</b>					
المجال الرابع: التخطيط الاستراتيجي					
٣٢	يضع رئيس القسم غايات القسم التي تتماشى مع رؤية ورسالة الجامعة.	٣,٨٨	١,٠٧	١	كبيرة
٣١	يسهم ف رئيس القسم ي وضع رؤية ورسالة واضحة للقسم تتناغم مع رؤية الجامعة.	٣,٧٧	١,٠٥	٢	كبيرة
٣٥	يضع رئيس القسم الخطط اللازمة لغرس المبادئ والقيم الوطنية لدى منسوبي القسم.	٣,٥٠	١,١٢	٣	كبيرة
٣٤	يضع رئيس القسم أهدافاً إستراتيجية لتشجيع العمل الجماعي داخل القسم.	٣,٤٨	١,١٨	٤	كبيرة
٣٣	يسهم رئيس القسم ببناء خطة إستراتيجية للقسم مستندة إلى حاجات الجهات المستفيدة.	٣,٤٢	١,١١	٥	كبيرة
٣٠	يوظف رئيس القسم إمكانات كل عضو من أعضاء القسم أثناء عملية التخطيط.	٣,٢١	١,٠٩	٦	متوسطة

م	الأدوار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
٢٩	يسهم رئيس القسم في دراسة واقع البيئة المحيطة لتوليد فرص العمل للمواطنين.	٢,٩٩	١,١٣	٧	متوسطة
<b>المتوسط العام للمجال</b>					
المجال الخامس: إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة					
٣٨	يعمل رئيس القسم على رفع فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرار في القسم.	٣,٧١	١,١٥	١	كبيرة
٣٧	يهتم رئيس القسم بإنجاز الأعمال داخل القسم بطريقة صحيحة.	٣,٦٢	١,٢٤	٢	كبيرة
٤١	يوزع رئيس القسم الموارد المادية والبشرية وفقاً للأعمال المنوطة بالقسم.	٣,٥٤	١,٠٥	٣	كبيرة
٤٠	يعزز رئيس القسم انتماء ولاء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين للقسم والجامعة.	٣,٥٤	١,٢٧	٤	كبيرة
٤٤	يعمل رئيس القسم على موازنة مخرجات القسم مع الاحتياجات الفعلية لسوق العمل.	٣,٣٥	١,١١	٥	متوسطة
٤٥	يتعاون رئيس القسم مع المجالس المهنية الخاصة في كل ما يتعلق بالقسم.	٣,٣٥	١,٣٠	٥	متوسطة
٤٢	يعزز رئيس القسم إسهام القسم في قطاعات المجتمع والمؤسسات الإنتاجية المستفيدة.	٣,٣٢	١,٠٦	٧	متوسطة
٣٩	يسعى رئيس القسم لتوفير أحدث وسائل التكنولوجيا الحديثة الميسرة للبحث والتدريس.	٣,٢٨	١,٢٥	٨	متوسطة
٤٣	يلتزم رئيس القسم بكفاءة الإنفاق داخل القسم.	٣,٢٦	١,٢٤	٩	متوسطة
٤٦	يعمل رئيس القسم على دعم العمل الخيري محلياً وإقليمياً وعالمياً.	٣,١٢	١,٢٤	١٠	متوسطة
٣٦	يهتم رئيس القسم بعمل مكتبة للقسم تضم أحدث المراجع العلمية العربية والأجنبية.	٢,٧٥	١,٣٥	١١	متوسطة
<b>المتوسط العام للمجال</b>					
المجال السادس: التقويم					
٤٧	يقترح رئيس القسم المعايير اللازمة لمراقبة الأداء داخل القسم.	٣,٤٦	١,٠٧	١	كبيرة
٥١	يضع رئيس القسم مؤشرات قياس الأداء داخل القسم.	٣,٤٣	١,٠٩	٢	كبيرة
٥٢	يراقب رئيس القسم الأداء في القسم وصولاً إلى أداء أكثر مرونة وفاعلية.	٣,٢٨	١,١٤	٣	متوسطة
٤٨	يضع رئيس القسم المقاييس اللازمة لقياس مستوى المخرجات التعليمية بالقسم بشكل سنوي.	٣,٢٦	٠,٩٧	٤	متوسطة
٥٠	يضع رئيس القسم خطط تصحيحية لجميع ممارسات الجودة داخل القسم.	٣,٢٦	١,٢١	٤	متوسطة
٤٩	يعمل رئيس القسم على وضع آلية متابعة لمخرجات القسم.	٣,٢٠	١,١٥	٦	متوسطة
<b>المتوسط العام للمجال</b>					

