

تاريخ الإرسال (2020-2-27م)، تاريخ قبول النشر (2020-06-16)

د. انجم أحمد عثمان

اسم الباحث:

قسم العلوم الادارية-كلية المجتمع للبنات بابها

الاسم الجامعة والبلد:

جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية

* البريد الالكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

aaothmaan@kku.edu.sa

مستوى جودة الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية وآليات تطويره بجامعة الملك خالد في ضوء معايير الجودة بالتعليم العالي

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف إلى مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد وآليات تطويره في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (الذكور/الإناث) تبعاً لمتغيرات (النوع-الجنسية-الدرجة العلمية-الخبرة) وتكونت عينة الدراسة من (100) عضو هيئة تدريس، حيث تم تصميم استبانة مكونة من محورين لقياس مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعة وأهم آليات تطويره. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول للنتائج، وأظهرت النتائج أن جميع محددات جودة الأداء الإداري تحققت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.68)، كما تحققت جميع محددات آليات التطوير بدرجة مرتفعة أيضاً، وأظهرت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين لمحور مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية ومحور أهم آليات تطوير مستوى جودة الأداء الإداري بالجامعة تعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية-سنوات الخبرة-النوع-الجنسية) عند مستوى دلالة (0.05).

كلمات مفتاحية: جودة الأداء الإداري - القيادات الأكاديمية - آليات التطوير - معايير الجودة بالتعليم العالي

for its Level Of Quality Administrative Performance Of Academic Leaders and mechanisms Development at King Khalid University in the light of the Quality Standards of Higher Education

Abstract:

The study aimed to identify the level of the quality of the administrative performance of academic leaders and mechanisms of its development at King Khalid University in the light of the quality standards of Higher Education from the viewpoint of the teaching staff (males and females) depending on the variables of (gender, nationality, academic degree, experience). The respondents of study comprised (100) teaching staff members. A survey consisting of two topics was designed to measure the level of the administrative performance of academic leaders at the University and significant mechanisms of its development. The descriptive analytical methodology was utilized to reach the results. The results showed that all determinants of the reality and level of the administrative performance were realized in a high degree with an arithmetic mean of (3.68). Also, all determinants of development mechanisms were realized in a high degree. The results revealed that there were no statistically significant differences in respondents responses as the topic of level of the administrative performance of academic leaders and the topic of the most important Mechanisms for developing the quality of administrative performance for academic leaders that were attributable to the variables of (academic degree, experience, gender, nationality) at significance of (0.05).

Keywords: Quality of administrative performance, Academic Leaders, Development Mechanisms, Quality Standards of Higher Education.

المقدمة:

تعد الجودة ومفاهيمها من أبرز المصطلحات التي أولتها مؤسسات التعليم العالي بالوطن العربي إهتماماً خاصاً في الآونة الأخيرة خاصةً بعد التزايد الكبير في أعدادها وتطور أنظمتها التعليمية والتقنية وتنوع تخصصاتها وبرامجها، باعتبارها الفلسفة التي تمكنها من التميز ورفع مستوى جودة مخرجاتها.

وتأتي أهمية الجودة في التعليم العالي باعتباره أهم المرتكزات الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة بما يمثله من أدوار في اعداد الأسس الفكرية والعلمية والمهنية لمؤسسات المجتمع، بالإضافة الى دوره المهم في نمو الاقتصاد الوطني وتنمية الموارد البشرية. (دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية، 2017).

وبالنسبة للمملكة العربية السعودية فقد اتخذت خطواتها الجادة في هذا الجانب من خلال تأسيسها للمركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي وهو من المراكز التي تشرف عليها هيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة، ويساهم في تعزيز نظام ضمان الجودة بالتعليم العالي والتحسين المستمر لأدائه.

والمركز امتداد لما كان يعرف سابقاً بالهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي التي تأسست بموجب الموافقة السامية الكريمة رقم 6024/ب/7 وتاريخ 1424/2/9هـ بحيث تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي، وتكون السلطة المسؤولة عن شؤون الاعتماد الأكاديمي، وضمان الجودة في مؤسسات التعليم فوق الثانوي — الحكومي والأهلي الرسمي، وبلغ عدد الجامعات السعودية التي حصلت على الاعتماد الأكاديمي الكامل (28 من إجمالي 42 جامعة حكومية وأهلية) بينما بلغ عدد الجامعات التي حصلت على اعتماد مشروط (10 جامعات حكومية وأهلية). (الموقع الإلكتروني الرسمي لهيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة، 2020)

معايير الجودة والاعتماد التي حددتها الهيئة زادت من حدة المنافسة بين الجامعات بحيث تستوفي كل منها متطلبات الاعتماد وتحقق قدرات تنافسية تميزها عن غيرها من الجامعات، وعلى ذلك أصبح لزاماً على المؤسسات التي ترغب في إحداث تغييرات شاملة تتعلق بتطبيق أنظمة ومفاهيم الجودة، التركيز على رفع مستوى جودة الاداء الإداري لقياداتها بمختلف مستوياتهم، باعتبار أن القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي من أهم عناصر تطوير الأداء وتحقيق الجودة ، حيث أشار (الشمري، 2007م) في دراسته إلى أن القيادات الأكاديمية هي حجر الزاوية لأي إصلاح وتطوير وتغيير، فيتوقف نجاح التغيير في تحقيق أهدافه على وجود قيادة جامعية فعالة تحفز وتدفع العاملين تحت قيادتهم لتقبله وإحداثه ويتطلب ذلك إتاحة الفرصة لتلك القيادات في المساهمة في عملية تطوير أداء المؤسسة التعليمية من خلال المشاركة في عمليات اتخاذ القرار وتخطيط الأهداف ومتابعتها وتقييم نتائجها، وذلك كما أشارت نتائج دراسة (العضاضي، 2012م) لضرورة إختيار القيادات الأكاديمية التي تشرف على تطبيق برنامج الجودة الشاملة لمواجهة التحديات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

وينظر لجودة الأداء على أنها القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة.. (في الجعافرة وطريف، 2018م)، أما جودة الأداء الإداري فيمكن النظر إليها على أنها التزام القائد في القيام بمهامه الوظيفية والإدارية بمعايير محددة سلفاً، ويرى (رضوان، 2012) ان جودة العمل والأداء إحدى تعاليم ديننا الاسلامي الحنيف فالعبرة في الاسلام ليست بكثرة العمل وانما بحسنه، قال تعالى: (قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ أَلْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْم) (يوسف: 55).

ولذلك سعت الدراسة للكشف عن مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية وآليات تطويره من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، باعتبارها إحدى مرتكزات الجامعة الأساسية في مواجهة التغيرات والتحديات والمفاهيم الحديثة في مجال التعليم العالي والتي من أهمها مفهوم الجودة وتطبيقاتها وإدارتها، وذلك في ضوء المعايير التي حددتها هيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية لضمان جودة مؤسسات وبرامج التعليم العالي وإعتمادها، والتي تغطي أحد عشر مجالاً لأنشطة هذه المؤسسات والبرامج.

مشكلة الدراسة:

اتجهت جامعة الملك خالد كغيرها من جامعات المملكة نحو تطبيق نظام الجودة وتحفيز كلياتها المختلفة نحو الحصول على الإعتماد البرامجي والمؤسسي ومتابعة مؤشرات جودة الأداء الأكاديمي والإداري إستيفاءً لمتطلبات هيئة تقويم التعليم، من خلال عمادة التطوير والجودة ووكالاتها بما يحقق أداء الجامعة لرسالتها وأهدافها الإستراتيجية على أكمل وجه من نشر ودعم وتطبيق لمفاهيم وآليات الجودة، وتوجت تلك الجهود بحصول الجامعة على الإعتماد المؤسسي الكامل في مايو 2017م لمدة سبع سنوات، وحصلت كليتي الهندسة الميكانيكية والمدنية بالجامعة على الاعتماد البرامجي في فبراير 2019م، والطب والجراحة في سبتمبر من نفس العام، وكلية ادارة الأعمال في يناير 2020م.

ولاحظت الباحثة من خلال عملها بالجامعة لمدة ثمانية سنوات إختلاف مستوى أداء القادة الأكاديميين بالجامعة خاصة بين كليات الطلاب والطالبات، وإختلاف مدى الإلتزام بمتطلبات جودة الأداء الإداري حسب محددات هيئة تقويم التعليم، مما دفعها لمحاولة التعرف إلى واقع ذلك الأداء وآليات تطويره خاصة وأن القيادات الأكاديمية هي المحور الأساسي الذي يعول عليه في نجاح برامج الجودة وقد تؤثر سلباً أو إيجاباً على مدى إقتناع الهيئة التدريسية والإدارية بمفاهيم وانظمة الجودة وجدواها حسب مدى قناعتها، فقد أشارت دراسة (دياب، 2018) إلى أن تحقيق الأهداف الطموحة يحتاج لقيادات طموحة ومبدعة وقادرة على مواجهة المشكلات، كما أنها تعد عنصراً حاسماً في تحقيق جودة أداء الجامعة فهي من تقوم بتهيئة البيئة المناسبة لتحقيق الأهداف الجامعية وتسهم بصورة كبيرة في كفاءة ادارة الجامعة وفعاليتها، ولذلك فإن مشكلة الدراسة تبلورت لدى الباحثة في ضوء التساؤلات الآتية:

1. هل يختلف مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بإختلاف: النوع-الجنسية-الدرجة العلمية-سنوات الخبرة؟
2. هل تختلف أهم آليات تطوير مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بإختلاف: النوع-الجنسية-الدرجة العلمية-سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد وآليات تطويره في ضوء معايير الجودة بالتعليم العالي، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف إلى مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد .

2- التعرف إلى أهم آليات تطوير مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد .

أهمية الدراسة:

1. الناحية العلمية:

أ. تناولها لموضوع جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية وآليات تطويره، فضمن جودة الاداء الإداري لهذه الفئة يضمن بنسبة كبيرة ضمان جودة الأداء للأجزاء المكونة للمؤسسة التعليمية من كليات وأقسام.

ب. قلة تعرض الدراسات السابقة المحلية -تحديداً- لموضوع التعرف لمستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية وأهم آليات تطويره في ضوء توجهات ومتطلبات ومعايير الجودة في التعليم العالي بالملكة العربية السعودية.

2. الناحية العملية:

أ. مساعدة الإدارة العليا للجامعة في قياس مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعة وأنسب آليات تطويرها، مع توافرها مع سياسات الجامعة وإتجاهاتها نحو تحقيق أعلى مستويات الجودة وتهيئتها للتلائم مع نظام الجامعات الجديد .
ب. إسهام نتائج الدراسة في إعطاء القادة الأكاديميين معلومات هامة متعلقة بالممارسات الإدارية الفعالة حسب متطلبات الجودة بالتعليم العالي .

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

جودة الاداء الاداري:

الجودة يعرفها قاموس (Oxford) بأنها: "درجة التميز أو الأفضلية"، ويعرف (العيزي، 2016) الجودة في التعليم بأنها تقديم الخدمات التعليمية للمستفيدين في افضل الصور والتوقعات وفق معايير أداء التعلم المنشودة، وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها مستوى الإلتزام بمجموعة من السمات المتميزة المرتبطة بكافة جوانب العملية الأكاديمية والتعليمية والإدارية في المؤسسات الجامعية وبرامجها الأكاديمية والتي تضمن رضا الأطراف المستفيدة وتحقيق مزايا تنافسية.

ويعرف كل من (قطاي وشربي، 2016) الاداء الإداري بأنه القيام بسلوك اداري في ضوء مبادئ الإدارة لتحقيق وظائف الادارة (التخطيط-التنظيم-التوجيه والقيادة-الرقابة) بصورة رشيدة وبأقل جهد وتكلفة.

ويقصد بالاداء الإداري في هذه الدراسة نتائج أداء القائد الأكاديمي بجامعة الملك خالد بالمقارنة مع متطلبات ومسؤوليات عمله الإداري المحدد حسب ماحدثته نظم وقرارات الجامعة وتوجهاتها.

