

تصور مقترح لتطوير الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط فى ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق

إعداد

د. ثابت حمدى ثابت محمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
قسم أصول التربية-كلية التربية-جامعة أسيوط

مستخلص:

هدفت الدراسة الحالية التعرف على التوصل إلى تصور مقترح لتطوير الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط فى ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، وتمثلت أداة الدراسة فى الاستبانة التى تكونت من ٦٦ عبارة متمثلة فى ثلاثة محاور، وتم تطبيق الاستبيان على عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات العملية والنظرية بجامعة أسيوط، وبلغ عدد العينة (٤٣٨) عضواً، وذلك للتعرف على واقع الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط ومعوقات تطويره ومتطلبات تطويره فى ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: جاءت استجابات عينة البحث حول محور واقع الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط بدرجة منخفضة بمتوسط حسابى (٢،٥٩)، وبانحراف معيارى (١،٢٣٠)، بينما جاءت استجابات عينة البحث حول محور معوقات تطوير الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط بدرجة كبيرة بمتوسط حسابى (٣،٧٤)، وبانحراف معيارى (١،١٥١)، كما جاءت استجابات عينة البحث حول محور متطلبات تطوير الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط فى ضوء قيادة المحيط الأزرق بدرجة كبيرة جداً بمتوسط حسابى (٤،٢٠)، وبانحراف معيارى (١،٠٠١)، وفى ضوء تلك النتائج، تم تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط فى ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق.

الكلمات المفتاحية: الأداء الأكاديمى، القيادات الأكاديمية، مدخل، القيادة- المحيط الأزرق، قيادة المحيط الأزرق

* مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية -جامعة أسيوط

A Suggested Proposal to Develop the Administrative Performance of Academic Leaderships in Assiut University in the Light of Blue Ocean Leadership Approach

Dr.Thabet Hamdy Thabet Muhammad*

Abstract:

The aim of the current paper is to come down to a suggested proposal to develop the administrative performance of academic leaderships at Assiut university in the light of Blue Ocean leadership approach. The research has depended on the descriptive method. The research tool was represented in the questionnaire which included (66) items represented in three axes. It has been applied on a sample of faculty(n=438) at some practical and theoretical colleges at the University of Assiut ; for the purpose of identifying; the reality of the administrative performance of academic leaderships in Assiut university, the obstacles facing its development and the requirements for its development in the light of Blue Ocean leadership approach. the research has reached several findings: the responses of the research sample regarding the axis of the reality of the administrative performance of academic leaderships at the university of Assiut has come at a low level (M=2,59, SD=1,230), while the responses of the research sample regarding the axis of obstacles of developing the administrative performance of academic leaderships at the university of Assiut came at a high degree (M=3,74, SD=1,151). Also, the responses of the research sample came at a very high degree regarding the axis of the requirements for developing the administrative performance of academic leaderships at Assiut university in light of the blue ocean leadership (M=4,20 , SD=1,001). In light of these results, the researcher has introduced a suggested proposal to develop the administrative performance of academic leaderships at Assiut university in the light of Blue Ocean leadership approach.

Keywords: Administrative Performance -Academic Leaderships–
Approach - Leadership- Blue Ocean- Blue Ocean Leadership

* Lecturer of comparative education& educational administration,
Faculty of Education-Assiut University

مقدمة:

يواجه التعليم الجامعي اليوم جملة من التحديات الجوهرية منها: التطور التكنولوجي، والتغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي أصبحت تمتاز بعدم الاستقرار، والمنافسة المحلية والعالمية، وضغوط متطلبات سوق العمل المتنوعة والمتغيرة، علاوة على عملية التطور في رسالة الجامعة من وظيفتي البحث والتدريس وظهور الرسالة الثالثة للجامعة المتمثلة في الجانب الريادي، ويعد نمط ونوع الإدارة في التعليم الجامعي من العوامل الحاكمة في تطويره، ومن ثم فإن تطوير الإدارة الجامعية ينعكس ايجابيا على تطوير التعليم الجامعي، حيث تأتي على رأس أولويات عمليات الإصلاح والتطوير للتعليم الجامعي.

وكنتيجة لاستناد الإدارة الجامعية على القيادات الأكاديمية باعتبارهم أهم عناصر منظومة الإدارة الجامعية، فلا بد من تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية ليصبحوا قادرين على ابتكار كل ما هو جديد ومتفرد، وأداء وتنفيذ المهام بشكل استراتيجي، وخلق نوع من اليقظة التنافسية للمؤسسات التي ينتمون إليها.

وتأسيسا على ما سبق، فإن تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية يعد أمرا حيويا

* مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية - قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة أسيوط

في ظل اتساع المعلومات والتنافسية وقيام الجامعات بإنتاج ونقل المعرفة، ومن هنا يأتي مدخل قيادة المحيط الأزرق Blue Ocean Leadership كنوع من الإدارة الاستراتيجية وأحد المداخل الإدارية الحديثة، والتي تهتم بتجويد أداء الأفراد من خلال تمكين الأفراد على ابتكار أساليب وأدوات جديدة في الأداء لتعزيز فرص التنافس، ويعتبر مدخل قيادة المحيط الأزرق امتدادا لاستراتيجية المحيط الأزرق، حيث تتمركز فلسفة المحيطات الزرقاء حول حفز الإبداع الإداري لدى الأفراد، وتوزيع القيادة للمهام والمسئوليات بشكل

لامركزي بالمؤسسة، والعمل على استكشاف أسواق أو مجالات تنافسية غير مكتشفة للغير بالاعتماد على المواهب والطاقات غير المستخدمة واستثمارها بشكل أمثل، وقيادة المحيط الأزرق كمدخل إداري يمكن القيادات الأكاديمية من القدرة على تطوير أدائهم من خلال تبنيهم للقيادة التوزيعية وتفويض الصلاحيات في اتخاذ القرار، والقدرة على ابتكار وخلق القيمة، والاتصال بنسبة ٣٦٠ درجة مع كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة، وتشجيع الابتكار والإبداع في كافة الممارسات لدى أفراد المؤسسة Kim (&Mauborgne,2014,1).

وبالنظر إلى الإداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات، يُلاحظ انخفاض فعالية نظم تقييم أداء القيادات الجامعية بالمستويات المختلفة بالجامعات، حيث لا يوجد معايير واضحة ومحددة يتم الاستناد إليها في قياس أداء القيادات الأكاديمية، وفي شغل المراكز القيادية، حيث إن المعايير التي يتم الاستناد إليها في الترقية وشغل المراكز القيادية تستند إلى معيار الثقة والولاء أكثر من معيار الكفاءة والجدارة (دياب، ٢٠١٧، ٥٧١)، كما أن هناك تعدد لمشكلات تدريب القيادات الجامعية ومنها: إهمال التشريعات الجامعية لتدريب القيادات الجديدة، وغياب الخطط اللازمة لتدريب تلك القيادات، كما أن المستقرىء لقانون تنظيم الجامعات المصري يلاحظ إغفال جانب تدريب القيادات على كيفية ممارسة وظائفهم الجديدة (إبراهيم & النجار، ٢٠٠٧، ١٢١)، ولقد حدد قانون تنظيم الجامعات المصري مهام القيادات على مستوى الكلية عند تقلدهم هذه الوظائف، ولكن لم يحدد القانون ما تستوجبه هذه القيادات من تأهيل وما تحتاجه إليه من مهارات، كما أن الدورات التي ترتبط بمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات لم يتم تخصيص دورات إجبارية أو أساسية منها إلا ما يتعلق بالجانب البحثي والعلمي وهذه الجوانب لا تعد جديدة لمن يصل إلى درجة الترشيح للترقي للأستاذية، بينما تأتي بقية برامج المشروع اختيارية (عبدالرحيم، ٢٠٠٧، ١٦٤)، علاوة على ذلك، انخفاض مستوى المشاركة في صنع القرارات، ووعدم مراعاة الظروف والإمكانات واتخاذ القرارات الإدارية الهامة وفقا للمزاج الشخصي، مع تدنى مستويات التدريب على صناعة القرار (دياب، ٥٧٢، ٢٠١٧).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة كضرورة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية الجامعية في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق من خلال استناد الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية على الابتكار والإبداع وخلق حلول و أفكار متفردة.

مشكلة الدراسة:

مما يجدر الإشارة إليه أن اهتمام الجامعات التقليدية بالبحث والتدريس لم يعد كافياً في الفترة الراهنة، حيث أن هناك تطوراً واستحداثاً لأدوار ووظائف جديدة للجامعات في عصر اقتصاد المعرفة ومن بينها: الريادية والتي تساعد على إعادة تجديد وتوظيف الأدوار التقليدية للجامعات في المجتمع كمصدر للمعرفة ومنتج لها من خلال الأبحاث التطبيقية والتكنولوجية ونقل المعارف من خلال أوساطها وهيئاتها، وهذا يتطلب إحداث تطوراً في أداء القيادات الأكاديمية بمختلف مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وبالجامعات بوجه خاص ليتماشى مع تلك التطورات المتلاحقة، ومن ثم، فهناك حاجة ملحة ومستمرة للجامعات لتطوير وتأهيل أفرادها وقياداتها لكي يكونوا قادرين على التجديد والابتكار والإبداع في الأداء.

وبالنظر إلى المستوى أو الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، نجد أن هناك العديد من أوجه القصور المتمثلة في وجود بعض المشكلات التي تعوق قيام أداء القيادات الأكاديمية على الابتكار والإبداع وخلق أساليب مستحدثة في الإدارة بفاعلية: كالبطء الشديد في استجابة الجامعات الحكومية لمطالب التغيير والتطوير نظراً لتعقد التنظيمات البيروقراطية، مما يفقدها فرص التنافس والتطوير المبدع (عشبية، ٢٠٠٧، ١٠)، كما أن هناك قصور في عملية تأهيل وتدريب القيادات الأكاديمية الجامعية بوجه عام ورؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية بوجه خاص عند توليهم مناصبهم القيادية الجديدة (عبدالستار & حسين، ٢٠١٩، ١٨٩)، حيث أن حجم الموارد المالية بالجامعات الحكومية غير مناسب للوفاء بالمتطلبات المستقبلية والخطط الاستراتيجية الخاصة بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، الأمر الذي ينعكس سلباً على تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية (عبدالستار، ٢٠١٧، ٣٩٨).

كما أشارت العديد من الدراسات إلى المشكلات التى تعوق تجويد وتطوير الأداء الإدارى للقيادات الجامعية والمتمثلة فى أوجه القصور فى ربط البرامج التى يتم تقديمها بمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات والاحتياجات التدريبية الفعلية لهم، وافتقار تلك البرامج للاتجاهات الحديثة المرتبطة بالأداء، واقتصار غرضها على منح شهادات بغرض الترقى أو تولى منصب قيادى بالجامعة (حسين، ٢٠١٥، ٤٤٦)، كما أن هناك غلبة للبيروقراطية الإدارية على عمل القيادات الأكاديمية وتحديد رؤساء الأقسام العلمية، والتعامل مع الإدارة المركزية، وقلة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة (دياب، ٢٠١٧، ٦٧٨)، علاوة على تجاهل التخطيط الاستراتيجى الذى يحدد الرؤية والرسالة للكلية والأقسام العلمية، وضعف الرغبة لدى القيادات الجامعية فى التغيير والتجديد والتمسك بما هو قائم وتم تجريبه وتطبيقه (عبدالستار & حسين، ٢٠١٩، ١٩١)، وفى ذات السياق، تعاني الجامعات من تمركز السلطة فى المستويات الإدارية العليا بالجامعة، وتعقد القوانين واللوائح، واحتمالية تفسيرها بأكثر من معنى، وقيام القيادات باتخاذ القرارات بكافة مراحل العمل المختلفة تاركين للمرؤسين بديلا واحدا وهو أن يكونوا تابعين (خليل، دياب & حامد، ٢٠١٩، ٦٢٤).

وهذا ما يستدعى تبنى مداخل جديدة لتطوير الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، خاصة فى ظل الدور الحيوى لهم فى قيادة التعليم الجامعى والارتقاء بمكانة وتصنيف الجامعات المصرية، ومن ثم يمتلكوا مهارات الابتكار والإبداع، وإنشاء وخلق فرص العمل، واتخاذ وصنع القرار، وإدارة الأعمال الشخصية بكفاءة، وهو ما يتمركز حوله مدخل قيادة المحيط الأزرق.

مما سبق يتضح أن ما يتم تقديمه من برامج وممارسات للارتقاء بالأداء الإدارى القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية يعد من المحاور الأساسية للإصلاح التعليمى فى مصر، كما يتضح تركيز معظم الدراسات التى تناولت القيادات الأكاديمية الجامعية على أهمية امتلاكه مهارات الإبداع والابتكار وتشجيع العاملين على ابتكار كل ما هو حديث و تشجيع الطلاب على خلق فرص العمل بدلا من السعى إليها فى ظل التحول الريادى

لرسالة الجامعة الثالثة، ومن ثم، تتمثل جوانب ومظاهر المشكلة للدراسة الحالية في وجود العديد من أوجه القصور بالأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية التي تعوقها على الابتكار والإبداع وإيجاد اسواق عمل متفردة، وفي ضوء ما سبق تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن السؤال الرئيس التالي " ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط(عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية) في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق؟، ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية تتمثل فيما يلي:

١. ما الأسس النظرية لمدخل قيادة المحيط الأزرق؟
٢. ما طبيعة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية الجامعية في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
٣. ما واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط (عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٤. ما معوقات تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط (عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٥. ما متطلبات تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط (عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية) في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٦. هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الاستبيان تعزى لمتغيرى نوع الكلية وعدد سنوات الخبرة؟
٧. ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التوصل لتصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق "، ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على الأسس النظرية لمدخل قيادة المحيط الأزرق.
- التعرف على طبيعة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية الجامعية.
- رصد واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط.
- وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

(١) الأهمية النظرية:

- مواكبة موضوع البحث للاتجاهات العالمية الحديثة ومتطلبات العصر، حيث أصبح تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية الجامعية مطلباً جوهرياً للارتقاء بالجامعات لتصبح مركزاً لإنتاج المعرفة وللتنمية الاقتصادية.

- قد تفيد القيادات الأكاديمية بالجامعات في التعرف على المداخل الإدارية الحديثة القائمة على الفكر الاستراتيجي (كمدخل قيادة المحيط الأزرق) والاستفادة منها في تطوير الأداء الإداري.

- لقد أصبح موضوع تطوير الجامعات بوجه عام والأداء الإداري للقيادات الأكاديمية الجامعية لتتماشى مع متغيرات العصر ورسالتها المستحدثة (الرسالة الثالثة) اتجاهاً عالمياً لا تخلو منه أي سياسة تطوير للتعليم الجامعي في أي دولة من دول العالم تبغي المنافسة في عصر العولمة واقتصاد المعرفة.

(٢) الأهمية التطبيقية:

- تقدم هذه الدراسة في نهايتها تصوراً مقترحاً لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، والتي يمكن أن تفيد القائمين بمنظومة التعليم الجامعي المصري في موضوع التطوير للأداء الإداري للقيادات الأكاديمية الجامعية لتغيير الشكل التقليدي لنمط القيادة المتبع حالياً.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي نظرا لملائمته لطبيعة الدراسة، فهذا المنهج لا يقتصر على وصف الظاهرة أو الواقع كما هو قائم، بل يساعد في تقديم استنتاجات تمكننا من فهم هذا الواقع وتطويره، كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المختلفة لتفسير نتائج الدراسة الميدانية وصولا لنتائجها ومن ثم تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، ولكي يتم تحقيق ذلك، تم اتباع الخطوات التالية في البحث وفقا لهذا المنهج:

- تقديم وتحليل بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتحليل الأدبيات التي تناولت مدخل قيادة المحيط الأزرق وانعكاسه على الإبداع الإداري والتميز لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات، وكذلك عرض وتحليل الدراسات التي تناولت الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات، وايضاح مدى استفادة البحث الحالي من ذلك.
- عرض وتحليل طبيعة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية ورصد المعوقات التي تعوق تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، وعرض وتحليل ماهية مدخل قيادة المحيط الأزرق وفلسفته وخطواته ومرتكزاته ومراحل استراتيجية قيادة المحيط الأزرق.
- جمع وتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من عينة البحث للتعرف على واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط، ومعوقات تطويره، ومتطلبات تطويره في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، ومن ثم تحليل وتفسير البيانات ونتائج الدراسة الميدانية؛ بغرض التوصل لتصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق.

مصطلحات الدراسة:

- تطوير Development:

- تأتي كلمة تطوير من الفعل طور، وطور الشيء أى حوله من حالة إلى أخرى أو من طور إلى طور، والطور يعنى الحالة (ابن منظور، د.ت، ١٦).

ويعرف التطوير بأنه تعاقب التغييرات بشكل منتظم، والتطوير الإداري يعنى عملية تنمية وأو تطوير كفاءة الفرد الإدارية (الصالح، ١٩٩٩، ١٥٩).