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتبين من الجدول رقم (٨) ما يلي:

**المجال الأول التطوير:** يتبين من الجدول رقم (٨) أن العبارة رقم (٧) وهي "يسعى رئيس القسم إلى تحسين جودة الخدمات الإلكترونية المتوافرة في القسم لتعزيز حوكمة الخدمات" حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية حيث حصلت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٣٧) وانحراف معياري (١,٢٢) أي أن هذه العبارة متوافرة بدرجة أكبر من باقي العبارات الأخرى، وربما يعود السبب في ذلك إلى كون الجامعة محل الدراسة من الجامعات الناشئة التي واکب إنشائها التوجه نحو الحوكمة الإلكترونية مما أكد الحرص على تحقيق ذلك، كما يتضح من الجدول رقم (٨) أن العبارة رقم (٥) وهي "يسعى رئيس القسم لبناء شراكة علمية مع الأقسام المناظرة بالجامعات المصنفة إقليمياً وعالمياً" حصلت على أقل المتوسطات حيث حصلت على درجة ضعيفة بمتوسط

محمد اللوقان: درجة توافر الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية ....

حسابي مقداره (٢,٤٨) وبانحراف معياري (١,١٨). ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن بناء الشراكات يحتاج إلى إجراءات وسياسات عليا خارجة عن صلاحيات رئيس القسم وهي عادة تتم بصورة مركزية من قبل القيادة العليا بالجامعة لهذا جاءت بدرجة ضعيفة مختلفة عن بقية النتائج.

كما تبين من الجدول رقم (٨) أن درجة توافر دور التطوير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٠٩)، وبانحراف معياري (٠,٩٥)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن التطوير عملية مستمرة وتحتاج مواكبة سريعة خاصة في زمن التقدم التكنولوجي والمعرفي مما أدى إلى تشتت وجهات نظر أفراد الدراسة حول هذا البعد، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمري (٢٠١٣)، والتي جاءت بدرجة متوسطة، بينما تختلف مع دراسة البابطين (٢٠١٤) التي جاءت بدرجة عالية في بعد المهارات القيادية الفنية ومنها الجانب التطويري، ودراسة الشمري (٢٠١٣)، التي جاءت بأن تخطيط أنشطة القسم وتطويرها جاءت بدرجة مرتفعة.

**المجال الثاني صناعة التغيير:** يتبين من الجدول رقم (٨) أن العبارة رقم (١٧) وهي "يغرس رئيس القسم روح المبادرة والشعور بالمسؤولية بين منسوبي القسم" حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية حيث حصلت على درجة كبيرة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٢) وبانحراف معياري (١,٢٧) أي أن هذه العبارة متوافرة بدرجة أكبر من باقي العبارات الأخرى، ولعل السبب يعود إلى مشاركة الجميع في صنع القرارات من خلال المجالس واللجان وغياب الفردية في القرار في غالب الممارسات داخل الأقسام، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البابطين (٢٠١٤) فقط، كما يتضح من الجدول رقم (٨) أن العبارة رقم (١٨) وهي "يستخدم رئيس القسم الحوافز لرفع الأداء داخل القسم" حصلت على أقل المتوسطات حيث حصلت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (٢,٨٠) وبانحراف معياري (١,٣٤). ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن غالب الحوافز المادية تتم بشكل مؤسسي عبر عمادات الكليات أو إدارة الجامعة وعبر قنوات إجرائية تحكمها أنظمة معينة قد لا تتيح لرئيس القسم القرار في منحها.

كما تبين من الجدول رقم (٨) أن درجة توافر دور صناعة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (٣,١٥)، وبانحراف معياري (١,٠٧) وتشير قيمة الانحراف المعياري في عبارات هذا المجال إلى وجود درجة من التشتت، وقد يكون سبب ذلك عائد إلى أن مهام ومسؤوليات العمل بالقسم متشعبة وذات اجتهادات مختلفة، مما يشكل صعوبة أمام رئيس القسم في ممارستها، وبالتالي فصناعة التغيير لديه لا تعدو عن كونها اجتهادات شخصية لذا اختلفت وجهات نظرهم حولها. وتختلف هذه الدراسة عن جميع الدراسات السابقة في تفرداها في إدراج مجال صناعة التغيير في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

