

Requirements for Developing Professional Development Programs for Academic Leaders in Saudi Universities in Light of the Soft Leadership Approach

Salima Halil Salim Al-Atwi *

Kku.edu.sa@443800314

Dr. Noura Yahya Al-Fifi**

Nora1422@gmail.com

Abstract:

This research aimed to identify the requirements (administrative, human, and material) necessary for developing professional development programs for academic leaders in Saudi universities through the lens of the "Soft Leadership" approach. Furthermore, the study sought to detect statistically significant differences in the participants' perceptions based on variables such as (leadership position, years of experience, and academic specialization). And The research employed a descriptive-survey methodology. A questionnaire was administered to a sample of (547) academic leaders at King Khalid University, King Saud University, and University of Tabuk. The findings revealed that the overall requirements for developing professional development programs in light of soft leadership were rated with a "High" degree of importance, with an overall mean of (4.06). Administrative requirements ranked first (M=4.12), followed by human requirements (M=4.05), and material requirements (M=4.02). The most prominent administrative requirement was "Building a clear vision and specific goals for programs," while the most critical human requirement was "Attracting experts specialized in soft leadership." Regarding material requirements, "Utilizing digital media and interactive platforms" emerged as the top priority. and The study recommended the establishment of a strategic charter for professional development that adopts "Soft Leadership" as an institutional choice. It also emphasized rescheduling training programs to align with leaders' official working hours and forming specialized committees to measure the behavioral impact of training within the academic field

Keywords: professional development, academic leaders, soft leadership

* Educational Administration and Supervision, Department of Educational Leadership, King Khalid University, Kingdom of Saudi Arabia

**Educational Administration and Planning, Department of Educational Leadership, King Khalid University, Kingdom of Saudi Arabia

Cite this article as Al-Atwi, S. H. S& Al-Fifi, N. Y. (2026). Requirements for Developing Professional Development Programs for Academic Leaders in Saudi Universities in Light of the Soft Leadership Approach, *The Scientific Journal of The Faculty of Education*, 15(1), 349 -380.

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.

متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات

السعودية في ضوء مدخل القيادة الناعمة

د. نورة بنت يحيى الفيبي**

Nora1422@gmail.com

سليمة هليل سليم العطوي*

Kku.edu.sa@443800314

ملخص:

هدف البحث الحالي إلى تحديد المتطلبات (الإدارية، البشرية، والمادية) اللازمة لتطوير برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الناعمة، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (المنصب القيادي، سنوات الخبرة، التخصص) واعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي، واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (547) قائداً أكاديمياً (عمداء، وكلاء كليات، رؤساء أقسام) في جامعات (الملك خالد، الملك سعود، تبوك). وتوصل البحث لبعض النتائج من أبرزها: إن المتطلبات الإجمالية لتطوير برامج التنمية المهنية في ضوء مدخل القيادة الناعمة جاءت بدرجة تقدير (عالية)، وبمتوسط حسابي (4.06). واحتلت المتطلبات الإدارية المرتبة الأولى (بمتوسط 4.12)، تليها المتطلبات البشرية (بمتوسط 4.05)، ثم المتطلبات المادية بمتوسط (4.02). ومن أبرز المتطلبات الإدارية تمثلت في "بناء رؤية وأهداف واضحة للبرامج"، بينما كان أهم المتطلبات البشرية "استقطاب خبراء متخصصين في القيادة الناعمة"، وجاء "توظيف الوسائط الرقمية والمنصات التفاعلية" كأهم المتطلبات المادية. وأوصى البحث بضرورة بناء ميثاق استراتيجي للتنمية المهنية يتبنى القيادة الناعمة كخيار مؤسسي، وإعادة جدولة البرامج التدريبية لتناسب الأوقات الرسمية للقادة، مع ضرورة تشكيل لجان متخصصة لقياس الأثر السلوكي للتدريب في الميدان الأكاديمي.

الكلمات المفتاحية: متطلبات برامج التنمية المهنية، القيادات الأكاديمية، القيادة الناعمة.

* تخصص الإدارة والاشرف التربوي قسم القيادة التربوية جامعة الملك خالد المملكة العربية السعودية
**تخصص الإدارة والتخطيط التربوي قسم القيادة التربوية جامعة الملك خالد المملكة العربية السعودية.

للاقتباس: العطوي، س. ه. س؛ الفيبي، ن. ي. (2026). متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الناعمة، *المجلة العلمية لكلية التربية*، 15، (1)، 349-380

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.

مقدمة البحث:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة وغير مسبوقة في مختلف المجالات المعرفية والتقنية، الأمر الذي أحدث تغيرات جوهرية في فلسفة إدارة المؤسسات وأساليب تطويرها. ولم تكن مؤسسات التعليم العالي بمنأى عن هذه التحولات، بل أصبحت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بمواءمة مخرجاتها مع متطلبات العصر، وتعزيز قدرتها على الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة وبناء اقتصاد قائم على المعرفة. وتلك التحولات وضعت الجامعات أمام مسؤولية قيادة التنمية الشاملة وإنتاج كفاءات وطنية تواكب متطلبات العصر (المطيري، 2019). ولم تعد كفاءة هذه المؤسسات تُقاس بإنتاجها البحثي فحسب، بل بمدى امتلاك قياداتها الأكاديمية لرؤى استراتيجية وقدرات إدارية، تمكنها من مواجهة التحديات التكنولوجية والعلمية الراهنة (علي، 2022).

وفي ظل هذا التطور، حدث تحول نوعي في فلسفة القيادة نحو التخلي عن الأنماط التقليدية وتبني أساليب أكثر مرونة (آل كردم، 2022). وتبرز "القيادة الناعمة" في أولى هذه التوجهات؛ كونها تضع المورد البشري في مقدمة الأولويات التنظيمية، وتعتمد على التأثير الإيجابي، والإقناع، والتفاوض الاستراتيجي لترسيخ قيم العمل الجماعي (Hussein & Taher, 2021)؛ الميالي وحمزة، 2022). وتكتسب هذه المهارات أهمية مضاعفة في البيئة الجامعية؛ إذ تُعد ركيزة أساسية تعزز قدرة القائد الأكاديمي على عرض الأفكار بإقناع وإدارة الأزمات بروح الفريق (الحدراوي، 2020).

إن تحويل مهارات القيادة الناعمة من مفاهيم نظرية إلى ممارسات واقعية، يقتضي تبني مدخل استراتيجي للتنمية المهنية، يهدف إلى الارتقاء بجودة العمل الجامعي وإعداد صف ثانٍ من القيادات المؤهلة لضمان استدامة التطور المؤسسي (منصور وآخرون، 2017). ويتناغم هذا التوجه مع طموحات "رؤية السعودية 2030" وبرنامج تنمية القدرات البشرية، الذي يسعى لصقل مهارات الكوادر الوطنية بما يواكب المستويات العالمية.

وعليه، فإن مواكبة هذه الطموحات الوطنية تتطلب تحديداً دقيقاً لمتطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في ضوء مدخل القيادة الناعمة، كأداة جوهرية تمنح القائد التأثير والقبول اللازمين لقيادة التغيير المخطط له وتحويل التحديات المعاصرة إلى ميزات تنافسية مستدامة.

مشكلة البحث:

تتسم مهام القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي بتعدد الأدوار وتجدد المسؤوليات، ما يفرض حاجة ملحة لبرامج تنمية مهنية متطورة تضمن استمرارية الإنتاجية والميزة التنافسية للجامعات (الطريقي، 2008). ورغم أهمية هذه البرامج، إلا أن السياق المحلي يواجه تحديات جوهرية؛ حيث كشفت الدراسات عن عدم مراعاة البرامج الحالية للاحتياجات الفعلية للقيادات (الطوخي وآخرون، 2016)،

بالإضافة إلى وجود فجوة مهارية، ناتجة عن اختيار القيادات، بناءً على الكفاءة الأكاديمية دون اعتبار كافٍ للمهارات الإدارية والشخصية (الثبتي، 2020).

وتبرز المشكلة بشكل أكثر دقة في ظل نمطية الأساليب التدريبية وافتقارها لتبني الاتجاهات القيادية الحديثة التي تضع المورد البشري في المقدمة (المطيري، 2019). ومن هنا تبرز "القيادة الناعمة" كمدخل استراتيجي لخلق بيئة عمل محفزة تحقق الأهداف الاستراتيجية. (Yousif, 2023) ومع ذلك، تشير الدراسات الواقعية إلى أن ممارسة هذه المهارات لدى القيادات الأكاديمية السعودية لا تزال بدرجة "متوسطة"، ما يستدعي تفعيل آليات الدعم والمبادرات النوعية لتطويرها (الفايز، 2022؛ المهري، 2024). وانطلاقاً من مستهدفات "رؤية السعودية 2030" وبرنامج تنمية القدرات البشرية في إعداد قادة يمتلكون المرونة التنافسية، تتبلور مشكلة البحث الحالي في الحاجة إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتطوير برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في ضوء مدخل القيادة الناعمة. بما يضمن سد الفجوة بين الواقع القائم والطموح الاستراتيجي للجامعات السعودية.

أسئلة البحث:

يجيب البحث على السؤالين الآتيين:

1. ما متطلبات برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الناعمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لمتطلبات برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغيرات الدراسة (التخصص - المنصب القيادي - الخدمة في مجال القيادة)؟

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى:

- تحديد المتطلبات اللازمة لتطوير برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الناعمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتطلبات برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغيرات الدراسة (التخصص - المنصب القيادي - الخدمة في مجال القيادة).

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي تناوله، والأهداف التي سعى إلى تحقيقها، ويمكن تحديد أهميته النظرية والتطبيقية فيما يأتي:

1- الأهمية النظرية:

- تأتي أهمية الدراسة في كونها تناولت موضوعاً يلامس تطلعات الجامعات في ظل المنافسة الشديدة في الوقت الحاضر، الذي يتطلب التطوير المستمر والتنمية المستدامة من أجل المحافظة على الميزة التنافسية لها.
- المساهمة في إثراء المحتوى المعرفي لبرامج التنمية المهنية المخصصة للقيادات الأكاديمية، من خلال تحديد المتطلبات اللازمة لتطوير برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الناعمة.
- ويمكن لهذه الدراسة أن تسهم في فتح آفاق جديدة لدراسات مستقبلية للنهوض بالجامعات السعودية، لتحقيق مراكز متقدمة محلياً وعالمياً.