وبناءً على ما سبق أمكن للباحثة تعريف جودة الأداء الإداري إجرائياً بقدرة القائد الأكاديمي بجامعة الملك خالد على الإلتزام بالأداء الإداري وفقاً لمعايير ومتطلبات الجودة بالتعليم العالي في سبيل تحقيق أهداف ورسالة القسم أو الكلية والجامعة .

القيادات الأكاديمية:

عرفها (الديب، 2012م) بأنهم الأشخاص المنوط لهم الأعمال الإدارية في الجامعة والمتمثل هنا في عميد الكلية وقد سميت بالأكاديمية حتى لا يكون هناك خلط بين من يقوم بالعمل الإداري فقط كالسكرتارية ومن هو إداري أكاديمي، فالقيادات الأكاديمية تتميز بأنها تؤدي أدوار مختلفة، فبالإضافة إلى أعمالهم الإدارية يتحملون اعباء التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع

وعرفها (الرقب، 2018) بأنهم العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ممن يمتلكون التأثير في بيئة العمل الجامعي، حيث يراهم انهم من يصنعون النجاح والتأثير في تلك البيئة.

يمكن تعريفها إجرائياً بأنها: فئة الأكاديميون أو أعضاء هيئة التدريس المكلفون رسمياً بواسطة إدارة جامعة الملك خالد بالقيام بأعمال أكاديمية وإدارية تتمثل في المتابعة والإشراف على شئون الكليات والأقسام، وتتمثل تلك الفئة في (عمداء الكليات ووكلاءها ومن يمثلهم رؤساء الأقسام-وكلاء الكليات للتطوير والجودة).

آليات التطوير:

تعرف (موسوعة الإدارة) التطوير بأنه: نسق نظامي مخطط ومدبر يهدف إلى إحداث تغيير في المؤسسة لرفع كفاءتها في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، فالتطوير عملية منظمة تسير وفق خطوات محددة لتعديل الواقع الحالي وتحسين أداء النظام. ويعتبر التطوير عمل مستمر تمارسه المؤسسات والادارات بمختلف أشكالها ولا يتوقف الا بنهاية حياة المؤسسة أو خروجها من المنافسة نهائياً، ويقاس نجاحها بمدى قدرتها على التطوير لمواكبة ما يحدث من تغيرات في البيئة المحيطة، وتزداد أهمية التطوير في عصرنا الحالي مع تسارع متغيراته وظهور مستجدات واساليب عمل جديدة مما يستوجب القدرة على إحداث التغييرات التي تتناسب مع تلك المستجدات.

ومن المفاهيم الحديثة في مجال التعليم العالي والتي أصبحت واجباً والتزاماً وليس خياراً للمؤسسة الجامعية مفهوم ومصطلح الجودة والذي يتطلب بداية نشر ثقافتها ومن ثم تطبيق انظمتها التي تؤدي في حالة التطبيق الصحيح إلى تحسين جودة مخرجات المؤسسة الجامعية.

وتعرف الباحثة آليات التطوير إجرائياً بأنها: عمليات التغيير المنظمة التي تتبعها ادارة جامعة الملك خالد لرفع مستوى جودة الأداء الإداري لقياداتها الأكاديمية في ضوء معايير الجودة بالتعليم العالي.

معايير الجودة في التعليم العالي:

عرف (عطية، 2015) معايير جودة التعليم بأنها تلك السمات والشروط التي يجب توافرها في انظمة التعليم المختلفة، ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: المعايير التي حددتها هيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية لضمان جودة مؤسسات وبرامج التعليم العالي وإعتمادها، وتغطي هذه المعايير أحد عشر مجالاً لأنشطة هذه المؤسسات والبرامج، وهي:

1. الرسالة والغايات والأهداف

2. إدارة البرنامج

3. إدارة ضمان جودة البرنامج

4. التعلم والتعليم

5. إدارة شؤون الطلاب والخدمات المساندة

6. مصادر التعلم

7. المرافق والتجهيزات

8. التخطيط والإدارة المالية

9. عمليات التوظيف

10. البحث العلمي

11. العلاقات بالمجتمع

فرضيات الدراسة:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة حول مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية تعزى لمتغيرات: النوع-الجنسية-الدرجة العلمية-سنوات الخبرة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة حول أهم آليات تطوير مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية تعزى لمتغيرات: النوع-الجنسية-الدرجة العلمية-سنوات الخبرة.

حدود الدراسة:

1-الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة في حدودها الموضوعية على مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعة والآليات المناسبة لتطويره وفقاً لعدد من المحاور التي حددتها الباحثة في أداة الدراسة وذلك في ضوء معايير الجودة بالتعليم العالي.

2-الحدود المكانية: إقتصرت تطبيق الدراسة على كليات البنين والبنات بجامعة الملك خالد بمحافظة أبها والتي تضم أربعة عشر كلية موزعة على مدن محافظة أبها.

3-الحدود الزمنية: طبقت الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1438/1439هـ.

الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات التي تناولت موضوعات الجودة والقيادات الأكاديمية بالمؤسسات الجامعية ، مما ساعد الباحثة على الاستفادة من الإطار النظري لتلك الدراسات وإختيار المنهج المناسب مع الدراسة الحالية وتحديد مجتمع وعينة الدراسة واستفادت الباحثة من كم وتنوع الدراسات المرتبطة بكل محور من محاور الدراسة، حيث تناولت الكثير من الدراسات موضوع القيادات الأكاديمية لتحديد صفاتها وسماتها أو التعرف للتحديات التي تواجههم في أداء ادوارهم الادارية والقيادية بصورة عامة من وجهة نظر القيادات نفسها، أو الكشف عن دورها في تحقيق تميز المؤسسة الجامعية وتقييم أدائها الإداري من وجهة نظر اعضاء الهيئتين

الإدارية والتدريسية، كما تناولت دراسات أخرى وبصورة مكثفة موضوعات وقضايا الجودة في التعليم العام والعالي باعتبارها من القضايا الحتمية والمتجددة في مجال التعليم ، وتستعرض الباحثة فيما يلي عدد من تلك الدراسات مع تقسيمها لثلاثة أقسام لربطها مع كل محور من محاور الدراسة لضمان توضيح العلاقة وأوجه الشبه والاختلاف بينها بصورة دقيقة وذلك بالتعقيب على كل محور من محاور الدراسة على حدا ثم تعقيب عام على جميع المحاور، مع مراعاة الترتيب الزمني للدراسات الخاصة بكل محور:

العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات الخاصة بالمحور الأول: القيادات الأكاديمية وجودة أدائها :

سعت دراسة (محمود، وحافظ، وعثمان، 2019) للتعرف إلى واقع الأداء الإداري للقيادات التربوية بالفيوم في ضوء إدارة الجودة الشاملة وسبل تطويره، حيث طبقت الدراسة على عينة من مدراء ووكلاء إدارات التعليم ومدراء المدارس ووكلائها بعدد من الإدارات التعليمية التابعة لمحافظة الفيوم، وتوصلت لوجود عدد من الصعوبات التي تواجه مجتمع الدراسة مثل ضعف استثمار الموارد المادية وقلة التجهيزات وضعف الكفاءة التخطيطية والتنظيمية والقيادية لبعض مدراء الإدارات التعليمية، وأوصت الدراسة بضرورة التدريب الكافي للمدراء والوكلاء على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتركيز على تدريب القادة التربويين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، مع عمل برنامج منافسة سنوي بين القادة لاختيار القائد المثالي في مدارس التعليم الفني الصناعي.

وأيضاً سعت دراسة (الزامل، 2018) إلى تقصي الاداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية 2030م، ولمدى تناسب هذا الواقع مع مبادئ الحوكمة بثلاث جامعات سعودية، وتوصلت الدراسة لموافقة أفراد عينتها على واقع الأداء الإداري في ظل مبادئ الحوكمة بدرجة كبيرة وذلك في مجالات: المشاركة، الشفافية، الفعالية والكفاءة، رشادة صنع القرار، التنافسية، وأوصت بمراجعة مفاهيم الحوكمة بالجامعات السعودية وبناء هيكل تنظيمي فاعل يحقق التوازن بين مسؤوليات وصلاحيات الهيئات الأكاديمية والإدارية وتحديد معايير واضحة للمساءلة والاعلان عنها.

وهدفت دراسة (Ofogebu & Alonge. 2017) إلى دراسة العلاقة بين مدى فعالية القيادة والتميز في جامعات جنوب نيجيريا، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع نواب المستشارين من الجامعات الفيدرالية السبعة عشر. كما تم اختيار (135) من أعضاء هيئة التدريس بشكل عشوائي من الجامعات التي شملتها العينة كمستجيبين، وتوصلت إلى أن نواب المستشارين من جامعات جنوب نيجيريا كانوا فعالين إلى حد ما في أدوارهم القيادية ولكن على المستوى الأكاديمي كان الامتياز في الجامعات الجنوبية النيجيرية منخفضاً بشكل عام. كشف تحليل آخر لنفس الدراسة أن هناك علاقة كبيرة بين فعالية القيادة والتميز الأكاديمي في جامعات جنوب نيجيريا. ولذلك أوصت باختيار مديرين جامعيين ذوي كفاءة عالية وفعالية، وأن تكون الجامعات الفيدرالية في جنوب نيجيريا قادرة على توليد الإيرادات لعلاج مشاكل التمويل.

كما هدفت دراسة (العتيبي، 2016م) للتعرف على مدى إمتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية لبعض مفاهيم إدارة المعرفة بجامعة نجران، حيث بلغت عينة الدراسة (103) قائداً أكاديمياً وإدارياً، وتوصلت الدراسة إلى إمتلاك العمداء والوكلاء لبعض مفاهيم إدارة المعرفة بدرجة كبيرة، بينما بلغت درجة إمتلاك المفاهيم لرؤساء الأقسام والقادة الإداريون درجة متوسطة، وأوصت الدراسة

بضرورة وضع خطط توعوية لتتقيد القيادات في مجال إدارة المعرفة لإدراك أهمية هذا النوع من الإدارة وتأثيره على الأداء، وضرورة تدريب القادة الأكاديميين والإداريين على أساليب إدارة المعرفة.

تناولت دراسة (عبدالتواب، 2013م) سمات القيادة التحويلية الباعثة على الإبداع الإداري في الجامعات السعودية ومعرفة مساهمة كل منها في رفع مستوى أداء الجامعة ككل وإستبطلت الدراسة أربع سمات جعلتها محور الدراسة وهي (التأثير المثالي-التحفيز الإلهامي-الإستثارة الفكرية-الإعتبارات الفردية) وتوصلت الدراسة إلى أن القيادات الأكاديمية لديها سمة الإعتبارات الفردية والإهتمام بالعاملين وتشجيعهم وتقديم النصح لهم ووضوح الرؤية المستقبلية لديهم والإهتمام العالي بالإعتبارات الأخلاقية عند إنجاز المهام.

وهدفت دراسة (الديب، 2012م) إلى معرفة مدى ممارسة القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية والتعرف على الصعوبات التي تواجه هذه الممارسة وأوصت الدراسة ضرورة تعزيز الأنظمة والقوانين المتعلقة بالقيادات الإدارية والأكاديمية والعمل على إيجاد معايير واضحة تتفق عليها كل الجامعات في إختيار القيادات وإشراك أعضاء هيئة التدريس في إختيارهم.

أما دراسة (Kauchwr, 2010) التي حاولت التوصل لأهم السمات الواجب توفرها في القيادة الفعالة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بثلاث من جامعات جنوب كاليفورنيا، أكدت نتائجها أن الصدق والاستماع والكفاية والأهلية والإبداع والصدق والأمانة والاستقامة هي السمات الأهم من وجهة نظر أفراد العينة.

التعقيب على دراسات المحور الأول:

إختلفت الدراسات اعلاه عن الدراسة الحالية في انها هدفت الى التعرف على أنماط القيادة السائدة لدى القيادات الأكاديمية وأفضلها وأحدثها ومدى توفر بعض السمات القيادية لديهم وتأثير ذلك على مستوى أداء مروضيهم ومؤسساتهم التعليمية، او تناولت مستوى ادائهم في ضوء معايير معينة، بينما ركزت هذه الدراسة على قياس مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالتركيز على متطلبات ومعايير الجودة بالتعليم العالي تحديداً دون التركيز على سمات أو نمط قيادي معين، حيث قامت الباحثة بتحديد ستة ادوار ومهام للقائد الأكاديمي - رأت الباحثة أنها متطلبات الأداء الإداري وفقاً لما حددته هيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة- لأن عملية قياس الأداء بناءً على معايير محددة سلفاً بواسطة هيئة تنظيمية اعلى يساهم في تحديد مستوى الانجاز والتميز كما يكشف المعوقات.

العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات الخاصة الخاصة بالمحور الثاني: تطوير أداء القيادات الأكاديمية:

بحثت دراسة (Butler, 2019) في فرص تطوير القيادات في التعليم العالي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية الوسطى بالجامعات الأسترالية ، وأشارت الدراسة إلى أن الجامعات الأسترالية وضعت أطراً لتمكين القيادات وتلبية إحتياجاتها وتطويرها إلا انها تحتاج للمزيد من الإعداد وإيلاء الإهتمام خاصة للقيادات الجامعية في المستوى المتوسط بإعتبار أنهم يمثلون نسبة عالية من أعضاء هيئة التدريس، مع الوضع في الاعتبار أيضاً أن التغيرات المتلاحقة التي يشهدها التعليم العالي إستجابة للإصلاح العالمي تحدث تغييرات في مجال وأدوار القيادات الأكاديمية.

ودراسة (Dyachenko & Mironenko, 2019) سعت لبحث الخصائص الديمغرافية لرؤساء الجامعات الروسية وإستكشاف العلاقة بين الخلفية المهنية لرؤساء الجامعات ومدى تطور الجامعات التي يحكمونها بالتطبيق على الجامعات الروسية العامة والخاصة في الفترة من (2013-2016م)، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات التي يحكمها رؤساء من ذوي الخبرات والأفكار الجديدة والخلفيات المهنية الإدارية أكثر نجاحاً وتطوراً، واستخدمت الدراسة بعض المؤشرات الأكاديمية والبحثية والمالية لتقييم مدى تطور الجامعات محل الدراسة خلال الفترة المحددة.

دراسة (مطاوع ومرسي، 2014م) هدفت للتعرف على كيفية تطوير الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات البنات بجامعة عين شمس في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، وإستخدم الباحثان المنهج الوصفي وأسلوب التحليل البيئي (SWOT) وتم استخدام الإستبانة على أعضاء هيئة التدريس بالكليات للوقوف على واقع الممارسات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة وتقييم، وتوصلت الدراسة إلى أن بعض رؤساء الأقسام ينقصهم الإعداد الإداري الذي يؤهلهم للممارسات الإدارية على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية ولتطوير أداء تلك القيادات أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل لتدريب القادة على أن تكون هذه الدورات والورش من شروط الترشيح للمناصب القيادية الأكاديمية.

وهدفت دراسة (الدرع، 2010م) إلى استخدام تكنولوجيا الأداء البشري كمدخل إداري لتنمية القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في إطار الإقتصاد المعرفي، وإتبعت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية، حيث تألفت العينة من (202) قائداً، وتوصلت الدراسة إلى أن الوضع المرغوب للقائد الأكاديمي في ظل إقتصاد المعرفة يحظى بدرجة متوسطة، وأن سبل تطوير وتنمية القيادات تعتمد على التعلم المستمر وتعزيز الدافعية والإلتزام.

التعقيب على دراسات المحور الثاني:

إتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة حول أهمية قياس مدى إلتزام المؤسسات الجامعية بعمليات تطوير قياداتها الأكاديمية والآليات الأنسب التي من الممكن أن تتبناها في سبيل ذلك، واختلفت عنها في قيام الباحثة بتحديد ستة أليات من الممكن أن تساهم في تطوير أداء القائد الأكاديمي - رأت الباحثة بأنها الآليات التي حددتها هيئة تقويم التعليم وترتبط إرتباط مباشر بتطوير مستوى جودة الإداري للقيادات الأكاديمية - وتساهم في حال تبنتها إدارة الجامعة في تطوير مستوى جودة قياداتها.

العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات الخاصة بالمحور الثالث: الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

هدفت دراسة (العاقب، 2019) للتعرف إلى مستوى الأداء الإداري بجامعة السودان المفتوحة لمدراء الإدارات ورؤساء الأقسام ومنسقي البرامج ومديري المعاهد والمراكز بالمناطق التعليمية وتحديد معوقات جودة الأداء الإداري من وجهة نظرهم في ضوء مبادئ إدارة الجودة، باعتبار أن تطوير الأداء الإداري بالجامعة في ضوء ذلك سيساعد في تطبيق إدارة الجودة أثناء ممارسة الأعمال الإدارية للتجويد والتحسين والتطوير واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة لضرورة إيمان ووعي فريق العمل بتجويد الأداء وتوفير الكفاءات الإدارية مع الاهتمام بالتدريب المستمر لكل أفراد الإدارات في شكل دورات حتمية أو موسمية، وكسب رضا المستفيدين وإرضاء العاملين بالإدارات وظيفياً وتعزيز المتميزين منها، وأوصت بتبني الجامعة لنظرة شاملة

للإصلاح الإداري والتطوير في إداراتها وأقسامها ومراكزها ومعاهدها (إداريين وموظفين وعاملين) وإعادة النظر في الأنظمة والتعليمات الإدارية والمالية والأكاديمية باستمرار والعمل على التحسين المستمر وإيجاد وصف وظيفي واضح لطبيعة العمل يفسر المهام والاختصاصات بوضوح.

وهدفت دراسة (Rana & Mohsin, 2018) إلى تقييم مستوى جودة التعليم ودور القيادة الأكاديمية في ذلك وكيفية تطويرها بالتطبيق على سبع جامعات باكستانية، حيث طبقت أداة الدراسة على عينة مكونة من (800) من منسوبي تلك الجامعات، وتوصلت الدراسة إلى أن التعليم العالي يحتاج لبذل المزيد من الجهود ليستوفي المعايير الدولية ومتطلبات سوق العمل، وأن تحسين مستوى أداء القيادات الأكاديمية يلعب دوراً هاماً في تحقيق ذلك.

وهدفت دراسة (الحاج، 2014م) إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية وذلك من خلال معرفة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة الجوف من وجهة نظر منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعة كما يراها منسوبيها أعضاء هيئة التدريس وتفعيل دور المهتمين والقائمين على إدارة الجامعة، والجامعات الأخرى بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والعمل على تعزيزها وتطويرها وكذلك التعرف على متطلبات الجودة الشاملة في النظام التعليمي والتعرف على مدى ملائمة النظام التعليمي لإدارة الجودة الشاملة، وأوصت بضرورة تركيز الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية على عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين نظام التعليم الجامعي وتوجيه عملية صناعة القرارات بالجامعات السعودية وخاصة جامعة الجوف.

وقدم (Bhore, 2013) في تقريره عن نتائج ورشة العمل التي قدمتها جامعة إيمسات الماليزية أن جودة التعليم تحدد التقدم الشامل للبلدان باعتبار أن التعليم والتدريب يمثل أحد ركائز إقتصاد المعرفة، وأن توفر القيادة الأكاديمية وغير الأكاديمية الفعالة والكفاءة بمؤسسات التعليم العالي يعتبر ضرورة قصوى لتحقيق التميز والنمو المستدام.

وقام (مصطفى، والمعايطة، والجار الله، 2012م) بعمل دراسة هدفت إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية وذلك من خلال معرفة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة المجمعة من وجهة نظر منسوبيها وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعة كما يراها منسوبيها أعضاء هيئة التدريس وتفعيل دور المهتمين والقائمين على إدارة جامعة المجمعة، والجامعات الأخرى بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والعمل على تعزيزها وتطويرها وكذلك التعرف على متطلبات الجودة الشاملة في النظام التعليمي والتعرف على مدى ملائمة النظام التعليمي في جامعة المجمعة لإدارة الجودة الشاملة. وقد تكونت عينة الدراسة من مئة عضو هيئة تدريس في جامعة المجمعة حيث انبثق عن الدراسة جملة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي لتطبيق (مبادئ إدارة الجودة الشاملة- متطلبات الجودة في التعليم الجامعي- متابعة العملية التعليمية- قرارات الإدارة الأكاديمية- تطوير أعضاء هيئة التدريس) على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية.

وهدفت دراسة (الناصر، 2010م) إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) وللنماذج التي ظهرت فيه وتطبيقاته الناجحة في الجامعات العالمية من خلال عرض للنموذج الذي قام الباحث ببناءه ووضع محاوره التي يقوم عليها من أجل تطبيقه للأسفاده منه في الإدارة الجامعية، وخرج البحث ببعض

الاستنتاجات والتوصيات وأهمها ان إدارة الجودة الشاملة عملية متكاملة الأبعاد والمحاور ولا يمكن العمل بها دون تكامل هذه المحاور مجتمعة وكذلك ان القيادات الإدارية الجامعية ليست لها المعرفة والدارية الكافية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة .

التعقيب على دراسات المحور الثالث:

اتفقت هذه الدراسة مع دراسات المحور السابق حول أهمية تبني مفاهيم الجودة الشاملة في التعليم العالي وتأثير رفع مستوى جودة أداء القيادات الأكاديمية على جودة أداء المؤسسة ككل، وأن إدارة الجودة هي عبارة عن مجموعة محاور متداخلة لا يمكن فصلها كلياً، أما وجه الاختلاف فيتركز حول تركيز الدراسة الحالية على جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية تحديداً بناءً على معايير محددة سلفاً بواسطة هيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، حيث رأت الباحثة أنها تتوافق مع اتجاهات الجامعة بكلياتها ومراكزها وبرامجها المختلفة نحو تحقيق الجودة.

تعقيب عام:

لاحظت الباحثة توفر كم كبير من الدراسات السابقة التي تتناول مفاهيم الجودة في التعليم العالي وأداء القيادات الأكاديمية بصورة عامة طبقت في مجتمعات متنوعة ومتعددة وخلال فترات زمنية مختلفة ومن وجهات نظر مختلفة، مما يدل على أهمية هذه المحاور ودورها في تحقيق المؤسسات التعليمية لمستوى كفاءة وأداء متميز، مع ندرة الأبحاث المحلية خاصة التي هدفت لقياس مستوى أداء القائد الأكاديمي في ضوء معايير الجودة ، فالقائد من وجهة نظر الباحثة في هذه الدراسة قدوة للآخرين ومحفز لهم على الالتزام بمتطلباتها، وجودة أدائه الإداري تعني جودة أداء القسم أو الكلية وأعضاء هيئتها التدريسية والإدارية مما يستوجب قياس ذلك الأداء.

كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت في موضوعاتها ومشكلاتها الرئيسية على الانماط القيادية السائدة في مؤسسات التعليم وأي الأنماط هي الأفضل، ولذلك حاولت الباحثة دراسة الموضوع من ناحية مختلفة وذلك بالتأكد والكشف عن مدى التزام القادة بأداء ادوارهم الادارية بغض النظر عن أنماطهم القيادية وكيفية تطويره في ضوء متطلبات تحقيق الجودة.

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم القيادة:

أول من تكلم عن معنى وسمات القيادة كان سقراط عام (400) قبل الميلاد، وكان يقصد بها «القائد العسكري».. ثم تناولها مكيا فيلي بمزيد من التفصيل عام (1400م) حينما نَظَر لمفهوم (الغاية تبرر الوسيلة) وخص بها «القائد السياسي».. ثم وسَّعت الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر معنى القيادة وصاروا يعنون بها «قيادات النقابات العمالية والمنظمات السرية».. ثم بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية عام (1945م) انفجرت أدبيات القيادة وانتشرت في العالم كله (الماضي، 2018).

