

تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة

د. عبير محفوظ محمد آل مداوي

كلية التربية، جامعة الملك خالد

المستخلص: تهدف الدراسة التعرف على تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، والكشف عن اختلاف تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة باختلاف كلاً من: (الجنس، والوظيفة الحالية، والمؤهل العلمي)، للوصول إلى التصور المقترح الذي يساهم في تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. وتكونت عينة الدراسة من (١٠٨) من القيادات الأكاديمية: (عمداء وعميدات، وكلاء ووكيلات، ورؤساء ورئيسات الأقسام) بكلية جامعة الملك خالد، وكان من نتائج الدراسة ما يلي: أن تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة جاء حسب مجالات الدراسة على النحو التالي: التوجيه الذي جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٢,٠٦) تلاه التنظيم الذي احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي (٢) ثم جاء التخطيط ليحتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي (١,٩٤) وجاء التقويم في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي وقدره (١,٨٤)، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات من الذكور والإناث في متوسطات درجات الاستجابة بالنسبة لكل مجال وبالنسبة للاستبانة ككل، كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لتطوير القيادات الأكاديمية للأداء الإداري في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة تعزى للمتغيرات: الجنس، والوظيفة الحالية، والمؤهل العلمي، وكانت أغلب إجابات عينة الدراسة على السؤال المفتوح العمل المستقبلي باستمرار من أجل تطوير وتحديث الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية في الممارسات الإدارية الأربعة (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتقييم).

الكلمات المفتاحية: تطوير، الأداء الإداري، القيادات الأكاديمية، الاتجاهات الإدارية الحديثة.

Developing the administrative performance of Academic leaders at King Khalid university according to recent administrative trends

Dr. Abeer Mohammed Mahfouz Al-dosed
College of Education, King Khalid University

Abstract: This study aims at recognize the developing the administrative performance of Academic leaders at King Khalid University according to the recent administrative trends and exposing the difference at developing administrative performance of the academic leaders in variation of (gender, current job and scientific qualification) to reach a suggested conception that helps developing the administrative performance of the academic leaders at King Khalid University in the light of the recent administrative trends. The sample of the study consisted of (108) from academic leaders (deans, deputies, and heads of departments) of King Khalid university faculties. The findings of the study were as follows : Developing the administrative performance of the academic leaders at King Khalid University according to the study fields was as follows : Directing came at the first rank with a relative degree(weight) (2.06), followed by strategy that covered took the second rank with a relative degree (2), planning came at the third rank with a relative degree (1.94) then the evaluation at the last rank with a relative degree (1.84). The study found that there are no differences with statistics indications between the male leaders and the female leaders in the average of response degrees for each domain. and for the whole questionnaire. Also, there are no differences with statistics indications at the indication level of (0.05) for academic leaders to develop the administrative role according to the recent administrative trends that attribute to variables of gender, current job and scientific qualification, the most responses of the study samples for the open question Future work continuously to develop and update the administrative performance of academic leaders in the four management practices (planning, organizing, directing and Calendar).

Key words: Development- Administrative performance -Academic leaders- Recent Administrative trends.

المقدمة

تؤكد أحداث الماضي وشواهد الحاضر وتوقعات المستقبل أنه لا سبيل إلى تطور ورقي الأمة العربية إلا بالتعليم، خاصة التعليم العالي في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية وامتداد ثورة المعلومات والاتصالات في مختلف أنحاء العالم والتي أدت إلى ضرورة الاهتمام بالتعليم العالي، لذلك أصبحت الجامعات والكليات في هذا العصر مؤسسات قائمة على المعرفة وتعتمد في تطورها وتقدمها على خبرة والتزام وابتكار أعضائها.

والقيادة الأكاديمية هي المرتكز الأساسي لتقدم المؤسسات التعليمية، وجوهر العملية الإدارية، ومفتاح الإدارة، ودورها تابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في جميع جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها. كما أصبحت القيادات الأكاديمية الإدارية المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري (العنزي، ٢٠٠٧م: ٢)، لهذا تعد القيادات الأكاديمية من أبرز أعضاء المنظومة الإدارية الجامعية ومن أهم عناصرها إذ تتسم القيادات الإدارية الأكاديمية في المؤسسة الجامعية ممثلة بمختلف كلياتها وأقسامها ومراكزها البحثية ووحداتها الإدارية المساندة بخصائص تجعلها تختلف عن القيادات لمؤسسات إنتاجية أو خدمية، الأمر الذي يظهر تأثيره على معايير وآليات تعيين واختيار تلك القيادات (محبوب، ٢٠٠٣م: ٢٣). وعلى المستوى الجامعي تعتبر القيادات من رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء بالكليات هم حجر الزاوية في أي تطوير إداري منشود للمؤسسة الجامعية، وبذلك تتزايد الحاجة إلى وجود تنمية إدارية مستمرة لهؤلاء القادة باعتبارها عملية واعية وهادفة لتطوير القدرات الإدارية للمديرين بالقدر الذي يمكنهم من القيام بالعملية الإدارية وتحقيق أهدافها وهي بمثابة خطة هدفها تكوين قيادات إدارية تستطيع أن تدير المنظمة بنجاح (أيوب، ٢٠٠٠م: ٧٢). كما تعتبر القيادات الجامعية الأداة التي يمكن من خلالها تحقيق جودة التعليم الجامعي فإذا توفرت الإدارة الجيدة والتي تقوم بالعملية الإدارية من: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للأداء بشكل جيد فإن ذلك سيؤدي إلى تهيئة الطالب والأستاذ الجامعي والعملية التعليمية بشكل أفضل (جودت، ٢٠٠٧م: ٦).

لذلك نالت الممارسات الإدارية اهتماماً واسعاً في كثير من الدراسات منها دراسة (الحراشة ومقابلة، ٢٠٠٥م: ٥٦-٥٧) التي أكدت على ضرورة التنوع في استخدام نظم معلومات إدارية حديثة في ممارسة الوظائف الإدارية، كما أكدت دراسة (عويضة، ٢٠٠٣م: ١٢١) على تنمية مهارات التخطيط لدى الإدارة التربوية العليا.

مشكلة الدراسة:

أصبح تطوير وتحسين الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات يشكل اهتماماً عالمياً ومحلياً في جميع دول العالم من أجل القدرة على إدارة مؤسسات التعليم بفاعلية وكفاءة وبعداة وابتكار لأنها تعتبر من أهم

الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات، فيعد موضوع القيادة الجامعية من المواضيع الهامة على مستوى العالم أجمع، فقد أشارت العديد من نتائج الدراسات وجود قصور في الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية كما أكدت دراسة (Bensimon, etal, 2000:67) على قصور القيادات الأكاديمية بافتقارها إلى مهارات إدارية وعدم تخصصها في حقل الإدارة، وأن مؤسساتهم لم تلحقهم ببرامج تدريب كإداريين في حقل التعليم العالي. واكتفوا ببرامج معاهد الإدارة للقياديين في حقل التعليم العالي التابع لجامعة هارفارد Harvard ومؤتمر رؤساء الأقسام الأكاديمية التابع لجامعة ولاية كان ساس Kan sass State، ورأت دراسة (Leaming, 2003:112) عن أخفاق القيادة الأكاديمية إلى عدم فهم أنفسهم مما يتطلب من جميع القادة التراجع مع أنفسهم، كما يحتاج كل منهم إلى معرفة الذات وقبولها، وتنظيم دورات لتحسين الذات، وإخضاع النفس لعمليات معاينة سلوك وأسئلة منتظمة تشخص الواقع. كما وضحت دراسة (إبراهيم، ومحمد، ٢٠٠٧م: ٥٦) عن إهمال التشريعات الجامعية لتدريب القيادة الجديدة، وإغفال تجريبهم على الوظائف الجديدة، وغياب الخطط اللازمة لتدريب القيادات الجامعية، وذكرت دراسة (شودة، ٢٠٠٧م: ٥٣٤-٥٣٥) ندرة وجود التخطيط الشامل والدقيق الذي يحقق أهداف وأساليب تأهيل القيادات وإجراءاتها، وقصور عمليات التقييم للقيادة التربويين، وتقييم البرامج التأهيلية، حيث يتم الاكتفاء بحضور البرنامج في أغلب الأحيان وينعدم التقييم المستمر لهؤلاء القادة، وكان من نتائج دراسة (طعمية، ٢٠٠٧م: ٥٥) مقاومة بعض الهيئة الإدارية والتعليمية لمواجهة تيارات التجديد والتطوير في مجال القيادة والإدارة. وكشفت نتائج دراسة (المطيري، ٢٠٠٨م: ٤٦) أن القيادات الجامعية بجامعة الكويت من (عمداء، وعمداء مساعدون) لا يتبعون مبدأ الشورى مع الأفراد، ولا يحترمون آراءهم عند اتخاذ القرارات، ولا تدرك اللوائح والقوانين التي تنظم العمل بالكلية، ولا تقوم بتنظيم لقاءات دورية لمناقشة تطوير أهداف الكلية وإجراءات تنفيذها، ولا تحرص على إجراء اتصالات بين المستويات الوظيفية المختلفة بالكلية، كما أكدت دراسة (وصفية أبو معمر، ٢٠٠٩م: ٤٩) عن تدني مستوى الأداء الإداري بالجامعات في مجال القيادة الإدارية.

أسئلة الدراسة

يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

١. ما درجة تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد للممارسات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقييم) في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة؟
٢. هل يوجد اختلاف بين تقديرات المرؤوسين لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد باختلاف كلاً من: (الجنس، الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي)؟

عبير آل مداوي: تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء...

٣. ما الاتجاهات المستقبلية للممارسات الإدارية الحديثة لتطبيقها بكليات جامعة الملك خالد من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

٤. ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على درجة تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد للممارسات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقييم) في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة.
٢. الكشف عن اختلاف تقديرات المرؤوسين لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد باختلاف كلاً من: (الجنس، الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي).
٣. التعرف على الاتجاهات المستقبلية للممارسات الإدارية الحديثة من أجل تطبيقها بكليات جامعة الملك خالد من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
٤. التوصل لتصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

١. تتناول موضوعاً هاماً وهو تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية الجامعية وسبل تطويره في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة وانطلاقاً من أن نجاح الجامعة مرتبط بنجاح القيادات الأكاديمية فهي التي تسعى دوماً لتطوير أداؤها وفقاً للاتجاهات الحديثة.
٢. تلقي الضوء على المهام التي تقوم بها الجامعة في إعداد الكوادر الفنية والقيادات الأكاديمية المؤهلة للعمل في مجالات النشاط الإداري والتعليمي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي، والتي تقع على عاتقها تنفيذ خطط وبرامج تنمية المجتمع في مختلف مجالات الحياة.
٣. تشجيع الباحثين للقيام بأبحاث جديدة تتناول أساليب واتجاهات وبرامج لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية الجامعية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
٤. توضح دور الجامعة في تطوير الأداء الإداري التي تقوم به القيادات الأكاديمية الجامعية من تحفيز المرؤوسين لأداء أعمالهم بفعالية وضمان استمرار زيادة كفاءتهم الإنتاجية وحثهم على تحقيق أهدافهم.

٥. تساعد القيادات الأكاديمية على مواكبة التطورات الحديثة في مجال القيادة والإدارة لتطبيق أساليب فنية وإدارية.

٦. تقدم الدراسة تصوراً مقترحاً مبنياً على الدراسات والإطار النظري لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات، بما يعني تنمية قدراتهم القيادية والإدارية ومواكبتهم للاتجاهات والمعارف الإدارية الحديثة التي تمكنهم من التعامل مع المستجدات والتغيرات العالمية المعاصرة.

مصطلحات الدراسة

التطوير Development "هو إستراتيجية تتضمن استخداماً محدوداً للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير وتتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات، وترسيخ الانتماء وتماسك العمل الجماعي" (مشهور، ٢٠١٠م: ٣٦). ويعرفه (البرازي، ٢٠١٤م: ١٣٤) بأنه: "رفع كفاية القيادات الجامعية عن طريق إدخال الجديد من الأفكار أو الاتجاهات أو البرامج، من أجل الارتقاء بالأداء الإداري، وإحداث تحسناً ملموساً في كفاءة الخدمات المقدمة"

ويعرف إجرائياً: بأنه عملية تغيير ايجابي مخطط له بهدف الارتقاء بأداء القيادات الأكاديمية والتغيير المنشود بما يتناسب مع متغيرات العصر الحديث.

الأداء performance هو "العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه. وأتباعه طريقه أو أسلوب عمل ترشده الإدارة أو الرئيس المباشر" (مزهوة، ٢٠٠١م: ٨٧). ويعرف إجرائياً بأنه: النتائج العملية التي تنتج من فعاليات وإنجازات الأفراد من أعمال وأنشطة يقومون بها داخل الجامعة.