كما يُعرف التطوير بأنه عملية تدعيم وتعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف في ضوء معايير معينة ومحددة (شحاته & النجار، ٢٠١١، ١٠٧).

ويعرفه الباحث إجرائيا بأنه عملية تنمية مخطط لها ويتم تنظيمها بشكل دقيق: بغرض زيادة كفاءة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء تبنى فلسفة قيادة المحيط الأزرق من أجل زيادة مكانة وسمعة الجامعات وابتكار أسواق عمل متفردة و مخرجات تتسم بالإبداع والتفرد والابتكارية.

- الأداء الإداري administrative performance :

يأتى الأداء ويُشتق من المصدر أدى، فأدى الفرد واجبه أى أنجزه وأتم إكماله (معجم المعاني الجامع، د.ت).

ويمكن تعريف الأداء بأنه الطريقة التى يتم بها الفعل أو المهمة (الصالح، ١٩٩٩، ٣٩٢).

ويمكن تعريف الأداء الإداري بأنه أعمال وإتصالات وقرارات وممارسات علمية وعملية ونظرية تقوم بها القيادات للتأثير في سلوك العاملين (الصالح، ١٩٩٩، ٣٩٢).

ويعرف الباحث الأداء الإداري إجرائيا بأنه مجموعة من الممارسات والأنشطة النظرية والعملية القائمة الأسس العلمية والإدارية التى يؤديها القيادات الجامعية للتأثير في ممارسات وسلوكيات المرؤسين المهنية والعملية؛ بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

- القيادات الأكاديمية

تشتق كلمة القيادة من الفعل قاد بمعنى القدرة على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم ونقتهم واحترامهم وتعاونهم (معجم المعاني، الجامع، د.ت).

وتعرف القيادة بأنها درجة قوة التأثير التي يمارسها القائد في إحداث تغيير هادف في سلوك الأفراد، تعتبر مؤشرا مهما في الحكم على قيادته بالفكيرة (شحاتة&النجار، ٢٠١١، ٢٤٢).

كما تُعرف بأنها قوة التأثير في نشاط فرد أو مجموعة بغية تحقيق الهدف (معجم المعاني، الجامع، د.ت.).

ويعرف الباحث القيادات الأكاديمية إجرائيا بأنها قدرة القيادات الأكاديمية بالجامعات من عمداء للكليات والوكلاء ورؤساء الأقسام على التأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب بالكليات المختلفة وإحداث تغيير في سلوكياتهم وأدائهم؛ بغرض تحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

قيادة المحيط الأزرق:

يُعرف المحيط الأزرق بأنه الأسواق التي لاتزال غير مكتشفة والصناعات التي لم تظهر بعد ولم يخلق الطلب على منتجاتها بعد والتي لا تشهد منافسة شديدة، وتتميز بخلق القيمة وابتكارها، وليس القيام باضافة القيمة فقط (Mauborgne, 2014, 1).

تُعرف قيادة المحيط الأزرق بأنها مدخل منظومي لتعزيز ممارسات القيادة التي تعظم المواهب والطاقة غير المستغلة الحالية لرأس المال البشري نحو التميز التنظيمي، ويتم ذلك من خلال الحصول على آراء المرؤسين في ممارسات القيادة (الإجراءات والأنشطة) ووضع تلك الآراء في الاعتبار (kim&Mauborgne, 2014, 61).

ويعرف الباحث قيادة المحيط الأزرق إجرائيا بأنها ذلك المدخل الإداري الحديث الذي يركز على الأعمال والإجراءات والأنشطة التي تقوم بها القيادات الأكاديمية بالجامعة، وليس التركيز على السلوكيات أو القيم أو السمات الخاصة بهم، والذي يمكن القيادات من الاستفادة من المحيط الضخم غير المستغل من المواهب والطاقة داخل المؤسسة، مما ينتج عنه فوائد نوعية (زيادة التوافق، وزيادة الدافع، والمزيد من الطاقة، وسحب المواهب)

بالإضافة إلى الفوائد النوعية (انخفاض معدل الدوران وتكاليف التوظيف، وزيادة الرضا، وأداء مالي أقوى).

حدود الدراسة:

حدود موضوعية: اقتصر البحث الحالي على دراسة مدخل قيادة المحيط الأزرق وفلسفته، وأهدافه، وأهميته، ومراحله، وخطواته، وكذلك دراسة واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية (عمداء ووكلاء الكليات-رؤساء الأقسام العلمية) ببعض الكليات العملية والنظرية بجامعة أسيوط، ووضع تصور مقترح لتطوير أدائهم الإداري في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق.

حدود بشرية: تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات العملية والنظرية بجامعة أسيوط

حدود مكانية: اقتصر البحث الحالي على أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات العملية والنظرية بجامعة أسيوط باعتبارها الجامعة التي ينتمي إليها الباحث.

حدود زمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية لهذا البحث مع بداية الفصل الدراسي الثاني للعام الأكاديمي ٢٠١٩/٢٠٢٠م

دراسات سابقة:

أولاً: دراسات تناولت مدخل قيادة المحيط الأزرق:

تناولت العديد من الدراسات فلسفة المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأزرق في المجال الصناعي أو التعليمي، فقد تناولت دراسة (محمد & قاسم، ٢٠١٣، ٣٩) مدى توافر مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية، وامكانية تطبيقها بالمنظمات الصناعية، وتم عرض إطار حول واستراتيجية المحيط الأزرق، ودراسة (منصور، ٢٠١٧، ٢) والتي تناولت دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لشركات المحمول، والتي أكدت على الدور الفعال لاستراتيجية المحيط

الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية لشركات المحمول من خلال تركيز على التفكير الاستراتيجي طويل المدى و التسويق الابتكاري.

وفي السياق التعليمي، هدفت دراسة (الجرجري، ٢٠١٨، ٣١) التعرف على دور قيادة المحيط الأزرق المتمثلة في مرتكزاته الأربعة (رؤية القيادة الخاصة بقدرات الكوادر البشرية، نهج التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المحيط الأزرق، إدارة التغيير لدى القيادات الادارية، البدء بتطبيق عملية التطوير وتنفيذ أسرع قيادة المحيط الأزرق) في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية في بعض الجامعات الحكومية والأهلية في إقليم كردستان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، تم تطبيقها على عينة من ٢٣٩ من القيادات الإدارية منها ١٧٥ للجامعات الحكومية و ٦٤ للجامعات الأهلية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنويين بين أبعاد قيادة المحيط الأزرق ومتطلبات الجامعة الريادية ومن ثم تم التحقق من صحة فرضيات البحث، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات الحكومية والأهلية بقيادة المحيط الأزرق ومرتكزاته، فضلا عن السعي لتحقيق متطلبات الجامعة الريادية.

كما هدفت دراسة (جلال، ٢٠١٩، ٦٦) إلى بناء خطة تسويقية لكلية العلوم الاسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي لاستراتيجية المحيط الأزرق للجامعات في الفكر الإداري المعاصر، ورصد واقع كلية العلوم الاسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر، وبناء المخطط الشبكي للاستراتيجية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب بلغت ٣٨٧ عضوا، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠،٠٥) في الفجوة النسبية للقدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية بين آراء أعضاء هيئة التدريس والطلاب لصالح أعضاء هيئة التدريس، وتمثلت أعلى الفجوات لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الاتجاه الاستراتيجي الصحيح والتركيز على الصورة الكلية، وجاءت أعلى الفجوات لأبعاد الفاعلية التعليمية في البحث العلمي، والمعايير، والبرامج، والطلاب، بينما كانت أعلى الفجوات لأبعاد القدرة المؤسسية

في التقويم، والهيكل التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي، وفي ضوء الفجوات النسبية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، تم تصميم استبيان آخر لبناء مخطط شبكي بأسلوب بيرت/زمن، وقدمت الدراسة خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق من خلال الاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة والدراسة الميدانية متضمنة أهداف ومرتكزات وإجراءات و مراحل ومعوقات لتنفيذها.

وهدفت دراسة (الروبي، ٢٠١٩، ١٢٩) إلى التعرف على واقع اليقظة التنافسية بالجامعات المصرية (جامعة بنى سويف نموذجا) ودور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ذلك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى اليقظة التنافسية بجامعة بنى سويف جاء متحققا بدرجة ضعيفا، وقدمت الدراسة بعض الآليات المقترحة لتحقيق اليقظة التنافسية استنادا لمبادئ استراتيجية المحيط الأزرق: إعادة بناء حدود السوق الجامعي؛ التركيز على الصورة الكلية للجامعة، الامتداد إلى أبعد من الطلب الجامعي الحالي؛ والسعى نحو السياق الاستراتيجي الصحيح للجامعة).

كما هدفت دراسة (فتيحة، ٢٠١٩، ٣) والتي تناولت اختبار دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: لدى القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة نسبة عالية من التفكير الإستراتيجي، أن المؤسسات المبحوثة تعمل على تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال ابتكار منتجات جديدة والمبادأة بالدخول في أسواق جديدة، بالإضافة إلى وجود أثر للتفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (ابتكار القيمة، الإبداع، المبادأة)، وأوصت الدراسة المؤسسات المبحوثة بالاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي بعيد المدى، وتعزيز الإستراتيجيات القديمة بتجديدات وتغييرات سواء فيما يتعلق بالمنتجات أو التسويق.

بينما جاءت دراسة (Wan Noordiana, Salina & Nur Liyana Wan, 2018, 72) بعنوان "محددات قيادة المحيط الأزرق"، واستهدفت رصد محددات قيادة المحيط

الأزرق، حيث استحوذت الحكومة الماليزية على حصة كبيرة في العديد من الشركات الماليزية لتلبية الطموحات الوطنية والاهتمامات الاجتماعية والتحديات العالمية، ولقد ساهمت الشركات المعروفة باسم 'الشركات المرتبطة بالحكومة-Government-Linked Companies' في دور حيوي في الاقتصاد الوطني، ولكي تستمر هذه الشركات في الحفاظ على حاجتها إلى بناء أعمال تجارية ومجتمع مستدام في المؤسسة، كان عليها أن تجد طرقاً لتقديم أفضل الممارسات كما هو قائم في القيادة التي يمكن أن تساعد في تحسين كفاءتها التنظيمية، وخاصة الأداء، وتهدف قيادة المحيط الأزرق إلى تحقيق زيادة تنظيمية في قوة القيادة بشكل سريع وبتكلفة منخفضة، وهو ما يُترجم إلى أداء عالي للأعمال، اشتملت عينة الدراسة على ثلاث مؤسسات تدرج تحت مسمى GLC، والتي تم الاعتراف بها من قبل برنامج تحويل الشركات المرتبطة بالحكومة (GLCTP)، تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان لجمع البيانات من المنظمة، وتم توزيع استبيانات المسح المنظم على القادة من المستوى الإداري المتوسط إلى الأعلى، وأظهرت النتائج أن قيادة المحيط الأزرق تتمتع بصدق بنائي مرضى من خلال فحص ستة عشر متغيراً، كما أظهرت نتائج ثبات الأداة، أنه استناداً إلى السنة عشر متغيراً، فإن جميع المتغيرات مقبولة حتى في حالة المتغير "الرحيل بشفافية" وقيمة معامل ألفا كرونباخ له أقل من ٠,٦، فإنه لا يزال مقبولاً نظراً لعدد العينة المنخفض.

كما جاءت دراسة (Daud & Hanafi, 2018, 816) بعنوان " أسلوب قيادة المحيط الأزرق وصنع القرار الاستراتيجي لدى القادة في الشركات المرتبطة بالحكومة: دور الذكاء العاطفي كوسيط"، واستهدفت التعرف على تأثيرات مدخل قيادة المحيط الأزرق على اتخاذ القرار الاستراتيجي مقترناً بالذكاء العاطفي، استخدمت الدراسة أسلوب العينات العشوائية الطبقيّة لتحديد العينة لهذه الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على ٧٥٧ من القيادات من المستوى المتوسط إلى الأعلى من المنظمات المرتبطة بالحكومة، والتي تم إدراجها في برنامج تحول الروابط الحكومية (GLTP)، كما تم استخدام نهج جزئي جزئي (-PLS SEM) لتحليل بيانات هذه الدراسة، أظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي يدير العلاقة بين قيادة المحيط الأزرق وصنع القرار الاستراتيجي.

وسعت دراسة (Zakaria & Ismail, 2017, 85) والتي جاءت بعنوان "ممارسات قيادة المحيط الأزرق (BOL) نحو تعزيز مشاركة العاملين في الخدمة العامة" إلى التعرف على دور ممارسات قيادة المحيط الأزرق وتأثيرها على مشاركة أكبر للعاملين في الخدمة العامة، وذلك في ظل امتلاك ماليزيا دافع قوى لتكون دولة متقدمة في عام ٢٠٢٠، وتمثل الخدمة العامة المفتاح و الميسر الأساسي في تحقيق هذا الحلم النبيل، ومن ثم، تطلب ذلك من القوى العاملة في الخدمة العامة المشاركة بشكل كامل حيث أن تحقيق رؤية ٢٠٢٠ مهمة شاقّة، وأصبح ذلك ممكن تحقيقه في ظل تفعيل مدخل قيادة المحيط الأزرق Blue Ocean Leadership التي تقدم مدخلا جديداً ومعاصراً، حيث فيه يتم أخذ آراء الموظفين في الاعتبار عند تطوير ملف شخصي جديد للقيادة، وأهم ما يميز ذلك المدخل أنه يمكن تنفيذه في أي وقت و بتكلفة منخفضة، ويساهم في تقديم نتائج كبيرة التأثير، حيث تحتاج مسألة مشاركة المرؤوسين إلى اهتمام خاص حيث أن الوضع الحالي يصور حقيقة مروعة نتيجة لكون ١٣٪ فقط من العاملين حول العالم يتم مشاركتهم في الأمور القيادية، حيث كشفت نتائج الدراسة على مدى تأثير مدخل قيادة المحيط الأزرق في عرض وتقديم إطار عمل وأدوات جديدة للقيادة في الخدمة العامة ؛ بهدف زيادة مستوى مشاركة العاملين.

وتناولت دراسة (Loh&Mohd,2018,359) التعرف واستكشاف التأثير الوسطى لأنشطة قيادة المحيط الأزرق (BOL) بين ممارسات التصنيع الخالي من الهدر أو الرشيق وأداء الشركة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات التصنيع الهزيل لها تأثير إيجابي وهام على أداء الشركة. علاوة على ذلك، فإن أنشطة Genba-Kaizen تحسن بشكل كبير أداء الشركة بنسبة مذهلة تبلغ ٣٠%، وتناولت دراسة (Jian,Yin &Awang,2020,268) استكشاف العناصر القابلة للاستخدام في أداة البحث باستخدام تحليل العامل الاستكشافي، لذلك، تم اتخاذ إجراءات لتطوير والتحقق من صدق عملية بناء أداة قيادة المحيط الأزرق (BOL) بدقة من خلال تحليل العامل الاستكشافي، في سياق الكلية المهنية في بينانغ بماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى أن الأداة تكونت من ثلاثة عشر عنصراً يتوافق مع ثلاثة (٣) مجالات أو محاور، فعلى سبيل المثال، التركيز (٧)

عناصر)، البصيرة (٣ عناصر)، والتأثيرات المثالية (٣ عناصر) ويعتمد ذلك على اختبار الثبات، حدد الباحثون قيمة ألفا كرونباخ كقيمة الثبات الداخلى لأداة قيادة المحيط الأزرق، و تم عرضها عبر الولايات المختلفة في ماليزيا، وينبغي توسع تطبيقها فى نطاق البلدان الأخرى المتخلفة والنامية والمتقدمة بشكل أكبر من قبل الباحثين فى المستقبل، وأكدت نتائج الدراسة على أهمية نظر القيادات للعاملين على أنهم عملاء ويقدموا لهم الخدمة ممثلة فى القيادة الفعالة.

ثانيا: دراسات تناولت الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية الجامعية:

قدمت دراسة (الصغير، ٢٠١٦، ٤٥١) رؤية جديدة للارتقاء بمعايير وآليات اختيار وتدريب القيادات الجامعية فى ضوء مؤشرات الجودة المحلية والعالمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اقتصار على آلية التعيين فقط عند اختيار القيادات الجامعية، مع إغفال التشريعات لجانب تدريب القيادات الجامعية على كيفية ممارسة مهامهم ووظائفهم الجديدة، وقدمت الدراسة فى نهايتها رؤية تتضمن مجموعة من الآليات المقترحة للارتقاء بمعايير وآليات اختيار وتدريب القيادات الجامعية فى ضوء تبنى بعض مؤشرات الجودة المحلية والعالمية.

