



مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

تصدر أربع مرّات في العام خلال الأشهر
(مارس ، يونيو ، سبتمبر ، ديسمبر)

العدد	المجلد	الشهر	السنة
26	51	ذو الحجة / يونيو	1447 هـ / 2026 م

معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

النسخة الورقية

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

النسخة الإلكترونية

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

معلومات وسائل التواصل

الموقع الإلكتروني للمجلة



<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



ترسل البحوث على موقع المجلة

البريد الإلكتروني للمجلة



iujournal4@iu.edu.sa

حساب المجلة على منصة X



[@iujournal4](https://twitter.com/iujournal4)



مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

البحوث المنشورة في المجلة
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة
للجامعة الإسلامية



قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأصالة والجدة والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

لم يسبق للباحث نشر بحثه، بالإضافة إلى كونه ليس مستلّاً من أطروحة الدكتوراه أو الماجستير سواء بنظام الرسالة أو المشروع البحثي أو المقررات.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن يلتزم الباحث بتدقيق بحثه لغوياً.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحوث التربوية (25%)، وفي غيرها من التخصصات الاجتماعية لا تتجاوز (40%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وطلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

أن يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه عبر موقع المجلة ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) مع موافقته بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

المجلة لا تفرض رسوما للنشر.



الهيئة الاستشارية:

معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي

مدير جامعة حفر الباطن سابقاً

معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر

مدير جامعة الحدود الشمالية

معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب

أ. د : سليمان بن محمد البلوشي

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس

أ. د : خالد بن حامد الحازمي

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : سعيد بن فالح المغامسي

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود





مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

هيئة التحرير:

رئيس التحرير:

أ.د. عبدالله بن عبدالمحسن الحربي

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

مدير التحرير:

أ.د. محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أعضاء التحرير:

معالي أ.د. راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د. محمد بن يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. عبدالرحمن بن يوسف شاهين

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. خالد بن إبراهيم الدغيم

أستاذ المناهج وطرق التدريس بجامعة القصيم

أ.د. أحمد بن محمد شبيب حسن

أستاذ علم النفس التربوي بجامعة الأزهر بالقاهرة

أ.د. ياسر بن عايد السميري

أستاذ التربية الخاصة بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. محمد بن إبراهيم الدغيري

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

أ.د. نور هيدايانتو سيتيو بوترو

أستاذ علم النفس التربوي بجامعة نيجيري يوجياكارتا بإندونيسيا

د. عادل بن عيد الجهني

أستاذ أصول التربية المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. إبراهيم بن علي الربيعي

أستاذ التاريخ الإسلامي المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. منصور بن سعد فرغل

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. رشدي بن مامو طاهر

أستاذ التربية الإسلامية المساعد بجامعة الأمير سونكلا بتايلاند

د. حاجي بن شيخ تونكارا

دكتورة في أصول التربية الإسلامية
والمحقق القنصلي بقنصلية جامبيا في جدة

الإخراج والتنفيذ الفني:

م. محمد بن حسن الشريف

التنسيق العلمي:

أ. محمد بن سعد الشال

سكرتارية التحرير:

أ. أحمد شفاق بن حامد

أ. سعيد يعقوب حسيني

أ. دابري عبد الكريم



فهرس المحتويات : *

م	عنوان البحث	الصفحة
1	قلق التصور المعرفي وعلاقته بالتعافي النفسي لدى عينة من طلبة الجامعة المتعثرين دراسياً د. رمضان بن محمد إسماعيل	12
2	واقع استخدام معلمات العلوم في المرحلة الابتدائية استراتيجية التخيّل الموجه من وجهة نظرهن بمدينة مكة المكرمة د. هديل بنت أحمد وقاد	56
3	تمور مقترح لتطوير أداء الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد في ضوء متطلبات التحول الرقمي د. العنود بنت محمد ال مهري	94
4	واقع ومعوقات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعليم التلاميذ ذوي الإعاقة الفكرية بمنطقة الباحة د. علي بن سعد آل جبار	138
5	فاعلية الواقع المعزز في تنمية المفاهيم الفقهية ودافعية التعلم لدى طالبات الصف الثاني المتوسط د. أماني بنت سعد الحارثي	186
6	الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية د. محمد بن فهد الخلاوي	230
7	فاعلية استراتيجية تعليمية مقترحة مستندة إلى تصنيف بلوم المهاري في تنمية المهارات الحياتية لدى طلاب الصف السادس الابتدائي د. علي بن سعيد القحطاني	278
8	نموذج سببي مقترح للعلاقة بين سمات الشخصية والرموز التعبيرية (الإيموجي) وجودة العلاقات الافتراضية لدى مستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي د. حنان بنت عبد العزيز الفراج	326
9	الممارسات الاجتماعية المؤثرة في الاستدامة الغذائية (دراسة ميدانية في مدينة الهفوف) د. بدور بنت صويلح العنزي	382
10	استغلال العدو للمكون البشري والواقع الجغرافي في غزوات الرسول -صلى الله عليه وسلم- (المنافقون في غزوة تبوك أنموذجاً) د. حسن بن عوض الشهري	430

* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

معرفة
e-Marefa



المنظومة
ALMANDUMAH

Arcif
Analytics

الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية

**Essential Competencies for Educational Department
Heads in Saudi Universities**

إعداد

د. محمد بن فهد الخلاوي

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

Dr. MOHAMMED FAHAD ALKHLAWI

Assistant Professor of Educational Administration

Educational Management Department - College Of Education
Imam Mohammed Bin Saud Islamic University

Email: mfalkhalawi@imamu.edu.sa

DOI:10.36046/2162-000-026-016

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تعرف الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية، حيث ركزت الدراسة على الكفايات القيادية، والكفايات الإدارية، والكفايات الإنسانية، وتكون مجتمع الدراسة من (41) خبيراً في مجال الإدارة التربوية من خمس جامعات وهي: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة أم القرى، وجامعة حائل، وجامعة الملك فيصل، وجامعة الملك خالد، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)، وكانت (الاستبانة) أداة لها. وكشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج، ومن أهمها: أن أبرز الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية أن يمتلك مهارة حل المشكلات التي تواجه القسم بطرق صحيحة، وأن يتصف بالعدل في التعامل مع جميع العاملين داخل القسم، وأن يمتلك القدرة على اتخاذ القرار، وأن يتصف بالمرونة والتكيف في مواجهة التغيرات والمستجدات، وأن يضع رؤية مستقبلية واضحة للقسم، أما أبرز الكفايات الإدارية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية أن يمتلك مهارة الاتصال الجيد مع العاملين داخل القسم وخارجه، والقدرة على إدارة الاجتماعات واللقاءات داخل القسم، والقدرة على تمثيل القسم في الاجتماعات والمناسبات الخارجية بشكل جيد، وأن يطبق مبدأ الشفافية في التعامل مع الجميع، والإلمام باللوائح والأنظمة الجامعية، أما أبرز الكفايات الإنسانية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية أن يتمتع بعلاقات إنسانية جيدة، وأن يمتلك مهارة الاستماع للآخرين، وأن يمنح الثقة للعاملين داخل القسم، وأن يتصف بالقيم العالية، ومساعدة أعضاء القسم في حل المشكلات التي تواجههم. ومن أبرز توصيات الدراسة: عقد ورش عمل وندوات حول الطرق السليمة في التعامل مع المشكلات التي تواجه الأقسام التربوية، وإعداد معايير معتمدة داخل الأقسام التربوية تحقق العدالة للجميع، وأن يحدد رؤساء الأقسام التربوية بعض الوسائل التي تتيح لأعضاء القسم الاتصال بهم في أي وقت.

الكلمات المفتاحية: الكفايات اللازمة، رؤساء الأقسام التربوية، الجامعات السعودية.

Abstract

The Current research aimed to discuss the essential competencies required for educational department heads in Saudi universities. The research focused on leadership competencies, administrative competencies, and interpersonal competencies. The study population consisted of 41 experts in educational administration from five universities: Imam Mohammed Ibn Saud Islamic University, Umm Al-Qura University, University of Hail, King Faisal University, and King Khalid University. The study employed a descriptive survey methodology, utilizing a questionnaire as the research instrument. The study revealed several key findings, most notably:

1- The most prominent leadership competencies essential for educational department heads in Saudi universities: Possessing problem-solving skills to address departmental challenges through appropriate methods, demonstrating fairness in dealing with all department personnel, having the ability to make effective decisions, exhibiting flexibility and adaptability when confronting changes and emerging developments, establishing a clear future vision for the department .

2- The most prominent administrative competencies essential for educational department heads in Saudi universities: Possessing effective communication skills with personnel within and outside the department, having the capacity to manage departmental meetings and conferences, demonstrating the ability to represent the department effectively in external meetings and events, implementing the principle of transparency in all interactions, having comprehensive knowledge of university regulations and policies .

3- The most prominent interpersonal competencies essential for educational department heads in Saudi universities: Maintaining positive human relationships, possessing active listening skills, extending trust to department personnel, embodying high moral values, assisting department members in resolving challenges they encounter .

Keywords: Essential Competencies, Educational Department Heads, Saudi Universities.

المقدمة

تهتم معظم الدول بالتعليم كونه أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المجتمع، فكثير من الدول خصصت الميزانيات العالية والضخمة في قطاع التعليم، فمن خلاله يمكن إحداث التغيير المطلوب، والاستثمار في العنصر البشري، والعائد الذي يحققه في رفع اقتصاديات الدول، أو بما يسمى اقتصاد المعرفة، القائم على إنتاج العلوم والمعارف، بدلا من الاعتماد على الموارد الطبيعية، أو الاعتماد على الموارد المادية.

ومن بين أهم هذه المؤسسات التعليمية، الجامعات حيث يقع على عاتقها دور مهم في تلبية حاجات المجتمع وسوق العمل، وتحقيق الامتياز الأكاديمي، الذي يهتم بجودة التعليم، والتقدم في مجال البحث العلمي، وخدمة المجتمع، فنجد معظم الدول تهتم بالحصول على مراكز متقدمة في بعض التصنيفات العالمية للجامعات.

ويحتل القسم العلمي بالجامعات موقعا محوريا، حيث يعتبر العمود الفقري للكلية، والمرجع الأساسي للتخصص، ويعود ذلك لمكانته العلمية، ولأهمية القرارات الصادرة من القسم، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن (80%) من القرارات التي تصدر من الجامعة يتم اعتمادها بشكل مبدئي من القسم العلمي (الأنصاري، 2005م، ص. 293).

وحيث إن الجامعات لها دور في إعداد القيادات القادرة على إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية، ومن بين هذه القيادات، رؤساء الأقسام العلمية، وهذا يتطلب امتلاكهم لبعض المهارات، والخبرات التي تمكنهم من تسيير أعمال القسم الإدارية والأكاديمية، على أكمل وجه.

فتسعى الجامعات من خلال قيادتها إلى تحقيق متطلبات التنمية والتطوير في أي بلد، وحيث إن الجامعات لها خصوصية تختلف عن غيرها من المؤسسات والمنظمات، فهي متعددة الواجبات ومتنوعة الأهداف، تحقق التوازن بين رغبات وتطلعات أساتذتها وطلابها، وبين تحقيق خطط التنمية للدولة (السحيمي والهندول، 2022م، ص. 341).