الأداء الإداري Administrative performance تحدده جامعة مني سوتى الأمريكية (Minnesota University, 2002:178) بأنه كل ما يقوم به القائد الإداري ويقضي فترة زمنية مناسبة للتعلم والتدريب والسيطرة على المعرفة والمهارات المتصلة بالعمل ويكون لديه القدرة على القيام بالأدوار والمسئوليات في الجامعات لخدمة الأفراد والزعماء والمجتمع المحلي.

ويعرف إجرائياً بأنه: قدرة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد على القيام بمهامهم الموكلة إليهم بممارسه وظائف إدارية أساسية بهدف إحداث تغييرات في سلوكيات المرؤوسين من اجل تحسين العملية التعليمية والإدارية وتطويرها.

القيادات الأكاديمية Academy leaders يعرفها (الديب، ٢٠١٢م: ٩٧): بأنهم الأشخاص المنوط لهم أعمال إدارية في الجامعة ويتمثل في عميد الكلية وقد سميت بالإدارية الأكاديمية حتى لا يكون هناك خلط بين من

عبير آل مداوي: تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء...

يقوم بالعمل الإداري فقط كالمسكرتارية ومن هو إداري أكاديمي أي انه أكاديمي في الأصل مثله مثل بقية أعضاء الهيئة التدريسية، ولكن آليته القيام بأعمال إدارية متمثلة بعمادة الكلية.

وتعرف إجرائياً بأنها: مجموعة من القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد تتمثل في (عمداء وعميدات، ووكلاء ووكيلات، ورؤساء ورئيسات الأقسام) بكليات الجامعة ولديهم القدرة على إدارة القوى البشرية بأسلوب علمي ديمقراطي يدفعهم للعمل والتعاون من خلال توظيف الممارسات الإدارية من (تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم) لتحقيق الأهداف المحددة في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة.

الإطار النظري

القيادة الأكاديمية

أصبحت القيادة الجيدة هي مقياساً أمثل للتقدم والازدهار نحو الأفضل، فتعتبر القيادة الأكاديمية في جسم الجامعة المتغير الأساسي الذي يساهم بفاعلية في جودة التعليم وتقدمة، فسلوكيات وممارسات القيادات الأكاديمية من قيم واتجاهات وأتماط تفكير ومهارات مختلفة تنعكس على المنظومة الإدارية والتي بدورها تعكس رسالة الجامعة من خلال حجم الخدمات الجامعية وجودتها ومدى انسجامها مع متطلبات روح العصر وجامعة المستقبل، لذلك الجهاز الإداري هو صاحب المسؤولية في وضع رسالة المؤسسة الجامعية موضع التنفيذ من خلال رؤية واضحة لتطوير المهارات الإدارية ولتحقيق التكامل بين الجوانب التقنية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية. (أبو كريم وطناش، ٢٠٠٨م: ١٩٢).

أهمية القيادة الأكاديمية الناجحة

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، فكان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن تم دفعهم لأداء الأعمال المنوط بهم بكفاءة وفعالية، لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، لأن القائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جواً عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع في الابتكار بين مرؤوسيه وزملائه وهو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات. لذلك أهمية القيادة الإدارية تنبع من النقاط التالية:

١. بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
٢. بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
٣. بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
٤. بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن تم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.

٥. بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة، أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة (القحطاني، ٢٠٠١م: ٤٥-٤٦).

الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية

وضح (محمد ٢٠٠٠م: ٧٢-٧٤) أن تطور العملية الإدارية كان انطلاقاً من فلسفة الإدارة التي تدعو إلى تحقيق الأهداف بتنظيم جهود وإمكانات وقدرات الإنسان عن طريق الهيكل التنظيمي الفعال الذي يؤدي إلى تحقيق التوجيه السليم والرقابة الجيدة، كما أصدرت جامعة أوري جون و أليد الأمريكية (University Oregon, 2002:4) (University Adelaide 2002:3) قائمة بالوظائف التي يقوم بها رؤساء الأقسام تمثلت في التخطيط والتنظيم والقيادة والتقويم والتنفيذ تتمثل في امتلاك المهارات الشخصية المتعددة، والقيادة الإدارية الأكاديمية الفعالة، والقدرة على التواصل مع الزملاء والأفراد داخل القسم والجامعة والمجتمع المحلي، ومن أهم العوامل الإدارية ما يلي:

١. التخطيط: يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية وهو يمثل العملية الفكرية التي ترسم الطريق. وقد عرفه (فايول): بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل. وتزداد أهمية التخطيط في الوقت المعاصر لتعدد المتغيرات وسرعتها وكثافتها في مختلف البيئات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية والتكنولوجية (الجيوش، ٢٠٠٠م: ٦١). وقد تطور التخطيط وتحول إلى ما يعرف بالتخطيط الاستراتيجي وهو التخطيط الذي يركز على المستقبل البعيد والرؤية البعيدة مع الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية.

٢. التنظيم: يعتبر التنظيم الحلقة الثانية في تسيير العملية الإدارية وسر نجاح المنظمات والعمود الفقري للمنظمة والدعامة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة. فيعرفه (هنري فايول) بأنه "إمداد المنظمة بكل ما تحتاجه من الأفراد والمواد ورأس المال وإقامة التنسيق بينهما بما يساعد على تأدية وظائفها". وتكمن أهمية التنظيم في انه مع تعقد الأعمال وضخامة وكبر حجم المنظمات وتنوع وسرعة المتغيرات يقوم التنظيم بتسهيل تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف في اقل وقت وبأقل جهد من خلال تقييم الهياكل المناسبة وتقسيم الأعمال وتنظيم العلاقات وتعويض السلطات وتنمية الفاعلية الفردية وتحقيق الاستقرار وتوحيد الجهود الجماعية للأفراد والمنظمة (آلناجي، ٢٠٠٩م: ١٨٩).

٣. التوجيه: عملية إرشاد لنشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وهو عملية تنفيذية هدفها توجيه وإرشاد الأفراد إلى كيفية تنفيذ أعمالهم وتحقيق التنسيق بين جهودهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة وهذا يتطلب قيادة فاعلة لديها القدرة في التأثير على

عبيد آل مداوي: تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء...

الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف (المغدي، ٢٠١٣م: ١٤٥)، كما وضع (الجوش، ٢٠٠٠م: ١٢٩) أن نجاح وظيفة التوجيه تتوقف على مبدئين هما:

- أ. مبدأ تجانس الأهداف: ويقصد به توافق وتجانس وتكامل أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة.
- ب. مبدأ وحدة التوجيه: بحيث لا يكون الفرد مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد. لضمان تجاوب الأفراد وتقليل الصراعات والمحافظة على ولائهم التنظيمي.
٤. التقييم: تقوم على معرفة درجة النجاح أو الإخفاق في تحقيق أهداف البرنامج من أجل تحسينها وعلية فان عملية التقييم لا تقف عند مستوى تشخيص نواحي الضعف والقصور، بل اكتشاف طرق العلاج وإبراز أوجه القوة وتعزيزها (آل ناجي، ٢٠٠٩م: ٢٩٥).

والتقييم: عملية تصدر منها أحكام تستخدم كأساس للتخطيط وهو عملية تشتمل على تحديد الأهداف وإصدار الأحكام على الأدلة ومراجعة الأساليب والأهداف في ضوء هذه الأحكام، فيمكن القول بان التقييم عملية واعية ومنظمة لجمع وتحليل المعلومات لتحديد مدى تحقيق الأهداف أو لاتخاذ القرارات المناسبة (الرويلي، ٢٠٠٣م: ١١٢).

وذكر (المغدي، ٢٠١٣م: ١٦٣) أن من ابرز خصائص التقييم ما يلي: عملية تعاونية وشاملة، وسيلة للتذكير بالمهام والأعباء وسيلة لاختيار الأهداف وتعيينها وتعديلها باستمرار، وسيلة لتنفيذ الأهداف والارتباط بها، وسيلة لمعرفة إمكانية تحقيق الأهداف، يساعد على التنظيم، وسيلة لتحسين الأساليب والنتائج، ينمي القدرة على التفكير النقدي، يشخص ويحدد الصعوبات ويساعد على علاجها.

الاتجاهات الإدارية الحديثة في القيادة الأكاديمية:

تتعدد الاتجاهات الإدارية الحديثة في القيادة الأكاديمية ونذكر من أهمها الآتي:

الاتجاه الأول: الإدارة بالأهداف

تعتبر أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تقوم على أساس محدد بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد أهدافهم وخططهم للوصول إلى أغراض مشتركة عن طريق التعاون، وهذا الأسلوب لا ينجح إلا بتبني وقناعة القيادات الإدارية العليا به والتطبيق السليم له، كما انه يتميز ببساطته وإمكانية تطبيقه في مجال الإدارة نتيجة لما يحققه من نجاح في المجال الإداري والتربوي (الرحيلي، ٢٠٠٩م: ٢٠). كما عرض (ما كجر يجور) مفهوم الإدارة بالأهداف من خلال مناقشته لبرامج تقييم الأداء التي رأى أن من أهم أسباب فشلها المعارضة التي صادفتها من جانب القادة والمرؤوسين وتوصل إلى أن حل هذه المشكلة إنما يأتي عن طريق مدخل الإدارة بالأهداف التي يعتمد على التقييم الذاتي ويركز على المنجزات أكثر من تركيزه على شخصية المرؤوس ومهتم بالتصرفات المستقبلية أكثر من اهتمامه

بسلوك المرؤوس من الماضي. كما وضع (كنعان، ٢٠٠٢م: ١٢٣) أبرز مقومات نجاح الإدارة بالأهداف وتعتمد على:

١. قدرة القائد ومهاراته في وضع الأهداف وتحليل الإمكانيات الموجودة للتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة.
٢. اشتراك القائد والمرؤوسين معا في وضع أهداف المناصب الإدارية والاشتراك الحقيقي للمرؤوسين في وضع الأهداف يتطلب من القائد أن يصغي بفهم واستيعاب لمشكلاتهم والعقبات التي تواجههم في العمل والتحسينات المطلوبة.
٣. قدرة القائد على التمييز بين الأهداف الهامة والأهداف الأقل أهمية للمنصب الإداري. فالأهداف العامة هي التي يرتبط بقاء التنظيم بتحقيقها أما، الأهداف الأقل أهمية فهي أهداف من النادر الرغبة في تحقيقها لأنها لا تساوي في أهميتها بالأهداف الأولى فيمكن تأجيلها أو الاستغناء عنها.

الاتجاه الثاني: إدارة المعرفة

يعرفها (الزامل، ٢٠٠٣م: ٦) بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات الضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي، وتكمن أهمية المعرفة بحسب رأي (الكبيسي، ٢٠٠٥م: ٤٢-٤٣) في خفض التكاليف، وتعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، وتحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها. فتعد إدارة المعرفة إدارة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال تيسير الوصول للمعرفة، بتحفيز المنظمات وتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة واستثمار معرفة سابقة. كما أشار (العلي وآخرون، ٢٠٠٦م: ٣٨) من أهم عمليات إدارة المعرفة ما يلي:

١. تشخيص المعرفة: بتحديد المعرفة المطلوبة والبحث عن أماكن وجودها.
٢. اكتساب المعرفة: عن طريق المصادر الداخلية كالمؤتمرات والندوات، وعن طريق المصادر الخارجية مثل: الخبراء والمستشارين والعاملين الجدد.
٣. توليد المعرفة: من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد تسهم في التعرف على المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة.
٤. تحويل المعرفة: من خلال عملية يطلق عليها تحويل المعرفة من الضمنية إلى معلنة والعكس بالعكس.

عبيد آل مداوي: تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء...

٥. تخزين المعرفة: يتم التخزين عن طريق الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على مجموعة من المعارف والوثائق وقواعد البيانات والمعرفة المخزنة في النظم الجديدة. والمعرفة الموجودة في العمليات والإجراءات يتم حفظ وتخزين واسترجاع المعرفة عن طريق تكنولوجيا المعلومات.
٦. تطوير المعرفة وتوزيعها: ويركز على زيادة القدرات والمهارات والكفاءات من خلال البرامج المستمرة.
٧. تطبيق المعرفة: بتحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، وتوجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين أداء المنظمة من خلال صنع القرار والأداء الوظيفي.

