

درجة ممارسة القيادة الاحترافية لدى عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة القصيم في المملكة العربية السعودية

د. تركي بن منور بن سمير المخلفي / أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك
جامعة القصيم / كلية التربية / المملكة العربية السعودية

استلام البحث: ٢٠٢٢/٨/٥ قبول النشر: ٢٠٢٢/١٠/١١ تاريخ النشر: ٢٠٢٣/١/٢

<https://doi.org/10.52839/0111-000-076-001>

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الاحترافية لدى عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة القصيم، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة تكونت من (45) فقرة. تم تطبيقها على عينة تكونت من (116) عميد كلية ووكيل ورئيس قسم بجامعة القصيم. أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة ممارسة عالية لدى أفراد عينة الدراسة للقيادة الاحترافية على مجالات الاستبانة ككل، وجاء مجال التفكير الاستراتيجي المرتبة الأولى، في حين جاء مجالاً الابداع والابتكار وقيادة الأفراد والموارد بالمرتبة الأخيرة و بدرجة ممارسة متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مهارات القيادة الاحترافية عند جميع المجالات تُعزى لمتغير متغير الكلية، باستثناء مجال تطوير مهارات الآخرين، وذلك لصالح الكليات العلمية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الاحترافية عند جميع المجالات تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ)، ولمتغير الخبرة ولصالح ذوي عدد سنوات الخبرة (6 سنوات فأكثر). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الاحترافية عند جميع المجالات ككل تُعزى لمتغيرات الدراسة.

الكلمات المفتاحية: درجة، الممارسة، القيادة الاحترافية، التعليم العالي.

Degree of Practicing the Professional Leadership of the Faculties' Deans, Their Deputies and Heads of the Scientific Divisions in Al-Qaseem University

Dr. Turki Bin Munwar Bin sameer Al moklafee

Associate Professor, Department of Educational Management and Planning, Faculty of Education, Al Qassim university

**The kingdom of Saudi Arabia - Al Qassim university- Faculty of Education
Abstract**

The study aims to find out the degree of practicing professional leadership of the faculty's deans, deputies, and heads of the scientific divisions at Al-Qaseem University. The study has adopted the descriptive analytical method. To achieve the objective of the study, the researcher developed a questionnaire consisting of (45) items distributed to six fields that were applied to a sample of (116) faculty deans, deputies, and the head of division at Al-Qaseem University. The results showed there is a high practicing degree of the study sample individuals of the professional leadership on the questionnaire's fields as a whole, strategic thinking field came at the first rank, while the innovation, creation fields, leading the individuals, and the resources came at the last rank and at medium practicing degree. Also, the results of the study showed there is no statistically significant difference among means of the study sample individuals' estimation of practicing a degree of professional leadership in all fields in terms of faculties, except for developing skills of the others field in favor of the scientific faculties. There are statistically significant differences among means of the study sample individuals' estimations for the degree of practicing the professional for all fields in terms of the academic rank in favor of those who have the academic rank (prof). For the experience variable for those with (6) years of experience and more, there are no statistically significant differences between means of the study sample individuals' estimations of the degree of practicing professional leadership for all fields as a whole in terms of the study.

Keywords: degree, practicing, professional leadership, higher education

المقدمة

تشهد المؤسسات التعليمية المعاصرة تطورات وتحديات محلية وعالمية مستمرة على كافة المجالات والمستويات، الأمر الذي يتطلب وجود قيادة احترافية قادرة على مساندة هذه التطورات الجديدة والتكيف معها، والعمل على استثمار مواردها المادية والبشرية، وتوجيه كافة الطاقات والخبرات والإمكانات اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية وقيادتها نحو المستقبل بكفاءة وتميز. وأصبحت المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها ومراحلها وأنواعها ومنها الجامعات في أمس الحاجة إلى ذلك نظراً لمكانتها الكبيرة ودورها الكبير في دعم مسيرة التنمية الشاملة.

وتشكل القيادة حجر الأساس الذي يستند إليه التغيير والتطوير وجودة الأداء الجامعي بكل تفاصيله، وعلى عاتق القادة تقع مسؤولية مواجهة التحديات القائمة، وتحقيق الأهداف، وإعداد الكوادر البشرية وتطويرها؛ لتسهم في تطوير حركة التقدم العلمي والتكنولوجي والثقافي للمجتمع، وفي هذا السياق أكدت رؤية المملكة 2030 على ضرورة التركيز تأهيل القيادات التربوية والأكاديمية وتدريبها لما لذلك من تأثير بالغ الأهمية في أدائها وتقدمها (الگردان، 2020).

وفي هذا المجال بدأت المجتمعات الحديثة تتجه نحو إحداث التغيير في العديد من السياسات والاستراتيجيات ولا سيما على مستوى تأثير القيادة والتي بدأت تتجه نحو الاحترافية. حيث زادت أهمية اختيار نوع القيادة نتيجة للتوسع في إقامة المشاريع ومواكبة المستجدات والتغيرات، الأمر الذي أدى إلى ضرورة التمييز بين الأنماط القيادية واختيار النمط المناسب المساعد على إحداث التغيير المطلوب في المؤسسات (بن وهيبة وهماش، 2018).

ويقع على القيادات في الجامعات على اختلاف مراكزهم العبء الأكبر لاستقطاب وتأهيل الكوادر البشرية وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لكونها صانعة القرار داخل المؤسسة فهي بحاجة إلى تطوير نظمها في العمل وتقييم أداء مواردها البشرية لتحافظ على تميز المؤسسة وترفع من مستواها مستقبلاً (هاشم، 2017).

وأشارت دراسة كروتيو (Croteau, 2019) إلى وجود اعتراف متزايد بأن مؤسسات التعليم العالي تتطلب قيادة فعالة، وهناك حاجة مستمرة للتعرف على أساليب القيادة التي تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية لدى العاملين مثل زيادة الرضا الوظيفي والروح المعنوية الإيجابية بشكل عام، وحاجة القادة إلى ممارسة القيادة بالقدوة، ومشاركة العاملين رؤيتهم، وغرس الثقة، والمشاركة في اتخاذ القرار. ويرى فوميليا (Vumilia, 2015) أن ممارسة القيادة الفعالة تُعد من المتطلبات الجديدة للجامعات، وأن هناك حاجة إلى توفر القادة الأكاديميين الأكفاء.

القيادة الاحترافية:

يُعد مفهوم القيادة الاحترافية من المفاهيم المتطورة، وتُعرّف بأنها "عملية التأثير التفاعلي التي تحدث عند بعض الأشخاص في سياق معين قبول شخص ما كقائد لهم لتحقيق أهداف مشتركة"، ومن خصائص القيادة الفعالة الاهتمام بالإبداع، وتوفير الرؤية المستقبلية، والالهام، والاهتمام بالاحتياجات الفردية والجماعية، والوعي الواقعي بالظروف، والاحترام الذاتي، والشعور بالمسؤولية وتقديم الخدمة، والاخلاص، والاهتمام بالتكنولوجيا (Silva, 2016, p: 4).

كما أن إضفاء الطابع الاحترافي على القيادة يعني المهارة في تطبيق القيادة كمارسة، وامتلاك المعرفة، والقدرة على التكيف، وتحقيق الكفاءة والفعالية، حيث أصبح الاحتراف والقيادة صفتان متلازمتان ينبغي أن يمتلكهما الأفراد، ونجاح أحدهما يؤثر بشكل كبير على الآخر (Ortenblad, 2018). ومصطلح الاحتراف (professional) في اللغة الإنجليزية يطلق على الفرد الذي يمتلك الكفاءة والاختصاص والمهارة في نشاط أو علم محدد ويتوقع أن يؤدي الفرد عمل على نحو مؤثر وفعال، مع تفعيل جانب الخبرة والبراعة في هذا العمل، وبذلك يمكن القول بأن الاحتراف في اللغتين العربية والإنجليزية يدور حول عدة معان منها امتلاك الكفاءة والاختصاص والخبرة في عمله، وأداء العمل بكل براعة ومهارة (المحسن، 2013: 230).

وتوفر القيادة الاحترافية عمليات التوجيه والتنسيق للعاملين في المؤسسة، وتشتمل في أساسها الرئيس على تحديد الرؤية والرسالة للمؤسسة، وتوفير الإجراءات العملية لتحقيق الأهداف التنظيمية، ومواءمة العمليات والإجراءات، وإدارة الأفراد والموارد المادية. وممارسة القيادة الشخصية مثل (بناء الثقة، والاهتمام بالآخرين، والتصرف بشكل أخلاقي (Angelo, & Steven, 2004). وأشار اسكاك وانطوني وأيسبو (Iskak & Anthony & alisbo, 2019) إلى أهم معايير القيادة الاحترافية للقرن الحادي والعشرين والمتمثلة بتبني القيادة الإستراتيجية، والقيادة التعليمية، والقيادة الثقافية، وقيادة الموارد البشرية، والقيادة الإدارية.

ومن العوامل المؤثرة في تحقيق القيادة الاحترافية من وجهة نظر الباحث، امتلاك القادة إلى الشخصية القوية، والتأثير في الآخرين واستثارة همهم وتحفيز دافعيتهم، والقدرة على إقامة علاقات بناءة وداعمة، والمعرفة الكافية، والخبرة الجيدة والمعرفة المتجددة، وقيادة التميز، وقيادة التغيير والتطوير، والتمتع بالحماس والطاقة واطهار الأمل والايجابية، بالاضافة إلى التحلي بالنزاهة والشفافية والمبادرة والعطاء الكريم في تقديم المعلومات.

