



## تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة الأزهر في ضوء بعض معايير الجودة والاعتماد

إعداد

أ/ حسن محمد حسن أبو النصر

المدرس المساعد بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية بالدقهلية - جامعة الأزهر

أ.م.د/ محمد عباس عبد الرحيم

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

المساعد بكلية التربية بنين بالدقهلية

جامعة الأزهر

أ.د/ حسن مختار حسين سليم

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

بكلية التربية بنين بالقاهرة

جامعة الأزهر

## تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة الأزهر في ضوء بعض معايير الجودة والاعتماد

حسن محمد حسن أبو النصر، حسن مختار حسين سليم، محمد عباس عبد الرحيم

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.

<sup>1</sup>البريد الإلكتروني للباحث الرئيس: [Hassanhamd@azhar.edu.eg](mailto:Hassanhamd@azhar.edu.eg)

### ملخص:

استهدف البحث الحالي الكشف عن واقع أداء القيادات الإدارية بجامعة الأزهر، بالإضافة إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية في ضوء معايير الجودة والاعتماد، واستخدم البحث المنهج الوصفي، كما اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، والتي طُبِّقت على عينة قوامها (407) من أعضاء هيئة التدريس في (12) كلية من كليات جامعة الأزهر، والتي تم اختيارها بحيث تراعي التنوع في التخصصات (نظرية-عملية) والموقع الجغرافي (القاهرة-وجه بحري-وجه قبلي) والفرع (بنين-بنات) والموقف من الاعتماد (معتمدة-غير معتمدة)، وأثمر البحث عن النتائج الآتية: جاءت درجة التوافق لإجمالي أداء القيادات الإدارية في ضوء معايير الجودة والاعتماد في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (1.92)، كما أظهرت نتائج البحث بعد القيادة والحوكمة جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.04)، يليه بُعد إدارة الجودة والتطوير في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.94)، وجاء بُعد التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.93)، وفي ضوء ما انتهت إليه الدراسة النظرية والميدانية من نتائج، قدم البحث الحالي تصورًا مقترحًا لتطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة الأزهر في ضوء معايير الجودة والاعتماد.

الكلمات المفتاحية: الأداء الإداري، القيادات الإدارية، معايير الجودة والاعتماد.



---

## A Suggested Proposal for Developing the Performance of Administrative Leaders at Al-Azhar University in Light of Some Quality and Accreditation Standards

Hassan Mohamed Hassan Abu Al-Nasr<sup>1</sup>, Hassan Mukhtar Hussein Selim, Mohamed Abbas Abdel Rahim

Department of Management, Planning and Comparative Studies,  
Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University.

<sup>1</sup>Corresponding author E-mail: [Hassanhamd@azhar.edu.eg](mailto:Hassanhamd@azhar.edu.eg)

### ABSTRACT:

The research aimed to reveal the status-quo of the performance of administrative leaders at Al-Azhar University, in addition to developing a suggested proposal for developing the performance of administrative leaders in light of quality and accreditation standards. The research used the descriptive approach. A questionnaire as a tool for collecting data and information was administered to a sample consisting of (407) faculty members in (12) faculties of Al-Azhar University, which was chosen to take into account the diversity in disciplines (theory - practical), geographical location (Cairo - Lower Egypt - Upper Egypt), branch (boys - girls) and the accreditation (accredited - unaccredited). The results revealed that the availability degree of the total performance of the administrative leaders in light of the quality and accreditation standards was at the "medium" level with a mean of (1.92). The results also indicated that the leadership and governance dimension came in the first rank with a mean of (2.04), followed by the dimension of quality management and development in the second rank with a mean of (1.94), and the dimension of strategic planning in the third rank with a mean of (1.93). In light of the theoretical and field study results, the research presented a suggested proposal for developing the performance of administrative leaders at Al-Azhar University in the light of quality and accreditation standards.

*Keywords:* Administrative Performance, Administrative Leadership, Quality and Accreditation Standards.

## أولاً: الإطار العام للبحث:

### مقدمة:

يشهد العالم اليوم تغيرات وتطورات متسارعة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية، وقد انعكست تلك التغيرات على طبيعة الأداء في جميع المؤسسات وخاصة التعليمية منها، مما استوجب عليها المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي للحفاظ على مركزها، خاصة بعد أن أصبح المعيار الأساسي الذي تقاس به درجة تقدم الأمم مرهون بعوامل عديدة تأتي في مقدمتها أسلوب الإدارة في التنفيذ والمتابعة وتحقيق الأهداف والنتائج المنشودة، ومن هنا أصبح التطوير على مستوى كل الأجهزة والمؤسسات والهيئات المعنية بشؤون الفرد والمجتمع ضرورة ملحة لا يمكن الحياد عنها، لذا تسعى تلك المؤسسات على اختلافها إلى التطوير بوصفه مطلباً استراتيجياً وخياراً حضارياً لكل الأمم حتى تتمكن من مسايرة ما يشهده العالم من تحولات غير مسبوقه على كافة الأصعدة والمستويات، فسنة الكون هي التغير والتطور، أما الثبات فيعني الفناء والاندثار.

وتواجهه المؤسسات التعليمية في وقتنا الراهن تحديات تكبر من أهمها ضرورة تحسين أدائها كمطلب أساسياً جلالاً للتنمية المستدامة، مادعا القبول السياسية والاجتماعية في كثير من الدول لتبنيها سياسات لامية إلى التطوير توافقا مع متطلبات الجودة، وساهم ذلك في وضع الخطط والاستراتيجيات التي تدعمها وفي فرص التعلم لجميع المواطنين، بلوا الحرص على تقديمها كالفرضية المتميزة من التطوير والجودة (يسلم م وخضر، 2010: 86).

والجامعة من بين هذه المؤسسات التي تقف في موقع خاص، فهي صانعة الكوادر الوطنية التي تخطط للتنمية وتقودها، وهي العقل المفكر والمكتب الاستشاري القومي الذي لا يبخل على بلده في تقديم الخبرات وحل المشكلات وتوجيه العمل في مختلف القطاعات (السليبي وآخرون، 2011: 38).

وقد أصبح الاهتمام بتطوير الأداء الإداري في المنظمات الحديثة وخاصة الجامعات محل اهتمام عالمي، لاسيما بعد تعدد التخصصات وتنوع الكليات وأقسامها، ولما يشكله تطوير أداء هذه الجامعات من أهمية بالغة في تحقيق فوائد عديدة، منها الإسهام في رفع مستواها ومكانتها بين الجامعات على المستوى الإقليمي والعالمي (محبوب، 2003: 59)، لذا يأتي تطوير الأداء الإداري للجامعات في قمة أولويات القائمين على إدارة التعليم العالي، فلا يمكن أن ينجح العمل الجامعي أكاديمياً وبحثياً أو في خدمة المجتمع والبيئة، ما لم تكن هناك إدارة علمية واعية متطورة ومتجددة (عشيبية، 2009: 141).

### مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود التي تبذل لتطوير الأداء بالجامعات العربية، والتأكيد المستمر على ضرورة تطوير أنظمتها الإدارية، إلا أن الواقع يكشف عن كثير من المشكلات التي تواجه الجامعات على المستوى الإداري الذي يحمل الطابع الروتيني والنظام البيروقراطي التقليدي إلى جانب العديد من أوجه القصور والضعف التي أفرزت الكثير من السلبيات التي انعكست على الأداء الكلي للجامعات (عبد الله، 2019: 130)، حيث تعاني الجامعات المصرية عموماً ومنها جامعة الأزهر من الأداء الضعيف في كثير من الجوانب، وبالنظر إلى المعايير الدولية نجد أن التصنيفات العالمية

للجامعات لا تدخل فيها الجامعات المصرية إلا ما ندر، وبالنسبة لمؤشر التنافسية الدولية تحتل مصر مكانة متأخرة علي مستوى العالم من حيث جودة نظام التعليم العالي(محمد، 2014: 22، 23).

ولقد أشارت بعض الدراسات التي تناولت جامعة الأزهر إلى وجود العديد من المشكلات التي تشير الي ضعف الأداء الإداري بها وتؤدي إلى تدني مستواها محلياً وعالمياً، وتؤكد على قلة توافر معايير الجودة والاعتماد أو بعض مؤشراتهما، مما يعوق حصول العديد من كليات الجامعة على الاعتماد من أهمها:

- ضعف فهم القيادات الإدارية للفكر الإداري المعاصر، مع تطبيقهم المفاهيم الإدارية التقليدية، واتباعهم نمط التخطيط التقليدي، وقلة وضوح رؤية الجامعة ورسالتها لديهم، وقلة معرفتهم بالتخطيط الاستراتيجي، وندرة وجود دورات تدريبية لتعريفهم بهذا التخطيط من حيث مفهومه وأهدافه وأهميته ومراحله وكيفية ممارسته، وندرة مشاركة معظمهم في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة، كما لا توجد خطط استراتيجية لمعظم الكليات (عبد المولي، 2013: 242-295).

- ضعف التأهيل العلمي والإعداد الإداري لعدد كبير من العاملين بالجهاز الإداري، (جلال، 2013: 173-197).

- تدني مستوى الأداء الإداري بالجامعة، نتيجة لندرة القيادات الأكاديمية، والإدارية المحترفة التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي (إسماعيل، 2013: 315).

- قلة توظيف واستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات الإدارية بكليات جامعة الأزهر، فضلاً عن وجود معوقات مادية متمثلة في القصور في الأجهزة والبنية التحتية التكنولوجية بهذه الكليات، إضافة الي قلة إلمام كثير من الأفراد بهذه الكليات باستخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (جلال، 2009: 172، 171).