الاتجاه الثالث: إدارة الجودة الشاملة

وتعتبر من الاتجاهات الإدارية الحديثة والتي عملت العديد من المنظمات العالمية على تطبيقها بهدف تطوير وتحسين الخدمات التي تقدمها، وقد حظي مفهوم إدارة الجودة الشاملة باهتمام الباحثين والمختصين فعرفها (عقيلي، ٢٠٠١م: ٦٩): بأنها مدخل يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي للأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة، وهذا التغيير يشمل جميع الوظائف والمجالات في المنظمة معتمد على العمل الجماعي، والتعاون والتحسين المستمر للأداء الكلي لتحقيق النجاح على المدى الطويل. وتكمن أهميتها كما أشار (نجم، ٢٠١٠م: ٥٧) في أنها تساعد المؤسسة في التعرف على جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية ومن ثم التخلص منها، وفي الوقت نفسه يعد نظام الجودة تحفيزياً حيث يمنح الصلاحيات للعاملين ويحثهم على النجاح. وقد أشار (العزاوي، ٢٠٠١م: ٣٩) إلى أهداف إدارة الجودة الشاملة وهي :

١. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة أمام المنظمات المتماثلة.
 ٢. زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.
 ٣. زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة.
 ٤. زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات م خلال استثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات
 ٥. ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.
- لذلك تسعى إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء الإداري من خلال مجموعة من القواعد وهي: القيادة الفعالة، اتخاذ القرارات، التخطيط الاستراتيجي، المشاركة والعمل الجماعي، التركيز على رضا المستفيد، التحسين المستمر والتميز، ومواكبة التغيرات الحالية في العصر الحالي، وتطوير جميع مقاييس الأداء لتصل إلى مستوى أفضل من الجودة في العمل الإداري والتعليمي (الدجني، ٢٠٠٧م: ١٢٥).

الاتجاه الرابع: الإدارة الإستراتيجية

تشير للتوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمات كنظام شامل متكامل، فهي طريقة للتفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع القرارات الإستراتيجية، فيرى (الخفاجي، ٢٠٠١م، ٧٩) أن الإدارة الإستراتيجية: هي " العملية التي تقوم بها الإدارة العليا لتحديد اتجاه المنظمة طويل الأمد وأدائها من خلال التأكيد على صياغة جديدة وتنفيذه وتقييم مستمر للإستراتيجية المتبعة" كما تبرز أهميتها في المزايا التي تحققها (السالم، ٢٠٠٩م، ١٠١) وهي: تحديد مهمة المنظمة مع بيان فلسفتها وأهدافها. بيان واقع المنظمة الذي يعكس ظروفها وقدراتها. تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما في ذلك. تحليل اختبارات المنظمة من خلال تقييم كل اختبار في ضوء مهمة المنظمة. اختيار مجموعة الأهداف السنوية والاستراتيجيات التي تحقق الخيارات المرغوب فيها. تطوير الأهداف السنوية والاستراتيجيات من خلال توزيع المصادر بشكل يتم فيه ربط المهام والقوى العاملة والهياكل والتكنولوجيا. تقييم نجاح العملية الإستراتيجية كأساس لاتخاذ القرارات المستقبلية. كما أشار (راوية، ٢٠٠٥م: ١٣٢) إلى مراحل الإدارة الإستراتيجية وهي كالتالي:

- أ. صياغة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: ويشمل وضع رسالة المنظمة وتحديد مجال عملها وأهدافها طويل الأجل، مسح البيئة الخارجية العامة والخاصة وتحديد الفرص والتهديدات، ومسح البيئة الداخلية وأدائها الحالي ونقاط القوة والضعف، ووضع الإستراتيجية على جميع المستويات ووضع السياسات والبرامج المتكاملة.
- ب. التطبيق الاستراتيجي: ويشمل مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للتطبيق الاستراتيجي، ومدى توافر المهارات القيادية والبشرية، ومدى ملائمة حضارة المنظمة والسياسات الوظيفية.
- ج. الرقابة الإستراتيجية وتشمل: تحديد معايير قياس الأداء وخاصة لمراكز الأداء، وقياس الأداء وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات الصحيحة.

الدراسات السابقة

المحور الأول: تناول الدراسات المتعلقة بالقيادات الأكاديمية الجامعية

هدفت دراسة (Conover, 2009) تحديد الكفايات القيادية اللازمة لمدراء الفروع بكليات المجتمع الأمريكية، وقد تم تصميم هذا المشروع البحثي للبحث عن المهارات والقدرات القيادية اللازمة لكليات المجتمع، ولتحقيق مستوى عالي من القيادة للتقدم الوظيفي. فاستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. بتطبيق استبانة الكترونية على عينة تكونت من (١٣٥) مديراً، وكان من نتائج الدراسة: أن الكفايات القيادية الأساسية اللازمة لمدراء الفروع كانت كبيرة في مجال الاتصال والتعاون والاستراتيجيات التنظيمية والدعم والتشجيع بالنسبة لأفراد العينة.

عبيد آل مداوي: تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء...

وتوصلت دراسة (السيد حرب، ٢٠١٠م) التعرف على التنمية الإدارية في الفكر الإداري المعاصر، وطبيعة العلاقة التي تربط التنمية الإدارية بالقيادات الجامعية، والوقوف على واقع التنمية الإدارية للقيادات للتوصل لتصوير مقترح يساهم في تفعيل التنمية الإدارية للقيادات الجامعية بمصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بتطبيق استبانة على عينة من رؤساء مجالس الأقسام والوكلاء وعمداء بكليات وجامعات مصر، وتوصلت النتائج إلى أن الكثير من جامعات الدول الأجنبية قد وضعت برامج التنمية الإدارية ضمن أولوياتها، كما توصلت الدراسة إلى وجود قصور في مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس خاصة ما يتعلق بتنمية الجانب الإداري للقيادات الجامعية.

كما هدفت دراسة (حسان، ٢٠١٠م) إلى تحليل بعض أبعاد القيادة المطلوبة لعمداء كليات التربية، وتوضيح بعض معالم التطوير للوقوف على واقع ممارسات عمداء كليات التربية للبعد الأخلاقي والاجتماعي والعقلي لتقديم تصور مقترح لتفعيل ممارسات عمداء كليات التربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من ١٢٠ عضو من أعضاء هيئة التدريس من ثلاث كليات (المنصورة، دمياط، المنيا)، وانقسمت نتائج الدراسة إلى: البعد الأخلاقي والبعد الاجتماعي والبعد العقلي، فيما يتعلق بالبعد الأخلاقي: ضعف الرؤية الأخلاقية، ويلتزم عمداء كليات التربية بالمبادئ الأخلاقية في تطوير كلياتهم، ضعف اهتمام عمداء كليات التربية بتوجيه العاملين بكلياتهم إلى الالتزام بالسلوك الأخلاقي في التطوير. وفيما يتعلق بالبعد الاجتماعي: ضعف التواصل بين عمداء كليات التربية وجميع العاملين أثناء تطوير كلياتهم، ضعف الاهتمام بتكوين علاقات إنسانية تساهم في عملية التطوير، ضعف الاهتمام بمراعاة مشاعر العاملين تجاه تطوير كلياتهم. وفيما يتعلق بالبعد العقلي: ضعف الاهتمام بتبني أفكار جديدة للتطوير من قبل عمداء كليات التربية، ضعف تقدير الأمور التي تتعلق بالتطوير بشكل صحيح، اللامبالاة من قبل بعض عمداء كليات التربية تجاه ردود الأفعال التي تعيق التطوير.

كما كشفت دراسة (بدوي، ٢٠١١م) التعرف على مبررات الإصلاح الإداري داخل المعاهد الأزهرية ومقوماته ومعوقاته، وأهم متطلبات تطوير الأداء الإداري في ضوء معايير الجودة والاعتماد للتوصل لاقتراحات وآليات لتطوير الأداء الإداري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المسحي، وتكونت العينة من (٣٨٨) معلماً، (١٠٥) وكيلاً، (١٥) شيخ معهد من المعاهد الأزهرية داخل محافظات (الدقهلية - القاهرة - أسوان) وكان من نتائج الدراسة: ضعف الإمكانيات المادية والبشرية بالمعاهد الأزهرية، عدم إلمام أدرار المعاهد بنظم جودة التعليم من حيث المفاهيم والمبادئ والتطبيقات، ومحدودية البرامج التدريبية الخاصة بنظم جودة التعليم، وقلة الكفايات الإدارية لدى إدارة المعاهد لتطوير ممارستهم في مجالات الإدارة بأنواعها من: القيادة والتخطيط والتنظيم والتدريب والمتابعة والتقييم لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وهدفت دراسة (الشمري، ٢٠١٢م) تحليل وقياس درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة الكويت وقياسها، وبيان علاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، بتطبيق استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس تكونت من (٤٠٠) عضو بجامعة الكويت، وبينت النتائج وجود درجة مرتفعة من ممارسة عمداء الكليات بالجامعة للنمط الديمقراطي وإدارتهم للكليات، وأظهرت وجود درجة متوسطة من ممارسة النمط الأوتوقراطي، ووجود درجة ضعيفة من ممارسة النمط الترسلّي، ودرجة مرتفعة من ممارسة التماثل التنظيمي بالجامعة.

كما هدفت دراسة كلاً من (Khan&Ahmad,2012) فاعلية تحليل المهارات الشخصية للقائد الإداري ومعرفة أثرها في المستويات المختلفة للإدارة. وقد قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبيان علي عينة من الإداريين عدد (١٥٠) إداري في أقسام مختلفة في جامعة قوهن للعلوم والتكنولوجيا بباكستان. وقد تراوحت مناصب أفراد العينة من إداريين في مستوى عالي (عمداء ووكلاء) وإداريين في مستوى متوسط (رؤساء أقسام ووكلائهم)، وإداريين في مستوى أقل (موظفين إداريين). وقد قام الباحثان بدراسة بعض هذه المهارات وأثرها وهي: (إثارة الدافعية، والتواصل الفعال، وتكوين فريق العمل). وقد أوضحت النتائج أن مهارة تكوين فريق العمل كانت أكثر أهمية وتأثيراً في الإداريين في المستوى العالي. كما أكدت النتائج أن مهارة التواصل الفعال لم تحظى بأهمية عالية بالنسبة للإداريين في المستوى المتوسط. أما عن المستوى الإداري الأقل فجاءت مهارة إثارة الدافعية كمهارة مهمة وضرورية بالنسبة للإداريين في هذا المستوى.

وهدفت دراسة (عبد الستار، ٢٠١٣م) إلى استخدام مدخل القيادة التحويلية في الجامعات المصرية من أجل مساعدة القيادات الجامعية من رؤساء الأقسام ووكلاء الكلية والعمداء على أحداث التغيير المطلوب داخل الجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من الخبراء التربويين من أساتذة الإدارة التعليمية في كليات التربية، ومجموعة من الخبراء الميدانيين، ويمثلهم عينة رؤساء الأقسام ووكلاء الكلية والعمداء في الجامعات المصرية منها جامعة (القاهرة، وعين شمس، والأزهر، وبنّي سويف، والفيوم، والمنيا، وأسوان، وبنها). وتوصلت نتائج الدراسة لقائمة بأحدث المهام والمسئوليات التي يتطلب من القيادات بمختلف مستوياتها الإلمام بها، والتغلب على المشكلات التي تواجه الجامعات المصرية لتحقيق أفضل النتائج.

وكشفت دراسة (السيسي، ٢٠١٤م) التعرف على الأدوار المستقبلية للقيادات التربوية في ضوء المتغيرات المحلية والعالمية، والتعرف على أبعاد وأدوار العمل القيادي في مجال التربية، ووضع أسس ومعايير لضبط أداء القيادات، وتحديد أهم المتغيرات العالمية والمجتمعية المعاصرة ومدى انعكاساتها على أدوار وسلوكيات القيادات التربوية لتشخيص أهم المشكلات وتقديم سيناريوهات مستقبلية بديلة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

عبير آل مداوي: تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء...

التحليلي وأسلوب السيناريوهات، وتوصلت لنتائج من خلال تصور مقترح لأدوار القيادات التربوية بمؤسسات التعليم ومنها: بناء سياسة جديدة لمنظومة القيادات التربوية تعتمد على الحرية والديمقراطية وتسمح بحرية التداول الشامل للسلطة في كافة المواقع، وتحقيق فاعلية أداء الدور القيادي داخل المؤسسة من خلال الاستعانة بالخبراء التربويين وأساتذة كليات التربية في الإعداد والتخطيط والتوجيه والمتابعة والتقييم لتفعيل أدوار القيادات التربوية بشكل إيجابي.

