

## البحث السابع :

مدى توافر الكفايات المهنية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك  
سعود في ضوء الرؤية الاستراتيجية ٢٠٣٠

## المصادر :

د/علي بن عبد الله علي آل هشبول الشهري  
قائد مدارس التعلم الذكي الأهلية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية



## مدى توافر الكفايات المهنية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود في ضوء الرؤية الاستراتيجية ٢٠٣٠

د/علي بن عبدالله علي آل هشبول الشهري

قائد مدارس التعلم الذكي الأهلية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

### • المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على مدى توافر الكفايات المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود وفق الرؤية الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وقد تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، واشتملت عينة البحث على (٨٩) قائداً، للعام الدراسي ١٤٣٩هـ / ١٤٤٠م، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافه، وقد توصل البحث إلى العديد من النتائج من أهمها: أن مستوى الكفاية المهنية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد أوصى البحث بالعديد من التوصيات من أهمها: ضرورة وضع مؤشرات مختلفة ومتنوعة لقياس الكفاية المهنية لدى القيادات الأكاديمية بصورة دورية للوصول بالعملية التعليمية إلى مستويات مرتفعة.

الكلمات المفتاحية: الكفاية المهنية. القيادات الأكاديمية. جامعة الملك سعود رؤية ٢٠٣٠.

### *Professional competencies availability of the academic leaders at King Saud University in light of the strategic vision 2030*

*Dr. Ali bin Abdullah Ali Hashboul Al-Shihri*

#### Abstract

*The research aimed at identify the professional competencies availability of the academic leaders at King Saud University according to the strategic vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030, The study community consists of the heads of departments and the deans of the faculties at King Saud University in Saudi Arabia. The sample included (89) leaders for the academic year 1439- 1440 AH. The research used the descriptive analytical methodology, based on the questionnaire as an instrument to achieve its objectives. The research indicated many results: There is a high level of professional competence of the academic leaders at King Saud University in the light of the Kingdom vision 2030 from the study sample point of view. The study recommended several recommendations: The need to develop various and varied indicators to periodically measure the professional competencies of academic leaders to reach the educational process to high levels Professional competence of the academic leaders periodically to make the educational process to high levels.*

**Keywords: Professional competence - Academic leaders - King Saud University - Vision 2030.**

### • المقدمة :

تواجه العملية التعليمية بالجامعات في الوقت الحاضر العديد من التحديات والمتغيرات التي ترتبط بالمعطيات الجديدة والمتلاحقة على الساحة، الأمر الذي

يتطلب فكراً وإبداعاً وخبرات ومهارات وأساليب فعالة وآليات متطورة تتعامل معها بنجاح.

والجامعة كمؤسسة تربوية تحتاج لتجاوز تلك التحديات إلى إدارة واعية لها مواصفات معينة، قادرة على استثمار الإمكانيات المتاحة؛ فالإدارة الجامعية لم تعد عملاً يقدر عليه كل إنسان، ويتم بنجاح بأية طريقة، وإنما صارت علماً له أصوله ومناهجه، وفنا يحتاج إلى صفات نفسية وعقلية وشخصية خاصة، ومهنة لها أخلاقياتها وتقاليدها المستمدة منها كعلم وكفن، ويتطلب ذلك أن يكون القائمون على الإدارة الجامعية وفي مقدمتهم عمداء الكليات ورؤساء الأقسام على قدر كاف من المهارات والقدرات، بحيث يكونون بالفعل قادة تربويين، يسند إليهم مهمة تطوير وتحسين العملية التعليمية في ضوء الأهداف المرسومة للجامعة، وهنا تكمن أهمية اختيارهم على أساس من الكفايات المهنية للقيام بواجبات ومسئوليات المهنة.

وتشير الكفاية المهنية بالجامعة إلى مجموعة القدرات، وما يسفر عنها من المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها ويمارسها "رئيس القسم بالجامعة"، وتمكنه من أداء عمله، وأدواره، ومسؤولياته، ويمكن أن يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على العملية التعليمية، ومن المؤكد أن للكفاءة المهنية أكثر من بُعد، تندرج جميعها في النهاية تحت بُعدين رئيسيين؛ بُعد معرفي، وبُعد أدائي. وتتضمن الكفاءة من تحليلها النهائي بُعدين أساسيين؛ أحدهما: كمي يشير إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، والآخر: كيفي يعبر عن ما تتضمنه تلك النسبة من دلالات، تحمل معاني الجودة والاكتفاء؛ ويقصد بالكفاءة المهنية "الحد الذي وصل إليه الموظف في أداء العمل وإتقانه" (عيسى وعماشة، ٢٠١٢، ٣٦٠)

فإذا كانت الكليات تدار عادة بمجالس الكلية المكونة من قادة الكليات فإن عمداء، ووكلاء، ورؤساء أقسام في الكليات مسئولين مسئولية كبيرة عن القرارات الإدارية التي تتخذ على مستوى الكلية، إلا إنهم نادراً ما يتعرضون لتدريبات في مجالس الإدارة لكي يمارسوا ما يقومون به، وتعد مسئوليات القيادات الأكاديمية في تسيير أمور أقسامهم مسئوليات معقدة، فقد أشارت كثير من الدراسات الخاصة بتنظيم الأقسام إلى أن الأدوار المحددة لهم تتراوح بين ١٠، ٤٠ دوراً، من أوائل هذه الأدوار تلك التي تتمحور حول القيادة. (Jennerich, 1981, 50)

وبذلك فإنه لا يمكن للجامعة أن تواصل عملها بنجاح وتميز إن لم يكن هناك رؤساء أقسام قادرين على النهوض بالمستوى العلمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس؛ وذلك لأن رؤساء الأقسام هم المسئولين عن تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا بالمقام الأول. وعلى هذا الأساس أصبحت وظيفة القائد الأكاديمي واحدة من أهم الوظائف في الهيكل التنظيمي بالكليات، بما تتضمنه

من تعدد في المهام والأدوار المنوطة به ، إذ تأخذ الدور الأكبر في تحديد مواصفات مؤسسات التعليم العالي من حيث الأداء والإنتاجية، ويواجه تحديات كثيرة ومتنوعة، إذ إن عملهم ليس قاصراً على تسيير شئون الأقسام والكلية تسييراً روتينياً ومباشرة أعماله التنظيمية فقط، بل يجب أن يشتمل على جانبين متلازمين متكاملين في منظومة واحدة، أولهما: الجانب الأكاديمي المتعلق بالعملية التعليمية والبحثية وهو أساس بنیان الجامعة وموضوعها الرئيس الذي يعمل على تحقيق أهدافه، وثانيهما: الجانب الإداري وهو المسئول عن تهيئة المناخ المناسب لتحقيق أعباء الجانب الأول (النجار والحليبي، ١٩٩٩، ٣٢).

ويتحدد أداء الكلية والقسم . إلى حد كبير- بقدرات واستعدادات القيادات الأكاديمية بها، كما تعتمد الصحة الأكاديمية والتنظيمية للجامعة على نوعية أدائهم لمسئولياتهم المهنية، فهم يمثلون خط الدفاع الأول عن الكلية والأقسام الأكاديمية، والمتحدثون الرسميون عنها في كل المواقف، خاصة عند اختلاف وجهات النظر والتي عادة ما تحدث بينه وبين القيادات أو المستويات الإدارية العليا (السيسي وعبد الرحيم، ٢٠٠٤، ٢١٠).

