

# مجلة العلوم الإنسانية

دورية علمية محكمة تصدر عن جامعة حائل



السنة السابعة، العدد 21  
المجلد الرابع، مارس 2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ







جامعة حائل

## مجلة العلوم الإنسانية

دورية علمية محكمة تصدر عن جامعة حائل

للتواصل:

مركز النشر العلمي والترجمة

جامعة حائل، صندوق بريد: 2440 الرمز البريدي: 81481



<https://uohjh.com/>



[j.humanities@uoh.edu.sa](mailto:j.humanities@uoh.edu.sa)

## نبذة عن المجلة

### تعريف بالمجلة

مجلة العلوم الإنسانية، مجلة دورية علمية محكمة، تصدر عن وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة حائل كل ثلاثة أشهر بصفة دورية، حيث تصدر أربعة أعداد في كل سنة، وبحسب اكتمال البحوث المجازة للنشر. وقد نُجحت مجلة العلوم الإنسانية في تحقيق معايير اعتماد معامل التأثير والاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية معامل "Arcif" المتوافقة مع المعايير العالمية، والتي يبلغ عددها (32) معياراً، وقد أُطلق ذلك خلال التقرير السنوي الثامن للمجلات للعام 2023.

### رؤية المجلة

التميز في النشر العلمي في العلوم الإنسانية وفقاً لمعايير مهنية عالمية.

### رسالة المجلة

نشر البحوث العلمية في التخصصات الإنسانية؛ لخدمة البحث العلمي والمجتمع المحلي والدولي.

### أهداف المجلة

تهدف المجلة إلى إيجاد منافذ رصينة؛ لنشر المعرفة العلمية المتخصصة في المجال الإنساني، وتمكن الباحثين -من مختلف بلدان العالم- من نشر أبحاثهم ودراساتهم وإنتاجهم الفكري لمعالجة واقع المشكلات الحياتية، وتأسيس الأطر النظرية والتطبيقية للمعارف الإنسانية في المجالات المتنوعة، ووفق ضوابط وشروط ومواصفات علمية دقيقة، تحقيقاً للجودة والريادة في نر البحث العلمي.

## قواعد النشر

### لغة النشر

- 1- تقبل المجلة البحوث المكتوبة باللغتين العربية والإنجليزية.
- 2- يُكتب عنوان البحث وملخصه باللغة العربية للبحوث المكتوبة باللغة الإنجليزية.
- 3- يُكتب عنوان البحث وملخصه ومراجعته باللغة الإنجليزية للبحوث المكتوبة باللغة العربية، على أن تكون ترجمة الملخص إلى اللغة الإنجليزية صحيحة ومتخصصة.

### مجالات النشر في المجلة

تتم مجلة العلوم الإنسانية بجامعة حائل بنشر إسهامات الباحثين في مختلف القضايا الإنسانية الاجتماعية والأدبية، إضافة إلى نشر الدراسات والمقالات التي تتوفر فيها الأصول والمعايير العلمية المتعارف عليها دولياً، وتقبل الأبحاث المكتوبة باللغة العربية والإنجليزية في مجال اختصاصها، حيث تعنى المجلة بالتخصصات الآتية:

- علم النفس وعلم الاجتماع والخدمة الاجتماعية والفلسفة الفكرية العلمية الدقيقة.
- المناهج وطرق التدريس والعلوم التربوية المختلفة.
- الدراسات الإسلامية والشريعة والقانون.
- الآداب: التاريخ والجغرافيا والفنون واللغة العربية، واللغة الإنجليزية، والسياحة والآثار.
- الإدارة والإعلام والاتصال وعلوم الرياضة والحركة.

### أوعية نشر المجلة

تصدر المجلة ورقياً حسب القواعد والأنظمة المعمول بها في المجالات العلمية المحكمة، كما تُنشر البحوث المقبولة بعد تحكيمها إلكترونياً لتعم المعرفة العلمية بشكل أوسع في جميع المؤسسات العلمية داخل المملكة العربية السعودية وخارجها.

### ضوابط وإجراءات النشر في مجلة العلوم الإنسانية

#### أولاً: شروط النشر

1. أن يتسم بالأصالة والجدة والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.
2. لم يسبق للباحث نشر بحثه.
3. ألا يكون مستلماً من رسالة علمية (ماجستير / دكتوراة) أو بحوث سبق نشرها للباحث.
4. أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.
5. أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.
6. عدم مخالفة البحث للضوابط والأحكام والآداب العامة في المملكة العربية السعودية.
7. مراعاة الأمانة العلمية وضوابط التوثيق في النقل والاقتراس.
8. السلامة اللغوية ووضوح الصور والرسومات والجداول إن وجدت، وللمجلة حقها في مراجعة التحرير والتدقيق النحوي.

### ثانياً: قواعد النشر

1. أن يشمل البحث على: صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وصب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع باللغتين العربية والإنجليزية، والملاحق اللازمة (إن وجدت).
2. في حال (نشر البحث) يزود الباحث بنسخة إلكترونية من عدد المحلة الذي تم نشر بحثه فيه، ومستلاً لبحثه .
3. في حال اعتماد نشر البحث تؤول حقوق نشره كافة للمحلة، ولها أن تعيد نشره ورقياً أو إلكترونياً، ويحق لها إدراجه في قواعد البيانات المحلية والعالمية - بمقابل أو بدون مقابل - وذلك دون حاجة لإذن الباحث.
4. لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المحلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المحلة.
5. الآراء الواردة في البحوث المنشورة تعبر عن وجهة نظر الباحثين، ولا تعبر عن رأي مجلة العلوم الإنسانية.
6. النشر في المحلة يتطلب رسوم مالية قدرها ( 1000 ريال) يتم إيداعها في حساب المحلة، وذلك بعد إشعار الباحث بالقبول الأولي وهي غير مستردة سواء أجاز البحث للنشر أم تم رفضه من قبل المحكمين.

### ثالثاً: الضوابط والمعايير الفنية لكتابة وتنظيم البحث

1. ألا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحوث (25%).
2. الصفحة الأولى من البحث، تحتوي على عنوان البحث، اسم الباحث أو الباحثين، المؤسسة التي ينتسب إليها - جهة العمل، عنوان المراسلة والبريد الإلكتروني، وتكون باللغتين العربية والإنجليزية على صفحة مستقلة في بداية البحث. الاعلان عن أي دعم مالي للبحث- إن وجد. كما يقوم بكتابة رقم الهوية المفتوحة للباحث ORCID بعد الاسم مباشرة. علماً بأن مجلة العلوم الإنسانية تنصح جميع الباحثين باستخراج رقم هوية خاص بهم، كما تتطلب وجود هذا الرقم في حال إجازة البحث للنشر.
3. ألا يرد اسم الباحث (الباحثين) في أي موضع من البحث إلا في صفحة العنوان فقط..
4. ألا تزيد عدد صفحات البحث عن ثلاثين صفحة أو (12.000) كلمة للبحث كامل أيهما أقل بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي، وقائمة المراجع.
5. أن يتضمن البحث مستخلصين: أحدهما باللغة العربية لا يتجاوز عدد كلماته (200) كلمة، والآخر بالإنجليزية لا يتجاوز عدد كلماته (250) كلمة، ويتضمن العناصر التالية: (موضوع البحث، وأهدافه، ومنهجه، وأهم النتائج) مع العناية بتحريرها بشكل دقيق.
6. يُتبع كل مستخلص (عربي/إنجليزي) بالكلمات الدالة (المفتاحية) (Key Words) المعبرة بدقة عن موضوع البحث، والقضايا الرئيسية التي تناولها، بحيث لا يتجاوز عددها (5) كلمات.

7. تكون أبعاد جميع هوامش الصفحة: من الجهات الأربعة (3) سم، والمسافة بين الأسطر مفردة.
8. يكون نوع الخط في المتن باللغة العربية (Traditional Arabic) وبمجم (12)، وباللغة الإنجليزية (Times New Roman) وبمجم (10)، وتكون العناوين الرئيسية في اللغتين بالبنط العريض. (Bold).
9. يكون نوع الخط في الجدول باللغة العربية (Traditional Arabic) وبمجم (10)، وباللغة الإنجليزية (Times New Roman) وبمجم (9)، وتكون العناوين الرئيسية في اللغتين بالبنط العريض. (Bold).
10. يلتزم الباحث برومنة المراجع العربية ( الأبحاث العلمية والرسائل الجامعية) ويقصد بها ترجمة المراجع العربية (الأبحاث والرسائل العلمية فقط) إلى اللغة الإنجليزية، وتضمينها في قائمة المراجع الإنجليزية (مع الإبقاء عليها باللغة العربية في قائمة المراجع العربية)، حيث يتم رومنة (Romanization / Transliteration) اسم، أو أسماء المؤلفين، متبوعة بسنة النشر بين قوسين (يقصد بالرومنة النقل الصوتي للحروف غير اللاتينية إلى حروف لاتينية، تمكن قراء اللغة الإنجليزية من قراءتها، أي: تحويل منطوق الحروف العربية إلى حروف تنطق بالإنجليزية)، ثم يتبع بالعنوان، ثم تضاف كلمة (in Arabic) بين قوسين بعد عنوان الرسالة أو البحث. بعد ذلك يتبع باسم الدورية التي نشرت بها المقالة باللغة الإنجليزية إذا كان مكتوباً بها، وإذا لم يكن مكتوباً بها فيتم ترجمته إلى اللغة الإنجليزية.

#### مثال إيضاحي:

الشمري، علي بن عيسى. (2020). فاعلية برنامج إلكتروني قائم على نموذج كيلر (ARCS) في تنمية الدافعية نحو مادة لغتي لدى تلاميذ الصف السادس الابتدائي. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة حائل، 1(6)، 98-87.

Al-Shammari, Ali bin Issa. (2020). The effectiveness of an electronic program based on the Keeler Model (ARCS) in developing the motivation towards my language subject among sixth graders. (in Arabic). *Journal of Human Sciences, University of Hail*.1(6), 98-87

السميري، ياسر. (2021). مستوى إدراك معلمي المرحلة الابتدائية للإستراتيجيات التعليمية الحديثة التي تلي احتياجات التلاميذ الموهوبين من ذوي صعوبات التعلم. المحلة السعودية للتربية الخاصة، 18(1): 48-19.

Al-Samiri, Y. (2021). The level of awareness of primary school teachers of modern educational strategies that meet the needs of gifted students with learning disabilities. (in Arabic). *The Saudi Journal of Special Education*, 18 (1): 19-48.

11. يلي قائمة المراجع العربية، قائمة بالمراجع الإنجليزية، متضمنة المراجع العربية التي تم رومنتها، وفق ترتيبها الهجائي (باللغة الإنجليزية) حسب الاسم الأخير للمؤلف الأول، وفقاً لأسلوب التوثيق المعتمد في المجلة.
12. تستخدم الأرقام العربية أينما ذكرت بصورتها الرقمية. (Arabic... 1,2,3) سواء في متن البحث، أو الجداول والأشكال، أو المراجع، وترقم الجداول والأشكال في المتن ترقيماً متسلسلاً مستقلاً لكل منهما، ويكون لكل منها عنوانه أعلاه، ومصدره - إن وجد - أسفله.
13. يكون الترقيم لصفحات البحث في المنتصف أسفل الصفحة، ابتداءً من صفحة ملخص البحث (العربي، الإنجليزي)، وحتى آخر صفحة من صفحات مراجع البحث.

14. تدرج الجداول والأشكال- إن وجدت- في مواقعها في سياق النص، وترقم بحسب تسلسلها، وتكون غير ملونة أو مظلمة، وتكتب عناوينها كاملة. ويجب أن تكون الجداول والأشكال والأرقام وعناوينها متوافقة مع نظام APA-

## رابعاً: توثيق البحث

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA7)

## خامساً: خطوات وإجراءات التقديم

1. يقدم الباحث الرئيس طلباً للنشر (من خلال منصة الباحثين بعد التسجيل فيها) يتعهد فيه بأن بحثه يتفق مع شروط المجلة، وذلك على النحو الآتي:  
أ. البحث الذي تقدمت به لم يسبق نشره (ورقياً أو إلكترونياً)، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه، ونشرة في المجلة، أو الاعتذار للباحث لعدم قبول البحث.  
ب. البحث الذي تقدمت به ليس مستلاً من بحوث أو كتب سبق نشرها أو قدمت للنشر، وليس مستلاً من الرسائل العلمية للماجستير أو الدكتوراة.  
ج. الالتزام بالأمانة العلمية وأخلاقيات البحث العلمي.  
د. مراعاة منهج البحث العلمي وقواعده.  
هـ. الالتزام بالضوابط الفنية ومعايير كتابة البحث في مجلة حائل للعلوم الإنسانية كما هو في دليل الكتابة العلمية

### المختصر بنظام APA7

2. إرفاق سيرة ذاتية مختصرة في صفحة واحدة حسب النموذج المعتمد للمجلة (نموذج السيرة الذاتية).
3. إرفاق نموذج المراجعة والتدقيق الأولي بعد تعبئته من قبل الباحث.
4. يرسل الباحث أربع نسخ من بحثه إلى المجلة إلكترونياً بصيغة (word) نسختين و (PDF) نسختين تكون إحداها بالصيغتين خالية مما يدل على شخصية الباحث.
5. يتم التقديم إلكترونياً من خلال منصة تقديم الطلب الموجودة على موقع المجلة (منصة الباحثين) بعد التسجيل فيها مع إرفاق كافة المرفقات الواردة في خطوات وإجراءات التقديم أعلاه.
6. تقوم هيئة تحرير المجلة بالفحص الأولي للبحث، وتقرير أهليته للتحكيم، أو الاعتذار عن قبوله أولاً أو بناء على تقارير المحكمين دون إبداء الأسباب وإخطار الباحث بذلك