وسعت دراسة (أهم، ٢٠١٨، ٢) إلى التعرف على واقع الأداء الإدارى للقيادات الإدارية بجامعة المنيا باستخدام مدخل إدارة المعرفة على ضوء خبرات بعض الدول، وتعرف واقع أدائهم لعمليات إدارة المعرفة، ومن ثم وضع سيناريوهات استطلاعية مقترحة لتطوير أدائهم الإدارى على ضوءها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى وأسلوب السيناريوهات، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، تم تطبيقها على عينة من القيادات الأكاديمية بلغ عددهم ١٢٩ قائدا أكاديميا بجامعة المنيا، توصلت الدراسة لعدة نتائج من بينها: جاء بعد اكتساب المعرفة ونقلها بدرجة تحقق متوسطة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا بنسبة (٠،٧٠)، كما جاءت جميع أبعاد محور عمليات إدارة المعرفة بدرجة تحقق متوسطة بنسبة (٠،٦٧)، وأيضا جاءت جميع أبعاد محور

متطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا بدرجة تحقق متوسطة بنسبة (٠،٦١).

كما هدفت دراسة (الحولائى، ٢٠١٨، ٢٨٤) إلى وضع آليات تنفيذية لزيادة كفاءة الأداء الإدارى للقيادات بالجامعات المصرية اللازم فى ضوء مدخل الادارة الاستراتيجية من خلال تحديد الاجراءات التى تساعد على بناء كوادر إدارية متميزة وتنمية قدراتهم الإدارية، بالإضافة إلى تحديد الآليات اللازمة لتحقيق التنمية المستدامة للقيادات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى لتحديد المتطلبات اللازمة للقيادات الجامعية لتطبيق مدخل الادارة الاستراتيجية والمعوقات التى تواجههم، وقدمت الدراسة رؤية تنموية متعمقة لتحديد الطريق الصحيح لقادة الجامعات المصرية لمواجهة التحديات المعاصرة وتجويد أدائهم الإدارى فى ضوء مدخل الادارة الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بما يتوافق مع احتياجاتهم الإدارية للمناصب القيادية، والعمل على إتاحة الحرية للقيادات الأكاديمية فى المستويات المختلفة لتيسير الأعمال بما تراه مناسباً لها، بما ينمى لديهم الإبداع والتميز، وتحقيق الأهداف المرجوة دون تقييد بالقوانين واللوائح.

واستهدفت دراسة (عبد الستار & حسين، ٢٠١٩، ١٨٥) رصد واقع الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية وذلك لوضع آليات مقترحة لتطويره فى ضوء مدخل الذكاء التنظيمى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، وتمثلت أداة الدراسة فى الاستبيان، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة من رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية والتى بلغ عددها حوالى (٣٢٠) من رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بثلاث جامعات حكومية هى الفيوم والمنيا وعين شمس بواقع (١٦) كلية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها: أن ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية لمدخل الذكاء التنظيمى بأبعاده السبعة (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة فى التغيير، القلب، التناغم والملائمة، نشر المعرفة، ضغط

الأداء التنظيمي) جاءت بدرجة منخفضة، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة تأهيل وتدريب رؤساء الأقسام العلمية الحاليين.

وهدفت دراسة (خليل، دياب، & حامد، ٢٠١٩، ٦٢٢) إلى التوصل لتصور مقترح لمتطلبات التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، بالإضافة للتعرف على معوقات التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها أن هناك تسعة متطلبات للتمكين الإداري لدى القيادات الجامعية تم التوصل إليها وهي: الرؤية الواضحة، والثقة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، ودور القيادة، والدعم التنظيمي، وصنع واتخاذ القرار، والاتصال الإداري، والتدريب الإداري.

كما هدفت دراسة (منصور، ٢٠٢٠، ١) إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية بجامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتقديم تصور مقترح لتفعيل الأداء الإداري للقيادات (عمداء-وكلاء-رؤساء الأقسام)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان الذي تم تطبيقه على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالمنصورة وبلغ عددهم (٧٧) عضواً، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: جاء تقييم أعضاء هيئة التدريس لأداء عميد الكلية بدرجة متوسطة لغالبية العبارات، وجاء تقييمهم لوكلاء الكلية بدرجة متوسطة لكل العبارات، كما وافق أفراد العينة على واقع أداء رؤساء الأقسام بدرجة متوسطة، كما أوضحت نتائج الدراسة ان استجابات العينة حول معوقات تطوير الأداء الإداري للقيادات بالكلية تراوحت ما بين متوسطة وكبيرة لبعض العبارات وكبيرة جداً للبعض الآخر، كما وافق أفراد العينة حول متطلبات تطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية بدرجة متوسطة وكبيرة لبعض العبارات وكبيرة جداً للبعض الآخر، وفي ضوء ذلك، تم تقديم تصور مقترح لتفعيل الأداء الإداري للقيادات (عمداء-وكلاء-رؤساء الأقسام) بكلية التربية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

بينما أكدت دراسة Hamidifar, Vinitwatanakhun & Rahnamay, 2013,2 على دور القيادة الأكاديمية الفعال في نجاح المؤسسات بالإضافة إلى كونه عاملاً هاماً في تحسين أداء الجودة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين والخريجين المؤهلين، جاءت هذه الدراسة بعنوان " تطوير نموذج قيادة أكاديمية فعالة بجامعة آزاد الإسلامية "، واستهدفت الدراسة تطوير نموذج القيادة الأكاديمية الفعالة بجامعة آزاد الإسلامية (IAU) في إيران، واستخدمت الدراسة المنهج الكيفي متمثلاً في أسلوب تحليل المحتوى من خلال تحديد وتصنيف والتحقق من أبعاد القيادة الأكاديمية الفعالة ومعوقاته وتحدياتها، كما أُجريت أسئلة مفتوحة ومقابلات متعمقة مع القادة الأكاديميين للاتحاد الفلكي الدولي في المناصب الإدارية، كما تم إجراء مسح وطني وتحليل البيانات الكمية باستخدام الإحصاءات الوصفية لتحديد تصورات وتفضيلات أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية في فروع الجامعة الإسلامية في إيران، ثم بعد ذلك، تم تطوير مسودة نموذج في الرسم البياني الدائري متعدد المستويات من خلال دمج النتائج، وتم اقتراح النموذج على الاتحاد الفلكي الدولي والخبراء الدوليين للمصادقة عليه، أظهرت النتائج الرئيسية لهذه الدراسة استناداً على الإطار النظري وتحليل البيانات النوعية والكمية، أنه يمكن تصنيف أبعاد القيادة الأكاديمية الفعالة للاتحاد الفلكي الدولي في ثلاثة نطاقات لتحديد الاتجاه، وتطوير التنظيم وتطوير الأفراد في ثلاثة مستويات من الإدارة (مستوى المكتب المركزي، على مستوى الفروع، ومستوى أعضاء هيئة التدريس)، بينما تبين أن العوائق التي تحول دون القيادة الأكاديمية الفعالة هي المركزية، والبنية الهرمية البيروقراطية، ونقص الميزانية في بعض الفروع، والتواصل غير الفعال، والتدخل الاجتماعي والسياسي والثقافي، وعدم كفاية المؤهلات الكبيرة والجدارات لدى الموارد البشرية.

وفي ذات السياق جاءت دراسة (Berman, 2015, 298 بعنوان " تنمية وتطوير القيادات الأكاديمية: دراسة حالة"، واستهدفت التعرف على واقع أداء القيادات الأكاديمية وعملية التأهيل والتطوير المقدمة إليهم في إحدى كليات التمريض الخاصة بالولايات المتحدة الأمريكية، ولتحقيق هدف الدراسة، تم تصميم برنامج تنمية القيادة بواسطة عميد

تلك الكلية للفئة المهنية الأولية والمتوسطة من هيئة التدريس بالكلية، وتم اشتراك عدد ثمانية عضو هيئة تدريس الذين تم التوصية بأنهم لديهم قيادة قوية وفعالة، وتضمنت موضوعات البرنامج: مسارات القيادة، والقضايا القانونية، والميزانية والحوكمة، والتعددية، والمشهد السياسى، والموارد البشرية، وشئون الطلاب، وكشفت نتائج الدراسة أن هناك ستة موضوعات تم طرحها هي: قصور فى الأداء الإدارى لديهم، الدعم اللازم من قبل الأقران، وإدراك تصورات جديدة حول دورهم كقيادات فى التمريض، والنقص فى الضغوط المرتبطة بالخبرات السابقة، وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من البرنامج لتطوير الأداء الإدارى ومعرفة الأدوار الخاصة بعمل التمريض الأكاديمي.

كما أشارت دراسة (Söderhjelm, Björklund, Sandahl & Bolander-Lak, 2018, 201) إلى إنه فى الوقت الذى يتزايد الطلب على القيادة الأكاديمية، تزداد الحاجة إلى التدريب والتأهيل للقيادة الأكاديمية بالجامعات، جاءت هذه الدراسة بعنوان " القيادة الأكاديمية: إدارة المجموعات أم قيادة الفرق: دراسة حالة متعددة لتصميم وتنفيذ برنامج تنمية قائم على الفرق للقيادة الأكاديمية"، واستهدفت الدراسة تصميم وتنفيذ تطوير قائم على الفرق للقيادة الأكاديمية، مع تطوير وتنفيذ تدخل تدريب جماعي في القيادة الأكاديمية على مستوى الأقسام، استخدمت الدراسة أسلوب تحليل محتوى التدخل الذى نتج عنه تحديد المكونات الحيوية المرتبطة بأكاديمية الفريق. أظهرت النتائج ما يتعلق بمفهوم أخذ الأدوار الوظيفية، ويتم استكشاف آثارها العامة فيما يتعلق بإمكانية تطوير القيادة الأكاديمية بشكل منهجي.

وجاءت دراسة (Lou, Zhao, Chen & Zhang, 2018, 359) بعنوان " البحث أم الإدارة؟ بحث في تأثير الأدوار القيادية على الأداء البحثي للمشرفين الأكاديميين"، واستهدفت الدراسة استكشاف مدى تأثير الأداء البحثي للمديرين الأكاديميين (القيادات) بخدماتهم الإدارية، حيث تم استخدام أسلوب دراسات الحالة المتعددة بأخذ عينات من ١١١ مشرفاً أكاديمياً، بما في ذلك ٩٠ عميداً و ٢١ رئيساً جامعياً من ٢٦ جامعة، وقد تم تحديد الأداء البحثي لهؤلاء القيادات من خلال عدد منشوراتهم واستشاداتهم في قواعد بيانات Web of Science. لمقارنة التأثير على أداءهم البحثي من خلال أدوارهم

الإدارية، حيث تم اقتراح أربع فترات: فترة ما قبل الموقع، وآخر فترة بالموقع، والفترة المرجعية، وفترة أثناء أو فى الموقع، تم تطبيق الأساليب الإحصائية لمقارنة الأداء البحثي لأفراد العينة قبل وبعد قبول الأدوار الإدارية الحالية، وأظهرت نتائج الدراسة أن ٨٠ ٪ من إنتاجية القيادات الأكاديمية ومشاركاتهم انخفضت بنسبة ٤٢ و ٦٢ ٪ فى المتوسط، وأن مدى هذا التأثير اختلف طبقاً للتخصصات، حيث تراجع أداء القيادات فى مجالات الطب بنسبة أكبر من (٦٠٪)، كما اوضحت النتائج أن التأثير على إنتاجية البحث أقوى بالنسبة للمديرين الذين يخدمون فى جامعات رفيعة المستوى. بالإضافة إلى ذلك، تأثر الأداء البحثي لرؤساء الجامعات وعمداء الكليات إلى حد كبير بخدماهم الإدارية.

تعليق على الدراسات السابقة:

تأسيساً على ما تم تقديمه من نتائج بالدراسات السابقة والتي ترتبط بالأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية الجامعية ومدخل المحيطات الزرقاء، فإنه يتضح أن البحث الحالى يختلف عن الدراسات السابقة، حيث لم تتناول أى دراسة سابقة-على حد علم الباحث- الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية المصرية من خلال استخدام فلسفة قيادة المحيط الأزرق، حيث هناك بعض الدراسات التى ركزت على تطوير الأداء الإدارى للقيادات الجامعية من خلال مدخل الذكاء التنظيمى والإدارة الاستراتيجية بوجه عام، وهناك دراسات ركزت على الارتقاء بمعايير اختيار وتدريب القيادات الجامعية فى ضوء مؤشرات الجودة، هذا وقد تناولت إحدى الدراسات التمكين الإدارى وأثرها على تحفيز الإبداع الإدارى لدى رؤساء الأقسام العلمية، كما ركزت إحدى الدراسات على تطوير الأداء الإدارى لفئة معينة من القيادات الأكاديمية وهى فئة رؤساء الأقسام العلمية باستخدام مدخل الذكاء التنظيمى، وتناولت إحدى الدراسات تطوير الأداء الإدارى للقيادات الإدارية بجامعة المنيا باستخدام مدخل إدارة المعرفة على ضوء خبرات بعض الدول، وتناولت بعض الدراسات الاجنبية القيادات الأكاديمية من خلال تطوير برامج لتطوير القيادات وخلق القيادات الأكاديمية الفعالة، كما تناولت إحدى الدراسات متطلبات التمكين الإدارى لدى القيادات الجامعية فى مصر، وتناولت دراسة أخرى تطوير الأداء الإدارى

للقائدات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة المنصورة فى ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، وتأثير الأداء الإدارى للقائدات الأكاديمية على أدائهم البحثى.

بينما يتناول ويركز البحث الحالى على استخدام مدخل قياد المحيط الأزرق لتطوير الأداء الإدارى للقائدات الأكاديمية بجامعة أسيوط (عمداء-وكلاء-رؤساء أقسام) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط.

أولاً: الإطار النظرى للبحث:

(أ) طبيعة الأداء الإدارى للقائدات الأكاديمية بالجامعات:

تعتبر القيادة واحدة من أهم المطالب فى كل مؤسسة أو منظمة، فهى تعد دائماً وسيلة لحل معظم المشاكل التنظيمية، وتعتبر القيادة مهمة حقاً فى كل مؤسسة وكذلك مؤسسات التعليم الجامعى نظراً لأن العديد من التوقعات 'وضعت على الجامعات أن تؤدى وتقدم مخرجات متميزة تعود بالنفع على الأمة وأن تكون محفزاً للاقتصاد.

ويرتبط مفهوم القيادة بالإدارة، حيث تناولت العديد من الأدبيات العلاقة بين هذين المفهومين من خلال التمييز بين طبيعة العمل الإدارى والعمل القيادى، فهناك من أكد على تميز القيادات وتفوقهم على المدراء، وأنهم فى مستوى أعلى نظراً لامتلاكهم الفكر الاستراتيجى أو أنهم يعملوا فى مستوى التخطيط الاستراتيجى المتميز، ومن ثم فإن لديهم البصيرة والقدرة على التوقعات والرؤى الواضحة والمحددة بشكل أكبر من المدراء والإداريين (Rees&Porter,2008,8).

وفى ذات السياق، يُستخدم مصطلح 'القيادة' بشكل متزايد كعلامة لوصف البرامج فى المجال العام للتعليم الإدارى والتنمية، فمن الصعب التمييز بين القيادة والإدارة بشكل دقيق، وذلك فقط لأن ليس هناك تعريف متفق عليه بشكل عام لمصطلح القيادة، وهناك أيضاً تداخل كبير بين مصطلحات القيادة والإدارة، ويمكن أن تتضح أوجه الاختلاف فى اعتماد القيادات على الدعم الشعبى لمنصبهم، بينما المديرين يتم تعيينهم، كما يمكن للقيادات أن يتواجدوا فى العديد من مجالات المجتمع، وليس فقط فى مؤسسات القطاع

التجاري والعام، علاوة على ذلك، فالقيادات هم أصحاب البصيرة الذين يعملون على مستوى استراتيجي أكثر بكثير من المديرين (Rees&Porter,2008,10).

