

Developing the leadership competencies of department heads in Saudi universities in light of the human capacity development program

Mr. Ali Yahya Garrah

College of Education | King Saud University | KSA

Received:
10/06/2024

Revised:
24/06/2024

Accepted:
03/07/2024

Published:
30/12/2024

* Corresponding author:
algarrah1012@hotmail.com
[m](https://orcid.org/0000-0001-9142-1000)

Citation: Garrah, A. Y. (2024). Developing the leadership competencies of department heads in Saudi universities in light of the human capacity development program. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 8(13), 87 – 97. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.J130624>

2024 © AISRP • Arab
Institute of Sciences &
Research Publishing
(AISRP), Palestine, all rights
reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: This study aimed to identify the degree of availability of leadership competencies among department heads in Saudi universities in light of the human capacity development program, reveal the challenges they face, and present proposals for developing their leadership competencies. To achieve these goals, a descriptive survey method was used, a questionnaire was used as a tool for collecting data, and the study was applied to department heads in all colleges at King Saud University. The results of the study reached the following: The degree of availability of leadership competencies was moderate, with the general arithmetic mean reaching (3.43), with a moderate degree of agreement with the overall direction of the axis. The phrase: (planning) came in first place with a moderate degree of agreement, an arithmetic mean of (4.10), The degree of challenges was high, as the overall average for the axis was (3.83), which confirms the existence of challenges facing department heads in Saudi universities to develop leadership competencies in light of the human capacity development programme. The phrase came: (Administrative burdens) ranked first with a mean of (4.47), and a very high degree of agreement, The score for development proposals was highly agreeable, with the overall average for the axis reaching (3.72), and the statement that states: (holding directed training programs) came in first place. The study reached a number of recommendations, the most prominent of which are: holding intensive training programs for department heads directed at developing their leadership competencies, providing sufficient administrative staff to assign them to accomplish some non-technical administrative tasks, and providing sufficient financial support to develop the leadership competencies of department heads.

Keywords: Leadership competencies, Heads of Departments, Human capabilities development program.

تطوير الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية

أ. علي يحيى جراح

كلية التربية | جامعة الملك سعود | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية، والكشف عن التحديات التي تواجههم، وتقديم مقترحات لتطوير الكفايات القيادية لديهم. ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على رؤساء الأقسام بجميع الكليات بجامعة الملك سعود. وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي: درجة توافر الكفايات القيادية جاءت بدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.43)، وبدرجة موافقة متوسطة للاتجاه الكلي للمحور. وقد جاءت عبارة: (التخطيط) في الترتيب الأول بدرجة موافقة متوسطة ومتوسط (4.10)، ودرجة التحديات جاءت بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.83) مما يؤكد وجود تحديات حقيقية تواجه رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية لتطوير الكفايات القيادية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية، وقد جاءت عبارة: (الأعباء الإدارية) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.47) ودرجة موافقة عالية جداً، ودرجة مقترحات تطويرية جاءت بدرجة موافقة عالية حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.72) وقد جاءت العبارة التي تنص على: (عقد البرامج التدريبية الموجهة) في الترتيب الأول. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها: عقد برامج تدريبية مكثفة لرؤساء الأقسام وموجهة نحو تطوير الكفايات القيادية لهم، وتوفير موظفين إداريين بشكل كاف بحيث يُسند لهم إنجاز بعض المهام الإدارية غير الفنية، وتقديم الدعم المادي الكافي لتطوير الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام.

الكلمات المفتاحية: الكفايات القيادية، رؤساء الأقسام، برنامج تنمية القدرات البشرية.

1- المقدمة.

يحتاج القادة بشكل عام، إلى مجموعة من المهارات والصفات لتحقيق النجاح المطلوب في توجيه وإدارة الفرق والمؤسسات. تتمثل هذه المهارات والصفات في مجموعة من القدرات والمعارف والسلوكيات التي تساعد القادة على تحقيق أهدافهم وتوجيه الموارد والموظفين بفعالية. تسمى الكفايات القيادية. ومن أبرز تلك الكفايات الهامة: اتخاذ القرارات، والنزاهة، وبناء العلاقات، وحل المشكلات، والاستقلالية، ومهارات الإشراف والتعليم. وتلك الكفايات تساعد القادة على التكيف مع التغيير، وتخلق تأثيرًا إيجابيًا في مكان العمل. ومن بين القادة الذين يحتاجون إلى ممارسة تلك الكفايات رؤساء الأقسام في الكليات. وقد تم الإعلان عن برنامج تنمية القدرات البشرية كبرنامج وطني يعمل على دعم وتعزيز تلك الكفايات حيث تهدف إلى تنمية قدرات المواطن في جميع مراحل الحياة وتطوير وإعادة تأهيل المهارات والمواهب والقيم ضمن رؤية المملكة 2030. ويسعى لتحضير المواطنين للمستقبل وتمكينهم من اغتنام الفرص التي توفرها الاحتياجات المتجددة والتطورات السريعة على المستويين المحلي والعالمي، وتعزيز تنافسية المواطن عالميًا من خلال بناء استراتيجية وطنية طموحة لتنمية قدرات المواطن، والاستثمار في المواهب والكفاءات الوطنية، وضمان الموازنة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، وتعزيز ودعم ثقافة الابتكار وزيادة الأعمال، وتطوير وإعادة تأهيل المهارات. وتأتي هذه الدراسة لبحث كيفية تطوير الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية.