- استخدام الأساليب التقليدية في الاتصال الإداري بالجامعة، إضافة الي جمود الهيكل التنظيمي، وضعف مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات، قلة اهتمام الجامعة بالمنافسة والتميز، مركزية النظام الاداري بالجامعة(عربانو، 2017: 202).

وفي ضوء ما سبق تتبلور مشكلة البحث الحالي في الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما الأسس النظرية للأداء الإداري للقيادات الإدارية؟
- ما واقع الأداء الإداري للقيادات الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر وفقاً لاستجابات أفراد العينة (دراسة ميدانية)؟
- ما التصور المقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر في ضوء معايير الجودة والاعتماد؟

## أهداف البحث:

- التعرف على الإطار المفاهيمي للأداء الإداري للقيادات الإدارية.
- الوقوف على واقع أداء القيادات الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر وفقاً لاستجابات عينة الدراسة.
- وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة الأزهر في ضوء بعض معايير الجودة والاعتماد.

### أهمية البحث:

- تكمن أهمية هذا البحث في أنه يبحث في أداء القيادات الإدارية والذي يعتبر ركيزة أساسية لنجاح العمل الجامعي ومن أهم أسباب تحسين مكانة المؤسسات التعليمية على المستوى الاقليمي والعالمي.
- من الممكن أن يساعد هذا البحث في تطوير أداء القيادات الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر بما يتماشى مع معايير الجودة والاعتماد.

### منهج البحث وأداته:

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لرصد الأسس النظرية للأداء الإداري، فضلاً عن واقع أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة الأزهر في ضوء معايير الجودة والاعتماد، تمهيداً لوضع التصور المقترح، واعتمد البحث على الاستبانة للكشف عن واقع أداء القيادات الإدارية، وتطويره ببعض كليات جامعة الأزهر.

### حدود البحث:

- حدود موضوعية: اقتصر البحث الحالي على تناول أداء القيادات الإدارية من خلال بعض معايير الجودة والاعتماد المتمثلة في: التخطيط الاستراتيجي، القيادة والحوكمة، إدارة الجودة والتطوير.
- حدود مكانية: تناول البحث بعض كليات جامعة الأزهر، وتم اختيارها بحيث تشمل كليات البنين والبنات، والكليات العملية والنظرية، في القاهرة والوجه البحري والوجه القبلي.
- حدود بشرية: اقتصر البحث على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر من الكليات المختارة.
- الحدود الزمانية: طُبِّقت أداة الدراسة الميدانية خلال شهري نوفمبر وديسمبر من العام الدراسي 2021/2020م.

### مصطلحات البحث: اقتصر البحث الحالي على المصطلحات الآتية:

#### ■ الأداء الإداري:

- قيام العاملين بالمنظمة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة، وذلك لتحقيق وظائف الإدارة بأقل جهد ووقت وتكاليف (أبو النصر، 2008: 77).



- مجموعة الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط الأداء الفردي والجماعي وتنظيمه وتوجيهه ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع إلى الوصول إليه (هلال، 2011: 13).

ويُعرّف البحث أداء القيادات الإدارية إجرائيًا بأنه " ما تقوم به القيادات الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر من مهام وواجبات إدارية مرتبطة بالعمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، القيادة، الاتصال، وما يتطلبه ذلك من تنمية مستمرة بما يضمن تحقيق الأهداف على نحو أفضل".

#### ■ معايير الجودة:

- يعرف المعيار بأنه: عبارة عن حكم أو قاعدة أو مستوى معين نسعى للوصول إليه على أنه غاية يجب تحقيقها بهدف قياس الواقع في ضوءه للتعرف على مدى اقتراب هذا الواقع من المستوى المطلوب (رمضان، 2005: 189).

- وينظر إلى معايير الجودة على أنها المواصفات والشروط التي يجب توافرها في جميع جوانب النظام بحيث تحقق أهداف الكلية وتعمل على تلبية احتياجات المستفيدين من مخرجات تتسم بالكفاءة في ضوء هذا النظام (تمام، 2010: 34).

- ويمكن تعريف معايير الجودة والاعتماد إجرائيًا بأنها: المواصفات والشروط التي حددها الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، والتي إذا توافرت تحصل المؤسسة علي الاعتماد.

#### ■ الاعتماد الأكاديمي:

- الاعتراف بالمؤسسة ككل وفقاً لمعايير محددة حول كفاية المرافق والمصادر ويشمل ذلك العاملين بالمؤسسة، وتوفير الخدمات الأكاديمية والطلابية المساندة والمناهج ومستويات إنجاز الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وغيرها من مكونات المؤسسة التعليمية (المعمري، 2015: 147).

ويمكن تعريف الاعتماد الأكاديمي إجرائياً بأنه: الاعتراف الذي تمنحه الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد للمؤسسات التعليمية إذا تمكنت من توفير المعايير والمؤشرات التي حددها الهيئة.

#### الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة، وقد تم ترتيبها وفق التسلسل الزمني لها من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

#### أولاً: الدراسات العربية:

أجرى عيادروس وعراقي (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على أهم المقترحات حيال تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية جامعة الطائف في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي القائم على الوصف والتحليل والتفسير والتنبؤ بالظاهرة قيد الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة موجهة للهيئة التدريسية على عينة بلغت 70 عضوة حول واقع الأداء المؤسسي بكلية التربية جامعة الطائف من أجل معرفة الواقع الفعلي للمؤسسة وآليات التطوير المستقبلي لها بما يضمن تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد بها، وقدمت الدراسة عدة توصيات ومقترحات من أهمها: ضرورة إنشاء وحدات أو مراكز ضمان الجودة والاعتماد بكافة الوحدات الإدارية والأقسام الأكاديمية بالكلية، وإنشاء لجنة دائمة تكون حلقة الاتصال الدائم بالهيئات الوطنية والإقليمية والدولية للجودة والاعتماد، وعقد الدورات التدريبية للهيئة التدريسية والإدارية لاطلاعهم على معايير ضمان الجودة والاعتماد وكيفية تطبيقها.

وهدف دراسة عثمان (2020) إلى التعرف على مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد وآليات تطويره في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لها حيث تم تصميم استبانة مكونة من محورين لقياس مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعة وأهم آليات تطويره، وتكونت عينة الدراسة من 100 عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن جميع محددات جودة الأداء الإداري تحققت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.68)، كما تحققت جميع محددات آليات التطوير بدرجة مرتفعة أيضاً، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة لمحور مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية ومحور أهم آليات تطوير مستوى جودة الأداء الإداري بالجامعة تعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية - سنوات الخبرة - النوع - الجنسية) عند مستوى دلالة (0.05).

كما أجرى الغامدي (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الإداري بإدارة البعثات والعلاقات الجامعية وتقديم مقترحات لتحسين ذلك الأداء وتطويره في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات منها: أن الأداء الإداري لموظفي إدارة البعثات والعلاقات الجامعية بجامعة الباحة جاء بدرجة ضعيفة من وجهة نظر عينة الدراسة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الأداء الإداري بالإدارة تعزى لاختلاف الجنس وكانت لصالح الإناث، واختلاف المؤهل الذي ابتعث المعيد أو المحاضر للحصول عليه وكانت لصالح أفراد عينة الدراسة الذين تم ابتعاثهم للحصول على مؤهل (لغة أو ماجستير)، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف نوع البعثة، ودولة الابتعاث، ونوع الكلية.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أجرى Salajegheh (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وجمعت البيانات من عينة عشوائية طبقية تناسبية قوامها (97) من الإداريين والمدراء والمشرفين في كافة المستويات الإدارية، وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، بعد جمع البيانات وتحليلها الذي لم



يظهر علاقة مع الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة استحداث نظم المعلومات الإدارية التي تساعد في جمع البيانات وتحليلها بطرق علمية سليمة تساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي للعاملين.

كما هدفت دراسة Al Mashikhi (2017) إلى تطوير الأداء الإداري لمدرء المدارس في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية وتم تطبيق الاستبانة النهائية على عينة عشوائية قوامها ٢٧٨ معلماً في مدارس ظفار، وأوصت وزارة التربية والتعليم بمنح المديرين تراخيص دولية ومحلية قابلة للتجديد كل أربع سنوات على الأقل، ودراسة المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس أثناء عملهم ومحاولة التغلب عليها.

### المحور الثاني: الإطار النظري للبحث:

تؤدي القيادات الإدارية دوراً مهماً في إدارة المؤسسات بخاصة التعليمية منها، حيث أنها المسؤولة عن التوجيه والتأثير في أفعال الآخرين لتحقيق الأهداف المنشودة، لذلك فإن التنظيمات بمختلف أحجامها ومستوياتها في حاجة إلى قيادة إدارية فاعلة تعتمد على الأسلوب العلمي في قيادة وتحريك العاملين، وتطبيق مختلف الخطط والاستراتيجيات، ومن هنا فإن نجاح أي مؤسسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقيادتها الإدارية، فكلما زاد رضا العاملون عن القيادة الإدارية زاد الولاء التنظيمي لهم، وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف في أقل وقت وجهد وتكلفة (فرحات، 2012: 125).