2- الأهمية التطبيقية:

- تتمثل الأهمية التطبيقية لهذا البحث في:
- قد تساعد نتائج البحث صُنَاع القرار في الجامعات السعودية على تطوير برامج التنمية المهنية الموجهة للقيادات الأكاديمية بما يتوافق مع متطلبات القيادة الناعمة، بما يسهم في رفع كفاءة القيادات وتحسين أدائها الإداري والأكاديمي.
 - التزامن مع أهداف برنامج تنمية القدرات البشرية، والذي أطلقه سمو الأمير ولي العهد محمد بن سلمان بن عبد العزيز والذي يسعى إلى تقديم البرامج التدريبية التي تعمل على تنمية قدرات المواطنين وتطويرها، وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030.
 - قد يفتح البحث المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين القيادة الناعمة ومتغيرات أخرى، مثل التميز المؤسسي، والرضا الوظيفي، والابتكار التنظيمي، وجودة الحياة الوظيفية في الجامعات.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية:

يقتصر البحث الحالي على التعرف على متطلبات برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، في ضوء مدخل القيادة الناعمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

الحدود المكانية:

اقتصر البحث على ثلاث جامعات سعودية، هي جامعة الملك خالد وجامعة الملك سعود وجامعة تبوك؛ لاختلاف البيئات الجامعية بما يعكس تنوع الواقع الأكاديمي.

الحدود الزمانية:

طبقت الأداة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 1447هـ.

الحدود البشرية:

شملت القيادات الأكاديمية (عمداء – وكلاء كليات- رؤساء أقسام) في بعض الجامعات السعودية محل الدراسة، وهي جامعة الملك خالد وجامعة الملك سعود وجامعة تبوك.

مصطلحات البحث:

برامج التنمية المهنية:

تعرف برامج التنمية المهنية بأنها " مجموعة من العمليات والإجراءات والأنشطة المنظمة والمخططة، التي تساعد القيادات وأعضاء هيئة التدريس على التعلم مدى الحياة، بقصد تعزيز معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم المعرفية والسلوكية وتحديثها وتطويرها، بالقدر الذي يمكنهم من أداء وظائفهم بطريقة أفضل". (Garbane,2005, p24).

كما تعرف بأنها: "مجموعة من الأنشطة المنظمة أو المخططة التي تهدف إلى تطوير كفايات القيادات التربوية، وتساعدهم في تحديث معلوماتهم ورفع كفاءتهم وحل مشكلاتهم، وتحسين أدائهم". (الخطيب والعنزي، 2008، ص.35).

وتعرف بأنها: عملية مستمرة مخطط لها بصورة منظمة، قابلة للتنفيذ؛ من أجل الارتقاء بمستوى أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، من خلال برامج تطويرية متنوعة؛ بهدف تجديد أفكارهم، وإكسابهم المهارات اللازمة، وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم بما يمكنهم من أداء أدوارهم بالشكل الأمثل". (المطيري، 2020، ص.560).

وتعرف إجرائياً بأنها: عملية مستمرة ومنظمة تتبناها الجامعات السعودية للارتقاء بمستوى أداء قياداتها الأكاديمية عبر برامج تطويرية متنوعة، تهدف إلى إكسابهم مهارات حديثة وتنمية اتجاهات إيجابية تمكنهم من أداء أدوارهم بفاعلية.

2-القيادات الأكاديمية:

يعرف جمال الدين وآخرون (2016) القيادات الأكاديمية بأنهم " من تم تكليفهم لشغل وظائف إدارية وإشرافية داخل الجامعات، بالإضافة إلى مهامهم الأكاديمية " (ص. 725).

كما تعرف القيادات الأكاديمية بأنهم: من يمارسون التأثير في المجتمع الجامعي، من خلال الجمع بين السلطة الإدارية والمصادقية العلمية؛ لتحقيق رؤية مؤسسية، قائمة على التميز البحثي والتعليمي. (Bryman, 2007)

وتعرف إجرائياً بأنها: أولئك الأعضاء من هيئة التدريس الذين يشغلون مناصب إدارية وإشرافية في الجامعات السعودية، ويتمثلون في هذا البحث في فئات (العمداء، وكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام).

3 - القيادة الناعمة:

تعرف القيادة الناعمة بأنها: "نوع من القيادة تشرك الذكاء العاطفي مع الإدارة، والتي تهدف إلى خلق رؤى إنسانية، تسهم في بناء شخصيات تتجاوز حدود المعرفة عن طريق العلاقات التكاملية القائمة على المشاركة" (Zabaniotou, 2022, p.3).

كما يعرفها السعدون (2023) بأنها: "مجموعة من الممارسات الحديثة للقيادة، تمزج الذكاء العاطفي مع الإدارة، من خلال تطوير مجموعة مهارات تشمل التواصل والعلاقات الإيجابية مع الآخرين والمبادرات وتحقيق الذات" (2023 ص. 50).

وتعرف إجرائياً بأنها: إحدى الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على التأثير والإقناع، وتتجلى في قدرة القائد الأكاديمي على توجيه مرؤوسيه نحو الأهداف المؤسسية عبر استثمار مهارات التواصل، والذكاء العاطفي، والعمل بروح الفريق، والتحفيز المستمر.

أدبيات البحث:

أولاً: الإطار النظري:

مفهوم برامج التنمية المهنية:

في سياق التعليم العالي والقيادة الأكاديمية: تركز التنمية المهنية على تطوير مهارات القيادة والإدارة، وتبرز أهميتها في تعزيز قدرات الأفراد، وتمكينهم من التعامل والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل، ما ينعكس إيجابياً على تحسين الأداء العام للمنظمة التعليمية، وهي ضرورية لمواجهة التحديات المستجدة في مؤسسات التعليم العالي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مثل تلك المنصوص عليها في رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ولقد تناولت العديد من أدبيات الدراسة مفهوم التنمية المهنية ومنها ما يأتي:

تعرف التنمية المهنية بأنها: "عملية تعلم مستمرة، تركز على مبدأ الاستمرارية وتراكم الخبرات، حيث يسعى من خلالها القائد الأكاديمي إلى استكشاف طاقاته الكامنة عبر التأمل الواعي في ممارساته، ما يؤدي إلى تجويد الأداء الوظيفي وضمان نموه المهني المستدام في بيئة العمل". (Bolt, 2012, P.17)

في حين ترى صبح أن مفهوم التنمية يشير إلى المهام والأساليب التي تسهم في تطوير مهارات التوظيف ومعرفة الأفراد، ويتطلب ذلك التحديث المستمر للمعلومات والمهارات المهنية، للعمل من أجل مواجهة متطلبات العمل المتغيرة وتوسيع نطاقهم في المهن المختلفة، لذا فإن التنمية المهنية تحمل عدة تعريفات وفقاً للمجالات التي تهتم بتطويرها (2021) وتشمل:

-تحسين المهارات والمعارف: حيث تشير التنمية المهنية إلى الأنشطة التي تهدف إلى رفع مستوى

المهارات والمعارف للأفراد في مجالهم المهنية لتحقيق النجاح في العمل.

-التكيف مع تغييرات العمل: حيث تعد التنمية المهنية وسيلة لمساعدة الأفراد على التأقلم مع

التغيرات المستمرة في متطلبات العمل والبيئة المهنية.

-تعزيز الأداء الشخصي: فالتنمية المهنية عملية مستمرة، تستهدف تحسين الأداء الشخصي وتطوير الذات في سياق العمل، ما يؤدي إلى تحسين إنتاجية الفرد.

-تطوير المسار الوظيفي: تسهم التنمية المهنية في توجيه الأفراد نحو تحقيق أهدافهم المهنية وتعزيز مساراتهم الوظيفية.

هذه التعريفات توضح أهمية التنمية المهنية في تعزيز الكفاءة والفاعلية في بيئة العمل، وتعرف الباحثة التنمية المهنية بأنها: العملية المستمرة التي تسعى من خلالها القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية إلى تحسين مهاراتهم ومعارفهم وكفاءاتهم في مجال عملهم، وتهدف إلى تعزيز الأداء الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتحسين فرص التقدم الوظيفي.

ويتسق هذا السعي المستمر لتطوير الكفايات مع وجود برامج منظمة تتبناها المؤسسات؛ إذ تُعرف برامج التنمية المهنية بأنها "مجموعة من الأنشطة والدورات التدريبية والفعاليات المتنوعة، التي تستهدف المتدربين في حياتهم المهنية في سبيل الارتقاء بأدائهم، وتطوير مهاراتهم وكفاياتهم الأكاديمية". (الدهشان، محمود، 2021، ص.22).

كما تعرف بأنها " مخطط، صمم لغرض التعليم والتدريب بطريقة مترابطة، وبنية مستقلة من مجموعة المهارات المراد إيصالها إلى المتدرب، وتتضمن مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب والأنشطة الهادفة، والتي تصاغ وفق أسلوب منظم، يبدأ بتحديد الأهداف وينتهي بعملية التقييم لتطوير أداء المتدرب بما يناسب مجاله" (رضا، 2003، ص.47).

ومن خلال هذه التعريفات، يستخلص أن فاعلية التنمية المهنية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى إحكام تصميم البرامج التدريبية ومنهجيتها؛ فبقدر ما تكون هذه البرامج منظمة، ومستندة إلى أهداف واضحة وتقييم دقيق، بقدر ما تنجح في تحويل الكفايات النظرية إلى مهارات تطبيقية، تنعكس إيجاباً على أداء القيادات الأكاديمية

أهمية التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية:

تعد التنمية المهنية عنصراً أساسياً لتحسين المستوى المهني والفعال في العمل، حيث تسهم في تعزيز المعرفة والمهارات اللازمة، ما يزيد من قدرتهم على تحقيق النجاح في وظائفهم. بالإضافة إلى التنمية المهنية في رفع كفاءة العاملين لقدراتهم، فهي تمكنهم من مواجهة التحديات الجديدة في بيئات العمل المتغيرة، والتطور الجيد غالباً ما يظهر مؤشرات إيجابية نحو العمل المهني (صبح، 2021، ص.6-20).

