



**درجة كفاءة القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية**

إعداد

عبدالمحسن سعد الحارثي نجيب عباس الدريوشي

درجة كفاءة القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية

إعداد

نجيب عباس الدريوشي

عبدالمحسن سعد الحارثي

المستخلص

أهمية البحث:

التي تظهر بأهمية موضوع الدراسة حيث يتفق التربويون على أهمية الدور القيادي للقادة الأكاديميين في تسيير العملية الإدارية، في المؤسسة التعليمية، وتوجيهها، لبلوغ أهدافها بشكل فعالو ذلك من خلال.

- ١- التعرف على كفاءة القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بصناعة القرار، وحل المشكلات، والاتصال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
- ٢- التعرف على نقاط الضعف و علاجها و نقاط القوة لتعزيزها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تشخيص واقع القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بصناعة القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
- ٢- تشخيص واقع القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بحل المشكلات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
- ٣- تشخيص واقع القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بالاتصال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
- ٤- تحديد الطرق الصحيحة لاختيار القيادة الأكاديمية في المستقبل.

منهج البحث وإجراءاتها:

اعتمد الباحثان في البحث الحالي على المنهج الوصفي لتشخيص واقع كفاءة القيادات الأكاديمية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، على عينة مكونة من ٢٠٠ عضو هيئة تدريس و لم يتجاوز منهم إلا ٤٩ شخص منهم ٤ رتبة أستاذ و ٩ أستاذ مشارك و ٢٠ أستاذ مساعد و ١٣ محاضر و ٣ معيدين.

وتم استخدام الباحثان إستبانته مكونه من ثلاثة فقرات وهي صناعة القرار ، كفاءة حل المشكلات و كفاءة الاتصال.

أهم نتائج البحث:

تعتبر لجدارة من أهم المعايير التي تنادي البحوث العلمية باعتمادها في اختيار القيادات، فالمنظمات بحاجة إلى قيادات تلتزم بالسلوك الإداري الكفاء القادر على تحقيق الأهداف، وأن من أهم السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين العلاقات الإنسانية، الإطلاع والمعرفة، التخطيط. إلا أن القادة لديهم قصور في الرؤية والاستراتيجية، وتدخل المحسوبيات، وتغلب النمط السلطوي في الممارسات.

أهم توصيات البحث:

- ١- اتباع الاسس المتبعة عالمياً في اختيار القيادات الأكاديمية.
- ٢- التدريب المستمر والكفاء للقيادات على رأس العمل.
- ٣- التقويم المستمر للقيادات الكاديمية وإعطائهم التغذية الراجعة عن أدائهم وعن آراء منسوبيهم.
- ٤- الاهتمام بوسائل التقنية الحديثة و من بينها شبكات التواصل الاجتماعي و التفاعل بما يطرح فيها فيما يخص المؤسسة التي ينتمي لها القائد.
- ٥- تقديم المزيد من الدورات التدريبية للقيادات الأكاديمية في المجال الإداري و بشكل خاص فيما يتعلق برفع كفاءتهم في جوانب إتخاذ القرار ، و حل المشكلات ، والاتصال و التواصل مع الآخرين.
- ٦- زيادة فرص تمكين المرؤوسين من ممارسة أدوار قيادية فهم نواة المستقبل .
- ٧- إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع.

مقدمة

يعيش العالم اليوم تسابقاً سريعاً نحو القمة في كافة مجالات العلوم و المعارف بشكل عام وفي مجال العلوم الإدارية بشكل خاص حيث بات التغيير والتحديث في منظومة العمل الإداري ملحوظاً ومستمرأ بهدف تطوير أداء القيادات والأفراد وتوفير الوقت والجهد لتحقيق الأهداف؛ ولأن الوصول للقمة في كثير من المنظمات يعتمد اعتماداً كبيراً على نوعية القيادات التي تدير تلك المنظمات و أسلوب إدارتها منذ وقت مبكر فإذا أرادت المنظمات على مختلف أنواعها، أن تكون في حال أفضل، فعليها أن تطبق الأساليب العلمية في اختيار وإعداد قياداتها (معهد الإدارة العامة، ١٤٣٨هـ).

إن المؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعات خاصة في حاجة إلى تأهيل القيادات التي تضمن استمرار العمل وتميزه لجامعاتهم في مختلف المستويات بدءاً من المدير إلى الوكلاء والعمداء ورؤساء الأقسام، فمنذ الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من الجامعات بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر إلى المواهب القيادية لديهم، وذلك لأثرها في سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر. فالجامعة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤة وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على الجامعة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت، و يعتبر النهوض بفاعلية القيادة الإدارية في الجامعات أمراً مهماً بوصفه الجانب الذي يتولى شؤون التعليم وإعادة تنظيمه، وتزويدها بالمهارات والوسائل التكنولوجية الحديثة لتحقيق مبدأ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة. والإدارة الجامعية لا يمكن لها أن تؤدي وظائفها بنجاح إذا لم تعتمد في نهجها على العمليات الإدارية الرئيسية من تخطيط سليم، وتنسيق متقن، وتوجيه دقيق، ورقابة مستمرة، وتقويم مبني على معايير محددة تخدم تحقيق الأهداف المرجوة. (أحمد، ١٩٨٧)، وتعتبر القيادة الإدارية أساساً ضروريا لأي تنظيم، وهي تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية، ولكي تكون الإدارة ناجحة وفاعلة لا بد من التأثير في الآخرين، بحيث يقبلون القيادة طواعية دونما إلزام، وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق الأهداف على مستوى الأفراد والمجتمع (Gardener, 1990). وتقوم القيادة الإدارية والتربوية بدور أساسي في التأثير على

سلوك العاملين الذين عادة ما يختلفون في تكوينهم النفسي والاجتماعي مع أهدافهم ومصالحهم ودوافعهم ورغباتهم المختلفة تحقيق أهداف المطلوبة (ناجي، ٢٠٠٩)، والإدارة التربوية وسيلة لا غاية، تتضمن مجموعة عمليات متشابكة ومتكاملة فيما بينها سواء داخل المنظمات التربوية أو خارجها لتحقيق الأهداف التربوية وتعد الإدارة الجامعية من أدق مواضيع الإدارة التربوية وهي بحاجة إلى قادة أكفاء وبمواصفات خاصة قادرين على تأثير في مرؤوسيه من خلال أنماط سلوكهم القيادي (الحمداني، ١٩٩٦)، وتؤدي القيادة التربوية دورا بارزا في قيام جميع العاملين في المؤسسات التربوية بواجباتهم وفي تحقيق العملية التربوية لأهدافها، وتعد إحدى وسائل التوجيه والاتصال بحيث تكون ضرورية في جميع مجالات المؤسسة التربوية كالتخطيط والتنظيم والتحفز والرقابة والتقويم واتخاذ القرارات إذ أنها غير مقتصرة على من يشغل المركز القيادي بحكم وظيفته بل أنها قد تتبع من بين المجموعة لأنها تقوم بتأدية أدوار ومسؤوليات يؤدي حسن القيام بها وكفاته إلى استمرارها (عليما، ٢٠٠٣).