#### أولاً: مفهوم تطوير الأداء:

- مفهوم التطوير:
  - التطوير في اللغة من الفعل (طور) وطور الشيء أي حوله من طور إلى طور، (الطور) هو الحالة (ابن منظور، دت: 223).
  - أما من المنظور الاصطلاحي فإن التطوير يقصد به:
    - عملية يتم فيها تدعيم جوانب القوة وتصحيح نقاط الضعف في ضوء معايير محددة (شحاتة والنجار، 2003: 107).
    - عملية الإصلاح الشاملة أو تحسين عنصر أو أكثر من مكونات الهياكل الإدارية والأفراد (المؤمن وآخرون، 2010: 99).
- مفهوم الأداء:
  - تعددت تعريفات الأداء نذكر منها ما يلي:
    - الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والتي تشير إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان، 2003: 2019).
    - النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (حمدان وإدريس، 2009: 283).

■ السلوك الذي يساهم به الفرد في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب (الخناق، 2019: 36).

### ثانياً: أهداف تطوير الأداء الإداري:

تهدف عمليات التطوير بشكل عام الى رفع كفاءة المؤسسة وتحسين أدائها، وذلك من خلال الارتقاء بمستوي أفرادها، وفيما يلي عرض لبعض أهداف تطوير الأداء (السكرانة، 2009: 27)، (حمود، 2002: 183، 184):

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات التنظيمية السائدة.
- إيجاد آفاق الانفتاح التنظيمي حيث يمكن العاملين في مختلف مجالات العمل بين المساهمة في معالجة الظواهر والمشاكل التي تواجه التنظيم بشكل واضح وصريح وعدم اللجوء للتكتّم أو تحاشي المناقشة والدراسة والتحليل لتلك المشاكل والظواهر.
- المساهمة في توفير المعلومات والبيانات لمتخذي القرار بصورة مستمرة دونظمس للحقائق والمفاهيم.
- المساهمة في إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد أو جماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق الواحد للعمل وتصعيد الإبداع والمبادرة بينهم مما يؤدي في الوقت ذاته لزيادة فعالية الجماعات.
- العمل على رفع مستوى الأداء وتحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، واساليب أوضح للاتصال والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.
- العمل على إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية، من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.

### ثالثاً: أهمية تطوير الأداء الإداري:

تظهر أهمية تطوير أداء القيادات الإدارية من خلال ما يلي (زهران، 2017: 310):

- يسهم تطوير أداء القيادات الإدارية في تنمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية مما يتيح الاختيار الأفضل للبدائل وتقليل المخاطر، حيث يعتبر اتخاذ القرار من المهام الجوهرية للقائد، وهو ما يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري.
- يؤدي إلى تدعيم مهارات العلاقات الإنسانية والتي تعد من المهارات التي يتطلبها العمل الإداري بدرجة كبيرة نظراً للتفاعل بين القيادات والأفراد العاملين في كافة المستويات وأهمية هذا التفاعل في وضع وتنفيذ الخطط والأهداف التنظيمية بصورة عامة.
- يساعد تطوير الأداء الإداري على اكتساب المعارف والمعلومات المتعلقة بالعمل والمؤسسة ككل.

### رابعاً: عمليات الأداء الإداري:

يستمد الأداء الإداري أهميته من أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه، وأي تفريط في عملياته يؤدي إلى إهدار طاقات العاملين، من هنا كان الحرص على الأداء الإداري الجيد من أهم



ما تعني به الإدارة، لذا كان الأداء وسيلة مهمة للحكم على الإنتاجية المطلوبة ومعياراً مهماً للوصول إلى الأهداف المرجوة وفق معايير محددة مسبقاً (العتيبي، 2013: 34).

وتتعدد عمليات الأداء الإداري نذكر منها ما يلي:

#### 1- التخطيط:

ويعرف التخطيط بأنه: العملية الإدارية التي تتضمن تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات والخطط التي تكفل تحقيق أهداف المؤسسة، بما يضمن التنسيق والتكامل بين الأنشطة والمهام المختلفة (Robbins, 2012:9).

وترجع أهمية التخطيط إلى الأدوار التي يقوم بها من حيث تحديد الصورة المستقبلية المرغوبة للمؤسسة وحشد الموارد المتاحة لتحقيق الأفضل من خلال تحديد الرؤية وتحقيق التكامل والتنسيق وترشيد القرارات وحل المشاكل لتخفيض المخاطر المتوقعة (عبابنة، 2015: 37).

وتتمثل أهمية التخطيط الإداري فيما يلي (لاشين وقرني، 2012: 29):

- توضيح أهداف المؤسسة للعاملين، وتنسيق جهودهم وتفعيلها.
- يكسب القيادات الإدارية ميزة المبادأة بدلاً من العمل بأسلوب رد الفعل.
- بدون التخطيط لا توجد رقابة حيث أن الرقابة تعني مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

#### 2- التنظيم:

يكتسب التنظيم أهميته من خلال تأثيره في نجاح المؤسسة، وتحقيق أهدافها وتسهيل أعمالها وفعاليتها المختلفة باعتباره الوسيلة التي يعتمد عليها في توزيع المهام والمسؤوليات، وتنظيم الأقسام المختلفة للمؤسسة، ويساعد العاملين على العمل سوياً لإنجاز الأهداف، وتعيين المهام والمجموعات للأنشطة داخل كل قسم في المؤسسة، إضافة إلى تفويض السلطات، وتتعدد خصائص التنظيم ومنها تعيين المهام والمجموعات للأنشطة داخل كل قسم، وتفويض السلطات، واختيار الموارد (Daft, R, 2006:32).

يقع التنظيم في مقدمة عمليات الأداء الإداري، حيث أصبح ضرورة لكل العاملين بالمنظمات على مختلف صنوفها، ولكي تكون الإدارة فعالة لا بد أن تكون ذات تنظيم جيد يعمل على تنفيذ البرامج المخطط لها، وقد قام رواد الفكر الإداري بدراسة التنظيم واعتبروه بأنه عملية إدارية هامة تهتم بتجميع الأنشطة والأعمال المراد القيام بها ضمن وظائف وأقسام رئيسية والتنسيق بين هذه الأقسام، كل ذلك من أجل إيجاد مناخ وبيئة صالحة ودافعة للعمل، وقيام الأفراد على مختلف مستوياتهم بواجباتهم حتى تحقق المنظمة أهدافها بأقل جهد وأقل كلفة (عليجات، 2007: 47).

ويمكن حصر أهمية التنظيم كأحد عمليات الأداء الإداري في النقاط الآتية (لاشين وقرني، 2012: 34):

- يساعد التنظيم على تحقيق الاستفادة من قدرات وامكانيات الفرد حيث يتم توزيع الأعمال بين الأفراد على أساس من التخصص في عمل دون الآخر.

- يساعد على التحديد الدقيق للعلاقات بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات في مختلف أجزاء التنظيم.
- يحقق التنظيم أسلوباً جيداً للرقابة على الأداء.
- يعمل على تسهيل نقل المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء التنظيم.
- يساعد على تضافر وتوحيد الجهود بين الأفراد في المنظمة والعمل كفريق واحد على أساس التعاون والتألف.
- يعمل على إيجاد وسيلة لتوزيع العمل على الأفراد في جميع المستويات الإدارية.

ومن هنا نجد أن القيادات الإدارية الواعية في غاية الأهمية لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتتوقف فعالية التنظيم واستمرار بقائه على العلاقات التي تربط بين أعضائه بالإضافة إلى نظام المعلومات الذي يتميز بالمرونة ودقة المعلومات مما يحقق السيطرة للتنظيم مع المواقف التي يتعامل معها وتزداد قدرته على الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والتهديدات (السلي، 2004:170).

### 3- القيادة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي مجموعة من التحديات في ظل ما يطلق عليه اليوم بالعمولة، وزيادة حدة المنافسة الداخلية والخارجية والتطور التكنولوجي والتقني وما يتطلبه من قيادات إدارية قادرة على مواجهة هذه التحديات ولديها الكفاءة التي تؤهلها لقيادة التغيير، فالقيادة من أهم المقومات التي يتحدد بتطورها وتقدمها مستوى أداء أي مؤسسة تعليمية، إذ يعد سلوك القائد ترجمة للصفات القيادية وقناعاته بالعمل الذي يقوم به، وبالمفاهيم والنظريات القيادية الإدارية التي يتبناها في إدارة المؤسسة (أبو نصيب، 2017:134).

والقيادة هي العملية التي يتم من خلالها استخدام التأثير غير القهري لتوجيه وتنسيق نشاطات المجموعة لتحقيق الأهداف (Ricky and Gregory, 2012, 325).

وتعد القيادة جوهر العملية الإدارية ومفتاح نجاحها، وترجع أهمية مكانتها ودورها من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها، وبالنظر إلى الأدب التربوي نجد أنه قد اختلفت وتعددت المفاهيم الخاصة بالقيادة، بينما اتفقت في مضمونها على وجود فرد يمتلك القدرة على توجيه جماعة ما، والمفهوم المتكامل للقيادة يقوم على أساس أن القيادة ليست عملية جامدة، وإنما هي عملية ديناميكية حية يمكن من خلالها أن يقوم القائد بأدوار مختلفة وفقاً للمتطلبات وما يتوقع من القائد نفسه (المغامسي، 2004:104).

ومن هنا فإن القيادة تعتبر محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات بصفة عامة وبخاصة التعليمية، وفي العصر الحديث ومع التغييرات السريعة والمتلاحقة في جميع المجالات أصبحت القيادة الحكيمة الواعية أمراً لا غني عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

#### 4- الاتصال:

تعتبر الاتصالات الإدارية بمثابة الدم الذي يجري في عروق التنظيم حيث فيه الحياة والحيوية والنشاط، فالإتصال يساعد أعضاء التنظيم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية، وفهم وتحقيق الاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية والتنظيمية، وإجراءات التنسيق بين الأنشطة التنظيمية، وتحقيق التكيفات والمهام على الوجه المرغوب، والتصدي الفعال للمشكلات ومعوقات العمل (عبد الرحمن ومحمد، 2002: 600-604).

