

## الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي بالملكة العربية السعودية – جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن نموذجاً

إعداد

أ.د/ سهام بنت محمد صالح كعكي

كلية التربية/ قسم الإدارة والتخطيط التربوي

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

### الملخص :

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع القيادة بمؤسسات التعليم العالي ، والتعرف على التحديات التي تواجهها. ولتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كسبيل لتفسير جميع المعلومات اللازمة لذلك للاستفادة منها في اقتراح آليات للارتقاء بفاعلية أداء القيادة بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ؟ وقد توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج من أهمها: واقع أداء القيادة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي يعاني من أوجه قصور يمكن تلخيصها في الآتي: المركزية في اتخاذ القرارات ، وضعف المشاركة ، وشكلية تفعيل التقنيات ، وقصور في الرؤية والاستراتيجية ، وتدخل المحسوبيات، وتغلب النمط السلطوي في الممارسات، وغياب المرونة ، وتتسم العلاقات بالهرمية البيروقراطية ، وتغيب المساءلة والمحاسبة ، وجمود الهياكل التنظيمية ، وغياب التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة، وضعف في سياسات وآليات إختيار القيادة الجامعية. ومن التحديات التي تواجه القيادة الجامعية الآتي: قصور في استراتيجية العمل، وغياب الاعداد المهني في مهارات القيادة لمن يتولى المنصب، وتعدد الجهات الرقابية، والصراع على المناصب القيادية ، ارتباط الخطط والاستراتيجيات بشخص المسؤول (القائد) ، وقصور في العلاقات الوظيفية وتوترها. وفي ضوء ما سبق توصلت الدراسة الى وضع بعض الآليات التي تمكن من الارتقاء بفاعلية أداء القيادة الجامعية ومنها مايلي: تحديد المهارات الأساسية التي تحتاجها القيادة الجامعية ، وتصميم البرامج المهنية التي تعد القيادات الجامعية ، والجمع بين المهارات الفنية والإدارية ، التحول الى القيادة التفاعلية ، وتصميم معايير موضوعية لاختيار القيادات الجامعية ، وإعادة هيكلة النظم الجامعية ، ودعم عملية المشاركة بتوفير القيادة الديمقراطية ، واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة....

**الكلمات المفتاحية:** القيادة ، مؤسسات التعليم العالي، الجامعات، الإدارة، الأداء ، جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن.

### المقدمة:

تضطلع المؤسسات الجامعية بمسؤوليات ومهام متعددة ومهمة في مجال إعداد الكفايات المتخصصة للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة، وفي مجال إيجاد الحلول العلمية للمشكلات التي يواجهها المجتمع، بالإضافة إلى دورها في نشر وتنمية المعرفة بفروع العلم المختلفة. ومن ثم فإن الجامعات وسيلة رئيسة لتقدم المجتم وعنوان نهضته (أبو الوفا ، ١٩٩٠، ٩ - ١٠) لذا فإن القيادات الإدارية مسؤولة عن تحقيق الأهداف والرؤى بأعلى جودة ممكنة.

فالقائد في التنظيمات الجامعية موقع القلب من الجسد، فالجامعة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال من يقودها بكفاءة ؛ فهو المفتاح الحقيقي لرفع مستوى الإنتاجية في الجامعة كما ونوعا، وهو المتحكم في معظم القرارات الجامعية المركزية التي تحدد طابع المؤسسة الجامعية. فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة عالية على الكفاءة التنظيمية ، ولكي يكون القائد الجامعي تفاعليا لآبد وأن يمتلك بعض المهارات الأساسية مثل: التأثير على الآخرين ، والاستماع ، والثقة بالنفس واحترام الآخرين ، وتقدير المقترحات، وفهم نقاط القوة والضعف(العبادي والطائي والأسدي، ٢٠٠٧، ص١٦٧).

ولقد أشارت دراسات عديدة إلى أن كفاءة القيادة تتحدد في القدرة على العمل كفريق متعاون ، ومعرفة الأفراد ، والقدرة على تحليل المواقف وتشكيل فرق العمل ، واسلوب متابعتها ، ومن التحديات التي تعيق أداء القادة : كثرة الأعباء الإدارية ، وتنوعها وعدم توفر المهارات الادارية اللازمة ، والافتقار إلى المهارات القيادية، وغياب التعاون ما بين الأفراد، والافتقار إلى أساليب تقويم الأداء، وتكرار طلب تقديم معلومات سبق وأن قدمت ، وتزايد الضغوط الوظيفية وخاصة الإدارية، والروتين المميت لإجراءات العمل ، وغياب شبكة علاقات وظيفية

تعزز دور القائد ، وعدم الحرص على إقامة علاقات جيدة ، وعدم القدرة على حل المشكلات(نايت وتراولر،٢٠٠٧م،ص٢١-٢٢،٢٠٩، ٢١٤)، ، والقيادة الفعالة تركز على حفز العاملين ومساندتهم في تحقيق نموهم الذاتي وتمكينهم من التفوق واستقلالية التفكير واشراكهم في تحمل المسؤولية والقيادة الفاعلة تتكون من ثلاث محاور هي: سمات القائد وسلوكه، وصفات الموقف (المخلافي، ٢٠٠٩، ص٤٦ ، ٤٥٠).

### مشكلة الدراسة:

يتضح من نتائج الدراسات السابقة أن مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية تعاني من الآتي:

- العشوائية في الأداء ، وقصور البيئة التنظيمية المحفزة على الأداء ، وعدم توفر الأدلة التنظيمية ، وغياب الاعداد التأهيلي للقيام بالعمل، واعتماد نظام الإدارة التقليدية ، الذي يتسم بالرقابة الصامرة، وغياب المساءلة (التويجري،٢٠١٤).
- الحاجة الى قادة تحويليين في الجامعات(الفتاح ، وغضيان،٢٠١٢).
- الإدارة الأكاديمية الجامعية تتبع المركزية المهيمنة والمسيطرة ، اتباع نمط يمتاز بالسطوية ، غياب المرونة ، وتسود العلاقات الهرمية البيروقراطية الضيقة، وتمسك القيادات الجامعية بالمسؤوليات والصلاحيات ، وغياب المحاسبية والرقابة ، وجمود الهياكل التنظيمية (زاهر،٢٠١٤م).

لذا رأت الباحثة دراسة فاعلية أداء القيادة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق ذلك قامت بتحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها على النحو الآتي:

ما مدى فاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية

### السعودية ؟

وينبثق عن هذه المشكلة الرئيسية عدداً من الأسئلة الفرعية هي:

١. ما واقع أداء القيادة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي ؟
٢. ما التحديات التي تواجه القيادة الجامعية ؟
٣. ما الآليات المقترحة للارتقاء بفاعلية أداء القيادة بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن ؟

### أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

١. تشخيص واقع القيادة الجامعية .
٢. التعرف على التحديات التي تواجه القيادة الجامعية .
٣. اقتراح آليات للارتقاء بأداء القيادة بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن .

### أهمية الدراسة :

إن أهمية الدراسة الحالية تنبثق من كونها تبحث في كفاءة أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي، لذا فإن الدراسة الحالية سيستفيد منها كل من:

١. العاملون في التعليم العالي، والكليات بالتعرف على آليات الارتقاء بأداء القيادة الجامعية.
٢. المتخصصون في مؤسسات التعليم الجامعي لتمكينهم من وضع أساليب للارتقاء بأداء القيادة الجامعية.
٣. العاملون في التعليم العالي لتحديث اللوائح والأنظمة التي تحكم اختيار القيادة الجامعية.
٤. ستمكن من التزويد بمؤشرات للارتقاء بجودة أداء القيادة في مؤسسات التعليم العالي.

### مصطلحات الدراسة :

فاعلية (Effectiveness) :

هي الدرجة التي يستطيع العامل أن يحدث بها تأثيراً ، وتعني القدرة على أداة الأفعال الصحيحة ، أي القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة تبعاً

لمعايير محددة ، وتشير الى مدى تحقق الأهداف والمهارات المطلوبة (إبراهيم ، ٢٠٠٩م، ٧٥٣). والمعنى الإجرائي المراد في هذه الدراسة قدرة القيادة الجامعية على تحقيق أهدافها بصورة صحيحة.

#### أداء (Performance):

تنفيذ أمر أو عمل ما ، وهو ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمد ما ، وقد يتم من خلال آلية أو أكثر تبعاً لطريقة محددة ، ويتم تقييمه في ضوء معايير محددة واضحة (مراد، ١٩٩٨م، ١٠٤٤). والمعنى الإجرائي المراد في هذه الدراسة قدرة القيادة الجامعية على أداء عملها بمعايير موضوعية واضحة.

#### القيادة (Leadership):

القدرة في التأثير بالسلوك البشري لتوجيه مجموعة من الناس نحو هدف محدد بأسلوب يضمن ثقتهم وتعاونهم واحترامهم، ويتم تصنيف القيادة تبعاً للموقف فمنهم التقليديين ، وآخرين مبتكرين ، كما يصنفوا تبعاً لأسلوب العمل فمنهم الديمقراطيين وآخرين ديكتاتوريين ، ومنهم القيادة الحرة غير الموجهة ، ويشترط لنجاح عملية القيادة أن يكون هناك توافق ما بين القائد والاتباع والموقف الاجتماعي الذي يتفاعلون فيه، ومشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات ، وأكدت الدراسات البحثية على عدد من صفات القائد منها: التمسك بالقيم العليا والمعتقد الديني والإخلاص والتجديد والبعد عن التحيز ، واستعداده لخدمة الآخرين ، والحرص على المصلحة العامة (مراد، ١٩٩٨م، ٨٥٢). وهو المعنى الإجرائي المراد في هذه الدراسة...

#### الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بتقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة أجزاء ، وهي كما

يلي:

**أولاً: الفاعلية الإدارية للقائد الجامعي :**

دراسة (Black,2015): اتبعت المنهج الوصفي ، واستخدمت أسلوب المقارنة بين المنهاج المختلفة لتطوير القيادات في مؤسسات التعليم العالي ، وهدفت في كيفية تطوير القيادة الجامعية لتتمكن من تحقيق أهدافها ، وتحديد السلوك القيادي المناسب لتمكين القائد من التكيف مع المستجدات في المجال الجامعي، وتم مقارنة نماذج مختلفة من القيادة في التعليم العالي مع نظرية القيادة ، وتوصلت الى حاجة قادة التعليم العالي الى مزيج من الكفاءات القيادية والإدارية للتصدي للتحديات التي تواجههم ، وإن القائد الفعال يدرك أن هناك دائما مجالاً للتحسين ، ويحترم احتياجات الآخرين ، ويسعى لمعرفة المزيد من المعلومات ، ويشرك موظفيه ذوي العلاقة بالقرارات التي يتخذها ، ويساوي بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ، كما أوصت الدراسة بأهمية تنمية المهارات الشخصية للقيادة الجامعية.

دراسة (النبهاني والسليمان،٢٠١٢م) حول مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية في كلية العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت الاستبانة كأداة للكشف عن مستوى الفاعلية ، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها الآتي: أن مستوى الفاعلية بين متوسط ومقبول في إدارة الموارد البشرية النسوية ، ووجود معوقات تحد من فاعلية الإدارة بدرجة متوسط بصورة عامة ومنها تدني الحوافز، وغياب اللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية، وضعف فرص المشاركة ، وقصور الرضا الوظيفي ،وتدخل عامل الوساطة، والمحسوبيات ، وأوصت الدراسة بالتأكيد على اهتمام القيادات بوزارة التعليم العالي بالموارد البشري النسوي ، وتحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بالاستقطاب ، القيام بالمزيد من الدراسات البحثية ذات العلاقة بفاعلية العنصر البشري ، وعلاقتها بالأنشطة التي يقوم بها .