**المجال الثالث بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير:** يتبين من الجدول رقم (٨) أن العبارة رقم (٢٧) وهي "يعزز رئيس القسم انتماء ولاء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين للقسم والجامعة" حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية حيث حصلت على درجة كبيرة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٤٥) وبانحراف معياري (١,٢١) أي أن هذه العبارة متوافرة بدرجة أكبر من باقي العبارات الأخرى، وهذا يدل على إدراك رؤساء الأقسام لدورهم في الانتماء، كما يتضح من الجدول رقم (٨) أن العبارة رقم (٢٢) وهي "يعمل رئيس القسم على نشر ثقافة كفاءة الإنفاق بين مختلف وحدات ولجان القسم" حصلت على أقل المتوسطات حيث حصلت على درجة متوسطة حسابي مقداره (٢,٩٨) وبانحراف معياري (١,٢٠). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون الشؤون المالية وما يندرج تحتها متعلقة بالقيادة العليا للجامعة وهي من تقوم على مثل هذه الممارسات، والأقسام جهات تنفيذية في ذلك.

كما تبين من الجدول رقم (٨) أن درجة توافر دور بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٢٨) وبانحراف معياري (١,٠٧). وتشير قيمة الانحراف المعياري في عبارات هذا المجال إلى وجود درجة من التشتت، وقد يكون سبب ذلك عائد إلى أن ثقافة التغيير لدى رؤساء الأقسام لا تزال محط اجتهادهم وليست دورا رسميا يمارس ضمن خطط وبرامج معينة، وبالتالي اختلفت زوايا الرؤية، كما أن هذا الدور يحتاج إلى مزيد من التأصيل التنظيمي، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تفردت بدراسة هذا المجال في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

**المجال الرابع التخطيط الاستراتيجي:** يتبين من الجدول رقم (٨) أن العبارة رقم (٣٢) وهي "يضع رئيس القسم غايات القسم التي تتماشى مع رؤية ورسالة الجامعة" حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية حيث حصلت على درجة كبيرة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٨) وبانحراف معياري (١,٠٧) أي أن هذه العبارة متوافرة بدرجة أكبر من باقي العبارات الأخرى، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الجهود المبذولة من قبل الجامعة في ترسيخ الخطة الاستراتيجية ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي من خلال الندوات التي أعدت لهذا الغرض، وقد تزامن ذلك مع إعداد هذه الدراسة. كما يتضح من الجدول رقم (٨) أن العبارة رقم (٢٩) وهي "يسهم رئيس القسم في دراسة واقع البيئة المحيطة لتوليد فرص العمل للمواطنين" حصلت على أقل المتوسطات حيث حصلت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (٢,٩٩) وبانحراف معياري (١,١٣)، وربما يعود السبب إلى كون ذلك يحتاج إلى قنوات رسمية وجهات مشاركة من خارج الجامعة وغالبا ما يتم ذلك من خلال لجان محددة وذات صبغة مركزية.

كما تبين من الجدول رقم (٨) أن درجة توافر دور التخطيط الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٤٦)،

وبانحراف معياري (٠,٩٤)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعات السعودية لديها خطط استراتيجية قائمة وتعمل الكليات والأقسام على تنفيذها من خلال خططها التنفيذية والتشغيلية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمري (٢٠١٣)، والتي جاءت بأن تخطيط أنشطة القسم وتطويرها جاءت بدرجة مرتفعة بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الباطين (٢٠١٤)، ودراسة أحمد والفقير (2011) ودراسة مرسي ومصطفى (٢٠١١) التي جاءت بدرجة متوسطة.

**المجال الخامس إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة:** يتبين من الجدول رقم (٨) أن العبارة رقم (٣٨) وهي "يعمل رئيس القسم على رفع فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرار في القسم" حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية حيث حصلت على درجة كبيرة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧١) وبانحراف معياري (١,١٥) أي أن هذه العبارة متوافرة بدرجة أكبر من باقي العبارات الأخرى، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون مجالس الأقسام هي من تصنع القرار من خلال تكوين اللجان أو تفويض بعض المهام. كما يتضح من الجدول رقم (٨) أن العبارة رقم (36) وهي "يهتم رئيس القسم بعمل مكتبة للقسم تضم أحدث المراجع العلمية العربية والأجنبية" حصلت على أقل المتوسطات حيث حصلت على درجة متوسطة حسابي مقداره (٢,٧٥) وبانحراف معياري (١,٣٥) ويفسر الباحث ذلك في أن الجامعة محل الدراسة هي جامعة ناشئة وربما كان الاتجاه نحو تكوين المكتبات المركزية للبنين والبنات والفروع خلال هذه الفترة أكثر من تكوين المكتبات الخاصة بالأقسام.