7. تملك المحلة حق رفض البحث الأولي ما دام غير مكتمل أو غير ملتزم بالضوابط الفنية ومعايير كتابة البحث في مجلة حائل للعلوم الإنسانية.
8. في حال تقرر أهلية البحث للتحكيم يُخطر الباحث بذلك، وعليه دفع الرسوم المالية المقررة للمجلة (1000 ريال) غير مستردة من خلال الإيداع على حساب المحلة ورفع الإيصال من خلال منصة التقديم المتاحة على موقع المحلة، وذلك خلال مدة خمس أيام عمل منذ إخطار الباحث بقبول بحثه أولاً وفي حالة عدم السداد خلال المدة المذكورة يعتبر القبول الأولي ملغي.
9. بعد دفع الرسوم المطلوبة من قبل الباحث خلال المدة المقررة للدفع ورفع سند الإيصال من خلال منصة التقديم، يرسل البحث لمحكمين اثنين؛ على الأقل.
10. في حال اكتمال تقارير المحكمين عن البحث؛ يتم إرسال خطاب للباحث يتضمن إحدى الحالات التالية:
  - أ. قبول البحث للنشر مباشرة.
  - ب. قبول البحث للنشر؛ بعد التعديل.
  - ج. تعديل البحث، ثم إعادة تحكيمه.
  - د. الاعتذار عن قبول البحث ونشره.
11. إذا تطلب الأمر من الباحث القيام ببعض التعديلات على بحثه، فإنه يجب أن يتم ذلك في غضون (أسبوعين) من تاريخ الخطاب) من الطلب. فإذا تأخر الباحث عن إجراء التعديلات خلال المدة المحددة، يعتبر ذلك عدولاً منه عن النشر، ما لم يقدم عذراً تقبله هيئة تحرير المجلة.
12. يقدم الباحث الرئيس (حسب نموذج الرد على المحكمين) تقرير عن تعديل البحث وفقاً للملاحظات الواردة في تقارير المحكمين الإجمالية أو التفصيلية في متن البحث
13. للمحلة الحق في الحذف أو التعديل في الصياغة اللغوية للدراسة بما يتفق مع قواعد النشر، كما يحق للمحررين إجراء بعض التعديلات من أجل التصحيح اللغوي والفني. وإلغاء التكرار، وإيضاح ما يلزم.
14. في حالة رفض البحث من قبل المحكمين فإن الرسوم غير مستردة.
15. إذا رفض البحث، ورجب المؤلف في الحصول على ملاحظات المحكمين، فإنه يمكن تزويده بهم، مع الحفاظ على سرية المحكمين. ولا يحق للباحث التقدم من جديد بالبحث نفسه إلى المحلة ولو أجريت عليه جميع التعديلات المطلوبة.
16. لا تردّ البحوث المقدمة إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر، ويخطر المؤلف في حالة عدم الموافقة على النشر
17. ترسل المحلة للباحث المقبول بحثه نسخة معتمدة للطباعة للمراجعة والتدقيق، وعليه إنجاز هذه العملية خلال 36 ساعة.
18. هيئة تحرير المجلة الحق في تحديد أولويات نشر البحوث، وترتيبها فنياً.



## المشرف العام

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

أ. د. عبد العزيز بن سالم الغامدي

## هيئة التحرير

رئيس هيئة التحرير

أ. د. بشير بن علي اللويش

أستاذ الخدمة الاجتماعية

أعضاء هيئة التحرير

أ. د. وافي بن فهد الشمري

أستاذ اللغويات (الإنجليزية) المشارك

أ. د. سالم بن عبيد المطيري

أستاذ الفقه

أ. د. ياسر بن عايد السميري

أستاذ التربية الخاصة المشارك

أ. د. منى بنت سليمان الذبياني

أستاذ الإدارة التربوية

أ. د. نواف بنت عبدالله السويداء

استاذ تقنيات تعليم التصميم والفنون المشارك

أ. د. نواف بن عوض الرشيد

أستاذ تعليم الرياضيات المشارك

أ. د. محمد بن ناصر اللحيدان

سكرتير التحرير

أ. د. إبراهيم بن سعيد الشمري

أستاذ النحو والصرف المشارك



## الهيئة الاستشارية

أ.د فهد بن سليمان الشايح

جامعة الملك سعود - مناهج وطرق تدريس

**Dr. Nasser Mansour**

University of Exeter. UK – Education

أ.د محمد بن مترك القحطاني

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - علم النفس

أ.د علي مهدي كاظم

جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان - قياس وتقويم

أ.د ناصر بن سعد العجمي

جامعة الملك سعود - التقييم والتشخيص السلوكي

أ.د حمود بن فهد القشعان

جامعة الكويت - الخدمة الاجتماعية

**Prof. Medhat H. Rahim**

Lakehead University - CANADA

Faculty of Education

أ.د رقية طه جابر العلواني

جامعة البحرين - الدراسات الإسلامية

أ.د سعيد يقطين

جامعة محمد الخامس - سرديات اللغة العربية

**Prof. François Villeneuve**

University of Paris 1 Panthéon Sorbonne

Professor of archaeology

أ. د سعد بن عبد الرحمن البازعي

جامعة الملك سعود - الأدب الإنجليزي

أ.د محمد شحات الخطيب

جامعة طيبة - فلسفة التربية

## فهرس الأبحاث

رقم الصفحة	عنوان البحث	م
39 – 13	استشراف مستقبل إنترنت الأشياء في التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية د. عايض بن العويني الخمشي أ.دلال بنت عبد الرحمن العوهلي	1
61 – 41	الكفايات القيادية بالجامعات الحكومية السعودية- تصور مستقبلي د. عبيد بن نداء العززي	2
91 – 63	المسؤولية الاجتماعية للأندية الرياضية في تحقيق الدمج المجتمعي للأشخاص ذوي الإعاقة في ضوء أهداف التنمية المستدامة د. نوف بنت ريشدان المطيري	3
109 – 93	حقوق والتزامات حملة الأسهم الممتازة (دراسة في نظام الشركات السعودي) د. محمد بن سليمان النصيان	4
139 – 111	درجة توظيف معلمات الطالبات الصم وضعاف السمع في المرحلتين المتوسطة والثانوية لتطبيقات الجيل الثاني للويب (web 2.0) في العملية التعليمية د. إيمان بنت عبد العزيز الجبر	5
155 – 141	درجة توفر مهارات التفكير التأملي في محتوى كتاب العلوم للصف السادس الابتدائي د. أمل بنت فالح العززي	6
181 – 157	منظور فريق العمل متعدد التخصصات حول التعرف على مواهب الطلاب من ذوي اضطراب طيف التوحد د. فيصل يحيى العامري أ.خالد عوض مفرج الهذلي	7
201 – 183	أثر اختيارات شيخ الإسلام ابن تيمية، على نظام المعاملات المدنية السعودي، أحكام الرجوع في الهبة أمودجا د. صالح بن محمد بن صالح المسلم	8
215 – 203	المناسبة بين الفواصل القرآنية وآياتها، دراسة تطبيقية من خلال سورة البقرة د. حسن رشيد همدان الفطيمان	9
232 – 217	المنهج الشرعي في التعامل مع زلات العلماء د. نوف بنت منصور بن محمد المقرن	10
253 – 235	Exploring conflict causes, strategies and approaches within female public schools from the perspective of principals: A case study of female schools in Riyadh City د. فضية بنت ثاني الريس	11
267 – 255	Exploring the Impact of Language Learning Grit and Mindsets on English Language Achievement among Undergraduate Medicine and Engineering Students at Northern Border University د. مريومة بنت حجي العززي	12

## الكفايات القيادية بالجامعات الحكومية السعودية- تصور مستقبلي Leadership Competencies at Saudi Governmental Universities- A visionary Outlook

د. عبيد بن نداء العنزي

أستاذ الإدارة التربوية المساعد، قسم القيادة والسياسات التربوية،  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحدود الشمالية

Orcid:0009-0005-9057-0529

**Dr. Obad Neda Alanazi**

Assistant Professor of Educational Administration, Department of Educational Leadership  
and Policy, College of Humanities and Social Sciences, Northern Border University

(قدم للنشر 2023/12/31، وقبل 2024/03/02)

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات القيادية الجامعية بالجامعات الحكومية السعودية، من خلال تقديم إطار نظري حول مفهوم الكفايات القيادية، وأهميتها، والمعوقات التي تعيق تحقيق كفايات قيادة الجامعات السعودية، واقتراح تصور مستقبلي لكفايات قادة الجامعات الحكومية السعودية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة، وتكونت عينة الدراسة الميدانية من (783) قائد وقائدة من الجامعات الحكومية السعودية، وكشفت نتائج الدراسة الميدانية أن الكفايات القيادية بالجامعات الحكومية السعودية (كفايات تجسيد القدوة، كفايات الابتكار وتحدي طرق العمل، كفايات التمكين وتقديم الدعم للآخرين، كفايات الرؤى المستقبلية) قد جاءت بنسب مرتفعة. وأظهرت النتائج أن هناك عدة معوقات تقف كحجر عثرة أمام عملية تحقيق كفايات قيادة الجامعات الحكومية السعودية منها: نقص التدريب والتطوير، نقص الدعم المؤسسي. وأنه لا توجد فروق دالة احصائياً تعزى لمتغيرات (النوع، سنوات الخبرة، الوظيفة القيادية).

الكلمات المفتاحية: الكفايات القيادية، الجامعات السعودية، تصور مقترح.

### Abstract

The study aimed to investigate university leadership competencies in Saudi public universities by presenting a theoretical framework on the concept of leadership competencies, their importance, and the obstacles that hinder the achievement of these competencies in Saudi universities. The study employed a descriptive analytical approach. The field study sample consisted of 387 male and female leaders from Saudi public universities. The results of the field study regarding the first question revealed that competencies such as embodying role models, innovation and challenging traditional ways of working, empowerment and providing support to others, and envisioning the future were present in high percentages. The study also identified several obstacles to achieving leadership competencies in Saudi public universities, including the lack of training and development, and insufficient institutional support.

**Keywords:** Leadership Competencies, Saudi Universities, Visionary Outlook.

## مقدمة:

والتدريب، وإدارة الصراع، وأن هناك كفايات إدارية تتمثل في إدارة الميزانية، وإعداد الجداول وتنظيم الأنشطة، وكفايات قيادية تتمثل في القدرة على صنع القرار وبناء العلاقات الإنسانية، والتخطيط الإستراتيجي، وهو ما أكدته دراسة ملياني (2016) على أهمية الكفايات للقادة بالجامعات السعودية في المجالات التالية: الكفايات الشخصية، صنع القرار، وحل المشكلات، التخطيط، التنمية المهنية والاتصال.

وتأسيساً على ما سبق يتضح أنه لا يمكن لعملية إعداد القادة أن تكون ذات فاعلية ومؤثرة إلا في وجود برنامج يتم إعداده بشكل جيد ولملم بكافة الكفايات، ومن أجل ذلك زاد الاهتمام بتطوير وإعداد القادة في ضوء الطموحات والأهداف التي تشهدها المجتمعات في عصر التقدم العلمي والتقني المتلاحق ومستجدات العصر، وذلك في سبيل تحقيق أهداف التنمية الشاملة.

ومن ثم جاءت الدراسة الحالية للتعرف على كفايات القيادة المستقبلية بالجامعات السعودية الحكومية، ومدى أهمية تلك الكفايات للقيادة، وتحديد موقفات تحقيق كفايات القيادة الجامعية، ومن ثم التوصل إلى بناء تصور مقترح للكفايات المستقبلية للجامعات السعودية.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تؤكد رؤية المملكة 2030م على قيمة الموارد البشرية، والعالمين في مختلف المؤسسات الحكومية، وأهمية دورهم في تحقيق أهداف تلك القطاعات بكفاءة وفعالية، وتحقيق مؤشرات الأداء لأهداف رؤية المملكة بشكل عام، ومن بين تلك القطاعات الجامعات، والتي تستلزم التطوير لتلبية متطلبات المستقبل، ومن ثم يتطلب التطوير في الجامعات قيادةً فعالةً تستطيع وضع الأهداف، والتخطيط وتصميم البرامج، وإدارة الأداء، وقيادة المؤسسة الأكاديمية ومتابعة أعمال التغيير بنجاح (السلطين، 2014).

كما تتطلب القيادة المستقبلية للجامعات السعودية امتلاك معارف ومهارات وقدرات قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات، ومواكبة طموحات المستقبل أهمها رؤية 2030، حيث إن الرؤية وبرامجها المختلفة تحمل معها مفاهيم جديدة في مجال القيادة، تتطلب إعداداً وتدريباً وتطويراً للقيادات الجامعية في ضوءها (الثبيتي، 2019).

بالإضافة إلى أن هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع قادة الجامعات، وكفاءتهم القيادية مثل دراسة (أحمد، 2018)، ودراسة (عباس، 2018)، ودراسة (الثبيتي، 2019)، ودراسة (Boone et al. 2020)، إلا أن أغلبها يشوبها ندرة في تناول تقييم وتحجيم تلك الكفايات الأدائية، كما أشارت دراسة (عمر وإسماعيل وعبد الحكيم، 2016) كما أنه لا ينبغي على القادة أن يعتمدوا على الكفايات التي اكتسبوها من الدراسة الأكاديمية فحسب، وإنما ينبغي تطوير مستوى أدائهم

في إطار حرص الجامعات بالمملكة العربية السعودية على تحقيق رؤية 2030، ومسايرة التغيير والتطوير، حيث إن العالم الآن يشهد انفجاراً معرفياً هائلاً، وثورة في المعلومات والتكنولوجيا، والتي أحدثت تغييراً في شتى المجالات، واستلزمت من الجامعات مسايرة هذا التقدم والتغيير، في كل المجالات، ومن بين تلك المجالات مجال القيادة الجامعية.