دراسة (الفتاح ، وغضيان،٢٠١٢) بحثت في فاعلية ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التحويلية، واتبعت المنهج الوصفي، وأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك

في المملكة العربية السعودية ، وتوصلت الى عدد من النتائج منها الآتي: الحاجة الى قادة تحويليين في الجامعات لأنهم يحققون الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية ، ودعم التغيير ، وإتاحة الفرصة للإبداع والابتكار، وأوصت الدراسة بتدريب أعضاء هيئة التدريس الإناث على سلوك القائد التحويلي، وإشراكهن في صناعة القرار التربوي، وعقد دورات تدريبية لرؤساء الأقسام ، وتزويدهم بالمهارات الإدارية القيادية ، والتوعية بأهمية التغيير والتطوير.

بحثت دراسة (الختاتنة، ٢٠١١) في درجة فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعات إقليم جنوب الأردن ، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت لعدد من النتائج منها الآتي: درجة الفاعلية كانت متوسطة ، ومحور مهارة الاتصال احتل المرتبة الاولى بدرجة مرتفعة ، يليه عقد الاجتماعات بدرجة مرتفعة ، أما محور التغيير فحصل على درجة متوسطة ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في درجة فاعلية أداء رؤساء الأقسام الكلي وأبعاده الأربعة لصالح الخبرة الأكثر. وأوصت الدراسة بأهمية تحديد معايير لاختيار رئيس القسم ، وتصميم وصف وظيفي واضح لمهام رؤساء الأقسام ، وعقد دورات تدريبية في عمليات الادارة والاتصال واتخاذ القرارات والتخطيط ، وتوفير الاحتياجات ، والمستلزمات اللازمة لأداء رؤساء الأقسام لمهامهم، نشر ثقافة التغيير بالقسم.

دراسة (Davis, 2011) : اتبعت الباحثة المنهج الوصفي ، ودرست القيادة في مؤسسات التعليم العالي ، وبحثت في أهمية اكتساب القادة المهارات والأساليب المهنية ، وحددت الصفات القيادية الإيجابية والتي منها: القدرة على بناء علاقات جيدة مع الطلاب ، والعاملين، والعمل الجماعي ، وشفافية الأداء ، والاتصال الفعال مع الآخرين وبناء العلاقات داخل الثقافة التعاونية ، والقدرة على فهم من يتعامل معهم ، وبناء فرق العمل ، وتمكين الآخرين ومنحهم بعض السلطات ، والثقة المتبادلة مع وضوح الأدوار والمسؤوليات ، والاحترام ، والقدرة في التأثير على الآخرين، والتمكن من التفاعل مع الآخرين بإيجابية ، وتفعيل جانب

من القيادة التحويلية ، وأوصت بتبني تقنيات القادة الفعالية ذوي الخبرات والتجارب المهنية.

ركزت دراسة (السيد،٢٠٠٩م) على أهمية إعداد القادة الإداريين ، وأن الفاعلية تهتم بالجانب النوعي لا الكمي وتعني القدرة على تحقيق الأهداف لسد احتياجات وتوقعات المستفيدين في ظل متغيرات بيئة محددة، واتبعت المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة ، وأكدت على العوامل التي تؤثر على الفاعلية ومنها : خصائص القادة ، وطبيعة المهام، والهيكل التنظيمي، والبيئة المحيطة ، كما أكدت الدراسة على أهمية إشراك أعضاء فرق العمل في السلطة لإكساب الموظف الشعور بالفاعلية، والمسئولية ودعم الثقة لديهم في أدائهم ، وإيجاد أدوات اتصال مباشرة، وفعالة بين القيادات الجامعة، ومنسوبيها ، وتفعيل أسلوب الجودة الشاملة ، حيث يتم تطوير العاملين بالجامعة في ضوء متطلباتها ، والارتقاء بمستوى القيادات الإدارية بالجامعات عن طريق التدريب الموجه.

دراسة (Scott, Coates & Anderson, ٢٠٠٨): اتبع الباحثين المنهج الوصفي ، وطبقوا استبانة على (٦٠٠) قيادياً من عشرون جامعة في استرالية ، ولقد حددت الدراسة عدداً من مجالات القيادة الأكاديمية ، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها الآتي : القدرة على تنفيذ المبادرات مؤشر للقيادة الفعالة ، وأكدت على أهمية مشاركة الطلاب والعاملين ، وأن يكون القائد مرناً في تعامله وقادر على التجاوب مع احتياجات العاملين والطلاب، وإن الأدوار الواضحة تمكن من تحديد الممارسات الجيدة والتغيير المطلوب إحداثه، كما أن تنمية المهارات القيادية في مؤسسات التعليم العالي بحاجة الى إعادة هندسة بصورة جذرية لتمكين القائد من إدارة المعرفة بصورة صحيحة.

دراسة (Braun & others, ٢٠٠٩): اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وهدفت الى تصميم برنامجين لتنمية المهارات القيادية في مؤسسات التعليم العالي لثقل البرامج المخصصة لذلك ، ويختص البرنامج الأول بتطوير أداء هيئة التدريس



المبتدئين لتمكينهم من القيام بأداء مهامهم الوظيفية بفعالية ، والبرنامج الآخر يختص بتطوير القيادة داخل أقسام الجامعة ، وأوصت الدراسة بالتالي: تنمية المهارات القيادية الفعالة في مؤسسات التعليم العالي ، وأوصت القيادات الجامعية بتبادل الخبرات العملية ، والاستفادة من المعرفة القائمة على التجريب و التوازن بين العمل والحياة ، وتحديد الأهداف بوضوح ، والقيام بدراسات أكثر عمقاً في تنمية المهارات القيادية بمجال التعليم العالي ، واستخذات معايير وأساليب متنوعة لجمع البيانات .

بحث دراسة (العتيبي،٢٠٠٨) في أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، وطبقت المنهج الوصفي التحليلي ، واستعان بالاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: ارتفاع درجة المساءلة الإدارية بالجامعات الحكومية السعودية، وارتفاع مستوى الفاعلية بها ، وارتفاع تصورات عينة الدراسة للعمل والإنجاز وللانضباط الوظيفي بصورة عامة ، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية في فاعلية الجامعات الحكومية السعودية. وأوصت الدراسة بإيجاد آليات للمساءلة الإدارية.

دراسة (Garwe،2007م): اتبعت المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة والمقابلة الشخصية والملاحظة المباشرة كأدوات لدراستها التي اهدفت الى بحث تأثير القيادة المؤسسة على جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في زيمبابوي ، وطبقتها على الجامعات الحكومية والخاصة وتوصلت الى عدد من النتائج منها الآتي: انعدام الثقة بين القادة والموظفين ، وتجاهل وجهات نظر المرؤوسين ، والحاجة لقادة جامعيين قادرين على القيام بالتغيرات والعمل مع الموظفين لتحقيق أهداف الجامعة ، والقدرة على تعزيز النمو الفكر لكل من الموظفين والطلاب الذي يوجد ثقافة التعلم ، كما أكدت النتائج على الدور الإيجابي للقيادة الفعالة.

دراسة (إبراهيم، والطحلاوي، وحسن، بدون تاريخ) بحثت في كيفية تدار الجامعات، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الى أمور عدة منها: تحول الولاء الى بعض اشكال النفاق لارضاء القيادات الجامعية، وقتل روح المخاطرة، غموض أساليب اختيار القيادات، وتعدد الجهات الرقابية، الانشغال بالأعمال الورقية، انتشار ظاهرة العنف الإداري، وتغلب المصالح الشخصية، وأصبحت الجامعة في خدمة الإدارة وأوصت بالتالي: إعادة تشكيل مهارات المستويات الإدارية والتنفيذية، اتباع الإدارة بالرؤية المشتركة الذي يشتمل على مزايا الإدارة المرئية والتفاعلية، توسيع العمل الجامعي وتعميق مفهوم المشاركة مع التركيز على التنمية الشاملة، تدريب القيادات الحالية على المهارات الإدارية التي تتناسب مع عصر المعلومات وتكنولوجيات الاتصال، وبناء العلاقات لخدمة رسالة الجامعة، ودعم روابط الثقة، الإحساس بالمسؤولية والانتماء، والمشاركة باتخاذ القرارات.

#### **ثانياً التحديات التي تواجه القائد الجامعي:**

دراسة (عوض، ٢٠١٤) اتبعت منهج التحليل الكيفي، وحددت محاور للتطوير، وتوصلت الى عدد من التوصيات منها: وضع سياسة عامة واضحة لمجموعة القيادات الإدارية، تطوير منظومة لمجموعة الوظائف القيادية الإدارية وتأسيس لجنة استشارية لادارة القيادات الإدارية، اتباع أسس محددة للاختيار والتعيين واستحداث أدوات لتوطين مبدأ الجدارة باختيار وتعيين القيادات الإدارية الحكومية تشتمل على مبدأ الجدارة والمهارات والمعارف والسلوك المطلوب، ووضع دليل بطاقات لتوصيف وظائف القيادات الإدارية الحكومية، ودليل لاخلاقيات المهنة والتأكيد على مبدأ المسائلة.

دراسة (زاهر، ٢٠١٤م) اتبع المنهج الوصفي التحليلي، واتبع أسلوب السيناريوهات وطبقه على المملكة العربية السعودية، وتوصل إلى أن الإدارة الأكاديمية تتبع المركزية، في ظل نمط يمتاز بالسلطوية وغياب المرونة، وتسود العلاقات الهرمية البيروقراطية الضيقة، وتتمسك القيادات الجامعية

بالمسؤوليات والصلاحيات مع الافتقار الى القدرة على إلهام المرؤوسين للابداع، وغياب معايير المحاسبية والرقابة، بالإضافة الى جمود الهياكل التنظيمية ومحدودية الاستفادة من الهياكل التنظيمية الشبكية والافتراضية للافتقار للتنسيق الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بأن تعمل الإدارة الجامعية على تلبية احتياجات سوق العمل، وتطوير علاقة الجامعة بالمجتمع واتباع اللامركزية في ورسم سياسات تدعم الابداع وتجسير الفجوة بين الثقافتين الطبيعية والإنسانية.

حددت دراسة (السعودي، ٢٠١٤) بعض السلبيات في واقع الإدارة الجامعية ، واتباع المنهج الوصفي في ذلك ووضع عدد من السيناريوهات العلمية ، وتم استخدام الاستبيان ،وتوصل لعدد من النتائج منها التالي: عدم وضوح آلية اختيار القيادات الجامعية ، وغياب التوصيف الوظيفي لها، تغيب مشاركة كل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب باختيار قياداتهم، ويعين رئيس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة بالقسم ، وغياب معايير موضوعية واضحة ومعلنة للجميع لاختيار القيادات ، ولا تعتمد سياسة الانتخاب بالتعيين. ويتبع التنظيم الهرمي ، واتباع النمط البيروقراطي ، وجمود الهيكل التنظيمي وعدم مرونته.

دراسة (الحارثي، ٢٠١٤) اتبعت المنهج الوصفي المسحي ، وطبقت استبانة على عينة الدراسة ، وتوصلت الى ضعف التطبيق الفعلي للتعاقب القيادي ، وحدد عدد من المعوقات التي تمنع تفعيل برامج تخطيط التعاقب القيادي ومنها: غياب الرؤية الاستراتيجية لبناء صف ثان من القيادات ، قصور نظام تقييم أداء موضوعي، عدم الربط بين المسار الوظيفي والتدريبي، وأوصت الدراسة بأمر عدة منها الآتي: التوعية بضرورة التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية الحكومية ، تصميم برامج لاطلاق القدرات الإبداعية لدى الموظفين ، تحفيز الجهات الحكومية على الإعلان عن توجهاتها الاستراتيجية، تفعيل الرقابة الموضوعية، تصميم برنامج وطني لاكتشاف القيادات على مستوى الأجهزة الحكومية.