وتوصلت دراسة (الشريف، ٢٠١٤م) التعرف على واقع الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، وتقديم تصور مقترح لتطويرها من خلال: تعرف الاتجاهات الحديثة التي تسهم في التزود بأفكار ومفاهيم ومبادئ لتطوير الكفايات الإدارية، والتعرف على واقع الكفايات التوجيهية والتنظيمية، والرقابية، وكفايات التوظيف لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة على عينة من رؤساء الأقسام البالغ عددهم (٦٥٦) قسم أكاديمي كعينة عشوائية بنسبة ٤٠٪ من رؤساء الأقسام بواقع ٣٢ رئيس قسم في ست جامعات سعودية وهي (جامعة أم القرى، عبدا لعزیز، سعود، الطائف، الباحة، شقراء)، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

المحور الثاني: يتناول الدراسات المتعلقة بالاتجاهات الإدارية الحديثة

هدفت دراسة (Turnbull&Edwards,2005) التعرف على اثر التطوير المؤسسي على جامعة ينو البريطانية من ناحية التغيير الثقافي الجذري، وتناولت الدراسة الضغوط المجتمعية التي تؤثر في القيادة والضغوط القيادية المنبثقة عن المجتمعات، فاستخدمت الدراسة منهج البحث الاستقرائي، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) أكاديميا وإداريا من العاملين بالجامعة تم إدراجهم في برنامج تطوير قيادي لمدة ستة أشهر بغرض دراسة الذات والجوانب النفسية والعاطفية للقادة والمرؤوسين، وتوصلت الدراسة أن كلا النوعين من الضغوط يتقاطعان ويتشابها في اختلافهما، ويظهر هذا الاختلاف بصور عدة منها: الاختلاف بين عمداء الكليات وبين الإدارة، أو بين الرغبة في وجود إدارة متغيرة، وبين الرغبة في عدم وجود إدارة تماماً، ووجود التركيز على دعم المهارات القيادية المتطورة. والحاجة لوجود عدد أكبر من القادة الأكاديميين وإدماجهم في عملية التغيير والتطوير المستمر بالجامعات.

وتوصلت دراسة (Hulpia&Devos,2008) الكشف عن أثر القيادة التعاونية أو عملية اتخاذ القرارات التشاركية وبعض المتغيرات الديموغرافية على مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين بمدينة واشنطن الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٧٦) معلماً، بتطبيق استبانة موزعة عليهم بعد التأكد من صدقها وثباتها. وكان من نتائج الدراسة أن نمط القيادة التعاونية والدعم القيادي المقدم من مدير

المدرسة كان أحد عوامل التنبؤ الأقوى للولاء التنظيمي لدى المعلمين، وأن اتخاذ القرارات التشاركية كانت مرتبطة بشكل إيجابي وداله إحصائياً على ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلم.

كما هدفت دراسة (الرحيلي، ٢٠٠٩م) التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وفاعلية استخدامه مع العمل وتحديد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقه وكيف يمكن التغلب عليها من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٥) إدارية من إداريات وأعضاء هيئة التدريس المكلفات بعمل إداري من جميع فروع جامعة أم القرى بمكة، وكان من نتائجها أن استجابات العينة بالنسبة لفاعلية وواقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية. أما بالنسبة للمعوقات التي تحد من استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كانت بدرجة عالية.

وكشفت دراسة (العمرات وآخرون، ٢٠١٠م) التعرف على درجة فاعلية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٢٠٠) فرد من المديرين ورؤساء الأقسام بتطبيق استبانة وفقاً للأدب التربوي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن درجة تقدير تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في إقليم الجنوب كانت مرتفعة بشكل عام، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المركز الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة في المجال الأول والثاني من مجالات الدراسة، في حين يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتفاعل متغير المركز الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة في المجال الثالث والرابع لصالح المديرين من حملة الدبلوم العالي فأكثر خبراتهم تزيد على ١٠ سنوات.

وهدف دراسة (أبرازي، ٢٠١٤م) التعرف على عمليات الإدارة الإستراتيجية لتطوير الإدارة الجامعية، والكشف عن أهمية التدريب الإداري للقيادات الجامعية في الكويت لوضع تصور تدريبي مقترح لتطوير القيادات الجامعية في مجال الإدارة الإستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من القيادات بجامعة الكويت، فكانت نتائج الدراسة التوصل لبرنامج تدريبي يتضمن ما يلي: تحديد الاحتياجات التدريبية وتشمل المجالات التي ترغب الجامعات بتدريب قياداتها عليها لتحسين الأداء ورفع كفاءتهم، وتحديد التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات القيادات الجامعية بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل وتحويل دون تحقيق الأهداف المنشودة، وتحديد المعلومات والمهارات والاتجاهات لتنميتها وتغييرها أو تعديلها لمواجهة التغيرات والتطورات التنظيمية والتكنولوجية والإنسانية على مستوى الجامعة، إضافة إلى تحديد أهداف البرنامج التدريبي للقيادات الجامعية بالكويت، وتحديد مستوى البرنامج التدريبي للقيادات الجامعية بالكويت في الإدارة الإستراتيجية، وتصميم الأنشطة التدريبية لبرنامج تدريب القيادات الجامعية

عبير آل مداوي: تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء...

في الإدارة الإستراتيجية يتطلب أنشطة تعلم فردية وجماعية. واختيار الطرق والأساليب التدريسية، وسائل وتكنولوجيا التدريب، واختيار الطاقم التدريبي. وتحديد الجدول الزمني للتدريب، ثم تقويم البرنامج التدريبي.

تعقيب على الدراسات السابقة

١. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في دعم الإطار النظري والعملي للدراسة الحالية، كما ساعدت في اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وصياغة مشكلة الدراسة وإعداد أدواتها، وأعطت صورة واضحة عن مدى ممارسة القيادات الأكاديمية للممارسات الإدارية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة بهدف خلق ثقافة متميزة لتحقيق الجودة والتطوير والتحسين الإداري بجامعة الملك خالد بشكل مستمر يلي حاجات المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي. كما أتاحت الفرصة في التعرف على الأدوات البحثية والخطوات الواجب إتباعها عند إعداد أدوات الدراسة خاصة في بناء الاستبيان ومنها: دراسة (السيد حرب، ٢٠١٠) و(Khan&Ahmad,2012) و(عبد الستار، ٢٠١٣م) والتعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة والإفادة منها، إضافة إلى عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها وتقديم التصور المقترح والتوصيات.

٢. من حيث موضوع الدراسة، جاءت متناغمة مع الدراسات السابقة حيث تناولت أهمية تطوير القيادة الأكاديمية الجامعية كقيادة فاعلة لمؤسسات التعليم العالي لتحقيق أهدافها المطلوبة، وكونها عامل أساسي يساعد على التطوير والتحسين والتصدي لكل التحديات، كما لديها القدرة على التفكير والتنظيم والعمل ضمن الاتجاهات الإدارية الحديثة ومنها دراسة (السيد حرب، ٢٠١٠م) ودراسة (السيدي، ٢٠١٤م) ودراسة (الشريف، ٢٠١٤م).

٣. ومن حيث أهداف الدراسة، اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة إذ هدفت بعض الدراسات السابقة كدراسة (السيد حرب، ٢٠١٠م) إلى التعرف على التنمية الإدارية في الفكر الإداري المعاصر، وهدفت دراسة (بدوي، ٢٠١١م) التعرف على مبررات الإصلاح الإداري وأهم معوقاته، أما دراسة (السيدي، ٢٠١٤م) هدفت التعرف على الأدوار المستقبلية للقيادات التربوية في ضوء المتغيرات المحلية والعالمية، ودراسة (الشريف، ٢٠١٤م) هدفت التعرف على واقع الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، أما دراسة (Lukhwareni,2003) هدفت التعرف على العلاقة بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ودراسة (Turnbull&Edwards,2005) هدفت التعرف على اثر التطوير المؤسسي على جامعة نيو البريطانية من ناحية التغيير الثقافي وإدراجهم في برنامج تطوير القيادة. أما الدراسة الحالية هدفت إلى تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد للممارسات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم) في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة.

٤. من حيث منهج الدراسة، اتفقت الدراسة الحالية من حيث توظيف المنهج الوصفي التحليلي مع معظم الدراسات السابقة بما انه أنسب المناهج لتلك الدراسات مثل دراسة (الشمري، ٢٠١٢م) و(السيد حرب، ٢٠١٠م) و(Conover, 2009) و(السيسي، ٢٠١٤م) و(الشريف، ٢٠١٤م). ماعدا دراسة (Turnbull&Edwards, 2005) استخدمت منهج البحث الاستقرائي. وبعضها استخدمت السيناريوهات مثل دراسة (السيسي، ٢٠١٤م)، أما دراسة (بدوي، ٢٠١٢م) استخدمت المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت دراسة(الشمري، ٢٠١٢م) المنهج الوصفي الارتباطي.
٥. من حيث حدود الدراسة، اقتصرت الدراسة على بعض كليات جامعة الملك خالد فجمعت بين القيادات الأكاديمية الجامعية من (عمداء، ووكلاء، ورؤساء أقسام) من كلا الجنسين ذكور وإناث وانفقت في اختيارها للعينة مع دراسة كلاً من (السيد حرب، ٢٠١٠م) (Khan&Ahmad, 2012) و(عبد الستار، ٢٠١٣م). أما بعض الدراسات السابقة اختارت عينة واحدة أو عيتين من القيادات الإدارية مثل دراسة (حسان، ٢٠١٠م) و(الشمري، ٢٠١٢م) و(الشريف، ٢٠١٤م) و(Hulpia&Devos, 2008).
٦. أما من حيث محاور الدراسات السابقة، تناولت الدراسة الحالية محورين: محور تناول دراسات عن تطوير القيادات الأكاديمية، والمحور الثاني تناول دراسات عن الاتجاهات الإدارية الحديثة، أما بعض الدراسات السابقة تناولت محور واحد ومنها دراسة (حسان، ٢٠١٠م) و(عبد الستار، ٢٠١٣م) و(Hulpia&Doves, 2008).

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب للدراسة الحالية من حيث أهدافها وبناء الإطار النظري للدراسة وإعداد مقياس الدراسة وفي تحليل النتائج ومناقشتها وتقديم التوصيات. إذ يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً (عبيدات وآخرون، ٢٠٠١م: ١٧٩).

عينة الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة على القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من (عمداء وعميدات، ووكلاء ووكيلات، ورؤساء ورئيسات أقسام) والبالغ عددهم (١٠٨) وتألفت عينة الدراسة من كامل المجتمع من القيادات الأكاديمية ممثلة في (٥) من عمداء الكليات، و(٨) من عميدات الكليات، و(١٨) وكيل كلية، و(٢٤) وكيلة كلية، و(٢٣) رئيس قسم، و(٣٠) رئيسة قسم. من عدد (٥) كليات للبنين وهي: (اللغات والترجمة، التربية، المجتمع، العلوم الإنسانية، العلوم الإدارية والمالية) وكليات البنات عدد (٨) وهي: (الآداب والتربية، المجتمع بأبها، الإدارة والاقتصاد، العلوم والآداب بخميس مشيط مجمع (١)، العلوم والآداب بخميس مشيط مجمع (٢)، المجتمع

عبير آل مداوي: تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء...

بخميس مشيط) للعام (١٤٣٥/١٤٣٦هـ) (٢٠١٤م/٢٠١٥م). والجدول (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد.

جدول (١): خصائص العينة

المتغير	مستوياته	العدد (ن)	العدد الكلي
الجنس	ذكر	٤٧	١٠٨
	أنثى	٦١	
الوظيفة الحالية	عميد	١٣	١٠٨
	وكيل	٤٢	
	رئيس قسم	٥٣	
الدرجة العلمية	أستاذ	٢	١٠٨
	أستاذ مشارك	٢٩	
	أستاذ مساعد	٧٧	

أداة الدراسة

تم تطبيق الاستبانة على جميع عينة الدراسة واسترجاع جميع الاستبيانات عدد (١٠٨) بنسبة (١٠٠٪)، وتكونت الاستبانة من جزئين هما الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات المستقلة للدراسة التي تتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة ممثلة في (الجنس، الوظيفة الحالية، الدرجة العلمية) أما الجزء الثاني: يتكون من مجالات ممارسات القيادات الأكاديمية للأداء الإداري والعدد الكلي لعبارات الاستبانة (٣٨) عبارة موزعة كما يلي: مجال التخطيط وعدد عباراته (١٠)، ومجال التنظيم وعدد عباراته (١١)، ومجال التوجيه وعدد عباراته (٨)، ومجال التقييم وعدد عباراته (٩). ويقابل كل عبارة من العبارات درجات التحقق من (مرتفعة، متوسطة، منخفضة). إضافة إلى سؤال مفتوح عن الاتجاه الإداري الحديث الذي يستخدم في الكليات والأقسام بالجامعة لمعرفة آراء عينة الدراسة حول ذلك.