تتسم التنمية المهنية بكونها عملية مستمرة، تهدف إلى تطوير المهارات والمعارف والقدرات لدى الأفراد، ما يعزز قدرتهم على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل. لذلك فهي تعد من العوامل الحيوية التي تسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال تطوير الجوانب الآتية (العتيبي، 2023؛ محسن، 2016):

-المعارف والمهارات: التنمية المهنية تساعد الأفراد على اكتساب المعلومات اللازمة لمهاراتهم وزيادة كفاءتهم في العمل، من خلال إكسابهم مهارات جديدة وتحديث معلوماتهم، ما يساعدهم في إنجاز مهامهم بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.

-تحسين الأداء: بحيث تمكنهم التنمية المهنية من زيادة قدرات الأفراد على أداء مهامهم بفاعلية، ما يساعد في تحقيق القدرات المحلية.

-التطور الوظيفي: وذلك من خلال تنمية المسارات المهنية وتطويرها للتقدم الوظيفي؛ من أجل تزويد الأشخاص بالمعرفة اللازمة مع سرعة التحديات في مجالاتهم.

-التطور الشخصي: تسهم التنمية المهنية في تطوير القدرات الشخصية والاجتماعية، ما يجعل الأفراد على قدرة عالية من التفاعل الإيجابي في بيئة العمل.

-تحقيق الاستدامة في المؤسسة: وذلك من خلال تنمية القوى العاملة وتحفيزهم على تبني ثقافة التعلم المستمر، وهو ما يعد ضرورة ملحة في عالم اليوم الذي يتسم بالتطور السريع في مختلف المجالات، من أجل تحقيق النجاح في هذه البيئة الديناميكية.

ويرى البحث أن التنمية المهنية تعد عنصراً أساسياً في تحسين فاعلية وكفاءة القيادات الأكاديمية في الجامعات. وتتجلى أهمية التنمية المهنية في عدة نقاط رئيسية، منها:

- توفير التدريب المناسب يؤدي الى تحسين الأداء، ويمكن القيادات الأكاديمية من تطوير مهاراتهم لتعزيز أدوارهم القيادية.
 - تساعد التنمية المهنية القادة للتكيف مع الأحداث المتغيرة والمتسارعة في البيئة الأكاديمية، ما يمكنهم من اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة.
 - التركيز على مهارات القيادة الناعمة لدى القيادات الأكاديمية يسهم في بناء بيئة أكاديمية داعمة ومحفزة، كالتواصل الفعال والذكاء العاطفي والعمل الجماعي.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للقادة يؤدي إلى سد الفجوات المعرفية والمهارية من خلال تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية المستهدفة لذلك.
 - تحسين مهارات القيادة الأكاديمية في ضوء القيادة الناعمة سيلعب دوراً كبيراً في تعزيز التنمية المجتمعية لتركيزه على بعض المهارات، كالتواصل والذكاء العاطفي.
- متطلبات برامج التنمية المهنية للقيادات في المؤسسات الأكاديمية:
- تُعد برامج التنمية المهنية المحرك الأساس لتطوير رأس المال البشري في الجامعات، إلا أن فاعلية هذه البرامج لا تتوقف على محتواها المعرفي فحسب، بل على مدى استيفائها لمجموعة من المتطلبات المتكاملة التي تضمن تحويل التدريب إلى ممارسة سلوكية مستدامة.

ويتطلب تطوير برامج التنمية المهنية توجهاً جاداً نحو معايير الجودة والتميز الإداري، من خلال تقييم دقيق للاحتياجات واستشراف المستقبل لتحديث المهارات القيادية بما يواكب المتغيرات (القرني، 2021). ويمكن بلورة هذه المتطلبات في المحاور الاستراتيجية الآتية:

1- الرؤية الاستراتيجية والتكامل المؤسسي:

إن الانتقال ببرامج التنمية المهنية من مجرد أنشطة دورية إلى رافد استراتيجي، يتطلب وجود رؤية وطنية شاملة، تتبناها الدولة وتنفذها الجامعات كمنظومة متكاملة، ويشمل هذا المتطلب (الخطيب، 2024):

- الدعم التشريعي والقانوني: صياغة لوائح تنظم عمليات التنمية المهنية، وتجعلها جزءاً أصيلاً من المسار الوظيفي للقائد الأكاديمي، وليست مجرد خيار تطوعي.
- الاستدامة المالية: تأمين ميزانيات مخصصة ومستقلة لمشاريع تطوير القيادات، تضمن استمرارية البرامج وجوداً ومخرجاتها بعيداً عن تقلبات الموارد المادية المحدودة.
- التكامل التقني والمعلوماتي: بناء قواعد بيانات وطنية لرصد المسارات القيادية، وتوظيف التقنيات الحديثة في تقديم محتوى تدريبي يواكب الثورة الرقمية، ما يعزز من قدرة القيادات على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات.

2- استحداث مؤسسات التأهيل (مراكز تنمية القيادات):

لا يمكن تحقيق تحول جذري في أداء القيادات دون وجود كيانات مؤسسية متخصصة، تُعنى بهندسة الفكر القيادي، وتتجلى أهمية هذا المتطلب في (Koetaan & Vyver, 2023):

- صناعة الفكر الإداري: تحويل هذه المراكز إلى بيوت خبرة تنتج البحوث والمقالات التي تعالج قضايا التعليم العالي، ما يردم الفجوة بين التنظير الأكاديمي والممارسة الإدارية.
- إدارة المواهب والتعاقب القيادي: الاضطلاع بمهمة إعداد الصف الثاني، من خلال برامج استباقية، تستهدف الكفاءات الشابة وتؤهلها لشغل المناصب المستقبلية لضمان استقرار المؤسسة.

- المنصات التفاعلية: تنظيم المؤتمرات والندوات التثقيفية التي تتيح للقادة تبادل الخبرات الناجحة ومناقشة التحديات المشتركة بأساليب ابتكارية.

3- معايير الاختيار القائمة على الكفاءة المزدوجة.

يعد إصلاح آليات اختيار القادة المطلب الجوهرى لنجاح أي برنامج تنموي؛ فالتدريب لا يمكنه سد ثغرات غياب الاستعداد الفطري أو المهارات الأساسية، ويتطلب ذلك (الخطيب، 2024):

- تجاوز المعيار الأكاديمي: رغم أهمية الرتبة العلمية والتميز البحثي، إلا أنها لا تضمن نجاح القائد في إدارة الأزمات أو توجيه الفرق؛ لذا يجب إدراج الكفاءة الإدارية كشرط موازٍ.

- التركيز على مهارات القيادة الناعمة: تقييم قدرة المرشح على التواصل الفعال، والذكاء العاطفي، وفن التفاوض، وإدارة الحوار التفاعلي، هذه المهارات هي التي تحدد مدى قدرة القائد على كسب القبول والتأثير في مجتمع الجامعات المعقد.
- القدرة على التنفيذ الإبداعي: البحث عن القادة الذين يمتلكون مرونة ذهنية تسمح لهم بتطبيق أفكار غير تقليدية لمواجهة التحديات المتجددة.

4-التدريب القائم على الاحتياج النوعي:

إن البرامج التدريبية العامة لم تعد تجدي نفعاً في ظل تسارع المتغيرات؛ لذا يجب أن تستند التنمية المهنية إلى (القرني، 2021):

التشخيص الدقيق: استخدام أدوات علمية لتقييم الاحتياجات الفردية لكل قائد، بناءً على منصبه (رئيس قسم، عميد، وكيل) وفجوات الأداء لديه.

- التدرج الوظيفي في التدريب: تقديم برامج تخصصية تختلف في محتواها بين القادة الجدد الذين يحتاجون لمهارات التأسيس وفهم الأدوار، والقادة الخبراء الذين يحتاجون لمهارات التخطيط الاستراتيجي وقيادة التغيير.

- تنمية الوعي بالأدوار: البدء بتعريف القائد بحدود مسؤولياته وحقوقه التنظيمية، ما يقلل من تضارب الأدوار ويزيد من فاعلية الأداء في ظل بيئة جامعية متسارعة التغيير.

وعلاوة على ما تقدم يمكن القول إن استيفاء هذه المتطلبات الأربعة يمثل حجر الزاوية في بناء نموذج قيادي أكاديمي معاصر. فالتكامل بين الرؤية الاستراتيجية والمؤسسات التدريبية، مع دقة الاختيار القائم على المهارات النوعية، يضمن تحويل القيادة الناعمة من مجرد مفهوم نظري إلى ممارسة سلوكية واقعية. وبذلك، لا تصبح التنمية المهنية مجرد إجراء إداري، بل مدخلاً استراتيجياً لتعزيز المرونة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية بما يتسق مع تطلعات رؤية 2030.

ثانياً: الدراسات السابقة:

يستعرض هذا البحث بعضاً من الدراسات السابقة، التي تناولت تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، في ضوء مدخل القيادة الناعمة استعراضاً تحليلياً ونقدياً، لتوضيح الفجوة البحثية من خلال التعرف على أوجه اختلاف البحث الحالي عن الدراسات السابقة، مرتبة من الأحدث للأقدم.

دراسة: (Helal & Saeed (2025) بحثت الدراسة في تأثير مهارات القيادة الناعمة على طول العمر التنظيمي للمؤسسات الأكاديمية والبحث العلمي. سعت الدراسة إلى تشخيص الفعالية التي قد تتمتع بها الكفاءة القيادية في التواصل والقدرة التمهيديّة والتدريب وبناء الفريق؛ من أجل الإعانة على الأداء المؤسسي والقدرة على التكيف. واستخدمت منهج وصفي تحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة

منظمة من (120) قائداً إدارياً. وأسفرت النتائج أن هناك ارتباط إيجابي كبير إحصائياً ببعض المهارات الشخصية للقيادة نحو طول العمر التنظيمي، مع اعتبار مهارات التواصل والتدريب وبناء الفريق، لممارسة العمل أقصى قدر من التأثير. وتوصلت أيضاً النتائج إلى أن تطوير مهارات القيادة الناعمة يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من تطوير القيادة والاستراتيجية التنظيمية. وأوصت الدراسة إلى ضرورة التركيز على القيادة الناعمة كعملية تحول لتعزيز الاستدامة المؤسسية في أنظمة المؤسسات الأكاديمية.