ومع ظهور ادبيات القيادة خلط كثير من المستخدمين للمصطلح- خاصة لدى غير المتخصصين في مجالات الإدارة- بينه وبين مصطلح الإدارة وشاع استخدامه بينهم كمعنى مترادف بالرغم من أنها تختلف عن بعضها، فالإدارة كما عرفها رائد الإدارة العلمية (فردريك تايلور) هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل الطرق وأرخصها ، أما القيادة فقد عرفها (Dwdyn,2014) بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة من أجل تحقيق اهداف تنظيمية محددة. وقد تفتقد الكثير من المنظمات لوجود القادة الذي يمارسون العمليات الإدارية في إطار محفز لمروسيهم على الإبداع والإنجاز، يمكن مؤسساتهم من الوصول لأهدافها الإستراتيجية، بينما قد تزخر بأعداد كبيرة من المدراء الذين يركزون على عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة لتحقيق الأهداف من خلال التأثير الناتج عن سلطة رسمية بحكم المنصب الإداري فقط، فوجود القادة في المنظمات بصورة عامة كما يوضحه (وورن بينيز) (...في الطجم والسواط، 2015) يمنح العاملين الاتي:

- الشعور بالأهمية : حيث يشعر كل فرد بأنه دوره مهم في نجاح المنظمة مما يكسبه شعور بالأهمية والثقة + الاعتراز.
- التعلم والجدارة : يثمن القادة مسألة التعلم لدى كل منهم قهم حريصون على توضيح فكرة التعلم من الخطأ، وعدم شيوع فكرة الفشل والتخويف منها.
- بث روح الجماعية : يرمي القائد لتنفيذ الاعمال المتشابهة على اساس من الوحدة والتعاون.
- متعة العمل : توفر القيادة مناخاً تنظيمياً يتصف بالمتعة التحدي + الحوافز لانجاز العمل.
- الرؤية الصحيحة للحاضر والمستقبل: لاتصدر اوامر وتعليمات فقط، بل تأثير نابع من رؤية صحيحة مغلفاً بأمانة واستقامة ينتج عنها الثقة والالتزام من التابعين.

سمات القيادات الأكاديمية وأهميتها :

تعتبر القيادات الأكاديمية من أهم عناصر العمل في المؤسسات الجامعية، ويرى(الحسناوي، 2011) ضرورة وعي القائد الأكاديمي بأن عمله في المؤسسة الجامعية يختلف عن عمله بغيره من المؤسسات حيث أنها تشتمل على جوانب مختلفة عليه أن يكون ملماً بها والتي من أهمها الجانب الإداري بحيث يكون له الدراية الكاملة في كيفية التعامل مع مفرداتها ومعرفة السبل الصحيحة للتعامل مع العاملين بمختلف فئاتهم وقيادتهم بصورة كفوة من منطلق أنه يعمل ويحقق أهداف مؤسسته من خلالهم، مما يتطلب توفر خصائص وسمات معينة فيها واجرئ(Zafar, Hmedat, and Rehman, 2019) مسحا لبعض الأدبيات المتعلقة بأهم سمات القيادات الأكاديمية في المؤسسات الجامعية لتحديد أهم الصفات الواجب توفرها لديهم ، نورد منها ما يأتي:

1-الرؤية الثاقبة التي تمكنه من الوصول للأهداف.

2-الخلفية الأكاديمية ومشاركة العاملين(أعضاء هيئة تدريس-موظفين) بالحقائق والمعلومات الصحيحة.

3-الوضوح واللباقة والإنصات الجيد.

4- العمل مع الآخرين بروح الفريق.

5- الاهتمام بعلاقات الود والاحترام مع الطلاب والعاملين.

6- القدرة على توقع الصراع وحله.

7- ان يمثل القدوة للعاملين وان يكون مصدر الهام لهم.

8- الشجاعة والقدرة على الاقناع.

وتكتسب القيادة الأكاديمية -تحديداً- أهميتها نظراً لأنها كما أشار (العساف، 2002) :

- حلقة الوصل بين العاملين وخطط الجامعة وتصوراتها المستقبلية.
- تسيطر على مشكلات العمل وتخلق التوافق بين الآراء.
- تساهم في تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للجامعة.
- تعمل على مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة الجامعة.
- تعمل على تسهيل عمليات تحقيق الأهداف المرسومة.

ادوار القيادة الأكاديمية:

تقوم القيادات الأكاديمية بمختلف فئاتها بأدوار بارزة وهامة تتمثل في الأعمال الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة من جهة، والأعمال الأكاديمية المتمثلة في المحاضرات والبحث العلمي من جهة أخرى.

وهذا ما يؤكد ضرورة إرتفاع مستويات مهارات تلك القيادات لتتمكن من القيام بمهامها وأدوارها المزدوجة وفقاً لمتطلبات تحقيق الجودة والتميز، الأمر الذي يتطلب إختيار القيادات الأكاديمية القادرة على التحول والتغيير وإختيار الأنماط والأساليب القيادية المناسبة لكل مرحلة وتبني أساليب المشاركة في إتخاذ القرارات وتفويض السلطة وتشجيع عمليات الإبداع والإبتكار والبحث العلمي وضبط الجودة، حيث ذكر (الشراري، 2017) ان هناك حاجة لضبط إختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية وتأهيلهم على كافة المستويات لرفع كفاءتها وفعاليتها للإسهام في تحقيق رؤية المملكة 2030 والتوجه نحو استقلال الجامعات.

ولاحظت الباحثة تنوع الأدوار التي تقوم بها القيادات الأكاديمية باختلاف البيئات التعليمية والثقافية والاقتصادية ونستعرض فيما يلي جزء منها:

- تتخلص مهام القيادات الجامعية حسب (عبدالحى، 2007) في خمسة مهام رئيسية، وهي:

1- التخطيط التربوي.

2-إتخاذ القرارات.

3-التنسيق والتنظيم.

4-تقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات.

5-توجيه العاملين وأعضاء هيئة التدريس وتدريبهم والرقابة عليهم.

• ويرى (Loo.2014) أن ادوارها تتلخص في ايجاد ثقافة تكيفية تتقبل التغيير، وتعزز النمو والتطور الأكاديمي وتطور المجتمع فكرياً وإدارياً.

• بالنسبة إلى (Fahimirad, Idris, & Kotamjani, 2015) فإن مهام القيادة الأكاديمية اللازمة بالإضافة الى الواجبات الادارية العامة- هي مراقبة عمليات التدريب وتطوير المناهج الدراسية وتنفيذها وتعزيزها وتنظيم الفرق الاستشارية والحصول على الاشخاص المناسبين للعمل.

اذن فإن أدوار القيادة الأكاديمية لا تتعلق فقط بالعمليات الادارية التقليدية من تخطيط وتنظيم ورقابة في الكلية او القسم، وانما مسؤولة عن التكيف مع التغيرات وإحداثها وتأهيل وتدريب العاملين تحت قيادته والمساهمة في تطوير المجتمع من خلال تشجيع اعضاء هيئة التدريس على المساهمة في خدمة مجتمعهم والمشاركة في حل مشاكله وقضاياها وانجاز الأبحاث العلمية التي تساهم في نموه الاقتصادي والاجتماعي والثقافي كل حسب تخصصه.

الدور الإداري للقيادات الأكاديمية حسب هذه الدراسة:

حددت الدراسة الحالية ستة أدوار ومهام إدارية للقيادة الأكاديمية- صممتها الباحثة في ضوء معايير التقويم في التعليم العالي والتي حددتها هيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية وترتبط ارتباطاً مباشراً بالأداء الإداري للقيادات الأكاديمية - بناءً على المعايير والمجالات الإحدى عشر التي وضعتها الهيئة- ورأت الباحثة بأن إلتزام القادة بتلك الأدوار يساهم في ضمان جودة أداء كلياتهم وأقسامهم وحددت الباحثة تلك الأدوار كما يأتي:

أ-التخطيط لأعمال الجودة:

ويتعلق هذا الدور بتطوير الخطط والبرامج الدراسية وفقاً للإمكانيات البشرية والمادية المتاحة ووضع الخطط التطويرية قصيرة وطويلة الأجل ومهارات التخطيط الإستراتيجي اعتماداً على رسالة ورؤية وأهداف القسم أو الكلية.

ب-القيادة والإتصال:

يتلخص هذا الدور في قدرة القائد الأكاديمي على تبني أساليب قيادية مناسبة لخلق المناخ التنظيمي الإيجابي وبث روح التعاون وتشجيع مشاركة الأعضاء في الأنشطة المختلفة من خلال ذلك، كما يستوجب هذا الدور عدم إستخدام القائد الأكاديمي لسلطته الرسمية كأداة للضغط على الأعضاء لتنفيذ ما يراه هو مناسباً.

ج-التنظيم والتفويض:

يتلخص هذا الدور في قدرة القائد الأكاديمي ومهاراته في تقسيم الأدوار والمهام بين الأعضاء والأقسام وفقاً للإمكانيات والقدرات وإعطاء الفرصة لأعضاء القسم أو الكلية لتقديم نصائح وتوجيهات خاصة بالأقسام والبرامج والمقررات بصفة دورية ورسمية.

د-التحفيز على المشاركة في أنشطة الجودة:

يتلخص هذا الدور في تحفيز الأعضاء ورفع مستوى حماسهم للمشاركة في عمليات وأنشطة الجودة من خلال اللجان العلمية والفنية مع تقديم الشكر والدعم المعنوي الذي يتناسب مع مستوى الإنجازات، وتشجيع المشاركة في الأنشطة والورش والندوات العلمية التي تضمن مواكبة الأعضاء لما يستجد في مجال تخصصاتهم.

هـ-العدالة والالتزام الأخلاقي:

هذا الدور يتعلق بالالتزام القائد الأكاديمي وإلزامه لجميع الأعضاء بالالتزام بالقواعد السلوكية والأخلاقية الواجب الالتزام بها عند تقييم الأداء واتخاذ القرارات وعند قيامه بكافة الأنشطة الإدارية وموضوعيته وعدالته عند التعامل مع الأعضاء بمختلف فئاتهم.

و-المتابعة والتقييم والتحسين المستمر :

يتطلب هذا الدور تأكيد القائد الأكاديمي من التزام الأعضاء باستراتيجيات التدريس والتقييم المحددة وأن المهام الموكلة إليهم قد تم تنفيذها بشكل فعال مع تأكده من كفاية التجهيزات والمرافق اللازمة للعملية التعليمية وقياس الانحرافات بصورة علمية، وكذلك قيام القائد الأكاديمي بإجراء التحسينات اللازمة والمستمرة على مختلف جوانب العملية التعليمية بالقسم أو الكلية مثل خطط تدريس المقررات والخطط الدراسية للبرامج والأقسام.

تطوير جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية:

الأداء حسب (محمد، 2001) هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، أي أنه يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد من خلالها متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيعتمد على أساس النتائج التي حققها الفرد، ولمفهوم الأداء حسب (علي، 2016) عدة أبعاد متداخلة منها:

1- العمل الذي يؤديه الفرد.

2- الإنجازات التي يحققها في عمله.

3- سلوكه في وظيفته واتجاه زملائه ورؤسائه.

وتطوير أداء القيادات الأكاديمية يحقق العديد من الفوائد في المؤسسات الحكومية بصورة عامة بناءً على ما حددته وزارة الخدمة المدنية بالملكة العربية السعودية في دليلها الإرشادي (2015م) والتي من ضمنها ما يأتي:

1-المساعدة في رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة الحكومية.

2-رفع قدرة المؤسسة الحكومية وقابليتها للتكيف مع التغيير.

3-المساعدة في إنجاح العمل المؤسسي وإحداث التغييرات المطلوبة التي تتسق مع نتائجها الإستراتيجية والإنمائية.

ف تطوير الاداء الاداري يحسن مستوى اداء القيادات في العمل ويساعدهم على مواجهة المشكلات الادارية بما يحسن الاداء العام للجامعة، وفضلاً عن ذلك فإن هذه الفئة من غير المتخصصين في مجال الادارة ويمارسون ادوارهم القيادية بحكم تخصصهم وليس نتيجة خبراتهم في الادارة، ولذلك تشتد الحاجة لعملية تدريبهم وتنميتهم وتطويرهم....(في جمال الدين، وحسين، والسودي، 2018). وتبدأ عملية التطوير أولاً باكتشاف مشاكل الأداء التي تواجههم أو قياس مستوى ادائهم وأداء كلياتهم وأقسامهم، وقياس رضا المستفيدين، حيث تعتبر مؤشرات من خلالها نحدد مدى احتياجاتهم التدريبية.