الصدق الظاهري للاستبانة أو صدق المحتوى

بناء على طبيعة البيانات وعلى المنهج المتبع في الدراسة الحالية، تم تصميم استبانة معتمدة على الدراسات السابقة في نفس المجال، وتم عرض الأداة في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة التربويين في مجال الإدارة التربوية وعلم النفس والمناهج وطرائق التدريس المحكمين بكلية التربية للبنين والبنات بجامعة الملك خالد، وذلك بهدف تحكيمها وتحديد مدى دقتها ومناسبتها وصلاحياتها لقياس متغيرات الدراسة، وقياس الهدف الذي وضعت من أجله. وبلغ عدد الأساتذة المحكمين (١٠) وطلب منهم التحكيم من حيث: صياغة الفقرات بصورة سليمة

وواضحة- مدى انتماء الفقرات لمحاورها- وتعديل وإضافة فقرات جديدة بما يروونه مناسب. وبعد اطلاعهم على الاستبانة وتحكيمها، تمت الاستجابة لملاحظات المحكمين وعمل جميع التعديلات اللازمة، بتعديل صياغة بعض الفقرات وإعادة كتابتها مرة ثانية وفق ما رأته لجنة التحكيم. وتم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بند من بنود الاستبانة والدرجة الكلية على الاستبانة حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٣١ إلى ٠,٦٥) وكانت كلها دالة إحصائياً، كما تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية على كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية على الاستبانة فجاءت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول (٢).

جدول (٢) معاملات الارتباط بين الدرجة على كل محور والدرجة الكلية على الاستبانة

البعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
الأول: التخطيط	٠,٨٢
الثاني: التنظيم	٠,٨١
الثالث: التوجيه	٠,٧٤
الرابع: التقويم	٠,٨٣

ويتضح من الجدول (٢) ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية على كل مجال والدرجة الكلية على الاستبانة مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

ثبات الاستبانة

تم إجراء خطوات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل حيث بلغت قيمته (٠,٨٩) وهو يشير إلى معامل ثبات مرتفع. كما تم حساب معاملات ثبات -إلفا- كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٣): معاملات ثبات إلفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة

المجال	معامل ثبات إلفا - كرونباخ
الأول: التخطيط	٠,٨
الثاني: التنظيم	٠,٦٦
الثالث: التوجيه	٠,٧٨
الرابع: التقويم	٠,٨٣

نتائج البحث ومناقشتها

السؤال الأول: ما درجة تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد للممارسات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم) في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لكل مجال من مجالات الممارسة كما يلي:

المجال الأول: التخطيط، وموضح بالجدول الآتي:

جدول (٤): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات مجال (التخطيط)

درجة الممارسة	ترتيب العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	بدرجة منخفضة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة		عبارات (مجال التخطيط)
					%	ك	%	ك	%	ك	
متوسطه	١	٧٢,٩٩	٠,٤٥	٢,١٩	٢,٨	٣	٧٥,٩	٨٢	٢١,٣	٢٣	١- يعمل وفق خطة إستراتيجية واضحة ومحددة.
متوسطه	٤	٦٩,٦٥	٠,٥٢	٢,٠٩	٩,٣	١٠	٧٢,٢	٧٨	١٨,٥	٢٠	٢- يشترك رؤساء الأقسام في أعداد الخطط التنفيذية المساعدة
متوسطه	٦	٦٢,٦٦	٠,٧	١,٨٨	٣١,٥	٣٤	٤٩,١	٥٣	١٩,٤	٢١	٣- يحدد الاحتياجات المادية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.
متوسطه	٩	٥٩,٣٢	٠,٧٥	١,٧٨	٤١,٧	٤٥	٣٨,٩	٤٢	١٩,٤	٢١	٤- يتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة للعملية التربوية.
متوسطه	٨	٥٩,٣٢	٠,٧٤	١,٧٨	٤٠,٧	٤٤	٤٠,٧	٤٤	١٨,٥	٢٠	٥- تتضمن الخطط المعايير اللازمة لتحسين جودة العمليات الإدارية.
متوسطه	٧	٦٠,٣٢	٠,٦٨	١,٨١	٣٤,٣	٣٧	٥٠	٥٤	١٥,٧	١٧	٦- يخطط لمشروعات تطويرية مثل رفع كفاءة المرؤوسين أدائياً.
متوسطه	١٠	٥٨,٣٢	٠,٦١	١,٧٥	٣٤,٣	٣٧	٥٦,٥	٦١	٩,٣	١٠	٧- يضع خططاً بديلة للطوارئ الناتجة عن الأحداث التي يصعب التنبؤ بها.
متوسطه	٥	٦٢,٩	٠,٦٩	١,٨٩	٢٩,٦	٣٢	٥٠,٩	٥٥	١٩,٤	٢١	٨- يطور الخطط لتعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف لديه.
متوسطه	٣	٧٠,٣	٠,٦٩	٢,١٠	١٩,٤	٢١	٥٠,٩	٥٥	٢٩,٦	٣٢	٩- يضع البرامج والجدول الزمني اللازمة لتحقيق أهدافها.
متوسطه	٢	٧١,٣٢	٠,٦٧	٢,١٤	١٦,٧	١٨	٥٢,٨	٥٧	٣٠,٦	٣٣	١٠- يحدد القوى البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها.
متوسطه	٣	٦٤,٦٦	٠,٤	١,٩٤	٠,١	٢٨١	٧٩	٥٨١	١٩	٢١٨	المجال ككل

ويتضح من النتائج المعروضة في الجدول (٤) ما يلي: درجة ممارسة أفراد العينة في مجال التخطيط متوسطة بمتوسط حسابي (١,٩٤) ووزن نسبي (٦٤,٦٦)، وقد حصل هذا المجال على الترتيب (٣) على المجالات الأربعة. كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (١,٧٥-٢,١٩) وانحرافات معيارية محصورة بين (٠,٤٥ - ٠,٧٥) وهي متقاربة من بعضها مما يشير إلى أن تشتت الاستجابات عن المتوسط متقارب. كما جاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,١٩) ووزن نسبي (٧٢,٩٩)، بينما جاءت العبارة رقم (٧) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٧٥) ووزن نسبي (٥٨,٣٢). وتشير النتائج أن أفراد العينة أجابوا بدرجة ممارسة (متوسطة) لكل العبارات الخاصة بهذا المجال، ولم تظهر نتائج الجدول درجات ممارسة (كبيرة، ومنخفضة)، كما يوضح الجدول العبارات مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط والوزن النسبي. وتتفق النتيجة مع دراسة (بدوي، ٢٠١٢م) في قلة الكفايات الإدارية لدى إدارة المعاهد الأزهرية بالجامعات المصرية لتطوير ممارستهم في مجالات الإدارة بأنواعها ومنها التخطيط لتحقيق الأهداف المطلوبة. ودراسة (السيسي، ٢٠١٤م) في ندرة الاهتمام بالإعداد والتخطيط للعمل الإداري، وأكدت أهمية تفعيل أداء الدور القيادي داخل المؤسسة من خلال الاستعانة بالخبراء التربويين وأساتذة كليات التربية في مجال التخطيط لتفعيل أدوار القيادات التربوية بشكل إيجابي. وهذا دلالة على نقص في توافر قيادات بالجامعة لديها دراية كاملة بعمليات جودة التخطيط. إضافة إلى عدم تعريف المرؤوسين بالخطة وسياسات تنفيذها بشكل متواصل، مما يترتب عليه عدم مشاركتهم في التخطيط للعمل الإداري. وبالنسبة لهذا المجال ككل: فقد كانت نسبة الممارسة بدرجة كبيرة (٢٠,١٩) ونسبة الممارسة بدرجة متوسطة (٥٣,٧٩) ونسبة الممارسة بدرجة منخفضة (٢٦,٠١) وقد حصل هذا المجال ككل على وزن نسبي مقداره (١,٩٤). مما يشير إلى أن ممارسة غالبية أفراد العينة لمجال التخطيط بدرجة متوسطة.

المجال الثاني: التنظيم، موضح بالجدول الآتي:

جدول (٥): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية

عبارات (مجال التنظيم)	بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة منخفضة		المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
	%	ك	%	ك	%	ك					
١- يعمل وفق هيكل تنظيمي فعال.	٣٨	٣٥,٢	٥٧	٥٢,٨	١٣	١٢	٢,٢٣	٠,٦٥	٧٤,٣٢	١	متوسطه
٢- يوظف التكنولوجيا في تنظيم وتطوير العمل الإداري	٢٨	٢٥,٩	٥٥	٥٠,٩	٢٥	٢٣,١	٢,٠٣	٠,٧	٦٧,٦٦	٥	متوسطه
٣- يوزع المسؤوليات والمهام على المرؤوسين حسب التخصص والمسميات الوظيفية.	٢٩	٢٦,٩	٤٨	٤٤,٤	٣١	٢٨,٧	٢	٠,٧٤	٦٦,٦٦	٦	متوسطه

عبير آل مداوي: تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء...

متوسطه	٢	٧١,٦٥	٠,٥٤	٢,١٥	٨,٣	٩	٦٨,٥	٧٤	٢٣,١	٢٥	٤- يوفر مناخاً تنظيمياً يحفز على الإبداع وتقبل التغيير
متوسطه	٣	٧١	٠,٦١	٢,١٣	١٣	١٤	٦١,١	٦٦	٢٥,٩	٢٨	٥- يعمل وفق تصنيفات وتوصيفات معتمدة للوظائف الإدارية.
متوسطه	٤	٦٩	٠,٦	٢,٠٧	١٤,٨	١٦	٦٣	٦٨	٢٢,٢	٢٤	٦- ينشر الثقافة التنظيمية حسب معايير الجودة الشاملة بالكلية
متوسطه	٨	٦٤	٠,٥٩	١,٩٢	٢١,٣	٢٣	٦٣,٩	٦٩	١٣,٩	١٥	٧- يقوم بتدريب الموظفين لضمان جودة أداء العمل وفقاً للاحتياجات الموجودة.
متوسطه	٧	٦٣,٦٦	٠,٦٦	١,٩١	٢٦,٩	٢٩	٥٥,٦	٦٠	١٧,٦	١٩	٨- يزود الموظفين باللوائح والقوانين والمعلومات والخبرات لتحسين الأداء.
متوسطه	٩	٦٣	٠,٦٣	١,٨٩	٢٥,٩	٢٨	٥٩,٣	٦٤	١٤,٨	١٦	٩- يرسخ مبادئ تفويض السلطة لرؤساء الأقسام والإداريين حسب القوانين المحددة.
متوسطه	٢	٦٧,٣٢	٠,٤١	٢,٠٢	٢١,٢	٢٥٢	٥٧,٥	٦٨٣	٢١,٢	٢٥٢	المجال ككل

لعبارة المجال الثاني (التنظيم).

ويتضح من النتائج المعروضة في الجدول (٥) ما يلي: درجة ممارسة أفراد العينة في مجال التنظيم بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٠٢) ووزن نسبي (٦٧,٣٢)، وقد حصل هذا المجال على الترتيب (٢) على المجالات الأربعة، كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (١,٨٣-٢,٢٣) وانحرافات معيارية محصورة بين (٠,٤١ - ٠,٧٤) وهي متقاربة من بعضها مما يشير إلى أن تشتت الاستجابات عن المتوسط متقارب. وجاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٢٣) ووزن نسبي (٧٤,٣٢)، بينما جاءت العبارة رقم (١٠) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٨٩) ووزن نسبي (٦١)، وتشير النتائج أن أفراد عينة البحث أجابوا بدرجة ممارسة متوسطة لكل العبارات الخاصة بهذا المجال. ولم تظهر نتائج الجدول درجات ممارسة (كبيرة، منخفضة). ويوضح الجدول تلك العبارات مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسط والوزن النسبي. وتتفق النتيجة مع نتائج دراسة (بدوي، ٢٠١١م) في قلة الكفايات الإدارية لدى إدارة المعاهد الأزهرية بالجامعات المصرية لتطوير ممارستهم في مجال التنظيم لتحقيق الأهداف المنشودة. وهذا دلالة على قصور في تنظيم العمل بكليات الجامعة على ضوء الخطة الموضوعية، وعدم إقرار مبدأ تفويض السلطة للمرؤوسين عند تنفيذ الخطة. وبالنسبة لهذا المجال ككل: فقد كانت نسبة الممارسة بدرجة كبيرة (٢١,٢) ونسبة الممارسة بدرجة متوسطة (٥٧,٥) ونسبة الممارسة بدرجة منخفضة (٢١,٢)، وقد حصل

هذا المجال ككل على وزن نسبي مقداره (٢). مما يشير إلى ممارسة غالبية أفراد العينة لمجال التنظيم كانت بدرجة متوسطة .