وتهدف عملية الإتصال إلى نقل المعلومات والأفكار والأسس والقواعد من شخص لأخر، وتوحيد اتجاهات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، وكذلك تطوير معلومات وأفكار العاملين مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتنمية التعاون البناء بين العاملين (حسان والعجمي، 2007: 277). ومن هنا يعتبر الإتصال عاملاً مهماً لنجاح المؤسسات الاقتصادية والإدارية بصفة عامة والتعليمية بصفة خاصة في أداء مهامها ووظائفها وتحسين علاقتها الداخلية والخارجية، فنجاح أية مؤسسة وانضباط موظفيها يعتبر من مؤشرات تطبيقها لخطة اتصالية ناجحة تقوم على أسس علمية واضحة، يلعب فيها الإتصال الدور الحاسم في عملية إدارة المؤسسة، وعليه لا يمكن تصور أي تنظيم دون الاتصالات الموجودة بداخله، فالإتصال الداخلي هو الذي يضمن ويسير هذه العلاقة الموجودة بين مختلف الأطراف والفروع والأقسام المكونة للمؤسسة وهو ما يسمح بوصول قرارات الإدارة إلى الموظفين، وبالتالي يمكن القول بأن أي عملية تطوير للإداء الإداري تتوقف بالدرجة الأولى على قبول الأفراد العاملين وتعاونهم في إتاحة الفرصة لإنجاحه الأمر الذي يعتمد على تصميم مناخ مناسب من الأساليب والأنماط الاتصالية التنظيمية المختلفة والمستعملة داخل المؤسسة، ومدى فعاليتها في إحداث هذا التطوير (كمال، 2013: 85).

مما سبق فإن الإتصال يساعد في فهم طريقة تنفيذ العمل داخل المؤسسة، وتحقيق نتائج مرضية تؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي، وتنمية العلاقات الإنسانية، مما يؤثر بصورة إيجابية على نتائج العمل ككل.

#### خامساً: متطلبات تطوير الأداء الإداري:

تتعدد متطلبات تطوير الأداء الإداري وفي مقدمة هذه المتطلبات، وجود قيادات ذات رؤية واضحة، وأهداف محددة، وسياسة تقود المؤسسة نحو أداء أفضل، فالقائد الجيد هو الذي يقوم بتحقيق الأهداف من خلال تبادل الأفكار ومشاركتها مع العاملين في المؤسسة الأمر الذي يشجع جميع العاملين على تحسين أدائهم، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل، وفيما يلي مجموعة من المتطلبات (إسماعيل، 2016: 368-376):

- توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الفعالة.
- توفير المعلومات الكاملة عن خطة الأهداف ومستويات الجودة، وتهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يضمن التنفيذ السليم، متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة.
- رصد نتائج التنفيذ وتصحيحها بالقياس إلى الأهداف المحددة.

- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد ومعلومات ومعدات وغيرها من موارد يتطلبها الأداء الفعال في العمل..
- إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات وتحسين مكان العمل وتطوير ثقافة المؤسسة.

### سادسًا: معوقات تطوير الأداء الإداري:

تتمثل معوقات تطوير الأداء الإداري فيما يلي (أحمد، 2012: 69):

- ندرة وجود تخطيط منظم على مستوى المؤسسة حيث يحتاج التخطيط إلى درجة معينة من اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- لا يوجد هيكل تنظيمي يربط المستويات الإدارية المختلفة بعضها ببعض، كما يغلب على إدارة المؤسسة استخدام الهياكل التنظيمية الرأسية وليست الأفقية أي أن القرار يتخذ من أعلى إلى أسفل.
- الأساليب والأدوات الفنية والتكنولوجية المستخدمة لا تواكب تطورات العصر.
- قلة وجود قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة تعتمد عليها المؤسسة.
- نظام الاتصال داخل المؤسسة هو أحد معوقات الإدارة عن تحقيق أهدافها وهذا يرجع إلى نقص الخبرة والكفاءة الوظيفية ونقص المعلومات وعدم وضوح أهداف العمل لدى الرؤساء والمؤوسين نتيجة غياب دور الإدارة.
- قصور الاهتمام بالجانب الإنساني ودافعية الأفراد داخل العمل الإداري.
- الصلاحيات الإدارية والفنية والمالية للقيادات محكومة بمجموعة من اللوائح والقوانين.

### المحور الثالث: الإطار الميداني للبحث:

#### أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع أداء القيادات الإدارية بجامعة الأزهر في ضوء بعض معايير الجودة والاعتماد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### ثانياً: أداة الدراسة الميدانية:

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري من عرض وتحليل للدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة، ومن ثم قام الباحث بتحكيم تلك الأداة، والتأكد من صلاحيتها بحسب معاملات الثبات والاتساق الداخلي لها، على النحو الآتي:

#### 1. صدق أداة الدراسة.

تم التأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة؛ وذلك للقيام بتحكيمها بعد الاطلاع على عنوان الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة من حيث مدى ملاءمة العبارات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة.

## 2. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يقصد بالاتساق الداخلي مدى تمثيل عبارات المقياس تمثيلاً جيداً للمراد قياسه (Creswell, 18, 2012)، فبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (65) عضو هيئة تدريس، وتم التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي له وكذلك حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للمقياس باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation). واتضح أن جميع عبارات أداة الدراسة ترتبط بالمحور الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، كما أن جميع الأبعاد الفرعية لمحور مستوى أداء القيادات الإدارية في ضوء معايير الجودة والاعتماد ترتبط بالدرجة الكلية للمحور بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

## 3. ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرو نباخ Cronbach's alpha، وقد جاءت قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة (0.98)، ويشير تحليل الثبات إلى الثبات الجيد للأداة، وبالتالي الثقة في نتائج الدراسة الميدانية وسلامة البناء عليها.

## 4. مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع أداء القيادات الإدارية في ضوء معايير الجودة والاعتماد ومعوقات تطويره ببعض كليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، وقد تم تطبيق أداة الدراسة على (12) كلية من كليات جامعة الأزهر، والتي تم اختيارها بحيث تراعي التنوع في التخصصات (نظرية-عملية) والموقع الجغرافي (القاهرة-وجه بحري-وجه قبلي) والفرع (بنين-بنات) والموقف من الاعتماد (معمدة-غير معتمدة)، ولتحديد حجم مجتمع الدراسة المتمثل في أعضاء هيئة التدريس بكل الكليات، تم مراجعة النشرة الإحصائية الصادرة عن الإدارة العامة للمعلومات والإحصاء بجامعة الأزهر للعام الدراسي 2020/2021م، وتبين أن إجمالي حجم مجتمع الدراسة يبلغ (1574) عضو هيئة تدريس ما بين أستاذ وأستاذ مساعد ومدرس. وقد تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة Simple random sample والتي تعتبر من أفضل طرق المعاينة، حيث تقوم على اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية تضمن التكافؤ بين جميع أفراد مجتمع الدراسة (Dattalo, 2008: 4)، وتم حساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام معادلة كيرجيسيمورجانوتبين أن الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة يبلغ (309) عضو هيئة تدريس، بنسبة (19.63%) من إجمالي حجم المجتمع، ويوضح الجدول التالي مجتمع وعينة الدراسة:

## جدول رقم (1)

### مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة	الحد الأدنى للعينة العشوائية	نسبة العينة الى المجتمع
1574	309	(%19.63)

وقد قام الباحث بتوزيع نسخ الاستبانة على عينة الدراسة المستهدف في شهر نوفمبر وديسمبر من عام 2021م، مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي، وتم الحصول على (407) رداً مكتملاً بنسبة معاينة بلغت (%25.86).

### 5. أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدم البحث الحالي بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، والموضحة على النحو الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية للموافقة: حيث يتم الكشف عن أقل تكرارات ليكرت وأكبرها، ويتم حساب النسبة المئوية لكل تكرار بقسمة تكرار كل من (كبيرة-متوسطة-ضعيفة) على العدد الكلي للعينة وتحويل النتائج إلى نسبة مئوية باعتبارها أكثر تعبيراً من التكرارات الخام.
- المتوسط الحسابي: للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على كل فقرة أو محور من محاور الاستبانة.
- الانحراف المعياري: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي
- تم تحليل نتائج الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences).

### 6. عرض وتحليل نتائج البحث:

#### البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي.

يوضح الجدول (2) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد التخطيط الاستراتيجي.