مما سبق يرى الباحثان أن القيادة الإدارية ضرورية للإدارة الجامعية بشكل عام، وخاصة إذا ما عرف إنها جزء من الجودة الشاملة التي تسعى إليها مؤسسات التعليم العالي، وفي هذا البحث محاولة قياس درجة كفاءة القادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

مشكلة البحث:

يؤكد العديد من الباحثين على أهمية اختيار القيادات وفق صفاتهم ومهاراتهم الشخصية ثم العمل على تأهيلهم وفقا لأساليب الإدارة والقيادة الحديثة وأثر ذلك في الإنتاجية وتطور تقدم العمل الإداري في الجامعات، ويدور البحث حول الكفاءة و توفرها في القادة بالجامعات السعودية مما يؤكد أن المشكلة التي يرى الباحث أهمية دراستها هي حسن اختيار القيادات الأكاديمية و تدريبها و تأهيلها في المنطقة الوسطى للهرم الاداري لتكون جاهزة لتولي مهام قيادة المنظمة عند الحاجة ، وهذا يتطلب برامج واستراتيجيات لتأهيل القيادات المختلفة قبل أن يتولى القائد منصب القيادة في الإدارة، من خلال التعرف على الأشخاص ذوي السمات القيادية و تشجيعهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم القيادية، (مطر، ١٤٣٥) ، وهذا غير موجود في كثير من الجامعات وذلك لعدم تأهيلهم لتولي العمل القيادي منذ وقت مبكر.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث كالتالي " ما درجة كفاءة القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية "، ويندرج من مشكلة البحث الأسئلة التالية:

أسئلة البحث

- ١- ما واقع كفاءة القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بصناعة القرار، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات؟
- ٢- ما واقع كفاءة القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بحل المشكلات، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات؟
- ٣- ما واقع كفاءة القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بالاتصال، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات؟
- ٤- ما هي الطرق الصحيحة لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية مستقبلاً؟

أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تشخيص واقع القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بصناعة القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
- ٢- تشخيص واقع القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بحل المشكلات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
- ٣- تشخيص واقع القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بالاتصال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
- ٤- تحديد الطرق الصحيحة لاختيار القيادة الأكاديمية في المستقبل.

أهمية البحث

التي تظهر بأهمية موضوع الدراسة حيث يتفق التربويون على أهمية الدور القيادي للقادة الأكاديميين في تسيير العملية الإدارية، في المؤسسة التعليمية، وتوجيهها، لبلوغ أهدافها بشكل فعال. ويعد القائد الأكاديمي المسئول الأول عن تنظيم وتوجيه و تحفيز العاملين في المؤسسة، وتوفير جميع الظروف والإمكانات المادية والنفسية والاجتماعية الممكنة لهم في جو

يساعدهم على النمو المهني والشخصي للقيام بأدوارهم على أفضل وجه، كما أنه المسئول عن إحداث التغيير والتطوير المطلوبين في المؤسسة على مستوى الأهداف والإجراءات والتنظيم (Glassman. 1984). و بناء على ذلك نلخصها فيما يلي:

- ١- التعرف على كفاءة القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بصناعة القرار، وحل المشكلات، والاتصال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
- ٢- التعرف على نقاط الضعف و علاجها و نقاط القوة لتعزيزها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

حدود البحث

١- الحدود البشرية :

أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية

٢- الحدود المكانية :

جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

٣- الحدود الزمانية :

الفصل الدراسي الأول من للعام الدراسي (١٤٣٧ هـ - ١٤٣٨ هـ) .

٤- الحدود الموضوعية :

اقتصرت الدراسة على تشخيص واقع القيادات الاكاديمية فيما يتعلق بالكفاءات التي يمتلكونها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات. وكذلك تحديد الطرق الصحيحة لاختيار القيادات الاكاديمية للمناصب القيادية في الجامعات السعودية في المستقبل.

مصطلحات البحث:

- **كفاءة (efficiency):** قدرة القائد على حسن استغلال الإمكانيات المتاحة له لتحقيق الاهداف المرسومة، أو هي: حسن استغلال الموارد توقيتا و تكلفة وجودة لبلوغ النتائج (أخضر ١٤٢١).
- **القادة الأكاديميين:** كل عضو هيئة تدريس يشغل منصب إداري.
- **أعضاء هيئة التدريس:** العاملين على كادر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
- **الجامعات السعودية:** هي الجامعات الحكومية مثل: (جامعة الملك سعود).

الإطار النظري

مقدمة:

اهتمت الكثير من الدراسات في مجال القيادة بموضوع الكفاءة التي يجب ان يتحلى بها القائد او المدير التي يقودونها خصوصا في المناصب القيادية او الادارية الوسطى في الجامعات التي يعملون فيها سعيا لتحقيق الاهداف المرسومة لمنظمتهم من خلال ما يمتلكون من كفاءة قيادية او ادارية تضمن سير اعمال الجامعة دون تاثر بتغير القادة او المدراء. و تسعى هذه الدراسة للتعرف على درجة كفاءة القادة الاكاديميين من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بالجامعات و ذلك نظرا لأهمية اختيار القيادات وفق صفاتهم ومهاراتهم الشخصية ثم العمل تأهيلهم وفقا لأساليب الادارة والقيادة الحديثة وأثر ذلك في الإنتاجية وتطور تقدم العمل الإداري في الجامعات ، فإن مشكلة الدراسة تكمن في معرفة الكفاءة لدي القيادات الجامعية في تنفيذ مهامهم بهدف تطوير معايير اختيارهم وبرامج تأهيلهم.

مفهوم الكفاءة

تعددت تعريفات الكفاءة و نوعت بين المدارس الإدارية و قد عرف (كنعان، ١٩٩٥) الكفاءة القيادية بانها القدرة على انجاز الاهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة دون ضياع للوقت أو الجهد. فيما عرف (العجمي، ٢٠١٠) الكفاءات بانها ذلك المحتوى من المهارات و الوظائف و المهام التي يجب على القائد ان يمتلكها او ينبغي ان تتوفر لديه لتأدية عمله و إنجازه بفاعلية، فهناك ارتباط بين الكفاءة و إتمام العمل حيث ان إتمام العمل يتوقف على القدرة المهارية و المعرفية و المعلوماتية.

مفهوم القيادة

تعددت تعريفات القيادة و نوعت بين المهتمين، وقد عرف (عليوة، ٢٠٠١) القيادة الإدارية بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف".

ان القيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام وبين التأثير السلطة الرسمية للتأثير على العاملين وإستمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف.

القيادة الأكاديمية :

يعرف ليكرت (Likert) القيادة بأنها "قدرة الفرد في التأثير على فرد او مجموعة و توجيههم من أجل كسب تعاونهم و تحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة" وأهتمت الكثير من الدراسات في مجال القيادة بموضوع الكفاءة التي يجب أن يتحلى بها القائد أو المدير التي يقودونها خصوصا في المناصب القيادية او الإدارية الوسطى في الجامعات التي يعملون فيها سعيا لتحقيق الاهداف المرسومة لمنظمتهم من خلال ما يمتلكون من كفاءة قيادية او ادارية تضمن سير اعمال الجامعة دون تاثر بتغير القادة أو المدراء. و تسعى هذه الدراسة للتعرف على درجة كفاءة القادة الاكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات و ذلك نظرا لأهمية اختيار القيادات وفق صفاتهم ومهاراتهم الشخصية ثم العمل تأهيلهم وفقا لأساليب الادارة والقيادة الحديثة وأثر ذلك في الإنتاجية وتطور تقدم العمل الإداري في الجامعات، فإن مشكلة الدراسة تكمن في معرفة الكفاءة لدي القيادات الجامعية في تنفيذ مهامهم بهدف تطوير معايير اختيارهم وبرامج تأهيلهم. وذكر كنعان (١٩٩٥) أن معيار الكفاءة من أهم المعايير التي استخدمت لقياس التطور الإداري في بلد من البلدان، أو في إحدى منظماته الإدارية، أو كفاءة العاملين في هذه المنظمات.

