

## الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية في ضوء التحول نحو الجامعات المستقلة

د. هيفاء بنت عبد الله السحيم

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود

البريد الإلكتروني للباحثة

Halsuhaim@ksu.edu.sa

تاريخ استلام البحث: ٢٨ / ٠٢ / ٢٠٢٢ م

تاريخ قبول النشر: ٢٨ / ٠٣ / ٢٠٢٢ م

## الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية في ضوء التحول نحو الجامعات المستقلة

د. هيفاء بنت عبد الله السحيم

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود

**المستخلص:** هدفت الدراسة الكشف عن درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية في ضوء التحول نحو الجامعات المستقلة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وشارك في الدراسة عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٥٢) عضو هيئة تدريس. وأشارت النتائج إلى أن الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية متوفرة بدرجة مرتفعة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، حيث جاءت كفايات الاتصال في المرتبة الأولى من حيث التوافر، تلتها الكفايات الشخصية، ثم الكفايات الإدارية، والكفايات القيادية، في حين احتلت الكفايات الخاصة بالتعليم والتعلم المرتبة الأخيرة. وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات المشاركين حول الدرجة الكلية لتوافر الكفايات المهنية وأبعادها الفرعية اللازمة للقيادة الأكاديمية باختلاف متغير الجنس والمرتبة الأكاديمية باستثناء الكفايات الخاصة بالتعليم والتعلم وذلك لصالح أفراد الدراسة من المعيدين. وقد قدمت الدراسة عددا من التوصيات يؤمل أن تسهم في تطوير الكفايات المهنية لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات والقدرات، القيادة الأكاديمية، نظام الجامعات الجديد، رؤساء الأقسام.

### Professional Competencies Needed for Academic Leadership in Light of the Shift towards Independent Universities

Dr. Haifa Abdullah Alsuhaime

Assistant Professor of Educational Administration

Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University

**Abstract:** The study aimed to reveal the availability of professional competencies necessary for academic leadership among department heads in the College of Education at King Saud University from the perspective of its faculty members in light of the shift towards independent universities. The researcher used the survey descriptive approach and the questionnaire as a tool for data collection. A simple random sample of (252) faculty members participated in the study. The results indicated that the professional competencies necessary for academic leadership are available to a high degree among the heads of academic departments. Communication competencies ranked first in terms of availability, followed by personal competencies, then administrative competencies, and leadership competencies, while teaching and learning competencies ranked last. The results revealed that there were no statistically significant differences between the participants' responses about the total degree of availability of professional competencies and their sub-dimensions necessary for academic leadership according to gender and academic rank with the exception of teaching and learning competencies which came in favor of the teaching assistants. The study presented a number of recommendations that hopefully will contribute to the development of professional competencies for heads of academic departments.

**Keywords:** Skills and Abilities, Academic Leadership, New University System, Heads of Departments.

## المقدمة

تواجه مؤسسات التعليم العالي في الكثير من دول العالم العديد من التغيرات المتسارعة كزيادة الطلب على التعليم العالي، والتطور السريع في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وما أحدثه ذلك من تغيير جذري في طرق التعليم والتعلم، تغير النظرة للأدوار المتوقعة من الجامعات ودورها في تطوير المجتمع، التدقيق على عمليات ضمان الجودة، التغير في أنظمة التمويل والمتمثل في ضعف الإنفاق الحكومي والحاجة إلى توفير مصادر دخل بديلة عبر عقد الشراكات مع القطاع الخاص ( Black, 2015; Bolden, Petrov, & Gosling, 2008; Riley & Russell, 2011). ويواجه التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تحديات مماثلة لتلك التي تواجهها نظيراتها من مؤسسات التعليم العالي على مستوى العالم أجمع مثل الزيادة الكبيرة في أعداد الطلاب، والتركيز المتزايد على عمليات ضمان الجودة، والتغيرات في آلية التمويل (البطي، ٢٠١٤).

وقد دفعت هذه التغيرات في بيئة التعليم العالي، العديد من الجامعات إلى مراجعة أنظمة الحوكمة وهيكلها التنظيمية مما تسبب أيضا في تغيير أدوار ومسؤوليات القادة الأكاديميين (Bolden et al., 2008; Preston & Price, 2012). وعلى الصعيد المحلي، تم بذل جهود كبيرة لإصلاح التعليم العالي في محاولة لمنح المزيد من الاستقلالية للجامعات وزيادة تفويض سلطات اتخاذ القرار للمؤسسات حتى تتمكن من المنافسة عالمياً (AI- Eisa & Smith, 2013). وقد دعت تلك التغيرات في بيئة التعليم العالي إلى ضرورة وجود قادة أكفاء يمتلكون القدر الكافي من المعارف والمهارات والقدرات التي تمكنهم من قيادة التغير ومواجهة تلك التحديات المتزايدة وإدارة مؤسساتهم بفاعلية في ظل البيئة التنافسية والمتغيرة (الشهري، ٢٠١٩). إلا أن إحداث التغير المطلوب يتطلب قادة فاعلين ليس فقط على مستوى الإدارة العليا للجامعة، ولكن أيضاً على جميع المستويات التنظيمية (Van Pham et al., 2019). وقد أشارت دراسة فلويد وديموك (Floyd & Dimmock, 2011) أن القادة في المستوى المتوسط يسهمون بشكل أكبر في الأداء المؤسسي الفعال مقارنة بأولئك الذين يشغلون قمة الهرم التنظيمي لأنهم هم المسؤولون عن تحويل الخطط والسياسات إلى ممارسات ووضع الخطط والبرامج موضع التنفيذ. وتمثل الأقسام الأكاديمية الوحدة الأساسية في الهيكل التنظيمي للجامعات، وذلك لكونها المسؤولة عن الأعمال الأساسية للجامعة وهي البحث والتدريس، كما يتم في مجالس الأقسام اتخاذ معظم القرارات الأكاديمية المتعلقة بتطوير المناهج وتعيين أعضاء هيئة التدريس وترقيتهم وتثبيتهم (Berdrow, 2010; Bryman, 2007) حيث أن ٨٠٪ من القرارات الإدارية في الجامعات يتم تنفيذها على مستوى الأقسام الأكاديمية (Wolverton, Ackerman, & Holt, 2005)، ولذا فإن رؤساء الأقسام الأكاديمية يشغلون واحدا من أكثر المناصب تعقيداً في الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي. كما يؤدي رئيس القسم دوراً مزدوجاً، كقائد

وأكاديمي (Floyd & Dimmock, 2011). إضافة لذلك يمثل رؤساء الأقسام الواجبة بين الإدارة العليا في الجامعة وأعضاء هيئة التدريس في القسم وبالتالي يجب عليهم أن يقوموا بدور الوسيط في حال تعارض المتطلبات والتوقعات (Bryman & Lilley, 2008; Preston & Price, 2012).

وقد أشارت العديد من الدراسات التي تناولت دور رئيس القسم إلى تعدد مهامه ومسؤولياته، إلا أنها كشفت أيضا عن غموض الدور نظرا لغياب الوصف الوظيفي الدقيق ولأن هذا الدور عرضة للتغيير (Carroll, 2018; Franken, Penney, & Branson, 2015). وقد قدم عدد من الباحثين قوائم بالمهام التي تقع على عاتق رؤساء الأقسام الأكاديمية (Berdrow, 2010; Cardno, 2014; Scott, Coates, & Anderson, 2008). إلا أن تلك الدراسات أشارت إلى صعوبة إنتاج قائمة واحدة موحدة تشمل جميع مهام وواجبات الدور وذلك لأن دور رئيس القسم والمسؤوليات المرتبطة بالدور تتأثر بشكل كبير بنوع المؤسسة التي ينتمي إليها، وثقافتها التنظيمية ونظام الحوكمة فيها وطبيعة القسم الأكاديمي (Bolden et al., 2008).

وقد سلطت عدد من الدراسات الضوء على مهام وواجبات رئيس القسم في عدد من مؤسسات التعليم العالي الأسترالية والبريطانية والأمريكية (Berdrow, 2010; Kallenberg, 2015; Nguyen, 2013) وصنفت مهامه إلى ست فئات رئيسية، وهي: قيادة القسم وتتطلب امتلاك رؤية واضحة استراتيجية للقسم، إدارة البرامج الدراسية وتتضمن مهام دعم الممارسات التدريسية الجيدة، إدارة الموارد البشرية وتشمل مهام تقييم الأداء وتحفيز أعضاء هيئة التدريس وتشجيع نموهم المهني، إضافة إلى امتلاك الفهم الكافي باللوائح والإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الأعضاء كالتعاقد والتعيين والترقية، إدارة الميزانية والموارد وتستلزم أن يمتلك رئيس القسم الفهم الكافي بمصادر الدخل الداخلية والخارجية، الاتصالات الخارجية وتتطلب أن يمتلك رئيس القسم مهارات الاتصال الفعال إضافة إلى العمل على تحسين سمعة القسم، وإدارة المكتب وتتطلب أن يكون رئيس القسم قادرا على حل النزاعات المختلفة وخلق جو عمل إيجابي والمحافظة عليه.

وقد أدى التركيز المتزايد على عمليات ضمان الجودة ومتطلباتها المتعددة إلى زيادة كبيرة في حجم المهام الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمي (Nguyen, 2009). إلا أن دور رئيس القسم في الوقت الحاضر ليس إداريًا بحتًا، ولكنه أصبح أكثر تمكينا متضمنا مشاركة أكبر في وضع الاستراتيجيات (Bolden et al., 2008). يتجلى هذا التغيير في أدوار رؤساء الأقسام بشكل أكبر في مؤسسات التعليم العالي التي تسعى لأن تكون أكثر استقلالا خصوصا في ظل تقلص التمويل الحكومي والاتجاه نحو الخصخصة والمقارنات المرجعية والمطالب المتزايدة بتحقيق المساءلة (Van Pham et al., 2019).