1-2- مشكلة الدراسة:

يتولى رؤساء الأقسام في الجامعات إدارة وحدات تنظيمية تقوم بدور كبير في تسيير الأعمال الإدارية الخاصة بالطلاب، وبأعضاء هيئة التدريس، وتنظيم العلاقات القائمة بينهم. وقد أشارت صوفية (2019) إلى الحديث عن رئاسة القسم حيث قالت إنه حديث عن طاقم إداري متنوع وعلى رأسه رئيس القسم الذي توسعت مهامه أكثر في ضوء التطورات الحالية للجامعة، حيث يرتبط أداؤه بامتلاكه المقدرة على تحقيق عدد متنوع من المهام الإدارية (تخطيط، تنظيم، قيادة، علاقات إنسانية، اتخاذ القرار...). ونظرًا للدور المحوري الذي يشغله رئيس القسم في الهرم التنظيمي للجامعة، فإنه من الأهمية الملحة تطوير كفاياته القيادية، ورفع جودتها، وتحديثها وفق منظور برنامج تنمية القدرات البشرية بهدف زيادة فاعلية العملية التعليمية والبحثية، وتطوير الأداء العام للقسم، ورفع من مستوى الخدمات التي يقدمها. ونظرًا لعدم وجود آلية مقننة ومعايير محددة لاختيار رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية؛ فإن بعض رؤساء الأقسام قد يفتقرون للكفايات القيادية، فضلًا عن العمل على تطويرها بشكل عام، وتطويرها تحت مظلة برنامج تنمية القدرات البشرية بشكل خاص. حيث أن البرنامج في عمومها يركز على رحلة التدريب والتعليم التي تساعد على تعزيز القيم والمهارات والمعارف اللازمة للمنافسة عالميًا. (الوثيقة الإعلامية لبرنامج تنمية القدرات البشرية، 2021).

1-3- أسئلة الدراسة:

وبناء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية؟
وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة توافر الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية؟
- 2- ما التحديات التي تواجه رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية لتطوير الكفايات القيادية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية؟
- 3- ما مقترحات تطوير الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية؟

1-4- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة توافر الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية.
2. تحديد التحديات التي تواجه رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية لتطوير الكفايات القيادية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية.
3. استقصاء مقترحات تطوير الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية.

5-1- أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهمية نظرية وأهمية عملية، على النحو التالي:

- **الأهمية النظرية:**
 - تكمن أهمية الدراسة النظرية فيما يلي:
 - موضوع البحث الذي تفرقت به، وهو تطوير الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية.
 - أهمية تطوير الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية، وأهمية الاستفادة من توظيف برنامج تنمية القدرات البشرية في تطويرها.
- **الأهمية العملية:**
 - تكشف العقبات التي تواجه رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في تطوير الكفايات القيادية، مما يساعد أصحاب القرار في الجامعات على إيجاد حلول تعين على تجاوزها.
 - ستقدم تصوراً لتوظيف برنامج تنمية القدرات البشرية، والاستفادة من مؤشراتته في تطوير كفايات رؤساء الأقسام القيادية.

6-1- حدود الدراسة:

تقتصر حدود هذه الدراسة على ما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** البحث في آلية تطوير الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية، والتحديات التي تواجههم، والحلول الممكنة لتطويرها.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على جامعة الملك سعود.
- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (1445هـ – 2023م).

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

1-2- الإطار النظري

1-1-2- المفاهيم الأساسية للكفايات القيادية:

- مفهوم الكفايات. عرف الدريج (2020) الكفايات بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات المكتسبة والمندمجة بشكل مركب، والتي يقوم الفرد بتجنيدها وتوظيفها لمواجهة مشكلة ما في وضعية محددة.
- مفهوم القيادة. القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة (أكاديمية الحنطي، 2022).
- مفهوم الكفايات القيادية. الكفايات القيادية هي مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها القائد ويستخدمها لتوجيه وتحفيز وإلهام الآخرين نحو تحقيق هدف مشترك (العززي، 2023).

2-1-2- الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام:

سنتناول في هذا المبحث ثمانية عناصر وهي: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، واتخاذ القرار، والتقييم والمتابعة، والعلاقات الإنسانية، والنمو العلمي، والنمو المهني.

1. التخطيط.

2. التنظيم.

3. القيادة.

4. اتخاذ القرار.

5. التقييم والمتابعة.

6. العلاقات الإنسانية.