وتشير دراسة البابطين (2014م، ص. 2) إلى أن رئيس القسم العلمي المسؤول الأول عن نجاح القسم إدارياً وأكاديمياً، من خلال المهام المسندة للقسم، وتحويل أهداف ومتطلبات الجامعة

إلى ممارسات أكاديمية، وهذا النجاح يتطلب امتلاكه للمهارات والكفايات القيادية التي تمكنه من تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

وفي ظل التطور الكبير في المجال الإداري والأكاديمي، والتحديات التي تواجه الجامعات والتعليم بشكل عام، والأقسام العلمية بشكل خاص، أصبحت الحاجة ملحة لامتلاك رؤساء الأقسام العلمية للكفايات القيادية والإدارية والإنسانية، التي تمكنهم من حل المشكلات التي تواجههم، وإدارة الأقسام بشكل صحيح، وفق أسس علمية.

وهذا ما أكدته نتائج دراسة البطي (2014م) التي أشارت إلى أهمية امتلاك رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حائل للكفايات القيادية بدرجة عالية جداً، في مجال الكفايات الشخصية، ومجال صنع القرارات وحل المشكلات، ومجال التخطيط، ومجال التنمية المهنية، ومجال الاتصال.

مشكلة الدراسة:

يقع على عاتق رئيس القسم كثير من الأعباء اليومية الإدارية والأكاديمية، من حيث إعداد الجداول الدراسية المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس، أو الطلاب، أو الموازنة من حيث البرامج المطروحة مع القدرة التدريسية لها، وكذلك لجان القسم بمختلف وظائفها، فهو المسؤول الأول عن كل ما يدور في القسم أكاديمياً، بالإضافة إلى مهامه في تسيير الخطابات الداخلية من إدارة الجامعة، أو الكلية، وهذا يتطلب امتلاك رئيس القسم بعض الكفايات أو المهارات اللازمة، لمواجهتها.

حيث أشار نظام الجامعات في المملكة العربية السعودية في المادة التاسعة والثلاثون إلى أن رئيس القسم مسؤول عن إدارة الأمور العلمية والتعليمية، والبحثية، والإدارية، والمالية للقسم في حدود النظام ولوائحه وما يقرره مجلس الجامعة، ومجلس الكلية، ويقدم رئيس القسم تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل عام دراسي (مجلس شؤون الجامعات، 1441هـ، ص. 22).

وأشارت ماري (2006م، ص. 19) إلى أن رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات يواجهون كثيراً من الصعوبات بمختلف وظائفهم، من حيث ما يتطلبه القسم من مهام ومسؤوليات، وأولويات الجامعة وتطلعاتها المستقبلية من جهة أخرى، وهذا يتطلب من رئيس القسم الأكاديمي

أن يكون ملماً ومطلعاً ومتفاعلاً داخل القسم وخارجه، ومن الجانب العلمي فإن كل مهمة محددة لرئيس القسم، تتطلب مهارة وكفاءة قيادية فعالة.

وأشارت دراسة الثبيتي (2014م) إلى أن المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية متوفرة بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن رؤساء الأقسام العلمية لا يملكون المهارات الكافية لإدارة الأقسام العلمية، وهي مرتبة حسب النحو الآتي: التنظيم، والاتصال والتواصل، والعلاقات الإنسانية، وإدارة الوقت، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، والمشاركة والعمل الجماعي، والإشراف والمتابعة، والتخطيط، والرقابة والتقييم، والتطوير).

وهذا ما أكدته نتائج دراسة وداد الجبوري (2011م) التي أشارت إلى أن الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية جاءت بدرجة مرضية في ست مجالات: الكفايات القيادية، والكفايات الأكاديمية، والكفايات الأخلاقية، وكفايات اجتماعية إنسانية، وكفايات تدريبية تطويرية، وكفايات تحفيزية، حيث يواجهون رؤساء الأقسام العلمية كثيراً من الصعوبات والتحديات، مما يتطلب امتلاكهم لبعض الكفايات اللازمة لرئاسة الأقسام العلمية.

وحيث تعد الأقسام العلمية هي الخطوة الأولى والبداية الفعلية للعمليات الأكاديمية، والإدارية، لكثير من القرارات الصادرة من مجلس الجامعة المبنية على مجالس الكليات، يترتب على ذلك وجود رئيس قسم يمتلك الكفايات اللازمة، والمهارات التي تمكنه من قيادة القسم بكل نجاح، ويعكس ذلك على أداء الجامعة في تحقيق أهدافها.

حيث أشارت دراسة هيفاء السحيم (2022م) إلى أن اعتماد الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية في ضوء التحول نحو الجامعات المستقلة يتم بناء عليها اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المختلفة وهي: الكفايات الشخصية، وكفايات الاتصال، والكفايات القيادية، والكفايات الإدارية، والكفايات الخاصة بالتعليم والتعلم.

وهذا ما أكدته نتائج دراسة فاطمة التويجري (2018م) التي تناولت تحديد أهمية الكفايات القيادية لوكيلات الأقسام العلمية ببعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وجاءت بدرجة عالية في بعد الكفايات الشخصية، وكفايات التخطيط، وكفايات صنع القرار، وكفايات التحفيز، وكفايات الاتصال الإداري.

وكون الأقسام التربوية من بين أهم هذه الأقسام العلمية، فهي مسؤولة عن إعداد القيادات التربوية والمعلمين من خلال برامجها التربوية بمختلف مستوياتها، وكذلك ما يتعلق بالمنهج، والوسائل، والأنشطة الدراسية، وغرس القيم والعادات والتقاليد الصحيحة في نفوس الطلاب، وتلبية حاجة المجتمع، وتحقيق جودة التعليم، ومتطلبات الجامعة الخاصة، ينبني عليه وجود رؤساء أقسام يمتلكون الكفايات اللازمة والأساسية لقيادة هذه الأقسام.

وبناءً على ما سبق تبلورت مشكلة الدراسة في: تحديد أهم الكفايات القيادية، والإدارية، والإنسانية، اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية في الجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء في مجال الإدارة التربوية.

أسئلة الدراسة:

تحدد أسئلة الدراسة فيما يلي:

- 1 - ما الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء في الإدارة التربوية؟
- 2 - ما الكفايات الإدارية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء في الإدارة التربوية؟
- 3 - ما الكفايات الإنسانية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء في الإدارة التربوية؟

أهداف الدراسة:

تتمثل الأهداف فيما يلي:

- 1 - الكشف عن الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية.
- 2 - تعرف الكفايات الإدارية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية.
- 3 - تحديد الكفايات الإنسانية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية.

أهمية الدراسة:

تبرز الأهمية العلمية (النظرية)، والأهمية العملية (التطبيقية) كما يلي:

- الأهمية العلمية (النظرية):

- تبرز الأهمية العلمية كون الدراسة تناولت بعض الكفايات اللازمة توفرها في رؤساء الأقسام التربوية ومدى انعكاسها على سير العملية التعليمية ونجاح هذه الأقسام.
- قلة الدراسات - حسب علم الباحث - التي تناولت الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية.
- معرفة الكفايات القيادية والإدارية والإنسانية لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية من خلال ما تسفر عنه نتائج هذه الدراسة.

- الأهمية العملية (التطبيقية):

- من المؤمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة القيادات الجامعية في عملية اختيار رؤساء الأقسام التربوية.
- أن تساعد نتائج هذه الدراسة في إعداد معايير للكفايات اللازمة في الجانب القيادي والإداري والإنساني لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية.
- من المؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة رؤساء الأقسام التربوية في الجامعات السعودية بالحصول على البرامج التدريبية التي تناسب احتياجاتهم.
- من المتوقع أن تساعد نتائج هذه الدراسة من خلال آراء الخبراء في مجال الإدارة التربوية معرفة جوانب القوة والضعف لدى رؤساء الأقسام التربوية.

حدود الدراسة:

تقتصر حدود الدراسة على ما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصر الحدود الموضوعية في تحديد أهم الكفايات القيادية، والإدارية، والإنسانية، اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية في الجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء في مجال الإدارة التربوية.

• الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1447هـ-1448هـ.

• الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على الأقسام التربوية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض، وجامعة أم القرى في مكة المكرمة، وجامعة حائل في حائل، وجامعة الملك فيصل في الأحساء، وجامعة الملك خالد في أبها.

مصطلحات الدراسة:

- الكفايات: يعرفها العقلاء (2010م، ص.398): بأنها مجموعة من القدرات والمهارات والإنجازات والاتجاهات التي يمتلكها الفرد ويمارسها في مجال مهني معين.

ويعرفها الباحث بأنها: مجموعة من المعارف والمهارات والقيم الفطرية أو المكتسبة التي يمكن من خلالها أن يحقق الفرد أهداف المنظمة وأهدافه الخاصة بشكل أفضل.

- رؤساء الأقسام: يعرفه البطي (2014م، ص. 643): أنه أحد أعضاء هيئة التدريس الذي يتم تعيينه بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية لمدة محددة ليكون مسؤولاً عن تسيير أعمال قسمه.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري

سيتناول الباحث في هذا الفصل الإطار النظري للكفايات من حيث مفهوماها، ومصادر اشتقاق الكفايات المتعلقة برؤساء الأقسام الأكاديمية، وأنواع الكفايات، والجزء الثاني ويشمل الدراسات السابقة والتعليق عليها وأوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الكفايات:

• مفهوم الكفايات:

جاء في لسان العرب لابن منظور (2009م، ص.261) كفى يكفي كفاية إذا قام بالأمر، ويقال استكفيته أمراً فكفانيه، ويقال كفأك هذا الأمر، أي حسبك.

في حين عرف دريك وميلر (Drake & Miller) الكفايات: "بأنها القدرة على أداء مهارات معينة تتعلق بعمل معين بالشكل المطلوب". (عودة، 2010م، ص. 14)

وذهبت بدرية النويصر (2022م، ص. 522) في مفهومها للكفايات بأنها: "مجموعة من الأسس العامة لاشتقاق الكفايات بصفة عامة، والتي يمكن الاعتماد عليها في اشتقاق الكفايات المتعلقة بالمجال التربوي والتعليمي، ومن ثم الكفايات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات".

وتشير وداد الجبوري (2011م، ص. 119) إلى أن الكفايات "مجموعة المعارف والأساليب والمهارات والخبرات التي ينبغي أن يمتلكها أو يسعى إلى توظيفها أو تحقيقها من قبل رؤساء الأقسام العلمية من أجل أن تؤهلهم للوصول إلى المستوى المطلوب للنجاح في عملهم الإداري". ويعرفها البطي (2014م، ص. 642) أنها: "ما يمتلكه الفرد من مهارات ومعلومات ومعارف وقدرات تجعله قادراً على أداء عمله بكفاءة وفاعلية".

وذكر محمد وآخرون (2021م، ص. 425) أن الكفايات هي: "جميع القدرات والمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لمدير المدرسة التي تمكنه من إنجاز وتحقيق الأهداف التعليمية بجدارة وفاعلية".

ويعرفها الباحث بأنها: مجموعة من المعارف والمهارات والقيم الفطرية أو المكتسبة التي يمكن من خلالها أن يحقق الفرد أهداف المنظمة وأهدافه الخاصة بشكل أفضل.