كما يواجه رؤساء الأقسام في أدائهم لأدوارهم عدة تحديات فهم يؤدون عددا من الأدوار في وقت واحد وذلك لكونهم مدراء يتولون قيادة مجموعة من الزملاء الأكاديميين، زملاء آخرين يشغلون دورًا إداريًا مماثلًا وتابعين لمن هم في المناصب القيادية العليا في تنفيذ رؤية الجامعة مما يستلزم الانتقال من دور إلى آخر وإدارة شبكة معقدة من العلاقات متعددة الاتجاهات (Branson, Franken, & Penney, 2016). كما يتمتع رئيس القسم بصلاحيات محدودة مقارنة بحجم المسؤوليات الموكلة إليه (Preston & Price, 2012). كما تشكل إدارة الموارد البشرية أحد أكثر الجوانب تحديًا لدور رئيس القسم؛ خاصة عند التعامل مع غير المتعاونين وعند حدوث النزاعات بين الزملاء الأكاديميين (Scott et al; 2008). لذا تعد مهارات الاتصال والقدرة على إقناع الآخرين من المهارات المهمة التي يجب توافرها في رؤساء الأقسام ليتمكنوا من أداء دورهم بفاعلية (Bryman, 2007).

كما أشارت الأدبيات إلى أن قادة التعليم العالي في الغالب يكتسبون مناصبهم القيادية نتيجة لتمييزهم في التدريس أو البحث وليس نتيجة إظهارهم قدرات إدارية (Meek et al. 2018). في حين يرى بولدن وآخرون (Bolden et al., ٢٠٠٨) بأن التميز الأكاديمي لم يعد المعيار الوحيد لاختيار الأفراد المناسبين للأدوار القيادية؛ حيث تؤخذ عوامل أخرى بعين الاعتبار، مثل الشخصية والقدرات الإدارية والمصداقية. وبالرغم من ذلك، فإن الانتقال من الدور الأكاديمي كعضو هيئة تدريس إلى الدور القيادي والتحديات التي سيواجهها رئيس القسم في منصبه الجديد يتطلب مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي قد لا يتم بالضرورة اكتسابها من خلال الخبرات السابقة كعضو هيئة تدريس (Hempsall, 2014). فمثلا يتطلب دور رئيس القسم التواصل المستمر مع مجموعة من أصحاب المصلحة داخل وخارج المؤسسة التعليمية، والمشاركة في حل النزاعات ومحاوله الوصول إلى توافق الآراء. لذلك، يجب أن يكون رئيس القسم قادرا على الاستجابة بسرعة للحالات العاجلة وأن يمتلك مهارات التعامل مع الآخرين (Wolverton et al., 2005).

وعلى الرغم من تعدد مسؤوليات رؤساء الأقسام والتحديات التي يواجهونها، إلا أن عملية إعدادهم لشغل مناصبهم الإدارية وتطوير قدراتهم القيادية لم تنل الاهتمام الكافي حتى وقت قريب جدًا (Carroll, 2018; Franken et al., 2015; Mee et al., 2018). فالعديد من الجامعات تفتقر إلى وجود منهجية واضحة لاختيار وتطوير قياداتها الأكاديمية، حيث يتولى معظم رؤساء الأقسام في الغالب أدورهم دون الخضوع لبرامج تدريب في الإدارة والقيادة، وبالتالي يواجه هؤلاء القادة عددا من الصعوبات في إدارة مهامهم المتعددة وترتيب أولوياتهم (Gmelch 2004; Visser, 2009). ولذا فإنه لا يزال هناك حاجة لإجراء مزيد من الدراسات لتحديد أهم الكفايات التي يجب على القادة الأكاديميين امتلاكها والطرق المثلى التي يمكنهم من خلالها تطوير مهاراتهم القيادية.

ونظراً لأهمية الموضوع فقد تم إجراء عدد من الدراسات للكشف عن الكفايات اللازمة للقيادات الأكاديمية وخاصة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأهمية الأدوار التي يقومون بها، إلا أن هذه الدراسات اختلفت في كيفية تصنيف الكفايات فهناك من حدد قائمة مفصلة وعمامة بالكفايات اللازمة للقيادة الأكاديمية (وقد تطول هذه القوائم لتصل إلى المئة أحياناً)، وهناك من صنف قائمة الكفايات ووضعها ضمن مجالات رئيسية تدرج تحتها عدد من المعارف والمهارات والقدرات الفرعية.

فقد أجرى بوتيتز و كويتزي وباسون (Potgieter, Coetzee, & Basson, 2011) دراسة هدفت إلى تحديد الكفايات الإدارية الضرورية لرؤساء الأقسام الأكاديمية التي تمكنهم من العمل بفعالية في سياق التعليم العالي في جنوب أفريقيا. حيث تم إجراء مراجعة منهجية للأدبيات في المرحلة الأولى وتحديد أربعين كفاية مهمة لرئيس القسم تم تصنيفها تحت ١٨ بُعداً. وشملت هذه الكفايات: القيادة، الإدارة المالية، وإدارة المشاريع، إدارة التغيير، حل المشكلات، إدارة الأداء، إدارة الوقت، الإدارة الاستراتيجية، إدارة العملاء، إدارة الاتصالات، التدريب والتطوير، العلاقات الصناعية، وإدارة المخاطر. وأشارت الدراسة أن قطاع التعليم العالي يعمل بشكل متزايد وفقاً لنفس المبادئ التي يعمل بها القطاع الخاص، ولذا فإن دور رئيس القسم والمهارات اللازمة للعمل بنجاح في هذا الدور تتوافق مع تلك المطلوبة للعمل في قطاع الشركات والأعمال. وشارك في المرحلة الثانية ٥٢ من رؤساء الأقسام في جامعات مختلفة لتحديد أهم الكفايات استناداً إلى القائمة التي تم اعتمادها بعد مراجعة الأدبيات. وكشفت النتائج أن أهم الكفايات المطلوبة للعمل بفعالية هي القيادة والإدارة المالية وإدارة المشاريع.

وفي دراسة مشابهة سعى مي وآخرون (Mee et al., 2018) إلى تحديد مدى امتلاك القيادات الأكاديمية في إحدى الجامعات الخاصة الماليزية للكفايات اللازمة لأداء أدوارهم. وشمل إطار الكفايات المجالات الخمسة التالية: التخطيط والتنظيم، القيادة، التحكم، إدارة الموارد البشرية والسمات الشخصية. كشفت النتائج أن القادة الأكاديميين يمتلكون الكفايات اللازمة التي تؤهلهم لأداء أدوارهم بدرجة عالية في كافة المجالات التي شملتها الدراسة باستثناء إدارة الموارد البشرية، حيث يتمتع القادة بكفاءة متوسطة وهي بذلك تتفق مع الدراسات التي كشفت أن إدارة الموارد البشرية تشكل أحد أكثر الجوانب تحدياً لدور رئيس القسم (Bryman & Lilley, 2009; Scott et al., 2008). كما أظهرت النتائج حاجة القادة إلى تطوير مهاراتهم في المجالات التالية: إدارة المشاريع، إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة، العمليات المالية مثل إعداد الميزانية والتقارير المالية، إدارة الموظفين وفقاً للسياسات واللوائح، التفاوض وحل النزاعات لاحتلالها المراتب الأخيرة في كل بعد.

وعلى الصعيد المحلي، أجرى البابطين (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى تحديد درجة توفر المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية في جامعتي الملك سعود والأميرة نورة، حيث صنف المهارات إلى أربعة

هيفاء السحيم: الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية في ضوء التحول نحو الجامعات المستقلة

مجالات وهي المهارات الشخصية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية. وتضمنت المهارات الشخصية التزام رئيس القسم بالقيم المهنية إضافة إلى الالتزام بالهدوء في المواقف الحرجة وإدارة الصراعات بحزم. وشملت المهارات الإنسانية معاملة الأعضاء بعدالة ومراعاة ظروفهم النفسية والاجتماعية. وتضمنت المهارات الفنية القدرة على رسم السياسات واتخاذ القرارات وهيئة البيئة المناسبة لعملية التعلم. أما المهارات الفكرية فتتمثل في القدرة على إدراك المواقف بصورة متكاملة وتحليلها بطريقة موضوعية ووضع تصور لمستقبل القسم في ظل التطورات المتسارعة. وكشفت النتائج أن المهارات القيادية لرؤساء الأقسام متوفرة بدرجة مرتفعة حيث جاءت المهارات الإنسانية في المرتبة الأولى تلتها المهارات الفنية ومن ثم المهارات الشخصية وأخيرا المهارات الفكرية.

وبالمثل سعى البطي (٢٠١٤) إلى تحديد درجة توافر الكفايات القيادية وأهميتها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل، حيث صنف الكفايات إلى ستة مجالات وهي: الكفايات الشخصية، كفايات التخطيط، كفايات صناعة القرارات وحل المشكلات، كفايات الاتصال، كفايات العلاقات، وكفايات التنمية المهنية. وشملت الكفايات الشخصية القدرة على تحمل المسؤولية والالتزام بالموضوعية عند إصدار الأحكام. في حين تضمنت كفايات التخطيط القدرة على تحديد الأهداف والموازنة بين المتطلبات المتعددة للدور والإمام بالسياسات والأنظمة ذات العلاقة بالدور القيادي. وشملت كفايات صناعة القرارات وحل المشكلات القدرة على إشراك الأعضاء في صناعة القرارات إضافة إلى تحمل الضغوط وإدارة الأزمات بفاعلية. وتضمنت كفايات الاتصال القدرة على تقديم خدمات للمجتمع وتمثيل القسم في المجالس المختلفة وتنسيق أنشطة التعاون مع الجهات الخارجية. وتمثلت كفايات العلاقات بالقدرة على تحفيز الآخرين لأداء مهامهم والمحافظة على روح الفريق إضافة إلى خلق علاقات جيدة مع الزملاء. وتضمن مجال التنمية المهنية تهيئة الفرص لتنمية قدرات أعضاء القسم إضافة إلى تشجيع الابتكار والتجديد. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة البابطين (٢٠١٤) ومي وآخرون (Mee et al., 2018) وكشفت عن امتلاك رؤساء الأقسام لهذه الكفايات بدرجة عالية، حيث جاءت كفايات صنع القرارات وحل المشكلات وكفايات العلاقات بالمرتبة الأولى في حين احتلت كفايات الاتصال المرتبة الأخيرة. وفي المقابل أشارت النتائج إلى أن الكفايات الشخصية تحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية.