7. النمو العلمي.

8. النمو المهني.

3-1-2-برنامج تنمية القدرات البشرية:

سنتناول في هذا المبحث أربعة عناصر وهي: نطاق البرنامج، وتطلعات البرنامج، والوضع الحالي للبرنامج، واستراتيجية البرنامج.

1- نطاق البرنامج.

يركز برنامج تنمية القدرات البشرية على تنمية المهارات الأساسية والمستقبلية، وتطوير قدرات جميع مواطني المملكة العربية السعودية، وترسيخ القيم لديهم، وتنمية المعارف لمختلف الفئات العمرية والمستويات التعليمية؛ سعياً لتلبية متطلبات سوق العمل المستقبلي المحلي والعالمي.

2- تطلعات البرنامج.

يهدف برنامج تنمية القدرات البشرية إلى تحقيق عدد من الطموحات للوصول إلى الهدف الرئيس للبرنامج والمتمثل في إعداد مواطن منافس عالمياً. ولضمان نجاح البرنامج في تحقيق ذلك جرى تحديد عدد من الالتزامات للبرنامج. يتطلع البرنامج إلى استهداف جميع المواطنين بشكل عام، وشرائح محددة من المجتمع بشكل خاص. وتُعد تطلعات البرنامج مؤشرات وسيطة تعمل كمحطة إرشادية متوسطة المدى للتأكد من تحقيق تطلعات برنامج تنمية القدرات البشرية على المدى البعيد، وتهدف إلى إعداد مواطنين منافسين عالمياً. استنبطت التطلعات من تحليل تنازلي من الأعم إلى الأخص منبثق من طموح البرنامج النهائي، وأهدافه الاستراتيجية، بالإضافة إلى التأثير المطلوب إحداثه. وحُدِّد ذلك عبر مختلف فترات رحلة التعلم.

3- الوضع الحالي للبرنامج.

يواجه التعليم العالي العديد من التحديات التي تحد من جاهزية الشباب لمتطلبات سوق العمل المستقبلي المحلي والعالمي، وتمكينه لتحقيق طموحه بالابتكار وريادة الأعمال. ومن التحديات الحالية ضعف مواءمة مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل المتنامية والالتحاق بالتخصصات والدرجات العلمية غير المطلوبة بسوق العمل، إلى جانب قلة الخبرة العملية المهنية والتطبيقية في المجالات ذات الطلب المرتفع، بالإضافة إلى ارتفاع معدل البطالة للفئة العمرية 15-24 عاماً في المملكة بنحو 24%.

4- استراتيجية البرنامج.

وضعت استراتيجية برنامج تنمية القدرات البشرية بناءً على تحليل دقيق للتحديات الحالية التي تواجهها المنظومة، والتوجهات العالمية المؤثرة على سوق العمل المحلي والعالمي؛ وذلك لمعالجة جميع ما يواجه منظومة تنمية القدرات البشرية في المملكة بدءاً من مرحلة الطفولة المبكرة إلى ما بعد التقاعد.

ومن أجل ضمان الجاهزية للمستقبل وإعداد مواطنين منافسين عالمياً، تمت هيكلة الاستراتيجية؛ بحيث تقوم على ثلاث ركائز تعكس المراحل الرئيسة لرحلة تنمية القدرات البشرية هي: تطوير أساس تعليمي مرن ومتين للجميع، والإعداد لسوق العمل المستقبلي محلياً وعالمياً، وإتاحة فرص التعلم مدى الحياة.

2-2-الدراسات السابقة:

تعددت وتنوعت الدراسات التي اهتمت بالكفايات القيادية، وتطويرها، ودراسة المعوقات التي تواجه تطويرها، وقد قام الباحث بالاطلاع على دراسات بحثت في الكفايات القيادية للاستفادة منها في تطويرها في جامعة الملك سعود، وفيما يلي استعراض لتلك الدراسات:

2-2-1-دراسات سابقة بالعربية:

1. دراسة البطي (2014) بعنوان: "الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل" وقد هدف البحث إلى التعرف على الكفايات القيادية التي يجب أن يمتلكها رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل ودرجة امتلاك هؤلاء الرؤساء لها ودرجة أهميتها لديهم، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في تحديد الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام وفقاً لمتغير المرتبة العلمية والخبرة العملية، ومتغير الكلية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على استبانة لجمع البيانات تكونت من (52) فقرة موزعة على (6) مجالات. وفق بعددين (امتلاك الكفايات، وأهمية الكفايات). قام الباحث بتطبيقها على عينة من رؤساء الأقسام في جامعة حائل بلغت (24) فرداً بنسبة مئوية بلغت (73%) من المجتمع الكلي. وقد توصل البحث إلى نتائج أهمها: أن درجة امتلاك الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام جاءت بدرجة عالية، بينما جاءت درجة الأهمية عالية جداً، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة البحث في تحديد درجة امتلاك الكفايات القيادية وأهميتها وفقاً لمتغير المرتبة العلمية ومتغير الخبرة العملية في جميع مجالات البحث وأبعاده. ووجود فروق دالة إحصائية في امتلاك رؤساء الأقسام للكفايات القيادية وفقاً لمتغير الكلية (علمية، أدبية) ولصالح الكليات العلمية، باستثناء مجال كفايات العلاقات، وعدم وجود فروق في درجة أهمية الكفايات

القيادية وذلك في جميع مجالات البحث وأبعاده. وأوصى الباحث بتعزيز قدرات رؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال عقد الدورات التدريبية في القيادة العليا الأكاديمية.