السمات الأساسية الدالة على كفاءة الأداء في المنظمات المعاصرة

أشار (العطية، ٢٠٠٣) ان هناك العديد من السمات الاساسية الدالة على كفاءة الاداء في المنظمات المعاصرة و قد جاءت على النحو الاتي :

- ١- الأخذ باشكال اللامركزية الإدارية الى ابعد الحدود، و استثمار تقنيات المعلومات و الاتصالات في تحقيق الربط و التنسيق بين تلك الإدارات اللامركزية.
- ٢- إضفاء المرونة الشديدة على الهياكل التنظيمية، و الحرص على تطويع الهياكل لتتكيف و تتوافق مع المتغيرات الداخلية و الخارجية، و من ثم فان عملية تطوير و تحديث الهياكل التنظيمية هي أمر تولية الإدارة عناية فائقة.
- ٣- الاعتماد على تكوين فرق عمل متكاملة بدلا من تكريس الإدارات والأقسام المنفصلة و المتباعدة ، و من ثم تدعم المنظمة المعاصرة قدراتها لتحقيق الأهداف المشتركة.

- ٤- تأكيد الترابط في الأداء ، والمساءلة عن النتائج، و تنمية روح الجماعة في الإنجاز والثواب و العقاب.
- ٥- اتباع تنظيمات وسياسات تحقق للأفراد العاملين فرص المشاركة الإيجابية في التخطيط و الإعداد للعمل و تحديد أهدافه، واختيار مسالك التنفيذ و ادواته.
- ٦- تنمية و استثمار الطاقات الفكرية و القدرات الإبداعية للأفراد و توفير فرص للنابهيين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة.
- ٧- الاهتمام بالجودة الكلية و الشاملة في كل مراحل العمل، وكل مستويات الأداء في أي مشروع أو شركة، وإشراك العاملين في المنظمة في ذلك.
- ٨- يجب أن تولي المنظمات المعاصرة عناية فائقة لقضايا التخطيط المالي ورسم سياسات تمويلية تتسم بالجرأة لتدبير الاحتياجات التمويلية.
- ٩- التكامل والتحالف مع منظمات اخرى لتحقيق غايات وأهداف تقصر إمكانات المنظمة الواحدة المنفردة عن الوصول اليها.
- ١٠- تصغير الحجم، و تقليل أعداد العاملين بالاققتصار على عدد محدود من أصحاب المعرفة فائقي الخبرة، سعيا لتحقيق انجازات هائلة.

الكفاءات الواجب توفيرها لدى القائد الأكاديمي:

- تعدد الكفاءات الواجب توفيرها لدى القائد ما بين كفاءات إدارية، قيادية، إنسانية، اجتماعية ، فالكفاءة شرط اساسي و تتطلب ان يكون القائد كفا في المهارات القيادية مثل كمهارات التخاطب والعلم بكل مقدرات المنظمة. وقد قسم (العجمي ٢٠١٠) الكفاءات على النحو التالي:
- أ) **الكفاءات الإدارية و القيادية و تقسم الى:** كفاءة تحليل المشكلات و صياغة القرارات الجديدة. وكفاءة إدارة الوقت. وكفاءة إدارة الاجتماعات. وكفاءة إدارة المعلومات. وكفاءة صياغة التقارير الإدارية. وكفاءة التعامل مع المتغيرات. وكفاءة القيادة الإستراتيجية.
- ب) **الكفاءات الإنسانية و الاجتماعية و تقسم الى:** كفاءة تنمية وتوجيه المساعدين. وكفاءة المساندة. وكفاءة حفز وتشجيع العاملين. وكفاءة الاتصال . وكفاءة تفويض السلطة. وكفاءة الإقناع و المفاوضات. وكفاءة الاستماع. وكفاءة بناء فرق العمل المتعاونة. وكفاءة تشكيل عمل المساعدين. وكفاءة إقامة علاقات عامة ناجحة.

الصفات التي يجب أن تتحلى بها القيادة الأكاديمية الفاعلة:

- ١- الوعي (وعى القائد لمدى تأثيره على مرعوسية، و العوامل و المتغيرات التي تزيد من فاعليته)
- ٢- الإحساس و التعاطف (القدرة على فهم ومعرفة حاجات ورغبات وشعور الآخرين).
- ٣- الثقة (ثقة القائد بنفسه و بقدراته تؤثر تأثيراً إيجابياً على فعالية القيادة، وأن نقص الثقة يؤدي إلي إتخاذ قرارات غير كاملة أو متأخرة، وتكون أثاره سلبية).
- ٤- القدرة على الإتصال (قدرة القائد على توضيح وإيصال مايريده لمرؤوسيه وخاصة فيما يتعلق بالأهداف و توقعات المرؤوسين).

سمات القائد الأكاديمي

تكمن سمات القيادة في الصفات الشخصية التي تساعد الفرد على قيادة الآخرين، لذا نجد ان اهم سمات القادة وفقا لما ذكره (بن دهيش واخرون ،2006) هي الديمقراطية ، الحيوية، الاتجاهات الإيجابية، الصداقة، اكتساب الثقة بالنفس، المثابرة، اليقظة، التحمل، الشجاعة، القدرة على اتخاذ القرار الصائب، التواضع، روح الدعابة و المبادأة، الذكاء، الحكم الصائب، الوفاء، عدم الانانية، الموضوعية، الحسم، التفويض، الدافعية للانجاز، الامانة و الاخلاق الحميدة، بعد النظر (الرؤية)، الكفاءة ، التكامل، القدرة على حل المشكلات، الابتكار، وعي الذات وضبط النفس و التوجيه الذاتي و المعرفة الذاتية و تقدير الذات المرتفع.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة **كعكي (٢٠١٦)** إلى تشخيص واقع القيادة بمؤسسات التعليم العالي، والتعرف على التحديات التي تواجهها، واقتراح آليات للارتقاء بفعالية أداء القيادة الجامعية. ولتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كسبيل لتفسير جميع المعلومات اللازمة لذلك للاستفادة منها في اقتراح آليات للارتقاء بأداء القيادة الجامعية. وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج، من أهمها: واقع أداء القيادة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي يعاني من أوجه قصور منها: المركزية في اتخاذ القرارات، وشكلية تفعيل التقنيات، وقصور في الرؤية والاستراتيجية، وتدخّل المحسوبيات، وتغلب النمط السلطوي في الممارسات، وضعف في آليات اختيار القيادة الجامعية. التحديات التي تواجه القيادة الجامعية: غياب الإعداد المهني، وتعدد الجهات الرقابية، والصراع على المناصب القيادية، وقصور في العلاقات الوظيفية وتوترها،

غياب نموذج واضح للقائد الجامعي، ضعف التطبيق الفعلي للتعاقب القيادي، قصور نظام تقويم الأداء، وعدم الربط بين المسار الوظيفي والتدريبي، وعدم التركيز على المهارات والمعارف المطلوبة للقائد، تفضيل الأنماط الاستبدادية. الآليات التي تمكن من الارتقاء بفاعلية أداء القيادة الجامعية ومنها: تحديد المهارات الفنية والإدارية للقيادة الجامعية، وتصميم البرامج المهنية لإعداد القيادات، التحول إلى القيادة التفاعلية، وتصميم معايير موضوعية لاختيار القيادات، إعادة هيكلة النظم الجامعية، ودعم عملية المشاركة بتوفير القيادة الديمقراطية، وبناء العلاقات لخدمة رسالة الجامعة، وتحقيق جودة الحياة الوظيفية، والحفاظ على أعضاء هيئة التدريس، تعزيز الثقة بالقيادة، المساواة في الأداء والشفافية، دعم الانتماء للجامعة، وتوفير المناخ الوظيفي، تصميم برامج مستمرة للقيادة أثناء الخدمة، واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة، وضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وتفعيل القيم التنظيمية التشاركية التبادلية لدى القيادات، والارتقاء بالبنية التقنية للمعلومات.