وفي ذات السياق أجرى الشهري (٢٠١٩) دراسة للكشف عن درجة توافر الكفايات المهنية لدى القيادات الأكاديمية (رؤساء الأقسام وعمداء الكليات) بجامعة الملك سعود. وقد تضمنت الدراسة قائمة تحوي ٢٨ كفاية، وأشارت النتائج إلى أن جميع الكفايات متوفرة بدرجة مرتفعة وفقا لعينة الدراسة وهم القيادات أنفسهم. وقد احتلت الكفايات التالية المراتب الخمس الأولى بناء على قيم المتوسط الحسابي وهي: المقدرة على صيانة العهد والتجهيزات، تشجيع الأعضاء والطلاب على تقديم الآراء والمقترحات التطويرية، تحمل المسؤولية وعدم التهرب

منها، القدرة على حل المشاكل والصراعات بسرعة والحفاظ على الوحدة، القدرة على نقل الخبرات للعاملين مما يساهم في رفع مستوى الأداء.

وعلى العكس من الدراسات السابقة، أشار الثبيتي (٢٠١٤) إلى أن المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية متوفرة بدرجة متوسطة مما يشير إلى افتقارهم للمهارات المطلوبة لأداء مهامهم بكفاءة مما يستلزم الاستثمار في عمليات تدريب وتأهيل القيادات الأكاديمية. وقد صنفت المهارات الإدارية إلى عشر فئات واحتلت مهارات التنظيم المرتبة الأولى من حيث توفرها لدى رؤساء الأقسام ويمكن أن تعزى هذه النتيجة لكون رؤساء الأقسام يمشون وقتاً طويلاً في تنفيذ المهام الروتينية اليومية اللازمة لتسيير أمور القسم الأكاديمي. في حين جاءت مهارات التطوير في المرتبة الأخيرة مما يشير إلى أن رؤساء الأقسام يفتقرون إلى المهارات اللازمة لإحداث التغيير المطلوب في البرامج والخطط الدراسية.

وبينما كشفت الدراسات السابقة عن درجة توفر الكفايات اللازمة للقيادة الأكاديمية، سعى عدد من الباحثين إلى بناء نماذج للكفايات التي يجب على القادة في التعليم العالي امتلاكها وطالبوا بتبني هذه النماذج في عمليات تقييم الأداء وبرامج تأهيل القادة. حيث قدم سكوت وآخرون (Scott et al., 2008) نموذجاً للكفايات اللازمة للقيادة الأكاديمية في التعليم العالي في دراسة واسعة النطاق شملت ٥١٣ قائداً من ٢٠ جامعة أسترالية في المستويات التنظيمية المختلفة. وقد اشتمل النموذج على ثلاث كفايات أساسية وهي: الكفايات الشخصية، كفايات الاتصال والتعامل مع الآخرين، والكفايات المعرفية. إلا أن هذه الكفايات تعتمد بشكل كبير على نوعين مترابطين من المعارف والمهارات العامة والخاصة. وتشمل المعارف والمهارات العامة القدرة على التنظيم، إدارة الاجتماعات، إدارة الموارد المالية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات. أما المعارف الخاصة فيقصد بها امتلاك المعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهام محددة خاصة بالأدوار التي يقوم به القادة في التعليم العالي (مثل امتلاك مستوى عالٍ من الفهم لطبيعة التعليم والتدريس وكيفية تصميم وتطوير برامج فعالة في مؤسسات التعليم العالي).

واستناداً إلى هذا النموذج من المهم أن يتحكم القادة بردود أفعالهم، خاصة في أوقات الأزمات (الكفايات الشخصية)، في الوقت نفسه، من الضروري أن يكونوا قادرين على التعامل مع المواقف الصعبة، العمل بشكل فعال مع الموظفين والطلاب من خلفيات مختلفة، والمساهمة بشكل إيجابي مع فرق العمل (كفايات الاتصال والتعامل مع الآخرين). كما يجب أن يكون القادة قادرين على تشخيص الأحداث بدقة، لا سيما في أوقات الغموض في ظل التغييرات المتسارعة في بيئة التعليم العالي، وأن يكونوا قادرين على توظيف خبراتهم السابقة للتعامل مع المواقف الغير متوقعة (الكفايات المعرفية). هذه الأبعاد الخمسة في النموذج متداخلة مما يشير إلى أن جميع هذه



هيفاء السحيم: الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية في ضوء التحول نحو الجامعات المستقلة

الجوانب ضرورية للقيادة الفعالة (Scott et al., 2008). كما كشفت الدراسة أن مهام ومسؤوليات القادة تختلف تبعاً لطبيعة أدوارهم مما يؤثر بشكل كبير في ترتيب الكفايات التي يعتقد أنها مهمة للأداء الفعال في الدور. وبالمثل سعى كروكامب (Croucamp, 2013) لتطوير نموذج للكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في جنوب إفريقيا ومن ثم ترتيب الكفايات حسب أهميتها. واشتمل النموذج على أربعة أبعاد وهي الكفايات الأخلاقية، الكفايات القيادية / الإدارية (وتشمل قيادة وإدارة الذات، وقيادة وإدارة الآخرين)، كفايات التمكين، والكفايات الوظيفية والتي يندرج تحتها خمسة مجالات فرعية وهي (الإدارة الأكاديمية، إدارة الموارد المالية، عمليات ضمان الجودة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية). وكشفت النتائج أن الكفايات الخمسين الأولى من حيث الأهمية تنتمي في الغالب إلى ثلاثة أبعاد فقط هي الكفايات الأخلاقية، الكفايات القيادية/ الإدارية وكفايات التمكين. بينما احتلت الكفايات الوظيفية المركز الأخير واحتلت أولى عبارتها (دعم الالتزام بعمليات ضمان الجودة داخل القسم) المركز ٤٢ من حيث الأهمية.

ونظراً لمحدودية الموارد المخصصة لمؤسسات التعليم العالي وقلة برامج التدريب التي تستهدف القيادات في مؤسسات التعليم العالي وميلها لتكون ذات طبيعة عامة وموحدة، أصبح وجود قائمة أو إطار بالكفايات لأغراض التدريب ذا أهمية قصوى. يمكن أن يوجه إطار الكفايات المهنية مؤسسات التعليم العالي نحو الطريقة الأكثر كفاءة لتطوير قيادات فاعلة. حيث يؤمل أن تشكل هذه الدراسة لاحقاً النواة التي يركز عليها في عمليات التخطيط لأنشطة التطوير المهني التي تستهدف هؤلاء القادة بحيث يكون التدريب المقدم لهم مبني على احتياجات حقيقية، كما قد تساهم هذه الدراسة في تحديد معايير دقيقة يمكن في ضوءها تقييم أداء رؤساء الأقسام واختيارهم وفقاً لدرجة امتلاكهم لتلك الكفايات.

### مشكلة الدراسة

تم تنفيذ العديد من المبادرات لإصلاح التعليم العالي في المملكة على كلا المستويين النظامي والمؤسسي، وذلك بمنح مزيد من الاستقلالية لعدد من المؤسسات التعليمية لا سيما في إدارة مواردها المالية وإعطائها صلاحيات أكبر لصنع القرار على المستوى الجامعي (Al-Eisa & Smith, 2013)، ومن أهم تلك المبادرات نظام الجامعات الجديد الذي صدر عام ٢٠١٩. وتكون من أربعة عشر فصلاً و حل بديلاً عن نظام مجلس التعليم العالي والجامعات. ويمثل هذا النظام خطوة طموحة تمنح الجامعات الحكومية فرصة أكبر للتطوير وقدر من الاستقلالية في بناء لوائحها الأكاديمية وإدارة شؤونها المالية والإدارية وفق ضوابط معينة وضعها مجلس شؤون الجامعات، وهو المؤسسة المسؤولة عن تنظيم عمل المؤسسات الأكاديمية العليا في المملكة (مجلس شؤون الجامعات، ٢٠٢٠).

حيث يتيح النظام الجديد للجامعات تنمية مواردها المالية وإيجاد مصادر تمويل ودخل بديلة مما سيقلل من اعتمادها على ميزانية الدولة من خلال تحصيل رسوم مالية على برامج الدراسات العليا، وعند تقديم الخدمات الاستشارية والبحثية والدورات التدريبية، كما يمنحها النظام صلاحية تأسيس الشركات الاستثمارية وفتح فروع لها خارج المملكة. كما يمكن النظام الجامعات من استحداث برامج وتخصصات جديدة تتناسب مع احتياجات سوق العمل ورؤية المملكة ٢٠٣٠. وبالتالي فإن نظام الجامعات المستقلة سيتيح فرصة أكبر لبناء الشركات بين مؤسسات التعليم العالي والقطاعات الأخرى كالمجتمع المحلي وسوق العمل وسيسهم في مشاركة جميع أصحاب المصلحة (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وأرباب العمل والقطاع الخاص) في عملية اتخاذ القرارات (مجلس شؤون الجامعات، ٢٠٢٠). هذا التغيير سينعكس بدوره على الأدوار والمسؤوليات المتوقعة من القيادات الأكاديمية ويتطلب امتلاكهم قدرات ومهارات معينة ليتمكنوا من إدارة الشؤون التعليمية والمالية والإدارية الموكلة لهم لا سيما تلك المتعلقة بإدارة الموارد المالية.