ويرى ألمبيكوف و أبيلدينا و أويبييف وأتيموفا (Alimbekova & Abildina & Uiebyev & Atemova , 2018) أن بناء مهارات القيادة الاحترافية هو المفتاح لزيادة الانتاجية من خلال المساهمة في تطوير مهارات مهنية مهمة مثل المهارات التنظيمية، ومهارات التواصل، والمهارات الشخصية.

وتحظى القيادة الاحترافية بمجموعة من المهارات التي تكسب القادة التفكير الاستراتيجي والتأثير الفعال في الآخرين وتحقيق التغيير والتطوير المطلوب في المؤسسة وقيادتها نحو التميز، ومن هذه المهارات: مهارات التفكير الاستراتيجي التي تمكن قادة التعليم من قيادة مؤسساتهم لإحداث التغييرات المطلوبة نحو بلوغ الأهداف المخطط لها بفاعلية ونجاح، فضلاً عن رسم الصورة التي سيكون عليها المستقبل وصياغة استراتيجيات تؤدي إلى تحقيق تلك الصورة على أفضل وجه ممكن، كما تستفيد من جميع الإمكانيات الفكرية والمادية والبشرية (الشهري، 2017).

وثمة اتفاق أن المقدر على التفكير الاستراتيجي هي النهج الرئيس للقادة الناجحين في أدائهم لأعمالهم، وبما أن التمكن من التفكير الاستراتيجي مرتبط بالكفاءة والتميز في القيام بالأعمال، فيقال إن القادة الفعالين والأكفاء لديهم مستوى مهارات أعلى من التفكير الاستراتيجي عند مقارنتهم بغيرهم من القادة الأقل كفاءة وفاعلية؛ لذلك فإن القدرة على التفكير الاستراتيجي للقادة هي المحدد الأساسي للوجود الفعال (Kargin & Aktas, 2012).

وتتطلب قيادة التغيير قيادة فعالة ذات كفاءة عالية تتمتع بالرؤية والنهج المبتكر إلى جانب الخصائص الأخرى نحو قيادة التغيير (Abbas & Asghar, 2010). والقائد المنفتح هو الذي يقوم بتشجيع المرؤوسين على القيام بالأشياء بشكل مختلف، وتجربة أشياء مختلفة، ومنحهم الفرصة للتفكير بشكل مستقل، و تحفيز محاولاتهم للتفاعل بنجاح مع الوضع الحالي (Coleman, 2016:37). ومن المهم امتلاك القادة الاحترافيين المهارات الشخصية، والتمتع بأنواع من المواهب المرتبطة بالذكاء الاجتماعي والعاطفي والقدرة على فهم وتحليل العمليات في المنظمة، ومن المهارات الشخصية أيضاً كسب ثقة الآخرين وتوليد الحماس، وقيادة الأفراد والتعامل مع المهام المرتبطة بأهدافها الاستراتيجية (Ortenblad, 2018). كما أنهم يمتازون بالمرونة والانفتاح، والأمانة وتحمل المسؤولية، والاحساس بالآخرين، والمعرفة الجيدة بالحياة الجامعية، والمعرفة بأنظمة الجامعة، وفهم العمليات الأكاديمية (Yue, X & Yongjun Feng, Y & Ye, Y, 2021).

هذا فضلاً عن امتلاك القادة الاحترافيين مهارات تطوير الآخرين ومن المؤشرات في هذا المجال قدرة القادة على تطوير وتدريب الأفراد من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات، والارتقاء بأداء العاملين واتقانهم العمل وتنفيذه بصورة أفضل، وتعزيز الثقة بأنفسهم، ورفع معنوياتهم، وزيادة دافعيتهم للعمل، وتخفيض تكاليف الإنتاج، وتعزيز الشعور بالأمن الوظيفي، وبناء علاقات إيجابية في بيئة العمل، وزيادة مشاركة ومبادرة العاملين في عمليات التغيير والتطوير، الأمر الذي يسهم زيادة إنتاجية المنظمة، وتحقيق أهدافها (Rodriguez & Walters, 2017).

ويرى الباحث أن القائد المحترف في هذا المجال له تأثير كبير في المنظمة من خلال الاحساس والتنبؤ باحتياجات العاملين، والعمل على تحديدها باستمرار، ومواكبة المستجدات المعرفية والعلمية والتقنية، وتطوير قيم المشاركة والمساءلة الجماعية نحو تطوير قدرات الآخرين، وتشجيعهم على التطوير المهني الذاتي، وتوفير فرص التعلم والتطوير الداخلية والخارجية؛ للإرتقاء بالأداء نحو تحقيق التميز المطلوب. كما أن قيادة الموارد العمود الفقري لإحداث التغيير نحو التنمية، كما يعد الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات لمواجهة التحديات، لأن العملية التنموية ترتكز على الموارد البشرية، فلا بد من التعرف على أهم التحديات التي تواجه التغيير نحو التنمية المستدامة، وآليات وأدوات ومعايير التغيير (قرواط وصلاح و زلاقي، 2019). وترتكز القيادة الاحترافية على بناء فرق عمل ذات كفاءة تتميز بمهارات العمل الجماعي وتوفر بيئة عمل تسمح لهم فيها بالاستقلالية وتحمل المسؤولية عن القرارات والحلول، والشعور بالتزام قوي للفريق، وتعزيز انتمائهم للمؤسسة وتحفيز روح العمل الجماعي لديهم لزيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة (بلغامي، 2019).

الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات التي اهتمت بالقيادة بمختلف أنواعها، وفيما يأتي أهم الدراسات ذات العلاقة:

أجرت محمد وآل مداوي (2020) دراسة بهدف التعرف على واقع ممارسات الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم تطبيق استبانة تكونت من (45) فقرة على عينة تكونت من (69) من أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين درجة تحقق إجمالي عمليات الجدارات القيادية وإجمالي درجة تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية، وجاءت نسبة موافقة عينة الدراسة على توافر عمليات محور الجدارات القيادية بدرجة متوسطة وهذا يتطلب زيادة تحسين الواقع، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجمالي محور الجدارات القيادية والعدالة التنظيمية لمتغير الكلية والنوع والجنس والدرجة العلمية لصالح الكليات النظرية.

وأجرى حوريه (2019) دراسة بهدف التعرف إلى المهارات القيادية الممارسة من قبل رؤساء الأقسام في جامعة طيبة، اعتمدت الدراسة استخدام المنهج الوصفي. تم تطبيق استبانة تكونت من (27) على عينة مكونة من (221) عضواً من أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المهارات القيادية الممارسة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعة كان عالياً على مستوى جميع مجالاتها الأداة ككل. وبيّنت النتائج عدم وجود فروقات دالة إحصائية تعود لمتغير لمتغير سنوات الخدمة والكلية بين استجابات أفراد العينة في العمل الوظيفي، والعلاقات الإنسانية. كما بيّنت النتائج وجود فروقات دالة تعود للوظيفة الحالية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين لصالح أعضاء

هيئة التدريس؛ وتبعاً للجنس في مجال العلاقات الإنسانية لصالح الذكور؛ وتبعاً للكلية بون استجابات الكليات العلمية والطبية في مجال تمثل القدوة الحسنة لصالح الكليات الطبية.

وفي دراسة أجراها أبو شلحه والسعود (2018) بهدف التعرف إلى مستوى القدرات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى التطوير المهني لدى أعضاء هيئات التدريس، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. تم تطبيق استبانة على عينة تكونت من (164) عضو هيئة، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى القدرات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كان متوسطاً، ومستوى التطوير المهني لدى أعضاء هيئات التدريس جاء متوسطاً، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى القدرات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية ومستوى التطوير المهني لدى أعضاء هيئات التدريس فيها.

وسعت دراسة كعكي (2018) إلى تشخيص واقع القيادة بمؤسسات التعليم العالي، والتعرف على التحديات التي تواجهها. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كسبيل لتفسير جميع المعلومات اللازمة لذلك للاستفادة منها في اقتراح آليات للارتقاء بفاعلية أداء القيادة بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن. تم تطبيق استبانة إلكترونية تكونت من (26) فقرة على عينة تكونت من (37) عضو هيئة تدريس سعودية، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع أداء القيادة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي يعاني من أوجه قصور أهمها: المركزية في اتخاذ القرارات، وضعف المشاركة، وشكلية تفعل التقيونات، وقصور في الرؤية والاستراتيجية، وغياب المرونة، وتتسم العلاقات بالهرمية البيروقراطية، وتغيب المساءلة والمحاسبة، وجمود الهياكل التنظيمية، وغياب التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة، وضعف في سياسات وآليات إختيار القيادة الجامعية.

وهدفت دراسة رشيد (2018) التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة البارعة لرؤساء الأقسام العلمية على السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات جامعة القادسية. تم تطبيق استبانة على عينة تكونت من (287) من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الجامعة. وأظهرت نتائج الدراسة أن السلوك المنفتح لرؤساء الأقسام العلمية ينعكس إيجابياً على السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام والسلوك الاستكشافي بشكل خاص. وأوصت الدراسة ضرورة العمل على تطوير المهارات القيادية لأعضاء المرشحة لأشغال المناصب القيادية.

وتناولت دراسة سوماردي وأفندي (Sumardi,R & Efendy,H,2017) تأثير القيادة الحكيمة على السلوك الابتكاري للموظفين في كليات التربية التابعة للدولة في ولاية كوارا في نيجيريا. تم استخدام الوصفي المسحي حيث تم تطبيق استبانة على عينة تكونت من (220) موظفاً من كليات التربية. وأظهرت نتائج الدراسة أن التمكين القيادي والتحفيز الفكري والتكيف كانت مرتبطة بشكل إيجابي وكبير بالسلوك

الابتكاري للموظفين. وبينت النتائج أيضاً أن السلوك المبتكر للموظفين يمكن أن يتأثر بالقادة الأكاديميين أصحاب الرؤية.