١. أبعاد ومجالات القيادة الأكاديمية Domains and Dimensions of Academic Leadership:

تختلف القيادة 'الأكاديمية' في عدد من الجوانب عن تلك العمليات المرتبطة بشكل أكبر بالقيادة 'الإدارية'، على الرغم من وجود مساحة من الجوانب المشتركة بينهما، وتتمثل أبعاد ومجالات القيادة في السياق الأكاديمي في ستة أبعاد ومجالات: المصداقية credibility، وحب الاستطلاع curiosity، و الزمالة collegiality، والامكانيات والقدرات capabilities، والشخصية character، والثقة confidence، ويرتبط بكل بعد من هذه الأبعاد الستة عددا من المجالات والتي تعد مؤشرا لتحقيق وإنجاز البعد، والشكل التالي يوضح هذه الأبعاد والمجالات المقترنة بكل بعد (Kennie,2010,6):



الشكل رقم (٢) أبعاد ومجالات القيادة الأكاديمية

يتضح من الشكل السابق أن هناك ستة أبعاد للقيادة الأكاديمية ويتضمن كل بعد منها عدة مجالات كمتطلب لتنفيذ وتحقيق تلك الأبعاد، فالبعد الأول المتمثل في المصادقية يعتبر أساس الممارسة الحقيقية للقيادة الأكاديمية، وهو يمثل قاعدة الهرم نظراً لأهميته وبدون تصبح عملية القيادة محدودة بشكل كبير، ولكي يتحقق هذا البعد لابد من تحقق مجال الانجاز الشخصي الأكاديمي، والدعم من الآخرين بالمجتمع المحلى الأكاديمي، وبناء سمعة متميزة للوحدة الأكاديمية، والتعامل مع التغيرات السياسية المحتملة التي تبرز في التعليم العالى؛ ويأتى البعد الثانى المتمثل فى حب الاستطلاع الأكاديمي وهذا يتم أدائه واكتسابه من خلال مجالى التحدى من خلال المشاركة مع الآخرين لوضع وتحقيق الأجندة الأكاديمية لحدثهم، ومجال الابتكار وذلك من خلال تحقيق انفتاحات بواسطة تبنى المخاطرة الفكرية وخلف ثقافة الابتكار تعد مفتاحاً لذلك، ويتمثل البعد الثالث للقيادة الأكاديمية فى الزمالة والتي ترتبط بمجالات العمل كفريق والالتزام وألوية الوحدة الأكاديمية والمهنة والمؤسسة عند البدء فى أى نشاط، ويرتبط البعد الرابع "الامكانيات" بأداء مجال سعة الأفق والحس والتخطيط والأداء العالى والتواصل مع مستويات الإدارة الثلاثة والاحتفال معهم بتحقيق أى عمل مثمر، ويأتى البعد الخامس "الشخصية" والتي يتم بناءها من خلال مجالات التكامل بين كافة الأقسام والوحدات وإعادة الهدوء بين القادة والمرؤسين والتميز داخل المؤسسة، ويتمثل البعد الأخير "الثقة" والذي يمثل قمة الهرم فى قدرة القيادات على امتلاك الثقة بالذات وبالآخرين، بمعنى امتلاك قدرة فكرية داخلية لتطوير الأفكار، وأحياناً تحتاج القيادة الأكاديمية للثقة الخارجية، من خلاك دعم الآخرين، عندما يحاول الحصول على دور تأييد أو القيام بوظيفة ممثل مفوضية.

٢. العوامل المؤثرة فى الأداء الإدارى بالجامعات:

تتمثل العوامل المؤثرة فى الأداء الإدارى بالجامعات ووحداتها الأكاديمية فى الآتى

(Du&Yin,2009,1-2):

- اتباع أسلوب الفرق والمجموعات فى تنفيذ الأنشطة.
- بيئة عمل محفزة وتنافسية.
- المعارف والمهارات والمعلومات التى يمتلكها أعضاء المؤسسة.

إرادة التغيير

التحفيز والإثابة والدعم لكل العاملين.

القيادة التوزيعية بكافة المستويات الإدارية الثلاثة (عليا-وسطى-إشرافية)

٣. واقع الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية:

بالنظر إلى واقع القيادات الأكاديمية وأدائهم الإدارى سواء عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام، فإنه من الملاحظ وجود العديد من أوجه القصور والسلبيات فى العديد من الجوانب و التى تعوق تطوير أدائهم الإدارى، وتؤثر جودة الإدارة بالجامعات بذلك، ومن بين تلك الصعوبات ضعف اهتمام عمداء الكليات باستثناء قدرات وطاقات أعضاء هيئة التدريس فى تطوير الكليات والأقسام، وضعف التواصل بين القيادات بالكلية والعاملين ومعاونى أعضاء هيئة التدريس (حسان & حسين، ٢٠١٠، ٢٣٦)، كذلك تشهد الجامعات المصرية خلافا فى بعض وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقييم، ويمكن تفسير ذلك الخلل الإدارى فى ضوء غياب معايير محددة وواضحة كالكفاءة الإدارية والقدرة على الابتكار والتميز البحثى والخضوع للتأهيل والتدريب، و التى ينبغى أن يتم على أساسها اختيار القيادات وتوليهم مناصبهم الجديدة، الأمر إلى ترتب عليه فقدان عمليات التفويض فى اتخاذ القرار، وغياب القيادة التوزيعية على مستويات الإدارة (وسطى وإشرافية)، وغياب اتباع مداخل حديثة فى الإدارة تقوم على الفكر الاستراتيجى والابتكار والإبداع (بدوى & مجاهد، ٢٠١٠، ٩١).

كما أشارت إحدى الأدبيات إلى أن الأداء الإدارى للقيادات الجامعية يتسم بقلة التحديث والتطوير نظرا لندرة البرامج والدوات التدريبية والتأهيلية للقيادات قبل أو أثناء توليهم مناصبهم الجديدة، وربما ما يصدر فى ذلك الشأن يتمثل فى قرارات دون جدوى أو فائدة ملموسة على طبعية عمل القيادات الأكاديمية إداريا، علاوة على قصور عمليات التغذية الراجعة للبرامج التى يلتحق بها أعضاء هيئة التدريس والقيادات والتحقق من أهداف تلك البرامج وتماشيها مع فلسفة المداخل الإدارية الحديثة (عبدالستار، ٢٠١٧، ٣٩٩)؛ وعلى الرغم من وضع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد دليل إرشادى لمؤسسات

التعليم العالى عام ٢٠٠٨م يتضمن شروطا لاستمرار القائد الجامعى الأكاديمى فى منصبه تتمثل فى تقديم ملف أنجاز إدارى سنوي لما حققه من خطة التطوير التى وضعها قبل تولى المنصب القيادى، وكذلك قياس رضا هيئة التدريس عن أدائه الإدارى من خلال نسب تعتمدها المؤسسة، إلا أن هذه الجهود لم تثمر عن أى تطوير للأداء الإدارى للقيادات بالجامعة، ولا تدخل حيز التطبيق (الخولانى، ٢٠١٨، ٢٩٧).

ومن منطلق الإرتقاء بالأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بالجامعات، تم تضمين عددا من البرامج التأهيلية بمشروع تنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات بكل الجامعات المصرية؛ بغرض زيادة كفاءة الأداء الإدارى للقيادات الجامعية والكادر الإدارى، إلا أن إحدى الأدبيات أشارت إلى عدم جدوى هذه البرامج المتضمنة داخل المشروع وقصورها فى تحقيق الأهداف المرجوة منها: كتنقص الدورات التدريبية لفئة القيادات الجامعية مقارنة بباقى الفئات المستهدفة؛ وضعف تركيز هذه الدورت والبرامج على ما هو حديث فى الإدارة والقيادة (الصغير، ٢٠١٦، ٥٠٣)، علاوة على ذلك، هناك العديد من المشكلات التى تتعلق بالأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية، والتى تؤثر على أداء القيادات سلبا، من بينها: غلبة الطابع النمطى التقليدى فى الإدارة الجامعية؛ تولى المناصب القيادية بالجامعات يتسم بعمومية المتطلبات وعدم دقتها أو الحصول على دورات تدريبية فى مجال الإدارة الجامعية؛ مقاومة الجامعة للتغيير والحدثة فى أساليب ومداخل الإدارة، والمركزية الشديدة وندرة التفويض فى اتخاذ القرارات وضعف الاستقلال الإدارى للجامعات (أهم، ٢٠١٨، ١٧٥).

يتضح مما سبق أهمية جودة الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وانعكاسه على التميز المؤسسى، وأن للقيادة الأكاديمية العديد من الأبعاد والمجالات التى يجب أن تتمتع بها وتتعرض فى ممارساتها وأنشطتها بالمؤسسة من أجل تطوير أدائها، كما يتضح مما سبق أن هناك العديد من أوجه القصور والمشكلات التى تعوق تطوير وتجويد الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية كالمركزية، وعدم اتباع المداخل الإدارية الحديثة فى الإدارة وتقليص التفويض، وغياب القيادة التوزيعية وغيرها من المشكلات والعوائق.

(ب) الأسس النظرية لمدخل قيادة المحيط الأزرق:

(١) قيادة المحيط الأزرق: الجذور والفلسفة:

تعود جذور مفهوم المحيط الأزرق إلى عام ٢٠٠٤م عندما قدم كل من كيم وميبورن Kim & Mauborgne مقالة بعنوان "استراتيجية المحيط الأزرق" بمجلة هارفارد للأعمال Harvard Business Review، وكذلك عندما أصدر كتابا يحمل نفس العنوان في عام ٢٠٠٦م، واستندت أفكارهما على أن المنظمات والمؤسسات تستطيع تحقيق أداء عاليا في ظل خلق محيطات زرقاء في أسواق ومجالات غير مكتشفة من قبل الآخرين، بينما لا تستطيع أن تحقق أداء عالى أو قوى وتحافظ عليه في بيئة شديدة المنافسة أو ما يسمى بيئة المحيطات الحمراء، ولقد قدما المؤلفين تمييزا بين استراتيجية المحيط الأزرق والمحيط الأحمر من حيث استناد المحيط الأحمر على التنافس في ظل أسواق ومجالات معروفة ووموجودة، والكل يعرفها ويغوص في غمارها، وهناك التزايد على الطلب الحالى، وتنظيم أنشطة المنظمة أو المؤسسة في الاختيار الاستراتيجي أما نحو الكلفة أو التمايز وليس الأثنان معا، بينما تستند فلسفة المحيط الأزرق على خلق مجالات أو أسواق غير مكتشفة من قبل الآخرين، والمنافسة فيها غير ممكنة، وقدرة على الاستحواذ على الطالب الجديد، وتنظيم أنشطة المنظمة أو المؤسسة في الاختيار الاستراتيجي نحو الكلفة والتمايز معا (Kim&Mauborgne,2014,63).

وتستند فلسفة قيادة المحيط الأزرق على أن النظر للعاملين أو المرؤسين من قبل القيادات لا يجب أن يستند على فكرة أنهم عاملين، ولكن يجب اعتبارهم مستفيدين أو عملاء، حيث أن القائد يقدم خدمات القيادة لهؤلاء المرؤسين العملاء، وهم عليهم، مثل أى منتج، أن يشتره أو يتركه، كما تستند فلسفة هذا المدخل أيضا على طريقة جديدة للتفكير في مكان وكيفية التنافس لدفع عملية النمو والتقدم، وتستخدم قيادة المحيط الأزرق Blue Ocean Leadership العديد من نفس المبادئ والأطر التحليلية لمساعدة المؤسسات على إشراك الأشخاص الذين سبق فك ارتباطهم عن طريق تغيير ملف تعريف القيادة بالمؤسسة، وهذا ينتج عنه قفزة في قوة القيادة بسرعة وبتكلفة منخفضة، حيث

تركز قيادة المحيط الأزرق على أعمال وأنشطة القيادات ؛ وليس على سلوكياتهم أو سماتهم أو قيمهم، وتتضمن الأداة التحليلية المفيدة تقييم الملف الشخصي للقيادة 'كما هي'، وبعد النظر في الاحتمالات المتعددة، يتم تحديد حالة 'أن تكون'، فلقد لخصت واستنتجت ميبورن الأفكار الأساسية من استراتيجيات المحيط الأزرق، ووضحت كيفية تطبيق هذه الأفكار على القيادة، وشاركت إطار عمل تحليلي بسيط يمكن للمؤسسات استخدامه لتحسين الأداء الإداري للقيادات والمؤسسات المتنوعة (Mauborgne,2014,3).

يتضح مما سبق أن قيادة المحيط الأزرق كمدخل إداري معاصر يركز على جانب العلاقات الانسانية من ناحية، والجوانب التنظيمية والعملية والعلمية من ناحية أخرى، ويتم التكامل بين الجانبين واستاداهما على تحقيق الإبداع والابتكار بالمؤسسة.

٢) مفهوم قيادة المحيط الأزرق (Blue Ocean Leadership (BOL):

تعتبر القيادة عاملاً حاسماً في نجاح أو فشل أي مؤسسة وذلك لأن المؤسسات المتميزة تبدأ بالقيادة المتميزة والفعالة، وأن المؤسسات الناجحة تعكس قيادتها وأدائها الإداري الناجح والتميز، والجدير بالذكر، يؤثر القائد الفعال على المتابعين بالطريقة المرغوبة لتحقيق الأهداف المرجوة، وأن أي نمط مختلف من أنماط القيادة يؤثر على الفعالية التنظيمية أو الأداء.

وتساهم القيادة بأنماطها المختلفة إلى حد كبير في نجاح أو فشل المؤسسات والأمم وحتى الوحدات الاجتماعية الأخرى، حيث أصبح من الواضح أن هناك حاجة إلى نوع مختلف من القيادات في القرن الحادي والعشرين الذي يشهد العديد من التعقيدات والتحديات، وتُعرف قيادة المحيط الأزرق بأنها أنماط وأساليب ومدخل إدارية حديثة للقيادة تساعد المؤسسة على إشراك العاملين غير المشاركين disengaged عن طريق تغيير ملف تعريف قيادة المؤسسة (Kim&Mauborgne,2014,64).

وهناك من عرف قيادة المحيط الأزرق بأنها ذلك النمط من القيادة الاستراتيجية التي تتميز بالقدرة على الأداء العالي وبتكلفة منخفضة، من خلال التركيز على الأحداث والأنشطة للقيادة، بغض النظر عن سلوكياتهم أو قيمهم، وفي نطاق أوسع، فهي القيادة التي تركز على ابتكار وخلق القيمة وليس إضافتها (Malhotra&Seth,2014,248).

كما تُعرف قيادة المحيط الأزرق بأنها مدخل استراتيجى يركز على الإجراءات والأنشطة التى يحتاج القيادات إلى عملها لتحقيق فقرة فى جوانب الدافعية ونتائج الأعمال التى يقوم بها الأفراد والاستفادة من مواهبهم وتخفيض معدلات الدوران وتحقيق أداء مالى متميز، دون التركيز على من يحتاجونه ليكون فى ذلك المكان، فقيادة المحيط الأزرق لا تقتصر على التحفيز، بل تتمركز حول إمداد وتزويد كافة الأفراد بالمؤسسة بالتغذية المرتدة الواقعية وفى التوقيت المناسب، وبتجارب أفضل الممارسات للارتقاء بأدائهم وتحفيز الإبداع الإدارى من داخلهم نظرا لتقديرهم (Mauborgne,2014,2).

و تُعرف قيادة المحيط الأزرق بأنها المدخل الذى يتمركز حول إدراك محيطات قدرات الأفراد والموارد البشرية فى المؤسسة من أجل الاستفادة من طاقاتهم ومواهبهم وقدراتهم من خلال تقليص أو تحجيم الأفراد أو الموارد البشرية غير المستخدمين *disengaged* فعليا وعمليا، وعدم إهدار الوقت فى إطار عمل المؤسسة (Kim&Mauborgne,2014,61).

وهناك من تناول مفهوم قيادة المحيط الأزرق من ناحية الأنشطة التى لا بد للقائد أن يقوم بإزالتها وزيادةها وابتكارها، ومن ثم فهو مدخل يقوم بشكل أساسى على الإجراءات والأنشطة التى يجب أن يقوم بإزالتها *eliminate* وتقليصها *reduce* فى ما يقوموا به ويفعلونه، كما فى ما يعملوا على زيادته وابتكاره *raise and create* لكى يصبحوا قيادات ذات أداء إدارى عالى ومتميز (Wan Noordiana et al.,2016,73).

يمكن القول مما سبق أن مفهوم قيادة المحيط الأزرق يعد من المفاهيم والمداخل الحديثة فى القيادة والإدارة الاستراتيجية والذى يركز على أهمية خلق وابتكار الأسواق والمجالات الغير مكتشفة للمنافسين بعيدة عن الأسواق التى تشهد منافسات شرسة نظرا لمعرفتها لدى الجميع، كما يتضح أنه مفهوم يركز على أهمية الاستثمار فى العنصر البشرى وتأهيله واستثمار المواهب والطاقات لدى الأفراد خاصة الغير مستغل منها.

(٣) قيادة المحيط الأزرق & القيادة التقليدية:

صممت معظم استراتيجيات القيادة لتحسين المهارات المعرفية والسلوكية للقادة، وعلى النقيض من ذلك، تتميز قيادة المحيط الأزرق عن مداخل تطوير القيادة التقليدية بعدة طرق، ويوضح الجدول (١) الاختلاف بين هذين النمطين من القيادة (Kim&Mauborgne,2014,67):

الجدول (١) الاختلافات بين قيادة المحيط الأزرق والقيادة التقليدية

| قيادة المحيط الأزرق BOL | القيادة التقليدية Traditional Leadership |
|---|---|
| تركز على الإجراءات والأنشطة التي يحتاج القيادات لمباشرتها، وليس على من يحتاج القيادات ليكونوا | تركز على القيم والسمات والسلوكيات |
| ترتبط قرارات وإجراءات القيادات بواقعية الأسواق | تميل إلى حد ما تجاه العمومية، وأحيانا تكون منفصلة عما تمثله المؤسسة |
| يتم توزيع القيادة على المستويات الإدارية الثلاثة | تركز بشكل رئيس على المستويات التنفيذية و العليا |
| تسعى للتأثير القوى والفعال لإجراءات وأنشطة القيادة، وبتكلفة منخفضة | تستثمر المزيد من الوقت لممارسات القيادة |

يتضح من الجدول السابق أن قيادة المحيط الأزرق هي ذلك المدخل الإداري الحديث الذي يحقق التحول في وقت وجهد أقل، وذلك لأن القيادات لا يحاولون تغيير الأشخاص، بل يغيروا المهام التي يقومون بها، فمن بين إحدى نقاط القوة في قيادة المحيط الأزرق هي قابليتها للتوسع، هذا لأنه مع قيادة المحيط الأزرق، فإن مستويات الإدارة الثلاثة (العليا-الوسطى- إشرافية) يتم توزيع قرارات وإجراءات القيادة عبر كل مستوى منها.