ويلاحظ من خلال عرض مجموعة من المفاهيم حول الكفايات أنها اتفقت على بعض الجوانب، مثل: امتلاك المهارات والمعارف والخبرات في مجال معين، لكن بالمقابل بعض هذه المفاهيم انفردت في زاوية التناول، فنجد بعض الباحثين وصف هذه المهارات والمعارف أو الخبرات من النواحي الإدارية، والبعض الآخر من النواحي القيادية، في حين ذهبت دراسة بدرية النويصر (2022م) في مفهومها للكفايات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار.

مصادر اشتقاق الكفايات المتعلقة برؤساء الأقسام الأكاديمية:

تختلف مهام وواجبات كل قائد عن غيره، وهذا الاختلاف نتيجة للمهام والصلاحيات المناطة بكل قائد، فنجد على سبيل المثال رئيس القسم تختلف مهامه عن عميد الكلية، فكل

منصب إداري له بعض الكفايات التي تميزه عن غيره من المناصب الأخرى، حيث يذكر على (2000م، ص. 69) مصادر اشتقاق الكفايات المتعلقة برؤساء الأقسام الأكاديمية:

- إجراء تحليل لمهام رئيس القسم، والأدوار التي يقوم بها.
- نوع العمل الذي يقوم به رئيس القسم.
- احتياجات رئيس القسم.
- متطلبات رئيس القسم للتطور العملي، والإداري.
- التقييمات والملاحظات الصادرة على رئيس القسم من قبل رؤسائه.
- أنواع الكفايات:

يصعب أن نجد اتفاق شبه مجمع عليه في الأدبيات العلمية، أو الدراسات التي تتعلق بهذا الجانب، حول أنواع الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية داخل الجامعات، ويمكن أن يضع الباحث بعض هذه الكفايات التي يراها مناسبة لرؤساء الأقسام التربوية في الجامعات السعودية (الكفايات القيادية-الكفايات الإدارية-الكفايات الإنسانية) وفي هذه الكفايات نجد توافق الباحثين على بعض هذه المهارات وهي على النحو الآتي:

أولاً: الكفايات القيادية: وحيث تعتبر قيادة الأقسام الأكاديمية في الجامعات من الأمور المهمة والصعبة حيث تتطلب بذل كثير من الجهد والوقت، والموازنة بين الأهداف العامة للجامعة والأهداف الخاصة للقسم، وكذلك التعامل الجيد مع أعضاء هيئة التدريس، بما يحقق لهم مصالحهم، ومن جانب آخر تحقيق المصلحة العامة للطلاب، وتسيير الأمور الروتينية اليومية، وتحقيق المشاركة المجتمعية، وهذه الأمور تتطلب وجود رؤساء أقسام يتمتعون بصفات قيادية عالية، منها ما هو مكتسب وبعض الصفات تكون بالفطرة.

وهناك بعض الكفايات القيادية التي لا بد أن يمتلكها رؤساء الأقسام كما ذكرها Bright (2001م، ص. 29) وهي على النحو الآتي:

- 1 - القدرة على التخطيط المستقبلي ومحاولة التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.
- 2 - أن يكون لديه الجرأة على اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام وواجبات القسم.

- 3 - لديه مهارة الحوار في مع الجهات الداخلية والخارجية في الجامعة، وبناء علاقات جيدة مع الجميع، والقدرة على صياغة الخطابات والتقارير المطلوبة حسب اللوائح والأنظمة.
 - 4 - تفعيل دور القسم والمشاركة في جميع المحافل الداخلية والخارجية وتوضيح لأهم إنجازاته.
 - 5 - القدرة على حل المشاكل التي تواجه القسم، وحل الصراعات والأزمات الأكاديمية الداخلية في القسم.
- في حين أكد Bowman (2002م، ص. 161) بعض الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وهي:

- 1 - مهارة حل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة.
 - 2 - لديه المقدرة على مواجهة الصراعات التي تحدث داخل الأقسام وفض النزاعات.
 - 3 - أن يتمتع بخلفية ثقافية جيدة والتوازن بين العادات والتقاليد المتباينة.
 - 4 - إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بالقسم بالتطوير المهني.
 - 5 - القدرة على التكيف مع الظروف الخارجية المحيطة بالقسم.
- من خلال العرض السابق، يمكن القول إن هناك شبه اتفاق على الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية، ويمكن أن يضيف الباحث بعض هذه الكفايات التي يراها مناسبة وذات أهمية لرؤساء الأقسام وهي:

- 1 - أن يمتلك مهارة التحفيز والتشجيع للعاملين داخل القسم.
 - 2 - تهيئة الصف الثاني لإدارة القسم في حال غيابه.
 - 3 - تفويض بعض الصلاحيات للعاملين داخل القسم.
 - 4 - أن يتصف بالعدل بين أعضاء هيئة التدريس، والعاملين داخل القسم، والطلاب.
 - 5 - لديه مهارة تشكيل لجان القسم بشكل صحيح.
- ثانياً: الكفايات الإدارية: وهذه الكفايات لا تقل أهمية من وجهة نظر الباحث عن الكفايات القيادية وتأتي مكملة لها، حيث تتطلب إلمام رئيس القسم بالجوانب الإدارية المتعلقة باللوائح والأنظمة، التي تسير العمل اليومي المتعلق بأعضاء هيئة التدريس، والعاملين، وكذلك

الطلاب، من جهة ومتطلبات عمادة الكلية وإدارة الجامعة من جهة أخرى، وكذلك توفر بعض الخبرات الإدارية التي تمكنه من ممارسة العمل الإداري بشكل صحيح.

وقد أوضح والتر (2006م، ص. 32) بعض الكفايات الإدارية التي يجب أن تتوفر في رؤساء الأقسام الأكاديمية وهي على النحو الآتي:

- 1 - القدرة على إدارة ميزانية القسم، وصرفها حسب الأولويات.
- 2 - القيام بإعداد الجداول الدراسية المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- 3 - تطبيق اللوائح والأنظمة الداخلية والخارجية المتعلقة بالقسم.
- 4 - العمل على التطوير المستمر للمناهج الدراسية.
- 5 - تقييم أعضاء هيئة التدريس، وجميع العاملين بالقسم.
- 6 - الإشراف على تعيين أعضاء هيئة التدريس والموظفين الجدد.
- 7 - إعداد الملفات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب.
- 8 - التوصيات بالمنح الدراسية للطلاب، والمساعدات المالية للطلاب.
- 9 - الإشراف المباشر على عقود أعضاء هيئة التدريس، والمنح الطلابية.
- 10 - القيام بترتيب وتنظيم الأنشطة المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس والطلاب، مثل المؤتمرات، والندوات، والاجتماعات، والأنشطة الاجتماعية.

ومن خلال هذا العرض نجد أن بعض هذه الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية داخل الجامعات، تتعلق بالجامعات الغربية، وتختلف عنها الجامعات السعودية، وخصوصاً الكفايات التي تتعلق بالمزايا المالية، مثل الإشراف على عقود أعضاء هيئة التدريس، وتقديم المنح الدراسية للطلاب، وتوظيف الإداريين داخل الأقسام الأكاديمية، والأمور المتعلقة بالميزانيات، وطرق صرفها، ويمكن للباحث أن يضيف بعض هذه الكفايات مثل: أن يجيد تطبيق الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، إلخ)، وكذلك مهارة إدارة الوقت بشكل صحيح، وتطبيق مبدأ الشفافية أمام أعضاء هيئة التدريس بما يحقق للجميع الرضا، وكذلك توظيف التقنية الحديثة في

القيام بالأعمال اليومية، وتوفير بيئة عمل جيدة وصحية داخل القسم، وأخيراً التقويم المستمر والدائم لجميع العمليات الإدارية التي تحدث داخل القسم.

ثالثاً: الكفايات الإنسانية: ولا تقل أهمية عن الكفايات التي تم عرضها مسبقاً، والدور الذي تلعبه هذه الكفايات، فهي تقيس قدرة الرئيس في التعامل مع مرؤوسيه، لاسيما أنه يتعامل مع العنصر البشري فنجد الفروق الفردية متباينة بين أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب، وكذلك الاختلاف في الميول، والاتجاهات، والمصالح، وطرق التفكير، مما يجعله يستخدم عدة أساليب وعدة طرق في التعامل معهم، ويتحلى بالصبر، والتعامل بإنسانية.

وذكر الشمري (2024م، ص. 12) نقلاً عن مغربي (2006م، ص. 39) بعض المهارات التي لا بد أن يتمتع بها الرئيس وهي تتمثل فيما يلي:

- 1 - توفير جو عائلي ومناسب للعمل يسوده الاستقرار النفسي بين جميع العاملين.
 - 2 - الاحترام المتبادل بين جميع الأعضاء وتقبل آراء الآخرين وميولهم.
 - 3 - القيام بعدة أنشطة اجتماعية والتي من دورها تبني العلاقات الشخصية، وتنمية روح التعاون والثقة المتبادلة فيما بينهم.
 - 4 - تعزيز المشاركة المجتمعية من خلال إيصال رؤية ورؤية رسالة القسم للمجتمع المحيط.
- بينما ذكر آل فهاد (2022م، ص. 32) أهم المهارات الإنسانية التي يمارسها القائد التربوي، وهي تتمثل فيما يلي:
- 1 - الاتصال والتواصل الفعال: أن تحظى العلاقة بين القائد والمرؤوسين بالتعاون والاحترام المتبادل، والذي بدوره يؤدي لزيادة الانتماء للجامعة.
 - 2 - توطيد العلاقة بين العاملين: وتتمثل في مراعاة نفسية العاملين، وتلبية احتياجاتهم، ومنحهم الحرية في إبداء آرائهم ومقترحاتهم، والبعد عن البيروقراطية في التعامل.
 - 3 - بناء فريق العمل: وهي العمل كفريق واحد متعاون، ضمن أهداف متفق عليها، يسعى الجميع إلى تحقيقها.

4 - تقدير الآخرين: من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالقسم، تقبل الآراء والمقترحات، إتاحة الفرصة لهم في الابتكار، إعطاء الثقة للجميع.

ويرى الباحث أن الكفايات الإنسانية لرؤساء الأقسام التربوية من أهمها؛ حيث إن رئيس القسم يتعامل مع كثير من الأشخاص بمختلف ميولهم، وأفكارهم، ورغباتهم، وهذا يتطلب مهارات إنسانية عالية لدى الرئيس، ومن جانب آخر لا بد أن يكون داعماً ومحفزاً للعاملين، يمنحهم الثقة للتطوير والابتكار، متقبلاً للأخطاء التي يقعون بها، ومساعداً في حل مشكلاتهم، وجميع هذا يكفل العمل بروح الفريق وبناء علاقة جيدة داخل القسم، تحقق مصالح القسم وأهدافه، وأهداف العاملين.

الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات السابقة من حيث الهدف، والمنهج، والأداة، والعينة، والنتائج، كما تم ترتيبها طبقاً لعامل الزمن من حيث الأقدم حتى الأحدث، وقام الباحث بالتعليق على الدراسات مبيناً أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

- دراسة وداد الجبوري (2011م) بعنوان: الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية من وجهة نظرهم:

وهدفَت الدراسة إلى تعرف الكفايات الإدارية التي يمتلكها رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لدراساتها، وشملت عينة الدراسة (35) رئيس قسم.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن امتلاك الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية جاءت بدرجة مرضية.