يشمل النظام الجديد ٢٩ جامعة حكومية، لكنه سيطبق في مرحلته الأولى على ثلاث جامعات وهي: جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. حيث حصلت هذه الجامعات على عام كامل كمدة انتقالية من تاريخ بدء التنفيذ، في حين منحت بقية الجامعات فترة عامين لتطبيق النظام الجديد. ومؤخراً تمت زيادة المدة الانتقالية للجامعات التي يطبق عليها النظام الجديد سنتين إضافيتين بناء على قرار من مجلس شؤون الجامعات. إلا أن تنفيذ مثل تلك المبادرات والتي تهدف إلى زيادة الحكم الذاتي المؤسسي يتطلب وجود قادة أكفاء على جميع المستويات التنظيمية. ولهذا كان من المهم التعرف على ما إذا كان القادة الأكاديميون يمتلكون الكفايات المطلوبة لإحداث هذا التغيير.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة للتعرف على درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود لكونها إحدى الجامعات التي طبق عليها النظام الجديد، واستجابة لمطالب عدد من الباحثين الذين دعوا إلى إجراء مزيد من الدراسات للكشف عن المهارات والكفايات اللازمة للقيادات الأكاديمية خصوصاً في ظل التغيير المتسارع في بيئة التعليم العالي (البطي، ٢٠١٤؛ الثبتي، ٢٠١٤؛ الشهري، ٢٠١٩). كما أن وجود قيادة أكاديمية متميزة سينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة التعليمية ولذا يعد توفر مثل هذه القيادات أحد المعايير الهامة عند تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي في العديد من التصنيفات العالمية للجامعات (الشهري، ٢٠١٩). وتعد الدراسة الحالية هي الوحيدة، على حد علم الباحثة، التي سعت إلى تحديد درجة توافر الكفايات المهنية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء التحول نحو الجامعات المستقلة، وتهدف للإجابة عن الأسئلة التالية:

هيفاء السحيم: الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية في ضوء التحول نحو الجامعات المستقلة

١. ما درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية في ضوء التحول نحو الجامعات المستقلة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمرتبة الأكاديمية)؟

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية في ضوء التحول نحو الجامعات المستقلة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وكذلك الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمرتبة الأكاديمية).

### أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية المركز الوظيفي الذي يشغله رؤساء الأقسام في الجامعات حيث تمثل الأقسام الأكاديمية اللبنة الأولى في الهيكل التنظيمي للجامعات ولأن نجاحهم في قيادة أقسامهم الأكاديمية سينعكس إيجاباً على نجاح مؤسساتهم التعليمية. كما تتناول الدراسة موضوعاً مهماً إذ تكشف عن درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية وخصوصاً في ظل التحول نحو نظام الجامعات الجديد، والذي يعد من أبرز المحاولات الإصلاحية لمنح مؤسسات التعليم العالي المزيد من الاستقلالية مما يمكنها من المنافسة عالمياً والمساهمة في تحقيق متطلبات خطط التنمية ورؤية المملكة ٢٠٣٠. من المأمول أن تضيف هذه الدراسة إلى الأدبيات في مجال القيادة الأكاديمية وفي مجال تنمية المهارات القيادية وتفتح آفاقاً جديدة للبحث في هذه المجالات.

ومن الناحية التطبيقية هذه الدراسة مهمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية الحاليين أو المستقبليين إذ قد تزودهم بقائمة بالكفايات اللازمة للقيادة الأكاديمية الفاعلة ومن ثم ستساعدهم في تقييم درجة امتلاكهم للمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لقيادة أقسامهم الأكاديمية بكفاءة في ضوء التحول نحو الجامعات المستقلة. كما أن نتائج الدراسة قد تفيد المسؤولين عن تخطيط وتصميم وإعداد برامج التنمية المهنية التي تستهدف القيادات الجامعية وخصوصاً رؤساء الأقسام الأكاديمية في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود وفي مركز تدريب القيادات على مستوى وزارة التعليم؛ إذ قد تسهم في تقديم برامج تدريبية بناء على احتياجات حقيقية لرؤساء الأقسام استناداً على قائمة الكفايات المتوفرة بدرجة منخفضة وتعديل خطط التدريب القائمة، وتحديث الموضوعات التي سيتم تغطيتها في برامج التدريب لتلبي هذه الاحتياجات. كما قد تسهم نتائج الدراسة في تزويد صناعات القرار على

مستوى الجامعة ومثيلاتها من الجامعات التي تخضع لنظام الجامعات الجديد بقائمة واضحة ودقيقة للكفايات اللازمة للقيادة الأكاديمية الفاعلة والتي في ضوئها يتم اختيار وترشيح وتقييم أداء القيادات الأكاديمية فيها.

### حدود الدراسة

اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية على معرفة درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية في ضوء التحول نحو الجامعات المستقلة وتم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (٢٥٢) من أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث بكلية التربية بجامعة الملك سعود في الفصل الأول من العام الجامعي ١٤٤٣هـ.

### مصطلحات الدراسة

#### الكفايات (Competencies)

تعرف بأنها " القدرة على أداء سلوك معين وتشمل مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تتصل اتصالاً مباشراً بمجال معين، وتؤدي إلى مستوى معين من الإتقان الذي يضمن تحقيق الأهداف المحددة سلفاً بشكل جيد" (بخش، ١٩٩٩، ص. ١٨). وهي مزيج من المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات اللازمة لتنفيذ المهام بنجاح (Potgieter & Coetzee, 2010).

#### الكفايات المهنية (Professional Competencies)

ويقصد بها "مجموعة من المعارف والمواقف والمهارات ذات الصلة التي تؤثر على جزء كبير من عمل الفرد والتي يمكن قياسها مقابل معايير مقبولة جيداً ويمكن تحسينها من خلال التدريب والتطوير" (Parry, 1998, P. 58). كما يعرفها بولدن وآخرون (Bolden et al., 2008) بأنها امتلاك الشخص المهارات والمعارف الأساسية المطلوبة لتنفيذ المهام التي تشكل وظيفة معينة والتي تمكن من أداء عمليات محددة بفاعلية. وتعرف الكفايات المهنية إجرائياً بأنها: مزيج من المعارف والمهارات والقدرات التي يجب أن يمتلكها رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك سعود ليتمكنوا من تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم وأداء أدوارهم بفاعلية وقيادة مؤسستهم التعليمية لتحقيق الاستقلالية التي نص عليها نظام الجامعات الجديد.

#### الجامعات المستقلة (Independent Universities)

هي الجامعات التي تخضع لنظام الجامعات الجديد حيث تتمتع الجامعات تحت هذا النظام بالاستقلالية المنضبطة بحيث يمكنها من بناء لوائحها الأكاديمية والمالية والإدارية وتطوير مواردها الذاتية وفق السياسات العامة للدولة من خلال مجلس شؤون الجامعات، كما يمنحها الحق في تحسين عملياتها التعليمية والبحثية من خلال إقرار برامجها الأكاديمية وتخصصاتها وفق احتياجات سوق العمل وخطط التنمية (مجلس شؤون الجامعات، ٢٠٢٠).

## منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد فعلاً بالواقع فهو " أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم، لوصف ظاهرة أو مشكله محدد و تصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة "(النوح، ٢٠١٥، ص. ١٣٧).

## مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم (الذكور والإناث بكلية التربية بجامعة الملك سعود)، والبالغ عددهم (٧٣٤) عضو هيئة تدريس (جامعة الملك سعود، ٢٠٢١). في حين كانت عينة الدراسة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٥٢) عضو هيئة تدريس ومن في حكمهم بكلية التربية بجامعة الملك سعود، وقد اعتمدت الباحثة على معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة الممثل لمجتمع الدراسة. وفيما يلي وصف لعينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس، والمرتبة الأكاديمية.

جدول رقم (١): توزيع العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

النسبة المئوية	التكرارات	متغيرات الدراسة	
٥٠,٠	١٢٦	ذكر	الجنس
٥٠,٠	١٢٦	أنثى	
١٠٠,٠	٢٥٢	المجموع	
١٧,٥	٤٤	أستاذ	المرتبة الأكاديمية
١٦,٧	٤٢	أستاذ مشارك	
٤٢,١	١٠٦	أستاذ مساعد	
١٩,٠	٤٨	محاضر	
٤,٨	١٢	معيد	
١٠٠,٠	٢٥٢	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن نصف عينة الدراسة (٥٠٪) من الذكور بينما النصف الآخر من الإناث. كما أن الغالبية العظمى (١٠٦) من أعضاء هيئة التدريس بنسبة (٤٢,١٪) مرتبتهم الأكاديمية أستاذ مساعد.

## أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان لكونه الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. وقد تم بناء الأداة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. ولقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من قسمين: الأول يتناول البيانات الأولية الخاصة بعينة الدراسة مثل: الجنس، والمرتبة الأكاديمية. أما القسم

الثاني فيتناول درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية ويتكون من (٣٥) عبارة مقسمة على خمسة مجالات: الكفايات الشخصية، كفايات الاتصال، الكفايات القيادية، الكفايات الإدارية، الكفايات الخاصة بالتعليم والتعلم، حيث يتضمن كل مجال (٧) عبارات.

### صدق أداة الدراسة

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرضها على ستة محكمين من ذوي الخبرة في مجال الإدارة التربوية لأخذ آرائهم حول عبارات الاستبيان، وبناء على ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات اللازمة إلى أن تم بناء الأداة في صورتها النهائية.

وبعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة تم تطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (٤٠) عضو هيئة تدريس، ومن ثم تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة الصدق الداخلي للاستبيان، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول رقم (٢) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات مجالات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لكل مجال

الكفايات الخاصة بالتعليم والتعلم		الكفايات الإدارية		الكفايات القيادية		كفايات الاتصال		الكفايات الشخصية	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**٠,٨٦٠	٢٩	**٠,٧٤٥	٢٢	**٠,٧٧٩	١٥	**٠,٧٠٧	٨	**٠,٥٧١	١
**٠,٨٣١	٣٠	**٠,٨٢٢	٢٣	**٠,٧٦٦	١٦	**٠,٨٥٦	٩	**٠,٧٤٩	٢
**٠,٧٩٨	٣١	**٠,٨٤٢	٢٤	**٠,٧٨٨	١٧	**٠,٨٣٦	١٠	**٠,٧٨١	٣
**٠,٧٦٠	٣٢	**٠,٧٦٣	٢٥	**٠,٨٣٩	١٨	**٠,٧٦٣	١١	**٠,٧٨٩	٤
**٠,٨٤٠	٣٣	**٠,٨٠٨	٢٦	**٠,٨٨٢	١٩	**٠,٨٤٢	١٢	**٠,٧٨٢	٥
**٠,٧٩٧	٣٤	**٠,٧٣٠	٢٧	**٠,٨٢٤	٢٠	**٠,٧١٦	١٣	**٠,٦٤٢	٦
**٠,٨٢٢	٣٥	**٠,٧٤٠	٢٨	**٠,٨٣٤	٢١	**٠,٧٧٤	١٤	**٠,٧٨٠	٧

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١)

جدول رقم (٣) معاملات ارتباط بيرسون لمجالات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للأداة

معامل الارتباط	المجال
**٠,٩٠٤	الكفايات الشخصية
**٠,٩٠٥	كفايات الاتصال

هيفاء السحيم: الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية في ضوء التحول نحو الجامعات المستقلة

معامل الارتباط	المجال
**٠,٩٤٣	الكفايات القيادية
**٠,٩٤٥	الكفايات الإدارية
**٠,٩٤٧	الكفايات الخاصة بالتعليم والتعلم

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من خلال الجدولين (٣،٢) أن جميع معاملات ارتباط عبارات مجالات "الكفايات المهنية اللازمة للقيادات الأكاديمية" بالدرجة الكلية لكل مجال دالة عند مستوى (٠,٠١)، كما أن جميع معاملات ارتباط مجالات "الكفايات المهنية اللازمة للقيادات الأكاديمية" بالدرجة الكلية للأداة دالة عند مستوى (٠,٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للمجالات بين (٠,٩٠٤ ، ٠,٩٤٧)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

#### ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) والجدول رقم (٤) يوضح معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة.

جدول رقم (٤) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المجال	عدد العبارات	معامل الثبات
١	الكفايات الشخصية	٧	٠,٨١١
٢	كفايات الاتصال	٧	٠,٨٢٥
٣	الكفايات القيادية	٧	٠,٨٤٢
٤	الكفايات الإدارية	٧	٠,٨٢٠
٥	الكفايات الخاصة بالتعليم والتعلم	٧	٠,٨٦٢
	الثبات الكلي	٣٥	٠,٨٨٢

يوضح الجدول السابق أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٨٨٢) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٨١١ ، ٠,٨٦٢)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة ومنها التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير استجابات عينة

الدراسة، اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (T-Test) واختبار كروسكال واليس (kruskal-wallis) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية في ضوء التحول نحو الجامعات المستقلة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

### أولاً: مجال الكفايات الشخصية

جدول رقم (٥): درجة توافر الكفايات الشخصية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٣	يتحمل المسؤولية ولا يتهرب منها	٤,١١	٠,٩٢	١
٤	ينظم مهامه ويدير الوقت بفاعلية.	٤,٠٥	٠,٨٨	٢
١	يتحمل الضغوط والأزمات ويبقى هادئاً عندما تجري الأمور بطريقة غير متوقعة.	٤,٠٣	٠,٧٧	٣
٧	يتجنب الاستعجال في الحكم والتسرع في حل المشكلات.	٣,٩٨	٠,٩٣	٤
٦	يستطيع الموازنة بين متطلبات ومهام العمل المتعددة وحياته الشخصية.	٣,٩٤	٠,٨٤	٥
٢	يحرص على متابعة نموه المهني بشكل مستمر.	٣,٨١	١,٠٢	٦
٥	يتكيف مع الظروف الغامضة ويبادر في أخذ مخاطرة محسوبة.	٣,٨١	١,٠٤	٧
-	درجة التوافر	٣,٩٦	٠,٧٤	-

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣,٩٦) بانحراف معياري (٠,٧٤)، وهذا يدل على أن درجة توافر الكفايات الشخصية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك سعود جاءت مرتفعة وقد يعزى ذلك لكون عمليات اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية في الجامعة تتم وفق ضوابط ومعايير محددة من أهمها توفر السمات والمهارات الشخصية، وهي بذلك تتفق مع نتائج دراسات (البابطين، ٢٠١٤؛ البطي، ٢٠١٤).



هيفاء السحيم: الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية في ضوء التحول نحو الجامعات المستقلة

وقد حصلت العبارة رقم (٣) والتي تشير إلى تحمل رئيس القسم للمسؤولية وعدم التهرب منها على أعلى متوسط حسابي (٤,١١) وبانحراف معياري (٠,٩٢)، كما جاءت العبارة رقم (٤) والتي أشارت إلى قدرة رئيس القسم على تنظم مهامه وإدارة الوقت بفاعلية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٥) وبانحراف معياري (٠,٨٨)، وقد يرجع ذلك إلى تعدد المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق رؤساء الأقسام الأكاديمية والتحديات التي يواجهونها فهم يشغلون واحداً من أكثر المناصب تعقيداً في الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي (Carroll, 2018; Floyd & Dimmock, 2011; Franken et al., 2015). ولذا كان لزاماً أن يكونوا قادرين على تحمل المسؤولية وتنظيم مهامهم وإدارة أوقاتهم بفاعلية.

بينما احتلت العبارة رقم (٥) والتي أشارت إلى استطاعة رئيس القسم التكيف مع الظروف الغامضة والمبادرة في أخذ مخاطرة محسوبة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨١) وبانحراف معياري (١,٠٤)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الباطين (٢٠١٢) حيث جاءت المهارات الفكرية والمتمثلة في إدراك رئيس القسم للمواقف بصورة متكاملة وتحليلها بطريقة موضوعية في ظل التطورات المتسارعة بالمرتبة الأخيرة. وربما يرجع ذلك إلى ضبابية الموقف حيث أن جامعة الملك سعود لا تزال في المرحلة الانتقالية لتطبيق النظام الجديد وربما أن رؤساء الأقسام بحاجة إلى وقت أطول لإدراك وفهم التغيرات الجوهرية التي يمنحها النظام الجديد مما يبرر زيادة المدة الانتقالية الممنوحة للجامعات مؤخرًا. حيث يؤكد سكوت وآخرون (Scott et al., 2008) أهمية امتلاك القادة القدرة على تشخيص الأحداث لا سيما في أوقات الغموض والتغيرات المتسارعة في بيئة التعليم العالي، وأن يكونوا قادرين على اتخاذ الإجراءات الأكثر ملاءمة لحل المشكلات وتوظيف خبراتهم السابقة للتعامل مع المواقف غير المتوقعة.

## ثانياً: مجال كفايات الاتصال

جدول رقم (٦): درجة توافر كفايات الاتصال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٣	يستخدم تقنية وتكنولوجيا المعلومات بفاعلية في عملية الاتصالات الإدارية وفي أداء المهام اليومية.	٤,١٦	٠,٨٦	١
٨	يستطيع العمل بفاعلية مع موظفين وطلاب من خلفيات وبيئات ثقافية مختلفة.	٤,١٦	٠,٨٩	٢
١٤	يتبادل التغذية الراجعة البناءة مع الزملاء.	٣,٩٨	٠,٩٤	٣
٩	يشجع العمل الجماعي ويسهم بشكل إيجابي مع فرق العمل.	٣,٩٨	١,٠٠	٤
١١	يتواصل مع القادات العليا داخل الجامعة دون خجل أو تردد لإيجاد حلول لمشكلات العمل.	٣,٩٤	١,١١	٥
١٠	يتعامل بطريقة بناءة مع مقاومي التغيير.	٣,٩٠	٠,٩٩	٦

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٢	يستطيع بناء وإقامة شركات مع الجهات الخارجية ( كقطاع الأعمال الخاص والهيئات الحكومية وجهات التوظيف المختلفة).	٣,٦٧	١,١٥	٧
-	درجة التوافر	٣,٩٧	٠,٨٣	-

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣,٩٧) بانحراف معياري (٠,٨٣)، وهذا يدل على أن درجة توافر كفايات الاتصال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك سعود جاءت مرتفعة ويعزى ذلك لكون رؤساء الأقسام يمثلون الواجهة بين الإدارة العليا في الجامعة وأعضاء هيئة التدريس في القسم ويجب أن يكونوا قادرين على الاستجابة والتواصل بشكل فعال وخصوصاً عند تعارض المتطلبات والتوقعات (Bryman & Lilley, 2008; Preston & Price, 2012)، وهي بذلك تتفق مع دراسة البطي (٢٠١٤) التي كشفت عن امتلاك رؤساء الأقسام لكفايات الاتصال بدرجة مرتفعة.

وقد جاءت العبارة رقم (١٣) والتي تنص على (يستخدم تقنية وتكنولوجيا المعلومات بفاعلية في عملية الاتصالات الإدارية وفي أداء المهام اليومية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٦) وبانحراف معياري (٠,٨٦)، وهذه النتيجة تتفق مع نموذج سكوت وآخرون (Scott e al.,2008) للكفايات اللازمة للقيادة الأكاديمية في التعليم العالي؛ حيث يستند النموذج على توفر عدد من المعارف والمهارات العامة أهمها القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات.