المجال الثالث التوجيه؛ موضح بالجدول الآتي:

جدول (٦): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات المجال الثالث (التوجيه)

درجة الممارسة	ترتيب العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	بدرجة منخفضة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة		عبارات (مجال التوجيه)
					%	ك	%	ك	%	ك	
متوسطه	٧	٦٥	٠,٦٨	١,٩٥	٢٥,٩	٢٨	٥٢,٨	٥٧	٢١,٣	٢٣	١- يحرص على الاتصال المباشر بالمرؤوسين لضمان تنفيذ المهام.
متوسطه	٨	٦٤,٦٦	٠,٦١	١,٩٤	٢١,٣	٢٣	٦٣	٦٨	١٥,٧	١٧	٢- يمنع الازدواجية والتداخل في الصلاحيات بين إدارات الأقسام والإدارات الفرعية بالكلية.
متوسطه	٢	٧٠,٣٢	٠,٦٥	٢,١١	١٦,٧	١٨	٥٦,٥	٦١	٢٦,٩	٢٩	٣- تتضمن الخطة الصادرة عن القيادات تنسيقاً للعمل بشكل الكتروني.
متوسطه	٥	٦٩,٣٢	٠,٥٦	٢,٠٨	١٢	١٣	٦٧,٦	٧٣	٢٠,٤	٢٢	٤- يمنح الحوافز والمكافآت المادية للمبدعين والتميزين في العمل.
متوسطه	٤	٦٩,٦٥	٠,٥٨	٢,٠٩	١٣	١٤	٦٤,٨	٧٠	٢٢,٢	٢٤	٥- يعمل وفق نظام معلومات دقيق وفعال لتوجيه المرؤوسين بالكلية.
متوسطه	١	٧٢,٩٩	٠,٥٩	٢,١٩	١٠,٢	١١	٦١,١	٦٦	٢٨,٧	٣١	٦- يعقد الاجتماعات الدورية بين القيادات الإدارية والمرؤوسين بالكلية.
متوسطه	٣	٧٠	٠,٥٦	٢,١٠	١١,١	١٢	٦٧,٦	٧٣	٢١,٣	٢٣	٧- يوظف وسائل الاتصال الالكتروني لتسهيل التواصل مع المرؤوسين داخل الكلية والجهات الخارجية خارج الكلية.
متوسطه	٦	٦٧,٣٢	٠,٦٤	٢,٠٢	١٩,٤	٢١	٥٩,٣	٦٤	٢١,٣	٢٣	٨- يتمتع بالقدرة على الإقناع بالفكرة المراد إيصالها للمرؤوسين دون إصدار أوامر.
متوسطه	١	٦٨,٥٦	٠,٣٨	٢,٠٦	١٦,٢	١٤٠	١٦,٦	٥٣٢	٢٢,٢	١٩٢	المجال ككل

ويتضح من النتائج المعروضة في الجدول (٦) ما يلي: درجة ممارسة أفراد العينة في مجال التوجيه درجة ممارسة متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٠٦) ووزن نسبي (٦٨,٥٦) وقد حصل هذا المجال على الترتيب (١) على المجالات الأربعة. كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (١,٩٤-٢,١٩) وانحرافات معيارية محصورة بين (٠,٦٨ - ٠,٣٨) وهي متقاربة من بعضها مما يشير إلى أن تشتت الاستجابات عن المتوسط متقارب. وجاءت العبارة رقم (٦) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,١٩) ووزن نسبي (٧٢,٩٩)، بينما جاءت العبارة رقم (٢)

عبير آل مداوي: تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء...

في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٩٤) ووزن نسبي (٦٤,٦٦)، وتشير النتائج أن أفراد عينة البحث أجابوا بدرجة ممارسة متوسطة لكل العبارات الخاصة بهذا المجال، ولم تظهر نتائج الجدول درجات ممارسة (كبيرة، منخفضة)، ويوضح الجدول تلك العبارات مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط والوزن النسبي، وتتفق النتيجة مع نتائج دراسة (بدوي، ٢٠١٢م) في قلة الكفايات الإدارية لدى إدارة المعاهد الأزهرية بالجامعات المصرية لتطوير ممارستهم في مجالات الإدارة بأنواعها ومنها التوجيه لتحقيق الأهداف المطلوبة. ودراسة (السيسي، ٢٠١٤م) في ندرة الاهتمام بالتوجيه للعمل الإداري، وهذا دلالة على قلة اهتمام القيادات الأكاديمية الجامعية بتقديم الحوافز والمكافآت لذوي الأداء المتميز. وعدم إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم حول تحسين العمل الإداري. والقصور في إعداد برامج تدريبية لتدريب الأفراد العاملين على فهم وظائفهم ومسئولياتهم، وتنمية مهاراتهم لمزيد من التطوير. وبالنسبة لهذا المجال ككل: فقد كانت نسبة الممارسة بدرجة كبيرة (٢٢,٢)، ونسبة الممارسة بدرجة متوسطة (٦١,٦٥)، ونسبة الممارسة بدرجة منخفضة (١٦,٢)، وقد حصل هذا المجال ككل على وزن نسبي مقداره (٢,٠٦). مما يشير إلى ممارسة غالبية أفراد العينة لمجال التوجيه كانت بدرجة متوسطة.

المجال الرابع: التقييم، موضح بالجدول الآتي:

جدول (٧): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية

لعبارات المجال الرابع (التقييم)

عبارات (مجال التقييم)	بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة منخفضة		المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
	%	ك	%	ك	%	ك					
١- يقيم الواقع في ضوء ما تم التخطيط له	١٩,٤	٢١	٥٧,٤	٦٢	٢٣,١	٢٥	١,٩٦	٠,٦٥	٦٥,٣٢	١	متوسطه
٢- يؤخذ بنتائج التقييم ضمن تقارير الإنجاز.	١١,١	١٢	٦٦,٧	٧٢	٢٢,٢	٢٤	١,٨٩	٠,٥٦	٦٢,٩٩	٤	متوسطه
٣- تتم الترقيات الوظيفية بناء على نتائج تقييم الأداء	١٥,٧	١٧	٥٧,٤	٦٢	٢٦,٩	٢٩	١,٩	٠,٦٤	٦٣,٣٢	٣	متوسطه
٤- يتعد عن الجاملات الشخصية بين المسؤول والمرؤوسين التابعين له عند التقييم.	١٥,٧	١٧	٥٠,٩	٥٥	٣٣,٣	٣٦	١,٨٢	٠,٦٨	٦٠,٦٦	٦	متوسطه
٥- يتبنى معايير الجودة الشاملة في عملية التقييم.	١٢	١٣	٥١,٩	٥٦	٣٦,١	٣٩	١,٧٦	٠,٦٥	٥٨,٦٦	٨	متوسطه
٦- يشجع مفاهيم النقد الذاتي والمتابعة والتقييم بين المرؤوسين	١٠,٢	١١	٥٦,٥	٦١	٣٣,٣	٣٦	١,٧٧	٠,٦٢	٥٩	٧	متوسطه

٧- يحاول التعرف على سلبيات العمل أثناء الأزمات التي تحدث.	٢٠	١٨,٥	٥٦	٥١,٩	٣٢	٢٩,٦	١,٩١	٠,٦٢	٦٣,٦٦	٢	متوسطه
٨- يقيم المرؤوسين أثناء الأزمات التي تحدث.	١٧	١٥,٧	٥٩	٥٤,٦	٣٢	٢٩,٦	١,٨٦	٠,٦٨	٦٢	٥	متوسطه
٩- يطبق مبدأ الثواب والعقاب على المرؤوسين بالكلية.	١٣	١٢	٥٤	٥٠	٤١	٣٨	١,٧٤	٠,٦٦	٥٨	٩	متوسطه
المجال ككل	١٤١	١٥,٥	٥٣٧	٥٥,٢	٢٩٤	٣٠,٢	١,٨٤	٠,٤٢	٦١,٣٢	٤	متوسطه

يتضح من النتائج المعروضة في الجدول (٧) ما يلي: درجة ممارسة أفراد العينة في مجال التقويم بدرجة ممارسة متوسطة بمتوسط حسابي (١,٨٤) ووزن نسبي (٦١,٣٢) وقد حصل هذا المجال على الترتيب الأخير بالنسبة للمجالات الأربعة. كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (١,٧٤-١,٩٦) وانحرافات معيارية محصورة بين (٠,٥٦ - ٠,٦٨) وهي متقاربة من بعضها مما يشير إلى أن تشتت الاستجابات عن المتوسط متقارب. وجاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١,٩٦) ووزن نسبي (٦٥,٣٢)، بينما جاءت العبارة رقم (٩) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,١٧٤) ووزن نسبي (٥٨). وتشير النتائج أن أفراد العينة أجابوا بدرجة ممارسة متوسطة لكل العبارات الخاصة بهذا المجال. ولم تظهر نتائج الجدول درجات ممارسة (كبيرة، منخفضة)، ويوضح الجدول تلك العبارات مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط والوزن النسبي، وتتفق النتيجة مع نتائج دراسة (بدوي، ٢٠١٢م) في قلة الكفايات الإدارية لدى إدارة المعاهد الأزهرية بالجامعات المصرية لتطوير ممارستهم في مجالات الإدارة بأنواعها ومنها التقويم لتحقيق الأهداف المطلوبة. ودراسة (السيسي، ٢٠١٤م) في القصور بالاهتمام بمجال التقويم في العمل الإداري، وهذا دلالة على قصور القيادات الجامعية في استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة في عملية التقويم. وبعدها مقاييس التقويم عن الموضوعية والشفافية والميل إلى الذاتية. وبالنسبة لهذا المجال ككل: فقد كانت نسبة الممارسة بدرجة كبيرة (١٤,٥) ونسبة الممارسة بدرجة متوسطة (٥٥,٢) ونسبة الممارسة بدرجة منخفضة (٣٠,٢)، وقد حصل هذا المجال ككل على وزن نسبي مقداره (١,٨٤). مما يشير إلى ممارسة غالبية أفراد العينة لمجال التقويم كانت بدرجة متوسطة. واتفقت نتائج الدراسة الحالية في جميع المجالات الأربعة السابقة: (التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والتقييم) مع نتائج دراسة كلاً من (بدوي، ٢٠١١م) من حيث تطبيق الممارسات الإدارية وتطويرها في ضوء الفكر الإداري المعاصر وانعكاسها بشكل إيجابي على مؤسسات التعليم الجامعي بالإبداع والتطوير المستمر لجميع العمليات الإدارية، بالإضافة لوجود علاقة إيجابية قوية ما بين مستوى إدراك المعلمين لأبعاد القيادة وإمكانيات المدراء القيادية.

عبير آل مداوي: تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء...

ولتحديد تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية تم حساب قيمة المتوسط الحسابي في ضوء درجات مقياس أداة البحث، وذلك باعتماد المعيار التالي لتقدير درجة الأهمية حيث تم تحديد طول فترة المقياس المستخدمة في هذه الأداة من (١ : ٣) وتم حساب المدى (٣ - ١ = ٢) والذي تم تقسيمه على عدد فقرات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي (٣/٢ = ١,٥) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (١) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا بالنسبة لباقي الفقرات كما هو مبين بالجدول (٨):

الجدول (٨): يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي لفقرات الاستبانة

م	الوزن النسبي	الفترة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
١	٥٥,٢-٣٣,٣ %	١- ١,٦٦	١- ١,٦٥	بدرجة منخفضة
٢	٧٧,٢-٥٥,٣ %	١,٦٦- ٢,٣٢	١,٦٦- ٢,٣١	بدرجة متوسطة
٣	١٠٠-٧٧,٣ %	٢,٣٢- ٣	٢,٣٢- ٣	بدرجة كبيرة

السؤال الثاني: هل يوجد اختلاف بين تقديرات المرؤوسين لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد باختلاف كلاً من: (الجنس، الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال سوف يتم اختبار الفرضيات الإحصائية التالية:

نتيجة الفرضية الأولى: توجد فروق بين تقديرات المرؤوسين لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد تعزي لمتغير (الجنس) حيث تم استخدام اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات درجات الاستجابات الخاص بكل مجال وللاستبانة ككل كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٩): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات الذكور والإناث

المجال	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	الدلالة
التخطيط	ذكور	٤٧	١٩,٦	٣,٥	٠,٣٦	١٠٦	غير دالة
	إناث	٦١	١٩,٣	٤,٣			
التنظيم	ذكور	٤٧	٢١,٦	٤,٧	١,٢	١٠٦	غير دالة
	إناث	٦١	٢٢,٧	٤,٤			
التوجيه	ذكور	٤٧	١٦,١	٢,٦	١,٢	١٠٦	غير دالة
	إناث	٦١	١٦,٨	٣,٤			
التقوم	ذكور	٤٧	١٦,٤	٣,٣	٠,٦	١٠٦	غير دالة
	إناث	٦١	١٦,٨	٤,١			
الدرجة ككل	ذكور	٤٧	٧٣,٦	١٠,٤	٠,٨	١٠٦	غير دالة
	إناث	٦١	٧٥,٥	١٣,٧			

(*) دالة عند مستوى (٠,٠٥)

(**) دالة عند مستوى ٠,٠١

ويتضح من الجدول (٩) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في متوسطات درجات الاستجابات بالنسبة لكل مجال وبالنسبة للاستبانة ككل مما يشير إلى عدم وجود اختلافات جوهرية بين القيادات من الذكور والإناث في درجات تطوير القيادات الأكاديمية لأدائها الإداري. وهذا يعني أن القيادات الأكاديمية من الذكور والإناث يسعون إلى تطوير أدائهم الإداري داخل الحرم الجامعي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عبد الستار، ٢٠١٣م) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق لدى رؤساء الأقسام ووكلاء الكلية والعمداء من وجهة نظر معاونين وفق متغير الجنس من الذكور والإناث، أي أن القيادات الأكاديمية من كلا الجنسين لديهم تقديرات متقاربة نحو تطوير أدائهم الإداري للممارسات الإدارية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Khan&Ahmad,2012) التي أظهرت وجود فروق بين الجنسين لصالح الذكور أو الإناث.