يلاحظ من الدراسات السابقة اهتمامها الواضح بدراسة واقع ممارسة القيادات في الجامعات لمهارات القيادة المطلوبة وارتباطها بالعديد من المتغيرات ذات العلاقة إدراكاً من الباحثين بأهمية تأثير القيادة في مؤسسات التعليم العالي بالأداء، ومما يلاحظ من الدراسات السابقة وفي حدود علم الباحث قلة الدراسات التي تناولت القيادة الاحترافية، ويؤمل من الدراسة اغناء المكتبة العربية واتاحة المجال للباحثين بالتوسع في دراسة القيادة الاحترافية في مؤسسات التعليم المختلفة.
مشكلة الدراسة:

زاد الاهتمام في الأونة الأخيرة لإحداث تغييرات استراتيجية بدعم قادة التغيير، وضرورة المحافظة على الاهتمام بتطوير رأس المال البشري والاجتماعي في الجامعات السعودية، ودراسة المعوقات التي تحد من فاعلية أنماط القيادات في تحسين أداء المنظمات (أسامه وعبدالفتاح، 2019). وأشار الشهري (2015) إلى ضرورة زيادة وعي رؤساء الأقسام الأكاديمية بأهمية المهارات القيادات في تطوير العمل التربوي داخل القسم والكلية. وأشارت الخليفة (٢٠٢٠) أن مؤسسات التعليم العالي في الجامعات السعودية تفتقد إلى تطوير أساليب القيادة في كافة المستويات، وإلى أهمية تدريب القيادات في مؤسسات التعليم العالي على مهارات القيادة الحديثة التي تقود إلى الابتكار والإبداع واستشراف المستقبل، بعيداً عن أنماط القيادة التقليدية. وأوصت دراسة القرني (2020) إعطاء القادة الأكاديميين مزيداً من الصلاحيات التي من شأنها زيادة دورهم في تطوير مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. والاهتمام بتدريب وتطوير القادة في مجال استراتيجيات التخطيط الإداري لزيادة الفاعلية داخل مؤسسات التعليم العالي.

كما أوصت دراسة المطيري (2019) تصميم برامج مهنية متخصصة للقيادات بهدف تطوير المهارات والاستفادة منها في الحياة المهنية، مثل مهارات الاتصال وإدارة الأزمات والصراعات وتشجيع ثقافة التغيير، والتعرف على المستجدات في مجال القيادة والإدارة. كما أوصت دراسة الثبتي (2019) ضرورة بناء استراتيجية لتطوير أداء القيادات تتوافق مع الخطة والأهداف الاستراتيجية الموسوعة، وضرورة إنشاء مركز لتطوير القيادات؛ تسهم في إعداد القيادات وتأهيلها وتطويرها. وفي ضوء ما سبق تسعى الدراسة الحالية بالتعرف إلى درجة ممارسة مهارات القيادة الاحترافية لدى عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة القصيم في المملكة العربية السعودية.
أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مهارات القيادة الاحترافية لدى عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة القصيم في المملكة العربية السعودية؟

السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة القصيم في المملكة العربية السعودية لمهارات القيادة الاحترافية تعزى لمتغيرات: (الكلية، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة)؟"

أهداف الدراسة:

- ✦ التعرف إلى درجة ممارسة مهارات القيادة الاحترافية لدى عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة القصيم في المملكة العربية السعودية.
- ✦ التعرف إلى درجة ممارسة عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة القصيم في المملكة العربية السعودية لمهارات القيادة الاحترافية تعزى لمتغيرات: (الكلية، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية :

- تستمد الدراسة أهميتها بتناولها القيادة الاحترافية ومهاراتها لتعزيزها والارتقاء بها في بيئات العمل.
- ✦ تسليط الضوء على موضوع الاحتراف وربطه بالأداء المؤسسي في قيادة التعليم العالي.
- ✦ حاجة المؤسسات والمجتمع إلى التطوير والارتقاء بمهارات القيادة الاحترافية لمواجهة التحديات في كافة المجالات.

الأهمية التطبيقية: من المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة الفئات الآتية:

- القيادات الأكاديمية من عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية في الجامعة في إدارة الجامعة والارتقاء بالأداء، وتنظيم برامج لتطوير مهارات القيادة الاحترافية.
- تنظيم برامج تدريبية في الجامعة حول تنمية مهارات القيادة الاحترافية.
- قد تسهم الدراسة في توجيه الباحثين للقيام بدراسات أخرى حول مهارات القيادة الاحترافية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة بتناول مهارات القيادة الاحترافية لدى عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة القصيم في المملكة العربية السعودية في المجالات التالية: (التفكير الاستراتيجي، الابداع والابتكار، قيادة التغيير، المهارات الشخصية، حل المشكلات وإدارة النزاع، تطوير مهارات الآخرين وقيادة الأفراد والموارد).

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة القصيم في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2020 / 1441هـ.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في جامعة القصيم.

مصطلحات الدراسة:

القيادة: يُعرفها جبران (٢٠٠٩: 5) بأنها: " دور جماعي فعال يهدف إلى توجيه سلوك العاملين في المؤسسة لتحقيق أهداف مشتركة من خلال بناء الرؤية المستقبلية والتوجيهات الاستراتيجية للمؤسسة وبناء العلاقات الإنسانية بين جميع أفرادها والتأثير فيهم وممارسة التحفيز والتشجيع لهم وتدريب الأفراد العاملين بما يناسبهم من مهارات مطلوبة لأداء أعمالهم على أكمل وجه".

القيادة الاحترافية: بأنها "القيادة التي تبحث بتوفير التوجيه والعمليات والتنسيق لأعضاء المؤسسة بغرض تحقيق أهدافها (Mastrangelo, Eddy, & Lorenzet, 2004:5).

ويُعرفها الباحث بأنها القدرة على ممارسة المهام والمسؤوليات وإدارة الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

مهارات القيادة الإحترافية : يعرفها الباحث بأنها مجموعة من القدرات التي يمارسها عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة القصيم في المجالات التالية: (التفكير الاستراتيجي، والإبداع والابتكار، وقيادة التغيير، والمهارات الشخصية، وتطوير مهارات الآخرين، قيادة الأفراد والموارد).

الطريقة والإجراءات:

فيما يلي وصفُ لمجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، وطرائق التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها للتوصل إلى النتائج.

منهجية الدراسة:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة هذه الدراسة، وذلك من خلال جمع وتحليل بيانات هذه المشكلة البحثية باستخدام الاستبانة التي تم تطبيقها على عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام بجامعة القصيم في المملكة العربية السعودية.

مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام بجامعة القصيم في المملكة العربية السعودية خلال الفصل الثاني للعام الجامعي (1441/1440هـ)، والبالغ عددهم (٢٥١) عميد كلية ووكيلاً ورئيس قسم.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، تكونت العينة من (116) عميد كلية ووكيلاً ورئيس قسم، والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الكلية	كليات علمية	43	37.07%
	كليات إنسانية	73	62.93%
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	31	26.72%
	أستاذ مشارك	44	37.93%
	أستاذ مساعد	41	35.34%
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٣ سنوات	37	31.90%
	٣-٦ إلى أقل من ٦	48	41.38%
	٦ سنوات فأكثر	31	26.72%
المجموع		116	100.00%

أداة الدراسة:

تم الاطلاع على العديد من المراجع و الدراسات السابقة في هذا المجال، وتمت الاستفادة منها في عملية تصميم استبانة "درجة ممارسة عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة القصيم لمهارات القيادة الاحترافية من وجهة نظرهم". ومن هذه الدراسات: حورية (٢٠١٩)؛ (Iskak, H & Pa- alisbo., 2019)؛ أبو شلحه والسعود (٢٠١٨)؛ رشيد (٢٠١٨)؛ الزهراني (٢٠١٨)؛ كعكي (٢٠١٨)؛ (Örtenblad, Anders, 2018)؛ المحسن (٢٠١٣). وتكونت الاستبانة من (45) فقرة موزعة على ستة مجالات، وهي: مجال التفكير الاستراتيجي، ومجال الإبداع والابتكار، ومجال قيادة التغيير، ومجال المهارات الشخصية، ومجال تطوير مهارات الآخرين، ومجال قيادة الأفراد والموارد.

صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الاستبانة قام الباحث بعرضها على لجنة من المحكمين وعددهم (8) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وبناء على ملاحظات المحكمين تم استبعاد بعض الفقرات، وتعديل بعض الصياغات اللغوية لعددٍ من الفقرات، وبالتالي بلغ مجموع فقرات أداة الدراسة ككل بصورتها النهائية (٤٥) فقرة.

ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الاستبانة، تم حساب معاملات الثبات لها، بطريقتين: الأولى طريقة التطبيق وإعادة التطبيق، حيث قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية خارج عينة الدراسة وعددهم (32) عميد كلية ووكيلاً ورئيس قسم، وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني قدره أسبوعين بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني. وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (0.80 - 0.90)، وبلغت قيمة معامل الارتباط للاستبانة الكلية (0.92)، أما الطريقة

الثانية، فقد استخدم فيها طريقة كرونباخ ألفا للتعرف على اتساق الفقرات، فتراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (0.83-0.93)، و(0.92) للاستبانة الكلية. وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة. تصحيح الاستبانة:

تم استخدام استبانة على شاكلة مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة ممارسة عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة القصيم لمهارات القيادة الاحترافية، على النحو الآتي: (عالية جداً، وعالية، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً)، وتم إعطاء التقديرات الرقمية الآتية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب. كما تم استخدام التدرج الإحصائي التالي لتوزيع المتوسطات الحسابية (عودة، 2007):

من 1.00 - أقل من 1.50 درجة ممارسة قليلة جداً.