فيما هدفت دراسة البلوي (٢٠١٦) إلى الكشف عن المتطلبات اللازمة؛ لتمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تم الاعتماد على الاستبانة لتكون أداة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة؛ وقد اعتمد عليها في التحليل الإحصائي، والتي تم توزيعها على جميع الوكيلات ومشرفات الأقسام بجامعة تبوك، والبالغ إجمالي عددهن (٤١) قائدة، منهن (١٥) وكيلة، و(٢٥) مشرفة قسم، كما تم الاعتماد على المقابلة؛ إذ أجريت مع سعادة المشرفة على مكتب معالي مدير الجامعة بشرط الطالبات.

وبعد المعالجة الإحصائية باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار مان-وتني، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاءت استجابة أفراد مجتمع الدراسة لجميع محاور متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بدرجة كبيرة؛ إذ بلغ المتوسط العام لمحور المتطلبات الإدارية (٢,٨٠) من أصل (٣)، وبلغ المتوسط العام لمحور المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية (٢,٨٢) من أصل (٣)، كما بلغ المتوسط العام لمحور المتطلبات الشخصية (٢,٨٩) من أصل (٣)، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي (وكيلة، مشرفة قسم)، وسنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات فأكثر). في

ضوء النتائج السابقة، توصي الدراسة: ضرورة العمل على وضع نظام إداري بالجامعة يتميز بالمرونة؛ بحيث يسمح بتمكين القيادات الإدارية النسائية التابعة لها، كما توصي بضرورة توفير مناخ تنظيمي داعم لتمكين القيادات الإدارية النسائية، وكذلك توصي بضرورة تحلي القيادات الإدارية النسائية بسمات شخصية؛ بحيث تكون مؤهلة لتمكينها إداريًا.

وهدفت دراسة قام بها أبو كريم (٢٠٠٥) بعنوان "مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري"، إلى التعرف على درجة فهم الشفافية، ودرجة ممارستها، ودرجة فعالية الاتصال الإداري، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى فهم الشفافية من قبل الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجمله عالياً. إلا أن مفهوم الشفافية من حيث ارتباطه بالاتصال الإداري يتسم بشيء من الضبابية لدى أفراد الدراسة. تمارس الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية الشفافية بدرجة متوسطة في مجالات الشفافية الداخلية والشفافية الخارجية والأداة ككل. أوصت الدراسة بضرورة توضيح وتطبيق المبدأ الشفافية في القطاعين العام والخاص وتوفير شبكة نظم معلومات يتم من خلالها توفير المعلومات لأفراد المجتمع كافة ليتسنى لهم المشاركة في إدارة المؤسسات التي تقدم لهم خدمات تمس حياتهم.

فيما أجريت دراسة عليّات (2001) في جامعة اليرموك، الأردن، هدفت إلى التعرف على السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك وتوصل إلى أهم السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين منها (الإطلاع والمعرفة، العلاقات الإنسانية، العدل والموضوعية، التعزيز والتطوير، الكفاءة، الحرية الأكاديمية) ومن السمات القيادية المفضلة لدى القادة الإداريين منها (العلاقات الإنسانية، الإطلاع والمعرفة، التخطيط، الذكاء، التغيير والتطوير، العطاء والطموح) وأوصى الباحث إدارة الجامعة بالاهتمام بالسمات القيادية المفضلة للقادة الأكاديميين والإداريين وتحلي قاداتها بسمات القادة المتكامل في السمات. وأوصى الباحث إدارة الجامعة بالاهتمام بالسمات القيادية المفضلة للقادة الأكاديميين والإداريين وتحلي قاداتها بسمات القادة المتكامل في السمات وتوفير الأجواء المناسبة لتحقيق ذلك. (عليّات، ٢٠٠٣).

وفي دراسة اكس يوه (1993 Xu) كان الهدف منها تحديد العلاقة بين السلوك القيادي لعمداء الكليات في الجامعات الحكومية في ولاية تينيسي الأمريكية، والرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام. وقد اشتملت عينة الدراسة على (٤٢) عميد كلية و(١٧٣) رئيس قسم. ودلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات العمداء ورؤساء الأقسام للسلوك القيادي

لعمداء، وقد تصوّر العمداء أنفسهم أنهم على درجة عالية من الفعالية، وهذا عكس تصورات رؤساء الأقسام، كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي لعمداء الكليات والرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام، فكلما كان السلوك القيادي فعالاً، كان الرضا الوظيفي عند رؤساء الأقسام أعلى. كما وجدت علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي والرضا الوظيفي تعزى للخبرة. وأجريت دراسة إبراهيم (1989) في كليات بعض الجامعات العراقية في ثلاث جامعات (بغداد، الموصل، البصرة) هدفت إلى التعرف على السلوك القيادي لرؤساء الأقسام. وقد توصلت الدراسة إلى أن السلوك القيادي لرؤساء بمستوى مقبول، أما جوانب للقيادة التربوية فقد حازت الموضوعية على مستوى متوسط، واستخدام السلطة، حازت على مستوى ضعيف، والمرونة حازت على مستوى جيد، وفهم الآخرين حازت على مستوى جيد ومعرفة مبادئ الاتصال على مستوى مقبول. أوصيت الدراسة اخضاع رؤساء الأقسام لدورات تدريبية لتأكد جوانب السلوك القيادي (إبراهيم، ١٩٨٩).

التعليق على الدراسات السابقة:

- جاءت الدراسات السابقة لتؤكد أهمية دراسة كفاءة القيادات الأكاديمية وسماتهم من وجهة نظر مرؤوسهم من أعضاء هيئة التدريس حيث توصلت الدراسات السابقة إلى نتائج تفيد الباحثان في الإجابة على أسئلتهم منها:
- ١- واقع أداء القيادة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي يعاني من أوجه قصور منها: المركزية في اتخاذ القرارات، وشكلية تفعيل التقنيات، وقصور في الرؤية والاستراتيجية، وتدخّل المحسوبيات، وتغلب النمط السلطوي في الممارسات، وضعف في آليات اختيار القيادة الجامعية. التحديات التي تواجه القيادة الجامعية.
 - ٢- توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي.
 - ٣- أهم السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين منها (الإطلاع والمعرفة، العلاقات الإنسانية، العدل والموضوعية، التعزيز والتطوير، الكفاءة، الحرية الأكاديمية).
 - ٤- أن السلوك القيادي لرؤساء بمستوى مقبول، أما جوانب للقيادة التربوية فقد حازت الموضوعية على مستوى متوسط، واستخدام السلطة، حازت على مستوى ضعيف، والمرونة

حازت على مستوى جيد، وفهم الآخرين حازت على مستوى جيد ومعرفة مبادئ الاتصال على مستوى مقبول.

٥- ومن حيث العينة كانت الدراسات السابقة متعددة العينات في مواقع القيادة المختلفة.

منهجية البحث وإجراءاته

فيما يأتي عرض لمنهجية البحث وعينة وأدوات البحث

أولاً: منهج البحث:

اعتمد الباحثان في البحث الحالي على المنهج الوصفي لتشخيص واقع كفاءة القيادات الأكاديمية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث اعد الباحثان إستبانة و تم توزيعها من خلال ارسالها على اكثر من ٢٠٠ عضو هيئة تدريس و لم يتجاوب منهم إلا ٤٩ شخص.

ثانياً: مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس من جامعة الملك سعود للعام الدراسي (١٤٣٧-١٤٣٨) في التخصصات الإنسانية والطبيعية ، من فئات المعيدين، والمحاضرين، والأساتذة المساعدين والأساتذة المشاركين، والأساتذة.