2. دراسة العريفي وأخران (2022) بعنوان: "تطوير عمادات شؤون الطلاب بالجامعات الحكومية الناشئة بالمملكة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية". والتي هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير عمادات شؤون الطلاب في الجامعات الحكومية الناشئة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية، وتحديد متطلبات تطوير عمادات شؤون الطلاب فيها. وقد تم استخدام المنهج الوصفي الوثائقي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وقد طبقت الدراسة على الجامعات الحكومية الناشئة (جامعة الأمير سطام، جامعة شقراء، الجامعة السعودية الإلكترونية، جامعة جدة، جامعة بيشة، جامعة حفر الباطن) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها ما يلي: أن تطوير عمادات شؤون الطلاب بالجامعات الناشئة عملية إدارية مستمرة، مرهونة بالتخطيط العلمي السليم، وبالتكامل مع البرامج الوطنية، والعمل على تحقيقها. وأن تطوير عمادات شؤون الطلاب بالجامعات الناشئة يستلزم المراجعة والتقييم المستمر لكافة العمليات والبرامج، وأن تطوير عمادات شؤون الطلاب بالجامعات الناشئة يرتبط بتوفير كافة المتطلبات اللازمة لخدمة العمادات، وتحقيق أهدافها. وقدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لتطوير عمادات شؤون الطلاب بالجامعات الناشئة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية.
3. دراسة آل فهاد (2022) بعنوان: "واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأمير سلطان". وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. كما هدفت الدراسة إلى تحديد الصعوبات التي تحول دون ممارستهم المهارات القيادية. وهدفت كذلك إلى تقديم المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للمهارات القيادية. والتعرف على إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول ممارسة المهارات القيادية تُعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، الكلية، سنوات الخبرة). استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. صمم الباحث استبانة تكونت من (51) عبارة موزعة على ثلاث محاور. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز والبالغ عددهم (1413) عضواً، وتم تحديد عينة الدراسة بطريقة عشوائية، حيث بلغت العينة عينة الدراسة (317) عضواً. أبرز النتائج الدراسة: (1) أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. (2) أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على الصعوبات التي تحول دون ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز للمهارات القيادية. (3) أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية جداً) على المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز للمهارات القيادية.
4. دراسة غرايبة (2019) بعنوان: "درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة إربد في الأردن للكفايات الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الإدارية من وجهة نظرهم". وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة إربد في الأردن للكفايات الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الإدارية من وجهة نظرهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث ببناء أداة للدراسة "الاستبيان"، تم توزيعها على عينة عشوائية من (274) رئيساً لقسم إداري، من مديريات تربية وتعليم محافظة إربد، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة إربد للكفايات الإدارية مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.96)، وجاء ترتيب الكفايات مرتبة تنازلياً وفقاً لمستوى الكفايات: كفايات التخطيط التربوي، وبلغ (4.03)، كفايات الإدارية والفنية، وبلغ (3.94)، كفايات التكنولوجيا وبلغ (3.92). وجميعها بتقدير (مرتفعة)، وأن مستوى الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام مرتفع بمتوسط (3.94)، كما بينت وجود علاقة ارتباطية قوية بمقدار (0.82) بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية والإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الإدارية، وفي ضوء النتائج تم تقديم جملة من التوصيات والمقترحات لرفع مستوى الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام.
5. دراسة راضية (2018) بعنوان: "بناء برنامج تجريبي لرؤساء الأقسام العلمية بكليات الجامعات الجزائرية في ضوء كفاياتهم الإدارية". وقد خلصت الدراسة إلى أن نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها مرتبط بمدى نجاح قياداتها، لهذا كان حسن اختيار أجهزتها الإدارية أمراً في غاية الأهمية، من هذا المنطلق جاءت الدراسة الحالية بهدف بناء برنامج تدريبي لرؤساء الأقسام العلمية العاملين بكليات جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي انطلاقاً من احتياجاتهم التدريبية من الكفايات الإدارية. ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتحديد مجموعة من الكفايات الإدارية اللازمة لرؤساء الأقسام العلمية، ثم قامت بعد ذلك بتحديد الاحتياجات التدريبية التي على أساسها تم اقتراح البرنامج التدريبي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمعرفة آراء عينة مكونة من (285) فرداً منهم (17) عميداً ونائب عميد و(22) رئيس قسم و(249) عضو هيئة تدريس موزعين على سبع كليات، كما تم الاعتماد على

الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد أشارت النتائج إلى وجود احتياجات تدريبية لدى رؤساء الأقسام العلمية في المجالات السبعة للدراسة، وعليه تم ترتيب البنود والمجالات تنازليًا حسب درجة الاحتياج التدريبي من وجهة نظر الفئات الثلاثة للعينة مجتمعة، وعلى أساسها تم اقتراح البرنامج التدريبي الذي يتكون من أهداف وموضوعات ومفردات وفعاليات، كما تم التوصل إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات.