ومن ثم فقد زاد الاهتمام بالقيادات الأكاديمية باعتبارهم عنصراً مشتركاً في جميع المعايير العالمية، المعتمدة في نظم تقويم الأداء النوعي لمؤسسات التعليم الجامعي، فعملية تقييم الكفاءة المهنية لهم تساعد المؤسسات التعليمية في تحقيق مجموعة من الأهداف؛ من بينها: قياس مدى تقدمهم أو تأخرهم في عملهم وفق معايير موضوعية، والحكم على المواءمة بين متطلبات مهنة التدريس ومؤهلات المدرسين، وخصائصهم النفسية، والمعرفية، والاجتماعية، بالإضافة إلى الكشف عن جوانب القوة والضعف في أدائهم، مما يمكن المؤسسة التعليمية من اتخاذ الإجراءات التي تكفل تطوير مستوى أدائهم وتعزيزه (منصوري وقريشي، ٢٠١٦، ٣٤٦).

وقد وضعت الرؤية الطموحة للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م آفاق المستقبل في عملية التعليم، ورسخت أهمية التعليم بصفته عماد بناء الأمم والمجتمعات، وسلطت الضوء على الجامعة بوصفها المحضن الرئيس لهذه العملية؛ حيث اهتمت الرؤية الطموحة ببناء فلسفة المناهج، وسياساتها، وأهدافها، وسبل تطويرها، وآلية تفعيلها، وربط ذلك ببرامج إعداد الكوادر الإدارية التعليمية، وكفاءتها المهنية؛ من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية، والتركيز على بناء المهارات، وصقل الشخصية، وزرع الثقة، وبناء روح الإبداع. (وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، رؤية ٢٠٣٠م).

إضافة إلى ذلك فإن المملكة وفق رؤية ٢٠٣٠ تهدف إلى جعل النظام التعليمي جزءاً مرتبطاً بنظام اقتصادي واجتماعي أشمل، وهو ما تؤكد فرق العمل المشاركة في مبادرات التحول الوطني، التي قدمت نماذج ومبادرات تعليمية سترى النور في غضون الأشهر القادمة، تركز جميعها على النهوض برؤساء الأقسام،

وتحسين البيئة الإدارية الجامعية، وتعزيز الصورة الذهنية لوزارة التعليم العالي، بما يتماشى مع البرامج والمشروعات التي تقدمها، والتي يرى البعض أنها الأهم والأبرز لرفع درجة الوعي المجتمعي، التي تعتبر أحد الأذرع القوية والهامة لتنفيذ خطط وبرامج التحول، وصناعة مستقبل التعليم في ظل هذه المبادرات، بعيداً عن البيروقراطية السلبية التي يصفها أبناء التعليم بأنها أحد الأسباب التي كانت عائقاً دون نجاح أغلب البرامج والمشروعات التعليمية التي ماتت منذ ولادتها. (الحربي، ٢٠١٦، ٢٨).

وانطلاقاً مما سبق، ونظراً لما للكفايات المهنية من أهمية قصوى في فاعلية العملية الإدارية بالقسم والكلية والجامعة وفي نجاح القائد الأكاديمي في أداء واجباته وأعماله المنوطة به على الوجه الأكمل، فإن تحديد مستوى الكفايات اللازمة للقيادات الأكاديمية يساهم في رفع كفاءة وفاعلية أدائهم، مما ينعكس بدوره على تحسين أداء الإدارة الجامعية وبالتالي تحسين مخرجات التعليم. وهذا ما دفع الباحثة إلى إجراء هذا البحث .

#### • مشكلة البحث :

بالرغم من الجهود الحثيثة التي بذلت لتطوير الكفايات المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، إلا أن تأثير ذلك في العملية التعليمية والتربوية جاء متفاوتاً، ويرجع جزء كبير من ذلك إلى تفاوت الكفايات المهنية لديهم بهذه الجامعات.

وعلى الرغم من أن القيادات الأكاديمية في الكليات المختلفة يعدون مجموعة متميزة من أعضاء هيئة التدريس، ولذا فهم يمارسون من خلال تخصصاتهم وظيفة التدريس والبحث، أي أنهم أكاديميون قبل كل شيء، وليسوا إداريين، إلا إنهم يمارسون مهام المنصب دون امتلاك للخبرات اللازمة، ودون حصولهم على أي نوع من أنواع التدريب المسبق، وهذا يعني غموض الأدوار لديهم، فغياب الإعداد المسبق لرئيس القسم لممارسة دوره يخلق مشكلة يحد ذاته؛ ولذا فإن الإدارة الحديثة تؤمن بتحديد وصف الوظيفة، لزيادة إدراك الموظف للمهام الموكلة إليه، ولرفع كفاءته المهنية (Avi-Itzhak & Hayon, 2008, 109).

فقد أكدت دراسة (النجار والحليبي، ١٩٩٩) على أن مجالات الأقسام في الكليات والجامعات السعودية تعاني من بعض المشكلات مثل: وجود علاقات شخصية وعائلية واتجاهات سلبية لدى بعض أعضاء الأقسام، مما يؤدي إلى إعاقة اتخاذ قرارات فعالة، ندرة استخدام رؤساء الأقسام للحاسب الآلي في اتخاذ القرارات، مع عدم إنكارهم لدوره الحيوي، ولذا أوصت الدراسة تولية رئاسة الأقسام العلمية لأعضاء هيئة التدريس ذو الخبرة في الإدارة.

كما أكدت دراسة (العمرى، ١٩٩٨، ٢٥٦) أن الطبيعة المتشابكة والمعقدة لدور القائد الأكاديمي وموقعه ومهامه الإدارية والأكاديمية خاصة في ظل غياب التوصيف الوظيفي والبرامج التدريبية لإعداد من ستولى هذا المنصب قد تثير

تصورات غير محددة عن الصلاحيات والواجبات المنوطة به، مما قد يعوقه عن أداء بعض مهامه وتنفيذ بعض الواجبات الملقاة على عاتقه، وذلك اعتقاداً منه أنها تقع خارج إطار الصلاحيات والواجبات المنوطة برئيس القسم.

بالإضافة إلى كل ما سبق فإن عمل الباحث في الميدان التربوي أدى إلى شعوره بأهمية هذه المشكلة التي تتمثل في التعرف على مدى توافر الكفاءات المهنية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود في ضوء الرؤية الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م.

#### • أسئلة البحث:

تتمحور مشكلة البحث في الإجابة عن السؤالين التاليين:

« ما مفهوم الكفاية المهنية للقيادات الأكاديمية؟

« ما مدى توافر الكفايات المهنية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

#### • أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على الكفايات المهنية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود، والتعرف على مدى توافرها لديهم في ضوء الرؤية الاستراتيجية ٢٠٣٠، بهدف التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تحسين مستوى الكفاءة المهنية لديهم.

#### • أهمية البحث:

« ترجع أهمية البحث الحالي إلى أنها تتناول جزءاً مهماً من العملية التعليمية وهو الكفايات المهنية المتطلبية للقيادات الأكاديمية.