(٤) أهمية قيادة المحيط الأزرق بمؤسسات التعليم الجامعي:

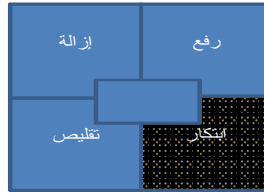
تتمثل أهمية مدخل قيادة المحيط الأزرق بمؤسسات التعليم الجامعى فى الخصائص والمبادئ التى يتركز حولها هذا المدخل، والمتمثلة فى القدرة على خلق وابتكار القيمة، والتركيز على الإجراءات والأنشطة بغض النظر عن السمات أو القيم لدى القيادات الأكاديمية، ويمكن عرض أهمية مدخل قيادة المحيط الأزرق فى النقاط التالية:

- تساعد المؤسسة الجامعية على استثمار الكثير من الوقت فى إنجاز المهام والأنشطة، وبأقل تكلفة.
- تساعد فى تحديد العاملين غير المستخدمين فى أى وحدة من وحدات الجامعة أو الكلية، وتقليل إهدار الوقت من قبلهم.
- تمكن الجامعات من ابتكار واكتشاف أسواق وفرص توظيف لخريجها غير مكتشفة بواسطة المؤسسات المناظرة لها.
- تجعل القيادات الأكاديمية أكثر تركيزا فى واقعية سوق العمل والوضع الفعلى والواقعى للبيئة والمجتمع المحلى الواقعة به المؤسسة.
- تساهم فى توزيع القرارات والأنشطة على مستويات الإدارة الثلاثة: العليا: top والوسطى: middle والإشرافية: frontline.
- تساهم فى خلق جو من الحرية والقدرة على الأداء بكفاءة، وجذب المواهب، واستثمار الطاقات، وتقليل الضغوط.
- تساهم فى تقليل عمليات التحول والتغيب، وتقليل تكاليف التدريب والتأهيل
- إضفاء جو من التناغم والود والتفاعل والدافعية لدى العاملين
- تمثل حلقة الوصل بين كافة المستويات (القادة والتابعين لهم فى المؤسسة) فى نوعية الأعمال التى يفضلها القادة والتى تتسم بالبتكارية وتنمى الإبداع الإدارى لدى العاملين (Kim&Mauborgne,2014,63-65).

٥) مراحل استراتيجية قيادة المحيط الأزرق:

- تمر استراتيجية المحيط الأزرق عدة مراحل، تتمثل فيما يلى:
- المرحلة الأولى: تحديد واقع القيادة الحالية بالمؤسسة (حالة كما تكون As is state): وهذا يتم من خلال جمع مجموعة صغيرة من القيادات العليا (١٠ - ١٥) قائدا

واستخدام شبكة أو مصفوفة قيادة المحيط الأزرق (Blue Ocean (BOLG Leadership Grid، ويقوم القيادات بتوجيه أسئلة للأخريين في المؤسسة حول تجربتهم عن القيادة، ونوعية الإجراءات والأنشطة التي يجب على القيادات أن يقوموا بإزالتها، وتقليصها، وزيادةها، وابتكارها، ومن ثم، تتيح هذه العملية لغة مشتركة للتحدث حول القيادة وخارطة طريق أيضا، وتعد مصفوفة أو شبكة قيادة المحيط الأزرق (BOLG)، والتي تعتبر بمثابة عملية منتظمة مكونة من أربع خطوات (الإزالة elimination، التقليل reduction، الزيادة raising، والابتكار creation).



الشكل رقم (٢)

من حالة "كما تكون" إلى "لتكون to be": شبكة قيادة المحيط الأزرق

يتضح من الشكل السابق أن شبكة قيادة المحيط الأزرق تعتبر عملية منتظمة تتضمن أربع خطوات، وفي كل خطوة يتم طرح سؤال، ولا بد للقيادات الأكاديمية أن يحددوا الأنشطة والإجراءات المطلوبة في كل سؤال (إزالتها/تقليصها/ رفعها أو زيادتها/ابتكارها)، ففي الخطوة الأولى: الإزالة، يتم طرح السؤال الآتي "ما الإجراءات والأنشطة، التي يستثمر فيها القيادات وقتهم وذكائهم، بحاجة إلى الإزالة؟"، وفي الخطوة الثانية: التقليل، يتم طرح السؤال التالي "ما الإجراءات والأنشطة، التي يستثمر فيها القيادات وقتهم وذكائهم، بحاجة إلى التقليل بشكل جيد وأدنى مستواهم الحالي؟"، وفي الخطوة الثالثة: الزيادة، يتم طرح السؤال التالي "ما الإجراءات والأنشطة، التي يجب أن يستثمر فيها القيادات وقتهم وذكائهم، بحاجة إلى الزيادة بشكل جيد وأعلى من مستواهم الحالي؟"، وفي الخطوة

الرابعة: الابتكار، يتم طرح السؤال التالى " ما الإجراءات و الأنشطة، التى يجب أن يستثمر فيها القيادات وقتهم وذكائهم، و التى لا يباشرونها بالوقت الراهن؟"، وتمثل هذه الأسئلة الأربعة.

يمكن القول مما سبق أن شبكة قيادة المحيط الأزرق تعتبر أداة تحليلية لكى يتم استكشاف الإجراءات و الأنشطة التى يؤدها القيادات الأكاديمية بشكل أقل نظرا لدفعهم الأفراد للخلف، و التى يؤدها القيادات الأكاديمية بشكل أكبر نظرا لأنهم يحفزوا الأفراد لكى يقدموا كل ما لديهم من طاقات و مواهب، علاوة على أداء الأنشطة الراهنة لملفات القيادات كما تكون (سواء تضيف قيمة أو لا تضيف قيمة)، بالتزامن مع الأنشطة الجديدة التى يعتقد العاملين أنها تضيف قيمة كبيرة إذا بدء القيادات عملها و تنفيذها، و من ثم تستطيع المؤسسة الجامعية أن تستخدم تلك الشبكات لتكوين ملفات تعريفية جديدة للقيادة الأكاديمية الفعالة.

- المرحلة الثانية: تحديد ملفات تعريف القيادة البديلة: بعد فهم وإدراك واقع القيادة الحالى، تقوم المؤسسة بعقد اجتماعات مع الفرق من أجل تطوير ملفات تعريف القيادة المتعددة.

- المرحلة الثالثة: تحديد ملف تعريف القيادة المناسب بشكل أفضل لاستثمار العاملين غير المستخدمين: وهنا يعد أفضل الممارسات متمثلا فى عدالة او شفافية القيادة من خلال إتاحة الحضور للقيادات من كافة المستويات بالمؤسسة (١٠٠-١٥٠ كحد أقصى) وكذلك أعضاء المجلس، للتصويت على ملف تعريف القيادة الذى يرغبونه، و تستطيع المؤسسة ان تطور القيادة لكل مستوى من مستويات القيادة، حيث يتم تقديم أنشطة القيادة التى سيتم إزالتها، و تقليصها، و زيادتها، و ابتكارها للوصول لحالة القيادة المرغوبة فيها.

- المرحلة الرابعة: إضفاء الجانب المؤسسى و التنفيذى لنموذج القيادة الجديد: بمجرد تحديد حالة القيادة الجديدة المرغوبة، فإنه يتم إضفاء الطابع المؤسسى بها فى كافة أرجاء و وحدات المؤسسة، وهذا يتطلب الشرح و التوضيح للمساعدين، و تطوير

المقاييس، وعقد اللقاءات الشهرية لقياس مدى التقدم، فقيادة المحيط الأزرق تركز على إشراك محيط المواهب التي توجد بالمؤسسة-Kim&Mauborgne,2014,69-(70).

(٦) محددات ومرتكزات قيادة المحيط الأزرق Determinants & Pillars of BOL:

أشارت إحدى الأدبيات إلى أن قيادة المحيط الأزرق لها عدة محددات، والتي تم التوصل إلى أربعة عشر متغيراً كمحددات لقيادة المحيط الأزرق بالمؤسسات والمنظمات المختلفة، وتعكس هذه المحددات determinants أسلوب قيادة المحيط الأزرق دون غيرها من أساليب القيادة الأخرى، وتمثلت تلك المحددات في:

- البصيرة والرؤية visionary: وذلك من خلال امتلاك الرؤية التي تقوم على تحدى كل ما هو طبيعي دائماً.
- المكافأة المشروطة contingent reward: من خلال الامتنان لعمل الفريق.
- الشجاعة courage: تؤكد القيادة على الجماعية عند البدء في النشاط.
- التأثير النموذجي idealized influence: وولك من خلال تعزيز الأفكار الجديدة والفكر المعاصر.
- الإلهام inspiration: وذلك من خلال سير القيادة مع الفريق خطوة بخطوة.
- الإثارة الفكرية intellectual stimulation: وذلك من خلال المشاركة في الأنشطة القائمة على الابتكار والإبداع.
- العاطفة passion: وتعنى ارتباط القيادة بالواقع بشكل دائم.
- التفكير الاستراتيجي/مخطط strategic thinking/planners: بمعنى أن القيادات قادرين على التغيير في الأحداث(قادر على تغيير اللعبة Game changer).
- التركيز focus: تركز القيادة على الإجراءات والأنشطة التي بحاجة لمباشرتها.
- التحالف collaboration: ويتمثل ذلك في التحالف والتعاون مع كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة او المنظمة.
- القدرة على الإبداع innovate: وذلك من أجل القدرة على البقاء.
- إرادة التغيير change willingness: بمعنى أكون أو لا أكون(أفعل أو أموت).

- الاتصال communication: لا يكون تواصل القيادة من اتجاهين أو من أعلى لأسفل، ولكن تواصل "٣٦٠" درجة.
- واقعي conventional: التركيز على احتياجات السوق الواقعية الفعلية (Daud & Hanafi, 2018, 821).
- وترتكز قيادة المحيط الأزرق على أربع مرتكزات لتغيير العلاقات بين القيادة والمرؤسين، والتي تتمثل في الآتي:
- التركيز على الإجراءات، لا تحتاج القيادة إلى تغيير نوعية الأفراد، ولكن تحتاج لبعض الإجراءات للعمل بشكل أفضل مع المرؤسين.
- التحالف، تحتاج الإدارة إلى الانخراط مع المرؤسين وتسألهم عما يحتاجون إليه لتحقيق النجاح، فعدم تلبية توقعات الموظفين يشكل عقبات وتضع ضغوط غير ضرورية على المؤسسة، فالتوقعات لا يمكن أن تتناقض نفسها على كافة أرجاء المؤسسة.
- القيادة على جميع المستويات، تميل المؤسسات التي لديها إدارة من المستوى الأعلى فقط إلى إزالتها على المدى البعيد، فهي لا تعرف شيئاً عن احتياجات الطلاب والمستفيدين، من المرجح أن ينجح القادة على المستويات المتعددة (مثل المستوى المتوسط والمستوى الأدنى) مع المرؤسين والطلاب وجميع المستفيدين.
- إعادة تقييم الأنشطة والتكيف، تحتاج الإدارة إلى تقييم وظائفها اليومية والقضاء على تلك التي لا تقدم الكثير للمؤسسة، فبمجرد الإزالة، يمكن إضافة المزيد من الأنشطة الموجهة نحو العمل والتي تركز على العاملين أو المرؤسين (Zakria & Ismail, 2017).

.89

ثانياً: الإطار الميداني للبحث:

يتناول هذا الجزء إجراءات البحث الميدانية ونتائجه، ويشتمل على مجتمع وعينة البحث، وأدوات البحث وتقنياتها وإجراءات تطبيقها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها.

(أ) مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار عينة البحث المجتمع الأصلي للبحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط وذلك بطريقة عشوائية، والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع البحث الأصلي ونسبة العينة منه بالكليات العملية والنظرية بالجامعة:

جدول (٢) توزيع مجتمع الدراسة الميدانية*

| كليات نظرية | | | | كليات عملية | | | | | |
|-------------|--|----------------|-------------------|-------------|--------|--------|----------------|---------------------|---|
| النسبة | العينة | المجتمع الأصلي | الكلية | م | النسبة | العينة | المجتمع الأصلي | الكلية | م |
| ٥٩% | ٦٥ | ١١١ | التربية | ٦ | ٣٠% | ٧٥ | ٢٥٠ | العلوم | ١ |
| ٣٢% | ٥٠ | ١٥٧ | الآداب | ٧ | ٣٦% | ٦٩ | ١٩٠ | الهندسة | ٢ |
| ٣٧% | ٢٠ | ٥٣ | التجارة | ٨ | ٤٣% | ٦٠ | ١٤٣ | الزراعة | ٣ |
| ٦٧% | ٢٩ | ٤٢ | الخدمة الاجتماعية | ٩ | ٣٨% | ٣٥ | ٩٠ | الصيدلة | ٤ |
| ٦١% | ٢٥ | ٤١ | الحقوق | ١٠ | ٥٠% | ١٠ | ٢٠ | الحاسبات والمعلومات | ٥ |
| ١٠٩٧ | إجمالي المجتمع الأصلي | | | | | | | | |
| ٤٣٨ | العينة والنسبة من المجتمع الأصلي للبحث | | | | | | | | |
| (٤٠%) | | | | | | | | | |

* جامعة أسيوط، إدارة الإحصاءات المركزية.

والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيري نوع الكلية (عملية/نظرية) وعدد سنوات الخبرة.

جدول (٣) توزيع عينة البحث حسب متغيرات البحث

| النسبة | العدد | متغيرات البحث | |
|--------|-------|--------------------------|------------------|
| ٥٦,٨% | ٢٤٩ | عملية | نوع الكلية |
| ٤٣,٢% | ١٨٩ | نظرية | |
| ٢٣,٣% | ١٠٢ | أقل من ٥ سنوات | عدد سنوات الخبرة |
| ٣٦,٨% | ١٦١ | من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات | |
| ٢١,٠% | ٩٢ | من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة | |
| ١٨,٩% | ٨٣ | من ١٥ سنة فأكثر | |
| ١٠٠% | ٤٣٨ | المجموع الكلى | |

(ب) أداة البحث:

تمثلت أداة البحث فى استبانة موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس بالكليات عينة البحث، وتم إعداد هذه الاستبانة وفقا للخطوات التالية:

- ١- الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث.
- ٢- تم تحديد بعض المحاور المرتبطة بموضوع البحث تمثلت فى:
 - واقع الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط.
 - معوقات تطوير الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط.
 - متطلبات تطوير الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط فى ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق.
- ٣- تم صياغة مجموعة من العبارات تكون الإجابة عليها باختيار بديل محدد.
- ٤- تم التحقق من صدق وثبات الاستبانة بالطرق التالية:
 - صدق الاستبانة:

للتعرف على صدق أداة البحث تم عرضها فى صورتها المبدئية على (١١) عضو من أعضاء هيئة التدريس من خبراء الإدارة بكلية التربية وكلية التجارة؛ بهدف التعرف على مدى ملائمة الاستبانة للهدف التى وُضعت من أجله، وقد كانت الاستبانة فى صورتها الأولية (٧٧) عبارة، وبعد أخذ آراء ومقترحات المحكمين أصبحت (٦٦) عبارة، متضمنة ثلاثة محاور، حيث تضمن المحور الأول (٢٤) عبارة، وتضمن المحور الثانى (١٨) عبارة، واشتمل المحور الثالث على (٢٤) عبارة.

• ثبات الاستبانة:

تم استخراج معامل ثبات الأداة بطريقة ألفا كرونباخ حيث بلغ الثبات الكلى لأداة الدراسة (٠،٨٨٤)، وهو معامل ثبات مرتفع وصالح لغرض الدراسة.

• إجراءات تطبيق أداة البحث:

- تم تطبيق الاستبيان الكترونياً وعن طريق التواصل مع أفراد العينة
- تم تحديد متوسط الاستجابة للفقرة أو البعد ونسبتها كالتالى:
- تقدير متوفر بدرجة منخفضة جداً (المتوسط = ١-١٠،٧٩)، متوفر بدرجة منخفضة (المتوسط = ١٠،٨٠-٢،٥٩)، متوفر بدرجة متوسطة (المتوسط = ٢،٦٠-٣،٣٩)، متوفر بدرجة كبيرة (المتوسط = ٣،٤٠-٤،١٩)، متوفر بدرجة كبيرة جداً (المتوسط = ٤،٢٠-٥).
- تم استخدام بعض الأساليب الاحصائية (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار ت (T-test) لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث حول واقع الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير نوع الكلية (عملية / نظرية)، وتم استخدام تحليل التباين الأحادى (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث حول واقع الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

(ج) نتائج البحث الميدانية وتفسيرها:

١- النتائج الخاصة بالمحور الأول: بالنسبة للمحور الأول والذى تمثل فى السؤال الثالث " ما واقع الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط (عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟، تم استخراج المتوسط الحسابى والانحراف المعياري لجميع عبارات المحور التى تمثل واقع الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط (عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية) من وجهة نظر عينة البحث.