6. دراسة المليان (2016) بعنوان: "الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الإمبريقي الذي يهدف للحصول على المعرفة عن طريق الملاحظة والخبرة واختيار الفروض المنبثقة من تصورات نظرية يتم من خلالها تفسير العلاقة بين المتغيرات. وتمثلت أدوات الدراسة من الاستبيان المغلق كوسيلة لجمع البيانات. وتكونت عينه الدراسة من (60) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب زلتيتم تم اختيارهم بطريقة عشوائية. واختتمت الدراسة بعدة نتائج في عدة مجالات من أبرزها (أن البعد الخاص بالكفايات القيادية يتسم بالإيجابية في عمله ويتحمل المسؤولية محدداً أليات لأدائها ويتسم بالطموح ودافعية الإنجاز لأعمال القسم ويلتزم بالموضوعية في أحكامه ويعالج القضايا والمشكلات الإدارية داخل القسم بكفاءة عالية. أما في مجال كفايات التخطيط فهو يدرك المواقف الجديدة وما تتطلبه من تصرف وبني خططه التربوية والإدارية وفقاً لسياسة الكلية وأهدافها التربوية ويتمتع بالمرونة في التخطيط لتحقيق أهداف القسم. أما في مجال كفايات صناعة القرارات وحل المشكلات فهو يبسر في عمله وفق أسس وقواعد ثابتة ويتخذ التدابير اللازمة للحد من المشكلات المتوقع حدوثها داخل القسم ويسهل عملية إيصال المعلومات والقرارات لأعضاء القسم). وأوصت الدراسة بضرورة عقد ندوات وورشات عمل تنمي كفايات وقدرات رؤساء الأقسام في المؤسسات التعليمية وضرورة إجراء دورة تدريبية لرؤساء الأقسام الجدد حول مهامهم الإدارية والأكاديمية وضرورة اعتماد الانتخاب أثناء تعيين رؤساء الأقسام الأكاديميين.

2-2-2-دراسات سابقة بالإنجليزية:

1. دراسة أثير وأوان (Ather& Awan, 2021) بعنوان: "تأثير ممارسات إدارة المعرفة والأساليب القيادية لرؤساء الأقسام على أداء معلمي الجامعة". والتي هدفت إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة المعرفة وأساليب القيادة (التحويلية والمعاملات) على أداء معلمي الجامعات. تم استخدام تصميم البحث الوصفي الكمي مع 260 من أعضاء هيئة التدريس الذين تم اختيارهم بشكل ملائم، ويعملون حالياً في جامعة سارجودا، وجامعة لاهور، وجامعة NUST، وجامعةHITEC. تم استخدام ثلاث أدوات من نوع ليكرت ذات خمس نقاط لجمع البيانات من عينة مختارة بشكل ملائم. عكست النتائج أن تبادل المعرفة كان يمارس من قبل كل من القادة التحويليين وقادة المعاملات. وأظهر تحليل الانحدار وجود تأثير كبير لأساليب القيادة (التحويلية والمعاملات) على أداء الأساتذة الجامعيين. كما عكست النتائج وجود أثر معنوي لممارسات إدارة المعرفة على أداء الأساتذة الجامعيين. وعلاوة على ذلك، أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن القيادة التحويلية وممارسات إدارة المعرفة كانت أكثر فعالية على أداء أساتذة الجامعة في حين ظلت القيادة المعاملاتية غير ذات أهمية. توفر الدراسة الحالية رؤى حول أسلوب القيادة المفضل لتحسين أداء أساتذة الجامعة من خلال الممارسات المعرفية.