- أبرز نتائج مجال الكفايات الإدارية هي: يحرص القسم على وضع تعليماته وقراراته، ويحرص القسم على إيصال القرارات والتعليمات للأعضاء بوقت كاف، أما مجال الكفايات الأكاديمية: تحت إدارة القسم الحاصلين على درجة الماجستير على مواصلة شهاداتهم العلمية،

وتحت وتتابع إدارة القسم المستجدات العلمية في حقل تخصصاتهم، أما مجال الكفايات الأخلاقية: تشجع إدارة القسم الاحترام المتبادل مع أعضائه، وتشجع إدارة القسم روح عمل الفريق الواحد، أما مجال الكفايات الاجتماعية والإنسانية: تسعى إدارة القسم إلى تزويد القسم بالوسائل والأجهزة المتطورة، وتجتهد إدارة القسم في الحصول على فرص تدريبية للنمو المهني.

• دراسة البطي (2014م) بعنوان: الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل:

وهدفَت الدراسة إلى تعرف الكفايات القيادية التي يجب أن يمتلكها رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لدراسته، وشملت عينة الدراسة (24) رئيساً.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن امتلاك الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل جاء بدرجة عالية، بينما جاءت درجة الأهمية عالية جداً.

- أن أبرز نتائج مجال الكفايات الشخصية هي: يلتزم بالموضوعية في أحكامه، ويتسم بالإيجابية، ويمتلك الحس التنظيمي في القسم، أما في مجال كفايات التخطيط هي: يحمل رؤية مستقبلية لتطوير القسم، ويبنى خططه التربوية والإدارية وفي اللوائح والأنظمة، ويمتلك القدرة على تحديد الأهداف، أما في مجال كفايات صنع القرارات وحل المشكلات هي: يقود اجتماعات القسم بفعالية، ويسير في عمله وفق أسس وقواعد ثابتة، ويمتلك القدرة على حل المشكلات التي تواجه القسم، أما في مجال كفايات الاتصال هي: يجيد كتابة التقارير، ويتواصل بلغة عربية سليمة، ويوظف التقنية في المعاملات اليومية، ويمتلك القدرة على تمثيل القسم في مجالس الجامعة، أما في مجال كفايات العلاقات هي: يحقق المساواة بين العاملين، ويتعامل باحترام مع قضايا منسوبي القسم، ويأخذ مبدأ العلاقات الإنسانية في العمل، ويشجع الأعضاء المتميزين، أما في مجال كفايات التنمية المهنية هي: يشرك أعضاء القسم في تطوير برامج القسم، ويمتلك القدرة على التغيير.

- دراسة فاطمة التويجري (2018م) بعنوان: الكفايات القيادية لوكيلات الأقسام العلمية في الجامعات السعودية الناشئة: الممارسة والأهمية
وهدفت الدراسة إلى تحديد درجتي الأهمية والممارسة للكفايات القيادية لوكيلات الأقسام العلمية في الجامعات السعودية الناشئة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة لدراساتها، وشملت عينة الدراسة (283) من عضوات هيئة التدريس.
وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- أن أهم الكفايات القيادية لوكيلات الأقسام العلمية في مجال الشخصية: تمتلك القدرة على تحمل المسؤولية، و تمتلك القدرة على التأثير وإقناع الآخرين، أما في كفايات التخطيط: تلم بسياسات ولوائح التعليم العالي، وتحدد القضايا ذات الأولوية بالقسم، أما في مجال كفايات صنع واتخاذ القرار: تستخدم الأساليب العلمية في صنع واتخاذ القرار، وتتخذ القرار المناسب باختيار البديل الذي يحمل مزايا أكثر وسلبيات أقل، أما في مجال التحفيز: توفر مناخ من الثقة والطمأنينة بين الأعضاء، وتتعامل مع الأعضاء بمعايير واحدة بعيدة عن التحيز، أما في مجال كفايات الاتصال الإداري: تمتلك مهارة الاستماع والإصغاء للأعضاء، وتطبيق مهارات الحوار مع الأعضاء.
- دراسة بدرية النويصر (2022م) بعنوان: الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر عمداء الكليات بالملكة العربية السعودية: جامعة شقراء نموذجاً
وهدفت الدراسة إلى تعرف الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية لداء عمداء الكليات من وجهة نظر عمداء الكليات جامعة شقراء، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لدراساتها، وشمل مجتمع الدراسة على (24) عميداً.
وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- أن أهم الكفايات الإدارية المتعلقة بالجوانب المعرفية هي: القدرة على تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة في حل المشكلات، ومعرفة الإمكانيات المتوافرة لتنفيذ القرار، أما الكفايات الإدارية المتعلقة بالجوانب الوجدانية هي: الرغبة الصادقة في إيجاد حلول للمشكلات، وإدراك أهمية اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

• دراسة السحيمي والهللول (2022م) بعنوان: الكفايات اللازمة لرؤساء الجامعات الأهلية غير الربحية في المملكة العربية السعودية

وهدفَت الدراسة إلى معرفة الكفايات اللازمة لرؤساء الجامعات الأهلية غير الربحية في المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة لدراستهما، وشملت عينة الدراسة (148) عضو هيئة تدريس.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن أهم الكفايات اللازمة لرؤساء الجامعات غير الربحية في المجال القيادي هي: أن يمتلك رؤية استراتيجية واضحة، وأن يكون قادراً على إعطاء التوجيهات بوضوح، وأن يدعم ثقافة التعاون، أما أهم الكفايات في المجال الإداري هي: الوعي باحتياجات الطلاب الجامعيين، والإلمام باللوائح التنظيمية للتعليم العالي الأهلي في المملكة العربية السعودية وقواعدها التنفيذية، القدرة على بناء فرق العمل.

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1 - تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناول موضوع الكفايات، كدراسة وداد الجبوري (2011م)، ودراسة البطي (2014م)، ودراسة فاطمة التويجري (2018م)، ودراسة بدرية النويصر (2022م)، ودراسة السحيمي والهللول (2022م).

2 - تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناول الكفايات اللازمة في مراحل التعليم الجامعي.

3 - اتفقت هذه الدراسة مع دراسة السحيمي والهللول (2022م) في المجال القيادي، والمجال الإداري، والمجال الإنساني.

4 - اتفقت هذه الدراسة مع دراسة وداد الجبوري (2011م) في المجال الإداري.

5 - اتفقت هذه الدراسة مع دراسة البطي (2014م)، ودراسة فاطمة التويجري (2018م) في المجال القيادي.

- 6 - تتفق هذه الدراسة مع دراسة وداد الجبوري (2011م)، ودراسة البطي (2014م) في مجتمع الدراسة والذي شمل رؤساء الأقسام.
- 7 - تتفق هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي.
- 8 - تتفق هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدام أداة الدراسة وهي (الاستبانة).
- 9 - تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة كدراسة البطي (2014م)، ودراسة فاطمة التويجري (2018م)، ودراسة بدرية النويصر (2022م)، ودراسة السحيمي والهللول (2022م) في تطبيقها داخل المملكة العربية السعودية.
- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
- 1 - تختلف هذه الدراسة في مجتمع الدراسة وهم رؤساء الأقسام التربوية عن دراسة وداد الجبوري (2011م)، ودراسة البطي (2014م)، ودراسة فاطمة التويجري (2018م)، ودراسة بدرية النويصر (2022م)، ودراسة السحيمي والهللول (2022م).
- 2 - تختلف هذه الدراسة عن دراسة وداد الجبوري (2011م)، ودراسة البطي (2014م)، ودراسة فاطمة التويجري (2018م)، ودراسة بدرية النويصر (2022م) في تناول أبعاد الكفايات.
- 3 - تختلف هذه الدراسة عن جميع الدراسات السابقة في تحديد الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية في الجامعات السعودية.
- أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:
- 1 - أسهمت نتائج بعض الدراسات السابقة وتوصياتها في تدعيم مشكلة الدراسة.
- 2 - الاستفادة من بعض الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري.
- 3 - الاستفادة من بعض الدراسات السابقة في تعرف أبعاد الكفايات اللازمة (القيادية، والإدارية، والإنسانية).
- 4 - ربط نتائج بعض الدراسات السابقة مع نتائج هذه الدراسة.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، ويعرفه العساف (1424هـ، ص. 206) بأنه "ذلك النوع من الدراسة الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة كبيرة منهم، وذلك بقصد وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً"

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في تخصص الإدارة التربوية في الجامعات الآتية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة أم القرى، وجامعة حائل، وجامعة الملك فيصل، وجامعة الملك خالد، خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1447هـ - 1448هـ، وتم الاختصار على أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة التربوية كونهم أقرب للكفايات القيادية والإدارية والإنسانية.

عينة الدراسة:

تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة تمثل المجتمع الأصلي للدراسة، تم اختيارها بالطريقة القصدية من أعضاء هيئة التدريس (ذكور وإناث) في تخصص الإدارة التربوية في خمس جامعات هي: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة أم القرى، وجامعة حائل، وجامعة الملك فيصل، وجامعة الملك خالد.

وقد تم اختيار هذه الجامعات حسب التوزيع الجغرافي للجامعات السعودية، بحيث جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تمثل المنطقة الوسطى، وجامعة أم القرى تمثل المنطقة الغربية، وجامعة حائل تمثل المنطقة الشمالية، وجامعة الملك فيصل تمثل المنطقة الشرقية، وجامعة الملك خالد تمثل المنطقة الجنوبية.

وقد قام الباحث بتحديد مجموعة من المعايير لاختيار الخبراء وهي:

- 1- أن ينتمي إلى جامعة حكومية سعودية.
- 2- أن يكون عضو هيئة تدريس في تخصص الإدارة التربوية.

3 - أن تكون رتبته العلمية أستاذ، أو أستاذ مشارك، أو أستاذ مساعد.

4 - أن يكون أمضى خمس سنوات أو أكثر في المجال الإداري.

وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من الخبراء في مجال الإدارة التربوية في الجامعات الخمس (41) خبيراً

خصائص أفراد عينة مجتمع الدراسة:

يوضح الجدول التالي الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة المتمثلة في: النوع، الجامعة، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخدمة في المجال الإداري، وذلك على النحو الآتي:

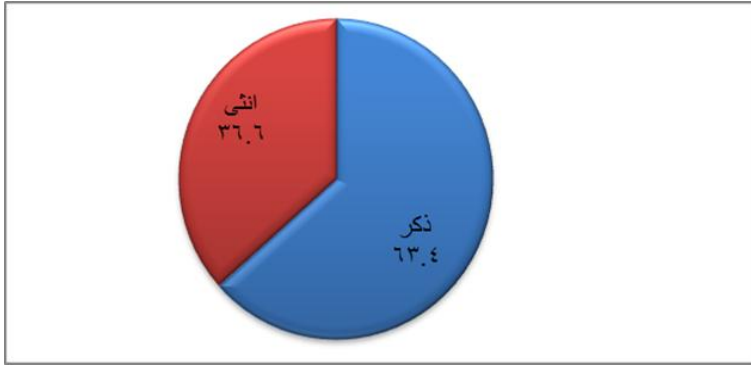
جدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الديمغرافية

المتغيرات الديمغرافية	التكرارات	النسبة المئوية
النوع		
ذكر	26	63.4
أنثى	15	36.6
الإجمالي	41	100
الجامعة		
جامعة أم القرى	5	12.2
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	28	68.3
جامعة الملك خالد	2	4.9
جامعة الملك فيصل	2	4.9
جامعة حائل	4	9.8
الإجمالي	41	100
الرتبة العلمية		
أستاذ	20	48.8
أستاذ مساعد	8	19.5
أستاذ مشارك	13	31.7

المتغيرات الديمغرافية	التكرارات	النسبة المئوية
الإجمالي	41	%100
عدد سنوات الخدمة في المجال الإداري		
من 5 سنوات إلى أقل من عشر سنوات	8	19.5
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	13	31.7
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	10	24.4
أكثر من 20 سنة	10	24.4
الإجمالي	41	100

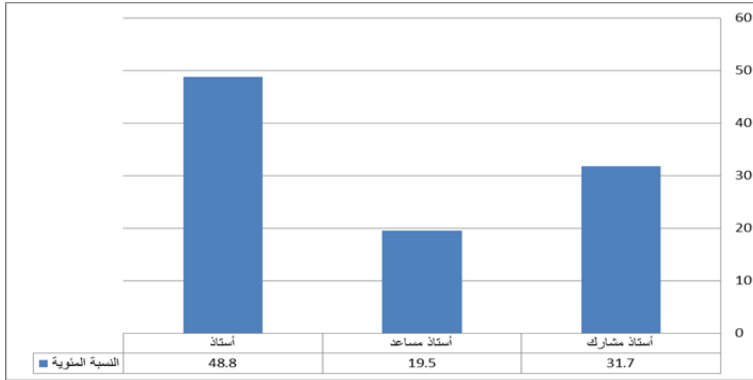
يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

بالنسبة لمتغير الجنس: فقد تبين أن (26) من أفراد الدراسة بنسبة (63.4%) من الذكور، في مقابل أن (15) من أفراد الدراسة بنسبة (36.6%) من الإناث.