كما تبين من الجدول رقم (٨) أن درجة توافر دور إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٣٥)، وبانحراف معياري (٠,٩٦)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأقسام تسعى إلى خلق بيئة تنظيمية ذات طابع محفز نظراً لتسارع التغيرات المحيطة بها إلا أن أفراد عينة الدراسة يرون أنها تحتاج إلى المزيد من العمل. وتختلف هذه الدراسة عن جميع الدراسات السابقة في تفردتها في إدراج دور إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة في الأدوار القيادية لرئيس القسم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

**المجال السادس التقويم:** يتبين من الجدول رقم (٨) أن العبارة رقم (٤٧) وهي "يقترح رئيس القسم المعايير اللازمة لمراقبة الأداء داخل القسم" حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية حيث حصلت على درجة كبيرة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٤٦) وبانحراف معياري (١,٠٧) أي أن هذه العبارة متوافرة بدرجة أكبر من باقي العبارات الأخرى، وربما يفسر ذلك بأن مجالس الأقسام معنية بمناقشة مثل هذه المعايير واتخاذ القرارات المناسبة لها مما جعل أفراد عينة الدراسة يرون توافره بدرجة كبيرة لإسهامهم فيه. كما يتضح من الجدول رقم (٨) أن العبارة رقم

(٤٩) وهي "يعمل رئيس القسم على وضع آلية متابعة لمخرجات القسم" حصلت على أقل المتوسطات حيث حصلت على درجة متوسطة حسابي مقداره (٣,٢٠) وبانحراف معياري (١,١٥).

كما تبين من الجدول رقم (٨) أن درجة توافر دور التقويم لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٣١)، وبانحراف معياري (٠,٩٦)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن رؤساء الأقسام ربما لا يهتمون بهذا الجانب بالشكل المطلوب. وتختلف هذه الدراسة عن جميع الدراسات السابقة في تفردها في إدراج بعد التقويم في الأدوار القيادية لرئيس القسم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لدرجة توافر الأدوار القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات

السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

الأبعاد	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
التخطيط الاستراتيجي	٣,٤٦	٠,٩٤	١	كبيرة
إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة	٣,٣٥	٠,٩٦	٢	متوسطة
التقويم	٣,٣١	٠,٩٦	٣	متوسطة
بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير	٣,٢٨	١,٠٧	٤	متوسطة
صناعة التغيير	٣,١٥	١,٠٧	٥	متوسطة
التطوير	٣,٠٩	٠,٩٥	٦	متوسطة
الدرجة الكلية للتوافر	٣,٢٦	٠,٩٣		متوسطة

\* المتوسط من ٥ درجات

يتبين من الجدول رقم (٩) أن متوسطات المجالات تراوحت بين درجة كبيرة ومتوسطة وأن المتوسط الحسابي العام لدرجة توافر الأدوار القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هو (٣,٢٦) وهو متوسط يشير إلى أن درجة توافر هذه المجالات هي (متوسطة).

كما يوضح الجدول رقم (٩) أن مجال التخطيط الاستراتيجي جاء بالمرتبة الأولى بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٦) عن بقية المجالات ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن أفراد عينة الدراسة مارسوا التخطيط الاستراتيجي وشاركوا في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة.

كما يشير الجدول رقم (٩) أن بقية المجالات جاءت جميعها بدرجة متوسطة وبتوسطات تراوحت فيما بين (٣,٣٥ - ٣,٠٩)، مما يدل على أن هذه المجالات تحتاج إلى المزيد من التفعيل والتبني حتى تسهم الأقسام الأكاديمية بما تتطلبه المرحلة وما تفرضه التحديات القائمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مرسى ومصطفى (٢٠١١)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة البابطين (٢٠١٤) التي جاءت بدرجة كبيرة.