2. دراسة كري وآخرون (kri et al, 2021) بعنوان: "مراجعة موضوعية للأدبيات حول تطوير القيادة الأكاديمية: استكشاف ومقارنة أدبيات القيادة في أمريكا اللاتينية مع أدبيات القيادة غير الأمريكية اللاتينية". وتُعد هذه الدراسة جزءاً من مشروع الدراسة الدولية لتنمية القيادة في التعليم العالي (ISLDHE) الذي يدرس تنمية المهارات القيادية لقادة الجامعات. تقدم هذه الورقة تحدياً للأدبيات المتعلقة بالسياقات الجامعية وتنمية المهارات القيادية، ولكن يقارن أيضاً الموضوعات من حيث صلتها بدول أمريكا اللاتينية وتلك الناشئة من بلدان أخرى. حُددت المهارات التي يجب أن يتمتع بها قادة الجامعات لإدارة تحديات الجامعات المعاصرة بشكل مناسب. كما قُدم تقريراً عن الموضوعات المتعلقة ببرامج تنمية المهارات القيادية المتاحة حالياً. وأظهرت المراجعة تطابقاً كبيراً في المهارات المطلوبة للقادة في سياقات أمريكا اللاتينية مع تلك الموجودة في الجامعات خارج أمريكا اللاتينية. وقد لوحظ أن عدم الوضوح في خصائص وأشكال برامج تطوير القيادة المثلى كان منتشرًا في كل من الدول الغربية وأمريكا اللاتينية، وكان هناك نقص واضح في الأبحاث حول القيادة وتنمية المهارات الناشئة من أمريكا اللاتينية. وكان أحد الاختلافات المهمة في أدبيات القيادة في أمريكا اللاتينية هو التركيز على مستويات القيادة العليا، في حين كانت القيادة والسلطة أكثر توزيعاً في البلدان غير الأمريكية اللاتينية إلى مستويات الرؤساء ورؤساء الأقسام بالإضافة إلى مستويات القيادة العليا.

2-2-3-التعليق على الدراسات السابقة:

في هذا الجزء سيتم توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية ومدى استفادة الباحث منها، وما تتميز به الدراسة الحالية عنها، وذلك على النحو التالي:

أوجه الاتفاق:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حول اختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات مثل: دراسة العريفي وآخران (2022)، ودراسة غرايبة (2019)، ودراسة المليان (2016). كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي، مثل: دراسة راضية (2018)، ودراسة آل فهاد (2022).

أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مكان إجراء الدراسة، مثل دراسة غرايبة (2019)، ودراسة الغامدي (2018)، والدراسات الأجنبية، واختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في موضوعها في البحث عن تطوير الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، واختيار المنهج المناسب للدراسة، وتم الاستفادة من المراجع العلمية في اختيار محاور الإطار النظري، والاستفادة من الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة، من خلال تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تركز الدراسة الحالية على تطوير الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية، وهذا ما لم تتعرض له الدراسات السابقة. كما تميزت الدراسة الحالية بشمولية أهدافها، حيث هدفت إلى التعرف على درجة توافر الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية، والكشف عن التحديات التي تواجههم، وتقديم مقترحات لتطويرها.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.**3-1- منهج الدراسة:**

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وهو المنهج الذي اعتبره سعد (2021) أسلوب يتم استخدامه من قبل الباحث من أجل دراسة ووصف الظواهر محل الدراسة وصفاً دقيقاً من أجل الوصول إلى تفسيرات منطقية قائمة على أدلة وبراهين، إذ تعتمد الدراسة الوصفية على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الوقت الحاضر، من أجل تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات القائمة بين عناصرها وبينها وبين الظواهر الأخرى.

4- النتائج ومناقشتها**4-1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة توافر الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية؟**

للقوف على درجة توافر الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية وحساب الترتيب لكل عبارة من عبارات هذا المحور كما هو موضح في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات محور درجة توافر الكفايات القيادية

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبرة	
				ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
1	0.80	82	4.10	0	3	33	62	55	ك	التخطيط
				0	2	21.6	40.5	35.9	%	
2	0.89	81	4.05	2	5	30	61	55	ك	التنظيم
				1.3	3.3	19.6	39.9	35.9	%	
3	0.93	80	4	4	4	29	66	50	ك	القيادة
				2.6	2.6	19	43.1	32.7	%	
4	0.80	75.8	3.79	0	7	47	70	29	ك	اتخاذ القرار
				0	4.6	30.7	45.8	19	%	
5	0.89	75.4	3.77	3	8	40	72	30	ك	التقويم والمتابعة
				2	5.2	26.1	47.1	19.6	%	
6	0.86	73.4	3.67	2	10	46	72	23	ك	العلاقات الإنسانية
				1.3	6.5	30.1	47.1	15	%	
7	0.78	71.6	3.58	3	6	55	76	13	ك	النمو العلمي
				2	3.9	35.9	49.7	8.5	%	
8	0.91	71.2	3.56	2	13	60	53	25	ك	النمو المهني
				1.3	8.5	39.2	34.6	16.3	%	
				37.9	35.3	17	7.8	2	%	
				النسبة المئوية العامة			درجة الموافقة العامة			المتوسط الحسابي العام
				68.62			متوسطة			3.43

يوضح الجدول أعلاه عدد التكرارات ونسبها لكل عبارة من عبارات الاستبيان، حيث تمثل إجمالي الموافقة على إجابات الاستبيان وهي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً). وأيضاً يبين الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالمحور الأول. وقد تراوحت المتوسطات بين 3.56 إلى 4.10 وبدرجة موافقة متوسطة إجمالاً. وتبين أن المتوسط الحسابي العام بلغ 3.43 وانحراف معياري 0.49 وبدرجة موافقة متوسطة للاتجاه الكلي للمحور.