جدول (٤) المتوسط الحسابى والانحراف المعياري لواقع الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس

| م | العبارة | المتوسط الحسابى | الانحراف المعيارى | التقدير |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | يملك رؤية واضحة ومحددة | ٢,٧٤ | ١,٥٢٨ | متوسطة |
| ٢ | يتمتع بفكر استراتيجى متميز | ٢,٧١ | ١,٣٧١ | متوسطة |
| ٣ | لديه قدرة على التوقعات بشكل متميز. | ٢,٣٦ | ١,٣٢٣ | منخفضة |
| ٤ | يستحوذ على الدعم الشعبى عند اتخاذ القرارات والتقدم لمهمة معينة. | ٢,٢٣ | ١,١٥١ | منخفضة |
| ٥ | لديه مصداقية فى التعامل الرسمى وغير الرسمى. | ٣,٠٤ | ١,١٠٠ | متوسطة |
| ٦ | يجذب الاستطلاع الأكاديمى أثناء عمله | ٢,٤٧ | ١,٢٨٢ | منخفضة |
| ٧ | يحرص على المشاركة فى اتخاذ القرارات | ٢,٩٢ | ١,٣٢٠ | متوسطة |
| ٨ | تتسم أفكاره وأنشطته بالابتكار والإبداع | ٣,٠٧ | ١,٤٥٢ | متوسطة |
| ٩ | يحرص على العمل بأسلوب الفرق | ٢,٢٦ | ١,١٠٧ | منخفضة |

| م | العبارة | المتوسط الحسابى | الانحراف المعيارى | التقدير |
|----|---|-----------------|-------------------|---------|
| ١٠ | يعطى أولوية للوحدة الأكاديمية والمؤسسة والمهنة | ٢،٤٠ | ١،٠٥١ | منخفضة |
| ١١ | يمتلك القدرة على التخطيط الاستراتيجى المتميز | ٢،٤٢ | ١،٠٦٦ | منخفضة |
| ١٢ | يفوض صلاحياته على المستويات الإدارية الثلاثة (عليا-وسطى-اشرفية) | ٢،٢٠ | ٠،٩٢٧ | منخفضة |
| ١٣ | يسعى لتوفير ظروف العمل لخدمة العمل العلمى والبحثى | ٢،٦٧ | ١،٥٥١ | متوسطة |
| ١٤ | يحقق التكامل بين وحدات وأقسام المؤسسة | ٣،١٨ | ١،٦٣٢ | متوسطة |
| ١٥ | يسعى لإعادة الهدوء بكافة الوحدات حرصا على سير العمل | ٣،٢٤ | ٠،٩٦٦ | متوسطة |
| ١٦ | لديه قدرة فكرية داخلية لتطوير الأفكار | ١،٨٠ | ١،٢٩٤ | منخفضة |
| ١٧ | يتسم بالوضوح والشفافية فى توزيع المهام والأنشطة. | ٢،٦٠ | ١،٣١٢ | متوسطة |
| ١٨ | يتبنى أساليب إدارية حديثة داخل المؤسسة | ٢،٥٤ | ١،٢٢٤ | منخفضة |
| ١٩ | يظهر المرح والاحتفال مع العاملين عند تحقيق إنجازا ما. | ٢،٣٣ | ١،٠٤٣ | منخفضة |
| ٢٠ | يتسم بالمرونة فى العمل | ١،٨١ | ١،١٩٤ | منخفضة |

| م | العبارة | المتوسط الحسابى | الانحراف المعيارى | التقدير |
|----|---|-----------------|-------------------|---------|
| ٢١ | يسعى لخلق ثقافة الابتكار بالمؤسسة | ٢,٥٠ | ١,١٦٤ | منخفضة |
| ٢٢ | يسعى للضبط بكافة الوحدات حرصا على سير العمل | ٢,٩١ | ١,٠٩٢ | متوسطة |
| ٢٣ | يتبنى أسلوب المساءلة لزيادة أداء العاملين | ٢,٤٨ | ١,١٠٢ | منخفضة |
| ٢٤ | يتبنى أسلوب العمل القائم على "جهد أقل وبتكلفة منخفضة" | ٢,٥٥ | ١,٢٨٩ | منخفضة |
| | المتوسط العام | ٢,٥٩ | ١,٢٣٠ | منخفضة |

يتضح من الجدول السابق أن عبارات المحور الأول الخاصة بواقع الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٢٤ - ١,٨٠) وفق مقياس التدرج الخماسى الذى تم تبنيه فى البحث، وقد بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٢,٥٩) وهذا يعكس أن المستوى الإجمالى لواقع الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة منخفضة. حيث جاءت العبارة (١٥) "يسعى لإعادة الهدوء بكافة الوحدات حرصا على سير العمل" فى المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (٣,٢٤)، وهذا يعكس أن الأداء الإدارى للقيادات يشهد درجة من ضعف الاتصال والمتابعة المستمرة للعمل بين القيادات والعاملين فى الوحدات والأقسام المختلفة بكليات الجامعة وضعف العلاقات الانسانية بينهم وندرة تواجد وتواصل القيادات لإعادة ضبط الهدوء بالمؤسسة بصفة مستمرة، واحتلت العبارة رقم (١٦) "لديه قدرة فكرية داخلية لتطوير الأفكار" المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (١,٨٠)، و ربما يرجع ذلك إلى ضعف طرح المبادرات والأنشطة الابتكارية من قبل القيادات على أفراد المؤسسة وغياب حفزه للابتكار والإبداع الإدارى

بالمؤسسة، ومن ثم ينعكس ذلك على الأداء الإداري للقيادات والمؤسسة ككل، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (عبدالستار، ٢٠١٩)، ودراسة (منصور، ٢٠٢٠).

كما يتضح من الجدول (٤) أيضا أن العبارات (٣، ٤، ٦، ١٠، ٩، ١١، ١٢، ١٦، ١٩، ١٨، ٢٠، ٢١، ٢٣، ٢٤) تراوحت متوسطاتها بين (١،٨٠-٢،٥٩) وجاءت جميعها بدرجة منخفضة، ويمكن أن يعود السبب في ذلك إلى أن الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر العينة يشهد ضعف القدرة الابتكارية لدى القيادات وعدم تبنى ثقافة لخلق الابتكار والإبداع داخل المؤسسة، وذلك كنتيجة لقلة تبنى أسلوب التفويض و توزيع القيادة على كافة المستويات الإدارية، و قلة التواصل مع أفراد المؤسسة ومشاركتهم في الأنشطة والاحتفال بتحقيق أى نجاح مؤسسى والتعامل معهم كأنهم عملاء يقدموا لهم خدمات القيادة الفعالة ويتفق ذلك مع دراسة (Jian , Yin &Awang,2020)، وأيضا يمكن تفسير ذلك فى ضعف جانب المرونة فى التعامل الرسمى وغير الرسمى من جانب القيادات، و قلة الاستناد على أنظمة محاسبية شفافة وصارمة وتفعيل أساليب إدارية حديثة فى القيادة، وأكد على ذلك دراسة (ألهم، ٢٠١٨) ودراسة (الخولانى، ٢٠١٨)، ودراسة عبد الستار، ٢٠١٩).

كما يتبين من الجدول (٤) أن العبارات (١، ٢، ٥، ٧، ٨، ١٥، ١٤، ١٣، ١٧، ٢٢) تراوحت متوسطاتها بين (٢،٦٠ - ٣،٢٤) وجاءت جميعها بدرجة متوسطة، وهذا يعود إلى أن الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط يشهد درجة من التواضع فى أغلب الممارسات حيث أن القيادات لا تمتلك رؤية واضحة ومحددة بشكل قوى للعمل فى ضوئها، والتفكير الاستراتيجى لديهم بدرجة متوسطة وليس بشكل عالى جدا يساهم فى تطوير الأداء بشكل متميز، وهذا يتفق مع ما أكدت عليه دراسة (الخولانى، ٢٠١٨)، وكما أن بعد المصادقية فى التعامل مع العاملين لم يأت توافره بدرجة كبيرة، وهذا يؤثر بالسلب على الأداء الإداري للقيادات و قلة استثمار طاقات ومواهب أفراد المؤسسة بنسبة ١٠٠%، كما يعود ذلك أيضا إلى ضعف الناحية الإبداعية والابتكارية فى طبيعة أداء الإداري للقيادات، وغياب التنام والتجانس بين الوحدات والأقسام والازدواجية فى عمليات الإدارة بين كافة المستويات و قلة الضبط بشكل قوى لعمل الأفراد بكافة

المستويات بالمؤسسة، الأمر الذى يترتب عليه ضعف الأداء العلمى والبحثى للمؤسسة نظرا لعدم تهيئة ظروف العمل الإدارى بشكل قوى وصارم، وأكد على ذلك دراسة (عبدالستار، ٢٠١٩)، و(منصور، ٢٠٢٠)، ودراسة (Hamidifar et al., 2013).

٢- النتائج الخاصة بالمحور الثانى: بالنسبة للمحور الثانى والذى تمثل فى السؤال الرابع " ما معوقات تطوير الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط (عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟، تم استخراج المتوسط الحسابى والانحراف المعياري لجميع عبارات المحور التى تمثل معوقات تطوير الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط (عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية) من وجهة نظر عينة البحث.

جدول (٥)

المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لمعوقات تطوير الأداء الإدارى للقيادات
الأكاديمية بجامعة أسيوط من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس

| م | العبارة | المتوسط الحسابى | الانحراف المعيارى | التقدير |
|----|---|-----------------|-------------------|-----------|
| ٢٥ | قلة تفعيل التشريعات المرتبطة بعمليات التأهيل والتدريب للقيادات | ٣،٧٥ | ١،١٩٠ | كبيرة |
| ٢٦ | قلة ربط القوانين الخاصة بتأهيل القيادات وآليات التطبيق الفعلية | ٣،٦٠ | ١،١٥٩ | كبيرة |
| ٢٧ | غياب الربط بين برامج تنمية قدرات القيادات وما هو جديد فى الإدارة والقيادة | ٣،٦٤ | ١،٢٧٢ | كبيرة |
| ٢٨ | المردود غير الملموس لبرامج مشروع تنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات بالجامعات | ٣،٢٨ | ١،٢٩٣ | متوسطة |
| ٢٩ | نقص الخطط المستقبلية للتدريب والتأهيل | ٤،٢٨ | ٠،٩٥٨ | كبيرة جدا |

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير |
|----|--|-----------------|-------------------|-----------|
| ٣٠ | تعقد التنظيمات البيروقراطية | ٣,٣٩ | ١,٣١٢ | متوسطة |
| ٣١ | نقص حجم الموارد المالية المخصصة لبرامج التأهيل والتدريب للقيادات | ٣,٥٨ | ١,٢٢٩ | كبيرة |
| ٣٢ | قلة الربط بين البرامج التدريبية والاحتياجات التدريبية الفعلية للقيادات | ٣,٩٣ | ١,٠٥٩ | كبيرة |
| ٣٣ | ندرة مواكبة البرامج التدريبية للاتجاهات الحديثة في القيادة | ٣,٥٠ | ١,٣٠٠ | كبيرة |
| ٣٤ | الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية | ٣,٦٩ | ١,١٨٠ | كبيرة |
| ٣٥ | قلة استخدام المداخل والأساليب الإدارية الحديثة | ٤,٤٦ | ٠,٨٦٠ | كبيرة جدا |
| ٣٦ | قلة الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي المتميز | ٣,٤٢ | ١,٠٨٤ | كبيرة |
| ٣٧ | ضعف إرادة التغيير والتمسك بما هو قائم | ٣,٤٠ | ١,٣٢٣ | كبيرة |
| ٣٨ | ندرة تفعيل النشرات والأدلة الصادرة بتقييم القيادات | ٣,٨١ | ١,١٥٢ | كبيرة |
| ٣٩ | الاتصال غير الفعال بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم | ٣,٥٤ | ١,٢٤٣ | كبيرة |
| ٤٠ | قلة الاستناد إلى معايير الكفاءة الإدارية والتأهيل المتميز لاختيار القيادات | ٤,١٩ | ٠,٩٩١ | كبيرة |

| م | العبارة | المتوسط الحسابى | الانحراف المعيارى | التقدير |
|----|---|--------------------|----------------------|---------|
| ٤١ | غياب القيادة التوزيعية وتقليص التفويض الإدارى | ٤،٠٢ | ٠،٩٧٤ | كبيرة |
| ٤٢ | المركزية وضعف الاستقلال الإدارى للجامعات | ٣،٩١ | ١،١٥٢ | كبيرة |
| | المتوسط العام | ٣،٧٤ | ١،١٥١ | كبيرة |

يتضح من الجدول السابق أن عبارات المحور الثانى الخاصة بمعوقات تطوير الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣،٢٨ - ٤،٤٦) وفق مقياس التدرج الخماسى الذى تم تبنيه فى البحث، وقد بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٣،٧٤)، وهذا يعكس أن المستوى الإجمالى لمعوقات تطوير الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة كبيرة. حيث جاءت العبارة (٣٥) "قلة استخدام المداخل والأساليب الإدارية الحديثة" فى المرتبة الأولى بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط بلغ (٤،٤٦)، وهذا يعكس أن من أكثر معوقات تطوير الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط يتمثل فى قلة تبنيهم واستخدامهم للمدخل الحديثة فى الإدارة ونقص الوعى بها وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، واحتلت العبارة رقم (٢٨) "المردود غير الملموس لبرامج مشروع تنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات بالجامعات" المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة و بمتوسط بلغ (٣،٢٨)، و ربما يعود السبب إلى أن أفراد العينة لا يستطيعوا بشكل كبير أو كبير جدا أن يحددوا الأثر والمردود لبرامج تنمية القيادات على القيادات الأكاديمية، وإنما تأتى هذه النسبة المتوسطة من خلال تعاملهم مع القيادات وحصولهم على نفس هذه البرامج وإدراكهم الكامل لمحتواها العلمى والتدريبي وندرة ارتباط ذلك

المحتوى بالاحتياجات التدريبية الفعلية للمناصب والوظائف الجديدة بالجامعات، وتتفق هذه النتائج مع ما أكدت عليه دراسة (الخرزلائي، ٢٠١٨)، ودراسة (منصور، ٢٠٢٠).

كما يتضح من الجدول (٥) أن العبارات (٢٥)، (٢٦، ٢٧)، (٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤) وجاءت جميعها بدرجة كبيرة، ويمكن أن يعود السبب في ذلك إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تقف عائقاً أمام تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط، وتتمثل غالبية المعوقات في المعوقات التدريبية التي تتمثل في قلة ربط البرامج التدريبية للقيادات بالاحتياجات التدريبية الفعلية والمطلوبة لتطوير أدائهم الإداري، كما أن هناك قلة اهتمام بقياس جدوى هذه البرامج ومردوها على تطور الأداء الإداري للقيادات من عدمه، وعدم الاهتمام بتقييم الأداء الإداري للقيادات بالجامعة وإنجازاته بشكل سنوي للحكم على استمراره في منصبه من عدمه وذلك بواسطة تقييم أعضاء هيئة التدريس والعاملين بكافة وحدات وأقسام المؤسسة لهم، علاوة على الأنماط التقليدية في الإدارة، وجمود اللوائح، وضعف إرادة التغيير ليس لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين، بل لدى القيادات بالجامعة، قلة الاعتماد بشكل جوهري على الكفاءة والإبداع الإداري والمصادقية والتحالف التنظيمي كمعايير لاختيار القيادات، وقلة التوزيع للصلاحيات وندرة التفويض في اتخاذ القرارات، ومركزية القيادة، وهذا يتفق مع ما أكد عليه (عبدالستار، ٢٠١٩)، و(منصور، ٢٠٢٠)، ودراسة (Hamidifar et al., 2013).

ويتبين من الجدول (٥) أيضاً أن العبارات (٢٨)، (٣٠) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط (٣٠، ٢٨) على الترتيب، وهذا يعود إلى أن هذه المعوقات جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة في التأثير على تطوير الأداء الإداري نظراً لأن التنظيمات البيروقراطية تشهدها العديد من المؤسسات بمختلف القطاعات التعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدت عليه دراسة (Hamidifar et al., 2013)، كما أن أفراد العينة في العبارة (٣٠) أكدوا بدرجة متوسطة على المعوقات المرتبطة بالناحية التدريبية والمؤثرة بالسلب على الأداء الإداري للقيادات حيث أنهم حصلوا على نفس برامج تنمية القدرات ولديهم إدراك كامل لمحتواها العلمي والتربوي وندرة ارتباط ذلك المحتوى بالاتجاهات

والمداخل الحديثة في القيادة وكذلك حاجاتهم التدريبية الفعلية، في حين جاءت العبارات (٢٩)، (٣٥) بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط (٤،٢٨)، (٤،٤٦) على الترتيب، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن ندرة وربما غياب الخطط المستقبلية أو مصفوفات تدريبية مستقبلية سواء قصيرة أو بعيدة المدى لتدريب وتأهيل القيادات واطلاعهم على كل ما هو حديث ومعاصر في القيادة والإدارة ونظريتهما، علاوة على ندرة أو غياب الاستخدام للمداخل الإدارية الحديثة في التعامل الإداري بالكليات والأقسام من جانب كافة القيادات الأكاديمية، وأكد على ذلك (الخلواني، ٢٠١٨)، و(أهم، ٢٠١٨).