« يستمد البحث أهميته من سعيه لتحديد مؤشرات الكفاية المهنية ومستوياتها لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود في ضوء الرؤية الاستراتيجية للمملكة ٢٠٣٠.

« يأمل الباحث أن تسهم نتائج البحث الحالي في تسليط الضوء على الكفاية المهنية ومدى توافرها لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود، بما يساعد على رفع الكفاءة الإدارية والقيادية لديهم في الإدارة والإشراف على الكليات والأقسام التي يترأسونها، بالإضافة إلى تقديم مقترحات من شأنها أن تسهم في رفع الكفاءة المهنية لديهم.

#### • مصطلحات الدراسة:

##### • الكفاية المهنية :

عرفها يعقوب ( ٢٠١٦ ، ١٨ ) بأنها: مجموعة من السلوكيات الاجتماعية والوجدانية والمهنية والقدرات والمهارات النفسية الحسية والحركية والمعرفية التي تسمح بممارسة دور أو وظيفة أو نشاط بشكل كفاء وفعال.

وتعرف الكفاية المهنية إجرائياً بأنها : مجموع القدرات والمهارات والمعارف والاتجاهات التي يجب أن يمتلكها القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود ،

بحيث يتمكنوا من القيام بواجباتهم على أكمل وجه، وتحقيق الأهداف المرجوة من التعليم الجامعي وفقاً لرؤية ٢٠٣٠.

• **رؤية الملكة ٢٠٣٠:**

عرف الفوزان (٢٠١٧، ٨٣) رؤية ٢٠٣٠ بأنها: "رؤية تقوم على ثلاثة مرتكزات هي: (العمق العربي والإسلامي، والقوة الاستثمارية، وأهمية الموقع الجغرافي الاستراتيجي)، تعتمد الرؤية على ثلاثة محاور، هي: (المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح)".

كما تُعرّف رؤية ٢٠٣٠ بأنها: خارطة طريق طموحة لرسم مستقبل المملكة العربية السعودية في حقبة ما بعد النفط، وهذه الرؤية مدعومة بخطة أخرى مساعدة للمساهمة في تحديد تفاصيل عمليات وضع الميزانيات، والتغييرات القانونية والتنظيمية، ومبادئ السياسة العامة حتى عام ٢٠٣٠، وهذه الخطة هي برنامج التحول الوطني ٢٠٣٠ (Ulrichsen, 2016, 12).

• **الإطار النظري للبحث :**

• **مفهوم الكفاية المهنية:**

عرف (يعقوب، ٢٠١٦، ٥٦) الكفاية المهنية على أنها: محصلة المعارف والخبرات والسلوكيات المكتسبة والممارسة في سياق مهني معين من أجل أداء وظيفة محددة بكفاية وفعالية؛ والكفاءة مرتبطة بالقدرة الفردية (العقلية والجسمية) كما أنها منشطة بالدافعية الشخصية.

كما عرّفها بروشي (Ulrichsen, 2016, 12) بأنها: مجموعة من المعارف والمهارات المكتسبة من طرف الفرد لتوظيفها في وضعية مهنية دقيقة وأحياناً معقدة.

ويعرفها حنفي (٢٠٠٦، ٢٢٤) بأنها: "مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف الشخصية في وضعيات جديدة داخل إطار عقله المهني، كما تتضمن أيضاً تنظيم العمل وتخطيطه، وكذلك الابتكار والقدرة على التكيف مع نشاطات غير عادية، كما أنّ الكفاءة تتضمن المزايا الفردية الضرورية للتعامل مع الزملاء، الإدارة، الطلبة".

ومن خلال ما سبق يتضح أنّ مفهوم الكفاية المهنية متعدد ومتنوع المعاني والأبعاد، جاء كاستجابة لتعقيد المهام والظروف المهنية من جهة، ومتطلبات تطبيق رؤية الملكة ٢٠٣٠ من جهة ثانية، إلا أنّ الوصول إلى تحقيق هذا المفهوم يتطلب إعادة النظر في برامج التعليم التي يتلقاها القيادات الأكاديمية في المؤسسات الجامعية خلال جميع المراحل والأطوار، إضافة إلى برامج التكوين وآليات الإدماج التي تتبعها تلك المؤسسات.

• **أهمية الكفاية المهنية:**

تتبلور أهمية الكفاية المهنية في الارتقاء بالمجتمع؛ حيث إنّ مهنة العمل الإداري للأستاذ الجامعي ليست كأي مهنة، بل هي أسمى المهن جميعاً، فيجب على كل

من يعمل بها أن يمتلك الكفاءة اللازمة؛ فهو إداري، وعضو هيئة تدريس؛ والتدريس هو العمود الفقري للمجتمع؛ حيث إن المعلم يشكل كيان المجتمع بذكوره ومهارته التي يكتسبها منه طلابه.

وتعد الكفاية المهنية إحدى المعايير المهمة في تحديد الثقة، والاعتماد علي ما يقدمه الفرد من خدمات؛ ولذلك على الفرد أن يسعى لتحسين كفاءة وجودة خدماته، وأن يؤدي مسؤوليته المهنية علي أكمل وجه، بكفاءة وإخلاص، وتعتمد الكفاءة المهنية علي التعليم والخبرة، بداية من إتقان المعلومات العامة المطلوب توفرها لمزاولة المهنة، وللحفاظ علي الكفاءة المهنية يتطلب الالتزام بالتعليم المهني المستمر، وتحسين قدراته المهنية؛ لكي يضمن جودة خدماته بالمستوي المهني المطلوب (الصالح، ٢٠١٦، ١٠).

وللخطط التعليمية في رؤية ٢٠٣٠ دور مهم في الوصول إلى هذه الأهداف، وذلك من خلال العمل على ضمان التزام الجامعات السعودية، ومساهمتها في بناء المعرفة الجديدة، والابتكار، كما أنها تسعى إلى بناء نظام تعليمي يعد خريجين ذوي مهارات، ومواقف ملائمة للتكيف مع التغيير، بل وأيضاً الإسهام فيه (Pavan, 2017, 36).

وللكفاءات المهنية أهمية كبرى؛ حيث إنها تساعد علي انخفاض معدل التغيب، وقلّة الصراعات والنزاعات، تساعد في حدوث الهدوء والأمن النفسي للأفراد؛ نتيجة بث الثقة، وتشعرهم بمدى امتلاكهم لمهارات وخبرات ومعارف كفيّلة بإحداث ذلك، تسهم في سد الثغرات والبقائض التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضراً ومستقبلاً (دهام، ٢٠١٦، ٢٤).