دراسة (الفايز، ٢٠١٤) اتبعت المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة التي طبقت على جامعتي الملك سعود والامام محمد

بن سعود الإسلامية بالرياض وتوصلت الى النتائج التالية: أن مستوى التمكين للقيادات النسائية متوسط ، ويواجه تحديات تنظيمية وثقافية عدة حصلت على درجة عالية، بينما كانت التحديات الشخصية متوسطة ، وأوصت بتوفير رؤية واضحة لتمكين القيادات النسائية، وتطوير الهياكل التنظيمية ، والأدلة الإجرائية ، وتطوير معايير اختيار وتعيين القيادات ، وتفعيل أنظمة المحاسبة والمساءلة ، ودعم برامج التنمية المهنية لتطوير القيادات الجامعية ، والمراجعة الدورية الشاملة للصلاحيات.

دراسة (التويجري،٢٠١٤) طبقت المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة ، وتوصلت الى عدة نتائج منها : عدم وضوح أهداف العمل ، العشوائية في الأداء وغياب العدالة ، قصور البيئة التنظيمية المحفزة على الأداء ، عدم توفر الأدلة التنظيمية ، وغياب الاعداد التأهيلي للقيام بالعمل، واعتماد نظام الإدارة التقليدية ، الذي يتسم بالرقابة الصامرة ، والخوف من تحمل المسؤولية ، وغياب المساءلة ، وأوصت الدراسة بتأهيل القيادات المرشحة قبل تكليفها بالعمل، توفير التدريب النوعي المستمر لتطوير الكفايات الادارية للقيادات ، وتوفير الأدلة التنظيمية ، تطوير نظم تقنية للمعلومات ،مراجعة معايير اختيار وترشيح القيادات بالجامعات ، وضع استراتيجيات واضحة لاعداد وتأهيل القيادات الجامعية.

دراسة (محمد،٢٠١١)، والتي اتبعت المنهج الوصفي التحليلي ، طبقت على الجامعات المصرية ، وتوصلت الى عدد من النتائج : أن القانون المنظم للعمل بالجامعات يمثل عائقاً حيث يتم تعيين رئيس الجامعة بقرار من رئيس الجمهورية بناء على عرض وزير التعليم العالي ، وأن شغل المناصب القيادية بالجامعة من عمداء ونواب ووكلاء يكون بالتعيين دون توفر معيار علمي موضوعي وذلك يتنافى مع مبدأ الديمقراطية ومعايير الاختيار تبعاً للكفاءة ، كما أن القانون قيد كافة الصلاحيات لرئيس الجامعة المعين مما أفقد المجالس الجامعية قيمتها، وأثر ذلك سلبياً على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس

، واقتصر العمل في مجالس الأقسام على توزيع الأنصبه والاشراف على الدراسات العليا أما المسؤوليات الأخرى مثل: تعيين الأعضاء أو توزيع المحاضرات فتكون تحت كلمة : اقتراح ، وضعف استقلالية الجامعات ، ومحدودية الحرية الأكاديمية ، والقصور في التشريعات المنظمة للجامعات ، وغياب المساءلة وأوصت الدراسة بتعديل القوانين والتشريعات الخاصة بالجامعات وتفعيل دور كل من مجالس الأقسام والأمناء ووضع أسس لتقويم أداء المناصب القيادية ، وتفعيل مبدأ المساءلة ونشر ثقافة الحوكمة ومنح الجامعات مزيداً من الاستقلالية وتحقيق الحرية الأكاديمية.

دراسة (بدوي، ومجاهد، ٢٠١٠م) اتبعت المنهج الوصفي التحليلي ، وطبق على التعليم المصري، وتوصلت الدراسة إلى المعوقات التي تحد من تحقيق التنمية المستدامة بالتعليم العالي وفيما يأتي بعض منها: معوقات ترتبط بالإدارة الجامعية حيث تتبع المركزية الشديدة، ومستويات الأداء المطلوبة، وعدم القدرة على مواكبة التطورات الحديثة، وغياب رؤية استراتيجية واضحة للتنمية المستدامة، وشكلية استخدام التقنيات، والاعتماد على طرائق التدريس التقليدية، لعدم اكتساب أعضاء هيئة التدريس لمهارة استخدام الحاسب وتحويل مقرراتهم إلى مقررات إلكترونية، وعدم استقلالية الجامعات من الجانب المالي والإداري.

دراسة (أبوكريم، ٢٠٠٩) اتبعت المنهج الوصفي ، وطبقت على عينة من الجامعات الأردنية ، واستخدمت الاستبيان كأداة ، وتوصلت الى عدد من النتائج منها الآتي: تمارس الإدارة الجامعة بمستوى قليل جداً مشاركة جميع الأطراف المعنية بصناعة القرارات ، وتتعامل بطرق سرية ، وأتت بالمرتبة الأخيرة في نظر عينة الدراسة كل من :تنوع وسائل الاتصال المستخدمة، وإن الإدارة الأكاديمية بالجامعات الأردنية الرسمية ترى أن عملية الاتصال الداخلي والخارجي مع الجهات ذات العلاقة تحتل مكانة متأخرة ، وأن الاتصال عملية ثانوية في تعزيز الشفافية ، وتركز السلطة بيد واحدة ، والسرية بالعمل الإداري ، قصور الأنظمة

المتضمنة لمسؤوليات الشخص الوظيفية ، وعدم استغلال التقنية والخلل في الهياكل التنظيمية ، وعدم شمولية القواعد والأنظمة، وكثرة مهام القيادات الأكاديمية.

دراسة (الحجوج،٢٠٠٧) عن معوقات وصول المرأة الى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وطبقت الاستبانة كأداة ، وتعرفت الدراسة على عدد من الأمور منها التالي: ارتفاع المعوقات التنظيمية، ويليها التأهيلية ، والمهنية، والفضية بمستوى مرتفع أما الاجتماعية، والشخصية فكانتا بمستوى متوسطة ، وضعف مهارات المرأة في الاتصال الوظيفي ، وقصور في تطوير كفاءة المرأة الوظيفية ، وتدني مهارات المرأة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وتشعب المسؤوليات الإدارية وتعددتها، وأوصت الدراسة بضرورة الحد من هذه المعوقات من طريق الآتي: اعتماد مبدأ الكفاءة عند التعيين والترقية ، واقامة الورش التثقيفية ، ووضع السياسات والاستراتيجيات الخاصة بعمل المرأة.

### **ثالثاً: الارتقاء بأداء القيادة الجامعية:**

دراسة(المراد،٢٠١٥)، طبقت المنهج الوصفي التحليلي ، وهدفت الى اختبار العلاقة بني الذكاء العاطفي وأنماط القيادة الإدارية والمساهمة في تحسين نوعية عمل القيادات الإدارية ، وطبق استبيان على عينة من المديرين والذين يمثلوا قيادات إدارية ، وتوصلت الى عدد من التوصيات منها: دعم وتطوير نظرية الذكاء العاطفي على مستوى المرؤوسين والصف الثاني من القادة الإداريين ، ومراعاة مهارات الذكاء العاطفي اللازم توافرها بالقيادات ، وتفعيل العمل بنظريتي القيادة التحويلية والتبادلية مع تطبيق نظرية الذكاء العاطفي لأن العلاقات والتفاعلات تؤدي الى زيادة فاعلية القيادة الإدارية ، ويتطلب ذلك توفر سمات القائد الكاريزمي والقُدوة للآخرين، وتقدير الجهود المبذولة ومكافأة المجد ، والاشراف والمتابعة والتوجيه بأسلوب مناسب يحفظ الحقوق والاحترام ، وتكوين رؤية مشتركة وتمكين العاملين ، والتعليم المستمر للقادة الإداريين

ومرؤوسينهم، والأخذ بعين الاعتبار القيم والعادات والعلاقات بين كافة العاملين.

دراسة (رميس، ٢٠١٤)، اتبعت المنهج الوصفي التحليلي ، وطبقت على المملكة العربية السعودية ، وهدفت الى دراسة بعض الجوانب القانونية في القيادة الإدارية ، ومن النتائج التي كشفت عنها التالي: اعتماد الجدارة أساساً للتعيين ، تحديد ضوابط وشروط اختيار المراتب الوظيفية (١١، ١٢، ١٣): الوزير له سلطة تقديرية في الترشيح بين المرشحين لتلك المراتب ، وتخضع قرارات الترقية لتلك المراتب للرقابة القضائية ، وتوصلت الى عدد من التوصيات منها الآتي: وضع نظام متكامل للقيادات الإدارية يتضمن تحديد المراتب الوظيفية القيادية والشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها وإجراءات الاختيار وعناصر المفاضلة وآليات تطبيق المراقبة على الأعمال، تطبيق التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية لاكتساب الخبرات ، ودعم مركز إعداد القادة واعتباره النواة لتدريب من يرشح للمراتب القيادية ، تصميم قاعدة بيانات إلكترونية تتضمن حصر من يتوافر بهم شروط شغل الوظائف القيادية .

دراسة (حسن وعبدالله، ٢٠١٤م) اتبعت المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الى وضع تصور مقترح لتطوير التعليم العالي المصري في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة ، توصلنا الى بعض مشكلات التي تعاني منها الجامعات وهي: قصور المنظومة الجامعية عن تحقيق الأهداف، وصعوبة مواجهة التحديات وكثافة المعلومات وتعدد مصادر المعرفة والثورة التكنولوجية ، وقصور نظام تقويم أدائهم ، وغياب ثقافة النظام عند تغيير القيادات الجامعية ، ضعف توظيف المستحدثات التكنولوجية، والتركيز على الإجراءات الإدارية النمطية وقصور عملية التنسيق والتكامل ونسخ النماذج واستيرادها من دول أخرى أدى لظهور مشكلات التكيف وتدني مستوى الجودة وتغريب النظام التعليمية ، وعدم موضوعية سياسة تعيين القيادات الجامعية ، وتباين نطاق الاشراف على الجهاز الإداري.

دراسة (البواردي، ٢٠١٤م) اتبعت المنهج الوصفي التحليلي ، وطبق الاستبانة ، وتوصلت الى عدد من النتائج منها: أن القيادات الإدارية بحاجة الى بعض المهارات كإدارة الذات والتخطيط الاستراتيجي ومهارة التفكير النقدي وإدارة الوقت والاقناع والتأثير على الآخرين، كما أن تخطيط التعاقب للقيادات الإدارية بحاجة الى توفر أمور عدة منها: تحديد المعارف والمهارات التي يحتاجها كل مستوى قيادي، وتحديد المرشحين للتعاقب داخل المنظمة ، التكامل بين الخطة الاستراتيجية وخطط التعاقب للقيادات ، كما حدد الباحث بعض التحديات ومنها: ضعف الارتباط بين كل من التخطيط للتعاقب والتخطيط الاستراتيجي وضعف التركيز على الكفاءات التي تحتاجها القيادات وعدم توفر الوقت لدعم ومتابعة خطط تعاقب القيادات ، ووجود مشكلات في أنظمة الموارد البشرية ، ، وقصور نظام تقييم الأداء الوظيفي ، وندرة المتخصصة القادرين على تطبيق خطط التعاقب.

دراسة (السلطين، ٢٠١١) ، اتبع المنهج الوصفي وطبق استبيان على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس، وتوصل الى عدد من النتائج منها : يتطلب من القيادات الجامعية أن تمارس أدوارها من منطلق سلطة المعرفة والخبرة ويفرض ذلك إعادة الهيكلة البرمجية والمؤسسية وتفعيل القيم التنظيمية التشاركية التبادلية ، وتفعيل الهياكل الشبكية التي تركز على فرق العمل الكفاء، والحاجة الى تبنية استراتيجيات تساهم في الارتقاء بالبنية التحتية للجامعات من مختلف الجوانب ، وأوصت الدراسة بتفعيل البنى التنظيمية بالجامعة والاهتمام بنظم المعرفة المتمركزة حول تقنيات الحاسب والاتصالات .