ثالثاً: عينة البحث

تم اختيار عينة البحث مكونة من (٤٩) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وذلك بالطريقة العشوائية الطبقية. وفيما يأتي خصائص العينة

جدول (١)

توزيع العينة من حيث التخصص

| التخصص | العدد | النسبة المئوية من عدد العينة |
|------------------|-------|------------------------------|
| العلوم الإنسانية | ٢٨ | ٧٧,٦% |
| العلوم الطبيعية | ١١ | ٢٢,٤% |
| العينة ككل | ٤٩ | ١٠٠% |

يتضح من جدول (١) أن العينة موزعة من حيث التخصص حيث يتبين تفوق

المنتسبين لتخصصات العلوم الإنسانية بنسبة (٧٧,٦%) من عدد العينة مقابل ما نسبته (٢٢,٤) % لتخصص العلوم الطبيعية .

جدول (٢)

خصائص العينة من حيث الوظيفة

| الوظيفة | العدد | النسبة المئوية من عدد العينة |
|-------------|-------|------------------------------|
| أستاذ | ٤ | ٨,٢% |
| أستاذ مشارك | ٩ | ١٨,٤% |
| أستاذ مساعد | ٢٠ | ٤٠,٨% |
| محاضر | ١٣ | ٢٦,٥% |
| معيد | ٣ | ٦,١% |
| العينة ككل | ٤٩ | ١٠٠,٠% |

يتضح من جدول (٢) أن العينة موزعة من حيث الوظيفة على جميع الوظائف الأكاديمية بجامعة الملك سعود وعلى نسبة لوظيفة أستاذ مساعد وبلغت (٤٠,٨%) من عدد العينة.

رابعاً: أدوات البحث:

١- وصف استبيان البحث

استخدم الباحث مقياس من إعداده قام بإعداده، ووصفه كما يأتي:

أبعاد الاستبيان

يوضح جدول (٣) عدد فقرات الاستبيان والذي يتكون من (٢٤) فقرة موزعة على (٣) محاور.

جدول (٣) عدد فقرات الاستبيان

| م | المحور | عدد الفقرات |
|---|-------------------|-------------|
| ١ | صناعة القرار | ٨ |
| ٢ | كفاءة حل المشكلات | ٨ |
| ٣ | كفاءة الاتصال | ٨ |
| | الاستبيان ككل | ٢٤ |

تصميم الاستبيان

يصحح الاستبيان من تدريج خماسي كما يأتي:

| كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | ضعيفة | ضعيفة جداً |
|------------|-------|--------|-------|------------|
| ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |

وتصحح جميع فقرات الاستبيان بشكل ايجابي
ولاستخراج معدلات الاستجابة سوف يتم تطبيق المعادلة التالية:

٢- الحد الأعلى للفقرة- الحد الأدنى للفقرة/عدد الفئات

وبذلك يصبح تصحيح الاستبيان

| مرتفعة | متوسطة | منخفضة |
|--------|---------|--------|
| ٥-٤,٢ | ٤,١-٢,٧ | ٢,٦-١ |

٣- خطوات إعداد مقياس البحث:

أولاً: صياغة فقرات الاستبيان: تمت صياغة فقرات الاستبيان بما يتناسب مع الدراسة الحالية،
والتعريف الإجرائي للمتغيرات وبمراجعة مقاييس مشابهة في دراسات أخرى.

ثانياً: عرض فقرات الاستبيان على مصحح لغوي.

ثالثاً: تم عرض مقياس البحث على ٣ محكم من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك
سعود، وكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي.

جدول (٤) أسماء المحكمين للاستبانة

| الرقم | الاسم | الوظيفة |
|-------|----------------------------|--|
| ١ | د. سعود عبد الجبار البلاهي | استاذ الإدارة التربوية المساعد، كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي |
| ٢ | د. عماد رمضان مصطفى | استاذ علم النفس المشارك، جامعة الملك سعود |
| ٣ | د. ناصر محمود اسليم | استاذ مساعد المناهج وطرق التدريس، جامعة الملك سعود |

وتم التعديل وفقاً لأراء المحكمين.

٤- تقنين استبيان البحث

أ) صدق الاستبيان

يُعرف عبيدات (١٩٨٨م) صدق الاستبيان بأنه: "قدرته على قياس ما وضع لقياسه"،
وللتحقق من صدق أداة هذه الدراسة قام الباحث بحساب الصدق بطريقتين (صدق المحكمين،
والاتساق الداخلي من خلال العينة الاستطلاعية) كما يأتي:

صدق المحكمين

تم حساب صدق المحكمين من خلال عرض الاستبيان على (٣) من أعضاء هيئة
التدريس واستخراج النسبة المئوية لكل فقرة، وتحديد نسبة استبعاد الفقرة التي لم تحصل على
٨٠% من آراء المحكمين، وتعديل بعض الفقرات وفقاً لما رآه المحكمون.

صدق الاتساق الداخلي

تم حساب الاتساق الداخلي للفقرات ومحاورها من خلال حساب معامل ارتباط سبيرمان بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور ، ويوضحها جدول (٥).

جدول (٥)

معاملات الاتساق الداخلي معامل الارتباط بين درجة الفقرات ودرجة محورها والدرجة الكلية للاستبيان

| م | الفقرات | معامل الارتباط بين درجة الفقرة ودرجة المحور | معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للاستبيان |
|----------------------------|---|---|---|
| أولاً : صناعة القرار | | | |
| ١ | يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب . | ٠,٨٧٠ | ٠,٧٤٠ |
| ٢ | يستخدم صلاحياته بفعالية لاتخاذ القرار . | ٠,٦٠٣ | ٠,٣٦٠ |
| ٣ | يشرك المرؤسين في اتخاذ القرارات . | ٠,٧٦٥ | ٠,٨٤٤ |
| ٤ | يطبق اللوائح التنظيمية المنظمة لاتخاذ القرارات . | ٠,٥٢٢ | ٠,٥٧٩ |
| ٥ | يشترك بفعالية في الإجتماعات التي يحضرها . | ٠,٦٩٧ | ٠,٥٦٦ |
| ٦ | يؤثر بشكل ايجابي على القرارات المتخذة على مستوى الأعلى . | ٠,٧١٥ | ٠,٤٦٨ |
| ٧ | يدافع على القرارات التي يتخذها . | ٠,٦٠١ | ٠,٤٥٦ |
| ٨ | يمكن المرؤسين من ممارسة أدوار قيادية . | ٠,٧٠٥ | ٠,٧٦٦ |
| ثانياً : كفاءة حل المشكلات | | | |
| ١ | يتفهم المشكلات . | ٠,٧٧٥ | ٠,٧٧٥ |
| ٢ | يستخدم الإمكانيات المتاحة في حل المشكلات . | ٠,٦٢٢ | ٠,٥٩٧ |
| ٣ | يشجع روح المبادرة لدى المرؤسين لحل المشكلات . | ٠,٨٠٦ | ٠,٨١٠ |
| ٤ | يشرك المرؤسين في حل المشكلات . | ٠,٨٨٦ | ٠,٨٥٨ |
| ٥ | الشفافية والوضوح في حل المشكلات . | ٠,٧٩٧ | ٠,٧٠٠ |
| ٦ | يستشير المتخصصين في حل المشكلات التي تواجه العمل . | ٠,٨٥٠ | ٠,٧٤٨ |
| ٧ | يتابع مع الإدارة العليا حل المشكلات التي تواجه العمل . | ٠,٧١١ | ٠,٧٣٤ |
| ٨ | يتعاون مع (الأقسام ، العمادات ، الإدارات الأخرى) في حل المشكلات . | ٠,٦٨٥ | ٠,٦٧٩ |
| ثالثاً : كفاءة الاتصال | | | |
| ١ | يملك مهارات الاتصال اللفظي . | ٠,٦٨٢ | ٠,٦٣٥ |
| ٢ | يملك مهارات الاتصال الكتابي . | ٠,٦٠٢ | ٠,٤٧٤ |
| ٣ | يملك القدرة على إيصال ما يريد له للأخرين . | ٠,٧٠٣ | ٠,٦٨٨ |
| ٤ | يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للاتصال . | ٠,٥٩٦ | ٠,٦٢٢ |
| ٥ | يستطيع التعامل مع وسائل الاتصال الحديثه . | ٠,٨٤٨ | ٠,٧٢٠ |
| ٦ | لديه حساب في أكثر مواقع التواصل الاجتماعي إستخداما . | ٠,٨٤٠ | ٠,٦٤٠ |
| ٧ | يتفاعل مع الاستفسارات التي تصله عبر حساباته في مواقع التواصل الاجتماعي بشكل منتظم . | ٠,٧١٢ | ٠,٥٨٧ |
| ٨ | يتابع باهتمام ما يثار عن منظمته في مواقع التواصل الاجتماعي . | ٠,٧٩٨ | ٠,٦٤٧ |