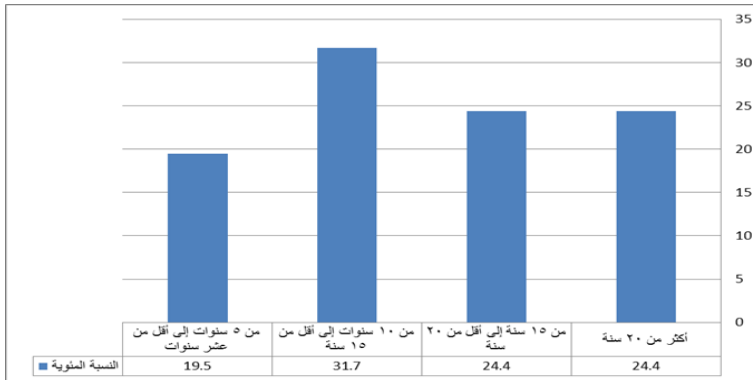
شكل رقم (1) يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير النوع

بالنسبة لمتغير الرتبة: فقد تبين أن (20) من أفراد الدراسة بنسبة (48.8%) من الأساتذة، في حين وجد أن (13) من أفراد الدراسة بنسبة (48.8%) من الأساتذة المشاركين، وفي الأخير وجد أن (8) من أفراد الدراسة بنسبة (19.5%) من الأساتذة المساعدين.



شكل رقم (2) يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة العلمية

بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة في المجال الإداري: فقد تبين أن (13) من أفراد الدراسة بنسبة (31.7%) عدد سنوات خبرتهم في المجال الإداري تتراوح من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، في حين وجد أن (10) من أفراد الدراسة بنسبة (24.4%) عدد سنوات خبرتهم في المجال الإداري تتراوح من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة، ويتساوى معهم أفراد الدراسة التي عدد سنوات خبرتهم في المجال الإداري أكثر من 20 سنة، وفي الأخير وجد أن (8) من أفراد الدراسة بنسبة (19.5%) عدد سنوات خبرتهم في المجال الإداري تتراوح من 5 سنوات إلى أقل من عشر سنوات.



شكل رقم (3) يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في المجال الإداري

أداة الدراسة:

بناء أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية"، بحيث تتكون استبانة الدراسة من الآتي:

• القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الأولية (النوع، والرتبة العلمية، وعدد سنوات الخدمة في المجال الإداري).

• القسم الثاني: محاور الاستبانة:

- المحور الأول: وهو عبارة عن الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية، ويتكون من (17) فقرة.

- المحور الثاني: وهو عبارة عن الكفايات الإدارية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية، ويتكون من (14) فقرة.

- المحور الثالث: وهو عبارة عن الكفايات الإنسانية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية، ويتكون من (10) فقرات.

صدق أداة الدراسة:

-صدق المحتوي "الصدق الظاهري":

قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، للتأكد من سلامة صياغة فقراتها مع مدى ملاءمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وهو تعرف الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وملاحظاتهم وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة (الاستبانة): تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور ودرجة جميع العبارات التي يحتويها المحور الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (2) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور الدراسة بالدرجة الكلية لكل محور.

العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
المحور الأول: الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية		المحور الثاني: الكفايات الإدارية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية		المحور الثالث: الكفايات الإنسانية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية	
1	**0.470	1	**0.610	1	**0.560
2	**0.712	2	**0.734	2	**0.653
3	**0.643	3	**0.788	3	**0.762
4	**0.682	4	**0.814	4	**0.818
5	**0.564	5	**0.765	5	**0.819
6	**0.503	6	**0.670	6	**0.727
7	**0.543	7	**0.724	7	**0.783
8	**0.674	8	**0.593	8	**0.762
9	**0.622	9	**0.667	9	**0.851
10	**0.644	10	**0.454	10	**0.801
11	**0.701	11	**0.694	-	-
12	**0.681	12	**0.623	-	-
13	**0.524	13	**0.700	-	-
14	**0.706	14	**0.825	-	-
15	**0.501	-	-	-	-
16	**0.603	-	-	-	-
17	**0.596	-	-	-	-

* دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن جميع عبارات محاور الدراسة دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (0.454 - 0.851)، 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:

لقياس ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha(α) وجاءت النتائج على النحو المبين بالجدول الآتي:

جدول رقم (3) معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات للمحور
1	المحور الأول: الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية	17	0.889
2	المحور الثاني: الكفايات الإدارية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية	14	0.905
3	المحور الثالث: الكفايات الإنسانية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية	10	0.908
	الثبات العام لأداة الدراسة	41	0.960

يوضح الجدول أعلاه أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.960) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.889 - 0.908)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة، تكون قد وصلت إلى صورتها النهائية القابلة معها للتوزيع، حيث تكون من قسمين يستقصي القسم الأول البيانات الديمغرافية لأفراد الدراسة وهي: النوع، والرتبة العلمية، وعدد سنوات الخدمة في المجال الإداري.

أما القسم الثاني فخصص لاستقصاء آراء أفراد الدراسة المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة، وقد تدرجت أنواع الاستجابات للعبارة التي يحتوي عليها كل محور من محاور الاستبانة ما بين: (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وضعيفة، وضعيفة جداً)، وفقاً للمدى الذي يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (4) فئات المقياس المتدرج الخماسي

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
5.00-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة في: التكرارات والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات أداة الدراسة، والمتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة، كما استخدم في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي، والانحراف المعياري "Standard Deviation" لتعرف مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

سيتم في هذا الجزء استعراض نتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، على النحو الآتي:

- السؤال الأول: ما الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء في الإدارة التربوية؟

للتعرف على الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء في الإدارة التربوية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام

التربوية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء في الإدارة التربوية، كما تم ترتيبها وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (5) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء في الإدارة التربوية

م	الاحتياجات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب
		ضعيفة جداً		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
1	أن يضع رؤية مستقبلية واضحة للقسم.	0	0	0	0	0	0	7	17.1	34	82.9	4.83	0.381	5
2	أن يمتلك القدرة على اتخاذ القرار.	0	0	0	0	0	0	5	12.2	36	87.8	4.88	0.331	3
3	أن يتصف بالمرونة والتكيف في مواجهة التغيرات والمستجدات.	0	0	0	0	0	0	6	14.6	35	85.4	4.85	0.358	4
4	أن يمتلك مهارة التحفيز لحث أعضاء القسم لبذل أفضل ما لديهم.	0	0	0	0	1	2.4	6	14.6	34	82.9	4.80	0.459	6
5	أن يتصف بالذكاء العاطفي في فهم مشاعر العاملين داخل القسم.	0	0	0	0	3	7.3	7	17.1	31	75.6	4.68	0.610	13
6	أن يمتلك مهارة حل المشكلات التي تواجه القسم بطرق صحيحة.	0	0	0	0	0	0	3	7.3	38	92.7	4.93	0.264	1
7	أن يكون نموذجاً يحتذى به للعاملين بالقسم.	0	0	0	0	0	0	9	22	32	78	4.78	0.419	7
8	أن يفوض المهام والصلاحيات لقيادات الصف الثاني داخل القسم.	0	0	0	0	1	2.4	10	24.4	30	73.2	4.71	0.512	10

م	الاحتياجات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب		
		ضعيفة جداً		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً						
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
9	أن يتصرف بالعدل في التعامل مع جميع العاملين داخل القسم.	0	0	0	0	0	0	0	0	4	9.8	37	90.2	4.90	0.300	2
10	القدرة على مواجهة الأزمات التي تواجه القسم.	0	0	0	0	1	2.4	9	22	31	75.6	4.78	0.423	8		
11	أن يمتلك مهارة استشراف المستقبل.	0	0	0	0	3	7.3	12	29.3	26	63.4	4.56	0.634	16		
12	القدرة على تشكيل فرق العمل بشكل صحيح.	0	0	0	0	3	7.3	9	22	29	70.7	4.63	0.623	14		
13	تقبل آراء العاملين داخل القسم.	0	0	0	0	1	2.4	7	17.1	33	80.5	4.78	0.475	9		
14	أن يمتلك القدرة على الاعتراف بالأخطاء	0	0	0	0	3	7.3	10	24.4	28	68.3	4.61	0.628	15		
15	القدرة على مواجهة الضغوط التي تعترض القسم.	0	0	0	0	1	2.4	10	24.4	30	73.2	4.71	0.512	10		
16	أن يمتلك مهارة التفاوض في التعاملات اليومية.	0	0	0	0			13	31.7	28	68.3	4.68	0.471	12		
17	التفرقة بين العلاقات الشخصية والعلاقات الإنسانية.	0	0	0	0	1	2.4	8	19.5	32	78	4.71	0.716	11		
		المتوسط الحسابي العام للمحور										4.75	0.294	-		

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمحور الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء في الإدارة التربوية (4.75)، بانحراف معياري (0.294)، مما يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة جداً على الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء في الإدارة التربوية،

وتتفق هذه النتيجة في درجة الموافقة مع دراسة البطي (2014م)، ودراسة السحيمي والهللول (2022م)، بينما في دراسة فاطمة التويجري (2018م) كانت الموافقة عالية.

كما يتضح من الجدول أعلاه أن محور الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء في الإدارة التربوية يشتمل على سبعة عشر عبارة تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (4.56 إلى 4.93) وهذه متوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي المتدرج التي تشير إلى درجة موافقة كبيرة جداً، وفيما يلي شرح وتفسير لأهم هذه الكفايات:

1 - جاءت العبارة رقم (6) التي تنص على "أن يمتلك مهارة حل المشكلات التي تواجه القسم بطرق صحيحة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.93)، وبانحراف معياري (0.264)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة جداً على أهمية امتلاك هذه المهارة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أهمية اكتساب رئيس القسم لهذه المهارة في ظل بعض التحديات والضغوط التي تواجه الأقسام التربوية المتعلقة بالجوانب الإدارية من متطلبات الكلية أو إدارة الجامعة، أو ما يتعلق بالجوانب الأكاديمية من إعداد الجداول أو تشكيل اللجان العلمية، فمن خلالها يكون قادراً على قيادة القسم في المسار الصحيح، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة البطي (2014م) التي أشارت في نتائجها إلى قدرة رئيس القسم في حل المشكلات التي تواجه الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل، وكذلك دراسة بدرية النويصر (2022م) التي كشفت قدرة عمداء الكليات في تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة في حل المشكلات.