من 1.00 - أقل من 2.50 درجة ممارسة قليلة جداً.

من 2.50 - أقل من 3.50 درجة ممارسة متوسطة.

من 3.50 - أقل من 4.50 درجة ممارسة عالية.

من 4.50 - 5.00 درجة ممارسة عالية جداً.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يلي عرضُ للنتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها، بعد أن قام الباحث بجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة "استبانة درجة ممارسة لدى عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة القصيم لمهارات القيادة الاحترافية من وجهة نظرهم"، وقام بعرضها وفقاً لأسئلة الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: "ما درجة ممارسة مهارات القيادة الاحترافية لدى عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة القصيم في المملكة العربية السعودية؟" للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على مجالات استبانة درجة ممارسة عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة القصيم لمهارات القيادة الاحترافية من وجهة نظرهم، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (2).

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة القصيم في المملكة العربية السعودية لمهارات القيادة الاحترافية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	مجال التفكير الاستراتيجي	3.77	0.63	عالية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	4	مجال المهارات الشخصية	3.57	0.34	عالية
3	3	مجال قيادة التغيير	3.54	0.51	عالية
4	5	مجال تطوير مهارات الآخرين	3.53	0.53	عالية
5	2	مجال الإبداع والابتكار	3.49	0.62	متوسطة
6	6	مجال قيادة الأفراد والموارد	3.48	0.62	متوسطة
مجالات الاستبانة ككل					
			3.57	0.23	عالية

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول رقم (2) أن مجال التفكير الاستراتيجي قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٧) وانحراف معياري (0.63)، وجاء مجال المهارات الشخصية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.34)، بينما جاء مجال قيادة الأفراد والموارد في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.62)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة ككل (3.57) بانحراف معياري (0.23)، وهو يقابل درجة ممارسة عالية.

وقد يعود تفسير هذه النتيجة إلى اهتمام جامعة القصيم على تطوير المهارات القيادية لدى جميع العاملين ضمن الخطة الإستراتيجية للجامعة التي تسعى إلى تحقيق درجة عالية من الكفاءة الداخلية والخارجية بأداء الجامعة من خلال تنظيم البرامج التدريبية، وتطوير الإجراءات واستثمار الكفاءات، وإلى وجود التزام من عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام في تحقيق ذلك، وقد يعود تفسير هذه النتيجة أيضاً إلى وجود وعي واضح لدى أفراد عينة الدراسة بأدوارهم ومسئولياتهم تجاه ذلك، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حوريه (2019) التي أظهرت درجة ممارسة عالية للمهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة طيبة، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو شلحه والسعود (2018) التي أشارت إلى درجة متوسطة لممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، ونتيجة دراسة محمد وآل مداوي (2020) التي أشارت إلى درجة ممارسة متوسطة للجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد.

في حين جاء مجالاً الإبداع والابتكار وقيادة الأفراد والموارد بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد يعزى ذلك إلى شعورهم بأن هذين المجالين بحاجة إلى جهود مستمرة ومتجددة في ظل التطورات والتحديات المتسارعة والتي تتطلب المزيد من التطوير والبرامج. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة

دراسة عيد (2020) التي اقترحت قائمة معايير لأداء القيادات الجامعية بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للعمل القيادي، والمهارات القيادية المتطلبة للقرن الحادي والعشرين. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات الاستبانة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: مجال التفكير الاستراتيجي:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال التفكير الاستراتيجي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	المشاركة في إعداد خطة استراتيجية تدعم الأهداف والغايات الرئيسية للجامعة	4.26	0.83	عالية
3	توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية	3.97	0.53	عالية
1	المشاركة في وضع رؤية لإحداث التغيير المطلوب في الجامعة	3.77	1.15	عالية
4	العمل على بناء الثقافة المؤسسية والالتزام بها لدى العاملين واستدامتها من أجل تحسين الأداء	3.75	1.05	عالية
5	المساهمة في تطوير مهارات التخطيط بطريقة استراتيجية	3.61	0.94	عالية
6	التنبؤ بالقضايا المستقبلية وتحدي التفكير الحالي بطريقة ايجابية	3.59	1.05	عالية
7	الاستفادة من الممارسات الفضلى والابتكار من أجل التطوير الاستراتيجي	3.41	1.06	متوسطة
	المجال ككل	3.77	0.63	عالية

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (3) أن الفقرة رقم (2) والتي نصت على "المشاركة في إعداد خطة استراتيجية تدعم الأهداف والغايات الرئيسية للجامعة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.83)، وجاءت الفقرة رقم (3) والتي كان نصها "توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.53)، بينما احتلت الفقرة رقم (7) والتي نصت على "الاستفادة من الممارسات الفضلى والابتكار من أجل التطوير الاستراتيجي" المرتبة الأخيرة

بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.06)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.77) وانحراف معياري (0.63)، وهو يقابل تقدير ممارسة بدرجة عالية. وقد يعود تفسير هذه النتيجة إلى إمتلاك أفراد عينة الدراسة لمهارات التفكير الاستراتيجي ومن بينها مهارات التخطيط الاستراتيجي والتي يمارسونها من خلال مشاركتهم في إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة وخطط العمادات والاقسام فيها لكونه أحد معايير القيادة الاستراتيجية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة اسكاك وانطوني وأليسبو (Iskak & Anthony & alisbo, 2019) التي أشارت إلى القيادة الاستراتيجية كأهم معايير القيادة الاحترافية، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزهراني (2018) التي أشارت إلى تطوير مهارات القيادة الإستراتيجية لدى قيادات الجامعة بشكل عام والقيادات الأكاديمية بشكل خاص. وكذلك ما أوصت به دراسة الثبتي (2019) بتطوير أداء القيادات بما يتوافق مع الخطة والأهداف الاستراتيجية.

المجال الثاني: مجال الإبداع والابتكار:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال الإبداع والابتكار مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
12	إجراء البحوث وتطوير مقترحات الأعمال مما يؤدي إلى عائد مرتفع على الاستثمار	3.82	1.08	عالية
11	تطوير البرامج مع الأخذ في الاعتبار وجهات نظر والاحتياجات المتعددة والمتنوعة	3.47	1.08	متوسطة
9	ابتكار أساليب وإجراءات ذات تأثير على نطاق الجامعة	3.44	0.98	متوسطة
10	اقترح وتطوير حلول للمساهمة في تطوير الأداء في بيئة العمل	3.39	1.01	متوسطة
8	التفكير بطريقة منطقية وابداعية ومنهجية لتحقيق النجاح في المستقبل	3.33	1.00	متوسطة
	المجال ككل	3.49	0.62	متوسطة

♦ الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (4) أن الفقرة رقم (12) والتي نصت على "إجراء البحوث وتطوير مقترحات الأعمال مما يؤدي إلى عائد مرتفع على الاستثمار" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.08)، وجاءت الفقرة رقم (11) والتي كان نصها " تطوير البرامج مع الأخذ في الاعتبار وجهات نظر والاحتياجات المتعددة والمتنوعة " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.08)، بينما جاءت الفقرة رقم (8) والتي كان نصها "التفكير بطريقة منطقية وابداعية ومنهجية لتحقيق النجاح في المستقبل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.00)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.49) وانحراف معياري (0.62)، وهو يقابل ممارسة بدرجة متوسطة.

وقد يعود تفسير هذه النتيجة إلى وجود جهود جيدة في هذا المجال من خلال مشاركة أفراد عينة الدراسة بتقديم الحلول والمقترحات والتوصيات من خلال مشاركتهم في اللقاءات والمناقشات والاجتماعات العلمية، وإجراء البحوث والدراسات وتقديم المشاريع، وإلى وجود اعتقاد لدى أفراد عينة الدراسة إلى أن مجال الإبداع والابتكار من المجالات التي تحتاج إلى مزيد من المعارف والمهارات أكثر من غيرها من المجالات، وقد يعود تفسير هذه النتيجة أيضاً إلى حاجة أفراد عينة الدراسة إلى إمتلاك مهارات الإبداع والابتكار ضمن المهارات القيادية بدرجة أفضل لتحقيق تقدم أكثر من ذلك، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخليفة (2020) التي أشارت إلى أن قيادة التطوير والابتكار بحاجة إلى الانطلاق من فلسفة قائمة على الشراكة والمشاركة مع منسوبي الجامعات، وإلى تدريب القيادات في مؤسسات التعليم العالي على مهارات القيادة الحديثة التي تقود إلى الابتكار والإبداع واستشراف المستقبل.