** تدل على مستوى دلالة ٠,٠١

* تدل على مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من جدول (٥) أن (٤٧) معامل ارتباط من (٤٨) معامل ارتباط عن مستوى دلالة ٠,٠١ بنسبة (٩٨ %)، فيما يوجد (١) معامل ارتباط عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ويدل ذلك على ارتفاع الاتساق الداخلي للفقرات ومحاورها ودرجة الاستبيان الكلية.

جدول (٦)

الاتساق الداخلي معامل الارتباط بين درجات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان

| م | المحور | معامل الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبيان |
|---|-------------------|---|
| ١ | صناعة القرار | **٠,٨٤٠ |
| ٢ | كفاءة حل المشكلات | **٠,٩٤١ |
| ٣ | كفاءة الاتصال | **٠,٨٤٨ |

** تدل على مستوى دلالة ٠,٠١

* تدل على مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط جميعها عند مستوى دلالة ٠,٠١ ، ويدل ذلك على ارتفاع الاتساق الداخلي لمحاور ودرجة الاستبيان الكلية.

جدول (٧)

معامل ألفا للاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان ومحاوره ودرجة الاستبيان الكلية

| م | المحور | عدد الفقرات والدرجة الكلية | معامل ألفا |
|---|-------------------|----------------------------|------------|
| ١ | صناعة القرار | ٩ | ٠,٧٧٥ |
| ٢ | كفاءة حل المشكلات | ٩ | ٠,٧٨٦ |
| ٣ | كفاءة الاتصال | ٩ | ٠,٧٧١ |
| ٤ | الاستبيان ككل | ٢٥ | ٠,٧٥٧ |

يتضح من جدول (٧) ارتفاع معاملات ألفا للاتساق الداخلي لكل الفقرات مع محاورها ولفقرات مع درجة الاستبيان ككل.

وبعد عرض الاتساق الداخلي لفقرات المحاور الثلاثة للاستبيان يطمئن الباحث لتطبيق الاستبيان، حيث تدل معاملات الارتباط المرتفعة عند مستوى دلالة (٠,٠١) على تناغم فقرات الاستبيان، فيما يرتفع معامل ألفا للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان. وفيما يأتي عرض خطوات حساب ثبات الاستبيان.

(ب) ثبات الاستبيان:

تم التأكد من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ثبات التجزئة النصفية وتصحيح معاملاتها بمعادلة سبيرمان وبراون وجتمان، وفيما يلي عرض معاملات الثبات.

ثبات التجزئة النصفية

تم حساب ثبات التجزئة النصفية بتقسيم الاستبيان لعبارات فردية وزوجية لكل محور على حدة، ومن ثم حساب معامل الارتباط بين نصفي الاختبار، وتصحيح المعامل بين نصفي الاختبار بمعادلة سبيرمان وبراون، ويوضح جدول (٨) معاملات الثبات.

جدول (٨)**معاملات ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية**

| م | المحور | معامل الارتباط بين نصفي الاختبار | تصحيح المعامل بمعادلة سبيرمان وبراون |
|---|-------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| ١ | صناعة القرار | ٠,٨٤٤ | ٠,٩١٦ |
| ٢ | كفاءة حل المشكلات | ٠,٨٤٥ | ٠,٩١٦ |
| ٣ | كفاءة الاتصال | ٠,٨٤١ | ٠,٩١٤ |
| ٤ | الاستبيان ككل | ٠,٩٢٩ | ٠,٩٦٣ |

يتضح من جدول (٨) أن جميع معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية مرتفعة، مما يدل على ثبات الاستبيان ويطمئن الباحثان لنتائجه.

نتائج البحث وتفسيرها:

سوف يتم عرض نتائج البحث وفقاً لترتيب أسئلة البحث في شكل جداول كما يأتي.

نتائج السؤال الأول:

ما واقع كفاءة القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بصناعة القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات؟

ومن أجل الإجابة على السؤال تم حساب متوسطات استجابات العينة على فقرات الاستبيان، ومن ثم حساب المتوسط المرجح، وحساب الإنحراف المعياري ثم استخراج فئة المتوسط بحسب معيار تصحيح الاستبيان.

جدول (٩)

يوضح المتوسط المرجح والانحراف المعياري وفئة المتوسط على فقرات محور صناعة القرار

| م | الفقرات | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | الفئة |
|----------------------------------|---|----------------|-------------------|--------|
| أولاً: صناعة القرار | | | | |
| ١ | يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب. | ٣,٦١ | ١,٠١٧ | متوسطة |
| ٢ | يستخدم صلاحياته بفعالية لاتخاذ القرار. | ٣,٨٢ | ٠,٩٥٠ | متوسطة |
| ٣ | يشرك المرؤسين في اتخاذ القرارات. | ٣,٣٥ | ٠,٩٩١ | متوسطة |
| ٤ | يعطبق اللوائح التنظيمية المنظمة لاتخاذ القرارات. | ٣,٩٤ | ٠,٧٧٥ | متوسطة |
| ٥ | يشارك بفعالية في الإجتماعات التي يحضرها. | ٤,٢٠ | ٠,٨٦٦ | مرتفعة |
| ٦ | يؤثر بشكل ايجابي على القرارات المتخذة على مستوى الأعلى. | ٣,٨٤ | ٠,٨٧٤ | متوسطة |
| ٧ | يدافع على القرارات التي يتخذها. | ٤,٤١ | ٠,٦٧٤ | مرتفعة |
| ٨ | يمكن المرؤسين من ممارسة أدوار قيادية. | ٣,٣٣ | ١,٠٨٨ | متوسطة |
| الدرجة الكلية لمحور صناعة القرار | | ٣,٨١ | ١,٠٤٣ | متوسطة |

يتضح من جدول (٩) أنه بالنظر إلى متوسطات الفقرات نجد أن فقرتين فقط في فئة مرتفع من عدد الفقرات وهما:

١- يدافع عن القرارات التي يتخذها، من محور صناعة القرار وهذا الارتفاع مردوده سلبي حيث أن الدفاع عن القرارات يعد من أنواع التمسك بالرأي دون النظر إلى آراء الآخرين، وقد يكون الارتفاع إيجابي في حال القيادات خارج المجال الأكاديمي.

٢- يشارك بفعالية في الإجتماعات التي يحضرها، وهذا إن تم النظر إليه بالنسبة إلى الدفاع عن القرارات نجد أن الفاعلية تصب في صالح التمسك بالرأي. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (كعكي، ٢٠١٦) من حيث وجود قصور في واقع أداء القيادة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي في الجوانب: المركزية في اتخاذ القرارات، وشكلية تفعيل التقنيات، وقصور في الرؤية والاستراتيجية، وتدخل المحسوبيات، وتغلب النمط السلطوي في الممارسات.

٣- فيما جاءت بقية الفقرات التي تعني بصناعة القرار في فئة متوسط؛ لتؤكد على ذلك القصور الذي توصلت إليه كعكي (٢٠١٦)، واتفق مع ما توصلت إليه دراسة أبو كريم (٢٠٠٥).