2 - جاءت العبارة رقم (9) التي تنص على "أن يتصف بالعدل في التعامل مع جميع العاملين داخل القسم" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.90) وبانحراف معياري (0.300)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة جداً على أهمية تحلي رؤساء الأقسام التربوية داخل القسم بالعدل في تعاملهم مع العاملين، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى الدور الكبير الذي يلعبه العدل في إيجاد بيئة تعليمية سليمة، ومحفزة لجميع أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وينمي روح التعاون والثقة لديهم، ويقلل من الصراعات والنزاعات داخل الأقسام التربوية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة البطي (2014م) التي أشارت في نتائجها إلى تحقيق المساواة بين العاملين داخل الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل.

3 - جاءت العبارة رقم (2) التي تنص على "أن يمتلك القدرة على اتخاذ القرار" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.88)، وبانحراف معياري (0.331)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة جداً، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أهمية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام التربوية خصوصاً في المواقف التي تحتاج إلى قرارات سريعة، أو في الأمور الطارئة التي تواجه القسم، شريطة أن تكون هذه القرارات في الغالب صحيحة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بدرية النويصر (2022م) التي أشارت في نتائجها إلى أهمية اتخاذ القرار في الوقت المناسب لدى عمداء الكليات في جامعة شقراء، وكذلك دراسة فاطمة التويجري (2018م) التي أشارت في نتائجها إلى اتخاذ القرار المناسب باختيار البديل الذي يحمل مزايا أكثر وسلبات أقل لدى وكيلات الأقسام العلمية في الجامعات الناشئة.

4 - جاءت العبارة رقم (3) التي تنص على "أن يتصف بالمرونة والتكيف في مواجهة التغيرات والمستجدات" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.85)، وبانحراف معياري (0.358)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة جداً، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إدراك الخبراء في مجال الإدارة التربوية بأهمية المرونة، وعدم تقييد الأنظمة خصوصاً في اللوائح التي لم ينص عليها، والتكيف مع المتغيرات والمستجدات العلمية، بما يحقق نجاح واستمرارية القسم.

5 - جاءت العبارة رقم (1) التي تنص على "أن يضع رؤية مستقبلية واضحة للقسم" بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.83)، وبانحراف معياري (0.381)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة جداً، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في الأقسام التربوية، ووضع خطة مستقبلية يسعى جميع العاملين لتحقيقها، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة البطي (2014م) التي أشارت في نتائجها إلى أهم الكفايات القيادية التي يجب أن يمتلكها رئيس القسم داخل الأقسام الأكاديمية في مجال التخطيط هو: أن يحمل رؤية مستقبلية لتطوير القسم، وكذلك دراسة السحيمي والهدلول (2022م) التي أشارت في نتائجها إلى أهم الكفايات اللازمة لرؤساء الجامعات غير الربحية في المجال القيادي هي: أن يمتلك رؤية استراتيجية واضحة.

بينما كانت أقل العبارات هي:

1 - جاءت العبارة رقم (14) التي تنص على "أن يمتلك القدرة على الاعتراف بالأخطاء" بالمرتبة الخامسة عشر وقبل الأخيرة بمتوسط حسابي (4.61)، وبانحراف معياري (0.628)، وهذا يدل موافقة أفراد الدراسة على بدرجة كبيرة جداً، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى شجاعة رؤساء الأقسام التربوية في الاعتراف بالأخطاء التي يقعون بها وعدم تحميلها أي أشخاص آخرين، مما يعكس صدقهم في التعامل، وثقتهم الداخلية بأنفسهم.

2 - جاءت العبارة رقم (11) التي تنص على "أن يمتلك مهارة استشراف المستقبل" بالمرتبة السادسة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (4.56) وبانحراف معياري (0.634)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة جداً، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أهمية التنبؤ بالفرص أو التحديات التي تواجه الأقسام التربوية، للتعامل معها حسب إمكانيات وصلاحيات الأقسام، مثل البرامج المقترحة لعملية القبول، وأعداد الطلاب.

• السؤال الثاني: ما الكفايات الإدارية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء في الإدارة التربوية؟

لمعرفة الكفايات الإدارية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء في الإدارة التربوية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء في الإدارة التربوية، كما تم ترتيبها وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محفز، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (6) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول الكفايات الإدارية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء في الإدارة التربوية

م	الاحتياجات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب		
		ضعيفة جداً		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً						
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
1	الإلمام باللوائح والأنظمة الجامعية.	0	0	0	0	0	0	1	2.4	8	19.5	32	78	4.76	0.489	5
2	أن يمتلك مهارات الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة، التفويم)	0	0	0	0	0	2	4.9	7	17.1	32	78	4.73	4.73	0.549	8
3	القدرة على إدارة الوقت داخل العمل بشكل صحيح	0	0	0	0	0	1	2.4	10	24.4	30	73.2	4.71	4.71	0.512	9
4	القدرة على العمل بكفاءة وفاعلية.	0	0	0	0	0	0	0	13	31.7	28	68.3	4.68	4.68	0.471	10
5	أن يطبق مبدأ الشفافية في التعامل مع الجميع.	0	0	0	0	0	0	0	8	19.5	33	80.5	4.80	4.80	0.401	3
6	القدرة على إدارة الاجتماعات واللقاءات داخل القسم.	0	0	0	0	0	1	2.4	5	12.2	35	85.4	4.83	4.83	0.442	2
7	مشاركة العاملين داخل القسم في اتخاذ القرارات.	0	0	0	0	0	1	2.4	7	17.1	33	80.5	4.78	4.78	0.475	4
8	يستخدم الوسائل الحديثة في الأعمال اليومية.	0	0	0	0	0	0	0	13	31.7	28	68.3	4.68	4.68	0.471	10
9	إعداد خطة يومية بالأهداف التي يريد تحقيقها.	0	0	0	0	0	4	9.8	11	26.8	26	63.4	4.54	4.54	0.674	11
10	أن يتمتع بمهارة كتابة التقارير لأعمال القسم.	0	0	0	0	0	6	14.6	10	24.4	25	61	4.46	4.46	0.745	12

الترتيب	الاغراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										الاحتياجات	م	
			كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً				
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	0.358	4.85	85.4	35	14.6	6	0	0	0	0	0	0	0	أن يمتلك مهارة الاتصال الجيد مع العاملين داخل القسم وخارجه.	11
2	0.442	4.83	85.4	35	12.2	5	2.4	1	0	0	0	0	0	القدرة على تمثيل القسم في الاجتماعات والمناسبات الخارجية بشكل جيد.	12
7	0.501	4.73	75.6	31	22	9	2.4	1	0	0	0	0	0	التقويم المستمر لجميع العمليات الإدارية داخل القسم.	13
6	0.538	4.76	80.5	33	14.6	6	4.9	2	0	0	0	0	0	توفير مناخ جيد للعمل.	14
-	0.344	4.72	المتوسط الحسابي العام للمحور												

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمحور الكفايات الإدارية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء في الإدارة التربوية (4.72)، وبانحراف معياري (0.344)، مما يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة جداً على الكفايات الإدارية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء في الإدارة التربوية، وتتفق هذه النتيجة في درجة الموافقة مع دراسة السحيمي والهللول (2022م) حيث جاءت بدرجة عالية جداً، وتختلف عن دراسة وداد الجبوري (2011م) حيث جاءت بدرجة مرضية.

كما يتضح من الجدول أعلاه أن محور الكفايات الإدارية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء في الإدارة التربوية يشتمل على أربعة عشر عبارة تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (4.46 إلى 4.85)، وهذه متوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي المتدرج التي تشير إلى درجة موافقة كبيرة جداً، وفيما يلي شرح وتفسير لأهم هذه الكفايات:

1 - جاءت العبارة رقم (11) التي تنص على "أن يمتلك مهارة الاتصال الجيد مع العاملين داخل القسم وخارجه" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.85) وانحراف معياري (0.358)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة جداً، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وعي الخبراء في مجال الإدارة التربوية بأهمية الاتصال ودوره في إيصال المعلومات والبيانات لأعضاء هيئة التدريس والطلاب بنجاح من خلال الحوار الفعال، وقدرته على التواصل خارجياً مع مسؤولين الجامعة بكل سهولة.

2 - جاءت العبارة رقم (6، 12) التي تنص على "القدرة على إدارة الاجتماعات واللقاءات داخل القسم، القدرة على تمثيل القسم في الاجتماعات والمناسبات الخارجية بشكل جيد" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.83)، وانحراف معياري (0.442)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة على بدرجة كبيرة جداً، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إدراك الخبراء في مجال الإدارة التربوية لأهمية الاجتماعات الداخلية للقسم وما تثمر عنه من توصيات علمية، أو إدارية تسهم في بناء القسم، ورفع كفاءته العلمية، وكذلك قدرت رئيس القسم الإدارية في وضع صورة جيدة للقسم من خلال المجالس العلمية الخارجية، أو في المؤتمرات والندوات، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة البطي (2014م) التي أشارت في نتائجها إلى أهمية الكفايات القيادية بجامعة حائل في مجال الاتصال، وامتلاكه للقدرة على تمثيل القسم في مجالس الجامعة.

3 - جاءت العبارة رقم (5) التي تنص على "أن يطبق مبدأ الشفافية في التعامل مع الجميع" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.80)، وانحراف معياري (0.401)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة جداً، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وعي الخبراء في مجال الإدارة التربوية بأهمية الوضوح في التعاملات والصدق مع جميع أعضاء هيئة التدريس والمعلمين، وأثرها في كفاءة وفاعلية العملية التعليمية.

4 - جاءت العبارة رقم (7) التي تنص على "مشاركة العاملين داخل القسم في اتخاذ القرارات" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.78)، وانحراف معياري (0.475)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة على بدرجة كبيرة جداً، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وعي الخبراء في مجال الإدارة التربوية إلى ضرورة مشاركة الجميع في صنع واتخاذ القرار داخل القسم، وأثره في التزام جميع العاملين في تحقيق أهداف هذا القرار على أكمل وجه، والاحساس بالمسؤولية.

بينما كانت أقل العبارات هي:

5 - جاءت العبارة رقم (1) التي تنص على "الإلمام باللوائح والأنظمة الجامعية" بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.76)، وبانحراف معياري (0.489)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة جداً، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إدراك الخبراء في مجال الإدارة التربوية بأهمية اطلاع ومعرفة رئيس القسم باللوائح والأنظمة الجامعية التي تجنب القسم ومسؤوليه الإحراج مع الجهات العليا، من خلال القرارات التي يتخذها، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة السحيمي والهللول (2018م) التي أشارت في نتائجها إلى أهم الكفايات الإدارية اللازمة لرؤساء الجامعات الأهلية غير الربحية في المملكة العربية السعودية، والإلمام باللوائح التنظيمية للتعليم العالي الأهلي في المملكة العربية السعودية وقواعدها التنفيذية.