كما احتلت العبارة رقم (٨) والتي أشارت إلى استطاعة رئيس القسم الأكاديمي العمل بفاعلية مع موظفين وطلاب من خلفيات وبيئات ثقافية مختلفة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١٦) وبانحراف معياري (٠,٨٩)، حيث يتطلب دور رئيس القسم التواصل المستمر مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة داخل المؤسسة التعليمية. لذا، تعد مهارات الاتصال والقدرة على إقناع الآخرين من المهارات المهمة التي يجب توافرها في رؤساء الأقسام الأكاديمية (Bryman & Lilley, 2009; Wolverton et al., 2005).

بينما جاءت العبارة رقم (١٢) والتي تنص على (يستطيع بناء وإقامة شركات مع الجهات الخارجية (كقطاع الأعمال الخاص والهيئات الحكومية وجهات التوظيف المختلفة) بالمرتبة السابعة بين العبارات بمتوسط حسابي (٣,٦٧) وبانحراف معياري (١,١٥)، حيث إن دور رئيس القسم يتطلب التنسيق مع الجهات الخارجية والإسهام في تقديم خدمات للمجتمع ولذلك من المهم امتلاكه لمثل هذه الكفايات (البطي، ٢٠١٤). وقد يفسر حصول هذه العبارة على أقل متوسط حسابي في هذا المجال إلى النظام الجديد للجامعات الذي يمنحها الاستقلالية التي تمكنها من توفير مصادر دخل بديلة عبر عقد الشركات مع القطاع الخاص، حيث يتطلب القيام بهذه المهام الجديدة امتلاك رؤساء الأقسام الكفايات اللازمة لذلك. ولذا يمكن القول أن قطاع التعليم العالي يعمل بشكل

هيفاء السحيم: الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية في ضوء التحول نحو الجامعات المستقلة

متزايد وفقاً لنفس المبادئ التي يعمل بها القطاع الخاص وأن دور رئيس القسم والمهارات اللازمة للعمل بنجاح في هذا الدور تتوافق إلى حد ما مع تلك المهارات المطلوبة للعمل في قطاع الأعمال (Potgieter et al., 2011).

### ثالثاً: مجال الكفايات القيادية

جدول رقم (٧): درجة توافر الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٥	يشرك أعضاء القسم في اتخاذ القرار.	٤,٠٤	٠,٩٤	١
١٦	يوزع المهام والمسؤوليات على العاملين بما يتسق مع قدراتهم وميولهم واستعداداتهم.	٣,٩٨	٠,٩٨	٢
١٨	يحفز ويشجع الآخرين لتحقيق نتائج إيجابية بأساليب متعددة.	٣,٩٧	٠,٩٥	٣
١٧	يحدد الأهداف بدقة ويرسم سبل تحقيقها.	٣,٨٨	٠,٨٧	٤
٢١	يعمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين معه ويشجع نموهم المهني.	٣,٨٧	٠,٩٣	٥
١٩	يملك رؤية واضحة يمكن تحقيقها للمهام التي يشرف عليها.	٣,٨٢	١,٠٢	٦
٢٠	يستطيع حل النزاعات الداخلية والحفاظ على بيئة عمل صحية.	٣,٨١	١,٠٢	٧
-	درجة التوافر	٣,٩١	٠,٨٣	-

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣,٩١) بانحراف معياري (٠,٨٣)، وهذا يدل على أن درجة توافر الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك سعود جاءت مرتفعة وهي بذلك تتفق مع نتيجة دراسة (Mee et al., 2018).

حيث جاءت العبارة رقم (١٥) والتي تنص على (يشرك أعضاء القسم في اتخاذ القرار) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٤) وبانحراف معياري (٠,٩٤)، حيث إن عملية اتخاذ القرار تشكل لب العملية الإدارية والقدرة على اتخاذ القرارات وفق الأسس العلمية وإشراك العاملين في هذه العملية تعد إحدى المهارات الفنية لرئيس القسم (الباطين، ٢٠١٤؛ البطي، ٢٠١٤).

بينما جاءت العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على (يستطيع حل النزاعات الداخلية والحفاظ على بيئة عمل صحية) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨١) وبانحراف معياري (١,٠٢)، وهذه النتيجة تتفق مع عدد من الدراسات (Bryman & Lilley, 2009; Scott et al., 2008) التي أشارت إلى أن إدارة الموارد البشرية وحل النزاعات والصراعات بين الزملاء الأكاديميين تشكل أحد أكثر الجوانب تحدياً لدور رئيس القسم؛ كما أن المنصب الذي يشغله رؤساء الأقسام كواجهة بين الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس يتطلب منهم أن يقوموا بدور الوسيط في حال تعارض المتطلبات والتوقعات (Preston & Price, 2012).

## رابعاً: مجال الكفايات الإدارية

جدول رقم (٨): درجة توافر الكفايات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٢٢	يلم بالسياسات واللوائح والأنظمة ذات العلاقة بدوره القيادي.	٤,٠٧	٠,٨٩	١
٢٤	يحدد الأولويات لمهامه اليومية.	٤,٠٥	٠,٨٥	٢
٢٨	يقيم أداء الموظفين بموضوعية.	٤,٠٥	٠,٨٩	٣
٢٧	يستطيع إدارة الاجتماعات بفاعلية.	٤,٠٣	٠,٩٢	٤
٢٣	يفوض السلطة ويمنح الصلاحيات للفرق والأفراد وفق أسس واضحة.	٣,٩٨	٠,٩٢	٥
٢٦	يمتلك الفهم الكافي لكيفية إدارة الموارد المالية وإعداد الميزانية.	٣,٦٦	١,٠٢	٦
٢٥	يستطيع توظيف الإمكانيات المادية والبشرية في توفير مصادر دخل بديلة.	٣,٥٧	١,١١	٧
-	درجة التوافر	٣,٩١	٠,٧٨	-

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣,٩١) بانحراف معياري (٠,٧٨)، وهذا يدل على أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك سعود جاءت مرتفعة.

حيث جاءت العبارة رقم (٢٢) والتي تنص على (يلم بالسياسات واللوائح والأنظمة ذات العلاقة بدوره القيادي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٧) وبانحراف معياري (٠,٨٩)، ويرجع ذلك لكون رئيس القسم المسؤول الأول عن تطبيق لوائح وأنظمة مجلس التعليم العالي في تسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية في القسم الأكاديمي وهي بذلك تتفق مع دراسة البطي (٢٠١٤).

وجاءت العبارة رقم (٢٤) والتي تنص على (يحدد الأولويات لمهامه اليومية) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٥) وبانحراف معياري (٠,٨٥)، وهذه النتيجة تؤكد ما أشارت إليه الأدبيات من تعدد مهام ومسؤوليات رئيس القسم (Carroll, 2018; Floyd & Dimmock, 2011)، مما يستلزم امتلاكهم مهارة تحديد الأولويات عند تنفيذ تلك المهام المتعددة.

بينما احتلت العبارة رقم (٢٦) والتي تنص على (يمتلك الفهم الكافي لكيفية إدارة الموارد المالية وإعداد الميزانية) والعبارة رقم (٢٥) والتي تنص على (يستطيع توظيف الإمكانيات المادية والبشرية في توفير مصادر دخل بديلة) المراتب الأخيرة في هذا المحور بمتوسطات حسابية (٣,٦٦) و (٣,٥٧) على التوالي، وقد يعزى ذلك إلى أن تطبيق نظام الجامعات الجديد الذي يمنح الجامعة الفرصة لتنمية مواردها المالية وإيجاد مصادر تمويل بديلة يستوجب

هيفاء السحيم: الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية في ضوء التحول نحو الجامعات المستقلة

على رؤساء الأقسام امتلاك فهم أكبر في كيفية التعامل مع الموارد المالية وإدارتها وهذه النتيجة تتفق مع دراسات (Mee et al., 2018; Potgieter et al., 2011) التي أشارت إلى حاجة القادة إلى تطوير مهاراتهم فيما يتعلق بالعمليات المالية مثل إعداد الميزانية والتقارير المالية.

### خامسا: مجال الكفايات الخاصة بالتعليم والتعلم

جدول رقم (٩): درجة توافر الكفايات الخاصة بالتعليم والتعلم لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٢٩	يقيم جودة وكفاءة البرامج الدراسية المقدمة ويتخذ التدابير اللازمة لإصلاحها.	٣,٧٦	١,٠٣	١
٣٠	يشجع نشر الممارسات التعليمية الجيدة عبر أقسام الجامعة وكتباتها.	٣,٧٦	١,٠٨	٢
٣٤	يلم بالطرق الحديثة التي تشرك الطلاب في تعلم منتج.	٣,٧٥	١,٠٣	٣
٣٢	يطلع على آخر المستجدات في أساليب التعلم واستراتيجيات التدريس.	٣,٧٢	١,٠٤	٤
٣٥	يستطيع تطوير البرامج التعليمية وتحديث المقررات الدراسية بطريقة فعالة.	٣,٦٥	١,٠٤	٥
٣١	يستطيع تصميم برامج تعليمية جديدة تتناسب مع احتياجات سوق العمل وتسهم في تحقيق رؤية المملكة وخطط التنمية.	٣,٦٢	٠,٩٩	٦
٣٣	يحفز أعضاء هيئة التدريس والطلاب على إعداد الدراسات والبحوث.	٣,٦٠	١,٠٩	٧
-	درجة التوافر	٣,٦٩	٠,٩٤	-

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣,٦٩) بانحراف معياري (٠,٩٤)، وهذا يدل على أن درجة توافر الكفايات الخاصة بالتعليم والتعلم لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك سعود جاءت مرتفعة. وهذه النتيجة تتفق مع نموذج سكوت وآخرون (Scott et al., 2008) للكفايات اللازمة للقيادة الأكاديمية في التعليم العالي والذي أشار إلى ضرورة امتلاك القادة لمستوى عال من الفهم والإدراك لطبيعة التعليم والتدريس وكيفية تصميم وتطوير برامج فعالة. وبالرغم من توفر الكفايات الخاصة بالتعليم والتعلم بدرجة مرتفعة إلا أنها احتلت المرتبة الأخيرة مقارنة بغيرها من الكفايات من حيث درجة توفرها وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود لجان مختصة على مستوى الأقسام الأكاديمية تعنى بتقييم جودة البرامج الأكاديمية وتطويرها وتحديث المقررات الدراسية كلجنة تطوير البرامج ولجنة الاعتماد الأكاديمي وبالتالي يقتصر دور رئيس القسم على الإشراف على مثل هذه اللجان، إضافة لذلك قد يعيق انشغال رئيس القسم بالمهام الإدارية الروتينية عن أداء أدواره الأكاديمية بالشكل المطلوب.