نتائج السؤال الثاني:

ما واقع كفاءة القيادات الاكاديمية فيما يتعلق بحل المشكلات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات؟
ومن أجل الإجابة على السؤال تم حساب متوسطات استجابات العينة على فقرات الاستبيان، ومن ثم حساب المتوسط المرجح، وحساب الانحراف المعياري ثم استخراج فئة المتوسط بحسب معيار تصحيح الاستبيان.

جدول (١٠)

يوضح المتوسط المرجح والانحراف المعياري وفئة المتوسط على فقرات محور حل المشكلات

| م | الفقرات | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | الفئة |
|---------------------------|--|----------------|-------------------|--------|
| ثانياً: كفاءة حل المشكلات | | | | |
| ١ | يتفهم المشكلات. | ٣,٩٤ | ٠,٨٥٢ | متوسطة |
| ٢ | يستخدم الإمكانيات المتاحة في حل المشكلات. | ٣,٨٤ | ١,٠٢٨ | متوسطة |
| ٣ | يشجع روح المبادرة لدى الرؤوسين لحل المشكلات. | ٣,٢٠ | ١,١٧٢ | متوسطة |
| ٤ | يشرك الرؤوسين في حل المشكلات. | ٣,٣١ | ١,٢٢٦ | متوسطة |
| ٥ | الشفافية والوضوح في حل المشكلات. | ٣,١٤ | ١,٣٥٤ | متوسطة |
| ٦ | يستشير المتخصصين في حل المشكلات التي تواجه العمل. | ٣,٢٢ | ١,٣٧٣ | متوسطة |
| ٧ | يتابع مع الادارة العليا حل المشكلات التي تواجه العمل. | ٣,٧٣ | ١,١٥١ | متوسطة |
| ٨ | يتعاون مع (الأقسام، العمادات، الادارات الأخرى) في حل المشكلات. | ٣,٥٩ | ١,١٣٥ | متوسطة |
| | الدرجة الكلية المحور كفاءة حل المشكلات | ٣,٥٠ | ١,٤٧٥ | متوسطة |

يتضح من جدول (١٠):

- ١- أن جميع الفقرات لمحور حل المشكلات في فئة متوسط وهذا يتفق مع دراسة كعكي (٢٠١٦) من السلطوية في اتخاذ القرارات، وضعف تشجيع المبادرين.
- ٢- وافقت دراسة أبو كريم (٢٠٠٥) مع درجة الشفافية المتوسطة، حيث أن مفهوم الشفافية يتسم بشيء من الضبابية لدى أفراد الدراسة. وتمارس الإدارة الأكاديمية الشفافية بدرجة متوسطة.
- ٣- وجاء التعاون بدرجة متوسطة في اتفاق مع دراسة كعكي (٢٠١٦) من قصور في جانب التعاون.

نتائج السؤال الثالث:

ما واقع كفاءة القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بالاتصال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات؟

ومن أجل الإجابة على السؤال تم حساب متوسطات استجابات العينة على فقرات الاستبيان، ومن ثم حساب المتوسط المرجح، وحساب الانحراف المعياري ثم استخراج فئة المتوسط بحسب معيار تصحيح الاستبيان.

جدول (١١)**يوضح المتوسط المرجح والانحراف المعياري وفئة المتوسط على فقرات محور الاتصال**

| م | الفقرات | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | الفئة |
|------------------------------------|--|----------------|-------------------|--------|
| ثالثاً: كفاءة الاتصال | | | | |
| ١ | يملك مهارات الاتصال اللفظي. | ٤,٠٢ | ٠,٧٧٧ | متوسطة |
| ٢ | يملك مهارات الاتصال الكتابي. | ٤,١٤ | ٠,٧٣٦ | متوسطة |
| ٣ | يملك القدرة على إيصال ما يريده للآخرين. | ٣,٩٨ | ٠,٥٥٩ | متوسطة |
| ٤ | يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للاتصال . | ٣,٣٣ | ١,٢٦٥ | متوسطة |
| ٥ | يستطيع التعامل مع وسائل الاتصال الحديثه. | ٣,٨٦ | ١,٠٤١ | متوسطة |
| ٦ | لديه حساب في أكثر مواقع التواصل الاجتماعي إستخداما. | ٣,٥٧ | ١,٢٧٥ | متوسطة |
| ٧ | يتفاعل مع الاستفسارات التي تصله عبر حساباته في مواقع التواصل الاجتماعي بشكل منتظم. | ٣,٣٩ | ١,٢٢٢ | متوسطة |
| ٨ | يتابع باهتمام ما يثار عن منظمته في مواقع التواصل الاجتماعي. | ٣,٣٣ | ١,٤٣٥ | متوسطة |
| الدرجة الكلية لمحوور كفاءة الاتصال | | ٣,٧٠ | ١,٢٠٣ | متوسطة |
| درجة الاستبانة ككل | | ٣,٦٧ | ١,٤٣٢ | متوسطة |

يتضح من جدول (١١) ما يأتي:

بالنظر إلى متوسطات الفقرات نجد أن في فئة متوسط المرتفعة نجد امتلاك المهارات هي التي تسيطر على الارتفاع مثل: يملك مهارات الاتصال الكتابي، يملك مهارات الاتصال اللفظي، يملك القدرة على إيصال ما يريده للآخرين، واتفقت مع ما توصلت إليه دراسة علميات (٢٠٠٣) من أن أهم السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين العلاقات الإنسانية، الإطلاع والمعرفة، التخطيط.

نتائج السؤال الرابع:

ما هي الطرق الصحيحة لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية مستقبلاً؟

من خلال النظر إلى نتائج السؤال الأول والثاني والثالث وجد نقص في كفاءات القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ويقترح الباحثان مجموعة من المعايير المستخدمة عالمياً لاختيار القيادات الأكاديمية حيث، تقبل الكثير من المنظمات في الوصول إلى صورة محددة وواضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز، فغالبا ما يؤخذ أشخاص واعدن جداً بخطأ واحد في حين يصل المحظوظون متوسطو الكفاءة إلى المراكز العالية، فعملية اختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة.

ولعل أول ما يتبادر للذهن حول الطرق الصحيحة لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية مستقبلاً أن ننظر لنتائج الاستبيان ونحدد ما هي الكفاءات التي تحتاجها القيادات الأكاديمية ويتم التدريب عليها.

وقد أكد (الثبتي، ٢٠١٥) ان اختيار القائد يتأثر بمتغيرات متعددة: (حجم المنظمة - نوع العاملين - مناخها التنظيمي - تنظيماتها الإدارية والهيكلية - طبيعة العمل بها).

وتتنوع طرق اختيار القادة المعمول بها في المنظمات عالمياً إلى:

- **الاختيار الحر:** حيث يختار القائد الأعلى بحرية مطلقة من بين أنصاره القيادات التي يثق بها.
- **المركز الاجتماعي:** وينحصر اختيار القيادات في الأفراد الذين ينتمون إلى طبقة اجتماعية مرموقة ذات حسب ونسب.
- **الانتخاب:** على الرغم من انتشار هذه الطريقة وما تتصف به من ديموقراطية نظرياً إلا أنها غير ناجحة عملياً، إذ إن حب الجماهير ليس دليلاً قاطعاً على القدرة القيادية، وأحياناً قد يصاحب عمليات الانتخاب تكتلات أو أحزاب أو نحوها.
- **التعليم والإعداد الأكاديمي:** تقوم بعض الدول بإعداد القيادات في معاهد متخصصة، وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق نجاحاً في اختيار القيادات.
- **الجدارة:** وهي أصدق الطرق لاختيار القيادات، وأكثرها تحقيقاً للعدل والتكافؤ، ولم تطبق في أوروبا وأمريكا إلا متأخرة جداً.
- **الخبرة والتجربة:** وهي الطريقة الأشهر لاختيار القيادات من داخل المنظمة. ويمكن اعتماد أكثر من أسلوب في اختيار القيادات في آن معاً لضمان حُسن الاختيار كاعتماد الجدارة مع الخبرة والتجربة، بالإضافة إلى الإعداد الأكاديمي.