وحيث إن التعليم الجامعي يشكل جزءاً مهماً في العملية التعليمية، وذلك في جميع المجتمعات، فإن قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها يعتمد بشكل رئيسي على كفاءة قيادتها، فالقيادة الناجحة سر تقدم الشعوب، وتطوير القيادة الجامعية يعد من أولويات تطوير التعليم الجامعي، والسبب وراء الاهتمام بتطوير القيادة الجامعية ظهور الاتجاهات والتطبيقات الحديثة للإدارة المعاصرة، وهذا يتطلب تطوير القيادات في الجامعة في مواجهة التغيرات والتحولات المعاصرة، نظراً لأهم يشكلون المحور الأساسي في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة (معوض، 2013).

ولقادة تلك الجامعات دور كبير في التنمية، ولذا لا بد من الاهتمام بتنمية أدائهم، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، نظراً لأنه يعد أحد أهم المتطلبات الأساسية لنجاح التنمية الإدارية، لذا فإنه من المهم الارتقاء بمستوياتهم، وتحسين أدائهم، لتمكينهم من أداء دورهم في قيادة الجامعات (جمال الدين وحسنين والسودي، 2018).

وفي ذات السياق فإن القيادة الناجحة تعد من أهم وأبرز دواعي النجاح، والتقدم، والتطور في المؤسسات التعليمية والأكاديمية، ولأهمية الأدوار التي تقوم بها الجامعات السعودية كمؤسسات تنموية تُساهم في بناء المجتمع وتقدمه، وتحقيق الأهداف التنموية المواكبة للأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030، كان لزاماً أن تكون قيادتها على المستوى المناسب من المهارة والكفاءة، والقدرة، والتأهيل القيادي، والإداري، حيث لم تعد أدوار القيادات الجامعية مهونة بالدور التقليدي داخل حدودها؛ بل اتسع ليشمل أدواراً أخرى جديدة، تتعلق بمدى إدراكهم لمفاهيم تطورات القدرات القيادية الحديثة والمتواكبة مع المتغيرات المحلية والعالمية، ومدى قدرتها على أن تواكب رؤية الجامعة رؤية المملكة 2030؛ فالقائد في الجامعة لا يعد كونه قائداً إدارياً؛ بل هو قائد نحو تطوير المستقبل المنشود (الثبيتي، 2019).

ولقد ظهرت في الآونة الأخيرة العديد من الأساليب والطرق التعليمية والتربوية الحديثة والمتعددة والتي تركز في المقام الأول على امتلاك القادة العديد من المهارات والكفايات اللازمة من أجل قيامهم بمهامهم وواجباتهم على أكمل وجه، ولذا ينبغي أن يتصف قادة الجامعات من أجل المستقبل مهارات وكفايات شخصية تساعد على أداء الأعمال والأدوار بالصورة المرجوة (والي، 2011).

ويؤكد منسي (2021) على أن أهم الكفايات اللازمة للقيادة بالجامعات السعودية تتمثل في الاتصال، وحل المشكلات،

ومقدورها الاستجابة الفعّالة للتغيرات السريعة في البيئة الخارجية، ومن ثم تلبية احتياجات المجتمع، وكذلك سعي الجامعات إلى تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، والوصول إلى التصنيف العالمي، وتطبيق رؤية المملكة 2030م.

وبالتالي فإن مشكلة البحث تتمثل في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما التصور المقترح للكفايات القيادية بالجامعات الحكومية السعودية؟، وينبثق من التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل في:

1. ما الكفايات القيادية الجامعية بالجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟
2. ما معوقات تحقيق الكفايات القيادية بالجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟
3. ما التصور المستقبلي لكفايات قادة الجامعات الحكومية السعودية؟
4. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) لاستجابات أفراد عينة البحث تُعزى لتغيرات (النوع، سنوات الخبرة، الوظيفة القيادية)؟

#### أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في: تقديم مقترح مستقبلي للكفايات القيادية بالجامعات الحكومية السعودية. ويتفرع من الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الآتية:

- التعرف على الكفايات القيادية الجامعية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين.
- الكشف عن معوقات تحقيق كفايات قيادة الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين.
- بناء تصور للكفايات المستقبلية للجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين.
- الكشف عن الفروق ذات الدالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) لاستجابات أفراد عينة البحث تُعزى لتغيرات (النوع، سنوات الخبرة، الوظيفة القيادية).

#### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تجرى دراسته، وذلك على المستويين النظري والتطبيقي، وفيما يلي بيان ذلك:

#### أولاً: الأهمية النظرية

1. مواكبة الاهتمام العلمي في مجال البحث حول سمات القادة في المستقبل، وتقييم كفاياتهم القيادية.
2. تحديد نواحي الضعف والقوة في كفايات القيادات الجامعية،

ورفع كفايتهم، من خلال الدورات والندوات والخبرات العملية، اللازمة للنمو المهني والأدائي، من أجل النهوض بأدوارهم لتحقيق الأهداف المرجوة منهم.

وانطلاقاً من دور الجامعات في التطوير، ومسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي، فلا بد أن تتحول الجامعات السعودية من دور المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية، والانتقال إلى الجامعات الرائدة استراتيجياً، فلا بد من تنمية الإبداع والابتكار بها، وتحمل المخاطر، واقتناص الفرص، وعقد تحالفات استراتيجية مع العديد من المؤسسات، والجامعات المحلية والعالمية، وإقامة العديد من المشروعات الجديدة التي تساعد على تحقيق التميز، وتبني أنماط جديدة، من أجل مواكبة التقدم والتغيير، وتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات، ومن أهم تلك الأنماط ضرورة اتباع القادة لطرق واستراتيجيات حديثة تواكب هذا التطور والتغيير (سعيد وآخرون، 2022).

ومع الحاجة إلى التطوير في القيادات الجامعية لتلبية متطلبات المستقبل فإن الجامعات السعودية تعاني كثيراً من الصعوبات والتحديات، والتي أهمها مشكلات أكاديمية وإدارية وتطويرية تواجه أعضاء هيئة التدريس، كما جاء في دراسة الروقي (2016)؛ وكما أشارت دراسة (الشهري، 2017) إلى أن جميع تحديات الإدارة الجامعية بالجامعات عبارة عن تحديات أكاديمية وإدارية وبشرية، ومالية، واجتماعية وثقافية، وتحديات الجودة، وتحديات البنية التحتية والتجهيزات.

كما جاء في توصيات بعض المؤتمرات والندوات المهتمة بتطوير التعليم الجامعي ومنها: ندوة التعليم الجامعي في الأردن (2001)، وندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس (2004)، والمؤتمر السادس الكلية التربوية (2007)، والمؤتمر العربي الثاني للجامعات (2008)، وتوصيات ورشة العمل الإقليمية (2012)، ومؤتمر التعليم العالي (2012)، والمؤتمر العربي الثالث (2013)، والتي في مجملها توصي بضرورة تطوير قدرات القيادات وحسن اختيارها.

بالإضافة لما سبق فإن الباحث قام بإجراء مقابلة مع بعض القادة بالجامعات الحكومية السعودية، والاطلاع على العديد من الدراسات والأدبيات ذات الصلة منها دراسة الهبدان (2021)، ودراسة المنسي (2021)، ودراسة الطويل والفايز (2022)، ودراسة الضويحي (2022)، ودراسة الفايز (2022) والتي من خلالها تبين أن هناك قصوراً في الكفايات القيادية بالجامعات الحكومية السعودية، الأمر الذي دعاه إلى التطرق إلى هذه المشكلة.

وتأسيساً على ما سبق يتضح مدى الحاجة لتناول موضوع القيادة المستقبلية للجامعات السعودية، والعمل على إعداد نظرة مستقبلية للقيادة الجامعية السعودية تراعي متطلبات المستقبل، كما تتماشى مع التطور والتغيير، نظرًا لأن الجامعات السعودية ما زالت تمارس الأساليب التقليدية التي لم يعد في

### القيادات الأكاديمية:

تعرف بأنها القيادة المسؤولة عن المشاركة في الإدارة الجامعية، بشكل مباشر، سواءً كان ذلك على مستوى القيادة العليا، أو كان على مستوى الكليات، والعمادات، والأقسام العلمية، (السلطين، 2014، 213).

كما عرفت بأنها: الممارسات القيادية التي يقوم بها عميد ووكيل ومدير إدارة ومدير وحدة إدارية في العمادات المساندة للجامعات السعودية في إدارتهم، لرفع كفاءة الإداريين في كافة المهام والمستويات القيادية بهدف إحداث تغير محسوس لإدارة الجامعة والسعي نحو تحقيق أهدافها (الطويل والفانيز، 2022، 94).

ويعرفها الباحث إجرائيًا بأنها: تتمثل في العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام بالكليات بالجامعات السعودية، والذين يعملون على تنظيم كافة الجهود البشرية، من أجل تحقيق الآمال والطموحات، وعقد الشراكات والروابط والتعاون مع جميع المتمين إلى تلك الكليات، ومع المؤسسات التعليمية الأخرى، وغير التعليمية.

### الإطار النظري للدراسة:

#### ماهية الكفاية وأنواعها:

#### مفهوم الكفاية والأداء لغة واصطلاحًا:

تعرف الكفاية في اللغة: بأنها مشتقة من الفعل كفى يكفي كفاية أي سد الحاجة، وكاف لا ينقصه شيء، والكفاية مقدرة، وهي أيضا الاستغناء عن الغير، فكفى الشيء يكفيه كفاية فهو كاف إذا حصل به الاستغناء عن غيره (المعجم الوجيز، 1989).

أما اصطلاحًا فيعتبر مفهوم الكفاية من المفاهيم متعددة الأوجه، التي تختلف حسب المجالات المطبقة والمقترحة عليه، وقد تطور هذا المفهوم مؤخرًا حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم واحد له. فتعرف الكفاية على أنها: القدرة على عمل شيء بكفاءة وبمستوى معين من الأداء، كما أن الكفاية هي: نسق من المعارف المفاهيمية والمهارية التي تنتظم على شكل مخططات إجرائية تمكننا من معرفة مشكلة وحلها بإنجاز أداء ملائم (الشايب، 2011).

وقد عرفها (Le Boterf 2000) بأنها: مجموع ثلاثة أنواع من المعارف: معارف نظرية، ومعارف عملية (خبرة)، وبعد سلوكي (الكبنونة)، معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام المؤكدة إليه بطريقة أحسن. وتعرف الكفاية الإدارية بأنها: مجموعة من المعارف والمهارات الذاتية، والانسانية، والإدراكية، والفنية، والتخطيطية، والتطويرية، والتقويمية، والتكنولوجية، وعمليات اتخاذ القرار، وإدارة الوقت، والاجتماعات، والعمل مع المجتمع المحلي، والتي تتوافر لدى المدير ليتمكن من القيام بمهامه الإدارية (عودة، 2010، 11).

كما يساعد على تقديم التطوير والتقييم المناسب لهم.

3. تحديد معايير اختيار قادة الجامعات في المستقبل بما يتناسب مع التغيرات في جميع الجوانب المعرفية والتكنولوجية، والعلمية المتجددة.

4. إضافة إطار نظري للمكتبة التربوية حول القيادة الأكاديمية ومعايير اختيارها.

### ثانيًا: الأهمية التطبيقية

1. تقديم مقترحات لرفع كفايات القادة الجامعيين.
2. قد يستفيد أستاذة القيادة وممارسوها من نتائج هذه الدراسة في تفويهم الذاتي لعملهم وأدائهم.
3. الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها في مساعدة أصحاب القرار والمسؤولين على اختيار القيادات الأكاديمية وفق معايير اختيار مناسبة تتوافق مع التطوير العلمي والتكنولوجي.
4. توجيه نظر الخبراء والمسؤولين إلى الاستفادة من معايير اختيار القيادات الأكاديمية على المستوى الدولي والعالمي.
5. فتح المجال أمام الباحثين والمهتمين بمعايير اختيار القادة الأكاديميين إلى إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول تلك المعايير، وكيفية تطبيقها بالجامعات.

### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: بناء تصور مستقبلي مقترح لكفايات قادة الجامعات الحكومية السعودية.
- الحدود المكانية: الجامعات الحكومية السعودية.
- الحدود الزمانية: العام الجامعي 1444هـ.
- الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس الذين يتولون مناصب قيادية.

### مصطلحات الدراسة:

#### الكفاية:

هي عبارة عن عناصر تشكل في الذهن، ويتم بناؤها من قبل القيادي المتعلم لأداء المهمات ومعالجة المشكلات (المساعد، 2018).

ويعرفها الباحث بأنها أهلية القائد للقيام بعمل ما، وحسن قيامه بذلك العمل بشكل جيد.

#### الكفاية القيادية:

هي السلوكيات القيادية تجاه المواقف، والعمل، والعاملين، وتشتق من تحليل العمل، أو المهام، والتفاعل بين القائد والعاملين، وتقاس بملاحظة السلوك القيادي (المساعد، 2018).



### ثالثًا: الكفايات الوجدانية

وتشير إلى استعدادات القادة وميولهم واتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم وسلوكهم الوجداني، وهذه الكفايات تغطي جوانب متعددة مثل (ثقة القائد بنفسه، اتجاهاته نحو المهنة، علاقاته بالآخرين، وتقبله لنفسه).

وهناك تقسيم آخر للكفايات الواجب توافرها لدى القائد باعتبارها كفايات إدارية قيادية، وكفايات إنسانية واجتماعية، باعتبار أن تلك الكفايات تمثل أسلحته في الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة (العجمي، 2008، 16).

ومن ثم يتضح أن العاملين في مجال التعليم ينبغي عليهم الإلمام بالعديد من المهارات والقدرات والقيم التي تؤهلهم للقيام بمهنتهم على أكمل وجه، نظرًا لأن مهنة التعليم مهنة سامية، ووظيفة إنسانية، ولذا فما هو مطلوب لمن يمارسها قد لا يكون بذات الأهمية لغيرها من الوظائف.