٣- النتائج الخاصة بالمحور الثالث: بالنسبة للمحور الثالث والذي تمثل في السؤال الخامس " ما متطلبات تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط (عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية) في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحور التي تمثل متطلبات تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط (عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية) في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتطلبات تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق من وجهة نظر عينة البحث

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير |
|----|---|-----------------|-------------------|---------|
| ٤٣ | حفز الجانب التنافسي لدى الأفراد | ٤،١٨ | ٠،٩٧٥ | كبيرة |
| ٤٤ | ابتكار بيئات وأسواق عمل جديدة ترتبط بمخرجات المؤسسة | ٣،٧٠ | ١،٤٢٩ | كبيرة |
| ٤٥ | تعزيز قناعات المرؤسين بحتمية التغيير | ٤،١٥ | ٠،١٥٠ | كبيرة |

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير |
|----|---|-----------------|-------------------|-----------|
| | التنظيمي | | | |
| ٤٦ | وجود إرادة التغيير وتنعكس في ممارساته | ٤,٢٤ | ١,٠٩٨ | كبيرة جدا |
| ٤٧ | الاستناد على مبادئ الكلفة والتكاليف في تقييم المخرجات التعليمية | ٤,٣٢ | ٠,٨٤١ | كبيرة جدا |
| ٤٨ | استثمار قدرات هيئة التدريس ومواهبهم بشكل متميز | ٣,٨٧ | ١,٢٤٤ | كبيرة |
| ٤٩ | حفز الإبداع الإداري لدى جميع أفراد المؤسسة | ٤,١٨ | ١,٠٦٣ | كبيرة |
| ٥٠ | تفعيل آليات التفويض وتوزيع القيادة | ٤,٣٤ | ٠,٨٤٩ | كبيرة جدا |
| ٥١ | الاتصال بنسبة ٣٦٠ درجة وليس على مستويات إدارية بعينها | ٤,٥٠ | ٠,٨٠٣ | كبيرة جدا |
| ٥٢ | امتلاك الفكر الاستراتيجي المتميز لدى القيادات | ٤,٤٧ | ٠,٨٦٠ | كبيرة جدا |
| ٥٣ | تعزيز قناعات الأفراد بأهمية الأداء العالي وبتكلفة منخفضة | ٤,٣٧ | ٠,٨٧٧ | كبيرة جدا |
| ٥٤ | خلق وابتكار القيمة بالمؤسسة ومخرجاتها | ٤,٢٠ | ٠,٩٢٨ | كبيرة جدا |
| ٥٥ | التركيز على الإجراءات والأنشطة للقيادات | ٤,٣٢ | ٠,٩٥٦ | كبيرة |

| م | العبرة | المتوسط الحسابى | الانحراف المعيارى | التقدير |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|
| | على حساب السلوكيات والسمات الشخصية | | | جدا |
| ٥٦ | تخفيض معدل الدوارن وتحديد النسب غير المستخدمة من العاملين | ٤,٠١ | ١,١٦٧ | كبيرة |
| ٥٧ | الإمداد بالتغذية المرندة بالتوقيت المناسب | ٤,٠٣ | ١,٠١٧ | كبيرة |
| ٥٨ | تبنى أفضل الممارسات فى تنفيذ الأنشطة وتقديم الحلول الإبداعية | ٤,٢٩ | ١,٠٤٧ | كبيرة جدا |
| ٥٩ | الابتعاد عن نمطية الأداء، ودعم الإبداع الإدارى لدى كافة الأفراد | ٤,٢٤ | ٠,٩٢٥ | كبيرة جدا |
| ٦٠ | التعامل مع أفراد المؤسسة كأنهم مستفيدين وعملاء وليس كمرؤسين | ٤,٣١ | ١,٠٤٥ | كبيرة جدا |
| ٦١ | الربط بين مخرجات المؤسسات وواقعية الأسواق غير المكتشفة للغير | ٤,٠٣ | ١,٠٥٦ | كبيرة |
| ٦٢ | مشاركة القيادات العليا و أفراد المؤسسة (بكافة المستويات الإدارية) فى تحديد واقع القيادة الراهن | ٣,٧٢ | ١,٤٩٨ | كبيرة |
| ٦٣ | تبنى مبادئ الإزالة والتقليص والزيادة و الابتكار فى كافة أنشطة المؤسسة | ٤,١١ | ١,١١٤ | كبيرة |
| ٦٤ | التواصل مع كافة المستويات الإدارية لتحديد الأنشطة المراد إزالتها أو زيادتها أو تقليصها | ٤,١٠ | ١,٠١١ | كبيرة |

| م | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير |
|----|--|-----------------|-------------------|-----------|
| ٦٥ | الاستناد لأنظمة المكافآت المرتبطة بالإبداع الإداري | ٤،٢١ | ٠،٩٨٩ | كبيرة جدا |
| ٦٦ | تبنى مبادئ الإلهام والواقعية والشفافية في العمل | ٤،٢٧ | ١،٠٩٢ | كبيرة جدا |
| | المتوسط العام | ٤،٢٠ | ١،٠٠١ | كبيرة جدا |

يتضح من الجدول (٦) أن عبارات المحور الثالث الخاصة بمتطلبات تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣،٧٠ - ٤،٥٠) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تبنيه في البحث، وقد بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٤،٢٠) وهذا يعكس أن المستوى الإجمالي لمتطلبات تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة كبيرة جدا، حيث جاءت العبارة (٥١) "الاتصال بنسبة ٣٦٠ درجة وليس على مستويات إدارية بعينها" في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط بلغ (٤،٢٠)، وهذا يعكس تأكيد أفراد العينة على أن من أهم متطلبات تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق هو أهمية القيادة التوزيعية وفتح قنوات الاتصال الفعال مع القيادات العليا بالمؤسسة، وإتاحة التفويض في اتخاذ القرارات بمختلف المستويات الإدارية الثلاثة (عليا-وسطى-إشرافية)، ومن ثم، فالاتصال من أعلى لأسفل أو الثنائي لا يساهم بقدر كبيرة في تطوير أداء القيادات الأكاديمية مقارنة بالاتصال بنسبة ٣٦٠ درجة كأسلوب متبع لقيادة المحيط

الأزرق، ويتفق ذلك مع ما أكد عليه (Hamidifar et al., 2013) و (Soderhjelm et al., 2018)، كما جاءت العبارة رقم (٤٤) "ابتكار بيئات وأسواق عمل جديدة ترتبط بمخرجات المؤسسة" فى المرتبة الأخيرة و بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط بلغ (٣،٧٠)، وهذا يعكس الحاجة الملحة الاستناد الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية على الابتكار والتفرد و خلق القيمة وليس إضافتها بالمؤسسة، الأمر الذى ينعكس على مستوى أداء القيادات وهيئة التدريس وكافة العاملين بمختلف المستويات الإدارية، وأكد على ذلك (الخوانى، ٢٠١٨) من خلال ضرورة تبنى الإبداع والابتكار لزيادة كفاءة الأداء الإدارى للقيادات بالجامعات المصرية

كما يتبين من الجدول (٦) أن العبارات (٥١،٥٢، ٥٣، ٥٤، ٥٥، ٥٨، ٥٩، ٦٠، ٦٥، ٦٦) تراوحت متوسطاتها بين (٤،٢٠ - ٤،٥٠) وجاءت جميعها بدرجة كبيرة جدا، وهذا يعود إلى أن هناك إجماع من أفراد العينة على أن هناك العديد من المتطلبات اللازمة لتطوير الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط فى ضوء مدخل المحيط الأزرق تتمثل فى ضرورة امتلاك إرادة التغيير والتخلى عن مقاومة التغيير والجمود لدى القيادات، وإرادة التغيير لابد أن تتوافر لدى القيادات والعاملين معا؛ كما أنه لابد من الاستناد على تحقيق الأداء العالى و التميز فى كافة النواحي بالمؤسسة وخاصة الأدا المالى بما يساهم ذلك فى الجمع بين الكلفة والتمايز فى نفس الوقت؛ والمتطلب الجوهرى المتمثل فى جوهر القيادة التوزيعية وفتح قنوات الاتصال الفعال مع القيادات العليا بالمؤسسة؛ وإتاحة التفويض فى اتخاذ القرارات؛ وأهمية التركيز على جانبى الإجراءات والأنشطة لدى القيادات، بغض النظر عن سلوكياتهم أو قيمهم أو سماتهم كعامل جوهرى فى الارتقاء بأدائهم الإدارى؛ والتعامل مع العاملين كأنهم عملاء أو مستفيدي الخدمة وليس كمروسين من أجل تحقيق ما يرغبونه واستثمار كل طاقاتهم ومواهبهم؛ ويعد المتطلب الخاص بالحفز المالى أو الإثابة عاملا مهما فى تطوير الأداء الإدارى للقيادات، علاوة على أهمية الشفافية والمصادقية فى العمل والقدرة على إلهام المرؤسين بكل ما هو ابتكارى وإيداعى، وتتفق هذه النتائج مع ما أكدت عليه دراسة كل عبدالستار (٢٠١٩)، ومنصور (٢٠٢٠)، والخوانى (٢٠١٨)، و ألهم (٢٠١٨).

ويتضح من الجدول (٦) أيضا أن العبارات (٤٣، ٤٤، ٤٥، ٤٨، ٤٩)، (٦٤، ٥٦، ٥٧، ٦١، ٦٢، ٦٣) تراوحت متوسطاتها بين (٣،٧٠ - ٤،١٨) وجاءت جميعها بدرجة كبيرة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء إدراك أفراد العينة لحاجة الكليات بالجامعة بشكل ضروري وجوهري لتعزيز القدرات التنافسية للكليات من خلال حفز الجانب التنافسي والإبداع الإداري لدى القيادات ومن ثم انعكاسه على كافة الأفراد، وأهمية قيام القيادات بالابتكار وتقديم أسواق وفرص عمل ومخرجات غير مكتشفة للمؤسسات المناظرة، وهذا يأتي من خلال قيام القيادات ووعيهم بحتمية التغيير التنظيمي؛ استثمار طاقات ومواهب غير مستغلة لدى هيئة التدريس والعاملين بكافة الوحدات والأقسام؛ وحفز الإبداع الإداري لدى فرق العمل بالمؤسسة وهذا يكون نابعا من ذاتهم من خلال التقدير الدائم لهم من قبل قياداتهم؛ ضرورة تخفيض معدلات الدوران؛ منح بعض الصلاحيات للقيادات في مختلف مواقع المؤسسة في اتخاذ القرارات التنظيمية مما يبعد المؤسسة عن العامل البيروقراطي في تسيير الأعمال؛ النظر لواقعية الأسواق في تنفيذ أو إزالة أو تقليص بعض الأنشطة بالمؤسسة، ويأتي ذلك من خلال تبني أي عنصر من القيادات للإجراءات والأنشطة لتحديد المراد تقليصه من المؤسسة وذلك في مستوى أدنى من مستواه الحالي، وكذلك تحديد المراد زيادته وتحسينها بالمؤسسة وذلك في مستوى أعلى من مستواه الحالي؛ بغرض تقديم التغذية المرتدة في الوقت المناسب وتحقيق الابتكار في كافة الممارسات بالمؤسسة.

٤- بالنسبة للنتائج الخاصة بالسؤال السادس "هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الاستبيان تعزى لمتغيري نوع الكلية وعدد سنوات الخبرة؟"، تم استخدام اختبار (ت) لمتغير نوع الكلية، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمتغير عدد سنوات الخبرة.

- الفروق وفقا لمتغير نوع الكلية:

للتعرف على الفروق بين أعضاء هيئة التدريس حول تقييم واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط وفقا لنوع الكلية، تم استخدام اختبار (ت) وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٧) اختبار(ت) للفروق بين أفراد عينة البحث حول واقع الأداء الإدارى للقيادات
الأكاديمية بجامعة أسيوط وفقا لمتغير نوع الكلية

| المتغير | العدد | المتوسط الحسابى | الانحراف المعيارى | قيمة ت | الدلالة |
|------------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| نوع الكلية | عملية | ٦٣،٨٩ | ١٣،٢١ | ٢،٦٠١ | *٠،٠٠١ |
| | نظرية | ٥٩،٧٥ | ١١،٥٥ | | |

*دالة عند مستوى (a = ٠،٠٠٥)

يتبين من الجدول السابق أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (a = ٠،٠٠٥) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير نوع الكلية، حيث بلغت قيمة(ت) المحسوبة (٢،٦٠١)، وهى قيمة دالة إحصائياً، وكانت الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية على أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية، حيث بلغ المتوسط الحسابى للعين بالكليات العملية (٦٣،٨٩)، بينما بلغ المتوسط الحسابى للعين بالكليات النظرية (٥٩،٧٥)، وقد يرجع ذلك إلى كثرة تواجد أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية مقارنة بنسب حضور الأعضاء بالكليات النظرية، وقد يرجع ذلك أيضاً إلى أن طبيعة الدراسة بهذه الكليات تجعل الاتصال بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين عن قرب ويتم بشكل أقوى عما هو قائم بالكليات النظرية والتي لا تستند بشكل كبير على الجوانب العملية والعمل كفرق وقلة الاتصال بين القيادات وهيئة التدريس بشكل مستمر إلا عند الاجتماعات والمجالس العلمية، ومن ثم فأفراد العينة بالكليات العملية يكونون أكثر تقييماً لواقع الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بكلياتهم مقارنة بزملائهم بالكليات النظرية.

الفروق وفقاً لعدد سنوات الخبرة:

للتعرف على الفروق بين أعضاء هيئة التدريس حول تقييم واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط وفقا لعدد سنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٨) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين أفراد عينة البحث حول واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط وفقا لعدد سنوات الخبرة

| مصدر التباين | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجات الحرية | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|----------------|--------------|----------|---------------|
| بين المجموعات | ٣٧٣٦،٢١٦ | ١٢٤٥،٤٠٥ | ٣ | ٣،٥٧٩ | *٠،٠١٤ |
| داخل المجموعات | ١٥٠١١،٨٣٨ | ٣٤٧،٩٥٤ | ٤٣٤ | | |
| | ١٥٤٧٤٨،٠٥٥ | | ٤٣٧ | | |

*دالة عند مستوى (a = ٠،٠٥)

يتبين من الجدول السابق أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a = ٠،٠٥) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٣،٥٧٩)، وهي قيمة دالة إحصائية.

وتأسيسا على ما سبق، تم استخدام اختبار شيفيه Scheffie للمقارنات البعدية، وذلك للتعرف على اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة لأي فئة من الفئات الأربعة لعدد سنوات الخبرة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٩) المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط وفقا لعدد سنوات الخبرة

*دالة عند مستوى (a = 0,05)

| مستوى الدلالة | المتوسط | سنوات الخبرة | البعد |
|---------------|---------|--------------------------|--|
| غير دالة | ٩٥,٦٤ | أقل من ٥ سنوات | واقع الأداء الإداري للقائدات الأكاديمية بجامعة أسيوط |
| غير دالة | ٩٩,٠٩ | من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات | |
| غير دالة | ١٠٠,٧٠ | من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة | |
| دالة (٧,٦٠*) | ١٠٣,٢٤ | من ١٥ سنة فأكثر | |

يتبين من الجدول (٩) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a = 0,05) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي سنوات خبرة أكثر من (١٥) سنة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذوي عدد سنوات خبرة ١٥ سنة فأكثر (١٠٣,٢٤)، وهذا يمكن تفسيره في ضوء أن أعضاء التدريس الذين لديهم خبرات أكاديمية أكثر من ١٥ عاما أكثر اتصالا بالقيادات وربما تقلدوا بعض المناصب القيادية من قبل، وهم أكثر دراية ورؤية لواقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية الحالية.

٥- إجابة السؤال السابع والذي ورد نصه "ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية (عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية) بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق؟"، تم تقديم تصور مقترح له منطلقات وأهداف وآليات تنفيذ وصعوبات تنفيذه وسبل التغلب عليها.

- منطلقات التصور المقترح:

- إن عملية تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية تعد حاجة ماسة من أجل تحسين مخرجات العملية التعليمية، وهي أمر حتمي لا مفر منه.
- الحاجة الملحة للجامعات إلى قيادات أكاديمية معدة ومؤهلة بشكل متميز، وتستطيع خلق وابتكار القيمة بداخلها، وتساعدوا إلى اكتشاف أسواق عمل غير مكتشفة للؤسسات المنافسة لها.
- إن تفعيل عملية تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعة لا يستند على العشوائية والارتجالية، بل يتطلب الاستناد إلى الفكر الاستراتيجي المتميز وامتلاك قدرات إبداعية وابتكارية لدى الأفراد، وخطط قائمة على الواقعية والتوجه المستقبلي.
- إعادة هيكلة اللوائح والقوانين ومنح الصلاحيات بما يساهم في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية.
- أصبح تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات أولوية قصوى لسياسات الإصلاح بالتعليم الجامعي في ظل بروز الرسالة الثالثة للجامعة، والتحديات والتغيرات الإقليمية والمحلية من جهة، وضرورة التكيف والتماشي وملاحقة كل ذلك من جهة أخرى.