آليات تطوير جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية حسب هذه الدراسة:

حددت الدراسة الحالية ستة آليات تساهم في تطوير القيادة الأكاديمية- صممتها الباحثة في ضوء معايير التقويم في التعليم العالي والتي حددتها هيئة تقويم التعليم والتدريب بالملكة العربية السعودية وترتبط ارتباطاً مباشراً بتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية - بناءً على المعايير والمجالات الإحدى عشر التي وضعتها الهيئة- و رأت الباحثة بأن إلزام الجامعة بهذه الآليات يساهم في رفع مستوى جودة ادائهم وبالتالي جودة أداء كلياتهم وأقسامهم وحددت الباحثة تلك الآليات كما يأتي:

1-الإستقطاب والإختيار:

تتعلق هذه الآلية بضرورة إستقطاب القيادات المتميزة وإختيار القيادات الأكاديمية بناءً على مبدأ الجدارة فقط والمحافظة عليها وفقاً لأساليب تحفيز مناسبة.

2-التوصيف الوظيفي والتفويض:

تتعلق بضرورة التوصيف الدقيق لصلاحيات وواجبات القيادات الأكاديمية وتبني نظم فعالة لتفويض السلطة.

3-التدريب والتنمية:

تتعلق بإهتمام الجامعة بتوفير الفرص التدريبية بناءً على الإحتياجات التدريبية لتلك القيادات مع ضرورة وجود إتفاقيات تعاون مشتركة بين الجامعة وبعض الجامعات المتميزة عالمياً لتدريب القيادات وتبادل الخبرات.

4-التوجيه والرقابة:

إجراء الجامعة لمراجعات ومتابعة لأعمال القيادات الأكاديمية للتأكد من جودة المناخ التنظيمي بالكليات والأقسام وإشعارها بالتطورات الهامة المطلوبة والتأكد من انها تعمل للمصلحة العامة وليس المصالح الخاصة بكلياتهم فقط.

5-التحفيز والتقدير:

تتعلق هذه الألية بتحفيز الجامعة لقياداتها الأكاديمية عند التجاوب السريع مع متطلبات العمل والتطورات المتسارعة وربط عمليات التحفيز بمستوى الرضا العام لأعضاء هيئة التدريس عن مستوى أدائهم.

6-المحاسبة:

تبنى الجامعة لأنظمة وقواعد واضحة لمحاسبة القيادات الأكاديمية في حالة عدم الالتزام فيما يخص القيام بالأنشطة الإدارية المختلفة وضمان إستمرار أعلى مستويات السلوك الإداري الأخلاقي.

منهج وأداة الدراسة:

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدمت الإستبانة لجمع البيانات من المبحوثين كأداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين وتحليلها بالطرق المناسبة، حيث إشتملت على(62) فقرة تم توزيعها على محورين وذلك كالآتي:

القسم الأول: يتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة(الدرجة العلمية-الجنسية-النوع-سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يتضمن(35) فقرة تشمل (6) محاور لقياس مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعة .

القسم الثالث: يتضمن(27) فقرة تشمل(6) محاور لقياس أهم آليات تطوير مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات البنين والبنات بفروع جامعة الملك خالد في محافظة أبها بمختلف مستوياتهم ودرجاتهم العلمية حيث قامت الباحثة بنشر رابط الإستبانة إلكترونياً على الموقع الرسمي للجامعة، إستجاب منهم(100) عضو هيئة تدريس.

صدق أداة الدراسة:

تم عرض الإستبانة على ثلاثة من العاملات في مجال إدارة وتحسين مستويات الجودة بجامعة الملك خالد، وهن:

- د.منيرة أبو حمادة-المشرف العام على وحدة الجودة بكلية المجتمع للبنات بأبها.
- د.غادة الشربيني-مستشار عمادة التطوير والجودة بجامعة الملك خالد.
- د.أمينة رأفت-وكيلة كلية المجتمع للبنات بأبها للتطوير والجودة.

وتم إجراء بعض التعديلات بناءً على ملاحظاتهم بحذف وإضافة وإعادة صياغة عدد من العبارات. وبناءً على تلك التعديلات بلغ معامل الصدق للأداة (0.890) وعلى أساس ذلك يعتبر معامل الصدق عالياً.

ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات (....في 2018، www.bts-academy.com) المدى الذي يصل إليه المقياس في إعطاء قراءات متقاربة عند كل مرة يتم استخدامه فيها، ويعني الصدق العلمي قدرة البحث على قياس الغرض الذي يقوم ببحثه بدقة متناهية من خلال الأداة التي صممها الباحث، وللصدق العلمي عدة أنواع وهي كما يأتي:

- الصدق الظاهري : يعني الصدق الظاهري الدرجة التي يمكن للباحث أن يقيس فيها ما صُمم البحث من أجله من خلال مقياس جمع البيانات بطريقة ظاهرية.
- الصدق التلازمي : في هذا النمط من أنواع الصدق يستطيع الباحث التمييز بين الأشخاص المختلفين في الأصل .
- الصدق التنبؤي :من خلال هذا النوع من أنواع الصدق يستطيع الباحث التنبؤ بالفروقات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل في البحث الذي أجراه .
- صدق المحتوى : يستطيع الباحث في معيار صدق المحتوى تحديد المدى الذي يصل إليه مقياس بحثه في قياس خصائص موضوع أو مشكلة الدراسة.

ويتم قياس الثبات بطرق متعددة ومختلفة، إلا أن أشهر هذه الطرق هو حساب معامل كرونباخ، والذي استخدمته الباحثة بإعتباره من أهم طرق قياس الثبات وأشهرها، ونتائجه كانت كما في الجدول (1):

جدول (1) ثبات أداة الدراسة

محاور الاستبانة	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: مستوى جودة الأداء الإداري للقادة الأكاديميين بالجامعة	35	0.797
المحور الثاني: أهم آليات تطوير مستوى جودة الأداء الإداري للقادة الأكاديميين بالجامعة	27	0.785
الاستبانة ككل	62	0.791

بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لفقرات المحور الأول (0.797)، و (0.785) للمحور الثاني، وبلغت قيمة المعامل للأداة ككل (0.791)، وحيث أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تتراوح ما بين (صفر إلى الواحد صحيح)، وكلما اقتربت القيمة من الصفر كان الثبات ضعيفاً وكل ما اقتربت من الواحد صحيح كان عالياً، فإن قيمة المعامل بالنسبة لأداة الدراسة التي بلغت (0.791) تعتبر قيمة جيدة ومقبولة لذلك تم تطبيقها على عينة الدراسة.

التحليل والمعالجة الإحصائية:

خصائص عينة الدراسة:

جدول (2): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	46	46%
	أنثى	54	54%
الدرجة العلمية	معيد	14	14%
	محاضر	27	27%
	أستاذ مساعد	42	42%
	أستاذ مشارك	10	10%
	أستاذ	07	07%
العمر	30-20	12	12%
	40-31	26	26%
	50-41	48	48%
	60-51	10	10%
	61 فأكثر	04	04%
	سنة واحدة فأقل	06	06%
سنوات الخبرة	5-2 سنوات	39	39%
	10-6 سنوات	29	29%
	15-11 سنة	12	12%
	16 سنة فأكثر	14	14%
	سنة واحدة فأقل	06	06%
الجنسية	سعودي	46	46%
	غير سعودي	54	54%
المسمى الوظيفي	عضو هيئة تدريس	71	71%
	رئيس قسم	16	16%
	وكيل كلية	08	08%
	وكيل كلية للتطوير والجودة	05	05%
	وكيل كلية للتطوير والجودة	05	05%

يوضح الجدول (2) أن أغلبية عينة الدراسة كانت من الإناث، حيث بلغ عددهن 54 وبنسبة بلغت 54% من مجموع العينة الكلية، في حين بلغ عدد الذكور (46) بنسبة بلغت 46% مما يدل على تكافؤ أعداد أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث في الجامعات السعودية. أما بالنسبة للدرجة العلمية، فقد شكل الأساتذة المساعدون أعلى نسبة، وبلغت (42%) من عينة الدراسة، تلتها فئة المحاضرون بنسبة (27%)، وهاتان الفئتان تشكلان الغالبية العظمى من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، ثم تلا ذلك المعيدون بنسبة (14%)، ومن ثم الأساتذة المشاركون بنسبة (10%)، في حين شكل الأساتذة (7%) فقط من مجموع أفراد العينة. وفيما يتعلق بالعمر، فقد شكلت الفئة العمرية (50-41) أعلى نسبة، وبلغت (48%) من عينة الدراسة، ومن ثم الفئة العمرية (40-31)، وبلغت نسبتها (26%)، ثم تلا ذلك الفئة العمرية (30-20) بنسبة مقدارها (12%)، في حين جاءت الفئة العمرية (60-51) بنسبة بلغت (12%)، أما أقل فئة عمرية فكانت فئة (61 فأكثر) حيث كانت نسبتها (4%) من عينة الدراسة.

وفيما يخص سنوات الخبرة، فقد شكلت الفئة (5-2) سنوات أعلى نسبة وبلغت (39%)، في حين جاءت الفئة (10-6) سنوات في الترتيب الثاني، وبلغت نسبتها (29%)، أما فئة (سنة واحدة فأقل) فشكلت أدنى نسبة وبلغت (6%)، وهذا يدل على أن معظم

المبحوثين لديهم خبرة جيدة في التدريس والجوانب الأكاديمية. وبخصوص الجنسية، فقد شكل أعضاء هيئة التدريس الغير سعوديين ما نسبته (54%) مقارنة بنظرائهم السعوديين (46%) وهذا يشكل تكافؤ نسب أعضاء هيئة التدريس من السعوديين وغيرهم من الجنسيات الأخرى. أما بالنسبة للمسمى الوظيفي، سجلت فئة (عضو هيئة تدريس) أعلى نسبة وبلغت (71%)، تلتها فئة (رئيس قسم) بنسبة (14%)، وسجلت فئة وكيل كلية (8%) أما أقل نسبة كانت لفئة (وكيل كلية للتطوير والجودة) حيث بلغت (5%) فقط.

مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

في هذا الجزء سنتم مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بقياس واقع مستوى جودة الإداري للقيادات الأكاديمية وأهم آليات تطويره من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة والتحقق من نتائج اختبار فرضياتها، بتحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (t- test) لتحديد دلالة الفروق بين وجهات نظرهم. وسيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع فقرات الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس وقيم المتوسطات الحسابية قد تم على أساس مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يتضمن خمسة مستويات، أدناها (1) وأعلىها (5)، وسيتم التعامل معها لتفسير البيانات وفقاً لما يأتي:

جدول (3): تفسير البيانات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
المتوسط الحسابي	4.20 فأكثر	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79-1.00
الأهمية النسبية	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود الدنيا والعليا للفئات) من مقياس ليكرت الخماسي، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج الخماسي وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة.

أولاً: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الأول:

في هذا الجزء سنتم مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بقياس واقع مستوى جودة الإداري للقيادات الأكاديمية من خلال الإجابة على التساؤل الأول للدراسة: هل يختلف واقع مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد باختلاف: النوع-الجنسية-الدرجة العلمية-سنوات الخبرة؟ ويتم ذلك بالتحقق من نتائج اختبار الفرض الأول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة حول مستوى جودة القيادات الأكاديمية تعزى لمتغيرات: النوع-الجنسية-الدرجة العلمية-سنوات الخبرة.

جدول (4): وجهات نظر المبحوثين حول مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية

المحدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1. العدالة والالتزام الأخلاقي	4.12	1.005023	مرتفع
2. القيادة والاتصال	4.00	1.072106	مرتفع
3. تنظيم وتقويض أعمال الجودة	3.89	1.019775	مرتفع
4. تحفيز الأعضاء على المشاركة في أنشطته الجودة	3.89	1.049046	مرتفع
5. التخطيط لأعمال الجودة	3.79	1.032932	مرتفع
6. المتابعه والتقييم والتحسين المستمر	3.32	1.035625	متوسط

المتوسط الحسابي العام لمستوى جودة الأداء الإداري للقادة الأكاديميين	3.83	مستوى مرتفع
---	------	-------------

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي العام لمستوى جودة الأداء الإداري بلغ (3.83) ويعني ذلك موافقة أفراد العينة على ممارسة القادة الأكاديميين لمحددات جودة الأداء الإداري بدرجة مرتفعة وتعتبر الباحثة أن ذلك يرجع لتوجه إدارة الجامعة لتطبيق مفاهيم ومتطلبات جودة التعليم العالي وتحمل قاداتها لأدوار ومسؤوليات تتعلق بتطبيقها وضمانها بداية من أنفسهم، ماعدا محدد المتابعة والتقييم والتحسين المستمر، حيث إتفقت العينة عليه بدرجة متوسطة بلغت (3.32)، كما اتضح ارتفاع مستوى الالتزام الأخلاقي لدى القيادات بمتوسط حسابي (4.12)، وفسرت الباحثة ذلك عموماً بشيوع مبادئ الإدارة الإسلامية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة بناءً على تنشئتهم الدينية الإسلامية بمراحل التعليم المختلفة في بلاد الحرمين.