### أهمية كفايات القيادة في الأداء:

تتمثل أهمية كفايات القيادة فيما يلي:

- زيادة فعالية التحسينات في التعليم، وتحقيق تغيير شامل، ومنسق، ومستدام، مع تحقيق الأهداف بدقة (Heck, 2015).
- تمثل تلك الكفايات حلقة الوصل بين العاملين وخطط المجالس، وتصوراتها المستقبلية.
- تسهل تحقيق الأهداف.
- تدعيم القوى الإيجابية وتقليص القوى السلبية.
- السيطرة على المشكلات، ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- تنمية، وتدريب، ورعاية الأفراد، كما أن القائد يعد قدوة لمرؤوسيه (الشمرى، 2020، 276).
- التقيد بالالتزامات القانونية التي تضمن التنفيذ الكافي والفعال لدعم الإصلاح من أعلى إلى أسفل (Kose & Kose, 2019).

ومن ثم يتضح أن تلك الكفايات تساعد القادة على: صياغة الخطط الاستراتيجية ومستلزمات تنفيذها، وتحديد مستقبل المنظمة، وتحديد الوضع الحالي للمنظمة، وتقييم الأداء الاستراتيجي ومتابعته، واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

### القيادة المستقبلية للجامعات:

تعرف القيادة بأنها: العملية التي يؤثر سلوك القائد فيها في تغيير دوافع المرؤوسين، ويحولهم بحيث يصبحون أكثر وعيًا نحو المهام المطلوبة منهم، وتجاوز دائرة الاهتمامات الفردية، من أجل مصلحة المؤسسة (الديب، 2012). كما يشار إليها

والكفايات هي: السعة والقابلية والقدرة والإمكانات والمهارات، وهي أفضل مستوى يحتمل أن يصل إليه الفرد، إذا حصل على أنسب تدريب أو تعليم، ويمكن ملاحظتها وقياسها، وتجعله قادرًا على تحقيق أهداف وظيفته بأفضل ما يمكن (خزعلي ومومني، 2010، 559).

ومن خلال التعريفات السابقة يستنتج الباحث أن الكفاية هي: مجموع المعارف، العملية (المهارات)، والسلوكية (الأداءات)، بيد أنه قد لا يكفي امتلاك هذه المعارف من طرف القادة فقط بل يجب التوفيق والتنسيق بينها، وتعبئتها واستخدامها بغية القيام بمهام محددة.

في حين يعرف الأداء لغة على أنه لفظ مشتق من الفعل أدى الشيء: قام به، وأدى اللذين أي قضاه (أنيس، 2004). أما في الاصطلاح فيعرف الأداء على أنه: كل فعل إيجابي نشيط لاكتساب المهارة، أو القدرة أو المعلومة، والتمكن الجيد من أدائها، تبعًا للمعايير الموضوعية، وقد يكون الأداء لفظيًا، أو حركيًا، أو عقليًا، أما من منظور إسلامي فإن الأداء يوازي العمل في الفكر الإسلامي، والعمل في المنظور الإسلامي يتطلب الإخلاص والإنقاذ (الجمل، 2014).

### كفايات القيادة الجامعية:

تصنف الكفايات إلى أنواع، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: الكفايات المعرفية

هي التي تشير إلى المعلومات والمهارات والعمليات والقدرات العقلية والمهارات الفكرية الضرورية لأداء الفرد لمهامه في شتى المجالات والأنشطة المتصلة بهذه المهام، والكفايات المعرفية في مجال التعليم تتضمن ما يلي:

- معرفة فلسفة التربية والتعليم وأهدافها.
- تحديد هدف التقويم بوضوح.
- تنوع استراتيجيات التقويم وأدواتها.
- جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها.
- الاستفادة من نتائج التقويم، وتوظيفها لمعالجة نقاط الضعف، وإثراء نقاط القوة.
- معرفة حقوقه وواجباته ومسؤولياته.
- معرفة أساليب تقويم نتائج تعلم الطلاب (إلهام، 2020).

#### ثانيًا: الكفايات الأدائية

هي التي تشير إلى كفايات الأداء إلى يظهرها القادة، وتتضمن المهارات النفس حركية، والمواد المتصلة بالتكوين البدني، وأداء هذه المهارات يعتمد على خبرات القادة الجامعيين السابقة من كفايات معرفية.

وفي عام 1441هـ صدر قرار مجلس الوزراء رقم (183) بتاريخ 1441/3/1هـ والمؤيد بالمرسوم الملكي ذي الرقم م/27) وتاريخ 1441/2/3هـ والقاضي بالموافقة على نظام الجامعات الجديد المكون من (58) مادة، فقد أشارت المادة (30) منه إلى آلية تكليف رئيس الجامعة، حيث يتم تكليفه بأمر من رئيس مجلس الوزراء، بناء على توصية رئيس مجلس شؤون الجامعات بعد ترشيح مجلس الأمناء، على أن يكون التعاقد معه على نظام العمل لمدة ثلاث سنوات، وتكون قابلة للتجديد، كما حددت المواد (35، 37، 38) منه على أن يتم تكليف القيادات الأكاديمية (العمداء ووكلاءهم ورؤساء الأقسام) في الجامعات السعودية من أعضاء هيئة التدريس، وبقرار من رئيس الجامعة، ويكون تكليفه لمدة سنتين، قابلة للتجديد؛ ولم يحدد النظام معايير الاختيار، ولكنه حدد عند التجديد أن تكون وفق القواعد التي يقرها مجلس أمناء الجامعة. وفي 17 رمضان 1441هـ وافق مجلس الوزراء على القرارات المتعلقة بتعيين رؤساء الجامعات وفقاً لنظام الجامعات الصادر بتاريخ 1441/3/2هـ، حيث عالج القرار الجديد الاختلاف بين الأحكام المتعلقة بتعيين رؤساء الجامعات في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات الصادر في 1414/6/4هـ، ونظام الجامعات الجديد، فقد تضمن التعديل إحلال عبارة رؤساء الجامعات محل عبارة مديرو الجامعات (نظام الجامعات، 1441).

ومع تأكيد اللاتحة على توفر الكفاءة العلمية والإدارية إلا أنه يلاحظ أن عملية الاختيار لا تأخذ في الحسبان مدى كفاءة الأشخاص، وما يمتلكونه من قدرات ومهارات وخبرات قيادية وتربوية، وأن عملية الاختيار لا تخضع لأي معايير علمية ومهنية دقيقة واضحة ومعلنة، وهي مشكلة أزلية فقد أشارت لها دراسة الثبيتي (1981) -قبل حوالي أربعة عقود- بأن يتم التعيين على أساس الكفاءات الفردية وليس على أساس العلاقات الشخصية والمحاباة (في الزبيدي 1439هـ).

ومن خلال ما سبق يتضح تعدد المعوقات التي تعوق التجديد والتطوير، والتي ينبغي الحذر منها، ومراعاتها عند التحدث عن أية عملية تطوير في مهارات القادة، مع إتاحة الفرصة للأفكار الإبداعية للظهور، وعدم حجبتها، أو قمعها، وضرورة الاهتمام بالتكنولوجيا والمهارات المتعلقة بها في عملية التطوير لأنها أصبحت مطلباً عصرياً.

### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة أحمد (2018) إلى معرفة أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإعداد قادة المستقبل على دعم التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بإعداد قادة المستقبل لما له من أثر إيجابي في دعم التميز المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية.

بأنها: العملية التي يتمكن من خلالها العضو من إقناع الجماعة، وإلهامهم، والتأثير على المواقف، وسلوك وتصرفات الآخرين، وتوجيه أنشطتهم، بحيث يعملون بتعاون وحماس، من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية. (Peretomode, 2012)

وتعرف القيادات الأكاديمية بأنها: هي القيادة المسؤولة عن المشاركة في الإدارة الجامعية بشكل مباشر، سواءً على مستوى القيادة العليا، أو على مستوى الكليات والعمادات والأقسام العلمية، وتُنفَّذ أعمالاً إدارية، وأكاديمية، وتربوية ترتبط بالتطورات الداخلية والخارجية للجامعات (السلطين، 2014، 213). ويرى الثبيتي (2019) أن القيادة تعد من أهم الموضوعات في علم الإدارة، والقيادة الأكاديمية أصبحت المعيار الذي يُحدّد نجاح المؤسسة التعليمية والأكاديمية، وتُعتبر جوهر العمل الإداري، ولقد ذكر كثير من علماء الإدارة أنَّ القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقبلها النابض، وأن أهميتها ودورها نابعٌ من كونها تقومُ بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية (779).

ومن خلال ما سبق يتضح أن القيادة الأكاديمية: مسؤولة وأدوار يقوم بها مرؤوسى الجامعات والكليات والأقسام العلمية، وتلك المسؤولية والأدوار تختلف من وقت لآخر، حيث إن الأدوار التقليدية للقيادة بالجامعات لم تعد تتماشى مع التغير السريع، ومع عصر التكنولوجيا، والعصر المعلوماتي الذي يمر به العالم أجمع، ومن ثمَّ وجب إلقاء الضوء على الممارسات القيادية للقادة في المستقبل.

### المعوقات التي تعيق تحقيق كفايات قيادة الجامعات السعودية:

هناك العديد من المعوقات التي تعيق تحقيق كفايات القيادة الجامعية منها ما يلي:

- المعوقات الإدارية: ومنها البيروقراطية، والتي تعوق كل قائد يسعى إلى التطوير، وكذلك اللوائح والقوانين والتعليمات، والتي لا يمكن تعديلها أو تطويرها، (آل سعود، 2011).
- عجز بعض المنظمات الإدارية عن إدارة برامج التطوير الإداري وتنظيمها؛ نتيجة عدم القدرة على استخدام تقنيات وأدوات التطوير الإداري والوسائل والتقنيات الفنية المعاصرة (اللوذي، 2010، 327).
- المعوقات البشرية: وتمثل في: نقص القيادات المؤهلة لقيادة عملية التطوير، ونقص خبرة العاملين في التعامل مع التقنيات الحديثة اللازمة لتطبيق استراتيجيات تطور الأداء، وضعف ثقة بعض الرؤساء بالمرؤوسين، وخوفهم من وقوعهم في الخطأ (القحطاني، 2008، 384).
- المعوقات الفنية: وتمثل في عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة، وتطور الأجهزة والمعدات، يقابله عدم تقادم الأجهزة والبرامج المستخدمة في العمل بالمنظمات، ومحدودية استخدام التقنيات الحديثة، نظراً لعدم توافر أو لعدم قدرة الموظفين على التعامل معها (المبدان، 2021، 87).



الجامعات السعودية، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالرسالة والرؤية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين جاء بدرجة منخفضة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة منخفضة على أن القائد الإداري يحرص المشكلات التي تواجه الكادر الإداري ليتجنبها عند إعداد الخطة المستقبلية).

وهدفت دراسة الضويحي (2022) إلى الكشف عن صعوبات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وتحديد أهم متطلبات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها ما يلي: في الصعوبات الشخصية تمثلت في نقص القيادات المدربة ذوي الاختصاص، وضعف مؤهلات قيادات إدارة المخاطر في مجال إدارة المخاطر، أما في الصعوبات المادية والفنية فتمثلت في نقص الموارد المادية اللازمة لتطوير أداء القيادات في إدارة المخاطر، في حين تمثلت أبرز الصعوبات الإدارية والتنظيمية في طول الإجراءات الإدارية في إدارة المخاطر.

كما أجرى الفايز (2022) دراسة هدفت إلى تقديم تصورٍ مُقترح لتطوير المهاراتِ النَّاعمة للقيادات الأكاديمية، وذلك من خلال تشخيص مستواها لدى هذه القيادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم يتم تحديد الأساليب المناسبة لتطويرها من وجهة نظر القيادات أنفسها؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت النتائج إلى أنَّ البرامج التدريبية المخططة، والمؤتمرات العلمية، وحلقات النقاش، والتعلم الذاتي، والتعلم من الأقران هي من أنسب الوسائل لتطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

#### أ- من حيث الهدف:

هدفت دراسة أحمد (2018) للتعرف على أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، بينما هدفت دراسة عباس (2018) إلى التعرف على دور إدارة وتنمية المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية، وسعت دراسة الثبيتي (2019) للتعرف على واقع استراتيجيات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية. ودراسة الهبدان (2021) والتي هدفت إلى بيان دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، ودراسة الطويل والفايز (2022) والتي سعت إلى تشخيص واقع ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات السعودية للقيادة الموزعة. وهدفت دراسة الضويحي (2022) إلى الكشف عن صعوبات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات.

وأجرى عباس (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على دور إدارة وتنمية المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية واستكشاف الاختلافات المعنوية بين دوائر مجال التطبيق حول أثر تنمية المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية في بعض دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، وكانت أهم نتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستقطاب المواهب البشرية على إعداد وبناء القيادات المستقبلية في الدوائر مجال التطبيق.

وهدفت دراسة الثبيتي (2019) إلى التعرف على واقع استراتيجيات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية، والكشف عن معوقات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية، وتحديد القدرات الإدارية اللازمة لتطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج؛ من أبرزها: أن المعوقات التي تواجه تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية هي على التوالي: المعوقات التنظيمية، المعوقات الإدارية، المعوقات البشرية وأن القدرات الإدارية اللازمة لتطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030؛ هي على التوالي (إدارة الذات، إدارة المؤسسة، إدارة الموارد البشرية، إدارة البرامج، إدارة الأداء، إدارة المشاريع).

وهدفت دراسة بوني وآخرون (Boone et al. 2020)، إلى التعرف على مدى إمكانية إعداد قيادة مستقبلية متعددة التخصصات لمستقبل مستدام، وكذلك تحديد تحديات الاستدامة العاجلة التي تتطلب قيادة فعالة، ومتعددة التخصصات في مؤسسات (ITD) ووضع مجموعة من المقترحات الخاصة بكيفية تنمية القيادة المستقبلية المناسبة والفعالة والمتعددة التخصصات، وتوصل البحث إلى أن تحديات المستقبل لا يمكن مواجهتها على أساس الخبرة السابقة وحدها.