وقد جاءت العبارة رقم (٢٩) والتي تنص على (يقيم جودة وكفاءة البرامج الدراسية المقدمة ويتخذ التدابير اللازمة لإصلاحها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٦) وانحراف معياري (١,٠٣)، وقد يفسر ذلك تركيز

الجامعة المتزايد على عمليات ضمان الجودة وسعي العديد من الأقسام الأكاديمية في كلية التربية للحصول على الاعتماد البراهجي مما يتطلب أن يمتلك رئيس القسم المهارات اللازمة لتقييم جودة البرامج الدراسية. وهذه النتيجة تختلف عن دراسة كروكامب (Croucamp, 2013) حيث جاءت عمليات ضمان الجودة في المركز ٤٢ في قائمة الكفايات الأكثر أهمية.

من جهة أخرى احتلت العبارة رقم (٣١) والتي تنص على (يستطيع تصميم برامج تعليمية جديدة تناسب مع احتياجات سوق العمل وتسهم في تحقيق رؤية المملكة وخطط التنمية) والعبارة رقم (٣٣) (يخفر أعضاء هيئة التدريس والطلاب على إعداد الدراسات والبحوث) المراتب الأخيرة في هذا المجال بمتوسطات حسابية (٣,٦٢) و(٣,٦٠) على التوالي. وبالرغم من توفر هذه الكفايات لدى رؤساء الأقسام بدرجة مرتفعة إلا أن حصولها على المراتب الأخيرة قد يعزى إلى نظام الجامعات الجديد الذي يمنح الجامعة حرية استحداث برامج وتخصصات جديدة تتناسب مع احتياجات سوق العمل ورؤية المملكة ٢٠٣٠ كما يمكنها من تحصيل رسوم مالية عند إجراء الدراسات وتقديم الخدمات البحثية وهذا يستلزم أن يمتلك رؤساء الأقسام الكفايات اللازمة للقيام بهذه المهام. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الثبتي (٢٠١٤) التي أشارت إلى حاجة رؤساء الأقسام إلى تطوير مهاراتهم لإحداث التغيير المطلوب في البرامج والخطط الدراسية.

جدول رقم (١٠): درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية في ضوء التحول نحو الجامعات المستقلة

م	الكفايات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	الكفايات الشخصية	٣,٩٦	٠,٧٤	٢
٢	كفايات الاتصال	٣,٩٧	٠,٨٣	١
٣	الكفايات القيادية	٣,٩١	٠,٨٣	٤
٤	الكفايات الإدارية	٣,٩١	٠,٧٨	٣
٥	الكفايات الخاصة بالتعليم والتعلم	٣,٦٩	٠,٩٤	٥
-	المتوسط الحسابي العام	٣,٨٩	٠,٧٦	-

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) أن المتوسط الحسابي العام للمحور (٣,٨٩) بانحراف معياري (٠,٧٦)، وهذا يدل على أن درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية في ضوء التحول نحو الجامعات المستقلة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك سعود جاءت مرتفعة، حيث تأتي كفايات الاتصال بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وبانحراف معياري (٠,٨٣)، تليها الكفايات الشخصية بمتوسط حسابي (٣,٩٦) وبانحراف معياري (٠,٧٤)، ثم الكفايات الإدارية بمتوسط حسابي (٣,٩١) وبانحراف معياري (٠,٧٨)، والكفايات القيادية بمتوسط حسابي (٣,٩١) وبانحراف معياري (٠,٨٣)، وفي المرتبة الأخيرة تأتي الكفايات الخاصة

هيفاء السحيم: الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية في ضوء التحول نحو الجامعات المستقلة

بالتعليم والتعلم بمتوسط حسابي (٣,٦٩) وبانحراف معياري (٠,٩٤) وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات (الباطين، ٢٠١٤؛ البطي، ٢٠١٤؛ الشهري، ٢٠١٩) التي كشفت عن امتلاك رؤساء الأقسام للكفايات القيادية بدرجة مرتفعة. وبالمقابل تختلف عن دراسة الثبيتي (٢٠١٤) التي أشارت إلى أن المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية متوفرة بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمرتبة الأكاديمية)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير الجنس

ومعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية باختلاف متغير الجنس، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (T-test)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١١):  
جدول رقم (١١): نتائج اختبار (ت) للفروق حول درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية

لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية باختلاف متغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الكفايات الشخصية	ذكر	١٢٦	٣,٩٤	٠,٧٣	٠,٤٦١	٠,٦٤٥
	أنثى	١٢٦	٣,٩٨	٠,٧٥		
كفايات الاتصال	ذكر	١٢٦	٤,٠١	٠,٨١	٠,٨٠٣	٠,٤٢٣
	أنثى	١٢٦	٣,٩٣	٠,٨٥		
الكفايات القيادية	ذكر	١٢٦	٣,٩٤	٠,٨١	٠,٤٧٨	٠,٦٣٣
	أنثى	١٢٦	٣,٨٩	٠,٨٥		
الكفايات الإدارية	ذكر	١٢٦	٣,٩٢	٠,٧٥	٠,١٣٩	٠,٨٩٠
	أنثى	١٢٦	٣,٩١	٠,٨١		
الكفايات الخاصة بالتعليم والتعلم	ذكر	١٢٦	٣,٧٥	٠,٨٨	٠,٩٥٨	٠,٣٣٩
	أنثى	١٢٦	٣,٦٤	٠,٩٩		
الدرجة الكلية للكفايات	ذكر	١٢٦	٣,٩١	٠,٧٥	٠,٤٥٢	٠,٦٥٢
	أنثى	١٢٦	٣,٨٧	٠,٧٨		

يتضح من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لتوافر الكفايات المهنية وأبعادها الفرعية اللازمة للقيادة الأكاديمية في ضوء التحول

نحو الجامعات المستقلة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك سعود باختلاف متغير الجنس، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (٠,٦٥٢)، وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة من الذكور والإناث حول درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك سعود. ويمكن تفسير ذلك بتقارب مستوى إدراك أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على اختلاف الجنس لأهمية توافر تلك الكفايات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، لاسيما وأن نجاح الجامعة في تطبيق نظام الجامعات الجديد يرتبط بشكل وثيق بتوافر هذه الكفايات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الباطين، ٢٠١٤) في عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول درجة توافر المهارات القيادية لرؤساء الأقسام العلمية تعزى لمتغير الجنس باستثناء المهارات الشخصية ولصالح الذكور.

#### ثانياً: الفروق باختلاف متغير المرتبة الأكاديمية

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية باختلاف متغير المرتبة الأكاديمية، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (kruskal-wallis) وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٢)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٢): نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق حول درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية

لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية باختلاف متغير المرتبة الأكاديمية

المجالات	المرتبة الأكاديمية	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
الكفايات الشخصية	أستاذ	٤٤	١٣٣,٧٤	٤,٧٨٥	٠,٣١٠
	أستاذ مشارك	٤٢	١٣٤,١٧		
	أستاذ مساعد	١٠٦	١١٤,٩٤		
	محاضر	٤٨	١٣٧,٩١		
	معيد	١٢	١٢٩,٥٨		
كفايات الاتصال	أستاذ	٤٤	١٤٠,٥٢	٧,٤٣٣	٠,١١٥
	أستاذ مشارك	٤٢	١١٢,٥٧		
	أستاذ مساعد	١٠٦	١٢٠,١٣		
	محاضر	٤٨	١٤٤,٠٤		
	معيد	١٢	١٠٩,٩٢		
الكفايات القيادية	أستاذ	٤٤	١٣٤,٥٠	٧,٥١٢	٠,١١١
	أستاذ مشارك	٤٢	١٣٢,٦٩		



هيفاء السحيم: الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية في ضوء التحول نحو الجامعات المستقلة

المجالات	المرتبة الأكاديمية	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
	أستاذ مساعد	١٠٦	١١٢,٢١		
	محاضر	٤٨	١٤١,٤٥		
	معيد	١٢	١٤١,٩٢		
الكفايات الإدارية	أستاذ	٤٤	١٣١,٥٧	٣,٤٠٨	٠,٤٩٢
	أستاذ مشارك	٤٢	١١٨,٤٤		
	أستاذ مساعد	١٠٦	١٢٠,٣٣		
	محاضر	٤٨	١٣٨,٣٠		
	معيد	١٢	١٤٣,٣٨		
الكفايات الخاصة بالتعليم والتعلم	أستاذ	٤٤	١٣٦,٢٣	١١,٦٧١	٠,٠٢٠
	أستاذ مشارك	٤٢	١٢٣,٥١		
	أستاذ مساعد	١٠٦	١١١,٠٨		
	محاضر	٤٨	١٤٥,٦٧		
	معيد	١٢	١٦٠,٧٩		
الدرجة الكلية للكفايات	أستاذ	٤٤	١٣٦,٦٦	٦,١٤٤	٠,١٨٩
	أستاذ مشارك	٤٢	١٢٣,٦٤		
	أستاذ مساعد	١٠٦	١١٤,٩٢		
	محاضر	٤٨	١٤١,٤٧		
	معيد	١٢	١٤١,٦٧		

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر الكفايات الخاصة بالتعليم والتعلم لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك سعود باختلاف متغير المرتبة الأكاديمية، وذلك لصالح أفراد الدراسة من المعيدين بمتوسط رتب (١٦٠,٧٩)، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة من المعيدين يوافقون بدرجة أكبر على توافر الكفايات الخاصة بالتعليم والتعلم لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك سعود. وقد يرجع ذلك للنظام المطبق في جامعة الملك سعود والذي يتيح لمعيدي ومحاضري الجامعة العمل كمساعد لعضو هيئة تدريس (ومنهم رئيس القسم) في تدريس بعض المقررات مما يتيح لهم المتابعة عن قرب لاستخدامهم لاستراتيجيات التدريس والتقييم المختلفة.