بينما كانت أقل العبارات هي:

1 - جاءت العبارة رقم (9) التي تنص على "إعداد خطة يومية بالأهداف التي يريد تحقيقها" بالمرتبة الحادية عشر وقبل الأخيرة بمتوسط حسابي (4.54)، وبانحراف معياري (0.674)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة جداً، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وعي الخبراء في مجال الإدارة التربوية بأهمية إعداد الخطط اليومية، وماهي أهم الوسائل المعينة على تحقيقها، فهي تقلل العشوائية، وكذلك نسبة الخطأ، وتكسد المعاملات الإدارية اليومية.

2 - جاءت العبارة رقم (10) التي تنص على "أن يتمتع بمهارة كتابة التقارير لأعمال القسم" بالمرتبة الثانية عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (4.46)، وبانحراف معياري (0.745)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة جداً ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إدراك الخبراء في مجال الإدارة التربوية بأهمية مهارة كتابة التقارير المتعلقة بالقسم، حيث تلعب دوراً كبيراً في توثيق أعمال ومنجزات القسم، وربطه بالأرقام وبعض الإحصائيات، ورغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة، إلا أن المتوسط المرتفع يعكس إدراك الخبراء في مجال الإدارة التربوية لقيمة هذه المهارة.

• السؤال الثالث: ما الكفايات الإنسانية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء في الإدارة التربوية؟

للتعرف على الكفايات الإنسانية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء في الإدارة التربوية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول الكفايات الإنسانية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء في الإدارة التربوية، كما تم ترتيبها وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محفز، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (7) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول الكفايات الإنسانية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء في الإدارة التربوية

م	الاحتياجات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب		
		ضعيفة جداً		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً						
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
1	أن يتصف بالقيم العالية.	0	0	0	0	0	0	0	0	9	22	32	78	4.78	0.419	3
2	أن يتمتع بعلاقات إنسانية جيدة.	0	0	0	0	0	0	0	0	5	12.2	36	87.8	4.88	0.331	1
3	أن يمتلك مهارة الاستماع للآخرين.	0	0	0	0	0	0	0	0	5	12.2	36	87.8	4.88	0.331	1
4	يمنح الثقة للعاملين داخل القسم.	0	0	0	0	0	0	0	0	7	17.1	34	82.9	4.83	0.381	2
5	تشجيع العاملين داخل القسم على أهمية التطوير المهني.	0	0	0	0	0	2	4.9	6	14.6	33	80.5	4.76	0.538	4	
6	تكريم المتميزين داخل القسم.	0	0	0	0	0	2	4.9	8	19.5	31	75.6	4.71	0.559	7	
7	تقبل الأخطاء غير المقصودة وعدم تضخيمها.	0	0	0	0					11	26.8	30	73.2	4.73	0.449	5
8	تنظيم لقاءات اجتماعية فصلية أو سنوية خارج أوقات العمل.	0	0	0	0	0	4	9.8	10	24.4	27	65.9	4.56	0.673	8	
9	مساعدة أعضاء القسم في حل المشكلات التي تواجههم.	0	0	0	0	0	0	0	9	22	32	78	4.78	0.419	3	
10	أن يمتلك مهارة التقدير المعنوي.	0	0	0	0	0	1	2.4	9	22	31	75.6	4.73	0.501	6	
-	المتوسط الحسابي العام للمحور										4.76	0.348	-			

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمحور الكفايات الإنسانية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء في الإدارة التربوية (4.76)، وبانحراف معياري (0.348)، مما يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة جداً على الكفايات الإنسانية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء في الإدارة التربوية.

كما يتضح من الجدول أعلاه أن محور الكفايات الإنسانية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء في الإدارة التربوية يشتمل على عشرة عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (4.56 إلى 4.88) وهذه متوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي المتدرج التي تشير إلى درجة موافقة كبيرة جداً، وفيما يلي شرح وتفسير لأهم هذه الكفايات:

1 - جاءت عبارتان رقم (2، 3) اللتان تنصان على "أن يتمتع بعلاقات إنسانية جيدة، وأن يمتلك مهارة الاستماع للآخرين." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.88)، وبانحراف معياري (0.331)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة جداً، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إدراك الخبراء في مجال الإدارة التربوية بأهمية العلاقات الجيدة المتبادلة داخل الأقسام التربوية بين الرئيس والمرؤوسين، فهي تعزز العمل التعاوني، وتبني الثقة المتبادلة، ويوفر بيئة عمل جاذبة، كذلك أن يتمتع الرئيس بمهارة الاستماع للجميع داخل القسم وتلبية رغباتهم قدر المستطاع، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة وداد الجبوري (2011م) التي أشارت في نتائجها إلى أهم الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية في مجال الكفايات الأخلاقية هي: تشجيع إدارة القسم الاحترام المتبادل مع أعضائه، وكذلك تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة فاطمة التويجري (2018م) التي أشارت في نتائجها إلى أهم الكفايات القيادية لوكيلات الأقسام العلمية في الجامعات الناشئة في مجال الاتصال الإداري، الاستماع والإصغاء للأعضاء.

2 - جاءت العبارة رقم (4) التي تنص على "يمنح الثقة للعاملين داخل القسم" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.83)، وبانحراف معياري (0.381)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة

بدرجة كبيرة جداً، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وعي الخبراء في مجال الإدارة التربوية بأهمية مهارة منح العاملين داخل الأقسام التربوية بالثقة، فهي تنمي روح الانتماء للقسم، والاحساس بالمسؤولية، من خلال ثقة الرئيس بقدرات ومهارات كل شخص داخل هذا القسم.

3 - جاءت العبارتان رقم (1، 9) التي تنص على "أن يتصف بالقيم العالية، مساعدة أعضاء القسم في حل المشكلات التي تواجههم" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.78)، وبانحراف معياري (0.419)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة جداً، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إدراك الخبراء في مجال الإدارة التربوية بأهمية امتلاك رؤساء الأقسام التربوية بالأخلاق العالية والحميدة في التعامل مع المرؤوسين في جو يسوده الاحترام المتبادل بين الجميع، وكذلك أهمية الوقوف على القضايا والمشاكل التي تواجه أعضاء القسم.

4 - جاءت العبارة رقم (5) التي تنص على "تشجيع العاملين داخل القسم على أهمية التطوير المهني" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.76)، وبانحراف معياري (0.538)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة جداً إلى إدراك الخبراء في مجال الإدارة التربوية بأهمية حث أعضاء القسم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم المعرفية في مجال تخصصهم، ومواكبة كل جديد، من خلال البرامج التدريبية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة وداد الجبوري (2011م) التي أشارت في نتائجها إلى أهم الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية في مجال الكفايات الاجتماعية والإنسانية هي: اجتهاد إدارة القسم في الحصول على فرص تدريبية للنمو المهني.

5 - جاءت العبارة رقم (7) التي تنص على "تقبل الأخطاء غير المقصودة وعدم تضخيمها" بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.73)، وبانحراف معياري (0.449)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة جداً، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إدراك الخبراء في مجال الإدارة التربوية بأهمية الدور الكبير الذي يقع على عاتق رئيس القسم في تقبل القصور أو الأخطاء الحاصلة من أعضاء القسم، ووضعها في إطارها السليم، وعدم تصعيدها أو الاهتمام بها.

بينما كانت أقل العبارات هي:

1 - جاءت العبارة رقم (6) التي تنص على "تكريم المتميزين داخل القسم" بالمرتبة السابعة وقبل الأخيرة بمتوسط حسابي (4.71) وبانحراف معياري (0.559)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة جداً، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إدراك الخبراء في مجال الإدارة التربوية بأهمية تكريم الأعضاء المتميزين، وأثره في بث روح التنافس بينهم، والإحساس بالتقدير، والفخر بين زملاءه.

2 - جاءت العبارة رقم (8) التي تنص على "تنظيم لقاءات اجتماعية فصلية أو سنوية خارج أوقات العمل" بالمرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.56) وبانحراف معياري (0.673)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة جداً، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وعي الخبراء في مجال الإدارة التربوية بأهمية مثل هذه اللقاءات وتنظيم الاجتماعات خارج إطار العمل، في تعزيز العلاقات الإنسانية بين أعضاء القسم، وتخفيف الضغوط الحاصلة نتيجة العمل، ورفع روح التعاون والانسجام بين الجميع.

ملخص نتائج الدراسة:

كان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

أولاً: أن أبرز الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية:

- 1- أن يمتلك مهارة حل المشكلات التي تواجه القسم بطرق صحيحة.
- 2- أن يتصف بالعدل في التعامل مع جميع العاملين داخل القسم.
- 3- يمتلك القدرة على اتخاذ القرار.
- 4- أن يتصف بالمرونة والتكيف في مواجهة التغيرات والمستجدات.
- 5- أن يضع رؤية مستقبلية واضحة للقسم.

بينما كانت أقل عبارات الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية هي: أن يمتلك القدرة على الاعتراف بالأخطاء، أن يمتلك مهارة استشراف المستقبل. ثانياً: أن أبرز الكفايات الإدارية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية:

1 - يمتلك مهارة الاتصال الجيد مع العاملين داخل القسم وخارجه.

2 - القدرة على إدارة الاجتماعات واللقاءات داخل القسم.

3 - القدرة على تمثيل القسم في الاجتماعات والمناسبات الخارجية بشكل جيد.

4 - أن يطبق مبدأ الشفافية في التعامل مع الجميع.

5 - الإلمام باللوائح والأنظمة الجامعية.

بينما كانت أقل عبارات الكفايات الإدارية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية هي: إعداد خطة يومية بالأهداف التي يريد تحقيقها، وأن يتمتع بمهارة كتابة التقارير لأعمال القسم.

ثالثاً: أن أبرز الكفايات الإنسانية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية:

1 - أن يتمتع بعلاقات إنسانية جيدة.

2 - أن يمتلك مهارة الاستماع للآخرين.

3 - يمنح الثقة للعاملين داخل القسم.

4 - أن يتصف بالقيم العالية.

5 - مساعدة أعضاء القسم في حل المشكلات التي تواجههم.

بينما كانت أقل عبارات الكفايات الإنسانية اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية هي: تكريم المتميزين داخل القسم، وتنظيم لقاءات اجتماعية فصلية أو سنوية خارج أوقات العمل.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1 - عقد ورش عمل وندوات حول الطرق السليمة في التعامل مع المشكلات التي تواجه الأقسام التربوية.

2 - إعداد معايير معتمدة داخل الأقسام التربوية تحقق العدالة للجميع.

3 - أن يحدد رؤساء الأقسام التربوية بعض الوسائل التي تتيح لأعضاء القسم الاتصال بهم في أي وقت.

4 - إلحاق رؤساء الأقسام التربوية ببرامج تدريبية حول العلاقات الإنسانية، وطرق التعامل الجيد مع الأعضاء.

5 - اعتماد بعض الآليات المعتمدة في طرق إدارة الاجتماعات، بحيث تكون المداخلات حول موضوع معين منظمة، ومرسلة قبل الاجتماع، مما يساهم في ضبط الاجتماع، وتقليل العشوائية، وإضاعة الوقت، والجهد.

6 - تحديد الأهداف، وجمع المعلومات والبيانات التي تساعد رؤساء الأقسام في عملية اتخاذ القرار.