دراسة الخطيب (2024) هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تأهيل القيادات الجامعية وإعداد قادة المستقبل بمؤسسات التعليم العالي العربية، واعتمدت على تحليل المحتوى، وبعد تحليل البيانات خلصت الدراسة إلى تحديد جملة من المتطلبات اللازمة لتأهيل القيادات الجامعية وإعداد قادة المستقبل بمؤسسات التعليم العالي العربية، أبرزها: توفر رؤية استراتيجية واضحة، وتعزيز دور الحكومات تجاه المؤسسات الجامعية والتأهيل القيادي، وتأسيس مراكز تأهيل القيادات الجامعية وتنمية قدراتهم، وتنمية البعد الأخلاقي في القيادة، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتوفير برامج التأهيل، وتحسين جودة الإدارة الجامعية، وتوفير التمويل الكافي وزيادة إنفاق التعليم العالي على التدريب والتطوير، وتعزيز الشراكة والمسؤولية الاجتماعية، وأوصت الدراسة بزيادة تأسيس مراكز القيادة الجامعية، وتنمية القدرات في الجامعات العربية لتطوير مهارات الأكاديميين والإداريين وإعداد قادة المستقبل للمؤسسات الجامعية وتوفير برامج التنمية المهنية المختلفة، وتعزيز الشراكة والمسؤولية الاجتماعية بين المؤسسات الجامعية والقطاعين الحكومي والخاص.

وهدف دراسة زريقات (2024) إلى بيان طبيعة العلاقة بين تبني مهارات القيادة الناعمة لتحسين أداء الموظفين وتحقيق التنمية المستدامة لبيئة الأعمال. تم استخدام المنهج الوصفي وتطوير نموذج خاص بالدراسة لبيان طبيعة العلاقة وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة ذات المهارات الناعمة تعد من القيادات الناجحة والحديثة لتنمية الموارد البشرية، وخلق بيئة عمل محفزة على المدى البعيد، من خلال تطوير مستوى أداء الموظفين وتعزيز ثقمتهم وامتنانهم للمنظمة، مع حرصهم على التطوير الذاتي واستثمار القدرات والطاقات لتحقيق النجاح والتقدم في بيئة العمل، وزيادة القدرة التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني هذا النوع من القيادة لتعزيز الأداء المتميز للمنظمات في بيئة الأعمال، والعمل على توفير برامج تدريبية متخصصة للعاملين، وزيادة وعيهم في امتلاك هذه المهارة القيادية.

دراسة (2024) Scott & Maduforo ركزت الدراسة على مراجعة محتوى مناهج تطوير القيادة، من خلال التركيز على القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، والكفاءات تغطي هذه المناهج، مثل التخطيط الاستراتيجي والتواصل بين الأشخاص وإدارة المواهب والقيادة التكيفية. واستخدمت الدراسة منهج تحليل المحتوى، وتؤكد نتائج هذه الدراسة على أهمية المؤسسات التي تدمج جهود تطوير القيادة في مجالاتها الأكاديمية. وتعمق المناقشة في الفوائد المتعددة لوضع برامج تطوير القيادة، والتي تشمل تبسيط تخطيط

التعاقب التنافسي، وتنمية فرص التواصل الواسعة، وزيادة القدرة على مواجهة التحديات المعاصرة في التعليم العالي، من خلال إعطاء الأولوية لرعاية القادة الأكاديميين، وتمكين مؤسسات التعليم العالي من سد الفجوة بشكل فعال بين مهارات القيادة الحالية والمتطلبات المتطورة لمشهد التعليم العالي.

وهدفنا دراسة المهري (2024) إلى التعرف على واقع استخدام القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران، استخدمنا البحث المنهج الوصفي، معتمداً على بناء استبانة لمهارات القيادة الناعمة، وتكونت عينة الدراسة من (350) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران؛ وتوصلنا إلى ارتفاع مستوى تقديرات أعضاء هيئة التدريس لاستخدام القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة، سواء في الدرجة الكلية أو الأبعاد بمتوسط إجمالي (4.40)، وجاء بعد التنمية والتدريب في المرتبة الأولى بمتوسط (4.42)، وبعد إدارة الأزمات في المرتبة الثانية بمتوسط (4.41)، وبعد التواصل الفعال في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.41)، في حين جاء بعد العمل الجماعي في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط (4.39)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لامتلاك القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة تعزى إلى متغيرات: (الجنس - الرتبة العلمية - سنوات الخبرة) سواء في الأبعاد أو الدرجة الكلية، عدا بعد العمل الجماعي كانت هناك فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة فقط ولصالح أكثر من (10) سنوات، وأوصت الدراسة بدعم واستمرارية امتلاك القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة، من خلال الدعم المادي والمعنوي وتحفيزهم على استمرارية ممارسة تلك المهارات، والحرص على نشر ثقافة القيادة الناعمة بين كافة أعضاء هيئة التدريس، من خلال اللقاءات والندوات التثقيفية والتوعوية، وإدراج مهارات القيادة الناعمة ضمن الدورات التدريبية التأهيلية للقيادات الأكاديمية.

وبناء على ما تم عرضه في الدراسات السابقة، يمكن تحديد الفجوة البحثية من خلال تحديد أوجه الاتفاق والاختلافات حيث اتفقت دراسة (الخطيب، 2024) مع البحث الحالي على ضرورة تعزيز التنمية المهنية، من خلال مراكز متخصصة وتوفير الدعم الاستراتيجي والمادي لها. كما اتفقت الدراسات (مثل: Helal & Saeed, 2025؛ زريقات، 2024) مع البحث الحالي على أن القيادة الناعمة تعد ركيزة ناجحة للاستدامة المؤسسية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. واتفقت دراسة (المهري، 2024) مع البحث الحالي بأن الطريق الأمثل لتعزيز هذه المهارات يمر عبر برامج تنمية مهنية مخطط لها ومدرجة ضمن الدورات التأهيلية، وهو ما يسعى البحث الحالي لتأطيره من خلال تحديد المتطلبات.

ويتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة بأنه لا يكتفي بقياس الواقع، بل يذهب بعيداً نحو تحديد متطلبات تطوير البرامج المهنية ذاتها في ضوء مدخل القيادة الناعمة، ما يجعله بحثاً تطبيقياً يقدم حلولاً إجرائية للجامعات السعودية، وهو ما ينسجم مع التوجهات العالمية الحديثة.

منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع البحث:

تكوّن مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية في ثلاث جامعات حكومية بالمملكة العربية السعودية هي (جامعة الملك خالد، جامعة الملك سعود، جامعة تبوك)، والبالغ عددهم (547) قائداً أكاديمياً حسب إحصائيات الجامعات للعام الجامعي 1446-1447هـ، (مكتب إدارة البيانات، 1477هـ) والجدول (1-3) يُبيّن توزيع أفراد مجتمع البحث تبعاً للجامعة والمنصب القيادي.

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع البحث تبعاً للجامعة والمنصب القيادي .

الرقم	الجامعة	عميد	وكيل	رئيس قسم	المجموع	النسبة المئوية
1	الملك خالد	26	26	74	126	23.0%
2	الملك سعود	22	79	128	229	41.9%
3	تبوك	24	54	114	192	35.1%
	المجموع	72	159	316	547	100%

يُلاحظ من الجدول (1) أن عدد أفراد مجتمع البحث بلغ (547) قيادي، على النحو الآتي: جامعة الملك خالد (126) قيادياً، وبنسبة (23.0%)، منهم (26) عميد كلية و(26) وكيل عمادة، و(74) رئيس قسم، في حين جامعة الملك سعود (229) قيادياً، وبنسبة (41.9%)، منهم (22) عميداً، و(79) وكيلاً و(128) رئيس قسم، أما جامعة تبوك فبلغ العدد (192)، وبنسبة (35.1%) منهم (24) عميداً، و(54) وكيلاً، و(114)، رئيس قسم.

عينة البحث:

تمّ تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة هيربرت أكن الآتية: (بشمان، 2014، ص.90). ووصل حجم العينة المناسب بالنسبة للمجتمع (222) قائداً أكاديمياً، والجدول الآتية تبين توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها (المنصب القيادي، الخدمة في مجال العمل القيادي، التخصص).

خصائص عينة البحث:

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المنصب القيادي

جدول (2)

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المنصب القيادي

النسبة المئوية	العدد	الرتبة العلمية
9.9%	22	عميد
19.4%	43	وكيل
70.7%	157	رئيس قسم
100.0%	222	المجموع

يتبين من الجدول (2) أن عدد أفراد العينة (222) قائداً أكاديمياً، منهم (22) عميداً، وبنسبة (9.9%)، و(43) وكيلاً، وبنسبتهم (19,4%) وفئة رئيس قسم (157) قائداً، وبنسبتهم (70.7%).

توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الخدمة في المجال القيادي

جدول (3)

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الخدمة في المجال القيادي

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخدمة
21.1%	47	أقل من 5 سنوات
55%	122	5-10 سنوات
23.9%	53	10 سنوات فأكثر
100.0%	222	المجموع

يتبين من الجدول (3-3) أن عدد أفراد العينة (222) عضواً، منهم (47) قائداً من فئة أقل من 5 سنوات، وبنسبة (21.2%) و(122) قائداً من فئة 5-10 سنوات، وبنسبتهم (55.0%)، و 10 سنوات فأكثر (53) قائداً وبنسبتهم (23.9%).

توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير التخصص:

جدول (4)

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير التخصص

النسبة المئوية	العدد	التخصص
59%	131	العلوم التطبيقية
41%	91	العلوم الإنسانية
100.0%	222	المجموع

يتبين من الجدول (4) أن عدد أفراد العينة (222) قائداً أكاديمياً، منهم (131) تخصص العلوم التطبيقية، ونسبة مئوية (59.0%)، و(91) تخصص العلوم الإنسانية، ونسبتهم (40.0%).
أداة البحث:

تم استخدام الاستبانة كأداة لهذا البحث؛ لملاءمتها للإجابة عن أسئلة البحث وتحقيق أهدافه، وقد مرت عملية بناء الأداة بعدة خطوات على النحو الآتي:

1. أداة (الاستبانة) في صورتها الأولية:

تم مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، واشتملت الأداة على قسمين هما: القسم الأول: وتضمّن البيانات الأولية لعينة البحث؛ وفق متغيرات (المنصب القيادي، الخدمة في المجال القيادي، والتخصص). القسم الثاني: واشتمل على عبارات الاستبانة التي بلغت (49) عبارة، مقسمة على ثلاثة محاور هي: واقع برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الناعمة. وتكون من (25) عبارة، موزعة على خمسة أبعاد بواقع (5) عبارات لكل بُعد، ومحور متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الناعمة وتكون من (12) عبارة، موزعة على ثلاثة أبعاد لكل بعد (4) عبارات، ومحور التحديات التي تواجه تنفيذ تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الناعمة وتكون من (12) عبارة.