وقد جاءت عبارة: (التخطيط) في الترتيب الأول بدرجة موافقة متوسطة ومتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.80، في حين جاءت عبارة: (التنظيم) في الترتيب الثاني بدرجة موافقة متوسطة ومتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.89، وفي الترتيب الثالث جاءت عبارة: (القيادة) حيث كان المتوسط الحسابي 4 والانحراف المعياري 0.93، وفي الترتيب الرابع جاءت عبارة: (اتخاذ القرار) بدرجة موافقة متوسطة ومتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 0.80، وجاءت في الترتيب الخامس عبارة: (التقويم والمتابعة) بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.89، وجاءت عبارة: (العلاقات الإنسانية) في الترتيب السادس بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 0.86، وجاءت في الترتيب السابع عبارة: (النمو العلمي) بمتوسط حسابي بلغ 3.58 وانحراف معياري 0.78 ودرجة موافقة متوسطة، وفي الترتيب الثامن جاءت عبارة: (النمو المهني) بدرجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.91 ومتوسط حسابي 3.56.

ويستنتج الباحث أن أفراد عينة الدراسة يرون أن كفاية (التخطيط) هي أكثر الكفايات توافراً لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية.

2-4-النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما التحديات التي تواجه رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية لتطوير الكفايات القيادية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية؟

لتحديد التحديات التي تواجه رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية لتطوير الكفايات القيادية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية وحساب الترتيب لكل عبارة من عبارات هذا المحور كما هو موضح في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات محور التحديات

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	
				ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
1	0.63	89.4	4.47	0	1	8	62	82	ك	الأعباء الإدارية
				0	0.7	5.2	40.5	53.6	%	
2	0.81	84.8	4.24	0	4	24	56	69	ك	الدعم المادي
				0	2.6	15.7	36.6	45.1	%	
				النسبة المئوية العامة			درجة الموافقة العامة		المتوسط الحسابي العام	
				76.46			عالية جداً		3.83	

يوضح الجدول أعلاه عدد التكرارات والنسبة المئوية لكل عبارة من عبارات الاستبيان، حيث تمثل إجمالي الموافقة على إجابات الاستبيان، وأيضاً يبين الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالمحور الثاني، وقد تراوحت المتوسطات بين 4.24 إلى 4.47، ودرجة موافقة عامة تعتبر عالية جداً حيث بلغ المتوسط العام للمحور 3.83 وانحراف معياري 0.45.

وجاءت عبارة: (الأعباء الإدارية) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ 4.47 وانحراف معياري 0.63 ودرجة موافقة عالية جداً. وجاءت في الترتيب الثاني عبارة: (الدعم المادي) بمتوسط حسابي بلغ 4.24 وانحراف معياري 0.81 ودرجة موافقة عالية جداً. وحيث أن المتوسط الحسابي العام 3.83 ودرجة موافقة عالية جداً فإنه يتضح وجود تحديات حقيقية تواجه رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية لتطوير الكفايات القيادية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية. ويستنتج الباحث أن أفراد عينة الدراسة يرون أن تحدي (الأعباء الإدارية) هو أكثر التحديات التي تواجه رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية.

3-4-النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مقترحات تطوير الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية؟

لتحديد مقترحات تطوير الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية وحساب الترتيب لكل عبارة من عبارات هذا المحور كما هو موضح في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات محور مقترحات تطويرية

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	
				ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
1	1.11	77.6	3.88	7	10	32	49	55	ك	عقد البرامج التدريبية الموجهة
				4.6	6.5	20.9	32	35.9	%	
2	1.40	77	3.85	17	13	21	26	76	ك	زيادة عدد الإداريين
				11.1	8.5	13.7	17	49.7	%	

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة %	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	
				ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
				2.6	15	30.7	30.1	21.6	%	
				النسبة المئوية العامة			درجة الموافقة العامة			المتوسط الحسابي العام
				74.42			عالية			3.72

يوضح الجدول أعلاه عدد التكرارات والنسبة المئوية لكل عبارة من عبارات الاستبيان، حيث تمثل إجمالي الموافقة على إجابات الاستبيان، وأيضاً يوضح الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالمحور الثالث. وقد تراوحت المتوسطات بين 3.85 إلى 3.88 ودرجة موافقة عامة تعتبر عالية حيث بلغ المتوسط العام للمحور 3.72 وانحراف معياري 0.196.

وقد جاءت العبارة التي تنص على: (عقد البرامج التدريبية الموجهة) الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 1.11 ودرجة موافقة إجمالاً عالية، وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة التي تنص على: (زيادة عدد الإداريين) بمتوسط حسابي بلغ 3.85 وانحراف معياري 1.40 ودرجة موافقة عالية جداً.