#### جدول (2)

#### نتائج استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة			ك	العبرة	م
				كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
5	متوسطة	0.67	2.22	146	206	55	%	تقوم القيادات الإدارية بوضع خطة استراتيجية للكلية معتمدة ومكتملة العناصر.	1
				35.87%	50.61%	13.51%			





م	العبارة	الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
2	تمتلك القيادات الإدارية رؤية مستقبلية مناسبة، معتمدة ومعلنة.	ك	159	182	66	0.71	متوسطة	4
		%	39.07%	44.72%	16.22%			
3	تنبني القيادات الإدارية رسالة واضحة، تعكس دورها التعليمي والبحثي.	ك	163	186	58	0.69	متوسطة	3
		%	40.05%	45.70%	14.25%			
4	تشرك القيادات الإدارية الأطراف المعنية في وضع الرؤية والرسالة.	ك	84	195	128	0.71	متوسطة	8
		%	20.64%	47.91%	31.45%			
5	تسهم رسالة الكلية في تحقيق رسالة الجامعة.	ك	185	183	39	0.65	كبيرة	1
		%	45.45%	44.96%	9.58%			
6	تتسق الخطة الاستراتيجية للكلية مع استراتيجية الجامعة.	ك	197	156	54	0.70	كبيرة	2
		%	48.40%	38.33%	13.27%			
7	يشمل التحليل البيئي للكلية جميع جوانب بيئتها الداخلية والخارجية.	ك	59	214	134	0.66	متوسطة	10
		%	14.50%	52.58%	32.92%			
8	يشارك في التحليل البيئي للكلية كافة الأطراف المعنية.	ك	15	236	156	0.55	ضعيفة	13
		%	3.69%	57.99%	38.33%			
9	تتعدد الوسائل المستخدمة في إجراء التحليل البيئي بما يضمن ملاءمة الوسيلة لموضوع التحليل والفئة المستهدفة.	ك	28	192	187	0.61	ضعيفة	15
		%	6.88%	47.17%	45.95%			
10	تحدد القيادات الإدارية أهداف استراتيجية واضحة ومعلنة لما تريد تحقيقه في ضوء الإمكانيات والظروف المتاحة.	ك	35	263	109	0.57	متوسطة	9
		%	8.60%	64.62%	26.78%			
11	تبني الأهداف الاستراتيجية للكلية علي التحليل البيئي.	ك	128	182	97	0.74	متوسطة	6
		%	31.45%	44.72%	23.83%			
12	تسهم الأهداف الاستراتيجية في تحقيق رسالة الكلية.	ك	47	267	93	0.58	متوسطة	7
		%	11.55%	65.60%	22.85%			

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة			العبارة	م
				كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
16	ضعيفة	0.57	1.60	18	209	18	ك تقبل الأهداف الاستراتيجية القياس والتحقق في المدى الزمني للخطة.	13
				%44.23	%51.35	%4.42	%	
14	ضعيفة	0.53	1.62	164	235	8	ك تضع القيادات الإدارية خطط تنفيذية تتضمن الأنشطة التي تحقق الأهداف الاستراتيجية في ضوء إمكانات الحاضر وتوقعات المستقبل.	14
				%40.29	%57.74	%1.97	%	
11	متوسطة	0.59	1.73	140	235	32	ك تتبنى القيادات الإدارية خطط تنفيذية محدد بها مسئولية التنفيذ، والجدول الزمني، والتكلفة المالية، ومؤشرات الأداء.	15
				%34.40	%57.74	%7.86	%	
12	متوسطة	0.61	1.71	150	223	34	ك تتابع القيادات الإدارية تقدم الخطط التنفيذية وفقا للجدول الزمني من خلال تقارير دورية.	16
				%36.86	%54.79	%8.35	%	
-	متوسطة	0.33	1.93	إجمالي بُعد التخطيط الاستراتيجي				

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر إجمالي بُعد التخطيط الاستراتيجي تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (1.93)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (1.60) إلى (2.36)، أي أن العبارات تراوحت درجة توافرها من مستوى ضعيفة إلى كبيرة، وبترتيب العبارات تنازليا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على "تسهيم رسالة الكلية في تحقيق رسالة الجامعة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.36)، وانحراف معياري (0.65)، وبدرجة تحقق كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى أن القيادات الإدارية قد راعت عند صياغة رسالة الكلية الاتساق مع المبادئ والقيم الإسلامية، في إطار تحقيق رسالة الجامعة والرسالة العامة للأزهر الشريف، التي تراعى تقديم رسالة الإسلام القائمة على الوسطية والاعتدال، من خلال نشر التراث العربي والإسلامي وثقافة المسلم المجتمعي والتعامل مع القضايا المعاصرة ومخاطبة العالم بلغات مختلفة، ومناهضة الفكر المتطرف من خلال خريجهم الملمين بأصول الدعوة الإسلامية القادرين على التواصل محليا وإقليميا وعالميا.



- في حين جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على "تتسق الخطة الاستراتيجية للكلية مع استراتيجية الجامعة"، في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (2.35)، وانحراف معياري (0.70)، وبدرجة تحقق كبيرة، الأمر الذي يشير الي إدراك عينة الدراسة الي أن الخطة الاستراتيجية للكلية تتسق مع الخطة الاستراتيجية للجامعة، مما يشير الي أن هناك ارتباط وتوافق بين الخطة الاستراتيجية للكلية والخطة الاستراتيجية للجامعة، وقد يرجع ذلك الي أن نجاح الكلية يتوقف علي خطتها الاستراتيجية التي تتابع المستجدات التي من شأنها التأثير في مردود عملها، وترتيبها بشكل مباشر بالكيان الأكبر الذي تنتمي اليه.

- بينما جاءت العبارة رقم (9) والتي تنص على "تتعدد الوسائل المستخدمة في إجراء التحليل البيئي بما يضمن ملاءمة الوسيلة لموضوع التحليل والفئة المستهدفة"، في المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (1.61)، وانحراف معياري (0.61)، وبدرجة تحقق ضعيفة، الأمر الذي يشير الي أن الوسائل المستخدمة في التحليل البيئي غير ملائمة لموضوع التحليل والفئة المستهدفة، ويمكن أن يرجع ذلك الي أن القيادات الإدارية اعتمدت علي وسيلة واحدة في أغلب الأحيان لإجراء التحليل البيئي وهي الاستبيان الذي يتم من خلاله التعرف علي نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتحديات في البيئة الخارجية وبناء عليه يتم إعداد مصفوفة تحليل البيئة الداخلية والخارجية، علي الرغم من تعدد الأدوات مثل المقابلات، والملاحظة، وورش العمل، والحلقات النقاشية، وجلسات العصف الذهني، والاجتماعات الدورية، مع العلم أن التحليل البيئي هو الركيزة الأساسية في معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة في المؤسسة، كما يتيح معرفة الفرص والأخطار الخارجية والقوى المؤثرة على المؤسسة، ويقوم بدراسة جميع تلك المعارف ليضع تنبؤات مستقبلية ويعمل على تصميمها بصورة تخدم أهداف المؤسسة.

- بينما جاءت العبارة رقم (13) والتي تنص على "تقبل الأهداف الاستراتيجية القياس والتحقق في المدى الزمني للخطة"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (1.60)، وانحراف معياري (0.57)، وبدرجة تحقق ضعيفة، الأمر الذي يشير الي إدراك عينة الدراسة الي أن الأهداف الاستراتيجية غير قابلة للتحقق في المدى الزمني للخطة، ويمكن أن يرجع ذلك الي ضعف قدرة القيادات الإدارية في تقدير المدى الزمني الذي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف، إذ أن الهدف الاستراتيجي يعبر عن النتيجة المطلوب تحقيقها والوصول إليها خلال فترة زمنية محددة.

#### البُعد الثاني: القيادة والحوكمة.

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد القيادة والحوكمة.

جدول (3)

نتائج استجابات عينة الدراسة على عبارات تبعد القيادة والحوكمة

م	العبرة	الاستجابة			المتوسط الانحراف التوافر	درجة الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
1	يتم اختيار القيادات الإدارية وفقا لمعايير موضوعية ومعلنة وآليات ذات شفافية تحقق تكافؤ الفرص وتداول السلطة.	18	219	170	0.57	17
2	يتم تنمية قدرات القيادات الإدارية الحالية والمحتملة.	54	244	109	0.62	11
3	تعمل إدارة الكلية على تكوين كوادر جديدة من القيادات الإدارية.	54	297	56	0.52	10
4	يتم تقييم أداء القيادات الإدارية في ضوء معايير موضوعية.	77	270	60	0.58	9
5	تشارك الأطراف المعنية بالكلية في تقييم القيادات الإدارية.	54	189	164	0.68	13
6	تستخدم نتائج تقييم لقيادات الإدارية لتحسين أدائها في المستقبل.	50	180	177	0.68	14
7	تعتمد القيادات الإدارية على آليات فاعلة للتعامل مع المشكلات والأزمات.	47	166	194	0.68	16
8	تتبنى القيادات الإدارية قيم جوهرية معلنة ومتاحة للمعنيين.	108	244	55	0.62	7
9	تمتلك القيادات الإدارية آليات فاعلة لضمان الشفافية والممارسات العادلة وعدم التمييز.	103	291	13	0.49	6
10	تعمل القيادات الإدارية	215	183	9	0.54	3

م	العبارة	الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
		52.83%	44.96%	2.21%				
11	تساعد القيادات الإدارية في وضع هيكل تنظيمي معتمد ومعلن وملائم لحجم الكلية ونشاطها.	213	189	5	2.51	0.52	كبيرة	2
		52.33%	46.44%	1.23%				
12	يتضمن الهيكل التنظيمي الإدارات الأساسية اللازمة لتحقيق رسالة الكلية وأهدافها.	54	325	28	2.06	0.44	متوسطة	8
		13.27%	79.85%	6.88%				
13	يحدد التوصيف الوظيفي كالمسئوليات والاختصاصات وفقا للمعايير المتبعة.	245	158	4	2.59	0.51	كبيرة	1
		60.20%	38.82%	0.98%				
14	يستخدم التوصيف الوظيفي في حالات التعيين والنقل والانتداب للوظائف المختلفة.	28	244	135	1.74	0.58	متوسطة	12
		6.88%	59.95%	33.17%				
15	يحقق التوصيف الوظيفي كالتكافؤ بين السلطات والمسئوليات.	162	244	1	2.40	0.49	كبيرة	4
		39.80%	59.95%	0.25%				
16	تساعد القيادات الإدارية في أن تكون المعلومات المعلنة عن الكلية شاملة وتغطي سائر أنشطتها.	123	265	19	2.26	0.53	متوسطة	5
		30.22%	65.11%	4.67%				
17	تحرص القيادات الإدارية على تحديث المعلومات المعلنة عن الكلية وتراعي مصداقيتها.	48	172	187	1.66	0.68	ضعيفة	15
		11.79%	42.26%	45.95%				
	إجمالي بُعد القيادة والحوكمة				2.04	0.12	متوسطة	-