وتم استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، لتحديد درجة الاستجابة على عبارات الاستبانة، وذلك وفق التدرج التالي: (عالية جداً - عالية - متوسطة - منخفضة، منخفضة جداً). ويعد من أكثر أدوات القياس شيوعاً في البحوث العلمية، ويتيح المقياس الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) للمشاركين التعبير عن آرائهم بدقة أكبر وتدرج واضح، مقارنة بالمقياس الثنائي أو الثلاثي، ويعد مقياس ليكرت ذا النقاط الخمس أداة تقييم قوية تُستخدم لقياس شدة الآراء والمواقف والتصورات ضمن سياق استطلاع أو بحث معين.

معياري الحكم على أداة البحث:

اعتمدت أداة البحث على المقياس الخماسي ذي التدرج النسبي على النحو الآتي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وتم استخدام المعادلة الآتية: طول الفئة (أعلى قيمة في تدرج الأداة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات في التدرج: طول الفئة (5-1) = $4 \div 5 = 0.80$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا بالنسبة لباقي الفترات كما هو مبين بالجدول الآتي:

جدول (5)

معياري الحكم على أداة البحث

مدى المتوسطات	درجة فئات المقياس		
	التحديات	المتطلبات	الواقع
1 إلى أقل من 1.80	منخفضة جدا	منخفضة جدا	منخفضة جدا
1.80 إلى أقل من 2.60	منخفضة	منخفضة	منخفضة
2.60 إلى أقل من 3.40	متوسطة	متوسطة	متوسطة
3.40 إلى أقل من 4.20	عالية	عالية	عالية
4.20-5	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا

صدق الأداة:

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

بعد إعداد الاستبانة في صورتها الأولى تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمختصين التربويين في بعض الجامعات السعودية في تخصص الإدارة، والقيادة، والتخطيط التربوي، والمناهج وطرق التدريس، الذين تم أخذ آرائهم لتحديد ما يتم حذفه أو تعديله، أو إضافته وإعادة صياغة العبارات وفق التحكيم ومدى ملائمة المحاور لقياس الظاهرة محل البحث، ومدى ملائمة العبارات للبعد والمحور الذي تنتمي إليه وسلامة الصياغة للعبارات، وإضافة ما يروونه مناسباً أو الحذف، وتم الأخذ بآراء المحكمين، حيث تم حذف بعض من الأبعاد الواردة في الاستبانة هما: بعد المتطلبات التنظيمية، وبعد المتطلبات التقنية، وأصبح عدد عبارات المحور (12) عبارة بدلاً من 25 عبارة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من الصدق البنائي الداخلي للأداة طُبِّقت الاستبانة على عينة استطلاعية تكونت من (20) قائداً أكاديمياً، ومن خارج العينة الأساسية للبحث، كما تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Coefficient): لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الأداة والدرجة الكلية للأبعاد، وقد جاءت كل عبارات الأداة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما جاءت جميع محاور الأداة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، ما يؤكّد الاتساق الداخلي لعبارات الأداة ومحاورها، والجداول الآتية توضح ذلك:

متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية.

جدول (6)

معاملات الارتباط متطلبات برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الناعمة مع الدرجة الكلية للمحور

بُعد المتطلبات البشرية			بُعد المتطلبات المادية			بُعد المتطلبات الإدارية		
مع المحور	مع البعد	رقم الفقرة	مع المحور	مع البعد	رقم الفقرة	مع المحور	مع البعد	رقم الفقرة
.786**	.845**	34	.824**	.885**	30	.804**	.817**	26
.596**	.746**	35	.813**	.867**	31	.788**	.857**	27
.810**	.902**	36	.818**	.929**	32	.763**	.857**	28
.820**	.893**	37	.726**	.865**	33	.685**	.852**	29

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

تُشير النتائج الواردة في جدول (6) أن معاملات الارتباط لمحور متطلبات برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الناعمة مع الدرجة الكلية للمحور جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وقد تراوحت معاملات ارتباط بعد المتطلبات الإدارية للفقرة مع البُعد بين (0.817 - 0.857) وللفقرة مع الدرجة الكلية للمحور بين (0.658 - 0.804)، كما تُظهر النتائج أن معاملات الارتباط بين فقرات بُعد المتطلبات المادية تراوحت للفقرة مع البُعد بين (0.929 - 0.867) وللفقرة مع الدرجة الكلية للمحور بين (0.824 - 0.726). كما أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط لبعد المتطلبات البشرية تراوحت بين (0.902 - 0.746) والفقرة مع الدرجة الكلية للمحور بين (0.820 - 0.596). وهذا يشير إلى تمتع الفقرات بدرجة صدق يمكن الوثوق بها لتطبيق أداة البحث.

جدول (7)

معاملات ارتباط أبعاد متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الناعمة مع الدرجة الكلية للمحور

الرقم	الأبعاد	الدرجة الكلية
1	المتطلبات الإدارية	0.899**
2	المتطلبات المادية	0.898**
3	المتطلبات البشرية	0.891**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

تُشير النتائج الواردة في جدول (7) أن معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01)، وقد تراوحت معاملات الارتباط للفقرة مع الدرجة الكلية للمحور بين (0.891- 0.899)، وهذا يُشير إلى تمتّع الأبعاد بدرجة صدق عالية تسمح باستخدامها في البحث.

إجراءات جمع البيانات:

للبدء في إجراءات جمع البيانات تمّ الحصول على الخطابات الرسمية بالموافقة على تطبيق أداة البحث، حيث تمّ تصميم الاستبانة إلكترونيًا؛ ليسهل توزيعها على مجتمع البحث على شكل رابط إلكتروني، ثم تم إرسال الرابط إلى إدارات الجامعات الثلاث في المملكة العربية السعودية؛ ليتم توزيعه على القيادات الأكاديمية، بحيث يمكن الدخول على رابط الاستبانة والبدء في الإجابة عن جميع فقراتها، وقد استمرت عملية جمع البيانات حوالي ثمانية أسابيع، وقد استرد منها (222) استبانة، وتم تصدير البيانات إلى البرنامج الإحصائي " الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتحليل الإحصائي"، ومعالجة البيانات والحصول على النتائج.

أساليب تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات من مجتمع البحث تم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) (SPSS) ومن هذه الأساليب الإحصائية ما يأتي:

- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص عينة البحث.
- حساب معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient)؛ لحساب الصدق الداخلي لأداة البحث.
- حساب معامل الثبات ألفا- كرونباخ (Alpha's Cronbach Coefficient)؛ لحساب الاتساق الداخلي لأداة البحث.
- المتوسطات الحسابية (Means)، والانحرافات المعيارية (Deviation Standard) لكل عبارات الاستبانة ومحاورها؛ للإجابة عن الأسئلة: الأول، والثاني، والثالث.
- اختبارات للعينات المستقلة (Two-Independent Sample t-test) من خلال التعرف على الفروق بين متوسط استجابات العينة للإجابة عن السؤال الرابع تبعًا لمتغير التخصص (علوم تطبيقية، علوم إنسانية).
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) من خلال التعرف على الفروق بين متوسط استجابات العينة للإجابة عن السؤال الرابع تبعًا لمتغيري: المنصب القيادي (عميد، وكيل، رئيس قسم). الخدمة في المجال القيادي (أقل من 5 سنوات، 5-أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

نتائج البحث:

إجابة السؤال الأول الذي ينص: ما متطلبات برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الناعمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟ وللوصول إلى تلك المتطلبات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد والدرجة الكلية للأبعاد كما في الجدول (8).

(جدو 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الناعمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	المتطلبات الإدارية	4.12	.49	1	عالية
2	المتطلبات المادية	4.02	.42	3	عالية
3	المتطلبات البشرية	4.05	.47	2	عالية
	الدرجة الكلية	4.06	.40	-	عالية

يُبين جدول (8) أن متوسط أبعاد متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الناعمة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، جاءت بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري مقداره (0.400)؛ حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد المتطلبات الإدارية بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري مقداره (0.49)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد المتطلبات المادية بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (4.02)، وانحراف معياري مقداره (0.42)، كما يلاحظ أن الانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد جاءت أقل من واحد صحيح، وهذا يشير إلى تقارب استجابات أفراد عينة البحث. وقد تعكس هذه النتيجة إدراك أفراد عينة من القيادات الأكاديمية أن تطوير برامج التنمية المهنية يحتاج إلى دعم إداري قوي، سياسات واضحة، وتنظيم فعال، أي أن القيادات ترى أن وجود هيكل إداري منظم ومتكامل يعزز من نجاح البرامج، ويضمن تنفيذها بكفاءة، وأن توفير موارد مالية وتجهيزات تقنية ومرافق تعليمية مناسبة، قد يكون أمراً ضرورياً لتحقيق أهداف برامج التنمية المهنية، وهو ما يعكس اهتمام الجامعات بتمكين القيادات من أدوات وبيئة تعليمية ملائمة. وقد تشير إلى توفر الكفاءات البشرية المؤهلة والمتخصصة، سواء كمدرسين أو مستشارين أو موظفين داعمين، هو عنصر أساس لنجاح البرامج. كما يدل ذلك على أهمية تطوير قدرات العاملين لتطبيق مبادئ القيادة الناعمة بفاعلية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخطيب (2024)، والتي حددت جملة من المتطلبات اللازمة لتأهيل القيادات الجامعية، أبرزها: توفر رؤية استراتيجية واضحة وتعزيز دور الحكومات تجاه المؤسسات

الجامعية والتأهيل القيادي، تأسيس مراكز تأهيل القيادات الجامعية وتنمية قدراتهم.