ركزت دراسة (السيد، ٢٠٠٩م) على أهمية إعداد القادة الإداريين ، وأن الفاعلية تهتم بالجانب النوعي لا الكمي وتعني القدرة على تحقيق الأهداف لسد احتياجات وتوقعات المستفيدين ، واتبعت المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة ، وأكدت على العوامل التي تؤثر على الفاعلية ومنها : خصائص القادة ، وطبيعة المهام، والهيكل التنظيمي، والبيئة المحيطة ، كما أكدت



الدراسة على أهمية إشراك أعضاء فرق العمل في السلطة لإكساب الموظف الشعور بالفاعلية، والمسئولية ودعم الثقة في أداؤهم ، وإيجاد أدوات اتصال مباشرة، وفعالة بين القيادات الجامعة، ومنسوبيها ، وتفعيل أسلوب الجودة الشاملة ، والارتقاء بمستوى القيادات الإدارية بالجامعات عن طريق التدريب الموجه .

دراسة (حسين ، ٢٠٠٦م) فلقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي ، وطبقت في جامعة بنها بجمهورية مصر العربية ، وطبق استبانة على عينة من أعضاء الهيئة التعليمية، والقيادات الأكاديمية والمقابلات الشخصية، وتوصل إلى أن برامج التنمية المهنية تؤثر إيجابياً على منظومة التعليم الجامعي، وتؤثر إيجابياً على الأداء التدريسي والإداري ، كما تساهم في تطوير مهارات الحوار، وتساعد على تغيير طرق أداء أعضاء هيئة التدريس، والقيادات في المجال الوظيفي، بالإضافة إلى اكتسابهم استراتيجيات تعليمية ، وإدارية حديثة، وحددت بعض سلبيات مشروع التنمية المهنية فيما يأتي: عدم تنوع أساليب التدريب، والتركيز على الجانب النظري أكثر من التطبيقي، وعدم ملاءمة البرامج التدريبية مع احتياجات أعضاء هيئة التدريس المتغيرة .

دراسة (شاهين ، ٢٠٠٤م) التي اتبع فيها المنهج الوصفي التحليلي ، وقد بحث في أدوار أعضاء هيئة التدريس الجامعي، وأوضحت الدراسة أن أدوار عضو هيئة التدريس تنحصر في التدريس والتقويم، والإرشاد والتوجيه، والتأليف، والترجمة، والتطوير المهني، وخدمة المجتمع، والبحث العلمي، وتم تصنيفها في أربعة مجالات تتعلق بالطلاب، والمؤسسة التعليمية، والمجتمع المحلي ، ودوره تجاه نفسه، وتوصلت الدراسة إلى أن جودة النوعية تتطلب جودة أعضاء هيئة التدريس أنفسهم باعتبارهم عنصراً فعالاً في تحقيق الجودة، وذلك على ضوء ما يملكون من مدخلات، وأشارت الدراسة إلى وسائل التطوير المهني، وأهميته في رفع مستوى المدخلات، والعمليات ، والمخرجات في المنظومة التعليمية، لا سيما وأن التطوير المهني سينعكس إيجابياً على تطوير مستويات الأداء ، وتحقيق الالتزام،

والمسؤولية الفردية ، وتأكيد روح العمل الجماعي، وتشكل هذه العناصر أساسيات المسؤولية الفردية، والجماعية في تحقيق جودة التعليم.

#### التعليق على الدراسات السابقة :

اشتركت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عدد من القضايا المتعلقة بالقيادة الجامعية نلخصها بالتالي:

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من : (النبهاني والسليمان، ٢٠١٢م) و(العتيبي، ٢٠٠٨) في انخفاض فاعلية الأداء لدى القيادة الجامعية وأنها ترتبط بالمساءلة الإدارية ، حيث ترتفع مع توفر آليات موضوعية للمساءلة الإدارية.
- اتفقت نتائج الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في وجود تحديات تواجه القائد الجامعي ومنها : عدم وضوح آلية اختيار القيادات الجامعية ، وغياب التوصيف الوظيفي لها، وغياب معايير موضوعية واضحة ومعلنة للجميع لاختيار القيادات بالجامعة ، واتباع النمط البيروقراطي والمركزية الشديدة، وطول سلسلة المستويات ذات الصلاحية باتخاذ القرارات ، وجمود الهيكل التنظيمي وعدم مرونته ، وتقادم اللوائح والأنظمة ، وضعف الاتصال الوظيفي، وذلك بدراسة كل من : (عوض، ٢٠١٤) ، (زاهر، ٢٠١٤م) ، و(السعودي، ٢٠١٤)، و (الحارثي، ٢٠١٤)، و(محمد، ٢٠١١)، و(بدوي، ومجاهد، ٢٠١٠م)، و(أبوكريم، ٢٠٠٩)، و (الحجوج، ٢٠٠٧).
- اتفقت النتائج المتوصل اليها في بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أهمية تصميم آليات للارتقاء بفاعلية أداء القيادة الجامعية مثل دراسة كل من : (رميس، ٢٠١٤)، و(حسن وعبدالله، ٢٠١٤م) ، و (البواردي، ٢٠١٤م) ، و(السلطين، ٢٠١١)، و(السيد، ٢٠٠٩م)، و(حسين، ٢٠٠٦م)، و(شاهين، ٢٠٠٤م).

- وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها دراسة وصفية تحليلية.

### إجراءات الدراسة:

#### منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهتم بتحليل أداء القيادة الجامعية والتحديات التي تواجهها بواسطة استنتاج الأدلة والبراهين التي تمكن من الإجابة على أسئلة الدراسة (دالين، ١٩٨٥م، ص ٢٩٦)، عن طريق المسح العام للدراسات البحثية الميدانية والوثائق المنشورة وغير المنشور، والاعتماد على المراجع المكتبية والإحصائيات والوثائق والتعاميم اللازمة لذلك (العساف، ١٩٨٩م، ص ١٨٢ - ١٨٣، ٢١١).

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحد المكاني: جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن .

الحد الزمني: العام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ.

مجتمع الدراسة: أعضاء هيئة التدريس الاناث من حملة الدكتوراه في كليات جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن.

#### عينة الدراسة:

تم التطبيق على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه السعوديات في بعض كليات جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن بالكليات التالية: التربوية، وعلوم الحاسب والمعلومات، واللغات والترجمة، والإدارة والأعمال، والمجتمع، والصيدلة والتمريض أي سبع كليات من ثلاثة عشر ما يمثل (٥٠%) من كليات الجامعة، وبلغ اجمالي العدد (١٨٧) وتم التطبيق على عينة عشوائية بنسبة (٢٠%) فبلغت (٣٧) عضو هيئة تدريس سعودية (الموقع الالكتروني لوزارة التعليم الخاص باحصائيات التعليم الجامعي).

**أدوات الدراسة:**

قامت الباحثة بتصميم استبانة للتعرف على آليات الارتقاء بأداء القيادة الجامعية من وجهة نظر عينة الدراسة.

**ثبات الأداة:**

تم حساب الاتساق الداخلي بين بنود الاستبيان ( Internal Consistency )، وذلك بإجراء الاختبار على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة وعددها (١٥) ، وتم حساب معامل ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha) للاتساق الداخلي ( Isaac, Michael, 1995, 132 ) لأنه أكثر ملائمة لطبيعة البيانات المتغيرة. وكانت نتيجة ألفا كرونباخ لاستبيان الدراسة (٠,٩٨)، وهذه النتيجة تمكن من تطبيق الأستبانة لأنها مقبولة في العلوم الإنسانية (الطريي ١٩٩٧م، ص١٨٥).

**صدق الأداة:**

قامت الباحثة بعرض الأستبانة على عدد من المحكمين، وإجراء التعديلات اللازمة بمحتواها في ضوء مرئياتهم.

**صدق الاتساق الداخلي للأداة:**

لحساب الاتساق الداخلي بين بنود الاستبيان ( Internal Consistency )، تم حساب معامل بيرسون (Pearson) بين درجات كل مضردة والدرجة الكلية لمحاور الاستبيان وكذلك تم حساب معامل سبيرمان (Spearman) على (١٥) من عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك :

## جدول رقم (١)

## معامل بيرسون وسبيرمان لآليات الارتقاء بأداء القيادة الجامعية

رقم العبارة	معامل بيرسون	معامل سبيرمان	رقم العبارة	معامل بيرسون	معامل سبيرمان
١ -	❖❖٠,٧٢	❖❖٠,٦٦	١٤ -	❖❖٠,٧٨	❖❖٠,٨٣
٢ -	❖❖٠,٤٩	❖❖٠,٥٣	١٥ -	❖❖٠,٩٠	❖❖٠,٧٦
٣ -	❖❖٠,٧٥	❖❖٠,٧	١٦ -	❖❖٠,٩٤	❖❖٠,٧٣
٤ -	❖❖٠,٧٨	❖❖٠,٧٠	١٧ -	❖❖٠,٧٨	❖❖٠,٨٣
٥ -	❖❖٠,٩١	❖❖٠,٦٧	١٨ -	❖❖٠,٩٤	❖❖٠,٦٥
٦ -	❖❖٠,٦٩	❖❖٠,٨٢	١٩ -	❖❖٠,٨١	❖❖٠,٨٩
٧ -	❖❖٠,٨٦	❖❖٠,٥٧	٢٠ -	❖❖٠,٨٥	❖❖٠,٨٤
٨ -	❖❖٠,٧٥	❖❖٠,٧٩	٢١ -	❖❖٠,٩٣	❖❖٠,٨٦
٩ -	❖❖٠,٨٣	❖❖٠,٦٧	٢٢ -	❖❖٠,٩٠	❖❖٠,٨٣
١٠ -	❖❖٠,٨٦	❖❖٠,٧٩	٢٣ -	❖❖٠,٨٨	❖❖٠,٨٨
١١ -	❖❖٠,٩٠	❖❖٠,٧٠	٢٤ -	❖❖٠,٩٦	❖❖٠,٩٠
١٢ -	❖❖٠,٦٧	❖❖٠,٨٨	٢٥ -	❖❖٠,٩٣	❖❖٠,٨٣
١٣ -	❖❖٠,٩٦	❖❖٠,٥٥	٢٦ -	❖❖٠,٩٦	❖❖٠,٨٣

❖ دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ❖ دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتضح أن معاملات الارتباط البينية بين مفردات الأداء والدرجة الكلية

مرتفعة وأغلبها دال عند مستوى (٠,٠١) و فقط عبارة دالة عند (٠,٠٥).

إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية:

قامت الباحثة بمراجعة الأستبانة ووضعها في صورتها النهائية إلكترونياً

تم توزيعها إلكترونياً.

**أساليب المعالجة الإحصائية:**

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاستعانة ببرنامج (SPSS).

**عرض وتفسير النتائج:**

تم حساب طول فئة معيار الحكم على النتائج من خلال تصنيف الإجابات إلى ثلاث مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة الآتية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل المقياس = (٣ - ١) ÷ ٣ = ٠,٦٧. ولتحصل على مدى المتوسطات الآتية لكل وصف ، الجدول الآتي يوضح أسلوب تحديد المدى:

**جدول رقم (٢)****تفسير مدى المتوسطات**

المستوى	أتفق	محايد	لا أتفق
مدى المتوسطات	٣ - ٢,٣٣	٢,٣٢ - ١,٦٥	١,٦٤ - ٠,٩٧

وهكذا سيتم تفسير النتائج في ضوء المتوسطات السابقة.