يتضح من الجدول (8) أن درجة توافر إجمالي بُعد القيادة والحوكمة تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.04)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (1.63) إلى (2.59)، أي أن العبارات تراوحت درجة توافرها من مستوى ضعيفة إلى كبيرة، وبترتيب العبارات تنازليا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- جاءت العبارة رقم (13) والتي تنص على "يحدد التوصيف الوظيفي المسؤوليات والاختصاصات وفقاً للهيكل التنظيمي" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.59)، وانحراف معياري (0.51)، وبدرجة تحقق كبيرة، ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن القيادات الإدارية تمتلك توصيفات وظيفية محددة بها المسمم الوظيفي، الواجبات الأساسية للوظيفة، ملخصنا للوظيفة، مسؤوليات وسلطة الوظيفة، الرئيس المباشر، مستوياً للوظيفة، العلاقة الوظيفية.
- بينما جاءت العبارة رقم (11) والتي تنص على "تساعد القيادات الإدارية في وضع هيكل تنظيمي معتمد ومعلن وملامم لحجم الكلية ونشاطها" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (2.51)، وانحراف معياري (0.52)، وبدرجة تحقق كبيرة، ويمكن أن يرجع ذلك إلى امتلاك القيادات الإدارية القدرة على وضع هيكل تنظيمي يساعد الكلية في تحقيق أهدافها، ويرتب العلاقات ويحددها، ويمنح المسؤولين الصلاحيات اللازمة.
- في حين جاءت العبارة رقم (7) والتي تنص على "تعتمد القيادات الإدارية على آليات فاعلة للتعامل مع المشكلات والأزمات"، في المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (1.64)، وانحراف معياري (0.68)، وبدرجة موافقة ضعيفة، الأمر الذي يشير إلى إدراك عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس لضعف الآليات التي تعتمد عليها القيادات الإدارية في التعامل مع المشكلات والأزمات، وقد يرجع ذلك إلى اعتماد القيادات الإدارية على الحلول التقليدية للتعامل مع المشكلات والأزمات تجنباً للمخاطرة وبذل مزيد من الوقت والجهد، ومن أقرب الأزمات التي واجهت القيادات الإدارية أزمة فيروس كورونا، التي ظهر من خلالها عدم تدريب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على الانتقال من نمط التدريس التقليدي إلى النمط الإلكتروني، قلة توافر الانترنت مما سبب العديد من المشاكل أثناء تقديم المحاضرات وإجراء الاختبارات الإلكترونية.
- في حين جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على "يتم اختيار القيادات الإدارية وفقاً لمعايير موضوعية ومعلنة وآليات ذات شفافية تحقق تكافؤ الفرص وتداول السلطة"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (1.63)، وانحراف معياري (0.57)، وبدرجة موافقة ضعيفة، الأمر الذي يشير إلى إدراك عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس لضعف اختيار القيادات الإدارية وفقاً لمعايير موضوعية، الأمر الذي لا يحقق تكافؤ الفرص وتداول السلطة بشكل جيد، وقد يرجع ذلك إلى أن المعايير التي يُستند إليها في الترقيّة وشغل المواقع القيادية تستند إلى معايير الثقة والولاء أكثر من معايير الكفاءة والجدارة.

### البُعد الثالث: إدارة الجودة والتطوير

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد إدارة الجودة والتطوير.



جدول (9)

نتائج استجابات عينة الدراسة على عبارات تبعد إدارة الجودة والتطوير

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة			العبرة	م
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
1	متوسطة	0.74	2.28	72	151	184	ك يتوفر لوحدة ضمان الجودة بالكلية الكوادر البشرية اللازمة.	1
				%17.69	%37.10	%45.21		
13	ضعيفة	0.64	1.63	187	184	36	ك توفر القيادات الإدارية لوحدات ضمان الجودة التجهيزات المادية الملائمة.	2
				%45.95	%45.21	%8.85		
10	ضعيفة	0.69	1.66	190	166	51	ك يشارك في وحدة ضمان الجودة ممثلون عن مختلف الفئات بالكلية.	3
				%46.68	%40.79	%12.53		
6	متوسطة	0.74	2.01	108	187	112	ك تراعي القيادات الإدارية تباين الخبرات والمهارات لتغطية المهام المتعددة بوحدة ضمان الجودة بالكلية.	4
				%26.54	%45.95	%27.52		
12	ضعيفة	0.64	1.64	183	187	37	ك تحفز القيادات الإدارية العاملين والطلاب للمشاركة في الأنشطة المختلفة لوحدة ضمان الجودة بالكلية.	5
				%44.96	%45.95	%9.09		
2	متوسطة	0.45	2.26	1	298	108	ك تتضمن اللائحة الداخلية لوحدة ضمان الجودة هيكلًا تنظيميًا له تبعية وعلاقات واضحة.	6
				%0.25	%73.22	%26.54		
4	متوسطة	0.72	2.19	72	184	151	ك يوضح الهيكل التنظيمي لوحدة ضمان الجودة علاقة الوحدة بمركز ضمان الجودة بالجامعة.	7
				%17.69	%45.21	%37.10		
8	متوسطة	0.57	1.82	108	263	36	ك تساعد القيادات الإدارية علي عمل خطط وتقارير سنوية لوحدة ضمان الجودة عن نشاطها بالكلية.	8
				%26.54	%64.62	%8.85		
7	متوسطة	0.42	2.00	36	334	37	ك تعمل القيادات الإدارية على توفير قواعد بيانات لأنشطة وحدة ضمان الجودة بالكلية.	9
				%8.85	%82.06	%9.09		
3	متوسطة	0.58	2.19	36	256	115	ك يتم تقويم أنشطة الكلية بصفة	10

م	العبارة	الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
		28.26%	62.90%	8.85%				
11	تستخدم القيادات الإدارية أدوات ملائمة ومراجعات داخلية وخارجية لتقويم أنشطة الكلية.	36	226	145	1.73	0.61	متوسطة	9
		8.85%	55.53%	35.63%				
12	تناقش القيادات الإدارية نتائج تقويم أنشطة الكلية مع المعنيين وفي مجالسها الرسمية.	111	259	37	2.18	0.58	متوسطة	5
		27.27%	63.64%	9.09%				
13	تستفيد القيادات الإدارية من نتائج تقويم الكلية في توجيه التخطيط واتخاذ الإجراءات التصحيحية والتطوير.	3	260	144	1.65	0.49	ضعيفة	11
		0.74%	63.88%	35.38%				
	إجمالي بُعد إدارة الجودة والتطوير							
					1.94	0.16	متوسطة	-

يتضح من الجدول (9) أن درجة توافر إجمالي بُعد إدارة الجودة والتطوير تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (1.94)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (1.63) إلى (2.28)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى ضعيفة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على " يتوفر لوحدة ضمان الجودة بالكلية الكوادر البشرية اللازمة"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.28)، وانحراف معياري (0.75)، وبدرجة تحقق متوسطة، مما يشير إلى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى أن الكوادر البشرية متوفرة، من حيث العدد للقيام بأعباء وحدة ضمان الجودة، وقد يرجع ذلك إلى الزيادة في أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم في الفترة الأخيرة بشكل ملحوظ، مما ساعد على توافر الكوادر البشرية التي تتحمل أعباء اللجان المنبثقة عن الوحدة والتي تساعد في تيسير أمور العمل وتحقيق أهدافها وغاياتها.
- جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على "تتضمن اللانحة الداخلية لوحدة ضمان الجودة هيكلًا تنظيميًا له تبعية وعلاقات واضحة"، في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (2.26)، وانحراف معياري (0.45)، وبدرجة تحقق متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى قيام القيادات الإدارية بوضع هيكل تنظيمية واضحة تحقق التوازن بين العلاقات والصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للأفراد، إذ أن وحدة ضمان الجودة كيان إداري يختص بتطبيق نظم الجودة ومعايير جودة مؤسسات التعليم العالي ويتبع عميد الكلية إداريًا.



- جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على "تحفز القيادات الإدارية العاملين والطلاب للمشاركة في الأنشطة المختلفة لوحدة ضمان الجودة بالكلية"، في المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (1.64)، وانحراف معياري (0.64)، وبدرجة تحقق ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى إهمال القيادات الإدارية للحوافز ودورها في زيادة الدافعية لإنجاز الأعمال، على الرغم من أن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية تؤثر بشكل مباشر في الدافعية للعمل، حيث تعمل على تنمية روح المشاركة والتعاون، وإثارة حماس الأفراد وتشجيع المنافسة بينهم.
- في حين جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على "توفر القيادات الإدارية لوحدة ضمان الجودة التجهيزات المادية الملائمة"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (1.63)، وانحراف معياري (0.64)، وبدرجة تحقق ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف المخصصات المالية، واعتماد القيادات الإدارية على ميزانية الجامعة كمصدر أساسي للتمويل، مما لا يساعد على شراء الأجهزة والمعدات والأدوات والتجهيزات اللازمة المطلوبة لطبيعة عمل الوحدة.
- المحور الرابع: التصور المقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة الأزهر في ضوء بعض معايير الجودة والاعتماد.**

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، قام الباحث بوضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة الأزهر في ضوء بعض معايير الجودة والاعتماد على النحو التالي:

#### أولاً: أهداف التصور المقترح:

يسعى التصور المقترح لتحقيق الأهداف التالية:

- تقديم مقترحات إجرائية تساعد في تطوير أداء القيادات الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر.
- تشجيع القيادات الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر على تنمية أدائهم بصفة مستمرة لمواكبة التطورات المتلاحقة.
- المساهمة في تكوين قيادات إدارية فاعلة وقادرة على خلق بيئة عمل مستقرة، وقادرة على القيام بأعباء الأعمال الموكلة إليها بكفاءة عالية.
- تمكين القيادات الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر من تطوير أدائهم مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية لكلياتهم.

#### ثانياً: عناصر التصور المقترح:

أثمرت نتائج الدراسة الميدانية عن أن واقع أداء القيادات الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر جاء بدرجة متوسطة، الأمر الذي يتطلب مزيداً من العناية والاهتمام من جانب القيادات الإدارية لتحسين أدائهم وتتضمن عناصر التصور المقترح عدة إجراءات يمكن من خلالها تحسين أداء القيادات الإدارية لمهامهم في مجالات (التخطيط الاستراتيجي - القيادة والحوكمة - إدارة الجودة والتطوير) وفيما يلي توضيح ذلك بالتفصيل:

#### 1- التخطيط الاستراتيجي:

جاءت نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق بواقع أداء القيادات الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر في مجال التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، الأمر الذي يتطلب مزيداً من الاهتمام لتحسين أداء القيادات الإدارية في هذا المجال.

وتقترح الدراسة في سبيل تطوير أداء القيادات الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر في مجال التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

- ✓ سعي القيادات الإدارية الي تبني رؤية واضحة للمستقبل ومشاركتها مع جميع العاملين بالكلية وتحفيزهم لإجراء التغييرات المطلوبة لتحقيق هذه الرؤية.
- ✓ إنشاء وحدة إدارية تهتم بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى الكلية، بهدف إعداد وتدريب فريق التخطيط والإشراف والرقابة على الخطط وتنفيذها.
- ✓ إعداد دليل للتخطيط الاستراتيجي يتضمن وضع الجداول الزمنية والبيانات المطلوبة، والمؤشرات التخطيطية المبدئية، والميزانية اللازمة لإعداد الخطة وتنفيذها.
- ✓ معرفة الاحتياجات الفعلية للقيادات الإدارية وتقديم دورات تدريبية، تساهم في ترقية أداءهم المهني والإداري ومن ثم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ✓ عقد لقاءات، وورش عمل مع الأطراف المجتمعية المعنية، وأصحاب المصلحة أثناء القيام بالتحليل البيئي.
- ✓ تنمية قدرات القيادات الإدارية في صياغة الأهداف الاستراتيجية بحيث تعبر عن النتيجة المطلوبة وتحقيقها والوصول إليها خلال فترة زمنية محددة.
- ✓ تأهيل القيادات الإدارية وحثهم على المشاركة في كافة المؤتمرات والندوات وورش العمل، التي من شأنها أن تساهم في تطوير أداءهم.
- ✓ الاستعانة بخبراء في التخطيط الاستراتيجي بهدف ترسيخ ثقافة التخطيط وإكساب القيادات الإدارية الخبرات والمهارات اللازمة.

## 2- القيادة والحوكمة:

جاءت نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق بواقع أداء القيادات الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر في مجال القيادة والحوكمة بدرجة متوسطة، الأمر الذي يتطلب مزيدا من الاهتمام لتحسين أداء القيادات الإدارية في هذا المجال.

وتقترح الدراسة في سبيل تطوير أداء القيادات الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر في مجال القيادة والحوكمة ما يلي:

- ✓ تدريب القيادات الإدارية بالكلية على الأساليب الإدارية الحديثة.
- ✓ ضرورة بناء صف ثان من القيادات الإدارية، من خلال توفير مناخ يشجع على المشاركة المستمرة، وتحسين الأداء وتدريبهم على مهارات المسار الوظيفي المحتمل.
- ✓ الاستعانة بخبراء بهدف الارتقاء بمهارات وقدرات القيادات الإدارية والعاملين بالجهاز الإداري.
- ✓ تفعيل استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الكلية.
- ✓ منح مزيد من السلطات للقيادات الإدارية لتيسير العملية الإدارية بالكلية، والتطبيق الفعلي لنظام اللامركزية في الإدارة.
- ✓ إنشاء وحدة للكوارث والأزمات، بهدف نشر ثقافة إدارة الأزمات والتوعية بمخاطرها وسبل التعامل معها حال وقوعها، وتدريب الكوادر البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات، والتخطيط لاتخاذ الإجراءات الوقائية لحماية الكلية والأفراد من أخطارها.



✓ تفعيل مشاركة الأطراف المعنية بالكلية في تقييم أداء القيادات الإدارية بصفة مستمرة.

### 3- إدارة الجودة والتطوير:

جاءت نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق بواقع أداء القيادات الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر في مجال إدارة الجودة والتطوير بدرجة متوسطة، الأمر الذي يتطلب مزيداً من الاهتمام لتحسين أداء القيادات الإدارية في هذا المجال.

وتقترح الدراسة في سبيل تطوير أداء القيادات الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر في مجال إدارة الجودة والتطوير ما يلي:

- ✓ تقديم حوافز مادية ومعنوية للمشاركين في وحدة ضمان الجودة بالكلية من العاملين والطلاب.
- ✓ الحرص على مشاركة ممثلون من مختلف فئات العاملين بالكلية، لضمان تقديم خدمات متميزة لكسب رضا المستفيدين.
- ✓ العمل على كسب ثقة القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المحلي وحثهم على المساهمة في توفير التجهيزات المادية اللازمة لوحدة ضمان الجودة، نظير الحصول على دورات تدريبية يقدمها لهم أعضاء هيئة التدريس بالكلية.
- ✓ العمل على تحسين مستوي الأداء من خلال التقييم والمراجعة المستمرة، لتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع مقترحات للتحسين المستمر.
- ✓ إنشاء وحدة لقياس وتقويم الأداء يكون هدفها متابعة أداء العاملين ورفع كفاءتهم، وتقديم التغذية الراجعة في ضوء نتائج التقويم المستمر.
- ✓ إنشاء وحدة للتدريب يكون هدفها نشر ثقافة الجودة، ووضع خطة تدريبية بناء على الاحتياجات الفعلية لجميع القطاعات، وعقد دورات تدريبية وورش عمل وحلقات نقاش وتبادل الخبرات مع وحدات التدريب خارج الجامعة.
- ✓ إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين بالكلية، إضافة إلى قواعد بيانات لأنشطة وحدة ضمان الجودة بالكلية.

### ثالثاً: معوقات تطبيق التصور المقترح:

يوجد مجموعة من الصعوبات والمعوقات التي قد تحول دون تطبيق التصور المقترح، تتمثل في الآتي:

- جمود اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل بالكليات.
- قلة الصلاحيات الإدارية والفنية والمالية المتاحة للقيادات الإدارية.
- غموض أهداف ومتطلبات تطوير أداء القيادات الإدارية.
- ندرة قنوات الاتصال بين القيادات الإدارية ومؤسسات المجتمع المختلفة.
- مقاومة بعض القيادات الإدارية للتغيير، وتمسكهم بأساليب العمل التقليدية.

- تعثر بعض القيادات الإدارية في تحقيق رؤية ورسالة الكلية.
- ضعف دافعية بعض القيادات الإدارية نحو تطوير أدائهم.
- ضعف الحافز المادي والمعنوي عند تقديم أفكار جديدة تحقق الجودة.
- قلة الوعي لدى بعض القيادات الإدارية بالتخطيط الاستراتيجي.
- قلة مشاركة العاملين في تقييم القيادات الإدارية.
- ضعف خطط تنمية قدرات القيادات الإدارية الحالية والمحتملة.
- قلة الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعة لتطوير أداء القيادات الإدارية.
- قلة تناسب البرامج التدريبية للاحتياجات الفعلية للقيادات الإدارية.
- ندرة الاستعانة بالخبراء في تدريب القيادات الإدارية.
- نقص الموارد المادية اللازمة لتطوير أداء القيادات الإدارية.
- ضعف الاستفادة والتوظيف الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- صعوبة مساهمة القيادات الإدارية للتطور التكنولوجي والتقني السريع.
- الافتقار إلى نظم معلومات قائمة على التقنيات الحديثة، ونقص قواعد البيانات المطلوبة لمقومات العملية التعليمية والإدارية.