وحيث أن المتوسط الحسابي العام بلغ 3.72 بدرجة موافقة عامة تعتبر عالية وانحراف معياري 0.196 يتضح لنا وجود مقترحات لتطوير الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية ويستنتج الباحث أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مقترح (عقد البرامج التدريبية الموجهة) هو أكثر المقترحات فائدة لتطوير الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية.

الجدول (4) ملخص المحاور الثلاثة مرتبة تنازلياً

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
2	المحور الثاني: التحديات	3.83	0.45	عالية	1
3	المحور الثالث: مقترحات تطويرية	3.72	0.196	عالية	2
1	المحور الأول: درجة توافر الكفايات القيادية	3.43	0.49	متوسطة	3
-	المتوسط العام	3.66	0.21	عالية	-

يبين الجدول أعلاه المحاور الثلاثة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأيضاً درجة الموافقة والترتيب العام للمحاور حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين 3.43 إلى 3.83، وانحراف معياري يتراوح بين 0.196 إلى 0.49، والاتجاه العام للاستبيان يعتبر ذو درجة موافقة عالية، حيث أن المتوسط الحسابي العام 3.66 والانحراف المعياري 0.21، ونستفيد من تلخيص المحاور الثلاثة أن رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية يواجهون تحديات وصعوبات في مجال تطوير الكفايات القيادية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية، وأيضاً إثراء الحلول الممكن تقديمها لتطوير الكفايات القيادية في ظل وجود التحديات والصعوبات الحالية والذي من الممكن أن تساهم بشكل فعال في تطويرها مستقبلاً.

التوصيات والمقترحات.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث ويقترح ما يلي:

- عقد برامج تدريبية مكثفة لرؤساء الأقسام وموجهة نحو تطوير الكفايات القيادية لهم.
- توفير موظفين إداريين بشكل كاف بحيث يُسند لهم إنجاز بعض المهام الإدارية غير الفنية.
- تقديم الدعم المادي الكاف لتطوير تطوير الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- أكاديمية الحنطي. (2022). القيادة والتأثير. <https://2u.pw/rDUgpXiw>

- الدريج، محمد. (2020، أكتوبر). الكفايات التعريف والخصائص والأنواع. موقع الدكتور عبدالخالق كلاب. <https://www.koullab.com/2020/10/10.html>
- العنزي، سالم. (2023، نوفمبر). القيادة الدليل الشامل. مدونة سالم العنزي. [/https://salemalanzi.sa/leadership](https://salemalanzi.sa/leadership)
- آل فهاد، مسفر بن عبد الرحمن بن بليه. (2022). واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأمير سلطان [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية]. شبكة المعلومات العربية التربوية. <https://2u.pw/Q1i6dhA>
- برنامج تنمية القدرات البشرية. (2021). الوثيقة الإعلامية لبرنامج تنمية القدرات البشرية، 2021 – 2025. <https://2u.pw/c84VHDS>
- البطي، عبد الله بن محمد. (2014). الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15(2)، 629-662. <https://2u.pw/6qVF04U>
- راضية، بطاطاش. (2018). بناء برنامج تجريبي لرؤساء الأقسام العلمية بكليات الجامعات الجزائرية في ضوء كفاياتهم الإدارية. [أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة محمد لمين، الجزائر]. المستودع الرقمي في جامعة طيبة. <https://2u.pw/BFoPeBn>
- سعد، يحيى. (2021، نوفمبر 29). المنهج الوصفي المسحي. دراسة للاستشارات والدراسات والترجمة. <https://drasah.com/Description.aspx?id=4967>
- صوفية، علطي. (2019). الاحتياجات التكوينية المرتبطة بالكفايات الإدارية لمهام رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة من وجهة نظر الهيئة التدريسية. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، 04 (02)، 207 – 234. <https://2u.pw/yXWPURZ>
- العريفي، حصة سعد، العريفي، دلال عبد الرحمن، والبشر، نجلاء محمد. (2022). تطوير عمادات شؤون الطلاب بالجامعات الحكومية الناشئة بالمملكة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 85(85)، 85 – 101.
- غرابية، راضي عبدالله أحمد. (2019). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة إربد في الأردن للكفايات الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الإدارية من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(1)، 1-15. <https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/1036328>
- المليان، سعيد ربيعة. (2016). الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب. مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، ع 28، 148-170. <https://2u.pw/SB1pfWZ>

ثانياً-المراجع بالإنجليزية:

- Ather, Tazeen & Awan, Riffat-un-Nisa. (2021). Effect of Knowledge Management Practices and Leadership Styles of Heads of Departments on University Teachers' Performance. *Bulletin of Education and Research*, 43 (1), 181 – 200. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1320817>
- Kri, Fernanda & Scott, Shelleyann & Scott, Donald E. (2021). A Thematic Literature Review about Academic Leadership Development: Exploring and Comparing Latin American with Non-Latin American Leadership Literature. *Research in Educational Administration & Leadership*. 6 (2), 378-430. <https://2u.pw/tuqkBAEd>