**رابعاً نتائج الدراسة عرضها ومناقشتها:**

أولاً وصف عينة الدراسة: قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة عينة الدراسة بلغ (٣٧) عضواً بنسبة (٢٠٪) ، والجدول التالي يصف عينة الدراسة الخاصة بالاستبيان:

**جدول رقم (٣)****وصف عينة الدراسة للاستبيان**

البرامج التدريبية		سنوات الخبرة		المجال		الدرجة العلمية	
العدد	%	الفترة	%	تخصص	%	الدرجة	%
صفر	٢١,٦	أقل من ٥	١٣,٥	علمي	٥١,٤	أستاذ	٢١,٦
١ - أقل من ٥	٢٤,٣	٥ - أقل من ١٠	٢١,٦	أدبي	٤٨,٦	أستاذ مشارك	٤٥,٩
٥ - أقل من ١٠	٣٢,٤	١٠ فأكثر	٦٤,٩			استاذ مساعد	٣٢,٤
١٠ فأكثر	٢١,٦						

يتضح من الجدول السابق التالي:

- ١ . أن أعلى نسبة من عينة الدراسة تحمل درجة أستاذ مشارك (٤٥,٩٪) .
- ٢ . يحمل (٥١,٤٪) من عينة الدراسة التخصص العلمي.
- ٣ . غالبية عينة الدراسة لديها عشر سنوات خبرة فأكثر بنسبة (٦٤,٩٪).
- ٤ . أن نسبة (٣٢,٤٪) من عينة الدراسة حصلت من ٥ إلى أقل من عشر دورات تدريبية في مجال الإدارة والقيادة.

نتوصل أن سنوات الخبرة تتوازن مع عدد البرامج التدريبية في مجال الإدارة والقيادة ، فهناك إقبال من منسوبي الجامعة في الالتحاق بتلك البرامج ، وذلك يدل على حرصهم على سد احتياجاتهم المهني في مجال الإدارة والقيادة لرغبتهم في تقلد المناصب الإدارية والتي قد تكون بعيدة عن مجال التخصص العلمي الدقيق على الرغم من أن اللوائح التنظيمية بالجامعات تقصر إلتحاق أعضاء بالدورات التدريبية في مجال تخصصهم العلمي الدقيق وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت عليه دراسة كل من : (حسن وعبدالله، ٢٠١٤)، و(النفيسة، ٢٠١١م)، و(رياض، ٢٠٠٩)، و (رميس ، ٢٠١٤م) ، و(التويجري، ٢٠١٤) و(الفايز، ٢٠١٤) و(Braun & others، ٢٠٠٩) و(حسين، ٢٠٠٦) حيث أكدت على عدم ملاءمة بعض اللوائح والأنظمة الداخلية وأوصت بأهمية النمو المهني النوعي المستمر لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية ، ودعم مركز اعداد القادة واعتباره النواة لمن يرشح لعمل قيادي وقصور الإجراءات الخاصة بتعيين مديرة الجامعة.

#### **أولاً ما واقع أداء القيادة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي:**

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بمراجعة الوثائق والبحوث الميدانية ذات العلاقة وتوصلت بعد تحليل النتائج التي تم التوصل اليها الى أن واقع أداء القيادة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي يعاني من أوجه قصور يمكن تلخيصها في الآتي (زاهر، ٢٠١٤م) : التمسك بالمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات القيادية مع ضعف المشاركة بها مما سبب الى ضعف في الربط بين أهداف الجامعة وقيمها ومستويات الأداء المطلوبة، وشكلية تفعيل التقينات

وضعف توظيف المستحدثات التكنولوجية ، وقصور في الرؤية والاستراتيجية ، وقصور الرضا الوظيفي ، وتدخل المحسوبيات ، وتغلب النمط السلطوي ، وغياب المرونة مما ينعكس سلبياً على أداء الموظفين وانتمائهم للجامعة ، وتعم العلاقات الهرمية البيروقراطية ، وتتمسك القيادات بالمسؤوليات والصلاحيات ، وتغيب المساءلة والمحاسبة ، وجمود الهياكل التنظيمية ، وافتقار الهياكل الشبكية للتنسيق والتفعيل الجيد الذي يتفق مع الاحتياجات المستقبلية لمؤسسة التعليم العالي، وقصور في سياسات وآليات إختيار القيادة الجامعية ، مع عدم توفر توصيف دقيق للمهام ، وغياب المعايير الموضوعية المعلنة للاختيار ، والازدواجية في الاختصاصات وتباين نطاق الاشراف.

كما أكد بعض الباحثين بأن غياب التفاعل في المنظومة الجامعية يحول القيادة بمؤسسات التعليم العالي الى مدير أرشيف مهمته التوقيع والتأشير على الأوراق ، والتعاميم(العبادي والطائي والأسدي، ٢٠٠٧، ص١٨٦). بالإضافة إلى تقادم اللوائح والأنظمة وعدم تناسبها مع واقع مؤسسات التعليم العالي حيث أن شغل منصب القيادة الجامعية لا يعتمد على معيار موضوعي بل على ترشيح وزير التعليم العالي ، الذي يملك كافة الصلاحيات مما أثر سلبياً على قرارات مجالس الأقسام التي قيدت قراراتها بكلمة (اقتراح) ، وهكذا تتمركز السلطة في فئة محددة ، وتطغى السرية على العمل الإداري ، بالإضافة الى قصور في التأهيل للقيادات الجامعية ، والإشراف الزائد وعدم التفويض والخوف من الخطأ والتركيز على القواعد والروتين ورغبة تحقيق الكمال، عدم الجمع بين المهارات الفنية والإدارية (ميدان وشافير، ٢٠٠٥، ص٥٠). وهكذا عند الاستمرار في الأداء ذاته والبعد عن التغيير ، وعدم الانتهاء من العقبات والمشكلات فلن يتحقق نجاح ، لتركيز بعض القادة على الجانب السلبي في تعاملهم مع المشكلات وعدم النظر الى العوامل المؤثرة الأخرى وتجاهل مسبباتها ، فالمفترض من القائد أن يشكل فريق يعمل معه على التغيير بعد حصر توجهات المستفيدين ورغباتهم ، وتلمس احتياجاتهم الفعلية بهدف



تحسين ما يقدم لهم من خدمات ، لذا يقضي القائد وفريقه جزء كبير من وقتهم في التركيز على رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة للعمل على التطوير والتغيير والتفكير فيما ترغب البيئة الخارجية منهم تحقيقه (Kouzes & Posner , 2012,158- 160).

فرق عدد من الباحثين بين مصطلح إداري وقائد في الآتي: المديرون يديرون ويراقبون ويحافظون أما القادة فيبتكرون ويحركون ويطورون، والمديرون لهم وجهة نظر في الأجل القصير ويسألونك: "كيف ومتى" ويقبلون الوضع كما هو ويقلدون أما القادة فلهم نظرة طويلة الأجل ويسألون "ماذا ولما" ويبدعون ويتحدون (جاد الرب، ٢٠١٢، ص١٢).

إن المحلل للواقع الوظيفي لغالبية الجامعات يجد أنها تدار بإداريين وليس قادة محترفين. ونتائج العديد من الأبحاث العلمية التطبيقية تؤكد على غياب الاهتمام بالكفاءات التي تحتاجها القيادات، وقصور في أنظمة تعيينهم وغياب ثقافة النظام عند تغيير القيادات الإدارية وضعف نظام إدارة المعرفة وقصور القيم التنظيمية التشاركية والميل للمركزية والتسلط المعيق للابداع، وتحول الولاء الى بعض أنواع النفاق لارضاء القيادات وقتل روح المخاطرة .

ئاتفق ذلك مع النتائج المتوصل إليها في دراسة كل من : (النبهاني والسليمان، ٢٠١٢م) ، (زاهر، ٢٠١٤م) ، و(السعودي، ٢٠١٤) ، و(محمد، ٢٠١١)، و(بدوي، ومجاهد، ٢٠١٠م)، و (أبوكريم، ٢٠٠٩) ، و (الحجوج، ٢٠٠٧) ، و (حسن وعبدالله، ٢٠١٤م) و(Garwe,2007)، (إبراهيم ، والطحلاوي، وحسن ، بدون تاريخ).

### ثانياً ما التحديات التي تواجه القيادة الجامعية:

للإجابة على هذا السؤال استرجعت الباحثة البحوث الميدانية ذات العلاقة ، وتوصلت الى مجموعة من التحديات التي تواجه القيادة الجامعية منها الآتي:

رأى بعض الباحثين أن ليس هناك نموذج واضح للقائد الجامعية ، فأدائه يجمع بين قدرته على التشاور ووضع الميزانية والتخطيط ووضع الاستراتيجيات وصياغة الرؤية التي تراعي قيم المجتمع ، وإدارة الأزمات والتواصل الفعال ، والتغيير المؤسسي الهادف، وتطوير الموظفين وإقناعهم ، ، فهو يقوم بمجموعة من الأدوار المختلفة لذا يشترط أن تتوفر به مهارات قيادية معينة وتصف بمواصفات تؤهله للقيام بذلك (Astin , and Astin , 2000, ص٧٠)، ضعف التطبيق الفعلي للتعاقب القيادي لغياب الرؤية الاستراتيجية لبناء صف ثان من القيادات ، وعدم كفاءة نظام تقييم الأداء ، وقصور في الربط ما بين المسار الوظيفي والتدريبي ، كما أن القانون المنظم للعمل بالجامعات يعين القيادة بمرسوم (قرار) ملكي بناء على عرض وزير التعليم العالي ، مع غياب المعايير الموضوعية لتولي المناصب القيادية بمؤسسات التعليم العالي، وقصور الارتباط بين التخطيط للتعاقب والتخطيط الاستراتيجي ، وقصور في التأكيد على الكفاءات والمهارات التي تحتاجها القيادة الجامعية ، ووجود مشكلات وعقبات في أنظمة الموارد البشرية وغياب الحوافز ، وندرة المتخصصة القادرين على تفعيل خطط التعاقب للقيادات الإدارية.

غياب الاستراتيجيات التي توضح دور التعليم في التنمية المحلية وأهدافه، مما يجعل القيادات الجامعية منفذة للتعليمات وموجهة باللوائح وإجراءات روتينية ، ويعيق تطوير الخدمات التعليمية ويضعف ذلك المشاركة الشعبية ، كما تهتم القيادة الجامعية بالقوانين واللوائح والمهام أكثر من الاهتمام بمن يقوم بها، ويهمل معتقدات منسوبي الجامعة ولا يسعى الى سد احتياجاتهم الوظيفية ، وظهور الأنا المتضخمة لدى القيادات الجامعية ويشعرون بالتميز يسعون لكسب التأييد الزائف الذي يضر بمناخ الثقة ويقضي على المبادرة ويحفز على الفساد والنفاق الإداري، ومن ذلك التجاهل والتكتل لخدمة بعض الأهداف والمصالح الشخصية (العبادي والطائي والأسدي، ٢٠٠٧، ص١٨٣).

قصور في إعداد القيادات الجامعية لتقوم بمهامها في عصر سريع التغيير والتقدم التقني والتكنولوجي ، حيث يغفل جانب المهارات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتقويم ومتابعة ، بالإضافة الى الجانب الفني والمعرفي المتخصص.

شعور بعض منسوبي الجامعة بضغوط العمل والاحترق الوظيفي ، وعدم القدرة على التوازن والتكامل مابين العمل والحياة الشخصية، وتصارع بعض الأعضاء للوصول الى المراكز القيادية بالجامعة ، وتعدد الأجهزة الرقابية التي تتدخل في صنع القرار ينعكس سلبياً على الابداع العلمي ، وانخفاض المخصصات المالية لأعضاء هيئة التدريس ، وإرتباط الاستراتيجيات وخطط وسياسات التعليم بشخص المسؤول من وزير أو قائد جامعي وتغيير بتغيره، وبيئة عمل تعاني من نقص التجهيزات وتوتر العلاقات الإنسانية ، بالإضافة الى إفتقار القيادات الجامعية للرؤية الاستراتيجية وتفضيلها للانماط الاستبدادية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، وتتصف القوانين واللوائح بالروتينية والتقامد فلا تواكب التطور الحديث وغير مدعمة من قبل منسوبي الجامعة، بالإضافة الى انخفاض درجات الولاء والانتماء التنظيمي (جادالرب، ٢٠١٠م، ٢٧٢). ولقد أكدت على ذلك العديد من الدراسات البحثية التي أشارت أن ما يحرك الأفراد يقدمون أفضل ما عندهم يكون هناك دافع لهم للعطاء أي حافز مناسب للأداء المبذول (Kouzes & Posner , 2012, 170).