ويُقصد بجدارة القائد هي قدرته على الأداء الصحيح، بمعنى أن يكون قادراً على أداء النشاط المطلوب بأكبر درجة ممكنة من الإتقان والدقة وفقاً للمعايير المحددة لذلك. والجدارة من أهم المعايير التي تتادي البحوث العلمية باعتمادها في اختيار القيادات، فالمنظمات بحاجة إلى قيادات تلتزم بالسلوك الإداري الكفء القادر على تحقيق الأهداف، القادر على اتخاذ القرار دون الاعتماد فقط على السلطة الممنوحة له.

التوصيات:

نخلص من البحث بالتوصيات الآتية:

- ١- اتباع الاسس المتبعة عالمياً في اختيار القيادات الأكاديمية.
- ٢- التدريب المستمر والكفاء للقيادات على رأس العمل.
- ٣- التقويم المستمر للقيادات الأكاديمية وإعطاؤهم التغذية الراجعة عن أدائهم وعن آراء منسوبيهم.
- ٤- الاهتمام بوسائل التقنية الحديثة و من بينها شبكات التواصل الاجتماعي و التفاعل بما يطرح فيها فيما يخص المؤسسة التي ينتمي لها القائد.
- ٥- تقديم المزيد من الدورات التدريبية للقيادات الأكاديمية في المجال الإداري و بشكل خاص فيما يتعلق برفع كفاءتهم في جوانب إتخاذ القرار ، و حل المشكلات ، والاتصال و التواصل مع الآخرين.
- ٦- زيادة فرص تمكين المرؤوسين من ممارسة أدوار قيادية فهم نواة المستقبل .
- ٧- إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع.

المراجع

- ١- إبراهيم، مروان عبد الحميد ١٩٨٩، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية دار الفكر للطباعة، والنشر عمان، الأردن.
- ٢- أبو كريم، أحمد فتحي (٢٠٠٥). مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري. رسالة دكتوراه منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- ٣- أحمد، حافظ فرج، (١٩٨٧)، التعليم الجامعي: واقعه وقضاياه، واتجاهات تطويره، مطبعة حسان، القاهرة، مصر.
- ٤- أخضر ، فائزة محمد (١٤٢١)، القيادي والإنتاجية في الالفية الثالثة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- ٥- الثبتي، خالد (٢٠١٥)، اختيار القيادات، صحيفة الوثام الإلكترونية، مارس ٢٠١٥م
- ٦- الحمداني، تغريد محمد داؤد ١٩٩٦: تقويم أنماط السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الموصل في ضوء مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عند علمهم رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة الموصل.
- ٧- الدير سامر كمال حامد(٢٠١٢) ، مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحولية وصعوباتها وسبل تنميتها، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الأزهر، غزة.
- ٨- السيد عليوه: تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح، القاهرة. ٢٠٠١م، ص ٤٥.
- ٩- الشمدين ، دخل الله تركي شمدين (٢٠٠٨) "مشاركة القيادات الإدارية التربوية التدريسية في اتخاذ القرارات وأثرها على أدائهم في كليات التقنية في المملكة العربية السعودية". رسالة دكتوراه . كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- ١٠- العجمي، محمد حسنين(٢٠١٠)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية و التنمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع،الأردن، عمان.
- ١١- عطوي، جودت عزت (٢٠٠٤)، الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي أصولها و تطبيقاتها، دار الثقافة، الأردن.

- ١٢- العطية، ماجدة (٢٠٠٣)، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٣- عليّات: صالح ٢٠٠٣: السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك. مجلة جامعة دمشق المجلد ٢٢ / العدد الثاني ص ٢٤١ - ٢٧٧.
- ١٤- عليوه، السيد (٢٠٠١)، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الأولى، دار السماح، القاهرة، مصر.
- ١٥- كعكي، سهام بنت محمد صالح (٢٠١٦) ، الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي، بحث منشور، مؤتمر التكامل التربوي بين التعليم العام والعالي، جامعة الملك سعود، الرياض.
- ١٦- مطر، إيمان صالح (١٤٣٥)، تحديات القائد التحويلي في الإدارة المعاصرة، مطابع الحميضي ، الرياض.
- ١٧- معهد الإدارة العامة، (محرم ١٤٣٨)، إعداد القيادات البديلة. على من تقع المسؤولية؟، مجلة التنمية الإدارية، قضية العدد ١٣٨، الرياض.
- ١٨- ناجي، محمد عدنان: ٢٠٠١ إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، جامعة دمشق.
- ١٩- ناصر الدين، يعقوب عادل واخرون (٢٠١٢)، درجة تطبيق ابعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، بحث علمي منشور ، الأردن .
- ٢٠- Gardener, Free. (1990). On leadership, New York, N.N., Harper Draw.
- 21- Xu, Z. L. (1993). **The relationship between leader ship behavior of academic deans in public universities and job satisfaction department chairpersons.** DAI, 53 (12), 4167-A.

Research Summary

Research significance:

The value of this research is evidenced by the importance of the subject of the study where the educators agree on the importance of the academic leaders' role in handling the management process at the educational institutions, and guiding it to achieve its objectives effectively through the following:

- 1- Capturing the competence of academic leaders relative to making decisions, solving problems and communicating, from the viewpoint of the faculty members at the Saudi universities.
- 2- Capturing the weakness points and remedying them, and capturing the points of strength to reinforce them, from the viewpoint of the faculty members at the Saudi universities.

Objectives:

This research seeks to achieve the objectives below:

- 1- Diagnosing the status of academic leaders relative to making decisions as viewed by the faculty members at the Saudi universities.
- 2- Diagnosing the status of academic leaders relative to solving the problems as viewed by the faculty members at the Saudi universities.
- 3- Diagnosing the status of academic leaders relative to communication as viewed by the faculty members at the Saudi universities.
- 4- Determining the right ways to select the academic leaders in the future.

Research methodology and procedures:

The researchers adopted the descriptive approach to diagnose the status of competence of the Saudi academic leaders from the view point of the faculty members on a sample of 200 faculty members. Only 49 responded to the survey, including 4 professors, 9 associate professors, 20 assistant professors, 13 lecturers and 3 teaching assistants.

The researchers used a questionnaire consisting of three themes: decision- making, problem-solving competence and communication efficiency.

Research findings:

Competence is one of the most important criteria which the scientific research projects call for in selecting the leaders. The organizations need leaders who are committed to the competent administrative behavior that can achieve the objectives. Among the most outstanding and leadership characteristics favorable to the academic leaders is the human relations, awareness, knowledge and planning. However, leaders suffer from limited vision, lacking strategy, the interference of favoritism, and the dominance of authoritative patterns in the practices.

Recommendations:

- 1- Following the internationally applicable principles in selecting the academic leaders.
- 2- Providing an ongoing and an efficient on-site training for leaders.
- 3- Providing an ongoing assessment for academic leaders and giving them feedback on their performance and the opinion of their constituents.
- 4- Emphasizing modern technology, including social networks, and interacting with what is presented in them relative to the organization where the leader belongs.
- 5- Delivering more training courses for the academic leaders in the management field, particularly relative to their competence in making decisions, solving problems, contacting and communicating with the others.
- 6- Increasing the opportunities to empower the constituents to exercise their leading roles, since they are the future asset.
- 7- Conducting more studies on this subject.