المجال الثالث: مجال قيادة التغيير:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال قيادة

التغيير مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
17	تزويد العاملين بالتغذية الراجعة المستمرة	3.84	0.94	متوسطة
16	تعزيز قصص النجاح والانجازات في بيئة العمل لقبول التغيير	3.55	0.97	متوسطة
14	التواصل بشكل واضح لشرح سبب الحاجة إلى التغيير اعتماداً على تحليل منطقي ومقنع للقضايا ورؤية قوية للمستقبل	3.53	1.04	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
15	التعامل مع العقبات المحتملة للتغيير لدى الجامعة والشركاء الرئيسيين بشكل فاعل	3.43	1.07	متوسطة
13	تبني رؤية ثقافية متطلعة لتغيير الوضع الراهن لمستقبل أفضل	3.36	1.08	عالية
	المجال ككل	3.54	0.51	عالية

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (5) أن الفقرة رقم (17) والتي نصت على "تزويد العاملين بالتغذية الراجعة المستمرة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.94)، وجاءت الفقرة رقم (16) والتي كان نصها "تعزيز قصص النجاح والانجازات في بيئة العمل لقبول التغيير" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.97)، بينما احتلت الفقرة رقم (13) والتي نصت على "تبني رؤية ثقافية متطلعة لتغيير الوضع الراهن لمستقبل أفضل" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.08)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.54) وانحراف معياري (0.51)، وهو يقابل تقدير ممارسة بدرجة عالية.

وقد يعود تفسير هذه النتيجة إلى وجود وعي جيد لدى أفراد عينة الدراسة بأهداف التغيير ومهاراته وكيفية تحقيقه في الجامعة، وإلى حرصهم على قيادة التغيير من أجل تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية، وإلى اهتمام قيادة الجامعة إلى تحقيق التغيير الإيجابي المطلوب في كليات الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كولمان (Coleman, 2016) التي أشارت إلى مرونة القائد الذي يشجع العاملين على القيام بالأشياء بشكل مختلف، وتجربة أشياء مختلفة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة كروتيو

(Croteau, 2019) التي أشارت إلى وجود اعتراف متزايد بأن مؤسسات التعليم العالي تتطلب قيادة فعالة، تشارك العاملين رؤيتهم، وتغرس الثقة لديهم، وتشاركهم في اتخاذ القرار. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كعكي (2018) التي أشارت إلى أوجه قصور تواجه القيادات الجامعية مثل ضعف المشاركة، وقصور في الرؤية والاستراتيجية، وغيب المرونة، وقصور في استراتيجية العمل.

المجال الرابع: مجال المهارات الشخصية:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال المهارات الشخصية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
30	قيادة فرق العمل في بيئة العمل بطريقة فاعلة	3.78	0.98	عالية
21	اظهار مستوى عال من النزاهة والأمانة المهنية في المواقف المختلفة	3.77	0.98	عالية
28	العمل على حل المشكلات باتباع اسلوب هادئ ومباشر ويتبنى شعار " نستطيع أن نفعل ذلك"	3.74	0.92	عالية
25	القدرة على كتابة التقارير الإدارية والفنية ومراجعتها وتقديم الاقتراحات لتحسين الأداء	3.68	1.13	عالية
18	المرونة والانفتاح على الأفكار وتقبل التغذية الراجعة من الجميع	3.64	1.03	عالية
27	القدرة على مواجهة المشكلات والتحديات بفعالية	3.63	1.01	عالية
19	القدرة على إلهام الآخرين وتحفيزهم وغرس روح الثقة فيهم بشكل مستمر	3.61	1.20	عالية
20	امتلاك مهارات الذكاء الاجتماعي مثل التفهم والتأثير في الآخرين وإدارة العلاقات	3.50	1.12	عالية
26	القدرة على التفاوض والتأثير في قطاعات الآخرين لتطوير الأداء	3.48	0.96	متوسطة
29	استخدام أساليب واستراتيجيات متنوعة لمعالجة المشكلات بصورة شاملة	3.47	0.99	متوسطة
22	القدرة على اتخاذ قرارات حكيمة في المواقف المختلفة	3.45	1.22	متوسطة
31	تقديم التوجيه الاستراتيجي لفرق العمل في الجامعة باستمرار	3.44	0.94	متوسطة
23	التعامل بحكمة مع الآخرين من جميع المستويات في المواقف المختلفة	3.43	1.11	متوسطة
24	التنوع في استخدام أساليب الاتصال والتواصل الإيجابي مع الآخرين	3.42	1.04	متوسطة
	المجال ككل	3.57	0.34	عالية

♦ الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (6) أن الفقرة رقم (30) والتي نصت على "قيادة فرق العمل في بيئة العمل بطريقة فاعلة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.98)، وجاءت الفقرة رقم (21) والتي كان نصها "اظهار مستوى عال من النزاهة والأمانة المهنية في المواقف المختلفة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.98)، بينما احتلت الفقرة رقم (24) والتي نصت على "التنوع في استخدام أساليب الاتصال والتواصل الإيجابي مع الآخرين" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.04)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.57) وانحراف معياري (0.34)، وهو يقابل تقدير ممارسة بدرجة عالية.

وقد يعود تفسير هذه النتيجة إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة إلى مجموعة من المهارات الشخصية لديهم نتيجة مرورهم بالخبرات المتعددة، وتنفيذهم المهام والمسؤوليات المرتبطة بمراكزهم الوظيفية والتي تتطلب منهم ممارسة لهذه المهارات بشكل مستمر، فضلاً عن تمثلهم أخلاقيات المهنة مثل النزاهة والأمانة المهنية في بيئة العمل، وربما يعود تفسير هذه النتيجة أيضاً إلى وجود حاجة لدى البعض منهم لتطوير بعض هذه المهارات مثل مهارات التعامل بحكمة مع الآخرين وامتلاك مهارات الاتصال والتواصل بصورة أفضل. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حوربه (2109) التي أشارت إلى درجة ممارسة عالية للمهارات القيادية في العلاقات الإنسانية، وتمثل القدوة الحسنة، ونتيجة دراسة ألميكوفا وأبيلدينا وأويبييف وأتيموفا (Alimbekova & Abildina & Uiebyev & Atemova , 2018) التي أشارت إلى أن مهارات القيادة الاحترافية مثل مهارات التواصل، والمهارات الشخصية. واختلفت هذه النتيجة نتيجة دراسة كعكي (2018) التي أشارت إلى وجود قصور في المهارات الشخصية لدى القيادات الجامعية. المجال الخامس: مجال تطوير مهارات الآخرين:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال تطوير

مهارات الآخرين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
36	تشجيع العاملين على تطبيق ما يتم تعلمه في التدريب لإحداث تأثير إيجابي كبير على المنظمة	3.68	1.03	عالية
35	تطوير نظام مكافآت للاعتراف بتأثير مساهمات أعضاء الفريق في الجامعة	3.67	0.99	عالية
33	تصميم وتنفيذ الفرص المناسبة للتطوير لكفايات العاملين المهنية	3.56	0.77	عالية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
	الوظيفية			
32	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار	3.53	0.82	عالية
34	تشجيع العاملين على بناء مجتمعات تعلم مهنية باستمرار	3.22	1.01	متوسطة
	المجال ككل	3.53	0.53	عالية

♦ الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (7) أن الفقرة رقم (36) والتي نصت على "تشجيع العاملين على تطبيق ما يتم تعلمه في التدريب لإحداث تأثير إيجابي كبير على المنظمة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.03)، وجاءت الفقرة رقم (35) والتي كان نصها "تطوير نظام مكافآت للاعتراف بتأثير مساهمات أعضاء الفريق في الجامعة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.99)، بينما احتلت الفقرة رقم (34) والتي نصت على "تشجيع العاملين على بناء مجتمعات تعلم مهنية باستمرار" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.01)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.53) وانحراف معياري (0.53)، وهو يقابل تقدير ممارسة بدرجة عالية.

وقد يعود تفسير هذه النتيجة إلى أن المهارات تُعد الممارسات الرئيسية لأفراد عينة الدراسة من خلال مهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية، والتي تتطلب تطوير أداء الآخرين ضمن خطط الأقسام ونظام تقييم الأداء، وتأكيداً باستمرار ضمن قيادة الأقسام في الجامعة، وقد يعود تفسير هذه النتيجة أيضاً أن هذه المهارات من المهارات الرئيسية الأساسية التي يجب التركيز عليها أيضاً، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حوريه (2019) التي أشارت إلى درجة ممارسة عالية للمهارات القيادية المرتبطة بالعمل الوظيفي. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو شلحه والسعود (2018) التي أشارت إلى الاهتمام برفع مستوى القدرات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بتنفيذ برامج تدريبية والاستمرار التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس وخاصة في مجالي القدرات الانسانية والشخصية، ودراسة كعكي (2018) التي أشارت إلى وجود قصور في مجال الاعداد المهني في مهارات القيادة، ونتيجة دراسة رشيد (2018) التي أشارت إلى تطوير المهارات القيادية لمن يتولى المناصب القيادية.

المجال السادس: مجال قيادة الأفراد والموارد:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال قيادة الأفراد والموارد مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
44	تأسيس واستدامة قيادة أداء فعالة مقرونة بأسلوب ممنهج لتطوير العاملين	3.79	1.30	عالية
34	الالتزام بنموذج " المساءلة الذكية" لتحسين أداء الجامعة اعتماداً على البيانات والمعلومات الدقيقة	3.71	1.27	عالية
38	توفير بيئة عمل يسودها الاحترام المتبادل والدعم والتعاون	3.66	0.93	عالية
45	مراقبة أثر التقييم على الأداء في الجامعة على المستوى المحلي والوطني	3.59	1.24	متوسطة
39	تعميق الفهم بمفهوم الجامعة كمنظمة تعلم	3.46	1.03	عالية
41	تشجيع المتميزين وتنمية طموحاتهم للتقدم في مساهمهم الوظيفي إلى أقصى درجة ممكنة	3.38	1.03	عالية
37	تمكين العاملين بالمعارف والمهارات للارتقاء بالأداء المؤسسي	3.32	1.13	عالية
40	الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية لتحقيق الاجازات المطلوبة	3.24	0.99	عالية
42	تشجيع توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بيئة العمل	3.17	1.13	عالية
	المجال ككل	3.48	0.62	متوسطة

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (8) أن الفقرة رقم (44) والتي نصت على "تأسيس واستدامة قيادة أداء فعالة مقرونة بأسلوب ممنهج لتطوير العاملين" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.30)، وجاءت الفقرة رقم (34) والتي كان نصها " الالتزام بنموذج " المساءلة الذكية" لتحسين أداء الجامعة اعتماداً على البيانات والمعلومات الدقيقة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.27)، بينما احتلت الفقرة رقم (42) والتي نصت على "تشجيع توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بيئة العمل" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.13)، وقد

بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.48) وانحراف معياري (0.62)، وهو يقابل تقدير ممارسة بدرجة متوسطة.