ماليزيا قامت بوضع العديد من القوانين التي تحافظ على جودة التعليم وتحقق الرؤية المايزية الوطنية ، وفعلت الديمقراطية للمحافظة على الخصوصية الثقافية في ظل التحديات العالمية ، وطبقت الحكم المختلط للتمتع بالمرونة والحفاظ على الحريات المدنية ، فجمعت بين النظم البرلماني والحكومة الفيدرالية والانتخابات الحرة ، وتمتاز فترة مهاتير محمد الرئاسية بالانفتاح على العالم وبنهضة اقتصادية عظيمة (أبوعليوة ولاشين، ٢٠١٣م، ص١٨٤). إن الإصلاح في الجامعات المايزية بدأ من تغيير القيادة ، ودعت الى اصلاح نظام

الإدارة بالمنظومة الجامعية وتوفير الاستقلالية المؤسسية وتكون تدريجية تبدأ بأربع مجالات هي: القيادة المؤسسية والتمويل والموارد البشرية وقبول الطلاب ، وأن يكون مجلس الجامعة مسؤولاً أمام الحكومة فيما يختص بأمور الجامعة أي منح مزيداً من السلطة والمسؤولية ، للتحويل التدريجي إلى التنظيم الذاتي مع المساءلة، وتوفير قادة ذوي نزاهة عالية ، وعارفين بالقيم والأعراف ، والاقناع ، وقادرين على توليد قيم ورؤى وأهداف مشتركة ، وبناء علاقات تعتمد على الثقة والاحترام المتبادل ، و تعزيز ثقافات الحرم الجامعي وتوسيع نطاق الحريات الأساسية من تفكير مبدع يستند على حرية التعبير والمصادقية والنزاهة ، وداعمة لمنسوبيها، وتضم الجامعة عدد من الأكاديميين متنوعي الخبرات لديهم مسؤولية تجاه المجتمع الجامعية وملتزمين للمعتقدات البيئية في ، والحد من البيروقراطية ، وتواجه الجامعات الماليزية مشكلة إيجاد قيادات جامعية ذوي صفات محددة قادرة على تفعيل القيادة التحويلية والانفتاح على العالم الخارجي مع الاحتفاظ بالقيم والمعتقدات المجتمعية) (Abdul Razak Sirat, Norzaini, 2012, 515-520).

ظهور العديد من النماذج القيادية ولكن يتفق غالبيتها على أهمية توفر رؤية واضحة للقائد وثقة مرؤوسيه بأدائه والتواصل الإيجابي بالإضافة إلى المهارات الشخصية الريادية المتمثلة بالمخاطرة والابداع والثابرة ، مع التأكيد على عناصر القيادة ومنها: القيادة الذاتية واتخاذ القرارات والاقناع والمشاورة والقدرة على التعبير عن رسالة الجامعة وقيمها وترجمة الأفكار الإبداعية والابتكارية إلى واقع ملموس وتنمية الموارد البشرية والمالية للجامعة(القحطاني،٢٠١٥،ص٤٨٩).

ويتفق ما ذكر مع نتائج دراسة كل من: (الحارثي،٢٠١٤) ، و (البواردي،٢٠١٤م)، في تأكيد أن التحديات والعقبات التي تواجه قيادة مؤسسات التعليم العالي تتأثر بعوامل عديدة منها الآتي: غياب معايير موضوعية للاختيار ، وعدم توفر توصيف دقيق للمهام ، وقصور في الرضا الوظيفي، شكلية استخدام

التقنيات. كما أن هناك فرقاً بين القائد الناجح والقائد الفعال ، فالاول يحقق اهداف الجامعة دون مراعاة لأهداف منسوبيها وحاجاتهم حيث أجبروا على القيام بمهامهم ليس من أجل اشباع حاجاتهم، أما الثان فيستطيع أن يحقق كل من أهداف وحاجات الجامعة والعاملين بها ، بقدرته في التأثير على سلوك الآخرين برفع أدائهم في الأجل الطويل.

كما أكدت دراسة كل من : (السلطين، ٢٠١١) و(السيد، ٢٠٠٩م)، و (حسين، ٢٠٠٦م)، و (شاهين، ٢٠٠٤م)، و(العبادي والطائي والأسدي، ٢٠٠٧)، و(جاد الرب، ٢٠١٠م)، على وجود تحديات أخرى تعيق الارتقاء بفاعلية الأداء ومن أهمها اللوائح والأنظمة والقوانين الخاصة بتعيين واختيار القيادات، والاهتمام بعدد ساعات الدوام واهمال نوعية الأداء وجودته ، ثم يلي ذلك غياب الاعداد الفني المهاري لمن يتولى منصب القيادة الجامعية ، حيث أن الرتبة العلمية، والخلفية الأكاديمية لا تؤهله منفردة للقيام بمسؤوليات المنظومة الجامعية ، فلا بد من الاعداد المسبق المهاري للجوانب الإدارية والقيادية. أما دراسة كل من: (عوض، ٢٠١٤) و(العتيبي، ٢٠٠٨) و(الفتاح وغضيان، ٢٠١٢) ، و(المراد، ٢٠١٥) ، و(Braun&others,2009) فأكدت على الحاجة لتطبيق الحوكمة وتوطين مبدأ الجدارة في عمليات الاختيار والتعيين وتفعيل المساءلة الإدارية وتوفير قادة تحويليين يحققون الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية والحاجة الى ممارسة القيادات لأدوارها من خلال سلطة المعرفة والخبرة ، وتفعيل نظرية الذكاء العاطفي لدى القيادات والعمل بنظريتي القيادة التحويلية والتبادلية.

**ثالثاً ما الآليات المقترحة للارتقاء بفاعلية أداء القيادة بجامعة الأميرة نورة بنت**

**عبدالرحمن - نموذجاً :-**

للتعرف على الآليات المقترحة للارتقاء بفاعلية أداء القيادة الجامعية من وجهة نظر عينة الدراسة قامت الباحثة بالتحليل الإحصائية اللازمة لعبارات الاستبيان ، وتوصلت للنتائج التالية:

## الجدول رقم (٢)

## آليات الارتقاء بفاعلية أداء القيادة الجامعية من وجهة نظر العنية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للإجابات			العبارات
		موافق	محايد	غير موافق	
٠,٨	٢,٦	٨١,١	—	١٨,٩	١. تعزيز ثقة المنسوبين بالقيادة الجامعية عن طريق الاحترام المتبادل.
٠,٨	٢,٦	٧٥,٧	٨,١	١٦,٢	٢. توفير المناخ الوظيفي المساعد على حل المشكلات .
٠,٨	٢,٦	٧٥,٧	٨,١	١٦,٢	٣. الارتقاء بالبنية التقنية بالجامعات في مجال الاتصال.
٠,٨	٢,٥	٧٣	٨,١	١٨,٩	٤. التفويض المحدد ببعض المهام .
٠,٩	٢,٥	٧٣	٢,٧	٢٤,٣	٥. تصميم برامج قصيرة دورية مستمرة للقيادات الجامعية أثناء قيامهم بمهامهم القيادية لتطويرهم مهنيًا.
٠,٨	٢,٥	٧٣	٨,١	١٨,٩	٦. تحقيق مبدأ الشفافية والوضوح بين القيادة ومن يقودهم
٠,٧	٢,٦	٧٠,٣	١٨,٩	١٠,٨	٧. بناء العلاقات لخدمة رسالة الجامعة في ضوء المبادئ التي تضبط القيم الجامعية
٠,٩	٢,٥	٧٠,٣	٥,٤	٢٤,٣	٨. دعم الانتماء للجامعة للشعور بالتقدير الشخصي والمهني.
٠,٨	٢,٥	٧٠,٣	٨,١	٢١,٦	٩. تفعيل القيم التنظيمية التشاركية التبادلية لدى القيادة الجامعية.
٠,٩	٢,٥	٧٠,٣	٥,٤	٢٤,٣	١٠. تحقيق جودة الحياة الوظيفية للحفاظ على أعضاء هيئة التدريس.
٠,٩	٢,٤	٦٧,٦	٨,١	٢٤,٣	١١. دعم عملية المشاركة بتوفير القيادة الديمقراطية للمشاركة للآخرين باتخاذ القرارات.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للإجابات			العبارات
		موافق	محايد	غير موافق	
٠,٩	٢,٤	٦٧,٦	٢,٧	٢٩,٧	١٢. وضع آليات لتعاقب القيادات الإدارية بالمنظومة الجامعية.
٠,٩	٢,٤	٦٧,٦	٨,١	٢٤,٣	١٣. تصميم برامج قصيرة دورية مستمرة للقيادات الجامعية أثناء قيامهم بمهامهم القيادية بهدف التطوير المستمر لأدائهم.
٠,٨	٢,٥	٦٤,٩	١٦,٢	١٨,٩	١٤. تصميم معايير موضوعية لقياس الأداء الوظيفي.
٠,٩	٢,٤	٦٤,٩	٥,٤	٢٩,٧	١٥. إثراء مكانة أعضاء هيئة التدريس .
٠,٩	٢,٤	٦٤,٩	٨,١	٢٧	١٦. تطبيق تمكين الموظفين من خلال عمليات المشاركة بمختلف المستويات التنظيمية بالجامعة.
٠,٨	٢,٥	٦٤,٩	١٦,٢	١٨,٩	١٧. تحديد المهارات الأساسية التي تحتاجها القيادة الجامعية كإدارة الوقت، وإدارة الذات ، والثقة بالنفس، والمهارات الإنسانية والاتصال.
٠,٨	٢,٤	٦٤,٩	١٣,٥	٢١,٦	١٨. التحول الى القيادة التفاعلية التي تعتمد على تطوير العلاقة بين القائد والمرؤوسين الى علاقة إنسانية أساسها الثقة والاحترام .
٠,٨	٢,٥	٦٢,٢	٢١,٦	١٦,٢	١٩. تصميم معايير موضوعية لاختيار القيادات الجامعية تستند الى الجدارة العملية والأهلية العلمية.
٠,٩	٢,٤	٦٢,٢	١٣,٥	٢٤,٣	٢٠. تحديد آليات لتفعيل المساءلة في الأداء .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للإجابات			العبارات
		موافق	محايد	غير موافق	
٠,٩	٢,٤	٦٢,٢	١٠,٨	٢٧	٢١. الجمع بين المهارات الفنية والإدارية والتقنية في القيادة والتي تنمى عن طريق التدريب الموجه.
٠,٩	٢,٤	٦٢,٢	١٠,٨	٢٧	٢٢. إعادة هيكلة النظم الجامعية بتخفيض المستويات التنظيمية بما يسمح بسهولة الاتصال وتدفق المعلومات.
٠,٨	٢,٤	٥٩,٥	١٨,٩	٢١,٦	٢٣. تقدير أعضاء هيئة التدريس المقاعدين بالتعاون معهم في مجالات محددة.
٠,٩	٢,٤	٥٩,٥	١٦,٢	٢٤,٣	٢٤. دعم القيمة الذاتية لمجموعات العمل.
٠,٩	٢,٤	٥٩,٥	١٠,٨	٢٩,٧	٢٥. تصميم البرامج المهنية التي تعد القيادات الجامعية من وكلاء وعمداء قبل توليهم المنصب بالتركيز على الجانب النوعي.
٠,٨	٢,٤	٥٦,٨	٢٧	١٦,٢	٢٦. استخدام أساليب الإدارية الحديثة التي لا ترتبط بتغيير القيادات الجامعية مثل: الإدارة الاستراتيجية

نتوصل من الجدول السابق الى مايلي:

١. التأكيد على عبارة: تعزيز ثقة المنسوبين بالقيادة الجامعية عن طريق الاحترام المتبادل بنسبة (٨١,١%) وحصلت على أعلى متوسط حسابي وهو (٢,٦).
٢. حققت العبارتان التاليتان: توفير المناخ الوظيفي المساعد على حل المشكلات ، و الارتقاء بالبنية التقنية بالجامعات في مجال الاتصال (٧٥,٧%) وحصلتا على متوسط حسابي واحد وهو (٢,٦) ..