#### رابعاً: مقترحات التغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح:

- تعديل وتحديث اللوائح والتشريعات المعمول بها ومراجعتها بصفة مستمرة بشكل يضمن مرونتها ومسايرتها للمستحدثات العلمية والتكنولوجية، مما يساعد على ابتكار أساليب إدارية جديدة تواكب مستحدثات العصر.
- تعزيز الثقافة التنظيمية المشجعة على تحقيق الجودة، نشر ثقافة التغيير في الكلية، والتدرج في تطبيقه والبدء بالتغيير الجزئي لأن التغيير المفاجئ يأتي بنتائج عكسية في الغالب، إضافة إلى تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية التي من شأنها تخفيض مقاومة التغيير.
- تقليل المركزية ومنح القيادات الإدارية المزيد من الصلاحيات الإدارية والفنية والمالية، ما يساعد على القيام بالمهام المنوطة بهم بشكل أسرع.
- تطوير البنية التحتية اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة، تنويع أساليب التواصل بين القيادات الإدارية ومؤسسات المجتمع المختلفة من خلال عقد اللقاءات وورش العمل المستمرة.



- 
- التأكيد على أهمية التعلم الذاتي للرفع من القدرات المهنية والتكنولوجية للقيادات الإدارية بالكلية.
  - توفير بيئة عمل داعمة لتشجيع الأداء المتميز على مستوى كل فرد وعلى مستوى الكلية ككل.
  - عقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية مبنية على دراسة الاحتياجات الفعلية لهم.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- ابن منظور (د.ت). لسان العرب المحيط، المجلد 2، دار بيروت، بيروت، ص 223.
- أبو النصر، مدحت محمد (2008م). الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص 77.
- أبو نصيب، عرفة جبريل (2017م). أثر السلوك القيادي على تطوير أداء العاملين "دراسة تطبيقية جامعة المجمععة"، مجلة الثقافة والتنمية، ع 112، يناير، ص 134.
- أحمد، حافظ فرج (2012م). الأداء الإداري المتميز في المؤسسات التربوية، دار الطائف للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 69.
- إسماعيل، رامي يوسف علي (2013م). استراتيجية مقترحة للتنمية الإدارية للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية، ص 315.
- إسماعيل، مشعل خالد (2016م). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة الالكترونية، مجلة التربية، جامعة طنطا، مج 63، ع 3، ص 368، 376.
- بني حمدان، خالد محمد وإدريس، وائل محمد (2009م). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي "منهج معاصر"، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 283.
- تمام، شادية عبد الحليم (2010م). الجودة في برنامج التعليم المفتوح في ضوء الاتجاهات العالمية والاحتياجات المحلية، القاهرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ص 34.
- جلال، ابو بكر أحمد صديق (2009م). تطوير إدارة جامعة الأزهر باستخدام مدخل إعادة الهندسة في ضوء الإدارة الالكترونية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية، ص 171، 172.
- جلال، شاذلي يونس علي (2013م). التطوير التنظيمي لكليات جامعة الأزهر باستخدام مدخل إدارة التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة، ص 197-173.
- حسان، حسن والعجمي، محمد (2007م). الإدارة التربوية، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 277.
- حمود، خضير كاظم (2002م). السلوك التنظيمي، عمان، دار صفا للنشر والتوزيع، ص 183، 184.

- الخناق، سناء عبد الكريم (2019م). مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية. الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق، ص36.
- رمضان، صلاح السيد عبده (2005م). تطوير نظم إعداد المعلم بكليات التربية في سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة (دراسة ميدانية). مجلة كلية التربية بنها، مج 15، ع60، ص189.
- الزبيدي، ضبيان شمام (2017م). نظم المعلومات وأثرها في التخطيط الاستراتيجي، عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع، ص73.
- زهران، إيمان حمدي رجب (2017م). تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء الإدارة الإلكترونية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع 173، ج 1، ص310.
- السكارنة، بلال خلف (2009م). التطوير التنظيمي والإداري، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص27.
- سلطان، محمد سعيد (2003م) السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ص 219.
- السلمي، على (2004م). إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة، دار غريب، ص170.
- السلمي، على (د. ت). تطوير أداء وتجديد المنظمات، القاهرة، مكتبة الإدارة المعاصرة، ص26، 25.
- الشبلي، هيثم محمود، وآخرون (2011م). استراتيجية تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية أنموذجاً مقترح لضمان الجودة الإدارية، مجلة العلوم الانسانية، ع 35، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص38.
- شحاتة، حسن والنجار، زينب (2003م). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ص 107.
- عباينة، صالح أحمد (2015م). التخطيط التربوي المعاصر النظرية والتطبيق، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 37.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2001م). السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 221.
- عبد الرحمن، ثابت محمد ومحمد، جمال الدين (2002م). السلوك التنظيمي "نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، القاهرة، الدار الجامعية، ص ص 600-604.

- عبد الله، مجدي عبد الرحمن (2019م) استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والادارة بالنتائج، المجلة التربوية، مج 58، جامعة سوهاج، كلية التربية، ص 130.
- عبد المولى، الطيب محمد إبراهيم (2013م). تصور مقترح لتطوير جامعة الأزهر في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية، ص ص 242 - 295.
- العتيبي، عالية محمد (2017م). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم التربوية، ع 11، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ص 393.
- العتيبي، نواف محمد البادي (2013م). تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية، دار المسيلة، الكويت، ص 34.
- عثمان، انجم أحمد (2020م). مستوى جودة الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية وآليات تطويره بجامعة الملك خالد في ضوء معايير الجودة بالتعليم العالي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ع 4، مج 28، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عربانو، محمد عبد الحميد (2017م). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر للتفكير الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية، ص 202.
- عشبية، فتحى درويش (2009م). دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي والروابط العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 141.
- عليمات، صالح ناصر (2007م). العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص 47.
- عيداروس، احمد نجم الدين، عراقي، السعيد السعيد (2012م). تطوير الأداء المؤسسي لكلية التربية بجامعة الطائف في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد، مجلة القراءة والمعرفة، ع 124، جامعة عين شمس، كلية التربية.
- الغامدي، فيصل بن علي محمد (2021م). تطوير الأداء الإداري بإدارة البعثات والعلاقات الجامعية بجامعة الباحة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة كلية التربية، ع 189، ج 4، جامعة الأزهر، كلية التربية.
- فرحات، ناصر عبد الحميد (2012م). إعداد القيادات الإدارية ودورها في تكوين سماتهم وصفاتهم القيادية، مجلة جامعة الزيتونة، جامعة الزيتونة، ع 4، ص 125.



- قرم، عبد الغني يوسف(2008م). الجودة بين الحاضر والمستقبل. المجلة العربية لضمان جودة التعليم، ع 3، ص 12.
- كمال، برباوي (2013م). دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي. مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مج 4، ع 10، الولايات المتحدة الأمريكية، ص 85.
- كنعان، نواف(2004م). القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص 98.
- لاشين، محمد عبد الحميد وقرني، أسامة محمود (2012م). الإدارة التعليمية اتجاهات ورؤي تطبيقية معاصرة، القاهرة، دار الفكر العربي، 2012م، ص 29.
- محجوب، بسمان فيصل(2003م). إدارة الجامعات في ضوء المواصفات العالمية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 59.
- محمد، أحمد محمد أحمد(2014م). معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية "رؤية تربية"، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثامن عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس بعنوان تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم، القاهرة، ص 22، 23.
- محمد، هشام بيومي(2017م). متطلبات تطبيق نظام معلومات استراتيجي للإدارة الجامعية بجامعة الأزهر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية، ص 159.
- المعمري، فهد صالح مغربية(2015م). تقييم الأداء الإداري بكلية التربية والألسن -عمران- بالجمهورية اليمنية وفقاً لبعض متطلبات الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ع 20، مج 8، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ص 147.
- المغامسي، سعيد بن فالح (2004م). القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع 54، ج 1، ص 104.
- المؤمن، قيس وآخرون (2010م). التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص 99.
- هلال، محمد عبد الغني حسن (2011م). مهارات لإدارة الأداء "معايير وتطبيقات الجودة في الأداء"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ص 13.
- يسلم، خديجة عبد الله، خضر، إيمان أحمد(2010م). تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي الخليجي "بالتطبيق على جامعتي الطائف والملك فهد للبترول والمعادن بالسعودية وجامعة الإمارات العربية المتحدة"، بحث مقدم للمؤتمر السنوي العربي الخامس - الدولي الثاني، الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، المنعقد في الفترة من 14-15 أبريل، جامعة المنصورة، كلية التربية النوعية، ص 86.

المراجع الأجنبية:

- Blanco Ramírez, Gerardo (Mar 2015). " International Accreditation as Global Position Taking: An Empirical Exploration of U.S. Accreditation in Mexico", Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning, v69, n3, P. p361-374.
- Creswell, J. (2012). Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research, (4th ed), USA: Pearson Education Inc., p618.
- Daft, R. L. (2006). The new era of management: International Edition. Mason: South-Western Thomson, p32.
- Dattalo, P (2008). Determining sample size: Balancing power, precision, and practicality. oxford university press, p.4
- El-Sayed, A. M., Al Mashikhi, K. M. A. M., & Al Kithiri, F. M(2017). Developing Administrative Performance of School Principals in Dhofar Governorate from the Viewpoints of Teachers. International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS) ISSN 2356-5926, 4(3),105-119.
- Ricky W. and Gregory M (2012). Organizational Behavior: Managing People and Organizations, USA: Cengage learning, p325.
- Robbins, S. and Coulter (2012). M. Management, New Jersey, USA: Pearson Education, Inc, (11th ed.), p.9
- Salajegheh, S., & Yazdani, A(2013). The Relationship Between Total Quality Management (TQM) and Organizational Performance (Case study in Kerman Steel and Rolling Plant), Interdisciplinary journal of contemporary research in business, 5(4), 478- 489.