#### • أساليب تنمية الكفاية المهنية للقيادات الأكاديمية :

ترتبط عملية تطوير الكفاءة المهنية بالقدرة علي بناء الكفاءات الفردية من خلال جلب وإدماج الكفاءات ذات الجودة والأداء المتميز، وتطوير الخبرات عن طريق التعلم المستمر، والحرص على حضور الدورات والندوات والورش التدريبية، بالإضافة إلي الحرص على الاطلاع إلى كل ما هو جديد في مجال التعليم العالي. وقد أشار (Claude et jean-luc Bernaud, 2000, 141) إلى خمسة طرق لتطوير الكفاية المهنية سنحاول تلخيصها في النقاط التالية:

- « يعد التكوين/ التدريب أحد أهم الوسائل لاكتساب الكفاية المهنية، كما أن الفرد في بعض الأحيان يتعرض إلى وضعيات مهنية جديدة، يستعمل منهج المحاولة والخطأ لمواجهةها، ونكون هنا أمام منطلق " الحركة أو الفعل " أي أن على الفرد ألا يتجاهل المشاكل والوضعيات التي تقابله بل عليه البحث عن الحلول، ما يخلق لديه الدافع نحو التكوين/التعلم.
- « التكوين التناوبي ويقصد به أن الفرد يتحصل على المعارف النظرية داخل القسم، ويكون عليه إجراء( التربصات من أجل الحصول على الكفاءة المهنية من خلال تطبيق تلك المعارف النظرية في وضعيات مهنية حقيقية.

« تحليل السلوكيات الصادرة عن الفرد أثناء قيامه بواجباته المهنية اليومية داخل المؤسسة، أو في مؤسسات التكوين، وبعدها نحاول نمذجة السلوكيات الصحيحة والتي تُعبّر عن الكفاءة، وذلك من أجل تعميمها ونقلها من فرد إلى آخر.

« نجد أن بعض المؤسسات أو الإدارات تضع مجموعة معايير للجودة، أو نسب للإنتاجية، يكون على العامل أخذها بعين الاعتبار أثناء الإنجاز، وعليه يكون في مراقبة مستمرة أو تقويم مستمر لأدائه، ما يجعله في الأخير يصل إلى أحسن أداء وبالتالي الوصول إلى الكفاءة المهنية.

« إن المعارف النظرية المكتسبة من خلال التكوين، تقوم بتغذية قدرات الفرد، والتي تصبح فيما بعد كفايات مختلفة حسب الوضعيات المهنية التي تواجه الفرد، وهنا يكون على الفرد امتلاك مهارة الاندماج.

وهناك العديد من الأساليب التي تساعد على تنمية الكفايات المهنية؛ منها ما يلي:

« التقويم الذاتي : ويقصد به أن يولي القائد بنفسه عملية تقويم فعالياته التدريسية والإدارية، وتهدف الجامعات من وراء استخدام التقويم الذاتي إلى تشجيعه وتعيده على النقد الذاتي؛ وذلك من خلال تشخيصه لنقاط القوة والضعف في ممارساته الإدارية، وما يتعلق بالعمل الإداري، بهدف تحسين مستوى أدائه؛ من خلال استخدام نماذج مقننة شبيهة بنماذج تقويم الطلاب؛ لتحديد إيجابياته وسلبياته بصورة أكثر موضوعية (السليم، ١٤٣٤، ١٣).

« التطوير التشاركي : ويمكن أن يتحقق من خلال تبادل الآراء والمناقشات مع زملاء المهنة، والتراسل مع آخرين؛ لطلب الرأي والمشورة، حضور ورش العمل والندوات والمؤتمرات الأكاديمية، وخاصة منها ذات العلاقة بالتنمية المهنية بشكل عام، والمشاركة في حلقات النقاش المختلفة التي قد تسهم في التنمية المهنية للقيادات، وكذا الانتساب إلى العديد من المؤسسات والجمعيات والهيئات الأكاديمية محلياً وعالمياً، وتوثيق العلاقات بها عن طريق المشاركة في أنشطتها، والاستفادة من خدماتها" (غالب وعالم، ٢٠٠٨، ١٨٤).

« برامج التعاون والتناصح : وتتم من خلال ورش العمل والحلقات الدراسية؛ حيث تؤكد الكثير من الدراسات على أنها فرصة لتلاقى الأفكار والخبرات والآراء بشكل جماعي، كما أنها تعمل على إفادة الأعضاء المستجدين من آراء القيادات الأقدم من حيث الخبرة والمعرفة المتخصصة، بصورة تسهم في رفع كفاياتهم، وكفاءتهم الإدارية، والتغلب على الصعوبات التي قد تواجههم" (الشخشير، ٢٠١٠، ١٨).

#### • الرؤية الاستراتيجية للمملكة ٢٠٣٠:

أعلن ولي ولي عهد المملكة العربية السعودية يوم الاثنين الموافق ٢٥ أبريل ٢٠١٦م عن خطة إستراتيجية طويلة الأجل، أطلق عليها اسم "رؤية ٢٠٣٠"، والتي تتضمن جدول أعمال تحويلي طموح، يهدف إلى خلق اقتصاد مستديم؛ وتستند

رؤية ٢٠٣٠ إلى ثلاثة محاور رئيسية: مجتمع نابض بالحياة، واقتصاد مزدهر، وأمة طموحة.

وتكمن أهمية رؤية ٢٠٣٠ أيضاً في أنها تسعى إلى تحويل الجامعات السعودية إلى مراكز للتميز في مجال الاستدامة، وذلك من أجل تحقيق أهداف الاستدامة الشاملة التي تسعى إليها المملكة العربية السعودية، وهذه الأهداف تتضمن الحفاظ على الموارد الطبيعية، وزيادة الكفاءة في إدارة النفايات، والحد من جميع أنواع التلوث، وتطوير مشاريع إعادة التدوير الشاملة.

ولعل من أهم النقاط التي تضمنتها رؤية المملكة: تحقيق تعليم متميز ينطلق من التعاون المشترك بين المؤسسات الحكومية وقطاع الأعمال لتذليل الصعاب، والبحث عن أسس تعاون مشتركة بين المملكة ودول العالم في المجالات المختلفة (الاقتصادية، التعليمية، الطبية... الخ)، وتحقيق نهوض شامل، وتحسين بيئة التعليم والتدريب في المدارس والجامعات السعودية بشكل خاص .، وتذليل العقبات التي لا تزال تقف حجر عثرة في تحقيق ذلك، بما يتحقق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، فإنه لا بد من اتخاذ خطوات جادة؛ من أهمها: تدريب الكوادر التعليمية المختلفة، التدريب الفعال والمستمر، فالحاجة إلى التجهيز الأكاديمي، والتدريب الفاعل، تعتبر قضية محورية وجوهرية للمعلمين بشكل عام (الزهراني، ٢٠١٧، ١١٤).

وتحت عنوان: "تعليم يسهم في دفع عجلة الاقتصاد"، تم وضع وصف لما تشمله هذه الرؤية من أهداف حيث تعلن: "سنسعى إلى سد فجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، وتطوير التعليم العام وتوجيه الطلاب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة، وإتاحة الفرصة لإعادة تأهيلهم، والمرونة في التنقل بين مختلف المسارات التعليمية. سنهدف إلى أن تصبح خمس جامعات سعودية علي الأقل من أفضل (٢٠٠) جامعة دولية بحلول عام (١٤٥٢هـ - ٢٠٣٠م)". (الزهراني، ٢٠١٧، ١١٢).