وقد يعود تفسير هذه النتيجة إلى أن مجال قيادة الأفراد والموارد من المجالات المتغيرة وفق المستجدات والتطورات المستمرة وبحاجة إلى امتلاك مهارات متجددة أيضاً وقد تظهر ادخال أو تبني برامج بحاجة إلى مهارات لذلك، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محمد وآل مداوي (2020) التي أشارت إلى زيادة تحسين الواقع بدعم استراتيجية العمل الجماعي وإقرار أنظمة للتواصل الفعال والتحفيز والرقابة، ودراسة كعكي (2018) التي أشارت إلى وجود تحديات عديدة في هذا المجال.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة القصيم في المملكة العربية السعودية لمهارات القيادة الاحترافية تعزى لمتغيرات: (الكلية، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة)؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الاستبانة، والاستبانة ككل، حسب متغيرات الدراسة، على النحو الآتي:
أ. حسب متغير الكلية:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الاستبانة والاستبانة ككل حسب متغير الكلية

الكليات الإنسانية (ن = 63)		الكليات العلمية (ن = 53)		المجال
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.577	3.84	.685	3.68	مجال التفكير الاستراتيجي
.655	3.43	.565	3.57	مجال الإبداع والابتكار
.439	3.59	.590	3.48	مجال قيادة التغيير
.377	3.55	.301	3.60	مجال المهارات الشخصية
.517	3.46	.543	3.61	مجال تطوير مهارات الآخرين
.617	3.48	.628	3.48	مجال قيادة الأفراد والموارد
.252	3.56	.210	3.57	الاستبانة ككل

ب. حسب متغير الرتبة الأكاديمية:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الاستبانة والاستبانة ككل حسب متغير الرتبة الأكاديمية

استاذ مساعد (ن = 41)		أستاذ مشارك (ن = 44)		أستاذ (ن = 31)		المجال
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.602	3.65	.650	3.69	.587	4.02	مجال التفكير الاستراتيجي
.671	3.34	.571	3.51	.573	3.66	مجال الإبداع والابتكار
.556	3.54	.527	3.52	.448	3.58	مجال قيادة التغيير
.388	3.60	.314	3.55	.330	3.58	مجال المهارات الشخصية
.586	3.44	.536	3.49	.457	3.64	مجال تطوير مهارات الآخرين
.596	3.46	.606	3.45	.683	3.54	مجال قيادة الأفراد والموارد
.198	3.54	.252	3.54	.235	3.65	الاستبانة ككل

ت. حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الاستبانة والاستبانة ككل حسب متغير عدد سنوات الخبرة

6 سنوات فأكثر (ن = 31)		من 3 إلى أقل من 6 سنوات (ن = 48)		أقل من 3 سنوات (ن = 37)		المجال
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.587	4.02	.634	3.70	.619	3.64	مجال التفكير الاستراتيجي
.573	3.66	.560	3.50	.695	3.33	مجال الإبداع والابتكار
.448	3.58	.519	3.55	.567	3.50	مجال قيادة التغيير
.330	3.58	.314	3.54	.394	3.61	مجال المهارات الشخصية
.457	3.66	.568	3.45	.536	3.42	مجال تطوير مهارات الآخرين
.683	3.54	.611	3.46	.589	3.46	مجال قيادة الأفراد والموارد
.235	3.65	.242	3.53	.206	3.54	الاستبانة ككل

يتبين من الجداول أرقام (9، 10، 11) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة القصيم في المملكة العربية السعودية لمهارات القيادة الاحترافية حسب متغيرات الكلية والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة. ولمعرفة مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام تحليل التباين المتعدد، والجداول (12) يبين ذلك.

جدول (12): نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة القصيم في المملكة العربية السعودية لمهارات القيادة الاحترافية حسب متغيرات الكلية والرتبة الأكاديمية وعدد سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.200	1.662	.612	1	.612	مجال التفكير الاستراتيجي	الكلية قيمة هوتلغ= 0.145 ح= 0.027
.194	1.709	.644	1	.644	مجال الإبداع والابتكار	
.140	2.209	.593	1	.593	مجال قيادة التغيير	
.487	.487	.058	1	.058	مجال المهارات الشخصية	
.031	4.797	1.293	1	1.293	مجال تطوير مهارات الآخرين	
.913	.012	.005	1	.005	مجال قيادة الأفراد والموارد	
.545	.368	.135	2	0.270	مجال التفكير الاستراتيجي	الرتبة الأكاديمية قيمة ولكس= 0.912 ح= 0.137
.590	.292	.110	2	0.220	مجال الإبداع والابتكار	
.123	2.422	.650	2	1.300	مجال قيادة التغيير	
.375	.792	.094	2	0.188	مجال المهارات الشخصية	
.026	5.078	1.369	2	2.738	مجال تطوير مهارات الآخرين	
.944	.005	.002	2	0.004	مجال قيادة الأفراد والموارد	
.448	.579	.213	2	0.426	مجال التفكير الاستراتيجي	عدد سنوات الخبرة قيمة ولكس= 0.983
.983	.000	.000	2	0.000	مجال الإبداع والابتكار	

.117	2.503	.672	2	1.344	مجال قيادة التغيير	0.898 ح = 0.080
.170	1.909	.226	2	0.452	مجال المهارات الشخصية	
.010	6.967	1.878	2	3.756	مجال تطوير مهارات الآخرين	
.907	.014	.005	2	0.010	مجال قيادة الأفراد والموارد	
		.368	١١٠	40.483	مجال التفكير الاستراتيجي	الخطأ
		.377	١١٠	41.477	مجال الإبداع والابتكار	
		.269	١١٠	29.592	مجال قيادة التغيير	
		.118	١١٠	12.981	مجال المهارات الشخصية	
		.270	١١٠	29.705	مجال تطوير مهارات الآخرين	
		.395	110	43.452	مجال قيادة الأفراد والموارد	

♦ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يبين الجدول (12):

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة القصيم لمهارات القيادة الاحترافية عند جميع المجالات تُعزى لمتغير الكلية، باستثناء مجال تطوير مهارات الآخرين، وذلك لصالح الكليات العلمية. وقد يرجع السبب في ذلك الى أن امتلاك أفراد عينة الدراسة لمهارات القيادة الاحترافية في معظم المجالات لدى الكليات الانسانية والعلمية لأنها ضمن اختصاص جميع الكليات ويتم التأكيد عليها من قبل إدارة الجامعة، في حين أن مجال تطوير مهارات الآخرين جاء لصالح الكليات العلمية قد يعود ذلك أن أفراد عينة الدراسة في الكليات العلمية يؤكدون أكثر عليها من الكليات الانسانية لارتباط هذه المهارات بطبيعة مهام وواجبات واحتياجات الكليات العلمية التي ينبغي التركيز عليها وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو شلحه والسعود (2018) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى القدرات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات ومستوى التطوير المهني لدى أعضاء هيئات التدريس فيها. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محمد وآل مداوي (2020) التي أشارت إلى واقع ممارسات الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ولصالح الكليات النظرية، ونتيجة دراسة حوريه (2019)

والتي أشارت إلى وجود فروق في ممارسة المهارات القيادية الممارسة من قبل رؤساء الأقسام في جامعة طيبة في مجال تمثل القدوة الحسنة لصالح الكليات الطبية.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة القصيم لمهارات القيادة الاحترافية عند جميع المجالات تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، باستثناء مجال تطوير مهارات الآخرين. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe) كما هو موضح في جدول (13).

جدول (13): نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة عند مجال

تطوير مهارات الآخرين حسب متغير الرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية		أستاذ	أستاذ مشارك	استاذ مساعد
المتوسط الحسابي	3.64	3.49	3.44	
أستاذ	3.64	*0.15	*0.20	
أستاذ مشارك	3.49		0.05	
استاذ مساعد	3.44			

♦ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يبين الجدول (13) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين تقديرات ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد) من جهة ثانية لصالح تقديرات ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ).

ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من ذوي الرتبة الأكاديمية "أستاذ" يمتلكون مهارات القيادة الاحترافية أكثر من غيرهم نتيجة توافر معرفة جيدة بذلك ونتيجة مرورهم بخبرات متعددة ومتنوعة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محمد وآل مداوي (2020) التي أشارت إلى وجود فروق في درجة ممارسة المهارات القيادية وفقاً للدرجة العلمية.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة القصيم لمهارات القيادة الاحترافية عند جميع المجالات تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، باستثناء مجال تطوير مهارات الآخرين. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe) كما هو موضح في جدول (14).