وهدفت دراسة الهبدان (2021) إلى بيان دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، حيث يعد قطاع التعليم أحد أهم قطاعات الدولة الذي لا بد له من مواجهة التغيرات والتحديات، ومواكبة التطورات بفاعلية، للوصول إلى أعلى درجة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المرجوة.

كما أجرت المنسي (2021) دراسة استهدفت تحديد دور القيادات المستقبلية والمتمثلة في الأبعاد التالية (دعم التوجه الاستراتيجي، تعزيز التمكين الإداري، دعم الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري) في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وتوصلت النتائج إلى وجود دور للقيادات المستقبلية من خلال دعم التوجه الاستراتيجي، وتعزيز التمكين الإداري، والثقافة التنظيمية، وتطوير رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

وهدفت دراسة الطويل والفايز (2022). إلى تشخيص واقع ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات السعودية للقيادة الموزعة، وتحديد متطلبات تطوير أداء القيادات الإدارية في

## ب- من حيث المنهج:

## ب- من حيث المنهج:

واستخدمت بعض الدراسات المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة أحمد (2018)، ودراسة عباس (2018)، ودراسة الثبيتي (2019)، والمهدان (2021)، والطويل (2022)، والضويحي (2022).

## ج- من حيث الأداة:

بعض الدراسات استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة أحمد (2018)، ودراسة عباس (2018)، ودراسة الثبيتي (2019)، والمهدان (2021)، والطويل (2022)، والضويحي (2022).

## د- من حيث النتائج:

بينت بعض الدراسات وجود أثر إيجابي لإعداد قادة المستقبل على دعم التمييز المؤسسي كدراسة أحمد (2018)، بينما دراسة عباس (2018) كشفت عن وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستقطاب المواهب البشرية على إعداد وبناء القيادات المستقبلية في الدوائر مجال التطبيق، وتوصلت دراسة الثبيتي (2019) أن هناك معوقات تواجه تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية هي على التوالي: المعوقات التنظيمية، المعوقات الإدارية، المعوقات البشرية، بينما توصلت دراسة المهدان (2021) إلى وجود دور للقيادات المستقبلية من خلال دعم التوجه الاستراتيجي، وتعزيز التمكين الإداري، والثقافة التنظيمية، وتطوير رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

وأما دراسة الطويل والفايز (2022) والتي توصلت إلى أن واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالرسالة والرؤية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين جاء بدرجة منخفضة.

بينما خلصت دراسة الضويحي (2022) إلى أن هناك صعوبات شخصية تمثلت في نقص القيادات المدربة ذوي الاختصاص، وضعف مؤهلات قيادات إدارة المخاطر في مجال إدارة المخاطر، أما في الصعوبات المادية والفنية فتمثلت في نقص الموارد المادية اللازمة لتطوير أداء القيادات في إدارة المخاطر، في حين تمثلت أبرز الصعوبات الإدارية والتنظيمية في طول الإجراءات الإدارية في إدارة المخاطر.

## هـ) أوجه الاتفاق:

ومن ثم يتضح اتفاق الدراسة الحالية مع تلك الدراسات في دراسة قادة الجامعات، ومهاراتهم، وقدراتهم، والمنهج المستخدم.

## و) أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة والهدف من الدراسة حيث تهدف لوضع تصور مقترح للقيادة المستقبلية للجامعات السعودية.

## تمهيد:

تناول الباحث الإجابة على التساؤلات الخاصة بالدراسة، مع استعراض لأهم النتائج التي ظهرت من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة)، وخاصة من تحليل فقراتها، وذلك للتعرف على الكفايات القيادية بالجامعات الحكومية السعودية، ثم التحقق من فروض الدراسة لمعرفة دور كل من متغيرات الدراسة وهي: (النوع، سنوات الخبرة، الوظيفة القيادية). وعليه تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات الناتجة من تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، حيث استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة، وتفسير نتائج الدراسة وتقدير مستوى الاستجابات اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي، كما استخدمت المعالجات الإحصائية الخاصة بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسبة المئوية.

## إجراءات الدراسة الميدانية:

يتناول الباحث وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبناها في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف لمنهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك تصميم وإعداد أداة الدراسة المستخدمة (الاستبانة) والتأكد من صدقها وثباتها، وإجراءات استخدام أدوات الدراسة وتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها الباحث في تحليل نتائج الدراسة.

## أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:

- معاملات ارتباط بيرسون.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه.
- اختبار «ت» للعينات المستقلة.
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.

## أولاً: الهدف من الدراسة الميدانية

استهدفت الدراسة التعرف على الكفايات القيادية والكشف عن المعوقات ووضع تصور مقترح للكفايات القيادية بالجامعات الحكومية السعودية.

## منهج الدراسة:

انطلاقاً من الأهداف التي تسعى إليها الدراسة الحالية، فقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كميّاً أو كميّاً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً

الوظائف القيادية بالجامعات الحكومية وقد تم تحديد العينة في ضوء المجتمع الأصلي بما يمثل (30%) والتي بلغت (387) عضو هيئة تدريس من شاغلي الوظائف القيادية.

رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى (الشايب، 2011).

### عينة البحث:

#### خصائص عينة الدراسة ومماثلها:

#### - بالنسبة لمتغير الجنس

تتكون عينة الدراسة من شريحة تمثل المجتمع الأصلي من صفات وخصائص، وهي تشمل أعضاء هيئة التدريس من شاغلي

### جدول 1

#### توزيع أفراد العينة حسب النوع

النسبة المئوية	التكرار	النوع	العينة
59.9%	232	ذكر	قادة الجامعات
41.1%	155	انثى	
100%	387		إجمالي

ملاحظة: يبين الجدول رقم (1) أن نسبة الذكور تصل إلى 59.9% من حجم العينة وأن نسبة الإناث تصل إلى 41.1%.

### جدول 2

#### يوضح توزيع عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات العمل
24.5%	95	أقل من 5 سنوات
45.0%	174	من (5-10) سنوات
30.5%	118	أكثر من (10) سنوات
100.0%	387	الإجمالي

ملاحظة: يتبين من الجدول السابق أن النسبة الأعلى توجد بين الذين خبرتهم من (5-10) سنوات من عينة البحث والتي بلغت 45%.

#### - بالنسبة لمتغير الوظيفة القيادية

### جدول 3

#### توزيع أعضاء هيئة التدريس وفقاً للدرجة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخدمة
66.7%	258	رئيس قسم
26.9%	104	وكيل كلية
6.5%	25	عميد كلية
100%	387	الإجمالي

ملاحظة: يتبين من الجدول السابق أن النسبة الغالبة للوظيفة القيادية رئيس قسم بلغت (66.7%).

#### وصف تصميم وإعداد أدوات الدراسة الميدانية:

أ- الدراسة الاستطلاعية: قام الباحث بعدة مقابلات شخصية مع بعض أعضاء هيئة التدريس من شاغلي الوظائف القيادية، واستخدم في ذلك مقابلات شخصية غير مقننة وشفهية.  
ب- الاستبيان: استخدمت الدراسة الحالية استبيان مكون من قسمين:

- النوع
  - سنوات الخبرة
  - الوظيفة القيادية
2. القسم الثاني: يتكون من (30) عبارة، مقسمة على خمسة من المحاور.

تقنين أداة الدراسة الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

#### (1) الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الأداة على عدد (9) من أعضاء هيئة التدريس

1. القسم الأول: يشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة، أي: البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة، وهي:

• تحليل هذه المرجعيات والدراسات؛ وذلك للوصول إلى الأبعاد والعبارات التي ترتبط بمشكلة الدراسة.

### (3) الاتساق الداخلي:

أولاً: قياس معاملات الارتباط.

لقياس ثبات الأداة قام الباحث بحساب معاملات الثبات للأداة؛ وذلك بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) عضو هيئة تدريس من شاغلي الوظائف القيادية من كافة الدرجات العلمية والوظيفية بالجامعات الحكومية المختلفة تم اختيارها عشوائياً؛ وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تتبعه على النحو الآتي:

بالجامعات الحكومية السعودية المختلفة؛ وذلك لإبداء الرأي في صلاحية الأداة وارتباطها بمتغيرات الدراسة، ومدى تطابق مفردات الأداة مع ما تقيسه، كذلك الصحة العلمية للمصطلحات والمفاهيم المستخدمة والصحة اللغوية وقد أبدى البعض تعديل صياغة بعض العبارات وحذف البعض الآخر وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (80%).

### (2) صدق المحتوى (الصدق المنطقي):

تم التحقق منه من خلال:

• الاطلاع على الأدبيات والكتب، والدراسات والبحوث السابقة، والأطر النظرية التي تناولت متغيرات الدراسة بصفة عامة.

## جدول 4

قياس معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحاور مع الدرجة الكلية الخاصة بكل محور

م	المحور الأول: كفايات تجسيد القدوة	معامل الارتباط
1	يكون الأحدثى به ونموذجاً شخصياً للآخرين	0.673**
2	يبذل الوقت والجهد للتأكد من التزام أفراد الفريق الذين يعملون معه بمعايير تميز الفريق	0.615**
3	ينفذ أولوياته في نحو التزاماته العملية والعلمية	0.692**
4	يطلب ملاحظات حول كيفية تأثير أفعاله على أداء الآخرين	0.713**
5	يرسم خريطة واضحة واسترشادية على مجموعة من قيم فريق العمل	0.753**
6	أن يوضح فلسفته فيما يتعلق بالقيادة	0.822**
م	المحور الثاني: كفايات الابتكار وتحدي طرق العمل	
1	يبتكر طرق للعمل خارج حدود فريق العمل لتحسين ما يقومون به	0.714**
2	يتبين مسببات الأزمات قبل حدوثها وأثناءها وبعدها	0.736**
3	يبحث عن الفرص الصعبة التي من شأنها اختبار مهاراته وقدراته الخاصة	0.628**
4	يتحدى الأشخاص المماثلين له لتجربة طرق جديدة وابتكارية للقيام بعملهم	0.653**
5	يتأكد من وضع أهداف قابلة للتحقيق والقياس	0.742**
6	يتكسر خططاً تشغيلية ومراحل تنفيذ مشروع يمكن قياسها وبرامج يعمل الفريق عليها	0.758**
م	المحور الثالث: كفايات التمكين وتقديم الدعم للآخرين	
1	يشكل علاقات تعاونية بينه وبين الأشخاص الذين يعملون تحت قيادته	0.671**
2	يصفى لوجهات النظر التي يتم طرحها من قبل الآخرين	0.623**
3	يعامل الفريق الذي يعمل معه والآخرين بكرامة واحترام	0.713**
4	يدعم القرارات التي تتخذها فرق العمل التي تعمل تحت قيادته	0.721**
5	يمنح فرق عمله مساحة كبيرة من الحرية والاختيار في تنفيذ مهامهم وطرق القيام بأعمالهم	0.692**
6	بضمن تطور فرق العمل مهنيًا من خلال تعلم مهارات جديدة وتطوير أنفسهم	0.706**
م	المحور الرابع: معوقات تحقيق الكفايات للقيادات الجامعية الحكومية	
1	كثرة الأعباء الإدارية والتدريسية وضغوط العمل	0.641**
2	انعدام الثقة وتفويض المهام من الرؤساء للمرؤوسين	0.688**
3	تأثير العلاقات الشخصية في اتخاذ بعض القرارات	0.711**
4	ضعف مساندة إدارة الجامعات الحكومية لعملية التغيير في عمليات الإدارة الحديثة	0.754**
5	ضعف تأهيل بعض القيادات بالمهارات اللازمة لعمليات تحقيق الكفايات القيادية	0.729**
6	عدم توافر البيانات والمعلومات التي تسهم في اتخاذ القرارات السريعة	0.698**

م	المحور الخامس: كفايات الرؤى المستقبلية
1	أن يرسم استراتيجيته الشخصية للقيادة وفق المتغيرات العصرية
2	ينقب عن التوجهات المستقبلية التي ستؤثر على طرق تنفيذ الأعمال
3	يطلب من الآخرين المشاركة في رسم التوقعات المستقبلية بما يخص العمل
4	يظهر للآخرين كيف أن مصالحهم طويلة الأجل يمكن إدراكها من خلال وضع رؤية عامة قابلة للتنفيذ
5	يرسم الصور الكبيرة لما يطمح الفريق إلى تحقيقه والوصول إليه
6	يصف صورة مقنعة لما قد يكون عليه المستقبل القريب والبعيد

ملاحظة: دال عند مستوى دلالة 0.01\*\* دال عند مستوى دلالة 0.05\*

### الصدق البنائي للمحاور:

جدول رقم (5) يبين قيم الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع عبارات المحاور، والذي يتبين منه أن قيم الارتباط ذات مدلول جيد، ودالة عند مستوى دلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن قيم (الارتباط) بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور قد تراوحت بين (0.615) و(0.822) وهي قيم أكبر من المتوسط، وجميعها قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)؛ مما يدل على قوة ارتباط المحاور بالاستبانة ويؤكد أنها صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول 5

قيم الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط
1	كفايات تجسيد القدوة	0.614**
2	كفايات الابتكار وتحدي طرق العمل	0.721**
3	كفايات التمكين وتقديم الدعم للآخرين	0.642**
4	معوقات تحقيق الكفايات للقيادات الجامعية الحكومية	0.683**
5	كفايات الرؤى المستقبلية	0.706**

ملاحظة: دال عند مستوى دلالة 0.01\*\* دال عند مستوى دلالة 0.05\*

### ثبات الاستبيان:

قام الباحث بحساب الثبات على العينة الاستطلاعية بحساب معامل ألفا كرونباخ والحصول على القيم لكل محور من محاور الاستبيان، وكذلك للاستبيان ككل والذي يتضح من خلال الجدول الآتي:

يتبين من الجدول السابق أن قيم (الارتباط) بين كل درجات المحور الأول والمحور الثاني والمحور الثالث والمحور الرابع والمحور الخامس والدرجة الكلية للمحاور تراوحت بين (0.614) و(0.721)، وهي معاملات ارتباط جيدة يستنتج الباحث منها أنها صادقة لما وضعت لقياسه، وأنها ذات دلالة عند مستوى (0.01).