#### • أهداف الكفاية المهنية في ضوء الرؤية الاستراتيجية ٢٠٣٠ :

"تعمل الكفاءة المهنية على تنمية الشعور لدى رؤساء الأقسام التعليمية بجد، وأهمية العمل الذي يقومون به، تكوين خلفية معرفية كاملة عن مهنته ومجالاتها المتعددة؛ مثل المجال التدريسي والبحثي، والعمل الإداري، بجانب تنمية قدرته على التعلم، تحديد المشكلات، وإصدار ردود أفعال بشأنها تحقيق التنمية والتكامل لهم، وتحقيق أكبر قدر من التغيير في شخصياتهم، تحقيق التواصل بينهم وبين منظماتهم؛ إذ يرتبط الفرد دائماً بالمؤسسة التعليمية عن طريق جهوده في تحسينها، تمكينهم من مساعدة الآخرين، والتأثير فيهم، وقيادتهم، تمكينهم من الثقة بأنفسهم وقدراتهم الشخصية" (أحمد، ٢٠٠٩، ٧).

تهدف الكفاءة المهنية أيضاً إلى تزويد الإداريين من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات بالمعلومات اللازمة؛ لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالنواحي الوظيفية

لعضو هيئة التدريس، تزويد الطلاب بالمعلومات التي تساعدهم في اختيار المقررات الدراسية والمدرسين، تكوين قاعدة علمية بحثية جيدة عن التدريس الجامعي، باعتباره إحدى الوظائف الجامعية (السليم، ١٤٣٤، ١١).

وبالنظر إلى رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأهدافها يتجلى أن الكفاية المهنية تتبلور حول فكرة أن المؤسسة التعليمية يمكن أن تستمر في أعمالها لمدة طويلة بوجود مدير غير ملائم، ولكن هذه المؤسسة لا تستطيع أن تستمر أعمالها لمدة طويلة بوجود رئيس قسم غير ملائم، بالإضافة إلى أن واحدة من السمات الرئيسية والأساسية في وظيفة رئاسة القسم؛ هي أنه كلما نمت المؤسسة التعليمية وأصبحت أكثر تعقيداً، فإن عدداً أكبر من القرارات سوف يتم اتخاذها بواسطة رؤساء الأقسام، وكوحدة أكاديمية أساسية؛ فإن الأقسام الأكاديمية هي المكان المناسب الذي تؤدي الجامعات والكليات العدد الأغلب من نشاطاتها، والقرارات التي تتخذ في الأقسام الأكاديمية من الصعب رفضها في أي مكان آخر، مما يجعل على عاتق هذه الأقسام التحلي بالكفاءة المهنية والإدارية التي تمكنها من اتخاذ تلكم القرارات.

#### • ثانياً : الدراسات السابقة :

تناولت بعض الدراسات والبحوث السابقة موضوع الكفاية المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس بشكل عام ولدى رؤساء الأقسام بشكل خاص ومن أهمها ما يلي:

دراسة منصورى وقرشي (٢٠١٦): حيث هدفت إلى التعرف على الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة وذلك من وجهة نظر طلابهم .واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من عينة البحث البالغ حجمها ( ١٦٩ ) طالبا وطالبة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن مستوى الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة جاء مرتفعاً.

دراسة (Crosthwaite and Erwee 2014) وكانت بعنوان "الكفاءات الإدارية لتنمية رؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي في ولاية كيرالا: الهند"، وهدفت إلى الوقوف على كفاءات القيادة الإدارية وأدوار رؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي، واشتملت عينة الدراسة على ستة وثلاثين من رؤساء الأقسام ممن يديرون الأقسام الأكاديمية مع هيئة تدريس معاونين في ست مؤسسات للتعليم العالي في ولاية كيرالا بالهند، وتم إجراء مقابلات مع هذه العينة باستخدام المقابلات شبه المقننة وتحليل البيانات. وقد ساعدت النتائج في توضيح أدوار رؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي بالهند، كما مكنت المستجيبين من التعبير عن وجهات نظرهم حول أهم الكفاءات الإدارية، كما توصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام بحاجة إلى امتلاك مجموعة من الكفاءات الإدارية لكي يكونوا فعالين في مؤسسات التعليم العالي، هناك كفاءات محددة من شأنها أن تساعدهم على التعامل مع الأوساط الثقافية والتنظيمية التي

يعملون فيها. وأوصت الدراسة بضرورة تحديد كفاءات إدارية وتفعيلها بطريقة تساعد كل من رؤساء الأقسام ومؤسسات التعليم العالي في تحسين الأداء وتطويره.

دراسة (Croucamp 2013) : وكانت بعنوان " تطوير نموذج الكفاءات لدى رؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي في جنوب إفريقيا"، وهدفت إلى تحديد الكفاءات المطلوبة من قبل رؤساء الأقسام وعمداء الكليات في جامعات جنوب أفريقيا، ووضع نموذج كفاءات مقترح. تم استخدام المنهج الكمي وتم جمع البيانات من خلال إجابات العينة على استبيان عبر الإنترنت أجاب عليه رؤساء الأقسام وعمداء الكليات بلغ عددهم (٣٧). وتوصلت النتائج إلى أن المستجيبين يعتبرون أن الكفاءات الأكثر ملاءمة لهم هي النزاهة، التي تقع ضمن الإطار الأخلاقي والقيمي، كما تم تحديد الكفاءات الإدارية في الترتيب الحادي والأربعين في قائمة الكفاءات الأكثر مناسبة لرؤساء الأقسام، كما جاءت الكفاءات الوظيفية (ضمان الجودة) في المركز الثاني والأربعين في ترتيب القائمة.

دراسة غربي (٢٠١٣): وكانت بعنوان "مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة"، وهدفت إلى فحص مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة البحث (١٩٧) عضواً. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن أبرز الخصائص الشخصية لرؤساء الأقسام تمثلت في تحمل المسؤولية الإدارية، والموضوعية والعدالة والتواضع والقدوة الحسنة، ومن أهم مهارات الإدارة الجامعية، الإشراف الفعال على مناشط القسم، وتخطيط أنشطة القسم وتطويرها، وتشجيع الأعضاء على إجراء الأبحاث العلمية، وتفعيل أعمال اللجان، وتحددت الاحتياجات التدريبية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والتفكير والتخطيط الاستراتيجي.

دراسة (Potgieter, I., et al. 2011) : وكانت بعنوان "الكفاءات الإدارية لتنمية رؤساء الأقسام في التعليم العالي: مراجعة أدبية"، وهدفت إلى تحديد الكفاءات الإدارية التي تعد ضرورية لتنمية رؤساء الأقسام للعمل بفعالية في مجال التعليم العالي. تم إجراء مراجعة لأدبيات الإدارة، وكشف تحليل البيانات عن أربعين من الكفاءات الإدارية التي يمكن تصنيفها في ثمانية عشر معياراً، كما كشفت الدراسة الاستقصائية أن الكفاءات الإدارية لرؤساء الأقسام والمتمثلة في القيادة والإدارة المالية وإدارة المشاريع يجب أن تكون أهم المعايير لأداء عملهم بفعالية. كما يمكن أن تكون المعلومات التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة بمثابة أساس لتطوير برنامج تدريب وتطوير رؤساء الأقسام في التعليم العالي في جنوب أفريقيا.