إجابة السؤال الثاني، ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر الأدوار القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تعزى لمتغيرات الدراسة: (نوع العينة - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي)؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين للتعرف على الفروق في استجابات أفراد العينة حول درجة توافر الأدوار القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية تبعاً لاختلاف كل متغير من متغيرات الدراسة: (نوع العينة - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي). والجداول التالية تبين النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (١٠) اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام

الأكاديمية بالجامعات السعودية باختلاف نوع العينة

البعد	نوع العينة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	الدلالة	التعليق
أولاً: الفروق باختلاف نوع العينة							
التطوير	ذكر	١٥٦	٣,١٩	٠,٨٨	٢,٠٣	٠,٠٤٤	دالة عند مستوى ٠,٠٥
	أنثى	٧٨	٢,٩٠	١,٠٧			
صناعة التغيير	ذكر	١٥٦	٣,١٧	١,٠١	٠,٣٦	٠,٧١٩	غير دالة
	أنثى	٧٨	٣,١٢	١,١٧			
بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير	ذكر	١٥٦	٣,٣٣	٠,٩٣	١,٠٢	٠,٣١٢	غير دالة
	أنثى	٧٨	٣,١٦	١,٣١			
التخطيط الاستراتيجي	ذكر	١٥٦	٣,٥٤	٠,٨٠	١,٤٨	٠,١٤١	غير دالة
	أنثى	٧٨	٣,٣٢	١,١٥			
إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة	ذكر	١٥٦	٣,٤٣	٠,٩٠	١,٦٦	٠,٠٩٩	غير دالة
	أنثى	٧٨	٣,١٩	١,٠٧			
التقويم	ذكر	١٥٦	٣,٣٨	٠,٩٤	١,٥٤	٠,١٢٤	غير دالة
	أنثى	٧٨	٣,١٨	٠,٩٩			
الدرجة الكلية لدرجة الأهمية للمجال	ذكر	١٥٦	٣,٣٣	٠,٨٣	١,٤١	٠,١٦٢	غير دالة
	أنثى	٧٨	٣,١٣	١,٠٩			
ثانياً: الفروق باختلاف الرتبة الأكاديمية:							
التطوير	أستاذ مساعد	١٤٣	٣,٢٥	٠,٨٣	٢,٩٤	٠,٠٠٤	دالة عند مستوى ٠,٠١
	أستاذ مشارك فأعلى	٩١	٢,٨٦	١,٠٨			
صناعة التغيير	أستاذ مساعد	١٤٣	٣,٣٧	١,٠١	٣,٩٨	٠,٠٠٠	دالة عند مستوى ٠,٠١
	أستاذ مشارك فأعلى	٩١	٢,٨٢	١,٠٧			
بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير	أستاذ مساعد	١٤٣	٣,٥٢	١,٠١	٤,٥٩	٠,٠٠٠	دالة عند مستوى ٠,٠١
	أستاذ مشارك فأعلى	٩١	٢,٨٩	١,٠٥			
التخطيط الاستراتيجي	أستاذ مساعد	١٤٣	٣,٦٦	٠,٨١	٣,٩٠	٠,٠٠٠	دالة عند مستوى ٠,٠١
	أستاذ مشارك فأعلى	٩١	٣,١٦	١,٠٤			