نتيجة الفرضية الثانية: توجد فروق بين تقديرات المرؤوسين لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد تعزي لمغيب (الوظيفة) حيث تم استخدام اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات درجات الاستجابات الخاص بكل مجال وللاستبانة ككل كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (١٠) نتائج تحليل التباين الأحادي لتحليل دلالة الفروق في متوسطات درجات الاستجابات الخاصة بدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للأداء الإداري باختلاف الوظيفة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة- ف	الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	١٤٠,٤	٢	٧٠,٢	٤,٨	دال
	داخل المجموعات	١٥٤٩,٨	١٠٥	١٤,٨		
	الكلي	١٦٩٠,٣	١٠٧	-----		
التنظيم	بين المجموعات	٧٣,٥	٢	٣٦,٧	١,٨	غير دال
	داخل المجموعات	٢١٤٢,٨	١٠٥	٢٠,٤		
	الكلي	٢٢١٦,٣	١٠٧	-----		
التوجيه	بين المجموعات	٣٧,٤	٢	١٨,٧	٢	غير دال
	داخل المجموعات	٩٧٩,٥	١٠٥	٩,٣		
	الكلي	١٠١٦,٩	١٠٧	-----		
التقويم	بين المجموعات	١٤,٩	٢	٧,٤	٠,٥	غير دال
	داخل المجموعات	١٥١٣,٤	١٠٥	١٤,٤		
	الكلي	١٥٢٨,٣	١٠٧	-----		
	بين المجموعات	٦٩٩	٢	٣٤٩,٥	٢,٣	غير دال

عبير آل مداوي: تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء...

		١٤٩,٣	١٠٥	١٥٦٧٢,٩	داخل المجموعات	الدرجة ككل
		-----	١٠٧	١٦٣٧٢	الكلية	

(**) دالة عند مستوى ٠,٠١ (*) دالة عند مستوى (٠,٠٥)

ويتضح من الجدول (١٠) عدم وجود فروق دالة إحصائية في الاستجابات باختلاف الوظيفة في مجالات (التنظيم، التوجيه، التقويم، والدرجة الكلية) مما يشير إلى عدم وجود اختلاف في درجة ممارسة الأداء باختلاف الوظيفة، ووجود فروق دالة إحصائية في الاستجابات باختلاف الوظيفة في مجال التخطيط مما يشير إلى وجود اختلاف في درجة ممارسة الأداء الخاصة بالتخطيط فقط باختلاف الوظيفة. وللتحقق من اتجاه دلالة الفروق تم استخدام اختبار شيفيه البعدي وذلك بالنسبة لاستجابات المفحوصين في بعد التخطيط ذو الفروق الدالة.

جدول (١١) نتائج اختبار شيفيه البعدي لاتجاه الفروق الدالة بين متوسطات درجات الاستجابات الخاصة بمجال التخطيط

تبعاً لمتغير الوظيفة

المجال	الوظيفة	المتوسط	عميد/عميدة	وكيل/وكيلة	رئيس /رئيسة قسم
التخطيط	عميد/عميدة	٢٢,٣٨		*٣,٧٥	*٣,٠٨
	وكيل/وكيلة	١٨,٦٣			
	رئيس /رئيسة قسم	١٩,٦٩			

(*) الفروق دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول (١١) وجود فروق دالة بين متوسطات درجات الاستجابات كما يلي:

أ. مجموعة (عميد / عميدة) ومجموعة (وكيل / وكيلة) لصالح مجموعة (عميد / عميدة).

ب. مجموعة (عميد / عميدة) ومجموعة (رئيس / رئيسة قسم) لصالح مجموعة (عميد / عميدة).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العمرات، ٢٠١٠م)، ودراسة (الشريف، ٢٠١٤م) في أن رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية لديهم مشاركات أكثر في برامج التطوير المهني والإداري وأنه كلما كان هناك اهتمام وتركيز كبير على وضوح الأهداف وخطط العمل زادت مشاركة رؤساء الأقسام الإدارية الأكاديمية في أنشطة التطوير الإداري والمهني كما أنهم في حاجة إلى القدرة على الاتصال وصناعة القرار وتطوير كفاياتهم الإدارية والقيادية والابتعاد عن المألوف والتوجه نحو التزود بأفكار ومفاهيم إدارية حديثة.

نتيجة الفرضية الثالثة: توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجات الاستجابات الخاصة بمدى ممارسة

القيادات الأكاديمية لأدائها الإداري بجامعة الملك خالد باختلاف (الدرجة العلمية) حيث تم استخدام تحليل

التباين الأحادي لتحليل دلالة الفروق في متوسطات درجات الاستجابات موضح في الجدول التالي:

جدول (١٢): نتائج تحليل التباين الأحادي لتحليل دلالة الفروق في متوسطات درجات الاستجابات الخاصة بمدى ممارسة القيادات الأكاديمية للأداء الإداري باختلاف الدرجة العلمية

الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
غير دالة	١,٤	٢٢,٤	٢	٤٤,٩	بين المجموعات	التخطيط
		١٥,٧	١٠٥	١٦٤٥,٤	داخل المجموعات	
		-----	١٠٧	١٦٩٠,٢	الكلية	
غير دالة	٠,١٢	٢,٦	٢	٥,٣	بين المجموعات	التنظيم
		٢١	١٠٥	٢٢١١	داخل المجموعات	
		-----	١٠٧	٢٢١٦,٣	الكلية	
غير دالة	٠,٢٩	٢,٨	٢	٥,٧	بين المجموعات	التوجيه
		٩,٦	١٠٥	٢٢١٦,٣	داخل المجموعات	
		-----	١٠٧	١٠١٦,٩	الكلية	
غير دالة	٠,١	١,٦	٢	٣,٢	بين المجموعات	التقويم
		١٤,٥	١٠٥	١٥٢٥	داخل المجموعات	
		-----	١٠٧	١٥٢٨,٢	الكلية	
غير دالة	٠,٢٣	٣٦,٩	٢	٧٣,٨	بين المجموعات	الدرجة ككل
		١٥٥,٢	١٠٥	١٦٢٩٨,٢	داخل المجموعات	
		١٠٧	١٦٣٧٢	الكلية	

(**) دالة عند مستوى ٠,٠١ (*) دالة عند مستوى (٠,٠٥)

ويتضح من الجدول (١٢) عدم وجود فروق دالة إحصائية في الاستجابات باختلاف الدرجة العلمية في كل المجالات والدرجة الكلية، مما يشير إلى عدم وجود اختلاف في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأدائها الإداري باختلاف الدرجة العلمية. بمعنى أن القيام بأدوار القيادات الأكاديمية يتوقف على ممارستها للأداء الإداري أكثر من اعتمادها على الدرجة العلمية لهؤلاء القيادات، وهذه النتائج تتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من (السيسي، ٢٠١٤م)، (الشريف، ٢٠١٤م) في اهتمام القيادات التربوية ببناء سياسات جديدة للمنظمات وتعتمد في إدارتها على الديمقراطية واللامركزية في العمل، والتعاون مع أساتذة تربويين في أعداد الممارسات الإدارية من تخطيط وتوجيه ومتابعة وتقويم، والتركيز على الاتجاهات التي تسهم في التزود بأفكار ومفاهيم ومبادئ لتطوير أنواع الكفايات القيادية من إدارية وتنظيمية وتوجيهية، وهذا لا يتوقف فقط على الدرجة العلمية لهؤلاء القيادات في المجال الأكاديمي. وعلى اختلاف درجاتهم العلمية من (ماجستير، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك) وتباين متغيرات الدراسة من (الجنس، والوظيفة) فأنتهم لا يختلفون في آرائهم حول تطوير أدائهم القيادي نحو تطبيق الممارسات الإدارية في ضوء الاتجاهات الحديثة.

السؤال الثالث: ما الاتجاهات المستقبلية للممارسات الإدارية الحديثة من (تخطيط، وتنظيم، وتوجيه،

وتقويم) لتطبيقها بكليات جامعة الملك خالد من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

وللإجابة على هذا السؤال المفتوح في الاستبانة كانت اغلب إجابات عينة الدراسة بنسبة ٧٠٪ أن الاستخدام الأفضل في مجال التخطيط من خلال تكوين فريق عمل ذو كفاءة عالية في مجال التخطيط لوضع الخطط اللازمة لجميع المهام الإدارية والتعليمية على مستوى جميع الأقسام والكليات بالجامعة مع تحديد الأهداف المطلوبة التطلع دائما للتحديث والتطوير بعمل خطط إستراتيجية، أما في مجال التنظيم أجمعت عينة الدراسة بنسبة ٦٨٪ بأهمية توزيع وتوصيف المهام الوظيفية سواء إدارية أو أكاديمية للموظفات الإداريات حسب المسميات الوظيفية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة حسب التخصصات الأكاديمية بما يحقق العدالة والمساواة للجميع وبما يحقق الرضا الوظيفي، إضافة إلى أهمية تفويض بعض الصلاحيات والسلطات والبعد عن المركزية، وفي مجال التوجيه إجابات عينة الدراسة بنسبة ٧٥٪ أهمية التوجيه وتقديم النصائح والإرشادات اللازمة باستمرار من خلال الاتصال المباشر مع المرؤوسين وتعدد وسائل الاتصال المختلفة لتسهيل التوجيهات والإرشادات اللازمة التي يحتاجها العمل من اجل رفع الجودة وكفاءة وإنتاجية العمل، كما كانت إجاباتهم بنسبة ٦٥٪ في مجال التقويم بأهميته من خلال إعداد استمارة مقننة وفق معايير الجودة الشاملة لتقويم أداء ومهام المرؤوسين نهاية العام واطلاعهم عليها لمعرفة نقاط القوة والضعف والايجابيات والسلبيات للمرؤوسين مع التوجيهات والتشجيع والتحفيز بالمكافآت المادية والمعنوية. واتفقت النتيجة مع نتائج دراسة كلاً من (بدوي، ٢٠١١م) و(عبد الستار، ٢٠١٣م) في أهمية تحديث وتطوير الاتجاهات والممارسات الإدارية بشكل مستمر من اجل كفاءة وجودة العمل القيادي الإداري في الجامعات، وهذا دلالة على أن القيادة في قمة الهرم الإداري لأنه بدون قيادات فاعلة وناجحة لا يمكن للممارسات الإدارية أن تسير نحو الاتجاه المرسوم لها من الجودة والفاعلية في الأداء.

السؤال الرابع: ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء

الاتجاهات الإدارية الحديثة؟

وللإجابة على هذا السؤال أظهرت الدراسة مقترحات لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة بجامعة الملك خالد فاستند التصور المقترح للنتائج التي توصلت لها الدراسة ومساهمات أفراد العينة والاتجاهات الإدارية الحديثة.

أولاً: مفهوم التصور

أطار فكري يتبناه الباحث في صورة افتراضات أساسية أو قيم أو مفاهيم تتصل بالإنسان، والكون، والحياة، والمجتمع.

ثانياً: أهداف التصور

الكشف عن سبل تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، فكان من السبل التي قد تسهم في تطوير القيادات الأكاديمية لأدائهم الإداري بممارسة المجالات القيادية الأربعة: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقييم) بناء على الدراسة النظرية والتطبيقية الحالية. ويعد صورة أخرى من التوصيات التي تقدمها الدراسة الحالية للاستفادة منها في عمليات التطوير. موضح في التصور المقترح الذي وضعته الباحثة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة كما يلي:

١. التخطيط

- أ. إشراك جميع القيادات الأكاديمية لعملية التخطيط بمستوياته طويل وقصير المدى.
- ب. الأخذ بمتطلبات التجديد والتحديث المستمر للاتجاهات الإدارية الحديثة بما يتناسب مع مجتمعاتنا في الوقت الحاضر ومستقبلاً.
- ج. العناية بتخطيط البرامج الإدارية التدريبية في جميع إدارات الجامعة بكل مستوياتها مع مراعاة كيفية إعداد البرامج من حيث محتوياتها والمتدربين والتنفيذ والتقييم والتطوير والمتابعة المستمرة.
- د. وضع قوانين ولوائح منظمة تحرر الإدارات من المعوقات التي تحول دون انطلاقها ضمن إطار التحول نحو تطبيق اتجاهات إدارية حديثة منشودة في خطط التنمية الإدارية وتحقيق تنظيم أداري حديث وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بما يحقق الأهداف المطلوبة.
- هـ. اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان جودة التعليم وفق أحدث وسائل القياس لجودة التعليم.