وتستعرض الباحثة فيما يلي التفاصيل المتعلقة بمستوى جودة الاداء الإداري حسب نتائج تحليل الإستبانة لكل محور على حدا:

1-التخطيط لأعمال الجودة:

بلغ المتوسط العام (3.79) ويعني ذلك موافقة العينة على هذا المحدد بدرجة مرتفعة، مع موافقتهم بدرجة متوسطة (3.13) على قيام القيادات الأكاديمية بإحداث عمليات التطوير اللازمة للبرامج والأقسام والمقررات وكذلك الموافقة بدرجة متوسطة (2.94) على التخطيط بناءً على الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لكياتهم وأقسامهم، ويفسر ذلك بافتقار القادة لمهارات التخطيط واستغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل نظراً لعدم التخصص ونقص التدريب وكذلك عدم وعي بعض القيادات بأدوارهم ومتطلبات وظائفهم وصلاحياتهم وحدود سلطاتهم، بالإضافة لعمل القائدات الأكاديميات للكليات كمساعدات للعمداء الرجال في كليات الطلاب، فكلية العلوم-قسم الطالبات- مثلاً تقوم بأعمال الاشراف عليها مساعدة لعميد كلية العلوم-قسم الطلاب- ويتطلب ذلك تنفيذهم أو اشرافهم فقط على تنفيذ الخطط المعدة سلفاً مما يفقدن الحماس للتخطيط واكتساب الخبرة في مجال الاعداد الكامل للخطط وتنفيذها واجراء التطوير والتعديل المناسب عليها.

2- القيادة والإتصال:

بلغ المتوسط العام للمحور (4.00) ويعني ذلك موافقة العينة على هذا المحدد وعلى جميع فقراته بدرجة مرتفعة، وفسرت الباحثة ذلك بإنشاء الجامعة لنظام اتصالات الكتروني سمي بنظام (إنجاز) للمساهمة في تطوير وتحسين اجراءات المراسلات وارشفتها إلكترونياً لخدمة كافة ادارات الجامعة وتسهيل عملية الاتصال واسترجاع المعلومات مما ساهم في تمكينهم من الالمام الكامل بقواعد العمل وإرشاد الطلاب وتوجيههم واطلاعهم على سياسات وقواعد الكلية، وأدت الشفافية في عمليات الاتصال إلى حرص القادة على خلق المناخ التنظيمي المناسب وادارة المجالس الرسمية بكفاءة وفعالية وتبني الانماط القيادية المناسبة.

3- تنظيم وتفويض أعمال الجودة

بلغ المتوسط العام للمحور (3.89) ويعني ذلك موافقة العينة على هذا المحدد بدرجة مرتفعة، مع موافقتهم بدرجة متوسطة (2.99) على إتاحة مشاركتهم في اتخاذ القرارات من خلال المجالس واللجان الفعالة ويمكن تفسير ذلك بعدم رغبة القائد المسؤول في فقدان السيطرة على زمام العمل أو عدم رغبته في تحمل مسؤولية ونتائج اعمال هذه اللجان خاصة اذا كان يتوقع نتائج غير ايجابية لأعمالها.

4- التحفيز على المشاركة في أنشطته الجودة

بلغ المتوسط العام (3.89) مما يشير إلى أن هذه الفقرات تمارس بدرجة مرتفعة، مع موافقتهم بدرجة متوسطة (3.09) على إتباع القادة لأساليب مناسبة للتحفيز المعنوي والمادي حسب مستوى الإنجاز المقدم من أعضاء هيئة التدريس عند مشاركتهم في أنشطة الجودة، قد يفسر ذلك بإتباع القادة لنفس أساليب التحفيز دون تنويع مع توقع أعضاء القسم أو الكلية لتحفيز أو مكافآت مستمرة عقب كل انجاز على مستوى كليته أو قسمه وقد يتعذر ذلك أحياناً في بعض ظروف وضغوط عمل القائد، كما أن التحفيز المادي يتوقف على تحقيق عضو هيئة التدريس لمستوى انجاز متقدم على مستوى الجامعة ككل في مجالات محددة وهي: الأداء التدريسي-البحث العلمي-خدمة المجتمع.

5- العدالة والإلتزام الأخلاقي

بلغ المتوسط العام (4.12) مما يشير إلى أن هذه الفقرات تمارس بدرجة مرتفعة وتمت الموافقة بدرجة مرتفعة جداً على التزامهم والزامهم لجميع الأعضاء بالقواعد الأخلاقية عند تقييم الأداء واتخاذ القرارات وكافة أنشطته الادارية (4.49)، وتجنبهم لتشويه الحقائق أو نقل ملاحظات سلبية مبالغ فيها عن الأعضاء للمسؤول الأعلى (4.35)، وفسرت الباحثة ذلك باهتمام الجامعة بالرقابة على القيادات من حيث إجراءاتها لمتابعات للتأكد من جودة المناخ التنظيمي وإن القيادات تعمل لمصالح الجامعة ككل وليس مصالحها الشخصية، وكمثال لذلك فإن الجامعة ممثلة في عمادة التطوير والجودة خصصت جوائز تميز سنوية لفئات متنوعة بالجامعة (طلاب-موظفون-أعضاء هيئة تدريس-كليات وأقسام) وذلك في مجالات تميز مختلفة مثل البحث العلمي وخدمة المجتمع والإدارة المتميزة للكلية أو القسم، مما يشجع القيادات على المنافسة والالتزام بمصالح الجامعة وتحقيق العدالة وكسب رضا العاملين.

6- المتابعة والتقييم والتحسين المستمر:

بلغ المتوسط العام (3.32) مما يشير إلى أن هذه الفقرات تمارس بدرجة متوسطة، وتمت الموافقة بدرجة متوسطة (3.10) على اعترافهم بنقاط الضعف والاستفادة منها في التخطيط المستقبلي وكذلك المقارنة بأساليب علمية بين ما تم تخطيطه وما تم انجازه لقياس الانحرافات السلبية والإيجابية بدرجة متوسطة بلغت (3.00) وقد يفسر ضعف مهارات المتابعة والتقييم لدى القادة بالجامعة في أن معظمهم من غير المتخصصين في مجال الإدارة ، حيث أنهم يرأسون هذه الكليات أو الأقسام بحكم التخصص العلمي فقط، كما أن الدورات التدريبية المتعلقة بالتخطيط والمتابعة لأنظمة الجودة يخصص للعاملين بوحدة الجودة وأعضاء لجانها ولا يتم تخصيص دورات للقادة الأكاديميين متعلقة بذلك.

وبذلك اختلفت نتائج هذه الدراسة عن نتائج دراسة (محمود وحافظ وعثمان، 2019) التي توصلت لضعف الكفاءة التخطيطية والتنظيمية والقيادية لبعض مدراء الإدارات التعليمية، وقد يرجع ذلك لاختلاف مجتمع الدراساتين، حيث طبقت دراستهم على مدراء ووكلاء الإدارات التعليمية والمدارس ، بينما طبقت هذه الدراسة في إحدى مؤسسات التعليم العالي والتي يتميز قادتها بمستوى تعليم وخبرة أعلى من مستوى خبرات القادة في التعليم العام.

واتفقت مع نتائج دراسة (الزامل، 2018) بضرورة أحداث توازن بين مسؤوليات وصلاحيات الهيئات الأكاديمية والإدارية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية 2030م بالمملكة، وقد يرجع الاتفاق إلى أن جميع المفاهيم والتوجهات الجديدة في مؤسسة ما يتطلب إحداث تغييرات في هيكلها التنظيمية وتحديد وتحديث مسؤوليات وسلطات قادتها ودمج أو إلغاء بعض وحداتها واستحداث أخرى وذلك

لضمان التلائم والتوافق مع التغيير والتطوير، وينطبق ذلك على كل من مفاهيم الحوكمة والجودة باعتبارها من التوجهات الجديدة في التعليم.

واختلفت عن نتائج دراسة (Ofoegbu & Alonge.2017) التي توصلت إلى أن نواب المستشارين من جامعات جنوب نيجيريا كانوا فعالين إلى حد ما في أداء أدوارهم القيادية، وقد يرجع الاختلاف إلى تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس شملت سبعة عشر جامعة لقياس أداء فئة واحدة من القيادات الأكاديميين وهم نواب المستشارين، بينما طبقت هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة واحدة فقط ولقياس أداء القيادات الأكاديمية بمختلف فئاتهم.

واختلفت عن ما يراه (Loo.2014) في أنها تعزز النمو والتطور الأكاديمي وتطوير المجتمع فكرياً وإدارياً، لأنها تناولت أدوار القيادات بصورة عامة، بينما هذه الدراسة ركزت على الأدوار الإدارية المتعلقة باستغلال الموارد من خلال تخطيطها وتنظيمها والرقابة عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف مرتبطة بتحقيق الجودة في كلياتهم.

واختلفت كذلك عن ما أظهرته نتائج دراسة (الدرع، 2010) التي توصلت إلى أن الوضع المرغوب للقائد الأكاديمي بالجامعات السعودية في إطار الإقتصاد المعرفي يحظى بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك الاختلاف في أن دراسته تقيس الوضع المرغوب للقائد في إطار مفاهيم الإقتصاد المعرفي وهو من المفاهيم الأقل رواجاً في قضايا التعليم العالي وقياداته في تلك الفترة، أما الدراسة الحالية فقد ركزت على قياس الأداء في ضوء معايير الجودة والذي يعد مفهوماً رائجاً منذ فترة طويلة بالإضافة إلى أنه أصبح مطلباً ملزماً وليس اختياراً للعاملين في مجالات التعليم العام والعالي بمختلف فئاتهم.

واتفقت مع دراسة (عبدالتواب، 2013م) التي توصلت إلى أن القيادات لديهم الإهتمام العالي بالإعتبارات الأخلاقية عند إنجاز المهام، مفسرته الباحثة باستشعار أهمية الالتزام بأخلاقيات العمل لدى فئة العاملين في مجال التعليم العام والعالي في أي مكان وزمان، باعتبارهم قدوة ومثال للمجتمع في سلوكهم والتزامهم.

الفروقات في وجهات نظر المبحوثين حول مستوى جودة الأداء الإداري :

1. الفروقات في وجهات نظر المبحوثين حول مستوى جودة الأداء الإداري تبعا لمتغيري النوع والجنسية:

الجدول (5): نتائج تحليل اختبار (T-Test) في وجهات نظر المبحوثين حول مستوى الأداء الإداري تبعا

لمتغيري النوع، والجنسية

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
النوع	ذكر	46	3.97	.363	.882	.380
	أنثى	54	3.89	.456		
الجنسية	سعودي	46	3.96	.363	.746	.457
	غير سعودي	54	3.90	.456		

تشير المعطيات في الجدول (5) إلى:

- 1/1. عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المبحوثين تعزى لمتغير النوع. حيث بلغت قيمة (t) (0.882) ومستوى الدلالة (0.380) مما يقتضي قبول الفرض الصفري فيما يتعلق بهذا المتغير.
- 2/1. عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المبحوثين تعزى لمتغير الجنسية. حيث بلغت قيمة (t) (0.746) ومستوى الدلالة (0.457) مما يقتضي قبول الفرض الصفري فيما يتعلق بهذا المتغير.