البعد	نوع العينة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	الدلالة	التعليق
إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة	أستاذ مساعد	١٤٣	٣,٥٣	٠,٧٧	٣,٢٩	٠,٠٠١	دالة عند مستوى ٠,٠١
	أستاذ مشارك فأعلى	٩١	٣,٠٧	١,١٥			
التقويم	أستاذ مساعد	١٤٣	٣,٥٨	٠,٨٣	٥,٤٤	٠,٠٠٠	دالة عند مستوى ٠,٠١
	أستاذ مشارك فأعلى	٩١	٢,٨٩	١,٠١			
الدرجة الكلية لدرجة الأهمية للمجال	أستاذ مساعد	١٤٣	٣,٤٦	٠,٨٠	٤,٠٩	٠,٠٠٠	دالة عند مستوى ٠,٠١
	أستاذ مشارك فأعلى	٩١	٢,٩٥	١,٠٢			
ثالثاً: الفروق باختلاف عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي							
التطوير	أقل من ٨ سنوات	١٠٣	٣,١٥	٠,٩٦	٠,٧٨	٠,٤٣٨	غير دالة
	من ٨ سنوات فأكثر	١٣١	٣,٠٥	٠,٩٥			
صناعة التغيير	أقل من ٨ سنوات	١٠٣	٣,٢٠	١,١٥	٠,٦٤	٠,٥٢٦	غير دالة
	من ٨ سنوات فأكثر	١٣١	٣,١١	٠,٩٩			
بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير	أقل من ٨ سنوات	١٠٣	٣,٣٩	١,١٥	١,٤٩	٠,١٣٧	غير دالة
	من ٨ سنوات فأكثر	١٣١	٣,١٨	١,٠٠			
التخطيط الاستراتيجي	أقل من ٨ سنوات	١٠٣	٣,٥٠	١,٠٦	٠,٥٤	٠,٥٩٣	غير دالة
	من ٨ سنوات فأكثر	١٣١	٣,٤٣	٠,٨٣			
إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة	أقل من ٨ سنوات	١٠٣	٣,٢٩	١,٠٣	٠,٧٧	٠,٤٤١	غير دالة
	من ٨ سنوات فأكثر	١٣١	٣,٣٩	٠,٩١			
التقويم	أقل من ٨ سنوات	١٠٣	٣,٣٧	١,٠١	٠,٧٣	٠,٤٦٨	غير دالة
	من ٨ سنوات فأكثر	١٣١	٣,٢٧	٠,٩٢			
الدرجة الكلية لدرجة الأهمية للمجال	أقل من ٨ سنوات	١٠٣	٣,٣٠	١,٠٠	٠,٥٥	٠,٥٨٢	غير دالة
	من ٨ سنوات فأكثر	١٣١	٣,٢٣	٠,٨٧			

**أولاً: الفروق باختلاف نوع العينة:** يتضح من الجدول رقم (١٣) أن قيمة (ت) دالة عند مستوى ٠,٠٥ في مجال: (التطوير)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر الأدوار القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في هذا المجال، تعود لاختلاف نوع العينة، وكانت تلك الفروق لصالح عينة الذكور، ولعل ذلك يعود إلى أن غالب عمليات التطوير تكون منوطة برؤساء الأقسام والذين هم في الغالب من هذه الفئة.

كما يتضح من الجدول رقم (١٠) أن قيم (ت) غير دالة في المجالات: (صناعة التغيير، بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، التخطيط الاستراتيجي، إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة، التقويم)، وفي الدرجة الكلية لدرجة توافر الأدوار القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر الأدوار القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في تلك المجالات، تعود لاختلاف نوع العينة.

**ثانيا: الفروق باختلاف الرتبة الأكاديمية:** يتضح من الجدول رقم (١٠) أن قيم (ت) دالة عند مستوى ٠,٠١ في المجالات: (التطوير، صناعة التغيير، بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، التخطيط الاستراتيجي، إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة، التقويم)، وفي الدرجة الكلية لدرجة توافر الأدوار القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر الأدوار القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في تلك المجالات، تعود لاختلاف رتب أفراد العينة الأكاديمية، وكانت تلك الفروق لصالح أفراد العينة برتبة أستاذ مساعد.

**ثالثا: الفروق باختلاف عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي:** يتضح من الجدول رقم (١٠) أن قيم (ت) غير دالة في المجالات: (التطوير، صناعة التغيير، بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، التخطيط الاستراتيجي، إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة، التقويم)، وفي الدرجة الكلية لدرجة توافر الأدوار القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر الأدوار القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في تلك المجالات، تعود لاختلاف عدد سنوات خبرة أفراد العينة في العمل القيادي.

### التوصيات

- وفي ضوء ما أسفرت عنه النتائج فإن الدراسة توصي بما يلي:
- ضرورة الرفع مستوى تحقيق الأدوار التي نصت عليها الدراسة بكل المجالات والعمليات التي جاءت بدرجة متوسطة.
  - ضرورة مواكبة الأقسام للقيام بدور التطوير ومواكبة المستجدات التنظيمية والتحديات المتسارعة.
  - بناء شراكة علمية مع الأقسام المناظرة بالجامعات المصنفة إقليمياً وعالمياً والاستفادة منها على المجالين التنظيمي والعلمي.
  - تكوين مكتبة علمية متجددة للقسم تضم أحدث المراجع العلمية العربية والأجنبية.
  - يجب أن تعمل الجامعات السعودية على مراجعة الأدوار الحالية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية الحالية وتطويرها وإثرائها في ضوء أفضل الخبرات والمعايير العالمية.