- أهداف التصور المقترح:

- يهدف التصور المقترح الحالي إلى:
- تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية (عمداء وكلاء للكليات ورؤساء الأقسام العلمية) بجامعة أسيوط.
- تعزيز القدرات التنافسية لكليات جامعة أسيوط من خلال قدرتها على خلق أسواق عمل جديدة غير مكتشفة للغير بواسطة قياداتها الأكاديمية المؤهلة والمعدة جيدا.
- تطوير الكليات والأقسام بجامعة أسيوط لتصبح قادرة على الإبداع والابتكار وخلق القيمة لأنشطتها ومخرجاتها لتتماشى مع كافة التغيرات المتلاحقة والتحديات بالمجتمع.
- تحديد بعض الآليات أو الإجراءات المقترحة التي تساعد على بناء قيادات وكوادر بشرية متميزة، وتنمية قدراتهم الإدارية، وقدرتهم على الابتكار والإبداع وغرس ذلك

لدى أعضاء المؤسسة لديهم، ورصد المعوقات والصعوبات التى تمنعهم ليصبحوا قيادات المحيط الأزرق، الأمر الذى يتعكس ايجابيا على أدائهم الإدارى.

- آليات التصور المقترح:

استنادا على الأسس النظرية والفكرية وأبعاد ومحددات مدخل قيادة المحيط الأزرق، والإجراءات والمتطلبات اللازمة لى يصبح القيادات الأكاديمية قادرين على تطبيق هذا المخل بمؤسساتهم الجامعية يفاعلية، توصل الباحث إلى مجموعة من المقترحة لتحديد أهم متطلبات لتطوير الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية فى ضوء ذلك المدخل الحديث، والتى تعد بمثابة رؤية تنموية وتوجيهية للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية نحو التطوير والآح الإدارى، ويتمثل ذلك فيما يلى:

(١) بناء وإعداد كوادر بشرية شابة ومتميزة، ويتطلب ذلك ما يلى:

- منح الشباب فرصا لتولى مناصب قيادية بالجامعة استنادا على قدراتهم وكفاءتهم الأكاديمية والإدارية.
- تفعيل اللوائح والقوانين المحددة لنظم إعداد وتدريب القيادات الأكاديمية بالجامعة.
- تحديد المعايير التى يتم الاستناد إليها لاختيار القيادات الأكاديمية.
- إعادة النظر فى قانون تنظيم الجامعات فيما يتعلق باختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات بحيث يتم الاستناد للكفاءة الإدارية والتميز العلمى، والإبداع والابتكار الإدارى.
- مراعاة اختيار القيادات من كافة المستويات الإدارية لتحقيق القيادة التوزيعية بالمؤسسة.
- اعتماد أدلة تتضمن أنشطة وممارسات القيادات المتميزة، وليس سماتهم أو قيمهم.

(٢) الاستناد إلى الواقعية بكافة الممارسات، ويتطلب ذلك:

- النظر إلى التغيرات الحالية وربطها فى الممارسات والأنشطة بالمؤسسة.
- تحسين الوضع التنافسى من خلال خلق أسواق ومخرجات متفردة وغير مكتشفة للغير.
- ربط التدريب والتأهيل بما هو قائم فى القيادة ونظرياتها بالوقت الراهن.

- تدريب القيادات بشكل واقعي من خلال التدريب قبل وأثناء تولي المنصب القيادي.

(٣) خلق وابتكار القيمة لكافة ممارسات المؤسسة، ويتطلب ذلك:

- حفز الإبداع الإداري للقيادات
- التدريب والتأهيل المستمر والقائم على الإبداع والابتكار والحدثة،
- تحديد الأنشطة المراد إزالتها ووضع الأنشطة المراد ابتكارها والغير قائمة حاليا لتجويد أداء المؤسسة.
- الاتصال الفعال مع كافة المستويات الإدارية، والشراكة الناجحة مع النظراء.

(٤) دعم الاهتمام بمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ويتطلب ذلك:

- زيادة المخصصات المالية لمصفوفات البرامج التدريبية بالمشروع.
- ربط المحتوى العلمي للبرامج التدريبية بالاحتياجات التدريبية الفعلية للقيادات من خلا تبنى مبادئ الكلفة والتمايز والواقعية.
- القياس المستمر لأثر ومردود تلك البرامج على الأداء الإداري للقيادات الحالية، وتقديم التغذية المرتردة في التوقيت المناسب.
- تحديد الدورات المراد إلغائها من مصفوفة البرامج لعدم جدواها التدريبية، وتحديد الدورات المراد إضافتها.

(٥) تفعيل القيادة التوزيعية، ويتطلب ذلك:

- القيادة على جميع المستويات،، فقيادة المحيط الأزرق تركز على إشراك محيط المواهب بالمؤسسة.
- الاتصال ٣٦٠ درجة، وليس من أعلى لأسفل.
- التفويض للقيادات العليا بالوحدات والأقسام في اتخاذ القرارات
- الاتصال مع الأفراد سواء في المستويات الأقل لتحديد الأنشطة المراد تقليصها، ومع من هم في المستوى الأعلى لتحديد الأنشطة المراد ابتكارها.

(٦) إرادة التغيير، ويتطلب ذلك:

- امتلاك القناعات بأهمية التغيير التنظيمى.
- امتلاك الشجاعة والمخاطرة والمبادرة.
- المصدقية والشفافية بين القيادات واهيئة التدريس والعاملين
- تبنى شعار "أكون أو لا أكون (أفعل أو أموت) لدى الجميع.
- الرغبة والقدرة على التغيير فى الأحداث(قادر على تغيير اللعبة Game changer).

(٧) دعم وتعزيز الأفكار والمبادرات الجديدة، ويتطلب ذلك:

- امتلاك روح المخاطرة والمبادرة.
- الإثابة وتقديم الحوافز المادية والمعنوية فى حال التقدم بأفكار ريادية إبداعية وأنشطة ابتكارية تعمل على التطوير للأداء الإدارى.
- خلق جو من الحرية والقدرة على الأداء بكفاءة، وجذب المواهب، و استثمار الطاقات، وتقليل الضغوط.

(٨) تبنى الفكر الاستراتيجى فى الزيادة /الإزالة/ التقليل/الابتكار للأشطة وكافة الممارسات بالمؤسسة، ويتطلب ذلك:

- وجود رؤية واضحة ومحددة.
- تحديد الأهداف والأنشطة قصيرة وطويلة المدى.
- تبنى الإجراءات الاستباقية للتعامل مع كافة المتغيرات والتهديدات.
- تحديد الأنشطة المراد ابتكارها فى المستقبل، والتي لا ترتبط بالوقت الحالى.

(٩) التركيز على الإجراءات وإعادة التقييم بالمؤسسة، ويتطلب ذلك:

- معرفة محيطات قدرات الأفراد فى المؤسسة من أجل الاستفادة من طاقاتهم ومواهبهم وقدراتهم من خلال تقليل أو تحجيم الأفراد أو الموارد البشرية غير المستخدمين disengaged.
- التركيز على الإجراءات والأنشطة التى بحاجة لمباشرتها استثمارا لوقت وعدم إهداره.
- التركيز على الإجراءات و الأنشطة التى لا يباشرونها بالوقت الراهن.

- العمل على إلهام الأفراد من خلال السير مع الفريق خطوة بخطوة.
- عقد اللقاءات الشهرية لقياس مدى التقدم بالمؤسسة، مع تقديم التغذية المرتدة في التوقيت المناسب.
- تقييم الانجازات السنوية من خلال استمارات تقييم لأداء القيادات بواسطة أعضاء هيئة التدريس.
- **صعوبات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:**
- قلة الامكانيات المادية ونقص الدعم المعنوي للقيادات الأكاديمية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال زيادة المخصصات المالية لتدريب وتأهيل ودعم القيادات الأكاديمية.
- التمسك بنص اللوائح والقوانين وبما هو قائم من ممارسات إدارية، نظرا لضعف إرادة التغيير، ويمكن التغلب على ذلك من خلال نشر ثقافة التغيير وتفعيل إدارة التغيير بالجامعات.
- ضعف الفعاليات بالمدائل الإدارية الحديثة في الإدارة والقيادة، ويمكن حل ذلك من خلال تقديم دورات ونشرات توعية بأهمية تبنى المدائل الإدارية الحديثة في القيادة وتأثيرها الفعال على تطوير الأداء الإداري وجودة المؤسسة.

قائمة المراجع

إبراهيم، عادل رجب & النجار، عبدالهادى مبروك.(٢٠٠٧). برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر فى ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، المؤتمر العلمى السنوى للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية" تأهيل القيادات التربوية فى مصر والوطن العربى، ٢٧-٢٨ يناير، كلية التربية بجامعة عين شمس.

ابن منظور.(د.ت).لسان العرب المحيط. بيروت:دار بيروت، (٢).

الجرجرى، أحمد سليمان محمد.(٢٠١٨). دور قيادة المحيط الأزرق فى تحقيق متطلبات الجامعة الريادية فى بعض الجامعات الحكومية والأهلية فى إقليم كردستان. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٨(٣)، ٣١-٥٦.

الخلوانى، مروة محمود.(٢٠١٨). تجويد الأداء الإدارى للقيادات بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل الادارة الاستراتيجية. مجلة جمعية الثقافة من أجل التنمية، ١٨(١٢٥)، ٢٨٤-٣٣٠.

الروبي، حنان أحمد.(٢٠١٩). تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات فى ضوء استراتيجية المحيط الأزرق:دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنى سويف. مجلة كلية التربية،جامعة كفر الشيخ، ١٩(١)، ١٢٩-٢١٨.

الصالح، مصلح أحمد.(١٩٩٩). قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، الرياض: دار عالم الكتب.

الصغير، أحمد عبدالله.(٢٠١٦). أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية:دراسة تحليلية للواقع ورؤية للتطوير فى ضوء مؤشرات الجودة، مجلة كلية التربية،جامعة الاسكندرية، ٢٦ (٥)

أهم، هبة الله أحمد.(٢٠١٨). إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإدارى للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية.رسالة دكتوراه، كلية التربية بجامعة المنيا.

بدوى،عبدالرؤف محمد & مجاهد،أشرف عبد المطلب.(٢٠١٠). ضمان جودة التعليم العالى:مدخل للتنمية المستدامة فى المجتمع المصرى.مجلة مستقبل التربية العربية، ١٧(٦١)، ٩-٩٦.

جلال، أبوبكر أحمد صديق.(٢٠١٩). خطة تسويقية لكلية العلوم الاسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر فى ضوء استراتيجية المحيط الأزرق. مجلة كلية التربية بجملة المنوفية، ٣٤(٤)، ٦٦-١٥٧.

خليل، نبيل سعد، دياب، عبدالباسط محمد&حامد، ياسر عبدالرحمن.(٢٠١٩).تصور مقترح لمتطلبات التمكين الإدارى لدى القيادات الجامعية فى مصر، مجلة شباب الباحثين فى العلوم التربوية، كلية التربية بسوهاج،(١)، ٤٢٢-٧٠٠.

حسان، حسن محمد & حسين، على عبدربه. (٢٠١٠). أبعاد القيادة الجامعية لدى عمداء كلية التربية وعلاقتها بالتطوير المؤسسى. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، (٧٣)، ٢٠٦-٢٦١.

حسين، رشا عويس. (٢٠١٥). تفعيل إدارة المعرفة لتطوير الأداء الأكاديمى لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم. رسالة دكتوراه. كلية التربية بجامعة الفيوم.

دياب، عبدالباسط محمد. (٢٠١٧). تصور مقترح للمتكمين الإدارى لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره فى تحفيو الإبداع الإدارى لديهم: جامعة سوهاج نموذجاً، المجلة التربوية، بكلية التربية بجامعة سوهاج، (٤٩).

شحاتة، حسن & النجار، زينب. (٢٠١١). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

عبدالرحيم، سامح جميل. (٢٠٠٧). تأهيل القيادات الجامعية الأكاديمية، المؤتمر العلمى السنوى للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية "تأهيل القيادات التربوية فى مصر والوطن العربى، ٢٧-٢٨ يناير، كلية التربية بجامعة عين شمس.

عبدالستار، عبدالستار محروس & حسين، رشا عويس. (٢٠١٩). تطوير الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية فى ضوء مدخل الذكاء التنظيمى. مجلة كلية التربية بجامعة سوهاج، ٦٢، ١٨٥-٢٤١.

عبدالستار، عبدالستار محروس. (٢٠١٧). تصور مقترح لإدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية فى ضوء خبرات بعض الدول، رسالة دكتوراه، كلية التربية بجامعة الفيوم.

عشبية، فتحى درويش. (٢٠٠٧). أدوار الإدارة الجامعية فى مصر فى ضوء التحديات المعاصرة، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، (٣)، ٤٧.

فتيحة، صدوق.(٢٠١٩). دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق: دراسة لأراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات، رسالة دكتوراه، جامعة زيان عاشور الجلفة

محمد، سعد عبد الله & قاسم، سعد وعدا الله (٢٠١٣). مدى توافر مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، تنمية الافدين، ٣٥(١١٣)، ٣٩-٥٥.

معجم المعانى الجامع، متاح على الرابط التالي: accessed 30-7-2020. <http://www.almaany.com.ar/dict/ar-ar>

منصور، شيماء صابر.(٢٠١٧). دور إستراتيجية المحيط الأزرق فى تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على عملاء شركات المحمول، رسالة دكتوراه: جامعة عين شمس. منصور، منال أحمد.(٢٠٢٠). تطوير الأداء الإدارى للقيادات بكلية التربية بجامعة المنصورة فى ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة البحث العلمى فى التربية، جامعة عين شمس، (٢١)، ٤٥-١.

Berman, A. (2015). Academic leadership development: A case study. *Journal of Professional Nursing*, 31(4), 298-304.

Daud, S., & Hanafi, W. N. W. (2018). Blue Ocean Leadership Style and Strategic Decision Making Among Leaders at Government Link Companies (GLCs): The Role of Emotional Intelligence as Moderator. *Global Business & Management Research*, 10(3).

Du Y. and Yin Y.(2009). "Notice of Retraction: Critical Factors Affecting Management Performance of Enterprise Agent Construction Projects in China," 2009 International Conference on Management and Service Science, Wuhan,. 1-5, doi: 10.1109/ICMSS.2009.5305520.

Hamidifar, F., Vinitwatanakhun, W., & Rahnamay, R. F. (2013). Development an effective academic leadership model at Islamic Azad University.

Jian, O. Z., Yin, K. Y., & Awang, M. (2020). Development Item for Blue Ocean Leadership in Vocational College. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(4).268-280.

Kennie, T. (2010). Academic leadership: Dimensions and dynamics. *Eriřim adresi: http://www.bristol.ac.uk/medialibrary/sites/staffdevelopment/documents/AcademicLeadership_Dimension&Dynamics.pdf [20-7-2020]*.

Kim, W. & Mauborgne, R. (2014a). The Mind Map of Blue Ocean Leadership. INSEAD Knowledge. Retrieved 20 July 2020, from <http://knowledge.insead.edu/leadership-management/the-mind-map-of-blue-ocean-leadership-3690>

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014b). Blue ocean leadership. *Harvard business review*, 92(5), 60-72 .

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014c). *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard business review Press.

Loh, K.L. and Mohd Yusof, S. (2018). Blue ocean leadership activities improve firm performance. *International Journal of Lean Six Sigma*, 11 (2),359-375.

Lou, W., Zhao, Y., Chen, Y., & Zhang, J. (2018). Research or management? An investigation of the impact of leadership roles on the research performance of academic administrators. *Scientometrics*, 117(1), 191-209.

Malhotra, D., & Seth, S. (2014). The rise of Blue Ocean Strategy and leadership. *The International Journal of Business & Management*, 2(9), 248.

Mauborgne, R. (2014). From Blue Ocean Strategy to Blue Ocean Leadership. *Harvard Business School Publishing*, 1-6.

Rees, W. D., & Porter, C. (2008). The re-branding of management development as leadership development—and its dangers. *Industrial and Commercial Training*.

Söderhjelm, T., Björklund, C., Sandahl, C., & Bolander-Laksov, K. (2018). Academic leadership: management of groups or leadership of teams? A multiple-case study on designing and implementing a team-based development programme for academic leadership. *Studies in Higher Education*, 43(2), 201-216.

Wan Noordiana, W. H., Salina, D., & Nur Liyana, B. (2016). Blue ocean leadership determinants. *International Journal of Management and Applied Science*, 2(1), 72-75.

Zakaria, Z., Idris, M. D. K., & Ismail, M. B. (2017). Blue ocean leadership (BOL) practices towards promoting employee engagement in public service. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 85-98.