### جدول 6

معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	كفايات تجسيد القدوة	6	0.846
2	كفايات الابتكار وتحدي طرق العمل	6	0.819
3	كفايات التمكين وتقديم الدعم للآخرين	6	0.863
4	معوقات تحقيق الكفايات للقيادات الجامعية الحكومية	6	0.824
5	كفايات الرؤى المستقبلية	6	0.841

### تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:

تناول الباحث في هذه الجزئية الإجابة عن التساؤلات الخاصة بالدراسة الميدانية، مع استعراض أهم النتائج التي ظهرت من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة)، خاصة من تحليل فقراتها.

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الثبات مرتفعة، وقد تراوحت بين (0.819) و(0.863)، ومن هذه القيم يتضح أن الاستبيان يتسم بدرجة عالية من الثبات تطمئن إليه نفس الباحث في تطبيقها على عينة الدراسة.

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة وفق الجدول التالي:

السؤال الأول: ما الكفايات القيادية الجامعية بالجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟

### جدول 7

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

م	الدرجة الكلية للمحور	متوسط الوزن	انحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	محور كفايات تجسيد القدوة.	3.84	0.416	76.8%	مرتفعة
2	محور كفايات الابتكار وتحدي طرق العمل	3.93	0.489	78.5%	مرتفعة
3	محور كفايات التمكين وتقديم الدعم للآخرين	3.49	0.448	69.7%	مرتفعة
4	محور معوقات تحقيق الكفايات للقيادات الجامعية الحكومية	3.50	0.463	70.1%	مرتفعة
5	محور الرؤى المستقبلية	3.60	0.604	71.9%	مرتفعة

وواجباًتهم على أكمل وجه، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة المنسي (2021) في تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال توافر مجموعة من الكفايات، وتعزيز التمكين الإداري والثقافة التنظيمية وتطوير رأس المال البشري. كما اتفقت مع دراسة الفايز (2022) والتي أشارت إلى أنَّ البرامج التدريبية المخططة، والمؤتمرات العلمية، وحلقات النقاش، والتعلم الذاتي، والتعلم من الأقران هي من أنسب الوسائل لتطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية. واختلفت النتيجة مع نتائج دراسة كلا من الطويل والفايز (2022) والضويحي (2022).

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية للمحور الخاص بكفايات الابتكار وتحدي طرق العمل جاء بمتوسط (3.93)، ونسبة (78.5%) وهي الأعلى من بين المحاور الخمس وهي نسبة مرتفعة وفقاً لأداة الدراسة، بينما جاء محور كفايات تجسيد القدوة بمتوسط (3.84) في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة جاء محور كفايات التمكين وتقديم الدعم للآخرين بمتوسط (3.49) وبدرجة مرتفعة، ويُعزي الباحث هذه النتيجة لحرص الجامعات بالملكة العربية السعودية على تحقيق رؤية 2030، ومسيرة التغيير والتطوير، واتباع بعض الجامعات للطرق والأساليب الحديثة مثل عقد المؤتمرات وحلقات النقاش والعصف الذهني والبرامج التدريبية النوعية التي تساعد على امتلاك القادة العديد من المهارات والكفايات اللازمة من أجل قيامهم بمهامهم

السؤال الثاني: ما معوقات تحقيق الكفايات القيادية بالجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟

### جدول 8

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور معوقات تحقيق الكفايات للقيادات الجامعية الحكومية

م	العبارة	متوسط الوزن	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	ترتيب
1	كثرة الأعباء الإدارية والتدريسية وضغوط العمل	3.75	0.608	75.0%	مرتفعة	2
2	انعدام الثقة وتفويض المهام من الرؤساء.	3.76	0.609	75.1%	مرتفعة	1
3	تأثير العلاقات الشخصية في اتخاذ بعض القرارات	3.24	0.591	64.8%	متوسطة	6
4	ضعف مساندة إدارة الجامعات لحكومية لعملية التغيير في عمليات الإدارة الحديثة	3.29	0.632	65.9%	متوسطة	5
5	ضعف تأهيل بعض القيادات بالمهارات اللازمة لعمليات تحقيق الكفايات القيادية	3.58	0.799	71.6%	مرتفعة	3
6	عدم توافر البيانات والمعلومات التي تساهم في اتخاذ القرارات السريعة	3.41	0.712	68.2%	مرتفعة	4
	الدرجة الكلية للمحور	3.50	0.463	70.1%	مرتفعة	

الشخصية في اتخاذ بعض القرارات» وهي تأخذ الترتيب رقم (6) كأدنى ترتيب في المتوسطات بنسبة متوسطة بمتوسط (3.24)، ووزن نسبي (64.8%)، في حين جاءت العبارة رقم (2) كأعلى ترتيب في المتوسطات بنسبة مرتفعة بمتوسط (3.76)، ووزن نسبي

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية للمحور الخاص بكفايات معوقات تحقيق الكفايات للقيادات الجامعية الحكومية جاء بمتوسط (3.50)، ونسبة (70.1%)، وهي نسبة مرتفعة وفقاً لأداة الدراسة، ولقد جاءت العبارة رقم (3) «تأثير العلاقات



بالجامعات الحكومية السعودية - تصور مقترح « تعزى لمتغيرات النوع، سنوات الخبرة، الوظيفة القيادية)؟

بلغ (75.1%)، والتي نصت على «انعدام الثقة وتفويض المهام من الرؤساء للمرؤسين».

وللإجابة عن هذه الأسئلة تم استخدام اختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاستجابات أفراد عينة البحث وفق متغيرات البحث، وفق ما هو مبين في الآتي:

السؤال الثالث: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لاستجابات أفراد عينة البحث تُعزى لمتغيرات النوع، سنوات الخبرة، الوظيفة القيادية)؟

(أ) اختبار الفروق بالنسبة لمتغير النوع تم استخدام اختبار (T-Test) وفق الجدول الآتي.

بالنسبة للنتائج المتعلقة بفروض الدراسة، والتي جاء على النحو الآتي: هل توجد فروق دالة احصائية حول «الكفايات القيادية

### جدول 9

يبين دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث لمتغير النوع تجاه محاور أداة البحث

المحور	ذكور = 323		انثى = 155		قيمة t	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
كفايات تجسيد القدوة	3.86	0.415	3.81	0.419	1.179	0.810
كفايات الابتكار وتحدي طرق العمل	3.96	0.489	3.87	0.485	1.749	0.489
كفايات التمكين وتقديم الدعم للآخرين	3.48	0.430	3.50	0.475	-0.540	0.069
معوقات تحقيق الكفايات للقيادات الجامعية الحكومية	3.53	0.476	3.47	0.440	1.376	0.785
كفايات الرؤى المستقبلية	3.58	0.598	3.61	0.615	-0.346	0.541
الدرجة الكلية	3.68	0.358	3.65	0.353	0.858	0.379

ملاحظة: قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وعند درجة الحرية (385) هي (1.96). قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01)، وعند درجة الحرية (385) هي (2.60).

بمجموعة (0.858)، وهي أقل من قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وعند درجة الحرية (385) هي (1.96).

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث لمتغير (النوع) تجاه محاور البحث ككل، وأن متغير النوع لم يؤثر على استجابات أعضاء هيئات التدريس من شاغلي الوظائف القيادية بالجامعات الحكومية السعودية، كما أن قيمة (t) المحسوبة لكل مجال أقل من قيمة (t) الجدولية، وكذا قيمة (t) المحسوبة لجميع فقرات المجالات

#### نتائج التحقق من الفرض الثاني:

أ- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة حيث تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لقياس الفروق وفق الجدول الآتي.

### جدول 10

تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لقياس الفروق في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
كفايات تجسيد القدوة	بين المجموعات	3.853	2	1.927	1.179	0.309
	داخل المجموعات	63.222	384	0.165		
كفايات الابتكار وتحدي طرق العمل	المجموع	67.075	386	4.602	2.051	0.130
	بين المجموعات	9.204	2	4.602		
كفايات التمكين وتقديم الدعم للآخرين	داخل المجموعات	82.996	384	0.216	0.815	0.444
	المجموع	92.200	386	2.794		
معوقات تحقيق الكفايات للقيادات الجامعية الحكومية	بين المجموعات	71.903	384	0.187	0.193	0.824
	داخل المجموعات	77.491	386	2.995		
المجموع	المجموع	82.712	386	0.200		

		1.576	2	3.152	كفايات الرؤى المستقبلية	بين المجموعات
0.937	1.152	0.359	384	137.718	داخل المجموعات	
			386	140.870	المجموع	
		2.631	2	5.262	بين المجموعات	
0.354	1.043	0.114	384	43.672	داخل المجموعات	الدرجة الكلية
			386	48.934	المجموع	

ملاحظة: قيمة (f) الجدولية عند (2.384) ومستوى دلالة (0.05)=2.99. قيمة (f) الجدولية عند (2.384)، ومستوى دلالة (0.01)=4.652.

أقل من قيمة (f) الجدولية التي تساوي (2.99) عند مستوى دلالة (0.05).

### نتائج التحقق من الفرض الثالث:

ب- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الدرجة الوظيفية حيث تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لقياس الفروق وفق الجدول الآتي.

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث لمتغير (سنوات الخبرة) تجاه محاور البحث ككل، وأن متغير سنوات الخبرة لم يؤثر على استجابات أعضاء هيئات التدريس من شاغلي الوظائف القيادية بالجامعات الحكومية السعودية، كما أن قيمة (f) المحسوبة لكل مجال أقل من قيمة (f) الجدولية، وكذا قيمة (f) المحسوبة لجميع فقرات المجالات مجتمعة (1.043)، وهي

## جدول 11

تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لقياس الفروق في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير (الوظيفة القيادية)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
كفايات تجسيد القدوة	بين المجموعات	0.180	2	0.090	0.516	0.597
	داخل المجموعات	66.895	384	0.174		
	المجموع	67.075	386			
كفايات الابتكار وتحدي طرق العمل	بين المجموعات	2.664	2	1.332	2.012	0.103
	داخل المجموعات	89.536	384	0.233		
	المجموع	92.200	386			
كفايات التمكين وتقديم الدعم للآخرين	بين المجموعات	0.808	2	0.404	2.022	0.134
	داخل المجموعات	76.683	384	0.200		
	المجموع	77.491	386			
معوقات تحقيق الكفايات للقيادات الجامعية الحكومية	بين المجموعات	0.731	2	0.366	1.712	0.182
	داخل المجموعات	81.981	384	0.213		
	المجموع	82.712	386			
كفايات الرؤى المستقبلية	بين المجموعات	0.709	2	0.354	0.971	0.380
	داخل المجموعات	140.162	384	0.365		
	المجموع	140.870	386			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.501	2	0.250	1.984	0.139
	داخل المجموعات	48.434	384	0.126		
	المجموع	48.934	386			

ملاحظة: قيمة (f) الجدولية عند (3.384) ومستوى دلالة (0.05) = 2.64. قيمة (f) الجدولية عند (3.384)، ومستوى دلالة (0.01) = 3.877.

مجتمعة (1.984)، وهي أقل من قيمة (f) الجدولية التي تساوي (2.64) عند مستوى دلالة (0.05).

### الإجابة على السؤال الرابع: التصور المقترح للقيادة المستقبلية للجامعات:

يُعرف التصور المقترح بأنه: موقف محتمل الحدوث يتم تحديده

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث لمتغير (الوظيفة القيادية) تجاه محاور البحث ككل، وأن متغير الوظيفة القيادية لم يؤثر على أعضاء هيئات التدريس من شاغلي الوظائف القيادية بالجامعات الحكومية السعودية، كما أن قيمة (f) المحسوبة لكل مجال أقل من قيمة (f) الجدولية، وكذا قيمة (f) المحسوبة لجميع فقرات المجالات



السعودية.

- تطبيق أساليب غير تقليدية في تطوير كفايات القيادات الجامعية تتناسب مع طبيعة المهام والمسؤوليات المنوطة بهم في ظل عالم متغير.

### نوع التصور المقترح في الدراسة الحالية:

تمثل التصور المقترح في الدراسة الحالية في محاولة لاستشراف المستقبل الذي يحيط بمدى إمكانية تحويل القيادة بالجامعات السعودية إلى القيادة المستقبلية، وما يرتبط بذلك من إيجابيات وسلبيات، ومن ثم فقد انطلق التصور الحالي من دراسة وتحليل الوضع الراهن، للقيادة الجامعية بالجامعات السعودية، وتحديد العوامل المؤثرة في تفعيل القيادة المستقبلية للجامعات السعودية.

### خطوات بناء التصور المقترح:

تتضمن عملية بناء التصور من عدة خطوات تساعد على تنظيم الأفكار وترتيب العوامل المؤثرة في الظاهرة محل البحث، وهذه الخطوات تتمثل في:

- الخطوة الأولى: وصف الوضع الحالي والاتجاهات العامة.
- الخطوة الثانية: دراسة القوى والعوامل المختلفة المؤثرة في الظاهرة موضع الدراسة (القيادات المستقبلية بالجامعات السعودية ومدى تأثيرها بالتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية).
- الخطوة الثالثة: تحديد البدائل.
- الخطوة الرابعة: تحليل البدائل واختيار عدد محدد منها.
- الخطوة الخامسة: اختيار البديل المناسب.
- الخطوة السادسة: تطبيق البديل المختار.

### متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

- توجد عدة متطلبات لتنفيذ التصور المقترح، تتمثل فيما يلي:
- ينبغي تهيئة الجامعات داخلياً قبل التطوير، وقبل القيام بأى إجراء، وعمل تعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات، والقواعد، والأنظمة، والقوى العاملة، بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة عالية، ومسايرة التحديث والتجديد.
  - اتخاذ قرارات مهمة، ومؤثرة، تهدف لتأهيل الكوادر القيادية بالجامعات السعودية، وتقوية مركزها التنافسي بين الجامعات.
  - تحديد الأولويات، والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل، والأهداف السنوية، والسياسات والبرامج.
  - زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في الجامعات.
  - الاهتمام والتركيز على البيئة الخارجية.
  - تشجيع اشتراك العاملين بالجامعات، من خلال العمل

وفق المعلومات المتاحة مع تحليل هذه المعلومات والتنبؤ بسير الأحداث وتحديد أنسب البدائل للقرار المناسب وآليات التنفيذ، وهو أيضاً تصور فكري لمجموعة من الاحتمالات المتوقعة لمسيرة ظاهرة ما (فليه، والزكي، 2004).

قام الباحث من خلال متابعة الدراسات السابقة والمؤتمرات والنشرات الخاصة بالقيادات الأكاديمية، وسبل تنميتها، وأساليب مواجهتها لتحديات المستقبل، ومنها: (التبيدي، 2010، خليل والعمرى، 2010؛ أكبر، 1440؛ ألهم، 2019؛ الشمري، 2020؛ المنسي، 2021؛ الفايز، 2022؛ الضويحي، 2022؛ الفايز، 2022).

وفي ضوء ما سبق من نتائج للدراسة الميدانية يجد الباحث أن وضع تصور مقترح لتحديد الكفايات القيادية بالجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية أصبح ضرورة ملحة، حيث إن المنافسة العالمية تتطور سريعاً في ضوء الانفجار المعرفي الهائل والتنوع التكنولوجي، وسياسياً، واجتماعياً، بالإضافة إلى محدودية التمويل الذي يحد من استمرارية تطوير الجامعات الحكومية السعودية بالرغم من زيادة الإنفاق من جهة المملكة على التعليم، كما يحول بينها وبين تقديم الخدمات اللازمة، كما يُعد الهيكل التنظيمي البيروقراطي عائقاً يمنع استمرارية تطوير المؤسسات التعليمية بصفة عامة، وخاصة أن معظم القرارات التنفيذية تكون في إطار مركزي لا يستطيع أحد أن يجيد عنها وإلا تعرض للمسائلة والتحقيق؛ لذا فإن التصور المستقبلي لتحديد الكفايات القيادية بالجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية يعمل على بناء فلسفة جديدة لتطبيق أهداف تطوير ممارسات القيادات الجامعية بصفة عامة، مع الأخذ في الحسبان تقليل التكلفة الإجمالية، والانتقال إلى حسن استثمار الموارد المتاحة، وبناء علاقة طويلة الأمد من الولاء والثقة بين العاملين والإدارة، مع تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار لتحسين الجودة وتقليل الهدر، والاهتمام بالتدريب المستمر من خلال خبراء معاهد التدريب، كما يجب أن يكون هناك نظام فعال للإشراف يهدف لقيادة العاملين ومساعدتهم على القيام بعمل أفضل، ولا بد من خلق علاقات إنسانية جيدة بين العاملين والإدارة حتى يعمل الجميع بفعالية لصالح المؤسسات العلمية والتعليمية. ومن ذلك يمكن تقديم التصور المقترح التالي للقيادة المستقبلية للجامعات:

### أهداف التصور المقترح:

- تتمثل أهداف التصور المقترح فيما يلي:
- عرض الاحتمالات والإمكانات والخيارات البديلة التي تنطوي عليها التطورات المستقبلية كما تكشف عن التصورات المختلفة.
  - عرض النتائج المترتبة على الخيارات أو البدائل المختلفة.
  - توضيح رؤية مستقبلية لقيادة الجامعات السعودية تتماشى مع التغيرات العلمية والتكنولوجية المتسارعة.
  - ووضوح خطة للتطوير والتحسين في كفايات القيادات بالجامعات

- غياب المنافسة التي تؤدي إلى التطوير.
- المركزية الشديدة في الإدارة وعدم التفويض.
- ضعف الإدارة، والضغوط الداخلية والخارجية التي تقع على عاتقها.
- ضعف المهارات التكنولوجية لدى القادة، وعدم الاستفادة من التقدم التقني، واستنزاف الوقت، وضعف الالتزام بالتنفيذ.
- ضعف وضوح الأهداف والسياسات المرجو تحقيقها مستقبلاً.
- ضعف قنوات تواصل مباشرة بين الإدارة والعاملين، مما يؤدي إلى نقص المعلومات الضرورية لسيير العمل داخل الجامعة.
- مواجهة بعض القادة لكل تغيير أو تطوير.
- نقص الدورات وورش العمل اللازمة لتدريب القادة على الكفايات القيادية وفقاً للتغيرات المستقبلية.
- ضعف كفاية الوقت لدى قادة الجامعات للتدريب على الممارسات القيادية المتوافقة مع التطوير والتغيير.
- ضعف كفاية الأدوات والأجهزة التكنولوجية ووسائل الاتصال اللازمة للعمل القيادي المستقبلي.
- ضعف الرغبة لدى العاملين في التعاون والاشتراك وتقديم مقترحات وأفكار إبداعية تساهم في تسيير الأمور وفق التغيير والتطوير المستقبلي.

#### التوصيات والمقترحات:

- توصي الدراسة بما يلي:
- تبني التصور المقترح، والمتبني تطوير الكفايات القيادية المستقبلية لقادة الجامعات السعودية، والعمل على تنفيذه بأساليب مرنة ومتنوعة.
- تأهيل القيادات الجامعية وفق المتطلبات الكفايات القيادية المستقبلية.
- توظيف الاتجاهات المعاصرة، والتكنولوجيا المتطورة في التدريب، لتطوير الأداء الإداري لدى قادة الجامعات.
- حث القادة والإداريين على التطوير والتجديد والعمل وفق استراتيجية منظمة تتوافق مع المتغيرات التكنولوجية والمعرفية.
- تشجيع الموظفين وأعضاء هيئة التدريس على تقديم أفكار إبداعية تساهم في تقدم المؤسسة، وتعمل على الاستفادة من كل جديد.
- التحفيز المادي والمعنوي للقادة الذين يظهرون إبداعاً قيادياً يتوافق مع متغيرات العصر.
- إجراء بحوث ودراسات لتحديد المخاطر والصعوبات التي تواجه الجامعات والعمل على تقديم حلول لها.
- تشجيع الباحثين على إجراء بحوث حول تحديد وتقدير الفرص المستقبلية والتنبؤ بالمشكلات وحلها الخاصة

- الجماعي، مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها من قبل.
- تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل الجامعات، وزيادة فعاليتها.
- وضع خطة إثنائية طويلة الأجل تتميز بالمرونة، يحدد فيها مثلاً على مستوى الجامعة، فلسفة الجامعة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف.
- وضع خطط مجالات الأنشطة الرئيسية بالجامعات، كتطوير الأداء المؤسسي بالجامعة، أو تطوير الهيكل التنظيمي بها، من حيث توزيع المهام على العاملين بالجامعة ووضع معايير ونظم خاصة بالرقابة، والمتابعة.

#### متطلبات تنفيذ التصور المقترح: (أناء التطوير)

وتتمثل تلك المتطلبات فيما يلي:

- تحديد رسالة الجامعة، ورؤيتها، وأهدافها، والقيم، والغايات.
  - الاستكشاف والمسح البيئي: وهو عملية للحصول على المعلومات، ومتابعة وتقييم كل من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.
  - التشجيع المستمر لقادة الجامعات لممارسة المهارات والكفايات القيادية التي يتطلبها المستقبل، بكافة مجالاته، وذلك بالاستمرار في عقد دورات تدريبية، وورش عمل خاصة بهذا الجانب.
  - اطلاق جميع العاملين بالجامعات على أهمية الرؤى المستقبلية للقيادة، من أجل ضمان مساهمتهم الكبيرة، والفعالة لتحقيقها داخل الجامعات.
  - اللامركزية في التخطيط والتنفيذ، وتحول بيئة العمل الجامعي نحو ممارسة الديمقراطية الإدارية، وتوسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار.
  - الاستفادة من مستجدات العصر، ومستحدثات تكنولوجيا المعلومات، لتوفير مصادر تعليم جديدة بالجامعات.
  - دعوة قطاع الأعمال والصناعة للمشاركة الفاعلة مع مؤسسات التعليم العالي، من أجل تفعيل القيادة المستقبلية بهذه المؤسسات، والمشاركة في تمويل هذه المؤسسات.
  - تقييم ومراجعة الخطط: من خلال متابعة أنشطة ونتائج أداء المنظمة الفعلي، ومقارنته مع الأداء المخطط، لمعرفة الفجوة في الأداء.
  - الاستعداد لتغيير طريقة القيادة كلما تطلب الأمر ذلك، وطريقة تغيير الأداء داخل الجامعة أيضاً عند الحاجة إليه.
  - الاشتراك مع المؤسسات الأخرى، والتفاعل مع حاجات المجتمع المحلي بمكوناته المختلفة.
- #### معوقات التصور المقترح وإمكانات حلها: (ما بعد المشروع)
- البيروقراطية في الإدارة التي يتمسك بها البعض.
  - الأنظمة واللوائح الجامدة التي تعوق أي تقدم أو تطوير.
  - ضعف الاستقرار الإداري لفترة من الزمن.

أكبر، عبيد فاروق. (1440). مداخل إدارية معاصرة لمنظمات القرن الحادي والعشرين. دار الطاووس للنشر.

آل سعود، محمد. (2015). بناء نموذج لتطوير الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الداخلية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

إلهام، علي. (2020). إجراءات مقترحة للارتقاء بالكفايات الوظيفية لخريجات العلوم الإنسانية في ضوء احتياجات سوق العمل بالمملكة العربية السعودية دراسة حالة على جامعة الملك فيصل. كلية التربية، جامعة سوهاج. *المجلة التربوية*، ع 71، م 4، ص ص 113-132

أهم، هبة الله. (2019). إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية. *مجلة جامعة الفيوم*، 12(3)، 153-195.

أنيس، إبراهيم. (2004). المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية. مكتبة الشروق الدولية.

البيدي، محمد حنفي. (2010). أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفاعلية الأداء. رسالة دكتوراه غير منشورة، السودان، جامعة الخرطوم.

النبيتي، خالد عوض. (2019). القدرات الإدارية اللازمة لتطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030م. الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، 4(59)، 771-835.

جمال الدين، نجوى يوسف وحسنين، محمد رفعت والسودي، مبروك صالح. (2018). فاعلية التنمية الإدارية في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات. آفاق جديدة في تعليم الكبار، جامعة عين شمس، (23)، 9-41.

الجمال، وسام عبد الهادي. (2014). درجة توافر كفايات المعلم الناجح في الفكر التربوي الإسلامي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وسبل تعزيزها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الحمداوي، سالم. (2017). مستوى توظيف مدرسي اللغة العربية ومدرساتها للكفايات المهنية في التدريس في محافظة كربلاء المقدسة، جامعة بابل، *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، المجلد 3، العدد 3، 503-522.

خزعلي، قاسم ومؤمني، عبد اللطيف. (2010). الكفايات التدريسية لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الخاصة في ضوء متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص. مجلة جامعة دمشق، 26(3)، 553-592.

خليل، نبيل محمد والعمرى، هاني عبد الرحمن. (2010). الإدارة

بالجامعات السعودية.

• تطوير برامج تدريب وتطوير: توفير برامج تدريب وتطوير مكثفة لقيادة الجامعات الحكومية، تشمل تحسين الكفايات القيادية الأساسية والمتقدمة مثل الابتكار، وتحدي طرق العمل، والتمكين، وتقديم الدعم. يجب أن تكون هذه البرامج مخصصة ومتعددة المستويات.

• تطبيق أساليب قيادية حديثة: تشجيع تبني أساليب ونماذج قيادية حديثة تركز على الابتكار والتمكين، وتشجع على تحفيز الفريق وتنمية القدرات الشخصية للأعضاء.

• دعم الابتكار والتحول التقني: تشجيع الابتكار في العمليات الإدارية والتعليمية من خلال تبني تقنيات وأدوات حديثة، وتحفيز تكامل التقنية في جميع جوانب الجامعة.

• تعزيز الثقافة التنظيمية: تطوير ثقافة تنظيمية تشجع على التفاعل والتعلم المستمر والتحسين المستمر، وتشجع على المشاركة والتواصل بين القادة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب.

• تحسين التواصل والشفافية: تعزيز التواصل بين القيادات والموظفين والطلاب من خلال منصات إلكترونية وورش عمل تفاعلية، وتوفير مساحات لمشاركة الأفكار وتقديم الاقتراحات.

• تقييم دوري وتحسين مستمر: تنفيذ تقييم دوري لأداء القيادات مع تحديد نقاط القوة والضعف، وتطبيق استراتيجيات التحسين المستمر بناءً على النتائج.

• دعم موارد مادية وتقنية: ضمان توفير الموارد المالية والتقنية اللازمة لتنفيذ برامج تطوير القادة وتحقيق الكفايات القيادية بشكل فعال.

• تعزيز الشراكات والتعاون: تعزيز التعاون بين الجامعات الحكومية ومؤسسات أخرى والجهات المعنية لتبادل الخبرات وتطوير الكفايات القيادية.

### البحوث والدراسات المقترحة:

1. تصور مستقبلي لتفعيل دور الجامعات السعودية في تنمية ثقافة الإبداع لدى طلاب الجامعة.
2. استراتيجية مستقبلية مقترحة للقيادات بالإدارات التعليمية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
3. تصور مستقبلي لتفعيل مجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

### المراجع:

أحمد، نجلاء حسن جمعة. (2018). أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 3، 163-220.