٣. حققت الثلاث عبارات السابقة نفس المتوسط الحسابي مما يدل على أهميتها واشتركت معهم في ذلك العبارة : بناء العلاقات لخدمة رسالة الجامعة في ضوء المبادئ التي تضبط القيم الجامعية ، ولكن حققت نسبة (٧٠,٣٪).
٤. اتفقت العبارات التالية بالنسبة المئوية ( ٧٣٪ ) والمتوسط الحسابي (٢,٥) وهي على التوالي:التفويض المحدد ببعض المهام ،و تصميم برامج قصيرة دورية مستمرة للقيادات الجامعية أثناء قيامهم بمهامهم القيادية لتطويرهم مهنيًا، و تحقيق مبدأ الشفافية والوضوح بين القيادة ومن يقودهم.
٥. حققت العبارات الآتية: دعم الانتماء للجامعة للشعور بالتقدير الشخصي والمهني، و تفعيل القيم التنظيمية التشاركية التبادلية لدى القيادة الجامعية، و تحقيق جودة الحياة الوظيفية للحفاظ على أعضاء هيئة التدريس، نسبة مئوية (٧٠,٣٪) ومتوسط حسابي (٢,٥) وهو يتفق مع متوسط العبارات السابقة لكن يختلف في النسبة المئوية..
- اتفقت النتائج السابقة مع ما توصلت إليه دراسة كل من : (شاهين،٢٠٠٤)، و(Black,2015) ، و(الختاتنة،٢٠١١) ، و(السيد،٢٠٠٩) و(Davis,2011)، و(Scott,coates&Anderson,2008) حيث ركزت على أهمية التنمية المهنية للقيادات،اتصال القيادات بالتواضع واحترام الآخرين ، وتوفير مهارة الاتصال ، وتفعيل أساليب التواصل والجودة الشاملة،والتركيز في اكساب القائد المهارات التالية: السياسات التنظيمية، وإدارة العلاقات والمشاركة في التخطيط وإدارة الاجتماعات والميزانية، ووضع استراتيجيات ومهارة المساءلة والشفافية، وتوفير آليات اتصال مباشر بين القيادة الجامعية ومنسوبي المنظومة التعليمية.

وفي ضوء ما ذكر سابقاً ونتائج الدراسة التطبيقية الميدانية لاستطلاع آراء عينة الدراسة يتم إقتراح آليات تمكن من الارتقاء بأداء القيادة بجامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن - نموذجاً - ، وهي على النحو الآتي:

١. تحديد المهارات الأساسية التي تحتاجها القيادة الجامعية ومنها: إدارة الوقت، والاقناع والتأثير على الآخرين ، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الذات ، والثقة بالنفس، والمهارات الإنسانية ، وتخطيط تعاقب القيادات الإدارية ، وفهم اللوائح والأنظمة ، والإبداع بأنواعه المختلفة ، واتخاذ القرارات ، والاتصال ، وإدارة الأداء ، وحل المشكلات وتنوع أساليب وآليات التقييم، والثقافة التي تشتمل على القيم والعادات والمعايير والمعتقدات ، وتحمل المسؤولية ، وتقبل آراء الآخرين، ودعم العمل بالفريق، والجرأة والمبادأة ، وتقبل النقد ، ومنفتح التفكير ، والاتصال الفعال ببيئة العمل ، والمهارات التقنية والذهنية ، والقدرة على المواءمة.
٢. تصميم البرامج المهنية التي تعد القيادات الجامعية وتشتمل على الوكلاء والعمداء قبل توليهم المنصب مع التركيز على الجانب النوعي لا الكمي .
٣. الجمع بين المهارات الفنية والإدارية والتقنية في القيادة والتي تنمى عن طريق التدريب الموجه.
٤. التحول الى القيادة التفاعلية التي تعتمد على تطوير العلاقة بين القائدة والمرؤوسين الى علاقة إنسانية أساسها الثقة والاحترام .
٥. تصميم معايير موضوعية لاختيار القيادات الجامعية تستند الى الجدارة والأهلية العلمية والعملية.
٦. إعادة هيكلة النظم الجامعية بتخفيض المستويات التنظيمية بما يسمح بسهولة الاتصال وتدفق المعلومات، ومرونة اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
٧. دعم عملية المشاركة بتوفير القيادة الديمقراطية والتي تشارك الآخرين باتخاذ القرارات وحل المشكلات.

٨. تطبيق تمكين الموظفين من خلال عمليات المشاركة بمختلف المستويات التنظيمية بالجامعة.
٩. استخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي لا ترتبط بتغيير القيادات الجامعية مثل: الإدارة الاستراتيجية ، وإدارة الجودة الشاملة وغيرها.
١٠. بناء العلاقات لخدمة رسالة الجامعة في ضوء المبادئ التي تضبط القيم الجامعية.
١١. تحقيق جودة الحياة الوظيفية والحفاظ على أعضاء هيئة التدريس.
١٢. تعزيز الثقة بالقيادة الجامعية لدى المنسوبين عن طريق: الاحترام، والمرونة لتحقيق الاحتياجات الشخصية لمنسوبي الجامعة ، وإثراء مكانة أعضاء هيئة التدريس المتقاعدين ، والفخر والشعور بالقيمة الذاتية لمجموعات العمل.
١٣. المساءلة في الأداء والحقوق، والشفافية، وتحديد آليات لتفعيلها.
١٤. دعم الانتماء للجامعة والشعور بالتقدير الشخصي والمهني.
١٥. التفويض والمشاركة والتمكين .
١٦. توفير المناخ الوظيفي الذي يساعد على حل المشكلات وتبادل الرأي
١٧. تصميم برامج قصيرة دورية مستمرة تقدم للقيادات الجامعية أثناء قيامهم بمهامهم القيادية بهدف التطوير المهني المستمر لأداء القيادات.
١٨. وضع معايير موضوعية واقعية لقياس الأداء الوظيفي.
١٩. تفعيل القيم التنظيمية التشاركية التبادلية لدى القيادة الجامعية.
٢٠. الارتقاء بالبنية التقنية بالجامعات ، خاصة في مجال الاتصال والمعلومات .

### الخاتمة:

وهكذا توصلت الباحثة الى أن واقع أداء القيادة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي يعاني من أوجه قصور يمكن تلخيصها في الآتي: المركزية في اتخاذ القرارات ، وضعف المشاركة ، وشكلية تفعيل التقنيات ، وقصور في الرؤية

والاستراتيجية، وغياب الرضا الوظيفي، وتدخل المحسوبيات، وتغلب النمط السلطوي في الممارسات، وغياب المرونة، وتتسم العلاقات بالهرمية البيروقراطية، وتغيب المساءلة والمحاسبة، وجمود الهياكل التنظيمية، وغياب التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة، وضعف في سياسات وآليات إختيار القيادة الجامعية، وتباين نطاق الاشراف. وحددت بعض التحديات التي تواجه القيادة الجامعية ومنها الآتي: قصور في استراتيجية العمل، عدم توفر نموذج واحد للقيادة، وغياب الاعداد المهني في مهارات القيادة لمن يتولى المنصب، وتعدد الجهات الرقابية، والصراع على المناصب القيادية، ارتباط الخطط والاستراتيجيات بشخص المسؤول (القائد)، وقصور في العلاقات الوظيفية وتوترها. وفي ضوء ما سبق توصلت الدراسة الى وضع بعض الآليات التي تمكن من الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بجامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن - نموذجاً - ومنها مايلي: تحديد المهارات الأساسية التي تحتاجها القيادة الجامعية، وتصميم البرامج المهنية التي تعد القيادات الجامعية، والجمع بين المهارات الفنية والإدارية، التحول الى القيادة التفاعلية، وتصميم معايير موضوعية لاختيار القيادات الجامعية، وإعادة هيكلة النظم الجامعية، ودعم عملية المشاركة بتوفير القيادة الديمقراطية وتطبيق تمكين الموظفين من خلال عمليات المشاركة، واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي لا ترتبط بتغيير القيادات الجامعية مثل: الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة وغيرها.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، مجدي، (٢٠٠٩ م)، مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، القاهرة ، عالم الكتب.
- أبوكريم، أحمد (٢٠٠٩)، الشفافية والقيادة في الإدارة ، دارالحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- المراد، حسين، (٢٠١٥)، تحليل العلاقة بني الذكاء العاطفي وأنماط القيادة تأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية ، بحث دكتوراه منشور، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.
- بدوي، عبد الرؤف، ومجاهد ،أشرف، (٢٠١٠م)، ضمان جودة التعليم العالي مدخل للتنمية المستدامة في التعليم المصري، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد ١٧، العدد ٦١، يناير، ص ص ٩ - ٩٦
- البواردي، فيصل، (٢٠١٤م) ، استراتيجيات خطط تعاقب القيادات:دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، ورقة عمل منشورة في مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية -الواقع والتطلعات ، المنعقد في مدينة الرياض ، معهد الإدارة العامة في الفترة من ١٠ - ١٢ / ٢ / ١٤٣٦ هـ الموافق ٢ - ٤ / ١٢ / ٢٠١٤ م. المملكة العربية السعودية.
- جادالرب، سيد محمد، (٢٠١٢)، القيادة الاستراتيجية ، المؤلف، جمهورية مصر العربية
- جادالرب، سيد محمد، (٢٠١٠)، إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي - استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، المؤلف، جمهورية مصر العربية.

- الحارثي، دلال، (٢٠١٤)، تخطيط تعاقب القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة الى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات ، المنعقد في معهد الإدارة العامة ، في الفترة من ١٠ - ١٢/٢/١٤٣٦هـ الموافق ٢ - ٤/١٢/٢٠١٤م، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- التويجري، فاطمة، (٢٠١٤)، التمكين الوظيفي للقيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية ، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية -الواقع والتطلعات، المنعقد في الرياض بمعهد الإدارة العامة في الفترة من ١٠ - ١٢ صفر ١٤٣٦هـ الموافق ٢ - ٤ ديسمبر ٢٠١٤م.
- السيد، خلف، (٢٠٠٩م) تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات ، دار العلم وإيمان للنشر والتوزيع ، جمهورية مصر العربية.
- الختاتنة ،عميرة، (٢٠١١م) فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعات إقليم جنوب الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية،رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، كلية التربية ، قسم الأصول والادارة التربوية .
- نايت، بيتر، وتراولر،بول،(٢٠٠٧م)، فن قيادة رئاسة القسم بالجامعة ،سلسلة تطوير التعليم الجامعي، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.
- عبدالفتاح ،محمد ، وعضيان، ضيف الله،(٢٠١٢م)، درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة تبوك لسلوك القائد التحويلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام أنفسهم في جامعة تبوك ، مجلة العلوم التربوية ، المجلد ٢٠، العدد ٢، ابريل، ٢٠١٢م، الجزء الثاني. جامعة القاهرة ، معهد الدراسات التربوية، القاهرة ، جمهورية مصر العربية

- الفايز، هيلة (٢٠١٤)، التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية -الواقع والتحديات، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية -الواقع والتطلعات، المنعقد في الرياض بمعهد الإدارة العامة في الفترة من ١٠ -١٢ صفر ١٤٣٦هـ الموافق ٢ -٤ ديسمبر ٢٠١٤م.
- الحجوج، كوثر (٢٠٠٧)، معوقات وصول المرأة الى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية.
- العتيبي، راشد،(٢٠٠٨) ، أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية -دراسة تطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، كلية التربية ، قسم الأصول والادارة التربوية .
- القحطاني، سالم،(٢٠١٥)، القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات، مجلة الإدارة العامة ، المجلد ٥٥، العدد ٣، رجب ١٤٣٦هـ، ابريل، الرياض، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة.
- حسن، رجب ، وعبدالله ، محمد (٢٠١٤)، تصور مقترح لتطوير بعض جوانب التعليم العالي في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة ، بحث منشور المؤتمر العلمي الرابع لقسم أصول التربية بكلية التربية جامعة الزقازيق بعنوان : في أنظمة التعليم في الدول العربية -التجاوزات والأمل، الجزء الأول ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، جمهورية مصر العربية.