• **تعليق عام على الدراسات السابقة :**

من خلال ما تم عرضه يتجلى تأكيد الدراسات السابقة على تعدد أدوار ومسئوليات القائد الأكاديمي، ومعاناته من صراع الأدوار، ومواجهة القيادات الأكاديمية الكثير من المشكلات والتحديات الإدارية والأكاديمية ، وحاجتهم إلى معرفة القوانين والسياسات التشريعية، واكتساب مهارات الاتصال، ومهارات صناعة القرار، وفرق العمل، واكتساب مهارات إدارة التغيير، ومهارات القيادة والتعامل مع البشر.

وهناك بعض أوجه الاتفاق والاختلاف بين البحث الحالي والبحوث السابقة من أهمها ما يلي:

« تنوعت الدراسات السابقة في بيئاتها، حيث تم بعضها في بيئة محلية، وبيئات عربية وأجنبية، وهذا يعطي الدراسة بعداً عالمياً في عرض أفكارها، واتفقت كل الدراسات مع البحث الحالي في مجال التطبيق، حيث تم تطبيقها في مجال إدارة التعليم العالي والمتمثل في إدارة الكليات والأقسام العلمية، وكذلك المنهج، وأداة البحث.

« اختلف البحث الحالي في كونه تناول بناء مؤشرات الكفاية المهنية للقيادات الأكاديمية، وكذلك في المدى الزمني الذي طبق فيه.

• **الإجراءات المنهجية للبحث :**

• **منهج البحث :**

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهتم بجمع البيانات والحقائق، وتصنيفها وتبويبها؛ بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة.

• **مجتمع البحث وعينته :**

تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات بجامعة الملك سعود بالملكة العربية السعودية، واشتملت عينة البحث على (٨٩) قائداً، للعام الدراسي ١٤٣٩هـ / ٥١٤٤٠.

• **أداة البحث :**

• **وصف أداة البحث (الاستبانة) :**

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على عدد (٢٨) عبارة، تهدف إلى الوقوف على مدى توافر الكفاءة المهنية لدى القيادات الأكاديمية في ضوء الرؤية الاستراتيجية ٢٠٣٠؛ ولقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي"؛ الذي يحتوى على الموافقة بدرجات (ضعيفة جداً . ضعيفة . متوسطة . مرتفعة . مرتفعة جداً)؛ للتعرف على مستوى الكفاءة المهنية.

• **صدق أداة البحث :**

• **الصدق الظاهري :**

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء عباراتها، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من خبراء التربية المتخصصين في

قسم الإدارة والتخطيط التربوي في المملكة، وفي ضوء اقتراحاتهم؛ أعادت الباحثة صياغة الاستبانة، حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات، وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (٨٠%) من السادة المحكمين، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي، بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (٢٨) عبارة.

• صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث :

تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقاً لاستجابات أفراد العينة، بحساب معامل ارتباط «بيرسون» بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة، كما يوضح نتائجها الجدول التالي :

جدول (١) يوضح معاملات ارتباط «بيرسون» بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة

عبارات الاستبانة							
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.322**	٢٢	.268**	١٥	.616**	٨	.559**	١
.512**	٢٣	.502**	١٦	.224*	٩	.539**	٢
.367**	٢٤	.309**	١٧	.606**	١٠	.609**	٣
.287**	٢٥	.521**	١٨	.507**	١١	.633**	٤
.203*	٢٦	.235*	١٩	.587**	١٢	.594**	٥
.496**	٢٧	.205*	٢٠	.391**	١٣	.602**	٦
.334**	٢٨	.368**	٢١	.326**	١٤	.583**	٧

♦♦ دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) ♦ دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

يتبين من الجدول (١) أنَّ معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية؛ حيث تراوحت بين (\*203..633\*\*)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبانة.

• ثبات أداة البحث :

جدول (٢) يوضح معامل ثبات «ألفا كرونباخ» لعببارات الاستبانة

عبارات الاستبانة							
معامل الثبات	رقم الفقرة	معامل الثبات	رقم الفقرة	معامل الثبات	رقم الفقرة	معامل الثبات	رقم الفقرة
.895	٢٢	.894	١٥	.884	٨	.883	١
.883	٢٣	.892	١٦	.895	٩	.883	٢
.893	٢٤	.894	١٧	.884	١٠	.881	٣
.895	٢٥	.883	١٨	.886	١١	.880	٤
.896	٢٦	.897	١٩	.882	١٢	.881	٥
.891	٢٧	.897	٢٠	.894	١٣	.881	٦
.895	٢٨	.894	٢١	.896	١٤	.884	٧
.893				الدرجة الكلية			

يتضح من الجدول (٢) أنَّ قيم معاملات الثبات لعببارات الاستبانة جاءت بقيم عالية، وتراوحت قيم معامل الثبات لعببارات الاستبانة بين (.895..881)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لعببارات الاستبانة (.893). وتشير هذه القيمة من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها، والوثوق بها.

• أساليب المعالجة الإحصائية :

استخدم البحث الحالي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات الاستبانة، ومن أهمها التكرار، والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة، ولحساب استجابات أفراد الدراسة اتجاه العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة، والمتوسطات الحسابية لترتيب استجابات أفراد الدراسة، ومعامل ارتباط " بيرسون " للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ومعامل ثبات " ألفا كرو نباخ " لقياس ثبات أداة الدراسة.

• نتائج البحث ومناقشتها:

ويتم من خلالها الإجابة عن السؤال الثاني للبحث وهو:

"ما مدى توافر الكفايات المهنية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود في ضوء الرؤية الاستراتيجية ٢٠٣٠؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستبانة، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج الجدول التالي :

جدول (٣) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى إدراك المهام الإدارية

م	العبارة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الاستجابة
		موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جداً				
١	يعرف القائد مهام العمل المطلوبة منها بدقة	ك	23	13	18	23	21	3.06	1.47	16	متوسطة
		%	23.5	13.3	18.4	23.5	21.4				
٢	يشارك أعضاء هيئة التدريس في بناء رؤية عامة مشتركة للقسم والكلية	ك	21	12	15	31	19	3.15	1.43	15	متوسطة
		%	21.4	12.2	15.3	31.6	19.4				
٣	يمارس قيادته للقسم والكلية بصورة مخططة	ك	24	12	18	23	21	3.05	1.48	17	متوسطة
		%	24.5	12.2	18.4	23.5	21.4				
٤	توزع الأدوار والمهام القيادية بين الأعضاء في القسم؛ مما يشعرهم بأهم قيادات فعلاً	ك	26	15	18	17	22	2.94	1.51	24	متوسطة
		%	26.5	15.3	18.4	17.3	22.4				
٥	يأخذ بعين الاعتبار خطط القسم السابقة عند تطوير الخطط والبرامج المستقبلية	ك	25	15	17	21	20	2.96	1.49	22	متوسطة
		%	25.5	15.3	17.3	21.4	20.4				
٦	يستخرج القائد أكبر طاقته إنتاجية من أعضاء هيئة التدريس، والطلاب بالقسم	ك	24	15	15	25	19	3.00	1.47	19	متوسطة
		%	24.5	15.3	15.3	25.5	19.4				
٧	تفوض الصلاحيات	ك	24	23	10	17	24	2.94	1.54	25	متوسطة