- للتنمية الإدارية، (1)، 532-562.
- الضويحي، سارة شويش. (2022). صعوبات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (77)، 5039.
- الطويل، إيمان بنت سعد والفايز، فايز بن عبد العزيز. (2022). تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة. *مجلة كلية التربية، جامعة أسبوط - كلية التربية*، (2)، 88-135.
- عباس، عمر عزيز. (2018). دور استقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية (دراسة ميدانية مقارنة على بعض دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق). *المجلة العلمية للمدراس التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس، (2)، 9، 151-172.
- العجمي، محمد. (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والطباعة.
- العدنان، أمل بنت عارف. (2020). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم، (13)، 67-107.
- العريقي، منصور محمد. (2011). الإدارة الاستراتيجية. (ط2)، دار الكتاب الجامعي.
- عمر، زينب، وإسماعيل، جيهان، وعبد الحكيم، غادة. (2016). الأسس النظرية في طرق تدريس التربية البدنية والرياضة وتطبيقاتها، دار الفكر العربي، القاهرة.
- عودة، هديل محمد. (2010). الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مآدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- الفايز، هيلة بنت عبد الله سليمان. (2022). تطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية: تصور مقترح. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*، جامعة الملك خالد، كلية التربية، مركز البحوث التربوية، (5)، 9، 184-205.
- فليه، فاروق عبدة والزكي، أحمد عبد الفتاح. (2004). معجم المصطلحات التربوية: لفظا واصطلاحا، دار الوفاء.
- القحطاني، سالم. (2008). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. دار مرمر للطباعة والتغليف.
- اللوزي، موسى. (2010). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل للنشر والتوزيع.
- الاستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات علمية. (ط1)، مكتبة الشقري.
- الديب، سامر كمال. (2012). مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعة الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوبتها وسبل تنميتها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- الروقي، مطلق بن مقعد. (2016). المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الناشئة. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، جامعة بابل، (28)، 123-145.
- الزبيدي، وفاء محمد. (1439). نموذج مقترح لبناء معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية. دراسة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- سعيد، أحمد محمد وعبد الفتاح، منال رشاد ومحمد، نجلاء يسري. (2022). تطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، جامعة سوهاج، (13)، 305-358.
- السلطين، علي. (2014). القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- شاعر، عدلي داود محمد (2007). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة. [رسالة ماجستير غير منشورة]، غزة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية.
- الشايب، محمد الساسي. (2011). قراءة في مفهوم الكفايات التدريسية. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (4)، 14-40.
- الشمري، منيرة محمد. (2020). سيناريو مقترح لتطوير القيادة الاستراتيجية بجامعة حائل. *مستقبل التربية العربية*، جامعة أم القرى، (125)، 271-296.
- الشهري، فوزية بنت ظافر علي. (2017). دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها.
- الصانع، نجاة محمد سعيد (2007). قيادة التغيير في الجامعات السعودية في ضوء أنظمة ولوائح التعليم العالي دراسة تحليلية لأنظمة ولوائح التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. بحوث المؤتمر العربي الأول - الجامعات العربية التحديات والآفاق المستقبلية، المنظمة العربية

https://cutt.us/YN7CP (27/م)، وتاريخ 1441/3/2، متاح على

الهدبان، تغريد بنت عبد الله بن هبدان. (2021). دور التخطيط الاستراتيجية في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، 37(12)، 72-105.

والي، رشا. (2011). تأثير برنامج على تحسين الكفاءات التدريسية للطلاب المعلم بكلية التربية الرياضية وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد، كلية التربية الرياضية، جامعة المنصورة.

ورشة العمل الإقليمية. (2012). حوكمة الجامعات وضمان الجودة الأكاديمية والإدارية. الرباط: المغرب.

وفاء، أبو سيف. (2016). فاعلية برنامج مقترح قائم على استراتيجية التعلم النشط في تطوير الكفايات الأدائية لمعلمات رياض الأطفال، جامعة دمشق.

Abbas, Omar Aziz. (2018). The role of attracted human talent in preparing future skills (a comparative field study in some departments of the Ministry of Higher Education for Sciences in Iraq). (in Arabic), *University and Environmental Scientific Journal, Suez Canal University*, 9(2), 151172-.

Ahmed, Najlaa Hassan Jumaa. (2018). Contributes to preparing the future by supporting local continuity: a field study with scientific applications (in Arabic), *Journal of Finance and Business*, 3, 163220-.

Akbar, Abeer Farouk. (1440). A contemporary managerial inside of twentieth century organizations (in Arabic), Jeddah: Al-Tawoos Publishing House.

Al Saud, Muhammad. (2015). Model for building job performance for the Ministry of Interior (in Arabic), Master's thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.

Al-Ajami, Muhammad. (2008). Modern trends in human administrative leadership, (Amman - Jordan): Dar Al-Masfa for Publishing and Printing.

Al-Ardan, Amal bint Arif. (2020). Haqeeqa is active in the emerging Saudi business sector (in Arabic), *Arab Journal of Educational and Psychological*

مجلس التعليم العالي. (1428). نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه. (ط3).

مجمع اللغة العربية. (1989). المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية. المربع، صالح سعد. (2012). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية. (ط1)، جامعة الأمير نايف الأمنية.

المساعد، صالح قتيان جلود. (2018). درجة امتلاك الكفايات الأدائية اللازمة لدى أعضاء هيئة التدريس في تعليم اللغة الإسبانية، *مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، كلية الآداب*. المجلد (78)، الجزء. (115-485)

معوض، فاطمة. (2013). تطوير الإدارة الجامعية في الوطن العربي في ضوء الفكر الإداري المعاصر. *مجلة التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة-الجمعية المصرية لتربية المقارنة والإدارة التعميمية*، 16 (45)، 1919-252.

ملياني، عبد الكريم. (2016). مستوى الكفاءات القيادية لدى مدراء المؤسسات التربوية: دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية بولاية المسيلة. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 19(1)، 147-129.

المنسي، منال دسوقي. (2021). دور القيادات المستقبلية في تحقيق الريادة الاستراتيجية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12(3)، 162-138.

مؤتمر التعليم العالي. (2012). مؤتمر التعليم العالي الأول المنعقد في جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.

المؤتمر السادس لكلية التربية. (2007). التعليم العالي ومتطلبات التنمية. جامعة البحرين، الصخير، في الفترة من 22 - 24 نوفمبر.

المؤتمر العربي الثالث. (2013). ضمان جودة التعليم العالي. جامعة الزيتونة الأردنية، عمان: الأردن.

المؤتمر العربي الثاني للجامعات. (2008). تحديات وطموح. المنعقد في مراكش بالمغرب.

مؤتمر القيادات الحكومية الإدارية. (1436). معهد الإدارة العامة. الرياض، المملكة العربية السعودية.

ندوة التعليم الجامعي. (2001). التعليم الجامعي بين الواقع والطموح. مؤسسة عبد الحميد شومان.

ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي. (2004). التحديات والتطوير. جامعة الملك سعود، كلية التربية، في الفترة من 12 - 15 /12 /2004م.

نظام الجامعات. (1441). الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم



- education in the Kingdom of Saudi Arabia (in Arabic), Arab Conference Research - Future Students and Graduates, Arab Organization for Administrative Development, (1), 532-562.
- Al-Shammari, Munira Muhammad. (2020). Hail's method of dealing with strategy (in Arabic), The Future of Arab Education, Umm Al-Qura University, 27(125), 271296-.
- Al-Shehri, Fawzia Bint Azamir Ali. (2017). An academic leadership course in developing participation in creative cultures. He is also a member of the faculty at King Khalid University (in Arabic), Master's thesis, King Khalid University, Abha.
- Al-Tabidi, Muhammad Hanafi. (2010). Strategic management effectively and efficiently (in Arabic),. Doctoral dissertation, Sudan, University of Khartoum.
- Al-Taweel, Iman bint Saad, and Al-Fayez, Fayez bin Abdul Aziz. (2022). Developing the performance of administrative leadership in Saudi universities in light of distributed leadership. (in Arabic), *Journal of the Faculty of Education, Assiut University - Faculty of Education*, 38 (2), 88- 135.
- Al-Thabiti, Khalid bin Awad bin Abdullah. (2019). Able to perform jobs in Saudi universities in light of Vision 2030 (in Arabic), Public Administration, Institute of Public Administration, 4(59), 771835-.
- Al-Zubaidi, Wafa Muhammad. (1439). A model for building criteria for selecting academic universities in Saudi Arabia in light of international experiences. Doctoral study, College of Education, Umm Al-Qura University, Mecca.
- Anis, Ibrahim. (2004). Intermediate Dictionary, Arabic Language Academy (in Arabic), Al-Shorouk International Library.
- Ayre, C., & Scally, A. J. (2013). Critical values for Lawshe's content validity ratio: Revisiting the original methods of calculation (in Arabic), Measurement and Evaluation in Counseling and Sciences, Arab Foundation for Education and Science, (13), 67107-.
- Al-Ariqi, Mansour Muhammad. (2011). Strategic management (in Arabic), 2nd edition, made by: University Book House. Omar, Zeinab, and El
- Al-Asmari, Abdul Aziz bin Saeed. (2011). Strategic foundations for training security leaders (in Arabic), *New Journal, King Fahd Security College*, 3(24)6276-.
- Al-Deeb, Samer Kamal. (2012). The extent to which the academic leaders at the Palestinian University practice transformational leadership, its difficulties, and ways to develop it. Master's thesis, Al-Azhar University, Gaza.
- Al-Duwaihi, Sarah Shweish. (2022). Difficulties in developing the performance of leaders in Saudi universities in light of the management of many... *Journal of Arts, Literature, Experimental and Social Sciences*, (77), 3950-.
- Al-Hamdawi, Salem. (2017). "The level of employment of Arabic language teachers, both male and female, with professional competencies in teaching in the Holy Province of Karbala, (in Arabic), *Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences*, University of Babylon.
- Al-Jamal, Wissam Abdel Hadi. (2014). The extent to which the competencies of a successful teacher in educational thought are available among secondary school teachers in the Gaza governorates and ways to enhance them (in Arabic), Master's thesis, Islamic University (Gaza).
- Al-Ruqi, Mutlaq bin Maqad. (2016). Scientific and administrative academic facing faculty members in some startup companies (in Arabic), *Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences*, University of Babylon, 28, 123145-.
- Al-Sayegh, Najat Muhammad Saeed (2007). Renewed regulation in Saudi Arabia in light of the regulations and laws of higher education. An analytical study of the regulations and laws of higher

- Le Boterf, G. (2000) De la competence, essai sur UN attracteur etrange Les editions d'organisation, Paris.
- Marlatt, S. G. (2004). Characteristics of superintendents who are effective instructional leaders (in Arabic), University of Southern California.
- Middlehurst, R. (2013). Changing Internal Governance: Are Leadership Roles and Management Structures in U nited K ingdom Universities Fit for the Future? (in Arabic), Higher Education Quarterly, 67(3), 275.294-
- Peretomode, O. (2012). Situational and contingency theories of leadership: Are they the same (in Arabic), *Journal of Business and Management*, 4(3), 13.17-
- Poet, Adly Dawoud Muhammad (2007). Obstacles to implementing strategic planning among school directorates in the Gaza governorates (in Arabic), Gaza. Faculty of Education. Islamic University.
- Saeed, Ahmed Mohamed, Abdel Fattah, Manal Rashad, and Mohamed, Naglaa Yousry. (2022). Developing private activities in Egypt in light of the strategic leadership approach: an analytical study. (in Arabic), Youth magazine specialized in educational sciences, Sohag University, (13), 305358-.
- Shayeb, Muhammad Al-Sassi. (2011). A reading of the concept of teaching determinism. *Journal of Research in the Humanities and Social Sciences*, (4), 1440-.
- Sultans, Ali. (2014). Academic engineering in higher scientific work (in Arabic), Amman: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
- Xun, Z., & Gilman, S. (2022). Placing the Blame: What If "They" REALLY Are Responsible? (in Arabic), In *The COVID Pandemic: Essays, Book Reviews, and Poems* Cham: Springer Nature Switzerland. (pp. 1749-).
- Development, 47(1), 7986-.
- Boone, C. G., Pickett, S. T., Bammer, G., Bawa, K., Dunne, J. A., Gordon, I. J.,... & Mallee, H. (2020). Preparing interdisciplinary leadership for a sustainable future. *Sustainability Science*, 15, 1723.1733-
- Heck, D., & Weiss, I. (2015). Strategic leadership for education reform: Lessons from the statewide systemic initiatives program. CPRE Policy Briefs RB-41. Consortium for Policy Research in Education. Report.
- Inspiration, Ali. (2020). A mechanism for improving the job competencies of humanities graduates in light of the basics of the labor market in the Kingdom of Saudi Arabia. A case study on King Faisal University (in Arabic), *Educational Journal*, 71.
- Inspired, God's gift. (2019). Managing change and achieving success for academic leaders in Egyptian universities (in Arabic), *Fayoum University Journal*, 12(3), 153195-.
- Jamal Al-Din, Najwa Youssef, Hassanein, Muhammad Refaat, Al-Suwaidi, Mabrouk Saleh. (2018). The effectiveness of administrative development in developing the performance of academic leaders in universities. *New Horizons in Adult Education*, Ain Shams University, (23), 941-.
- Khalil, Nabil Muhammad, and Al-Omari, Hani Abdel Rahman. (2010). Contemporary strategic management concepts and scientific applications. 1st edition, Riyadh: Al-Shaqri Library.
- Khazali, Qasim, and Momeni, Abdul Latif. (2010). The core teaching teams have stage teachers in private schools with a variety of academic qualifications, years of experience, and specialization. (in Arabic), *Damascus University Journal*, 26(3), 553592-.
- Kose, E. K., & Kose, M. F. (2019). Strategic Management and Leadership of Education: Central and Local Perspectives in Turkey. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 14(3), 347.365-