### المراجع

أحمد، أشرف السعيد، والفقير، محمد هادي. (2011)، القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ١(641). ص ص 571 – 615 .

آل زاهر، علي ناصر. (٢٠١٤). القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي: بحوث ودراسات علمية محكمة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

البابطين، عبدالرحمن بن عبدالوهاب بن سعود. (2014). درجة توافر المهارات القيادية لرؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية في جامعتي الملك سعود والأميرة نورة بنت عبد الرحمن. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر. ٢(١٥٨). ص ص 477 – 513.

حياصات، وفاء. (٢٠١١). الاتساق بين وجهتي نظر المديرين والمعلمين في الأنماط القيادية لمديري المدارس في مديرية لواء الرمثا. مجلة رسالة المعلم. ٤٩(٤)، ٣٨-٤٠.

الخطيب، أحمد. (٢٠٠٩). الإدارة الجامعية. الأردن: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر.

الداود، عبدالحسن بن سعد. (2017). مسؤولية الجامعات السعودية في تحقيق رؤية المملكة 2030. مؤتمر دور

الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠. جامعة القصيم – بريدة. المملكة العربية السعودية. ربيع الثاني ١٤٣٨ / يناير ٢٠١٧ م.

السلمي، فاطمة عايش. (٢٠١٧). دور مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في تنمية المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "جامعة الملك سعود أمودجا"، مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠. جامعة القصيم – بريدة. المملكة العربية السعودية. ربيع الثاني ١٤٣٨ / يناير ٢٠١٧ م.

الشريف، طلال عبدالله. (٢٠١٤). تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. مجلة العلوم التربوية، 4 (22). ص ص ٧٢٥-٧٩٨.

الشمري، ذهب نايف. (٢٠١٠). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في إدارة التربية والتعليم في مدينة حائل. مجلة مستقبل التربية العربية، ١٧ (٦٧). ص ص ٩-١١٢.

الشمري، غربي بن مرجي. (2013). مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة دراسة ميدانية. رسالة الخليج العربي السعودية، 34 (127)، 2013. ص ص 221 – 262.

شهاب، شهرزاد محمد وإبراهيم يونس محمد. (٢٠١١). السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار. مجلة دراسات تربوية، (١٥). ص ص ١٣-٥٣.

الصادق، أحلام حسين، نصر، وإقبال. (٢٠١٧). دور الجامعات السعودية في بناء مجتمع المعرفة وتحقيق رؤية ٢٠٣٠، جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل أمودجا. مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠. جامعة القصيم – بريدة. المملكة العربية السعودية. ربيع الثاني ١٤٣٨هـ / يناير ٢٠١٧ م.

صبحي، شرف. (2006). دور رئيس القسم الأكاديمي في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بإنتاجيتهم الأكاديمية دراسة حالة في جامعة المنوفية. المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين: الواقع والرؤى. جامعة عين شمس ٢٦-٢٧ نوفمبر ٢٠٠٦.

محمد اللوقان: درجة توافر الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية ....

الطويل، هاني عبد الرحمن. (٢٠٠١). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي – سلوك الأفراد والجماعات في النظم. ط ٣. الأردن. عمان: دار وائل للنشر.

العتيبي، محمد. (١٤٣٥هـ). التمكين الإداري ودرجة توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات والجامعات الأهلية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الشرق العربي، الرياض: المملكة العربية السعودية.

العويّد، نورة. (٢٠١٧). وظائف التعليم الجامعي السعودي والمساهمة في تحقيق أهداف برنامج التحوّل الوطني لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠. جامعة القصيم – بريدة. المملكة العربية السعودية. ربيع الثاني ١٤٣٨ / يناير ٢٠١٧ م.

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

مرسي، عمر محمد محمد، ومصطفى، محمد مصطفى محمد. (٢٠١١). تصور مقترح لتجويد الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة في جامعة أسيوط. مجلة الثقافة والتنمية، ١٢ (49). ص ص

164 – 83.

مطواع، ضياء الدين محمد، والخليفة، حسن جعفر. (٢٠١٤). مبادئ البحث ومهاراته في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية. المملكة العربية السعودية. الدمام: مكتبة المتنبي.

نظام مجلس التعليم العالي. (٢٠٠٧). نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه. ط 3. الرياض: وزارة التعليم العالي (سابقاً).