٢. التنظيم

- أ. نشر ثقافة التغيير والتطوير الإداري وتحديد مهام كل موظف بما يسمى بالوصف الوظيفي ليتعرف على دوره بالعدل والمساواة.
- ب. تدريب العاملين وإكسابهم المهارات الفنية والإدارية حتى يقوم كل منهم بإنجاز مهامهم الإدارية بفاعلية وأسلوب علمي يعتمد على التأهيل العلمي والخبرة السابقة والتدريب.
- ج. تهيئة المناخ التنظيمي الذي يسمح بالابتكار والإبداع ومشاركة الأفراد في تحقيق التميز والتفوق.

عبير آل مداوي: تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء...

- د. الجمع بين المركزية واللامركزية إذ تترك الخطط والقرارات والإشراف والتوجيه من مهام الإدارة المركزية أما الإدارات اللامركزية تقوم بتنفيذ الإجراءات التفصيلية حسب ظروف البيئة المحيطة بها وحسب حاجات العاملين ومعالجة المشكلات.
- هـ. تطوير الهياكل التنظيمية الإدارية بما يتناسب مع متطلبات عصر التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات الحديثة.
- و. الاستفادة من المستجدات التكنولوجية في سير عمل الإدارات واتخاذ القرارات وإدخال وسائل الاتصال الحديثة في النظام الإداري كالشبكات وتوظيف البرامج الحاسوبية الملائمة لخدمة العمل الإداري من خلال تعزيز استخدام البريد الإلكتروني، وربط الإدارات مع بعضها البعض على الانترنت ليسهل الاتصال بينهم وتبادل المعلومات، وتوفير شبكات الاتصال بين الإدارات مع مؤسسات المجتمع المحلي.
- ز. الاختيار الجيد للقيادات الأكاديمية ذات التأهيل والخبرة والكفاءة في العمل الإداري طبقاً لمعايير علمية مشتقة من تحليل النظام الإداري ومتطلباته، مع الاهتمام بما أكتسبه القائد من خبرات في مجال القيادة نتيجة للدراسة والممارسة.

٣. التوجيه

- أ. تطبيق مبدأ القيادة التشاركية حسب المواقف التي يتعرض لها القائد في أدارته.
- ب. توطيد العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين من غير تسلط.
- ج. تطور وسائل الاتصال والتواصل من خلال شبكات تربط بين الجامعات والمراكز المحلية والدولية لتدفق المعلومات بشكل مستمر ومتجدد.
- د. استخدام أبعاد حديثة للتكنولوجيا الإدارية للجانب العقلي والاجتماعي والآلي.
- هـ. تركيز القيادات الأكاديمية على أساليب التأثير الجيدة على الجوانب السلوكية سواء أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين أو الطلاب، وتجنب الانحرافات الفكرية والسلوكية بالتوجيه والإرشاد المستمر.

٤. التقييم

- أ. اعتماد آليات وأدوات التقييم والرقابة الإدارية في إدارات كليات الجامعة.
- ب. الاعتماد على الرقابة الذاتية وتطبيق معايير واضحة لمتابعة وتقييم أداء العاملين والحكم على النتائج.
- ج. إجراء أبحاث ودراسات تقييمية للهيئة الإدارية اللازمة لوظائفهم.
- د. القيام بزيارات للأنظمة الإدارية في الدول المتقدمة والاطلاع على ما لديها من خبرات وتجارب وتقنيات إدارية متطورة من أجل الاستفادة منها وتطبيقها على نظام إدارات كليات جامعة الملك خالد.

هـ. ضرورة استفادة القيادات الأكاديمية من التقدم التقني والمعلومات التكنولوجية في تطوير وسائل وأساليب إدارات مؤسسات التعليم الجامعي لتحقيق الأهداف بكفاءة.

توصيات الدراسة

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية، توصي الباحثة بما يلي:

١. إعداد خطط إستراتيجية في الجامعات السعودية تهتم بالتطوير الإداري للقيادات الأكاديمية الجامعية لمواكبة التطورات والاتجاهات الإدارية الحديثة في مجال القيادة والإدارة الناجحة.
٢. تبني الجامعات السعودية نظرة شمولية لعملية التحديث والإصلاح الإداري والتطوير للقيادات الأكاديمية الجامعية وتوفير جميع الاحتياجات والمتطلبات الأساسية لتحقيق النجاح المستمر.
٣. عقد دورات تدريبية، والتهيئة المناسبة للقيادات الأكاديمية لمختلف الأعمال الإدارية لتحسين كفاءتهم الإدارية بالجامعات السعودية.
٤. خلق مناخ تنظيمي يشجع على التطوير والتحديث باستمرار ويهتم برفع الروح المعنوية للقيادات الأكاديمية، وإثارة الدافعية نحو العمل وإرساء القيادة الإدارية التشاورية وتنمية روح العمل عبر الفريق.
٥. تعزيز وتكثيف مشاركة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في المؤتمرات والندوات وورش العمل داخلياً وخارجياً لتقوية معارفهم وخبراتهم الإدارية.
٦. إجراء عمليات تقويم مستمرة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية بحيث يتم التقويم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب والقيادات العليا بالجامعة وتعريفهم بنقاط القوة والضعف لتطوير الإيجابيات وحل السلبات للوصول لأهداف إدارية وتربوية عالية المستوى.

المراجع

المراجع العربية:

- إبراهيم، عادل رجب، محمد، عبدالهادي (٢٠٠٧م): "برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية"، من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي المنعقد في الفترة من ٢٧- يناير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، دار الفكر العربي، القاهرة.
- أبو كريم، أحمد فتحي وطناش، سلامة يوسف (٢٠٠٨م): "فاعلية الاتصال لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية"، دراسات في العلوم التربوية، المجلد (٣٥)، العدد (١)، عمان، الأردن..

عبير آل مداوي: تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء...

البرازي، مبارك عواد(٢٠١٤م): "برنامج تدريبي مقترح لتطوير القيادات الجامعية بدولة الكويت في مجال الإدارة الإستراتيجية"، عالم التربية، مصر، المجلد ١٥، ع (٤٥).

الحراشنة، محمد عبود ومقابلة، محمد قاسم(٢٠٠٥م): "درجة استخدام نظم المعلومات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، المجلد (٧)، العدد (٣).

الخفاجي، نعمه(٢٠١٠م): "الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات"، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الديب، سامر كمال حامد(٢٠١٢م): "مدى ممارسة القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

الرحيلي، سمية سليمان (٢٠٠٩م): " الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الرويلي، محمد صالح ضبع(٢٠٠٣م): " تصورات القادة التربويين في المملكة العربية السعودية لدى توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة ومدى أهميتها المستقبلية وعلاقة ذلك باتجاهاتهم نحو التغيير والتطوير التنظيمي "، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الزامل، ريم (٢٠٠٣م): "إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة"، مجلة العالم الرقمي، العدد (١٦).

السالم، مؤيد(٢٠٠٩م): "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

السيد حرب، إيمان وصفى كامل (٢٠١٠م): " التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية "، رسالة ماجستير في التربية غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.

السيسي، عادل عبد الحميد (٢٠١٤م): "أدوار القيادات التربوية في ضوء بعض المتغيرات العالمية المعاصرة: دراسة مستقبلية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة بنها.

الشريف، طلال عبد الله حسين (٢٠٠١م): " تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء لاتجاهات الإدارية الحديثة"، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، مصر.

الشمري، أحمد مطر (٢٠١٢م): "درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

العزاوي محمد عبد الوهاب (٢٠٠١م): "الجودة الشاملة في التعليم العالي"، الندوة الأولى، إدارة الجودة الشاملة، اللجنة الوطنية للجودة الشاملة.

العمرات، محمد سالم وآخرون (٢٠١٠م): "درجة فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في إقليم الجنوب في الأردن من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١١)، العدد (٢)، عمان، الأردن.

العنزي، فهد بن عباس (٢٠٠٧م): "تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

العلي، عبد الستار وآخرون (٢٠٠٦م): "المدخل إلى إدارة المعرفة"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

القحطاني، سالم سعيد (٢٠٠١م): "القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي"، الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر.

الكبيسي، صلاح الدين (٢٠٠٥م): "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

المطيري، عبدالهادي مطلق (٢٠٠٨م): "تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية بجامعة الكويت في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.

المغدي، الحسن محمد (٢٠١٠م): "نحو إشراف تربوي أفضل"، مكتبة الرشد، مطابع الحميضي، الرياض، ط(١).

آل ناجي، محمد عبدالله (٢٠٠٩م): "الإدارة التعليمية والمدرسية، نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ط(٢).

أيوب، علي محمد (٢٠٠٠م): "تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.

بدوي، باسم زغلول الشحات (٢٠١١م): "تطوير الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد للمؤسسات التعليمية. دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.

عبير آل مداوي: تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء...

حسان، حسن محمد (٢٠١٠م): "أبعاد القيادة الجامعية لدى عمداء كليات التربية وعلاقتها بالتطوير المؤسسي"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، مصر، العدد ٧٣، المجلد (١).

جودت، سعادة (٢٠٠٣م): "تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية"، بحث مقدم إلى مؤتمر جامعة النجاح الوطنية تاريخ وتطور، نابلس، تم استرجاعه في <http://www.najah.edu/arabic/conferen/najahhistory/4.htm>: ١٨/٤/٢٥١٤هـ على الرابط.

راوية، حسن (٢٠٠٥م): "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر. شنودة، أميل فهمي (٢٠٠٧م): "تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي في ظل التعليم الافتراضي"، من بحوث مؤتمر القيادات التربوية في مصر والعالم العربي المنعقدة في الفترة من ٢٧-٢٨ يناير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مركز تطوير التعليم الجامعي، دار الفكر العربي، مصر، القاهرة.

طعيمة، رشدي (٢٠٠٧م): "مؤشرات الجودة ومعوقاتها في أداء القيادات الجامعية"، مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي المنعقدة في الفترة من ٢٧-٢٨ يناير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مركز تطوير التعليم الجامعي، دار الفكر العربي، مصر، القاهرة.

عبيدات، ذوقان، عدس، وعبدالرحمن، عبدالحق كائد (٢٠٠١م): "البحث العلمي، مفهومة، وأدواته وأساليبه"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط٦، عمان، الأردن.

عبدالستار، منى عبد الغني (٢٠١٣م): "تصور مقترح لتنمية ادوار القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل القيادة التحويلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف.

عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠١م): "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، عمان، دار وائل للنشر.

عويضة، عدنان إبراهيم (٢٠٠٣م): "درجة معرفة مديري التربية والتعليم في مديريات الضفة الغربية لعملية التخطيط التربوي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

كنعان، نواف (٢٠٠٢م): "القيادة الإدارية"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط (١)، عمان، الأردن.

مزهوة، عبدلليك (٢٠٠١م): "الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (١)، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

محجوب، بسمان فيصل (٢٠٠٣م): "الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، البحوث والدراسات، مصر العربية.

محمد، موفق حديد (٢٠٠٠م): "الإدارة العامة (هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية)"، ط (١)، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين.

مشهور، ثروت (٢٠١٠م): "استراتيجيات التطوير الإداري"، ط (١)، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.

نجم، عبود نجم (٢٠١٠م): "إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت"، عمان، دار صفاء.

وصفية أبو معمر (٢٠٠٩م): "درجة ممارسة القيادة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

Bensimon, E. And others (2000): "**The department Chairs role in developing new faculty into teaches and scholars**". Anker Publishing Company", Inc., 176 Baliville Road, PO Box 249, Bolton, MA 0249-01740.

Conover, K.S. (2009): "**Leadership competencies of branch campus administrators in multicampus Community College Systems**". **Doctoral** thesis in Philosophy, College of Graduate studies, University of Iowa state.

Hulpia, H & Devos, G. (2002): "**The Influence of distributed Leadership on Teachers organic rational Loyalty**". Journal of Educational Research, 103(1).

Khan, A. & Ahmad, W. (2012): "**Leader's interpersonal skills and its effectiveness at different levels of management**". International Journal of Business and Social Science, 3(4)

Leaming, D. (2003): "**Managing People: A guide For Department Chairs and Deans**", Anker Publishing Company, Inc

Turnbull, Sharon and Edwards, Gareth, (2005): "**Leadership Development for Organizational Change in a "New" UK University**".

University of Adelaide (2002): "**Roles and Responsibilities of heads of Departments and Schools** " <http://www.adelaide.edu>. (4 Pages)

عبير آل مداوي: تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء...

University of Minnesota (2002): "**A competency Model for the Position of Chair Head of an Academic Unit at the University of Minnesota**" ,<http://www1.Umn.edu> (3Pages).

University of Oregon (2002): "**Department Head Roles and Responsibilities**" <http://libweb.vloregon.edu>.(3Pages).