جدول (14): نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة عند مجال تطوير مهارات الآخرين حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	من 3 إلى أقل من 6 سنوات	6 سنوات فأكثر
المتوسط الحسابي	3.42	3.45	3.66
أقل من 3 سنوات		0.03	*0.24
من 3 إلى أقل من 6			*0.21
6 سنوات فأكثر			

♦ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يبين الجدول (14) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات، ومن 3 إلى أقل من 6 سنوات) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (6 سنوات فأكثر) من جهة ثانية لصالح تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (6 سنوات فأكثر). ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من ذوي عدد سنوات الخبرة (6 سنوات فأكثر) قد يكون إمتلاكهم لمهارات القيادة الاحترافية أكثر من غيرهم الذين أقل منهم خبرة نتيجة مرورهم بخبرات قيادية متعددة في الجامعة أو غيرها؛ الأمر الذي انعكس في درجة استجابتهم على مجالات الدراسة. كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الثلاثي للفروق بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة القصيم لمهارات القيادة الاحترافية عند جميع المجالات ككل حسب متغيرات الدراسة، حيث كانت النتائج، كما هي موضحة في الجدول (15).

جدول (15): اختبار تحليل التباين الخماسي للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات درجة ممارسة عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة القصيم في المملكة العربية السعودية لمهارات القيادة الاحترافية عند جميع المجالات ككل حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الكلية	0.005	1	0.005	.092	.763
الرتبة الأكاديمية	0.030	2	.015	.296	.588
الخبرة	0.048	2	.024	.452	.503
الخطأ	5.273	110	.052		

115

1482.184

الكلية

يبين الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد لدرجة ممارسة عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة القصيم لمهارات القيادة الاحترافية عند جميع المجالات ككل تُعزى لمتغيرات الدراسة.

وقد يعود تفسير هذه النتيجة ككل إلى امتلاك جميع أفراد عينة الدراسة لمهارات القيادة الاحترافية نتيجة عوامل كما أشرنا إلى سابقاً منها ما يتعلق بالخبرة، والمعرفة، وتوفر الخطط الاستراتيجية، واهتمام قيادة الجامعة بتطوير الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في كليات الجامعة.

ملخص النتائج:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة ممارسة عالية لدى أفراد عينة الدراسة للقيادة الاحترافية على مجالات الاستبانة ككل، وجاء مجال التفكير الاستراتيجي المرتبة الأولى، في حين جاء مجالاً الإبداع والابتكار وقيادة الأفراد والموارد بالمرتبة الأخيرة و بدرجة ممارسة متوسطة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مهارات القيادة الاحترافية عند جميع المجالات تُعزى لمتغير متغير الكلية، باستثناء مجال تطوير مهارات الآخرين، وذلك لصالح الكليات العلمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الاحترافية عند جميع المجالات تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ)، ولمتغير الخبرة ولصالح ذوي عدد سنوات الخبرة (6 سنوات فأكثر).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الاحترافية عند جميع المجالات ككل تُعزى لمتغيرات الدراسة.

Results summary:

- Results showed the presence of high practicing degree of the study sample individuals of the professional leadership on the questionnaire's fields as a whole, strategic thinking field came at the first rank, while the innovation and creation fields and leading the individuals and the resources came at the last rank and at medium practicing degree.
- Also, results of the study showed the absence of differences with statistical significance between means of the study sample individuals' estimation of degree of practicing the professional leadership in all fields attribute to the faculty variable, except developing skills of the others field, in favor of the scientific faculties.
- And the presence of differences with statistical significance between means of the study sample individuals' estimations for degree of practicing the professional for all fields attribute to the academic rank and in favor of those who have the

academic rank (prof), and for the experience variable for those with (6) years of experience .

- The absence of differences with statistical significance between means of the study sample individuals estimations of degree of practicing the professional leadership for all fields as a whole attribute to the study variable

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

- الاهتمام بتنمية مهارات القيادة الاحترافية في مجالي الابداع والابتكار وقيادة الأفراد والموارد لدى عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة القصيم.
- مزيداً من الاهتمام بتنمية مهارات القيادة الاحترافية لدى عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة القصيم من ذوي الخبرة الأقل (أقل من 3 سنوات، ومن 3 إلى أقل من 6 سنوات)، و من ذوي الرتبة الأكاديمية "أستاذ مساعد وأستاذ مشارك" و لدى عمداء الكليات الانسانية ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة القصيم.
- إجراء دراسات تتناول مجالات أخرى للقيادة الاحترافية ولدى فئات أخرى في جامعة القصيم.

Recommendations:

In light of the results of the study, the researcher recommends the following:

- Interest in developing professional leadership skills in the areas of creativity, innovation, and leadership of individuals and resources among the deans of faculties and vice deans, and heads of scientific departments at Qassim University.
- More attention to developing professional leadership skills among the deans and vice deans and heads of scientific departments at Qassim University with less experience (less than 3 years, and from 3 to less than 6 years), and with academic rank "Assistant Professor and Associate Professor" and with the Deans and vice deans of Humanities faculties, and heads of scientific departments at Qassim University.
- Conducting studies dealing with other areas of professional leadership and for other categories at Qassim University.

المراجع العربية والأجنبية:

المراجع العربية:

١. أبو شلحه، عائشة علي والسعود، راتب سلامة (2018) مستوى القدرات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى التطوير المهني لدى أعضاء هيئات التدريس فيها. الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، 4(2)، 90-115.
٢. أسامه، علي إيمان وعبدالفتاح، سليمان خالد رمضان (2019). الأنماط القيادية السائدة في جامعة دار الحكمة في ضوء بعض المتغيرات (الخبرة - التخصص - الجنس). المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 27، 91-136.
٣. محمد، منى شعبان وآل مداوي، عبير محفوظ (2020). الجداريات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية. مجلة الفتح. ع (83)، 163-211.
٤. الأونروا (2015). سياسة المعلم وحدات الدعم الاستراتيجي المعرفة الأساسية، والفهم والمهارات موظفي الدعم الاستراتيجي. الرئاسة العامة: عمان.
٥. البباطين، عبدالرحمن بن عبدالوهاب بن سعود (2014). درجة توافر المهارات القيادية لرؤساء الأقسام العلمية بكليتي التربية في جامعتي الملك سعود والأميرة نورة بنت عبدالرحمن. مجلة التربية، ع (158)، ج 2، 477 - 513.
٦. بربخ، فرحان حسن (2012). إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
٧. بلغمي، نجات وسيلة (2019). أهمية أنماط القيادة في ادارة و بناء فرق العمل. المجلة الجزائرية للموارد البشرية، 4 (1)، 5 - 23.
٨. بن شويحة، بشير وطواهير، عبدالجليل (2019). أثر القيادة الإستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة حالة شركة سوناطراك الجزائر. مجلة أفاق للبحوث والدراسات، ع 3، 116-126.
٩. بن وهيبة، نورة وهماش، لمين (2018). أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة. مجلة الفكر القانوني والسياسي، 2 (1)، 347 - 366.
١٠. الثبيني، خالد بن عواض (2019). القدرات الإدارية اللازمة لتطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030 الإدارة العامة: معهد الإدارة العامة، 1(4)، 771-835.
١١. جبران، علي محمد (٢٠٠٩). القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي. منشورات جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

١٢. حورية، على حسون (2019). واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة للمهارات القيادية "دراسة ميدانية". مجلة التربية (الأزهر)، 38، (182) ج1، 763-802.
١٣. الخليفة، هند (2020). التعليم الجامعي وتحديات القرن الواحد والعشرين. ملتقى أسبار التقرير السنوي (2020) الدورة السابعة ابريل 2019 - مارس 2020.
١٤. رشيد، صالح عبد الرضا (2018). توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الابداعي دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، 8، (1)، 27-8.
١٥. الزهراني، إبراهيم بن حنش (2018). القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي"دراسة ميدانية بجامعة أم القرى". المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 42، (2)، 189-238.
١٦. الشروقي، خليفة (2018). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الملكية للشرطة، البحرين.
١٧. الشهري، عثمان عمر (2015). المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
١٨. الشهري، غادة بنت محمد فاضل (2017). دور مشرفات القيادة المدرسية في تنمية التفكير الاستراتيجي لقائدات مدارس التعليم العام بمحافظة النماص. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
١٩. العجمي، محمد حسنين (2013). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. ط 3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٢٠. العردان، أمل بنت عارف (2020). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 4، (13)، 67-108.

٢١. العصىمى، خالد بن محمد (2020). مهارات القيادة العالمية لدى القيادات الأكاديمية فى جامعة الطائف. *المجلة العلمية بكلية التربية-جامعة أسيوط*. 36(2)، 397-438 .
٢٢. العلي، علي محمد سعيد (2016). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 5 (9)، 1-41.
٢٣. عودة، أحمد سليمان (2007). أساسيات البحث العلمي في العلوم التربوية والاجتماعية. ط 5، اريد: دار الأمل للنشر والتوزيع.
٢٤. القرني، نوره بنت عوض (2020). دور القادة الأكاديميين في تطوير جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، ع (186)، ج3، 919 - 953.
٢٥. قرواط، يونس وصلاح، محمد زلاقي، حنان (2019). تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها "التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية". *المجلة الجزائرية للموارد البشرية*، 4(2)، 84-100.
٢٦. كنعان، نواف (2009). القيادة الإدارية. ط 6. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٢٧. كعكي، سهام بنت محمد صالح (2018). الارتقاء بفاعلية أداء القيادات بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية -جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن نموذجاً. *دراسات تربوية ونفسية*. مجلة كلية التربية بالزقازيق، 3 (99)، 331-377.
٢٨. لعمور، رميلة و بن عبد السلام أمال (2017). واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة. *مجلة إضافات اقتصادية*، ع (1)، 168 - 209.
٢٩. المحسن، محسن عبدالرحمن (2013). الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. *المجلة الأوروبية العلمية*، م (4)، 227 - 240.
٣٠. المطيري، خالد بن مبرك (2019). التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية فى ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة. *مجلة التربية (الأزهر)*، 38، (138) ج3، 547-583.
٣١. هاشم، رضا محمد حسن (2017). "استراتيجيات ومتطلبات تحقيق ميزة تنافسية بجامعة الدمام من وجهة نظر القيادات العليا بالجامعة". *مستقبل التربية العربية - مصر*، 24(106)، 403 - 474.