وفيما يأتي عرض لنتائج أبعاد المتطلبات، على النحو الآتي:

نتائج بُعد المتطلبات الإدارية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من

عبارات البُعد على النحو الآتي:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على المتطلبات الإدارية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
26	بناء رؤية وأهداف محددة وواضحة لبرامج التنمية المهنية في ضوء مدخل القيادة الناعمة.	4.15	.56	1	عالية
27	إتاحة فرص التنمية المهنية لجميع القيادات الأكاديمية من خلال تنظيم عملهم بما لا يتعارض مع أوقات تدريبهم.	4.13	.57	2	عالية
28	إشراك القيادات الأكاديمية في التخطيط لمحتوى برامج التنمية المهنية وفقا لاحتياجاتهم ومتطلبات سوق العمل.	4.09	.57	4	عالية
29	الدعم والتحفيز على المشاركة في المبادرات المؤسسية من أجل تطوير برامج التنمية المهنية.	4.11	.58	3	عالية
	الدرجة الكلية	4.12	0.49	-	عالية

تُشير النتائج في جدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد المتطلبات الإدارية تراوحت بين (4.15- 4.09)، كما يُلاحظ أن الانحرافات المعيارية للفقرات أقل من واحد صحيح، وهذا يشير إلى تقارب وجهات نظر أفراد العينة وانسجامها.

وقد بلغ المتوسط العام لبعد المتطلبات الإدارية (4.12) وانحراف معياري (0.49)، ودرجة موافقة عالية، وقد تعكس هذه النتيجة إدراك العينة لأهمية وجود رؤية وأهداف واضحة للبرامج، وتنظيمها بطريقة تراعي أوقات العمل، وإشراك القيادات في تخطيط محتواها وفق احتياجاتهم ومتطلبات سوق العمل، بالإضافة إلى توفير الدعم والتحفيز للمبادرة والمشاركة الفعّالة، وتشير هذه النتيجة إلى أن الجامعات يجب أن توفر أساساً إدارياً متيناً وداعماً، يسهم في تعزيز التفاعل والمشاركة، بما يتوافق مع فلسفة القيادة الناعمة، ويعزز التطوير المؤسسي المستدام. كما قد تعزى إلى إدراك أفراد العينة أنه مطلوب من الجامعات أن تضع أساساً إدارياً متيناً وداعماً للبرامج، يشمل التخطيط الواضح، المرنة في التنظيم، إشراك المستفيدين، وتوفير الدعم والتحفيز. وهذا يعكس توافق برامج التنمية المهنية مع مبادئ القيادة الناعمة التي تعتمد على التفاعل، المشاركة، وتمكين الأفراد لتحقيق التطوير المؤسسي المستدام.

وقد جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم (26) والتي نصت على " بناء رؤية وأهداف محددة وواضحة لبرامج التنمية المهنية في ضوء مدخل القيادة الناعمة. " بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري بلغ (0.56)، ودرجة عالية وقد تعزى هذه النتيجة الى أن المشاركين يرون أن وجود رؤية واضحة وأهداف محددة للبرامج يُعد عنصراً أساسياً لنجاح برامج التنمية المهنية، حيث يتيح ذلك توجيه الجهود بشكل منظم وتحقيق النتائج المرجوة بفاعلية. كما أن تحديد الأهداف ورسم الرؤية، يساهم في تسهيل تنظيم البرامج، وضمان استمراريتها، وتحقيق أقصى استفادة للقيادات الأكاديمية. وقد تعكس هذه النتيجة وعي أفراد العينة بأن وضوح الرؤية والأهداف يتماشى مع مبادئ القيادة الناعمة، التي تشجع التخطيط التشاركي، والتوجيه الواضح، وتمكين القيادات من المشاركة في صنع القرار بما يدعم التطوير المؤسسي المستدام.

وجاء في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (28) والتي نصت على " إشراك القيادات الأكاديمية في التخطيط لمحتوى برامج التنمية المهنية وفقاً لاحتياجاتهم ومتطلبات سوق العمل. " بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري بلغ (0.57)، ودرجة عالية، وقد تعكس هذه النتيجة إدراك أفراد العينة أن إشراك القيادات في تخطيط البرامج يعد عنصراً إدارياً مهماً، لضمان أن تكون البرامج ملائمة لاحتياجاتهم الفعلية. وهذا يتوافق مع فلسفة القيادة الناعمة التي تشجع على التعاون والمشاركة في اتخاذ القرار، وأن إشراك القيادات في التخطيط يؤدي إلى شعورهم بالمسؤولية والمشاركة الفعالة، وهو ما يعزز نجاح البرامج وفعاليتها، ويزيد من الالتزام بتطبيق ما تم تعلمه في بيئة العمل.

نتائج بُعد المتطلبات المادية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات البُعد، على النحو الآتي:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بعد المتطلبات المادية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
30	توفير بنية تحتية داعمة للتدريب وفاعلة في إنجاز أنشطته وتحسين نواتجه.	4.02	.51	3	عالية
31	تحديد مخصصات مالية لمكافحة القيادات الأكاديمية ذات الكفاءات العالية لتحفيز عملية التطوير المستمر.	4.03	.55	2	عالية
32	إيجاد منصات رقمية متخصصة لإعداد المحتوى التدريبي الملائم للاتجاهات المعاصرة في قيادة العمل الجامعي.	3.98	.52	4	متوسطة
33	توظيف الوسائط المتعددة والمواد التدريبية الرقمية لتعزيز التفاعل والتعلم الذاتي.	4.07	.56	1	عالية
	الدرجة الكلية	4.02	.40	-	عالية

تُشير النتائج في جدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد المتطلبات المادية تراوحت بين (3.98 - 4.07) وأن جميع العبارات وعددها أربع عبارات جاءت بدرجة عالية، كما يُلاحظ أن الانحرافات المعيارية للفقرات أقل من واحد صحيح، وهذا يشير إلى تقارب وجهات نظر أفراد العينة وانسجامها. وقد بلغ المتوسط العام لبعد المتطلبات المادية (4.02) وانحراف معياري (0.40)، ودرجة موافقة عالية، وقد تعكس هذه النتيجة وعي أفراد العينة بأن توفير الموارد المالية، والتجهيزات التقنية، والمرافق التعليمية المناسبة يعد شرطاً أساسياً لنجاح برامج التنمية المهنية، حيث تتيح هذه الموارد تنفيذ الأنشطة التدريبية بفاعلية وتدعم أساليب التعلم الحديثة. وقد تشير إلى وعي العينة بأن توفير بيئة محفزة للتعلم من الموارد المادية لا تقتصر على التمويل فقط، بل تشمل الأدوات التعليمية، المراجع، البرامج الإلكترونية، والمساحات التدريبية الملائمة، وهي متطلبات قد تسهم في تحقيق التعلم العملي وتطبيق مبادئ القيادة الناعمة بفاعلية.

وقد جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم (33) والتي نصت على "توظيف الوسائط المتعددة والمواد التدريبية الرقمية لتعزيز التفاعل والتعلم الذاتي". بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري بلغ (0.56)، ودرجة عالية، وقد تعكس هذه النتيجة رؤية أفراد العينة لأهمية توفير أدوات ووسائط تعليمية متقدمة، مثل المواد الرقمية والمنصات التفاعلية، لدعم التعلم المستمر والتفاعل من خلال البرامج التدريبية. وأن الجامعات يجب أن تولي اهتماماً كبيراً بتوفير الموارد المادية الحديثة والتقنية لدعم برامج التنمية المهنية، ما يسهم في تعزيز التفاعل، التعلم الذاتي، وتطبيق مبادئ القيادة الناعمة بشكل فعال ومستدام. وقد تعكس إدراك المشاركين أن توفر الموارد المادية الرقمية والتقنية، مثل الحواسيب، البرمجيات التعليمية، والمنصات الإلكترونية، يعد شرطاً مهماً لنجاح البرامج وتحقيق أهدافها التفاعلية والتعليمية.

وجاء في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (31) والتي نصت على "إيجاد منصات رقمية متخصصة لإعداد المحتوى التدريبي الملائم للاتجاهات المعاصرة في قيادة العمل الجامعي" بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري بلغ (0.52)، ودرجة عالية، وهذه النتيجة قد تشير إلى إدراك أفراد العينة لأهمية استخدام المنصات الرقمية يدعم التعلم التفاعلي والتشاركي، والمرونة في الوصول إلى المعلومات والتدريب عن بُعد في تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية، وهو ما يتماشى مع فلسفة القيادة الناعمة، التي تركز على التمكين والمشاركة وتسهيل العمليات. وقد يسهم هذا المتطلب في دعم الابتكار والجودة في التدريب، إذ توفر هذه المنصات جودة في البرامج التدريبية، وتسهيل الوصول إليها، ما يتيح تقديم محتوى متنوع وحديث، بما يعزز من فاعلية تنمية مهارات القيادات وفق مبادئ القيادة الناعمة، وأن استخدام المنصات الرقمية يدعم التعلم التفاعلي والتشاركي، والمرونة في الوصول إلى المعلومات والتدريب عن بُعد، وينسجم مع متطلبات ومهارات القيادة الناعمة التي تركز على التمكين والمشاركة.