- حسين، سلامة، (٢٠٠٦)، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة، دراسة تقويمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها، بحث منشور في كتيب المؤتمر القومي السنوي ١٣ (العربي الخامس)، الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين - الواقع والرؤى، ٢٦-٢٧ نوفمبر، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ص ٧١ - ١٥٠.
- دالين، ديوبولد، (١٩٨٥م)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة محمد نوفل وسلمان الشيخ وطلعت غبريال، ومراجعة سيد عثمان، ط٣، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- رميس، أيمن، (٢٠١٤م)، الجوانب القانونية في اختيار القادة الإداريين دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد ٥٥، العدد ١، أكتوبر.
- زاهر، ضياء، (٢٠١٤)، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي العربي - مرتكزات وسيناريوهات، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- السعودي، رمضان، (٢٠١٤)، الإدارة الجامعية بين رصد الواقع والرؤى المستقبلية، دارالمعرفة الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- السلاطين، علي، (٢٠١٤)، نموذج مقترح لإدارة عمليات العرفة في النظام الجامعي السعودي، بحث منشور بالمؤتمر السنوي العشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان : التعلم والتقدم في دول آسيا وأستراليا، ١٧، يوليو ٢٠١٢م، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- السيد، خلف، (٢٠٠٩م) تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات، دار العلم وإيمان للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.



- شاهين ، محمد ، (٢٠٠٤م)، التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة ٣-٥/٧/٢٠٠٤، ١-٥٤ بحث منشور على الشبكة العنكبوتية.
- العبادي، هاشم ، والطائي ، يوسف، والأسدي ،أفنان،(٢٠٠٧)، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العتيبي، راشد،(٢٠٠٨) ، أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية -دراسة تطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، كلية التربية ، قسم الأصول والادارة التربوية .
- العساف، صالح (١٩٨٩م)، المدخل الى البحث في العلوم السلوكية ، المؤلف، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- أبوكريم، أحمد(٢٠٠٩)، الشفافية والقيادة في الإدارة ، دارالحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- عوض، رشا،(٢٠١٤)، توطين مبدأ الجدارة في اختيار وتعيين القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات الدولية، ورقة عمل مقدمة الى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات ، المنعقد في معهد الإدارة العامة ، في الفترة من ١٠ - ١٢/٢/١٤٣٦هـ الموافق ٢ -٤/١٢/٢٠١٤م، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- محمد، أشرف،(٢٠١٠م)، أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية ، مجلة العلوم التربوية ، المجلد ١٨، عدد خاص ، المجلد الثاني، جامعة القاهرة ، جمهورية مصر العربية.

- المخلافي، محمد، (٢٠٠٩)، القيادة الفاعلة وادار التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ميدين، تيسفا ، وشافير بيتر، (٢٠٠٥)، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة سلامة حسين، دارالفكر، عمان، الأردن.
- مراد، عبد الفتاح. (١٩٩٨م)، موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، الإسكندرية: المؤلف.
- النبھاني، سعود، والسليمانى، سيف، (٢٠١٢م)، مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية ومعوقاتھا بكلیات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان - دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية العلوم التطبيقية بنزوي - ورقة عمل مقدمة في المنتدى العربي الأول: دور المرأة العربية في التنمية الإدارية - مسقط، ١٦- ١٨ أكتوبر ٢٠١١م، منشور في مجلة الإداري، العدد ١٣٠، السنة ٣٤، شوال ١٤٣٣هـ، سبتمبر ٢٠١٢م.

#### ثانيا المراجع الأجنبية:

- Astin ,Alexander W., and Astin ,Helen S. ,(2000),Leadership Reconsidered : Engaging Higher Education in Social Change, Contributing Authors, Kathleen E. Allen John C. Burkhardt Christine M. Cress Robert A. Flores Phillip Jones Nance J. Lucas Bonnie L. Pribush ,William C. Reckmeyer Bettye Parker Smith Kathleen A. Zimmerman-Oster Foreword by William C. Richardson, Ph. D. President and Chief Executive Officer W.K. Kellogg Foundation, Foreword by William C. Richardson, Ph. D. President and Chief Executive Officer W.K. Kellogg Foundation
- Black, Simon A.,(2015)Qualities of Effective Leadership in Higher Education , Open Journal of Leadership, 2015, 4, 54-66 Published Online June 2015 in SciRes. <http://www.scirp.org/journal/ojl> <http://dx.doi.org/10.4236/ojl.2015.42006>
- Braun, Susanne & others,(2009), Effective Leadership Development in Higher Education: Individual and Group Level Approaches ,LMU Center for Leadership and People Management Ludwig Maximilian University Munich (Germany), Journal of Leadership Education Volume 8 , Issue 1 – Summer 2009

- Davis ,Shay Leslie,(2011) ,Leadership in Higher Education , M.Ed. Pepperdine University
- Davis, Shay Leslie,(2011),Leadership in Higher Education, M.Ed. Pepperdine University, The National Institutes of Health (NIH) Office of Extramural Research certifies that Shay Davis successfully completed the NIH Web-based training course “Protecting Human Research Participants”.
- Garwe ,Evelyn Chiyevo Zimbabwe,(2007), The effect of institutional leadership on quality of higher education provision ,Council for Higher Education (ZIMCHE),Authors retain the copyright to the manuscripts published in AABRI journals. Please see the AABRI Copyright Policy at <http://www.aabri.com/copyright.html>
- Scott ,Geoff, Coates ,Hamish & Anderson ,Michelle (May 2008), Learning Leaders in times of change- Academic Leadership Capabilities for Australian Higher Education- University of Western Sydney and Australian Council for Educational Research.
- Kouzes, James & Posner, Barry,(2012),The Leadership Challenge,5 Edition,Library of Congress Cataloging-in-Publication data, U.S.A
- Sirat, Morshidi,Ahmad, Abdul Razak, & Azman, Norzaini.(2012), University Leadership in Crisis: The Need for Effective Leadership Positioning in Malaysia ,Higher Education Policy 25.4 (Dec 2012)pp. 511-529. □

#### المواقع الالكترونية:

- إبراهيم، يحيى، والطحلاوي، محمد ، وحسن ،نبيلة (بدون تاريخ)، الإدارة العصرية وجامعة المستقبل ، بحث منشور على الموقع التالي:  
<http://www.khayma.com/madina/m3-files/manag-new.htm> □
- الموقع الالكتروني لوزارة التعليم الخاص باحصائيات التعليم الجامعي في يوم الاحد ٢٧ نوفمبر ٢٠١٦م الآتي:

<http://departments.moe.gov.sa/PLANNINGINFORMATION/RELATEDDEPARTMENTS/EDUCATIONSTATISTICSCENTER/EDUCATIONDETAILEDREPORTS/Pages/default.aspx>



## الاستبانة

سعادة/الدكتور -ة : المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

نأمل تعبئة الاستبانة المرفقة والتي تبحث في آليات الارتقاء بأداء القيادة الجمعية بمؤسسات التعليم العالي، ونفيدكم بأن المعلومات المحصلة لن تستخدم إلا في الأمور البحثية، لذا نأمل تحري الدقة، جزاكم الله خيراً وسدد خطاكم.

أولا المعلومات العامة:

١. التخصص الدقيق:  تخصص علمي  تخصص أدبي

٢. الدرجة العلمية:

○ أستاذ.

○ أستاذ مشارك.

○ أستاذ مساعد.

٣. عدد سنوات الخبرة:

○ خمس سنوات فأقل.

○ من خمس سنوات الى أقل من ١٠ سنوات

○ عشر سنوات فأكثر.

٤. عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة الادارية:

○ لم أحصل على أي دورة.

○ أقل من خمس دورات .

○ من ٥ - أقل من عشر دورات تدريبية.

○ ١٠ دورات تدريبية فأكثر

ثانياً أحيي عن العبارات الخاصة بآليات الارتقاء بأداء القيادة الجامعية

بمؤسسات التعليم العالي بوضع اشارة في المكان المناسب لرأيك أمام كل

عبارة مما يلي:

العبارات	غير موافق	محايد	موافق
١. تصميم معايير موضوعية لاختيار القيادات الجامعية تستند الى الجدارة العملية والأهلية العلمية.			
٢. استخدام أساليب الإدارية الحديثة التي لا ترتبط بتغيير القيادات الجامعية مثل: الإدارة الاستراتيجية			
٣. بناء العلاقات لخدمة رسالة الجامعة في ضوء المبادئ التي تضبط القيم الجامعية			
٤. تحديد آليات لتفعيل المساءلة في الأداء .			
٥. دعم الانتماء للجامعة للشعور بالتقدير الشخصي والمهني.			
٦. التفويض المحدد ببعض المهام .			
٧. توفير المناخ الوظيفي المساعد على حل المشكلات .			
٨. تصميم برامج قصيرة دورية مستمرة للقيادات الجامعية أثناء قيامهم بمهامهم القيادية لتطويرهم مهنيًا.			
٩. تصميم معايير موضوعية لقياس الأداء الوظيفي.			
١٠. تعزيز ثقة المنسوين بالقيادة الجامعية عن طريق الاحترام المتبادل.			
١١. تفعيل القيم التنظيمية التشاركية التبادلية لدى القيادة الجامعية.			
١٢. الارتقاء بالبنية التقنية بالجامعات في مجال الاتصال.			
١٣. إثراء مكانة أعضاء هيئة التدريس .			

موافق	محايد	غير موافق	العبارات
			١٤. تقدير أعضاء هيئة التدريس المقاعدين بالتعاون معهم في مجالات محددة.
			١٥. دعم القيمة الذاتية لمجموعات العمل.
			١٦. تطبيق تمكين الموظفين من خلال عمليات المشاركة بمختلف المستويات التنظيمية بالجامعة.
			١٧. دعم عملية المشاركة بتوفير القيادة الديمقراطية المشاركة للأخريين باتخاذ القرارات.
			١٨. تحديد المهارات الأساسية التي تحتاجها القيادة الجامعية كإدارة الوقت، وإدارة الذات، والثقة بالنفس، والمهارات الإنسانية والاتصال.
			١٩. وضع آليات لتعاقب القيادات الإدارية بالمنظومة الجامعية.
			٢٠. تصميم البرامج المهنية التي تعد القيادات الجامعية من وكلاء وعمداء قبل توليهم المنصب بالتركيز على الجانب النوعي.
			٢١. الجمع بين المهارات الفنية والإدارية والتقنية في القيادة والتي تنمى عن طريق التدريب الموجه.
			٢٢. التحول الى القيادة التفاعلية التي تعتمد على تطوير العلاقة بين القائد والمرؤوسين الى علاقة إنسانية أساسها الثقة والاحترام.
			٢٣. إعادة هيكلة النظم الجامعية بتخفيض المستويات التنظيمية بما يسمح بسهولة الاتصال وتدفق المعلومات.

العبارات	غير موافق	محايد	موافق
٢٤. تحقيق جودة الحياة الوظيفية للحفاظ على أعضاء هيئة التدريس.			
٢٥. تصميم برامج قصيرة دورية مستمرة للقيادات الجامعية أثناء قيامهم بمهامهم القيادية بهدف التطوير المستمر لأدائهم.			
٢٦. تحقيق مبدأ الشفافية والوضوح بين القيادة ومن يقودهم			