1. Abu Shalha, Aisha Ali & Alsoud, Rateb Salameh (2018). The Level of Leadership Abilities of Academic Department Chairpersons at the Jordanian Universities and its Relationship with the Level of Professional Development of the Faculty Members. The University of Jordan. Faculty of Educational Sciences\ Jordan, 4(2), 90-115.33
2. Osama, Ali Iman & Abdel Fattah, Suleiman Khaled (2019). The Prevailing Leadership Styles at Dar Al-Hekma University in the light of some variables (experience - specialization - gender) . International Journal of Educational and Psychological ,No (27), ٩١ -136.
3. Mohamed, Mona Shaban & Al-Medawi, Abeer Mahfouz (2020). The leadership competencies of the heads of academic departments at King Khalid University and their relationship to achieving organizational justice. Alfateh, 38, 163-211.
4. UNRWA (2015). Teacher policy Strategic support units Basic knowledge, understanding and skills Strategic support staff General Presidency: Amman.
5. Al-Babtain, Abdul Rahman Abdul Wahhab Saud (2014). Degree of availability of the leadership skills of heads of science departments at college of education in King Saud University and Princess Norah Bint Abdul Rahman University. Journal of Education, No (158) , P 2, 477 – 513.
6. Barbakh, Farhan Hasan (2012). Change management and its applications in school management. Amman: Dar Osama for Publishing and Distribution.
7. Belghnami, Nadjat Wassila (2019). The importance of leadership styles in managing and building teams works. Revue Algérienne des Ressources Humaines, 4(1), 5-23.
8. Bin Shuwaiha, Bashir & Watawahir, Abdel Jalil (2019). The Impact of Strategic leadership on Strategies Human Resource In Sonatrach Company. Afaq Review of Researches and Studies, 2 (1), 116-126
9. Benouihiba noura & Hammash, Lamin (2018). The importance of leadership and change within state institutions. The Journal of Legal and Political. 2(1), 347 – 366.
10. Al-Thobaiti Khalid Awad (2019). The administrative capabilities required to develop leaders performance in Saudi universities in the light of vision 2030. Institute of Public Administration ,1(4), 771-835.
11. Jubran, Ali Mohammad (٢٠٠٩). Educational Leadership and its Role in Building the Positive Environment of Educational Achievement Culture. Education & Educational, No(143), 39 – 74.

12. Houria, Ali Hussein Mohamed (2019).The Reality of Leadership Skills Practice by Academic Department Heads at Taibah University: A Field Study. Journal of Education, 38(182), p1.802-763.
13. Al-Khalifa, Hind (2020). University education and the challenges of the twenty-first century. Asbar Forum Annual Report (2020) seventh session April 2019 - March 2020.
14. Rashid, Saleh A. (2018). Investigate the extent to which the behavior of the ambidextrous leadership of head departments influenced the innovative behavior of the faculty members in the faculties of Alqadisiyah University. Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences.8 (1), 8-27.
15. Alzahrani, Ibrahim Hanash (2018).Strategic Leadership and Their Impact in the Development of Organizational Learning Capabilities: Study Practice in the Umm Al Qura University. International Journal for Research.42 (2), 189 –238.
16. A-Shrouqi, Khalifa Aliaa . (2018). The impact of human resource management practices on institutional excellence in the Ministry of Interior in the Kingdom of Bahrain. Unpublished Master Thesis,Research submitted to the Royal Police Academy, College of Officers Training, and Department of Graduate Studies within the requirements for obtaining . Bahrain.
17. AL-shehry, Othman Omar Mohammed (2015).Leadership skills prevalent among the heads of academic departments at the University of Taif from the viewpoint of faculty members. Unpublished Master Thesis, the University of Umm AlQura in Makah Kingdom of Saudi Arabia.
18. ALShehry,Ghadah Bint Mohammad Fadhel (2015). The Role of Female School leadership supervisors in the Development of Strategic Thinking Styles of Public School Female Leaders in Al-Namas Governorate. Unpublished Master Thesis, King Khalid University. Kingdom of Saudi Arabia.
19. AL_Ajami, Mohammad Hassanein (2013). Management and educational planning theory and practice. 3rd floor, Amman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution..
20. The Reality of Sustainable Leadership Performance in Emerging Saudi Universities. The Arab Institution for Education, Science and Arts.4 (13), 67-108.
21. Al-osimi Khaled bin Mohammed (2020).Global Leadership Skills for Academic Leaders at Taif University.Journal of Faculty of Education Assiut University, 36(2), 348-397.
22. AL-ALI, Mohammed Saeed (2016). The Requirements For Achieving Organizational Excellence In Secondary Schools In Taif Governorate From The Viewpoint of Their Leaders. The International Interdisciplinary Journal of Education , 5(9), 1-41.

23. Odeh, Ahmed Suleiman (2007). Fundamentals of scientific research in educational and social sciences. 5th floor, Irbid: Dar Al-Amal for Publishing and Distribution..
24. Al-Qarni, Noura bint Awad (2020). The Role of Academic Leaders in Developing Shaqra University in the Kingdom of Saudi Arabia in Light of the Kingdom's 2030 Vision. Journal of the College of Education, Al-Azhar University, No(186), p3, 919-953.
25. Karwat, Younes & Slah, Mohamed & ezellagui, Hanan (2019). Developing human competencies and the benefits of "training and learning as a mechanism for the development of human competencies". Revue Algérienne des Ressources Humaines, 4(2), 84-100.
26. Kanaan, Nawaf (2009). Administrative leadership. I 6. Amman: House of Culture for Publishing and Distribution..
27. Kaaki, Siham Muhammad Salih (2018). Improving the Leadership Performance in Higher Education Institutions in Saudi Arabia: Princess Nourah Bint Abdulrahman University as A Model. Educational and Psychological Studies Faculty of Education Journal Zagazig University, 3(99), 377-331.
28. Lamour, Rumaila & Bin Abdus Salam, Amel (2017). Recognize the practice of the real creative leadership for leaders at the University of Djelfa. Journal of Economic Additions, No (1), 168-209.
29. Al Mohsen, Mohsen A (2013). The Academic Profession Among Faculty at Saudi Universities. European Scientific Journal, NO (4), 227-240.
30. Al-Mutairi, Khalid M (2019). Professional Development of Academic Leadership in Saudi Universities in the Light of the Most Prominent Contemporary Global Trends. Journal of the College of Education, Al-Azhar University, 38(138), p3, 583-574;
31. Hashem, Reda mohammed (2017). Strategies and Requirements for Achieving a Competitive Advantage Dammam University from the Viewpoint Senior Leadership University. Future of Arab Education- Egypt. 24 (106). 403-474.

المراجع الأجنبية:

1. Abbas, W & Asghar, I (2010). The Role of Leadership In Organizational Change: Relating the successful Organizational Change with Visionary and Innovative Leadership. Master's Thesis in Industrial Engineering and Management Master's In Logistics and Innovation Management Examiner: Camilla Niss Supervisor: Camilla Niss.
2. Alimbekova, A, Abildina, S, Uiebyev, Atemova, K. (2018). Student Self - Governance as a factor for professional leadership development in the system of higher education. ESPACIOS, 39 (35). P.1-8.
3. Coleman, N. J. (2016). An Exploration of the role of leadership behaviors and ambidexterity in online learning units. PHD Dissertation, George Washington University.
4. Croteau, M. (2019). "The Impact Of Community College Administration Leadership Styles On Morale And Productivity In Higher Education. All Theses and Dissertations. <https://dune.une.edu/theses>.
5. Iskak, H & Pa-alisbo. (2019). The 21st- Century Professional Leadership Standards of Secondary School Administrators in Nakhon Nayok, Thailand. Journal of Education and Learning, 8(5), P. p.175-178.
6. Karğın, S., & Aktaş, R. (2012). Strategic thinking skills of accountants during adoption of IFRS and the new Turkish commercial code: A survey from Turkey. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 58, p. 128-137.
7. Mastrangelo, A., Eddy, E., & Lorenzet, S. (2004). The Importance of Personal and Professional Leadership. The Leadership & Organization Development Journal , 25 (5), p.435-45.
8. Mastrangelo, A, Erik R., & Steven J.. (2004). "The importance of personal and professional leadership". Emerald Group Publishing Limited. 25.(5), p. 435-451.
9. Örténblad, A (2018). Professionalizing Leadership Debating Education, Certification and Practice. Springer International Publishing; Palgrave Macmillan. p. 87- 105
10. Rodriguez, J & Walters, K (2017). The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation. World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development, 3(10), P. 206-212.
11. Silva, A (2016). What is leadership? Journal of business studies quarterly, 8 (1), p.1-5.
12. Sumardi, R, Hady, E (2017). The Role of Leader, Follower, and Situation in Leadership Interaction in National University of Jakarta. International Journal of Education 9(3), p. 211-221.
13. Vumilia, P. (2015). How Leadership Styles in Academia Align to Achieve Success within the Tanzanian Catholic Universities System. International Journal of Higher Education. 4(4), p. 53-63.
14. Yue, X & Yongjun F & Ye, Y (2021). (2021). A Model of Sustainable Leadership for Leaders in Double First-Class Universities in China. International Journal of Higher Education. 10(3), p. 187- 201.