2. الفروقات في وجهات نظر المبحوثين حول مستوى الأداء الإداري تبعا لمتغيري الدرجة العلمية وسنوات الخبرة:
الجدول (6): نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية في وجهات نظر المبحوثين حول مستوى الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية تبعا لمتغير الدرجة العلمية، سنوات الخبرة بالجامعة

الدرجة العلمية	المتوسط الحسابي	معيد	محاضر	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
معيد	4.04	-	-0.140	-0.150	-0.113	-0.049	.404	.805
محاضر	3.90	.140	-	-0.010	.027	.090		
أستاذ مساعد	3.89	.150	.010	-	.037	.101		
أستاذ مشارك	3.93	.113	-0.027	-0.037	-	.063		
أستاذ	3.99	.049	-0.090	-0.101	.063	-		
الخبرة	المتوسط الحسابي	سنة فأقل	2-5 سنوات	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر		
سنة فأقل	3.76	-	.092	.173	.340	.249	1.220	.307
2-5 سنوات	3.86	-0.092	-	.081	.247	.156		
6-10 سنوات	3.94	-1.739	-0.081	-	.166	.075		
11-15 سنة	4.10	-0.340	-0.247	-0.166	-	-0.090		
16 سنة فأكثر	4.01	-0.249	-0.156	-0.075	.090	-		

تشير المعطيات في الجدول (6) إلى:

- 1/2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المبحوثين تعزى لمتغير الدرجة العلمية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.000$) حيث يتبين أن قيمه (F) المحسوبة (0.404) ومستوى الدلالة (0.805) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد، مما يعني قبول الفرض الصفري فيما يتعلق بهذا المتغير.
- 2/2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.000$) حيث يتبين أن قيمه (F) المحسوبة (1.220) ومستوى الدلالة (0.307) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد، مما يعني قبول الفرض الصفري فيما يتعلق بهذا المتغير.

تفسير وجهات نظر المبحوثين حول مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعة :

اتفقت عينة الدراسة على مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية باختلاف النوع والجنسية وبمختلف درجاتهم العلمية وسنوات خبرتهم، وفسرت الباحثة ذلك إلى عملهم تحت قيادات أكاديمية موحدة لكليات الطلاب والطالبات معاً، حيث يقوم العميد بالإشراف على كليته بشطر الطلاب وشطر الطالبات بمساعدة إحدى عضوات هيئة التدريس بمسمى مساعدة العميد بشطر

الطالبات، وتعرضهم جميعاً لنفس ظروف البيئة الادارية والقيادية، وكذلك تشابه الأنظمة واللوائح والقواعد الادارية التي يطبقها القادة على جميع فئات اعضاء هيئة التدريس بدون تمييز يرجع لدرجاتهم العلمية او سنوات خبرتهم.

ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الثاني:

في هذا الجزء ستم مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بقياس أهم آليات تطوير مستوى جودة الإداري للقيادات الأكاديمية من خلال الإجابة على التساؤل الثاني للدراسة: هل تختلف آليات تطوير مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد باختلاف: النوع-الجنسية-الدرجة العلمية-سنوات الخبرة، ويتم ذلك بالتحقق من نتائج اختبار الفرض الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة حول أهم آليات تطوير مستوى جودة الإداري للقيادات الأكاديمية تعزى لمتغيرات: النوع-الجنسية-الدرجة العلمية-سنوات الخبرة.

الجدول (7): وجهات نظر الباحثين حول أهم آليات تطوير مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعة

المحدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
التوجيه والرقابة	4.31	.906874	مرتفع جداً
الاستقطاب والاختيار	4.30	.938756	مرتفع جداً
التحفيز والتقدير	3.82	1.015933	مرتفع
المساءلة والمحاسبة	3.96	1.106003	مرتفع
التوصيف الوظيفي والتفويض	3.79	1.148475	مرتفع
التدريب والتنمية	3.72	1.04017	مرتفع
المتوسط الحسابي العام لآليات تطوير مستوى أداء القادة الأكاديميين بالجامعة	3.96	مستوى مرتفع	

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي العام لأهم آليات التطوير بلغ (3.96) ويعني ذلك موافقة أفراد العينة على أهمية هذه الآليات بدرجة مرتفعة، ويدل ذلك على أن اتفاقهم حول أهميتها والآليات المتطورة التي تستخدمها إدارة الجامعة لرفع مستوى جودة الاداء، وحقت اليات التوجيه والرقابة والاستقطاب والاختيار اهمية مرتفعة جداً حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.31) و(4.30) على التوالي.

وتستعرض الباحثة فيما يلي التفاصيل المتعلقة بأهم آليات التطوير حسب نتائج تحليل الإستبانة:

1- الاستقطاب والاختيار:

بلغ المتوسط العام (4.30) ويعني ذلك موافقة العينة على هذه الآلية بدرجة مرتفعة جداً، وموافقتهم بدرجة مرتفعة جداً على جميع الفقرات المتعلقة بها ويدل ذلك على فعالية عمليات الاستقطاب والاختيار الممارسة من وجهة نظر الباحثين.

2- التوصيف الوظيفي والتفويض:

بلغ المتوسط العام (3.79) ويعني ذلك موافقة العينة على هذه الآلية بدرجة مرتفعة، وموافقتها بدرجة مرتفعة جداً (4.21) على أن إدارة الجامعة تقوم بتحديد واجبات ومسؤوليات القيادات الأكاديمية بصورة واضحة مع موافقتها بدرجة مرتفعة على تبني الإدارة لنظام فعال يسمح بتفويض السلطة للقيادات الأكاديمية بمختلف مستوياتها.

3- التدريب والتنمية:

بلغ المتوسط العام (3.72) ويعني ذلك موافقة العينة على هذه الآلية بدرجة مرتفعة مع موافقتها بدرجة متوسطة (3.08) على تدريب القيادات خارجياً في بعض الجامعات المتميزة عربياً وعالمياً، ومتوسط (3.00) على اهتمام إدارة الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات وتنميتها قبل ترشيحها لها، على ذلك هناك ضرورة لبذل إدارة الجامعة للمزيد من الجهد فيما يتعلق بتدريب القيادات وتنميتها ومتابعه مستوى أدائها الإداري وتحديث توصيفاتها الوظيفية وذلك حسب الأدوار المتعاطمة المطلوبة من تلك القيادات في ظل نظام الجامعات الجديد الذي يركز على اختيار القيادات الأكاديمية بناءً على الكفاءة وأهداف رؤية المملكة الإستراتيجية 2030م في مجال التعليم العالي وتوجه الجامعات السعودية نحو الصدارة والتميز على المستويين الدولي والعالمي.

4-التوجيه والرقابة:

بلغ المتوسط العام (4.31) ويعني ذلك موافقة العينة على هذه الآلية بدرجة مرتفعة جداً، وموافقتهم بدرجة مرتفعة جداً على جميع الفقرات المتعلقة بها ويدل ذلك على أن الجامعة تستخدم آليات فعاله في توجيه القيادات الأكاديمية نحو تطبيق الجودة عند أداء مهامهم ومسؤولياتهم القيادية، ومن ضمن هذه الآليات خدمة (مباشر) وهي خدمة الكترونية تسمح لجميع منسوبي الجامعة (اعضاء هيئة تدريس-اعضاء هيئة إدارية-طلاب وطالبات) والمراجعين ذوي العلاقة من خارجها، من إيصال شكاويهم لمعالي مدير الجامعة مباشرة مع متابعته لما تم حيالها.

5-التحفيز والتقدير:

بلغ المتوسط العام (3.82) مما يشير إلى أن عمليات تحفيز القيادات وتقدير مجهوداتهم تمارس بدرجة مرتفعة، وأشارت النتائج إلى موافقتهم بدرجة مرتفعة جداً على سيادة جو الثقة والعلاقات الإنسانية بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والتحفيز على اجراء الابحاث العلمية.

6- المساءلة والمحاسبة:

بلغ المتوسط العام (3.96) ويعني ذلك موافقة العينة على هذه الآلية بدرجة مرتفعة ، حيث تمت الموافقة بدرجة مرتفعة على جميع الفقرات والتي من ضمنها توفر قنوات تواصل تمكن اعضاء هيئة التدريس من التواصل مع اصحاب القرار بالجامعة لرفع شكاويهم واستخدامها لأساليب رقابة تمكنها من اكتشاف نواحي القصور في ادائهم. وتوافقت هذه نتائج دراسة كل من (مطاوع، ومرسي، 2014) التي أشارت إلى أن الدورات التدريبية وورش العمل تؤدي لتطوير الممارسات الإدارية للقيادة الأكاديمية، و(العاقب، 2019) لضرورة توفير الكفاءات الإدارية مع الاهتمام بالتدريب المستمر لكل أفراد الإدارات في شكل دورات حتمية أو موسمية و إيجاد وصف وظيفي واضح لطبيعة العمل يفسر المهام والاختصاصات بوضوح.

ومع دراسة (محمود، وحافظ، وعثمان، 2019) التي أوصت بضرورة التدريب الكافي للمدراء والوكلاء على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتركيز على تدريب القادة التربويين وإشراكهم في اتخاذ القرار، واتفقت كذلك في اطارها النظري مع تقرير (Bhore, 2013) أن توفر القيادة الأكاديمية وغير الأكاديمية الفعالة والكفاءة بمؤسسات التعليم العالي يعتبر ضرورة قصوى لتحقيق التميز والنمو المستدام، ويعزى هذا الاتفاق إلى حتمية ضرورة التدريب لجميع فئات العاملين بمختلف

مستوياتهم وبغض النظر عن مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم، نظراً للتغيرات المتسارعة وتقدم ما يمتلكه الفرد من معلومات ومهارات، فيصبح من أنسب الآليات التي يمكن استخدامها لمواكبة ما يستجد من مفاهيم وتغيرات في المجالات المختلفة، كما أن هناك شبه اتفاق بين الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة أن نجاح المؤسسة يتوقف على نجاح قادتها في استغلال مواردها بكفاءة وفعالية، والذي لا يتحقق إلا بتوفر القادة من ذوي المهارات والقدرات المواكبة للمستجدات، وتعتبر الباحثة أن ضعف التدريب قد يفقد القيادات الأكاديمية القدرة على المواكبة ويضعف رغبتهم في تقبل المصطلحات الجديدة في مجال التعليم والتي من أهمها مصطلحات الجودة ومتطلباتها وضمانها.

واختلفت النتائج عن النتائج التي أظهرتها نتائج دراسة (الدرع، 2010) التي توصلت إلى أن سبل تنمية القائد الأكاديمي تتنوع وتنقسم إلى سبل فردية وجماعية وتنظيمية، ويفسر الاختلاف بتركيز الدراسة الحالية على سبل التطوير والتنمية التنظيمية فقط والمبنية على معايير الجودة في التعليم العالي وتعتبرها الباحثة أنها سبل تنظيمية تنتهجها المؤسسة التعليمية لتحسين مستوى جودة أداء القيادات الأكاديمية.

الفروقات في وجهات نظر المبحوثين حول أهم آليات تطوير مستوى جودة الأداء الإداري :

1. الفروقات في وجهات نظر المبحوثين حول أهم آليات تطوير مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية تبعاً لمتغيري النوع والجنسية:

الجدول (8): نتائج تحليل اختبار (T-Test) تبعاً لمتغيري النوع، الجنسية

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
النوع	ذكر	46	3.99	.319	.919	.350
	أنثى	54	3.90	.519		
الجنسية	سعودي	46	3.96	.446	.390	.695
	غير سعودي	54	3.92	.482		

تشير المعطيات في الجدول (8) إلى:

1/1. عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المبحوثين تعزى لمتغير النوع. حيث بلغت قيمة (t) (919). ومستوى الدلالة (350). مما يقتضي قبول الفرض الصفري فيما يتعلق بهذا المتغير.

2/1. عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المبحوثين تعزى لمتغير الجنسية، حيث بلغت قيمته (t) (390). ومستوى الدلالة (695). مما يقتضي قبول الفرض الصفري فيما يتعلق بهذا المتغير.