				24.5	17.3	10.2	23.5	24.5	%	الإدارية داخل الكلية والقسم؛ بما يخدم العملية التعليمية	
متوسطة	29	1.61	2.66	23	10	13	15	37	ك	يكثف القائد بصورة	٨
				23.5	10.2	13.3	15.3	37.8	%	مبكرة أي مشكلات تعترض سير العمل	
عالية	1	.983	4.11	42	34	15	5	2	ك	يحرص القائد على صيانة المهند والتجهيزات المسؤول عنها القسم	٩
				42.9	34.7	15.3	5.1	2.0	%		
متوسطة	28	1.56	2.66	21	13	8	24	32	ك	يوزع القائد المهام على أعضاء القسم؛ بما يتفق مع قدراتهم وتخصصاتهم	١٠
				21.4	13.3	8.2	24.5	32.7	%		
متوسطة	14	1.43	3.16	24	20	19	18	17	ك	يتابع القائد بحزم تنفيذ الأعضاء لمهامهم، طبقاً للتوقيتات الزمنية المحددة	١١
				24.5	20.4	19.4	18.4	17.3	%		
متوسطة	18	1.55	3.05	26	17	16	14	25	ك	يتأكد القائد تفهم الأعضاء والطلاب والطالبات لسياسة القسم وتعليماته	١٢
				26.5	17.3	16.3	14.3	25.5	%		
متوسطة	13	1.50	3.18	26	24	9	20	19	ك	يشرك الأعضاء في عملية صنع القرارات التربوية عامة، والمبادرات التربوية والبرامج الجديدة خاصة	١٣
				26.5	24.5	9.2	20.4	19.4	%		
متوسطة	21	1.62	2.98	26	19	10	13	30	ك	يحرص على تطوير الأعضاء والطلاب والطالبات نحو الأفضل	١٤
				26.5	19.4	10.2	13.3	30.6	%		
مرتفعة	2	1.13	3.96	39	33	13	9	4	ك	يشجع الأعضاء والطلاب والطالبات على تقديم آرائهم ومقترحاتهم؛ لتطوير أداء القسم والكلية.	١٥
				39.8	33.7	13.3	9.2	4.1	%		
متوسطة	27	1.55	2.73	22	13	9	25	29	ك	يشجع أعضاء هيئة التدريس على التعاون مع الأقسام الأخرى	١٦
				22.4	13.3	9.2	25.5	29.6	%		
متوسطة	11	1.45	3.31	28	22	16	16	16	ك	يعتبر قيادة صالحة في الانضباط والالتزام في العمل	١٧
				28.6	22.4	16.3	16.3	16.3	%		
متوسطة	20	1.56	2.98	26	14	16	16	26	ك	يوطد العلاقات الإنسانية مع الأعضاء والطلاب والطالبات بالقسم؛ بما يزيد انتمائهم وتعاونهم لتقديم أداء القسم	١٨
				26.5	14.3	16.3	16.3	26.5	%		
مرتفعة	4	1.38	3.81	43	26	5	15	9	ك	يوفق في إيجاد الحلول السريعة والناجحة لما يقع من مشاكل بين	١٩
				43.9	26.5	5.1	15.3	9.2	%		

										الأعضاء والطلاب والطالبات؛ بما يحقق وحدة تماسك القسم والكلية		
مرتفعة	7	1.41	3.69	40 40.8	24 24.5	9 9.2	14 14.3	11 11.2	ك %	يتابع بدقة اتجاهات الطلاب والطالبات والمجتمع الذي يتعامل معه القسم؛ وتطور أداء الأعضاء؛ بما يتماشى مع هذه الاتجاهات	٢٠	
مرتفعة	6	1.43	3.71	41 41.8	23 23.5	13 13.3	7 7.1	14 14.3	ك %	يطور دائماً نظم العمل بالقسم والكلية بصورة مبدعة؛ مما يجعلها متمشية مع التطور المستقبلي لحاجات سوق العمل	٢١	
مرتفعة	5	1.46	3.76	45 45.9	22 22.4	5 5.1	14 14.3	12 12.2	ك %	لا يتردد في نقل مهارات وخبرات عمله إلى الأعضاء؛ بما يحقق رفع مستوى أدائهم	٢٢	
مرتفعة	23	1.50	2.96	24 24.5	12 12.2	22 22.4	16 16.3	24 24.5	ك %	يحفز الأعضاء على إصدار البحوث الإجرائية، والدراسات التربوية	٢٣	
مرتفعة	8	1.48	3.53	33 33.7	31 31.6	5 5.1	13 13.3	16 16.3	ك %	لا يبخل في بذل النصيحة والإرشاد لمن يطلبها من الأعضاء والطلاب والطالبات في مجال حل مشاكلهم	٢٤	
مرتفعة	10	1.51	3.41	33 33.7	25 25.5	5 5.1	19 19.4	16 16.3	ك %	يسعى إلى كسب المهارات الفنية المتميزة في مجال عمله، وتطويره؛ لرفع مستوى الأداء	٢٥	
مرتفعة	3	1.28	3.81	38 38.8	30 30.6	10 10.2	13 13.3	7 7.1	ك %	يتحمل المسؤولية ولا يتهرب منها أبداً وكانت المخاطر التي يمكن أن يواجهها	٢٦	
مرتفعة	9	1.50	3.44	35 35.7	20 20.4	12 12.2	15 15.3	16 16.3	ك %	يواجه الأزمات التي يمكن أن يتعرض لها القسم؛ بأصابع هادئة، وذهن متماسك	٢٧	
متوسطة	12	1.54	3.26	31 31.6	18 18.4	14 14.3	15 15.3	20 20.4	ك %	يعرف بوضوح أهداف خطط التنمية للدولة، ويعمل على ما يسهم في تحقيقها	٢٨	
متوسطة	26	1.53	2.82	24 24.5	7 7.1	22 22.4	17 17.3	28 28.6	ك %	يتمتع بالحنس الاقتصادي في تشغيل ما تحت يدها من إمكانات بشرية ومادية؛ بما يرفع مستوى الأداء بأقل تكلفة وجهد	٢٩	
مرتفعة	--	.443	3.64	المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات الاستبانة								

يتبين من الجدول (٣) أن مستوى الكفاية المهنية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود جاءت بدرجة (مرتفعة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث جاء المتوسط العام لعبارات الاستبانة (3.64) بانحراف معياري بلغ (0.443)، وبلغت الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبانة بين (1.13، 1.62) وهي قيم مرتفعة. وقد تعزي هذه النتيجة إلى حرص القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود على اتباع مناهج الإدارة الجامعية الحديثة، والالتزام بقواعد الإدارة الجامعية، ولوائحها، وحرصهم على تنمية كفاياتهم المهنية، وكفايات أعضاء هيئة التدريس؛ من أجل تحسين مخرجات العملية التعليمية وإنجاحها. كما قد يعزي ذلك أيضاً إلى أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يفضلون ويأملون بأن يتسم القائد بالكفايات المهنية التي يتميز بها عن غيره، وهم بذلك يضعونه موضع تقدير واهتمام ويرسمون له صورة شخصية في أذهانهم ويتفوقون على أن يروه عليها.