7 - تزويد الأعضاء بمحاضر القسم وجعلها متاحة للجميع في أي وقت، وإطلاعهم على القرارات المتخذة من قبل إدارة القسم، مما يساهم في رفع الشفافية داخل الأقسام التربوية في الجامعات السعودية.

مقترحات الدراسة:

في ضوء النتائج، واستكمالاً للتوصيات التي أوردها الباحث حول الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية، فإنه يمكن اقتراح عدد من الدراسات المستقبلية الآتية:

1 - إجراء دراسة حول الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات السعودية الأهلية.

2 - إجراء دراسة حول واقع الكفايات القيادية وإدارية والإنسانية لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

3 - إجراء دراسة حول الكفايات اللازمة لعمداء كليات التربية في الجامعات السعودية.

4 - إعداد نموذج مقترح للكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام التربوية في الجامعات السعودية في ضوء بعض النماذج العالمية.

5 - إعداد دراسة حول الكفايات اللازمة لرؤساء الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

المراجع

المراجع العربية:

- ابن منظور، جمال الدين. (2009م). لسان العرب، (3)، (15)، بيروت، دار الكتب العلمية.
- آل فهاد، مسفر عبد الرحمن. (2022م). واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الرياض. الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الأنصاري، عيسى. (2005م). المهام الوظيفية لرئيس القسم ومعايير اختياره من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (3)، ص 293-324.
- البابطين، عبد الرحمن عبد الوهاب. (2014م). درجة توافر المهارات القيادية لرؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية في جامعتي الملك سعود والأميرة نورة بنت عبد الرحمن. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (2)، ص 479-513.
- البطي، عبد الله بن محمد. (2014م). الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، (2)، ص 629-662.
- التويجري، فاطمة عبد العزيز. (2018م). الكفايات القيادية لوكيلات الأقسام العلمية في الجامعات السعودية الناشئة: الممارسة والأهمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، (4)، ص 947-1007.
- النبيتي، خالد بن عواض. (2014م). تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ع 33، ص 13-95.
- الجبوري، وداد مهدي. (2011م). الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، كلية التربية للبنات، جامعة الكوفة، مج 5، ع 2، ص 116-132.
- السحيم، هيفاء عبد الله. (2022م). الكفايات المهنية اللازمة للقيادة الأكاديمية في ضوء التحول نحو الجامعات المستقبلية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، مج 15، ع 2، ص 265-293.

السحيمي، عبد العزيز عبد الله، والهندول، عبد الرحمن حمود. (2022م). الكفايات اللازمة لرؤساء الجامعات الأهلية غير الربحية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمير سطام، مج9، ع2، ص339-369.

الشمري، ماجد علي حمود. (2024م). أهم المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية: دراسة ميدانية على جامعة حائل. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج40، ع7، ص1-52.

العساف، صالح بن حمد (1424هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض. مكتبة العبيكان. العقلاء، علي بن فراج. (2010م). إدارة الكفايات المهنية لمشرفي مراكز مصادر التعلم بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ومدى ممارستها لها. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (74)، الجزء الثاني. علي، أحمد هلال. (2000م). الكفايات التدريسية اللازمة لمعلمي اللغة العربية في ضوء التقويم البديل وبناء برنامج تدريبي لتنميتها في دولة البحرين. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، بغداد. ابن رشد.

عودة، هديل محمد. (2010م). الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الشرق الأوسط.

ماري، لو هيفرسون. (2006م). مهارات التواصل لرؤساء الأقسام الجامعية. الرياض. مكتبة العبيكان للنشر.

مجلس شؤون الجامعات (1441هـ). نظام الجامعات، اللوائح والأنظمة. مكتبة الملك فهد الوطنية.

محمد، عاصم محمود، وغانم، أحمد محمد، ورجب، إيمان حمدي. (2021م). تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر ومعوقاته: (دراسة ميدانية). مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ع15، ج15، ص418-453.

النويصر، بدرية بنت عبدالعزيز (2022م). الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر عمداء الكليات بالمملكة العربية السعودية: جامعة شقراء نموذجاً. مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، ع67، ص511-566.

والتر، جيماش. (2006م). دور حياة رئيس القسم. الرياض. مكتبة العبيكان للنشر.

ترجمة المراجع العربية:

- Ibn Manzur, Jamal al-Din. (2009G). Lisān al-‘Arab, Vol. (3), (15), Beirut, Dar al-Kutub al-Ilmiyah.
- Al Fahad, Misfer Abdulrahman. (2022G). Wāqi‘ mumārasat al-mahārāt al-qiyādīyah ladā ru‘asā’ al-aqsām al-‘Ilmiyah bi-Jāmi‘at al-Amīr Saṭṭām ibn ‘Abd-al-‘Azīz. (Unpublished master's thesis), Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Imam Mohammed Ibn Saud Islamic University, Riyadh.
- Al-Ansari, Issa. (2005G). al-Mahām al-wazīfiyah li-ra’īs al-qism wa-ma‘āyir ikhtārah min wjhat naẓar a‘ḍā’ Hay’at al-tadrīs. *Journal of College of Education, Al-Azhar University*, 128(3), pp.293-324.
- Al-Babtin, Abdulrahman Abdulwahhab. (2014G). Darajat twāfr al-mahārāt al-qiyādīyah li-ru‘asā’ al-aqsām al-‘Ilmiyah bi-Kullīyatay al-Tarbiyah fī Jāmi‘atay al-Malik Sa‘ūd wa-al-amīrah Nūrah bint ‘Abd-al-Raḥmān. *Journal of College of Education*, Al-Azhar University, 158(2), pp.479-513.
- Al-Bati, Abdullah bin Mohammed. (2014G). al-Kifāyāt al-qiyādīyah li-ru‘asā’ al-aqsām al-Akādīmīyah fī Jāmi‘at Ḥā’il. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, University of Bahrain, Vol.15, No.2, pp.629-662.
- Al-Tuwaijri, Fatimah Abdulaziz. (2018G). al-Kifāyāt al-qiyādīyah lwkylāt al-aqsām al-‘Ilmiyah fī al-jāmi‘āt al-Sa‘ūdīyah al-nāshi’ah: Practice and importance. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, Qassim University, Vol.11, No.4, pp.947-1007.
- Al-Thubaiti, Khalid bin Awad. (2014G). Taqyīm al-mahārāt al-Idārīyah li-ru‘asā’ al-aqsām al-‘Ilmiyah bi-al-jāmi‘āt al-Sa‘ūdīyah al-ḥukūmiyah. Journal of Humanities and Social Sciences, Imam Muhammad ibn Saud Islamic University, Issue 33, pp. 13-95.
- Al-Jabouri, Widad Mahdi. (2011G). al-Kifāyāt al-Idārīyah li-ru‘asā’ al-aqsām al-‘Ilmiyah fī Kullīyāt Jāmi‘at al-Qādisīyah min wjhat naẓarihim. *Journal of College of Education for Women in Human Sciences*, College of Education for Women, University of Kufa, Vol.5, No.2, pp.116-132.

- Al-Suhaimi, Abdulaziz Abdullah, and Al-Hazloul, Abdulrahman Hamoud. (2022G). al-Kifāyāt al-lāzimah li-ru'asā' al-jāmi'āt al-Ahlīyah ghayr al-rihbīyah fī al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah. *Journal of Educational Sciences*, Prince Sattam University, Vol.9, No.2, pp.339-369.
- Al-Suhaim, Haifa Abdullah. (2022G) Al-Kifāyāt Al-Mihnīyah Al-Lāzimah Lil-Qiyādah Al-Akādīmīyah Fī Ḍaw' Al-Taḥawwul Naḥwa Al-Jāmi'āt Al-Mustaqbalīyah. Journal of Educational and Psychological Sciences, Qassim University, Vol. 15, Issue 2, pp. 265-293.
- Al-Shammari, Majed Ali Hamoud. (2024G). Ahamm al-mahārāt al-qiyādīyah li-ru'asā' al-aqsām al-Akādīmīyah wa-'alāqatuhā bālrdā al-wazīfī li-a'dā' al-Hay'ah al-tadrīsīyah: A field study on University of Hail. *Journal of College of Education, Assiut University*, Vol.40, No.7, pp.1-52.
- Al-Assaf, Saleh bin Hamad (1424H). al-Madkhal ilā al-Baḥṭh fī al-'Ulūm al-sulūkīyah. Al-Obeikan Library. Riyadh.
- Al-Uqla, Ali bin Farraj. (2010G). Idārat al-kifāyāt al-mihnīyah lmshrfī Marākiz maṣādir al-ta'allum bi-madāris al-Ta'līm al-'āmm bi-al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah wa-madā mmārsthm la-hā. Journal of College of Education, Mansoura University, Issue (74), Part Two.
- Ali, Ahmed Hilal. (2000G). al-Kifāyāt al-tadrīsīyah al-lāzimah lm'ly al-lughah al-'Arabīyah fī ḍaw' al-Taqwīm al-Badīl wa-binā' Barnāmaj tadrībī ltnmythā fī Dawlat al-Baḥrayn. (Unpublished doctoral dissertation), College of Education, Ibn Rushd, Baghdad.
- Odeh, Hadeel Mohammed. (2010G). al-Kifāyāt al-Idārīyah lmdyry al-Madāris al-asāsīyah fī Muḥāfazat Ma'dabā wa-'alāqatuhā bālrdwḥ al-ma'nawīyah lil-Mu'allimīn. (Unpublished master's thesis), College of Education, Middle East University.
- Mari, Lou Heggerson. (2006G). Mahārāt al-tawāṣul li-ru'asā' al-aqsām al-Jāmi'īyah. Al-Obeikan Publishing Library, Riyadh.
- University Affairs Council (1441H). Nizām al-jāmi'āt, regulations and bylaws. King Fahd National Library.

Mohammed, Asim Mahmoud, and Ghanem, Ahmed Mohammed, and Rajab, Iman Hamdi. (2021G). Tatwīr al-kifāyāt al-mihnīyah lmdyry Madāris al-Ta‘līm qabla al-Jāmi‘ī fī Miṣr wa-mu‘awwiqātuḥu: (A field study). Fayoum University Journal for Educational and Psychological Sciences, College of Education, Fayoum University, No.15, Part.15, pp.418-453.

Al-Nuwaizer, Badriyah bint Abdulaziz (2022G). al-Kifāyāt al-lāzimah li-‘amalīyat ittikhādh al-qarārāt al-Idārīyah min wijhat naẓar ‘Umadā’ al-Kullīyāt bi-al-Mamlakah al-‘Arabīyah al-Sa‘ūdīyah: Shaqra University as a model. Rimah Journal for Research and Studies, Research and Human Resource Development Center, No.67, pp.511-566.

Walter, Gemayach. (2006G). Dawr ḥayāt ra’īs al-qism. Al-Obeikan Publishing Library, Riyadh.

المراجع الأجنبية:

Bright, f.(2001). The American deanship. San Francisco: jossey-bass.

Bowman, f. (2002). The real work of the department chair. Clearing house, 75(3) 158-162.





مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

معرفة
e-Marefa



المنظومة
ALMANDUMAH

Arcif
Analytics



KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF EDUCATION
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



Islamic University Journal For
Educational and Social Sciences

Islamic University Journal For Educational and Social Sciences

Refereed periodical scientific journal



Published four times a year in:
(March, June, September and December)

Issue

26

Volume

51

Month

June / Dhu al-Hijjah

Year

1447 AH / 2026 AD