2. الفروقات في وجهات نظر المبحوثين حول أهم آليات تطوير مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية تبعاً لمتغيري الدرجة العلمية وسنوات الخبرة:

الجدول (9): نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية في وجهات نظر المبحوثين حول أهم آليات تطوير مستوى جودة القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية-سنوات الخبرة بالجامعة

الدرجة العلمية	المتوسط الحسابي	معيد	محاضر	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
معيد	4.08	-	-.165	-.170	-.159	-.071	.414	.798
محاضر	3.92	.165	-	-.004	.005	.094		
أستاذ مساعد	3.91	.170	.004	-	.010	.098		

		.088	-	-.010	-.005	.159	3.93	أستاذ مشارك
		-	-.088	-.098	-.094	.071	4.01	أستاذ
		16 سنة فأكثر	15-11 سنة	10-6 سنوات	5-2 سنوات	سنة فأقل	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة
		.328	.453	.170	.092	-	3.70	سنة فأقل
		.157	.282	-.084	-	-.170	3.87	5-2 سنوات
		.072	.198	-	-.081	-.255	3.95	10-6 سنوات
		-1.256	-	-.282	-.247	-.453	4.15	15-11 سنة
		-	.125	-.157	-.156	-.328	4.03	16 سنة فأكثر
.239	1.404							

تشير المعطيات في الجدول (9) إلى:

1/2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المبحوثين تعزى لمتغير الدرجة العلمية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.000)$. حيث تبين أن قيمة (F) المحسوبة (414) ومستوى الدلالة (789). مما يعني قبول الفرض الصفري فيما يتعلق بهذا المتغير.

2/2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.000)$ حيث يتبين أن قيمه (F) المحسوبة (1.404) ومستوى الدلالة (239)، مما يعني قبول الفرض الصفري فيما يتعلق بهذا المتغير.

تفسير وجهات نظر المبحوثين حول أهم اليات تطوير مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعة :

اتفقت آراء العينة على أهمية اليات تطوير جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية باختلاف النوع والجنسية وبمختلف درجاتهم العلمية وسنوات خبرتهم، وفسرت الباحثة ذلك الى إنتشار ثقافة الجودة ومتطلباتها ونظمها بالجامعة واقتناعهم ووعيهم بضرورة تبني آليات تطوير تتوافق مع توجهات وثورة الجودة في التعليم العالي بصورة عامة وبجامعة الملك خالد بصفة خاصة باعتبارها من الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية، ويرجع شيوع ثقافة الجودة إلى الجهود المبذولة من ادارة الجامعة ممثلة في وكالة الجامعة للتطوير والجودة والتي اثمرت عن حصولها على الإعتماد المؤسسي الكامل في مايو 2017م ولمدة سبع سنوات.

توصيات الدراسة:

حسب نتائج الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات مع آليات تنفيذها والتي قد تساهم في تحسين مستوى جودة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية:

التوصية	آليات التنفيذ
1-الإهتمام بتنمية وتدريب القادة الأكاديميين	أ. عقد اتفاقيات تدريبية مع بعض الجامعات المتميزة عالمياً لمساعدته القيادات الأكاديمية على الاطلاع والاستفادة من التجارب المتميزة لتلك الجامعات خاصة التي تميزت قياداتها الأكاديمية بمستوى أداء إداري عال. ب. إنشاء وحدة خاصة بالجامعة لتدريب القيادات الأكاديمية، تتلخص مهامها في الآتي: 1-تحديد احتياجاتهم التدريبية مسبقاً قبل عمليات التدريب والتعرف على نقاط الضعف وأوجه القصور بناءً على تقييم الإدارات الأعلى بالجامعة ونتائج تقييم أداء كلياتهم أو أقسامهم. 2-إكتشاف وتأهيل قيادات المستقبل(المواهب القيادية) من المعيدين والمحاضرين الذين يمكنهم تولي إدارة الكليات والأقسام والوكالات بالجامعة في المستقبل وتحقيق مستويات أداء متقدمة.
2-تمكين القيادات الأكاديمية النسائية	منحهن الفرص الكاملة لإدارة الكليات وعمادتها بصورة مباشرة وتحمل مسؤولياتها لإكسابهن مهارات إدارية متنوعة وخبرات من واقع الاداء والعمل الفعلي وتأهيلهن لمناصب قيادية اعلى في المستقبل ومواكبة توجهات رؤية المملكة 2030م .
3-التقييم الدقيق والمستمر لأداء وفعالية القيادات الأكاديمية	أ. إشراك أعضاء هيئة التدريس التابعين للقيادات الأكاديمية في عمليات التقييم. ب. الأخذ بنتائج التقييم في توجيه ومحاسبه القيادات الأكاديمية لضمان الاداء الأمثل.
4-تحفيز القيادات الأكاديمية	تحفيز القيادات الأكاديمية ومنحها صلاحيات تقديم الحوافز المادية لأعضاء هيئة التدريس بأقسامهم وكلياتهم حسب مستويات الاداء
5-التوصيف الواضح والدقيق لصلاحيات وواجبات القيادات الأكاديمية	تحديث الوصف الوظيفي للقيادات الأكاديمية المتضمن لواجباتها وصلاحياتها بناءً على اتجاهات الجامعة وخططها الاستراتيجية الرامية لرفع مستوى مخرجاتها في ضوء رؤية المملكة 2030م في مجال التعليم مع اشراك أعضاء الهيئة التدريسية من مختلف التخصصات والكليات في اقتراح تلك التحديثات.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

اتحاد الجامعات العربية، الامانة العامة لمجلس ضمان الجودة والإعتماد. دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية. المملكة الاردنية الهاشمية . (2017م)،
الجعافرة، صفاء وعاطف، طريف (2018م)، واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في الاردن في ضوء معايير القيادة الفعالة من وجهة نظر معلميه. مجلة دراسات العلوم التربوية، 45(4) .

- جمال الدين، نجوى؛ والسودي، مبروك ؛ ورفعت، حسنين. (2018م). فاعلية التنمية الإدارية في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات. آفاق جديدة في تعليم الكبار: جامعة عين شمس، مركز تعليم الكبار، العدد(23) .
- الحاج، أكرم محمد. (2015م). تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الجوف). مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد(11).
- الحسناوي، موفق(2011م، 26، 6). فاعلية القيادة الجامعية وأهميتها وتأثيرها في الحياة الجامعية. تاريخ الاطلاع: 2020/1/25م، الموقع: <http://www.alnoor.se/article.asp?id=118314>
- خديجة، قطاي و شربي، محمد الأمين. (2016م). دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري: دراسة حالة الاتصالات الجزائرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح : الجزائر.
- الدرع، سفر بخيت. (2010م). تكنولوجيا الأداء البشري كمدخل إداري لتنمية القيادات الأكاديمية في جامعات المملكة العربية السعودية في إطار الإطار الاقتصادي المعرفي (رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة اليرموك، الأردن.
- دياب، عبدالباسط محمد. (2018م). ادارة ضغوط العمل الاداري للقيادات الجامعية الاكاديمية ودورها في تحسين عملية اتخاذ القرار التنظيمي بجامعة سوهاج. المجلة التربوية، العدد(53).
- الديب، سامر كمال. (2012م). مدى ممارسة القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحولية وصعوباتها وسبل تنميتها (رسالة ماجستير غير منشورة في تخصص أصول التربية). جامعة الازهر، غزة.
- رضوان، محمود عبدالفتاح. (2012م). ادارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل ان يكون تطبيق، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الرقب، توفيق زايد. (2017م). درجة ممارسة القيادات الاكاديمية بالجامعة الاردنية للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس. مجلة دراسات نفسية وتربوية، 16(16)، 466-502.
- الزامل، مها عثمان. (2018م). واقع الاداء الاداري للاقسام الاكاديمية والادارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية 2030م. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(4).
- الشراري، حامد الوردة. (2017م، الجمعة 31 مارس). مهام القائد الأكاديمي في نظام الجامعات الجديد، مجلة الجزيرة، العدد(16255).
- الشمري، حامد صالح. (2007م). إدارة الجودة الشاملة، الرياض:- مكتبة العبيكان.
- الصدق والثبات في البحث العلمي. (2018م، 24، أكتوبر)، تاريخ الاطلاع : 2020/5/18م، الموقع: www.bts-academy.com
- الطجم، عبدالله والسواط ، طلق. (2015م). السلوك التنظيمي(المفاهيم-النظريات-التطبيقات). دبي: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- العاقب، نعمات احمد. (2019م). دور إدارة ضمان الجودة في تجويد الأداء الاداري بجامعة السودان المفتوحة. مجلة كلية التربية، 35(1)، 2-18.
- عبدالنواب، هناء. (2013م). مؤشرات تخطيطية لتفعيل سمات القيادة التحولية كمدخل لتنمية مهارة الإبداع الإداري(دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية. ورقة مقدمة الى المؤتمر الدولي السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية، مصر: جامعة حلوان.

- عبدالحى، رمزي أحمد. (2007م). *تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة*. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- العتيبي، منصور بن نايف. (2016م). *مدى إمتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة نجران لبعض مفاهيم إدارة المعرفة*. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 17(1).
- العززي، محمود عبده. (2016م). *اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية، صنعاء: مكتبة خالد بن الوليد*.
- العساف، أحمد عبدالمحسن. (2002م). *مهارات القيادة وصفات القائد*. الرياض: مكتبة العبيكان.
- العضاضي، سعيد بن علي. (2012م). *معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي*. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 12(9).
- عطية، محسن علي. (2015م). *الجودة الشاملة والمنهج، الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع*.
- علي، حسام قرني. (2016م). *أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء الإداري للمنظمات، الشارقة: مركز بحوث الشرطة*، 25(9).
- الماضي، عبدالمحسن عبدالله. (2018م، الاربعاء 17 يناير). *تاريخ القيادة، مجلة الجزيرة، العدد (16547)*.
- محمد حسن، راوية (2001م). *إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)*. الإسكندرية: الدار الجامعية .
- محمود، عبد العظيم؛ وحافظ، محمد؛ وعثمان، منى. (2019م). *تطوير الاداء الاداري للقيادات التربوية بالفيوم في ضوء ادارة الجودة الشاملة:مستخلص بحث من رسالة ماجستير في التربية تخصص سياسات التعليم وادارته*. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية* 5(11)، 163-191.
- مصطفى، سهيل؛ والمعايطة، حازم؛ والجار الله، ناصر (2012 م). *إدارة الجودة الشاملة وأثرها على جودة الأداء الأكاديمي-دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة*. *مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس (ASEP)*، (العدد 28) .
- مطاوع، وسامة ومرسي، نوال. (2014م). *تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية*. *مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، 17(50).
- الناصر، علاء حاكم. (2010 م). *إدارة الجودة الشاملة : إنموذج في الإدارة الجامعية*. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (العدد80).
- وزارة الخدمة المدنية. *الدليل الارشادي لتطوير القيادات في الجهات الحكومية*. المملكة العربية السعودية. (2015 م) .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Bhore , S. J . (2013). A summary report of the workshop on the ‘academic leadership training in the AIMST University, *Journal of Young Pharmacists*, PP.67-69.
- Butler, J. (2019). Learning to lead: a discussion of development programs for academic leadership capability in Australian Universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*. ,pp,1-14.
- Dyachenko ,E & Mironenko,A. (2019). Academic Leadership Through the Prism of Managerialism: The Relationship Between University Development and Rector"s Specialization. *Educational Studies*, (1), 137
- Fahimirad, M., Idris, K., & Kotamjani, S. S. (2016). Effective academic leadership of learning and teaching in Malaysian higher education. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(4), 67-83.
- Kauchwr, E. (2010). Ethical decision making and effective leadership,VDM, Verlag Dr. Müller.
- Loo, M. (2014). Academic Leadership and Governance of Higher Education: A Guide for Trustees, Leaders, and Aspiring Leaders of Two- and Four-Year Institutions. *Canadian Journal of University Continuing Education*, 40(2), 1–4.
- Ofoegbu, F. O., & Alonge, H. O. (2017). Effective University Leadership as Predictor of Academic Excellence in Southern Nigerian Universities. *Journal of Education and Practice*, 8(8), 111–116.
- Rana, N.K & Mohsin, M.N(2018). "Role of Academic Leadership in Raising Quality of Education at Tertiary Level in Pakistan". *A Research Journal of South Asian Studies*. 33, No. 2, , pp. 555 – 568
- Zafar, S. T., Hmedat, W., Chaubey, D. S., & Rehman, A. (2019). An Exploration of Academic Leadership Dynamics: A Literature Review. *International Journal on Leadership*, 7(1), 35.