#### • توصيات البحث :

في ضوء نتائج البحث الحالي يمكن اشتقاق عدد من التوصيات يمكن إيجازها فيما يلي:

« تنمية القدرات المهنية للقيادات الأكاديمية في مجالات الكفايات التربوية والاجتماعية؛ وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية، وورش العمل؛ التي تنظمها الجامعة أو الكلية، وتشرف عليها من صندوق مالي يخصص لمثل تلك الأنشطة والدورات.

« توفير الموارد المالية والدعم للقيادات الأكاديمية؛ للقيام بالأنشطة اللازمة؛ لتنمية كفاياتهم العلمية والمهنية، عن طريق زيادة الحكومة للمخصصات المالية اللازمة؛ للقيام بهذا الأنشطة وهذه المهام؛ للوصول بالعملية التعليمية الجامعية إلى المستويات التي ترنو إليه رؤية المملكة ٢٠٣٠م.

« اختيار القيادات الأكاديمية على أساس الكفاءة والخبرة، وليس على أساس الأقدمية فقط .

« تدريب القيادات الأكاديمية على مهارات حل المشكلات، والمهارات المطلوبة للإدارات الحديثة .

« تزويد القيادات الأكاديمية بدليل يحتوي على قائمة الكفايات (الشخصية الإعداد للمحاضرة وتنفيذها. العلاقات الإنسانية. الأنشطة والتقويم. يمكن العلمي والمهني أساليب التعزيز والحفز).

« تبصير للقيادات الأكاديمية بالكفايات المهنية التي يفضلها أعضاء هيئة التدريس والطلاب حتى يتمكنوا من إجادة تلك الكفاءات المهنية، وقد يكون ذلك عن طريق عقد دورات تدريبية سنوية وبصفة دورية لمعلمي الجامعة في مجال الكفاءات المهنية، مع بداية كل عام ولمدة ثلاثة أسابيع، يقدمها قسم العلوم التربوية بكلية التربية وبدعم من كليتي العلوم والتربية.

• قائمة المراجع:

• المراجع العربية :

- أحمد، شاكر محمد فتحي (٢٠٠٩). "الارتقاء بالهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي: صيغ التنمية المهنية نموذجاً"، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، بعنوان: الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي، المنعقد بتاريخ ٦ - ١٠ ديسمبر ٢٠٠٩، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، بيروت.
- الحربي، غازي (٢٠١٦). "التعليم بوابة التحول: رؤية المملكة ٢٠٣٠"، مجلة المعرفة، المملكة العربية السعودية، ٢٤٧ع، ص ٢٨.
- دهام، رقية (٢٠١٦). "تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لاستغلال الفوسفات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي - تبسة، الجزائر.
- الزهراني، نورا عوضة (٢٠١٧). "دور معلمي اللغة الإنجليزية في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة استقصائية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث - فلسطين، مج ١، ع ١، ص ١١١ - ١٢٦.
- السليم، عالية بنت حمد (١٤٣٤هـ). "تقويم الكفاءات المهنية لأعضاء هيئة التدريس في جامعات الإمام محمد بن سعود الإسلامية؛ من وجهة نظر طالبات الدراسات العليا في كلية العلوم الاجتماعية في ضوء معايير الجودة الشاملة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٨ع، ص ١ - ٨٨.
- السيسي، جمال أحمد؛ عبد الرحيم، محمد عباس (٢٠٠٤). أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لمسئولياتهم وعلاقته بالإنتاجية العملية لأعضاء هيئة التدريس، مجلة التربية المعاصرة، س ٢١، ٦٨ع، ٢٠٠٤م، ص ٢٥٤.
- الصالحي، سالم مفتاح (٢٠١٦). "التخصص المهني كأحد عناصر الكفاءة المهنية للمراجع الخارجي"، مجلة الساتل، جامعة مصراتة - ليبيا، مج ١٠، ١٥ع، ص ٩ - ٢٤.
- العمري، بسام (١٩٩٩). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية نحو أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، مجلة دراسات في العلوم التربوية، مج ٢٥، ٢ع، عمان - الأردن، ص ٢٥٦.
- عيسى، جابر محمد عبد الله، عماشة، سناء حسن حسين (٢٠١٢). "تقييم الكفاءة المهنية لمعلمي الطلاب المعاقين بصرياً طبقاً للمعايير العالمية في كل من مصر والسعودية: دراسة مقارنة"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية بالزقازيق، مصر، ٧٥ع، ص ٣٥٣ - ٤٤٤.
- غالب، ردمان محمد سعيد، عالم، توفيق علي (٢٠٠٨). "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ١٤ع، ص ١٦٠ - ١٨٨.
- غربي، رجي الشمري (٢٠١٣). "مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة"، مجلة رسالة الخليج العربي، ١٢٧ع، ص ٢٢١ - ٢٦٠.
- الفوزان، الجوهرة بنت سليمان (٢٠١٧). "إطار لتفعيل الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية ٢٠٣٠"، بحث مقدم إلى مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، المنعقد بتاريخ ١١ - ١٢ يناير ٢٠١٧، بجامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.

- منصورى، كمال ، قريشى، محمد (٢٠١٦). "تقييم الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس؛ من وجهة نظر طلابهم وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي : دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، ٦٤، ص ٣٤٥- ٣٧٢.
- النجار، عبد الله عمر: الحليبي، عبد اللطيف بن حمد(١٩٩٩). اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية لدى رؤساء الأقسام بالكليات والجامعات السعودية ، المجلة العربية للتربية، مج١٩، ٢٤، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ص٣٢.
- وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية: رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م.
- يعقوب، المسوس(٢٠١٦). "تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين والطلبة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران٢، الجزائر، ص١٨.

#### • المراجع الأجنبية:

- Crosthwaite, C., Erwee, R. (2014). Managerial Leadership Competencies of Heads of Department in Higher Education Institutions in Kerala, India.Proceedings of the Fourth International conference on Engaged Management Scholarship, Tulsa October 10- 14.
- Croucamp, A. (2013). Developing a competency model for head of departments at tertiary education institutions in south Africa. M.A. thesis, Faculty of humanities, University of Cape Town.
- jean –lucBernaud et Claud Lemoin(2000) psychologie du travail et des organisation, Dunod,Paris.
- Jennerich, E.J. (1981). COMPELENCIES FOR ACADEMIC CHAIRPERSONS: MYTHS AND REALITIES. LIBERAL EDUCATION, NO.67.PP.46-70.
- Lya Kremer;Hayon, Tamar E. Avi-Itzhak (2008). Roles of academic department chairpersons at the university level, Higher Education, Volume 15, Issue 1–2, pp 105–112.
- Pavan, A. (2017). The Custodian of the Two Holy Mosques' Overseas Scholarship Program: Targeting Quality and Employment. World Journal of Education, 7(4), 32-39.
- Potgieter, I., et al. (2011). Management competencies for thedevelopment of heads of department in thehigher education context: a literature overview. South African Journal of Labor Relations, 35(1).
- Ulrichsen, K. C. (2016). The Politics of Economic Reform in Arab Gulf States. Rice University. USA.