النمر، سعود، خاشقجي، هاني، حمزوي، محمد، محمود، محمد. (٢٠١١). الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. ط ٧. الرياض: مكتبة الشقري.

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

Ahmed, Ashraf Al-Saeed, Al-Faqih, Mohamed Hadi 2011. Strategic Leadership of the Heads of Academic Departments A Field Study at Najran University Journal of the Faculty of Education (in Arabic). Al-Azhar University, no: 641 Part I. November 2011, pp. 615-571.

Akuegwu, B. A., & Nwi-ue, F. D. (2017). Providing Academic Leadership in Universities in Cross River State, Nigeria: Assessment of Departmental Heads' Effectiveness. Asian Journal of Education and Training, 3(1), 18-24.

Al-Awaid, Nora (2017). Saudi University Education and Participation in Achieving the Objectives of the National Transformation Program for the Vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030 (in Arabic). Conference of

- the Role of Saudi Universities in Activating Vision 2030, Rabee II 1438 / January 2017, Qassim University - Buraidah. Kingdom of Saudi Arabia. Sadiq, Ahlam
- Al-Khatib, Radhi Al-Mahdi (1996). The prevailing patterns of leadership at the universities of Yarmouk University and Jordanian Technology as seen by the members of the faculty (in Arabic). Jordan of the Union of Arab Universities (31), 106-140.
- Alshammari, Thahab Nayef (2010). Leadership Styles and Human Resource Management Instructions in Hail City (in Arabic). Future Journal of Arab Education, 17 (67), 9-112.
- Babtain, Abdulrahman bin AbdulWahab bin Saud (2014). The degree of mandatory for the heads of departments of the faculties of education at the Universities of King Saud and Princes Noura bint Abdul Rahman (in Arabic). Journal of the Faculty of Education / Al-Azhar University Egypt, Volume / Issue: A 158, C 2, 2014, April / Jumada II, 513 - 477.
- Bates, A. W. (2000). Managing Technological Change: Strategies for College and University Leaders. The Jossey-Bass Higher and Adult Education Series. Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St., San Francisco, CA 94104.
- Fatima Aayed Fawaz al-Salami (2017). The role of higher education institutions in Saudi Arabia in the development of society from the point of view of faculty members "King Saud University model" (in Arabic). Conference of the role of Saudi universities in activating the vision of 2030, the spring of the second 1438 / January 2017, Qassim University - Buraidah. Saudi Arabia.
- Hayatsaat, Wafa (2011). Consistency between the views of principals and teachers on the leadership styles of school principals in the Directorate of Ramtha Brigade (in Arabic). Journal of Teacher's Message, 49 (4), 38-40.
- Hussein, Iqbal, Mohammed Saleh Nasr (2017). The Role of Saudi Universities in Building Knowledge Society and Achieving Vision 2030: Imam Abdul Rahman Al Faisal University Model (in Arabic). Conference of the Role of Saudi Universities in Activating Vision 2030, Rabi 'Al Thani, 1438 January 2017, Qassim University, Buraidah. Saudi Arabia.
- Law, W. W. (2013). Culture, gender and school leadership: School leaders' self-perceptions in China. Compare: A Journal of Comparative and International Education, 43(3), 295-322
- Mursi, Omar Mohamed, Mustafa, Mohamed Mustafa (2011). A proposal to improve the administrative performance of the heads of scientific departments in the light of the principles of total quality at Assiut

- University (in Arabic). Journal of Culture and Development - Egypt  
Volume / Issue: Q 12, p. 49, October 2011. pp. 164 - 83.
- Rizi, R.M, et al (2013).Relationship between leadership styles and job satisfaction among physical education organizations employees. European Journal of Sports and Exercise Science, 2 (1),7-11.
- Shammari, Gharbi bin Marji(2013). Skills of university administration to the heads of scientific departments: Field Study (in Arabic). Journal of The Gulf Arab Message, Saudi Arabia, Issue no. 34, p 127, 2013 pp. 262-221.
- Shehab, Shahrazad Mohammad and Ibrahim Younis Mohammed (2011). Leadership behavior of primary school principals and its relationship to decision-making ability (in Arabic). Journal of Educational Studies, (15), 13-53.
- Taman, Hassanein Ismail (1982). The role of leadership in educational administration (in Arabic). Journal of the Faculty of Education, Tanta University, (1), 63-68.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. International Journal of Business, Management and Social Sciences, 2(1), 24-32.