نتائج بُعد المتطلبات البشرية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات البُعد، على النحو الآتي:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بعد المتطلبات البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
34	توفير كوادر مدربة لإعداد وتنفيذ البرامج المهنية لتطوير مهارات القيادة الناعمة لدى القيادات الأكاديمية.	4.01	.50	2	عالية
35	استقطاب الخبراء والباحثين المتخصصين في مجال القيادة الناعمة للمشاركة في تنفيذ برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية.	4.10	.53	4	عالية
36	الاستفادة من وجود القيادات الأكاديمية الأكفاء في مجال القيادة الناعمة لتبادل الخبرات والمهارات مع أقرانهم الآخرين.	4.09	.60	1	عالية
37	وجود فرق عمل متخصصة لتقييم برامج التنمية المهنية من أجل تقديم خطة تحسين وتطوير لتلك البرامج.	4.05	.55	3	عالية
	الدرجة الكلية	4.05	0.547	-	عالية

يُظهر الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد المتطلبات البشرية، تراوحت بين (4.10-4.01) وأن جميع العبارات وعددها أربع عبارات جاءت بدرجة عالية، كما يلاحظ أن الانحرافات المعيارية للعبارات أقل من واحد صحيح، وهذا يشير إلى تقارب وجهات نظر أفراد العينة وانسجامها. وقد بلغ المتوسط العام لبعد المتطلبات البشرية (4.05) وانحراف معياري (0.47)، ودرجة موافقة عالية، وقد تعكس هذه النتيجة وعي القيادات الأكاديمية بأهمية العنصر البشري في برامج التنمية المهنية، مثل استقطاب الخبراء، وتوظيف الباحثين المتخصصين، وتوفير بيئة داعمة للتعليم والتطوير، وأن برامج التنمية المهنية يجب أن تهتم بالجانب البشري، سواء من حيث اختيار الكفاءات المؤهلة، أو دعم التطوير المستمر للقيادات الأكاديمية.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (35) والتي نصت على "استقطاب الخبراء والباحثين المتخصصين في مجال القيادة الناعمة للمشاركة في تنفيذ برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية"

بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وانحراف معياري بلغ (0.53)، ودرجة عالية، ويمكن تفسير درجة الموافقة العالية لوعي أفراد عينة البحث بأهمية الاستعانة بخبراء متخصصين، لتنفيذ برامج التنمية المهنية بمساندتهم، وهو ما يعزز من فاعلية البرامج ويحقق أهدافها في تطوير القيادات الأكاديمية، وفق معايير القيادة الناعمة. كما أن توفير خبرات متخصصة يعكس وجود دعم واضح لاستقطاب هذه الكفاءات. حيث يسهم في رفع كفاءة القيادات الأكاديمية وتحقيق أهداف الجودة والتطوير المستدام.

وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (34) والتي نصت على " توفير كوادر مدربة لإعداد وتنفيذ البرامج المهنية لتطوير مهارات القيادة الناعمة لدى القيادات الأكاديمية" بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري بلغ (0.50)، ودرجة عالية، وقد يعكس التقدير العالي شعور أفراد العينة بوجود حاجة فعلية لتوفير كوادر متخصصة؛ نتيجة محدودية البرامج النوعية أو قلة الخبراء المؤهلين في هذا المجال، وقد تشير إلى وعي أفراد عينة البحث بأن مهارات القيادة الناعمة يمثل الذكاء الشعوري، التواصل الفعال، العمل الجماعي أو بروح الفريق، والمبادرة تتطلب مدربين يمتلكون خبرة تطبيقية وقدرة على توظيف استراتيجيات تدريب تفاعلية، وليس مجرد نقل معرفي نظري؛ ما يزيد الحاجة إلى كوادر متخصصة. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن المتطلبات الإجمالية لتطوير برامج التنمية المهنية في ضوء مدخل القيادة الناعمة جاءت بتقدير (عالية)، وبمتوسط حسابي (4.06)، ويمكن تفصيل أبرز النتائج في النقاط الآتية:

أولاً: ترتيب مجالات متطلبات برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية:

جاءت المتطلبات الإدارية في المرتبة الأولى (بمتوسط 4.12)، تليها المتطلبات البشرية في المرتبة الثانية (بمتوسط 4.05)، بينما حلت المتطلبات المادية في المرتبة الثالثة والأخيرة (بمتوسط 4.02)، وجميعها حصلت على درجة تقدير "عالية"

ثانياً: تصنيف المتطلبات وفقاً لأولويتها:

1- المتطلبات الإدارية:

- تصدّر بناء رؤية وأهداف محددة وواضحة للبرامج قائمة المتطلبات الإدارية، ما يعكس حاجة الجامعات إلى إطار فلسفي وتخطيطي واضح يوجه جهود التنمية المهنية.
- أكدت النتائج على ضرورة المرونة التنظيمية من خلال إتاحة فرص التدريب بما لا يتعارض مع أعباء القيادات، وإشراكهم الفعلي في تخطيط المحتوى التدريبي لضمان ملامسته لاحتياجاتهم الواقعية.

2- المتطلبات المادية والتقنية:

- أجمع المشاركون على أن توظيف الوسائط المتعددة والمواد الرقمية هو المطلب الأهم في الجانب المادي، لتعزيز التفاعل والتعلم الذاتي.

- أشارت النتائج إلى أهمية وجود منصات رقمية متخصصة ومخصصات مالية لتحفيز الكفاءات، ما يعكس التحول نحو الرقمنة في صقل مهارات القيادة الناعمة.

3- المتطلبات البشرية:

- برز استقطاب الخبراء والباحثين المتخصصين في القيادة الناعمة كأهم مطلب بشري، ما يدل على وعي القيادات بأن مهارات القيادة الناعمة تتطلب مدربين يمتلكون خبرة تطبيقية وذكاءً عاطفياً، وليس مجرد ملقنين للنظريات.
- شددت النتائج على أهمية تبادل الخبرات بين الأقران (التعلم من القيادات الأكفاء)، ووجود فرق عمل متخصصة لتقييم البرامج وتطويرها بصفة مستمرة.

الإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتطلبات برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغيرات الدراسة (التخصص - المنصب القيادي - الخدمة في مجال القيادة)؟

1- الفروق تبعاً لمتغير التخصص:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة البحث لمتطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الناعمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص، تم استخدام اختبارات كما في جدول (12).

جدول (12)

نتائج اختبار (ت) متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الناعمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص

الأبعاد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المتطلبات الإدارية	127	4.10	.55	.442	.659
المتطلبات الإدارية	87	4.13	.39		
المتطلبات المادية	127	4.00	.45	.720	.472
المتطلبات البشرية	87	4.04	.36		
المتطلبات البشرية	127	4.03	.51	.870	.385
الدرجة الكلية	87	4.08	.41		
الدرجة الكلية	127	4.04	.45	.802	.423
الدرجة الكلية	87	4.09	.34		

يُبين الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تقدير أفراد العينة لمتطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الناعمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص، وقد يعكس هذا أن متطلبات تطوير البرامج القيادية تبدو متشابهة من وجهة نظر القادة، بغض النظر عن مجالهم العلمي. وأن متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية في ضوء القيادة الناعمة تُعد متطلبات قيادية عامة، تتجاوز حدود التخصص الأكاديمي، وأن البيئة التنظيمية والسياسات التدريبية الموحدة في الجامعات السعودية تسهم في توحيد تصورات القيادات الأكاديمية حول هذه المتطلبات. إضافة إلى انتماء القيادات الأكاديمية لبيئة جامعية واحدة، ذات قيم تنظيمية مشتركة يعزز تفاهم متقارب حو التنمية المهنية ومتطلباتها، ما يحد من ظهور فروق تعزى للتخصص.

2. الفروق تبعاً لمتغير المنصب القيادي:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد العينة لواقع برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الناعمة من وجهة نظر عينة البحث وفقاً لمتغير المنصب القيادي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما في الجدول (13).

جدول (13)

تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة البحث لواقع برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الناعمة وفقاً لمتغير المنصب القيادي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المتطلبات الإدارية	بين المجموعات	.331	2	.165	.663	.517
	داخل المجموعات	52.624	211	.249		
	كلي	52.954	213			
المتطلبات المادية	بين المجموعات	.312	2	.156	.888	.413
	داخل المجموعات	37.093	211	.176		
	كلي	37.405	213			
المتطلبات البشرية	بين المجموعات	.117	2	.059	.257	.774
	داخل المجموعات	48.050	211	.228		
	كلي	48.167	213			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.225	2	.112	.658	.519
	داخل المجموعات	35.983	211	.171		
	كلي	36.207	213			

يُظهر الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تقدير أفراد عينة البحث لواقع برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الناعمة من وجهة نظر عينة البحث تبعًا لمتغير المنصب القيادي، وقد يشير هذا إلى أن القيادات الأكاديمية تعمل ضمن أنظمة ولوائح موحدة تنظم التنمية المهنية، الأمر الذي يجعل هناك اتفاق على متطلبات التطوير لبرامج التنمية المهنية، بغض النظر عن اختلاف المنصب القيادي. وقد تعكس هذه النتيجة وعي أفراد العينة بالجوانب والمهارات التي تركز عليها مدخل القيادة الناعمة من تواصل فعال، وبناء علاقات، وعمل تشاركي، وذكاء عاطفي، وهي مهارات أساسية لجميع المناصب القيادية الأكاديمية؛ ما يؤدي إلى تقارب وجهات النظر حول متطلبات تطوير البرامج وبغض النظر عن مناصبهم القيادي.

3. الفروق تبعًا لمتغير الخدمة في مجال القيادة:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة البحث لمتطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الناعمة من وجهة نظر عينة البحث وفقًا لمتغير المنصب القيادي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما في الجدول (14).

جدول (14)

تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة لواقع برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الناعمة تبعًا لمتغير الخدمة في مجال العمل القيادي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المتطلبات الإدارية	بين المجموعات	.331	2	.165	.663	.517
	داخل المجموعات	52.624	211	.249		
	كلي	52.954	213			
المتطلبات المادية	بين المجموعات	.312	2	.156	.888	.413
	داخل المجموعات	37.093	211	.176		
	كلي	37.405	213			
المتطلبات البشرية	بين المجموعات	.117	2	.059	.257	.774
	داخل المجموعات	48.050	211	.228		
	كلي	48.167	213			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.225	2	.112	.658	.519
	داخل المجموعات	35.983	211	.171		
	كلي	36.207	213			

تشير النتائج في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة تقدير أفراد العينة لمتطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الناعمة من وجهة نظر عينة البحث وفقاً لمتغير الخدمة في المجال القيادي، وقد يعزى ذلك إلى أن متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية في ضوء القيادة الناعمة تُعد متطلبات عامة ومشتركة بين القيادات الأكاديمية، ولا تتأثر بشكل جوهري بمدى الخدمة القيادية، بل ترتبط بطبيعة العمل القيادي الجامعي ذاته وبالبيئة التنظيمية الموحدة، وقد تعزى إلى امتلاك أفراد العينة مستوى متقارباً من الوعي بأهمية القيادة الناعمة ومتطلبات تطوير برامج التنمية المهنية.