في حين أوضحت النتائج بالجدول رقم (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لتوافر الكفايات المهنية وأبعادها الفرعية المتمثلة في (الكفايات الشخصية - كفايات الاتصال - الكفايات القيادية - الكفايات الإدارية) اللازمة للقيادة الأكاديمية في ضوء التحول نحو الجامعات المستقلة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك سعود باختلاف متغير المرتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد وللدرجة الكلية قيم أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف مرتبتهم الأكاديمية حول درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وعي أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بأهمية توافر مثل هذه الكفايات في رؤساء الأقسام الأكاديمية ليمكنوا من القيام بأدوارهم وقيادة الجامعة في مرحلة التحول نحو الاستقلالية وهي بذلك تتفق مع دراسة كل من (الباطين، ٢٠١٤؛ البطي، ٢٠١٤).

#### توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:

- اعتماد الكفايات المهنية التي توصلت إليها الدراسة، كإطار عام للكفايات اللازمة للقيادة الأكاديمية في ضوء التحول نحو الجامعات المستقلة يتم بناء عليها اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المختلفة وترشيحهم وتقييم أدائهم.
- إقامة دورات تدريبية وورش عمل للقيادات الأكاديمية حول الجوانب الخاصة بالتعليم والتعلم، خاصة تلك المتعلقة بتصميم وتطوير برامج تعليمية جديدة تتناسب مع احتياجات سوق العمل وتسهم في تحقيق رؤية المملكة.
- تقديم دورات تدريبية وورش عمل للقيادات الأكاديمية حول كيفية إدارة الموارد المالية وإعداد الميزانية للأقسام الأكاديمية خصوصاً وأن نظام الجامعات الجديد يتيح للجامعات الاستقلالية المالية المنضبطة، مما يُعزز من قدرة تلك الأقسام على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المالية المتاحة.
- منح رؤساء الأقسام الأكاديمية الصلاحيات والتسهيلات الكافية التي تمكنهم من إقامة الشراكات مع الجهات الخارجية؛ مما يُعزز من قدرة الأقسام الأكاديمية على استثمار مواردها وطاقتها البشرية والمادية في توفير مصادر دخل بديلة.

## مقترحات الدراسة

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تقدم الباحثة بعض المقترحات لدراسات مستقبلية، والتي تأمل أن تُساهم في إثراء الميدان التربوي ومن ذلك:
- إجراء دراسات تتناول الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات أخرى وفي كافة الجامعات السعودية خاصة في ظل التوجه نحو نظام الجامعات المستقلة والتطبيق التدريجي للنظام.
  - إجراء دراسة للتعرف على الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية في المستويات الإدارية الأخرى.
  - إجراء دراسة تستهدف استكشاف الطرق والاستراتيجيات المثلى والأكثر كفاءة من حيث التكلفة التي يمكن من خلالها تنمية وتطوير مهارات وقدرات القيادات الأكاديمية.

## المراجع

- الباطين، عبد الرحمن. (٢٠١٤). درجة توافر المهارات القيادية لرؤساء الأقسام العلمية بكلتي التربية في جامعتي الملك سعود والأميرة نورة بنت عبد الرحمن. *مجلة التربية*، ٢(١٥٨)، ٤٧٧-٥١٣.
- البطي، عبد الله. (٢٠١٤). الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، ١٥(٢)، ٦٦٢-٦٢٩.
- الثبيتي، خالد. (٢٠١٤). تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٣(٣٣)، ٩٦-١٣.
- الشهري، علي. (٢٠١٩). مدى توافر الكفايات المهنية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود في ضوء الروية الاستراتيجية ٢٠٣٠. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، ١٠٦(١)، ٢١٦-٢٣٥.
- النوح، مساعد. (٢٠١٥). *مبادئ البحث التربوي*. (ط٣). الرياض: مكتبة الرشد.
- بخش، هالة. (١٩٩١). *الكفايات التعليمية اللازمة لمعلمي الكيمياء بالمرحلة الثانوية وطرق تنميتها*. جدة: دار عكاظ للطباعة والنشر.
- جامعة الملك سعود، إدارة الإحصاء والمعلومات. (٢٠٢١). *إحصائية عدد أعضاء هيئة التدريس*.
- مجلس شؤون الجامعات. (٢٠٢٠). *نظام الجامعات*.

- Al-Babtain, A. (2014). The availability of leadership skills for chairmen of science departments at college of Education in King Saud University and Princess Norah Bint Abdul Rahman University (in Arabic). *Education Journal*, 2 (158).
- Al-Bati, A. (2014). Leadership competencies of the academic heads of departments at Ha'il University (in Arabic). *Journal of Psychological and Educational Sciences*, 15(2), 629-662.
- Al-Eisa, E. & Smith, L. (2013). Governance in Saudi higher education. In L. Smith, & A. Abouammoh, (Eds.), *Higher Education in Saudi Arabia: Achievements, Challenges and Opportunities* (pp. 27-35). Dordrecht, The Netherlands: Springer.
- Al-Shehri, A. (2019). Professional competencies availability of the academic leaders at King Saud University in light of the strategic vision 2030 (in Arabic). *Arab Studies in Education and Psychology*, (106), 216-235.
- Al-Thubaiti, K. (2014). Administration skills of department heads in Saudi public universities (in Arabic). *Journal of Human and Social Sciences*, (33), 13-96.
- Berdrow, I. (2010). King among kings: understanding the role and responsibilities of the department chair in higher education. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(4), 499-514.
- Black, S. (2015). Qualities of effective leadership in higher education. *Open Journal of Leadership*, 4(02), 54.
- Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2008). *Developing collective leadership in higher education: final report for the Leadership Foundation for Higher Education*. London: LFHE.
- Branson, C., Franken, M., & Penney, D. (2016). Middle leadership in higher education: a relational analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 128-145.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: a literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693-710.
- Bryman, A. & Lilley, S. (2009). Leadership researchers on leadership in higher education. *Leadership*, 5(3), 331-346.
- Cardno, C. (2014). The functions, attributes and challenges of academic leadership in New Zealand polytechnics. *International Journal of Educational Management*, 28(4), 352-364.

- Carroll, M. (2018). *The Complexity of Change for Heads of Department in New Zealand Universities*. Master's Thesis, Auckland University of Technology, New Zealand.
- Croucamp, A. (2013). *Developing a competency model for head of departments at tertiary education institutions in south Africa*. Master's Thesis, Faculty of humanities, University of Cape Town, South Africa.
- Floyd, A. & Dimmock, C. (2011). 'Jugglers', 'copers' and 'strugglers': academics' perceptions of being a head of department in a post-1992 UK university and how it influences their future careers. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(4), 387-399.
- Franken, M., Penney, D., & Branson, C. (2015). Middle leaders' learning in a university context. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37(2), 190-203.
- Gmelch, W. (2004). The department chair's balancing acts. *New Directions for Higher Education*, (126), 69-84.
- Hempsall, K. (2014). Developing leadership in higher education: perspectives from the USA, the UK and Australia. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(4), 383-394.
- Kallenberg, T. (2015). Academic middle managers shaping the landscape between policy and practice. In R., Pritchard, M., Klumpp, & U., Teichler, (Eds.), *Diversity and Excellence in Higher Education: Can the Challenges Be Reconciled?* (pp. 201–216). Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers.
- Mee, L., Ismail, N., Mohamad, F., Ibrahim, A., & Abaeian, V. (2018). Competency Gap and Coping Strategies of Academic Leaders at Higher Education Institutions in Malaysia. *TAYLOR'S Business Review A Contemporary Business Journal*, 7(1), 41-62.
- Nguyen, T. L. H. (2009). Identifying the training needs of heads of department in a newly established university in Vietnam. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(3), 309-321.
- Nguyen, T. (2013). Middle-level academic management: a case study on the roles of the heads of department at a Vietnamese university. *Tertiary Education and Management*, 19(1), 1-15.
- Parry, S. (1998). Just what is a competency? (And why should you care?). *Training*, 35(6), 58-64.
- Pham, T., Nghiem, T., Nguyen, L., Mai, T., & Tran, T. (2019). Exploring Key Competencies of Mid-Level Academic Managers in Higher Education in Vietnam. *Sustainability*, 11(23):6818-6831.

- Potgieter, I., & Coetzee, M. (2010). Management competencies in higher education: Perceived job importance in relation to level of training required. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 1-10.
- Potgieter, I., Coetzee, M., & Basson, J. (2011). Management competencies for the development of heads of department in the higher education context: a literature overview. *South African Journal of Labour Relations*, 35(1), 81-103.
- Preston, D. & Price, D. (2012). 'I see it as a phase: I don't see it as the future': academics as managers in a United Kingdom university. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(4), 409-419.
- Riley, T. & Russell, C. (2013). Leadership in higher education examining professional development needs for department chairs. *Review of Higher Education & Self-Learning*, 6(21), 38-57.
- Scott, G., Coates, H., & Anderson, M. (2008). *Learning leaders in times of change: academic leadership capabilities for Australian higher education*. Sydney: University of Western Sydney and Australian Council for Educational Research.
- Visser, I. (2009). *Development of a proposed management competency training framework*. Master's dissertation, University of Pretoria, South Africa.
- Wolverton, M., Ackerman, R., & Holt, S. (2005). Preparing for leadership: what academic department chairs need to know. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 27(2), 227-238.