توصيات البحث:

- ضرورة بناء رؤية وأهداف مؤسسية واضحة لبرامج التنمية المهنية تتبنى "القيادة الناعمة" كخيار استراتيجي لتطوير البيئة الجامعية.
- إعادة جدولة البرامج التدريبية لتكون ضمن الأوقات الرسمية للقيادات الأكاديمية، وبما يضمن عدم تعارضها مع مهامهم الإدارية، لرفع نسبة المشاركة والتركيز.
- التعاقد مع خبراء محليين ودوليين متخصصين في "الذكاء العاطفي والتواصل الإنساني" لتنفيذ ورش عمل تطبيقية.
- تشكيل لجان متخصصة لقياس "الأثر السلوكي" بعد التدريب، للتأكد من انعكاس مهارات القيادة الناعمة على علاقة القائد بمرؤوسيه وتحسن المناخ التنظيمي.
- رصد ميزانيات ومخصصات مالية ومكافآت معنوية للقيادات التي تظهر تطوراً ملموساً في ممارستها للقيادة الناعمة، لتحفيز الاستمرارية في التطوير المهني.
- الاستثمار في المنصات الإلكترونية التفاعلية التي تتيح "التعلم الذاتي" وتوظيف تقنيات المحاكاة للتدريب على حل النزاعات وإدارة الأزمات.

المراجع:

المراجع العربية:

- الثبتي، خالد عواض عبدالله، (2020)، تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (33) 83.
- جمال الدين، نجوى والحري، نايف والطوخي، هيثم، (2016)، أهم الخبرات العالمية والإقليمية في مجال التنمية المهنية للقيادات مؤسسات التعليم العالي. مجلة العلوم التربوية، (3)، (720 - 744).
- الحدراوي، رافد ومحمد، جمال، (2020). مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطور التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السلمانية، مجلة الجامعة الإسلامية، للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 28، (2)، 206-233.

- الخطيب، خليل محمد (2024)، متطلبات تأهيل القيادات الجامعية وإعداد قادة المستقبل بمؤسسات التعليم العالي العربية، *المجلة العلمية لبحوث التعليم*، 1 (3)، 32-69.
- الخطيب، أحمد والعازي، عبد الله، (2008). *تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية*. عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي: عمان.
- زريقات، دينا (2024)، دور القيادة الناعمة في تحسين أداء الموظفين وتحقيق التنمية المستدامة لبيئة الأعمال، *مجلة البلقاء للبحوث والدراسات*، 27 (خاص)، 158-172.
- آل كردم، مفرح بن سعيد، (2022)، مقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعات السعودية "رؤية مقترحة"، *مجلة العلوم التربوية*، 9 (2)، 631-665.
- الطوخي، هيثم محمد؛ الحربي، حماد دغيم؛ الدسوقي، محمد إبراهيم. (2016). *التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم*، *مجلة العلوم التربوية*، 24 (3)، 405-441.
- علي، محمد مسلم، (2022)، تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، *مجلة كلية التربية*، 19 (114)، 362-446.
- الفايز، هيلة عبد الله، (2022)، تطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية: تصور مقترح، *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*، 9 (5)، 184 – 205.
- القرني، محمد حسن (2021)، تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، *مجلة كلية التربية (أسبوط)*، 37 (7)، 166-200.
- المطيري، خالد مبرك. (2019)، *التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة*، *مجلة كلية التربية*، 184، 547-583.
- منصور، إسماعيل ورشدي، عبد اللطيف (2017)، دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 130-165 (1)، 26.
- المهري، العنود محمد قاسم. (2024). واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 48 (4)، 93-142.

References

- Al-Thubaiti, Khalid Awad Abdullah (2020). Taqyim al-mahārāt al-idāriyya li-ru'asā' al-aqsām al-'ilmiyya bil-jāmi'āt al-Sa'ūdiyya al-ḥukūmiyya, *Majallat al-'Ulūm al-Insāniyya wa-al-Ijtimā'iyya*, (33), 83.
- Jamal al-Din, Najwa; Al-Harbi, Nayef; Al-Toukhi, Haitham (2016). Aham al-khibrāt al-'ālamīyya wa-al-iqlīmiyya fī majāl al-tanmiya al-mihniyya li-qiyādāt mu'assasāt al-ta'lim al-'ālī. *Majallat al-'Ulūm al-Tarbawīyya*, (3), 720–744.
- Al-Hadrawi, Rafid; Muhammad, Jamal (2020). Mahārāt al-qiyāda al-nā'ima li-taḥqīq al-taṭawwur al-tanzīmī: Dirāsa taḥlīliyya li-ārā' 'ayyina min muntasibi al-ma'had al-taqnī fi al-Sulaymāniyya. *Majallat al-Jāmi'a al-Islāmiyya li-al-Dirāsāt al-Iqtisādiyya wa-al-Idāriyya*, 28(2), 206–233.
- Al-Khatib, Khalil Muhammad (2024). Mutatallabāt ta'hīl al-qiyādāt al-jāmi'iyya wa-ī'dād qādat al-mustaqbal bi-mu'assasāt al-ta'lim al-'ālī al-'Arabiyya. *Al-Majalla al-'Ilmiyya li-Buḥūth al-Ta'lim*, 1(3), 32–69.

- Al-Khatib, Ahmad; Al-Anzi, Abdullah (2008). Taṣmīm al-barāmij al-tadribiyya li-al-qiyādāt al-tarbawīyya. 'Ālam al-Kutub al-Hadīth wa-Jaddāra lil-Kitāb al-'Ālamī: 'Ammān.
- Zureiqat, Dina (2024). Dawr al-qiyāda al-na'ima fi taḥsīn adā' al-muwazzāfin wa-taḥqīq al-tanmiyya al-mustadāma li-bi'at al-a'māl. *Majallat al-Balqā' lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt*, 27 (khāṣṣ), 158–172.
- Al-Kardam, Mufarrij bin Sa'id (2022). Muqawwimāt taṭbīq al-ittijāhāt al-ḥadītha fi qiyādāt al-jāmi'āt al-Sa'ūdiyya "ru'ya muqtaraha". *Majallat al-Ulūm al-Tarbawīyya*, 9(2), 631–665.
- Al-Toukhi, Haitham Muhammad; Al-Harbi, Hammad Daghim; Al-Dasuqi, Muhammad Ibrahim (2016). Al-tanmiyya al-mihniyya li-al-qiyādāt al-tarbawīyya bil-Mamlaka al-'Arabiyya al-Sa'ūdiyya wa-'alāqatuhā bil-riḍā al-wozīfi min wijhat naẓarihim. *Majallat al-Ulūm al-Tarbawīyya*, 24(3), 405–441.
- Ali, Muhammad Muslim (2022). Taṭwīr adā' al-qiyādāt al-akādīmiyya bi-jāmi'āt al-Azhar fi ḍaw' ab'ād al-qiyāda al-mustadāma. *Majallat Kulliyat al-Tarbīyya*, 19(114), 362–446.
- Al-Fayez, Haila Abdullah (2022). Taṭwīr al-mahārāt al-na'ima lil-qiyādāt al-akādīmiyya fi al-jāmi'āt al-ḥukūmiyya al-Sa'ūdiyya: taṣawwur muqtarah. *Majallat Jāmi'āt al-Malik Khālid lil-Ulūm al-Tarbawīyya*, 9(5), 184–205.
- Al-Qarni, Muhammad Hasan (2021). Taṣawwur muqtarah li-tafīl dawr al-qiyādāt al-akādīmiyya fi tanmiyat al-mawārid al-bashariyya bi-jāmi'āt al-Imām Muhammad bin Sa'ūd al-Islāmiyya. *Majallat Kulliyat al-Tarbīyya (Asyūt)*, 37(7), 166–200.
- Al-Mutairi, Khalid Mubarak (2019). Al-tanmiyya al-mihniyya lil-qiyādāt al-akādīmiyya bil-jāmi'āt al-Sa'ūdiyya fi ḍaw' ba'd al-ittijāhāt al-'ālamīyya al-mu'āshira. *Majallat Kulliyat al-Tarbīyya*, 184, 547–583.
- Mansour, Ismail; Rashdi, Abdul Latif (2017). Dawr al-idāra al-'ulyā fi binā' qiyādāt al-ṣaff al-thānī bi-Wikālat Ghawth wa-Tashghil al-Lājī'n al-Filasṭīn. *Majallat al-Jāmi'a al-Islāmiyya li-al-Dirāsāt al-Iqtisādiyya wa-al-Idāriyya*, 26(1), 130–165.
- Al-Mehri, Al-Anoud Muhammad Qasim (2024). Wāqī' isticdām al-qiyādāt al-akādīmiyya bi-jāmi'āt Najran li-mahārāt al-qiyāda al-na'ima min wijhat naẓar a'dā' hay'at al-tadrīs. *Majallat Kulliyat al-Tarbīyya fi al-Ulūm al-Tarbawīyya*, 48(4), 93–142.

المراجع الأجنبية:

- Hussein, A. M., & Taher, A. A. (2021). *The effect of leadership soft skills on knowledge sharing, analytical research in Al Fallujah University*. Revista Geintec-Gestao Inovacao E Tecnologias, 11(3), 340-354.
- Helal, S., & Saeed, H. (2025). The Impact of Soft Leadership Skills on Organizational Longevity: Analytical Research at the Ministry of Higher Education and Scientific Research. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 31(147), 1-18.
- Koetaan, M., & Vyver, V. (2023). *A professional development needs analysis instrument for junior and mid-level academic management*. INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN BUSINESS AND SOCIAL SCIENCE, 12(3)(2023) 492-504.

- Madufo, A. N., Scott, S., & Scott, D. (2024). *Leadership development for contemporary post-secondary academic leaders: Challenges, content and approach*. Sage Open, 14(2), 21582440241253647.
- Yousif, K. (2023). *The role of soft leadership in achieving the strategic objectives of the economic institution: An applied study of a sample of economic institutions in M'sila*. Journal of North African Economies, 19(33), 93-110.
- Zabaniotou, A. (2022). *Learning outcomes of leader and leadership development: Method of Soft and Female leadership (SFL) empirical framework for driving the gender equality change in Mediterranean Engineering Education*. Open Research Europe, 1(63), 63.

