

فاعلية القيادة الاكاديمية على تطوير التعليم العالي

ياسمين حسين عثمان عباس¹

يتوقف نجاح مؤسسات التعليم العالي وكفاءتها في القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها على كفاءة وقدرة قيادتها الأكاديمية؛ نظراً للدور المهم الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة وتطلعاتها. كما لا يمكن أن يتحرك أي مجتمع إنساني معاصر إلى الأمام بغياب مؤسساته الجامعية التي يفترض أن تصوغ رؤيته المستقبلية وتثير عقله بالمعرفة، وهذا يتطلب أن يكون على رأس قيادة المؤسسة الجامعية قيادة متطورة بدء من رئيس الجامعة، مروراً بوكلائه، وعمداء الكليات ووكلائهم، انتهاءً برؤساء الأقسام. إذ أن الجامعة التي تملك جهازاً إدارياً كفئاً وقيادة فعالة ستكون قادرة على تطوير مجتمعها، كما ستكون نموذجاً متقدماً تحتذي به بقية مؤسسات المجتمع

ملخص البحث

يعد تحسين الأداء الجامعي من أهم استراتيجيات التطوير ومن أولويات التغيير في الجامعات، وذلك من خلال العمل على مساعدة القيادات الأكاديمية وتوجيهها نحو تعلم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تعمل على تحسين قدراتها على الأداء وتحويلها إلى قيادات مبدعة ذات رؤية بعيدة قادرة على

1- جامعة جازان

(فاعلية القيادة الاكاديمية على تطوير التعليم العالي.....) ياسمين حسين عثمان

إحداث التغيير المنشود بما يتناسب مع التطورات التي يواجهها التعليم الجامعي، فالعلاقة بين القائد والعمل الذي يؤديه تحتاج إلي تنشيط وتجديد لأنها إذا تركت تسير علي نفس الوتيرة قد يترتب علي ذلك عدم قدرة الجامعة علي مقابلة التطورات الحديثة، فالقيادات تلعب دورا أساسيا في إدارة عملية التغيير في مختلف المنظمات مما يؤكد ضرورة تحويل القادة ليصبحوا قادرين علي قيادة التحويل في منظماتهم بنجاح، وذلك من خلال إيجاد رؤية جديدة للتغيير وجعله حقيقة، فعملية التغيير تحتاج إلي قيادة واعية تدرك أهميتها وتعرف كيف تخطط لها وتنفذها بفاعلية، مما يتطلب البحث عن نموذج جديد للقيادة في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، فمديري المؤسسات التعليمية يجب أن يكونوا قادة ولكن بصورة تختلف عن العصر الحالي.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تعتبر القيادات الأكاديمية المحرك الأساسي والعمود الهام الذي ترتكز عليه مختلف النشاطات في أي منظمة، ومن ثم يجب علي تلك القيادات أن تكون علي مستوي التحديات التي وضعت أمامها، فهي مطالبة في ظل هذه البيئة التنافسية أن تعيد النظر في أساليب القيادة التقليدية، وإعطاء المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحت علي الابتكار والتجديد اهتماما أكبر بحيث تكون قادرة علي التعامل مع التغيرات وقيادة التحولات، وذلك لأن هذه المنظمات وبخاصة مؤسسات التعليم الجامعي - إذا ما أرادت أن تبقى وتزدهر، وجب أن تعيش في

حالة من الديناميكية والتطور السريع في وقت أصبح فيه التغير المتسارع والتعقيد المتزايد صفتان متلازمتان لمنظمات القرن الجديد.

لقد حقق التعليم العالي إنجازات كثيرة في السنوات الماضية منها إنشاء كثير من الجامعات والمعاهد العليا، وزيادة أعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والخريجين، والتوسع في الدراسات العليا.....الخ؛ إلا أنه يعاني من عدد من المشكلات التي تؤثر في كفاءته الداخلية، فالنمو الكمي لم يواكبه تطوير كفي، كما أن محاولات الإصلاح الكثيرة قد غلب عليها التفكير التقليدي واتسمت بطابع النقل والاستعارة ولم تتسم بطابع التجديد والابتكار والملائمة للبيئة العربية، وبمراجعة المؤتمرات والندوات الدولية والإقليمية والمحلية نجد أن هناك شبه إجماع علي أن التعليم الجامعي يواجه العديد من المشكلات والتحديات التي تتعلق بأداء وظائفه الأساسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والتي تحد من نتائجه، وتجعله غير قادر علي مسايرة التقدم السريع للعلم وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والتي تتزايد قابليتها للتطبيق في مجال التعليم الجامعي يوما بعد يوم، ويرجع ذلك بشكل كبير إلي جمود وتقليدية نظام التعليم الجامعي وتدني فاعليته وكفاءته، والتي تتضح من ضعف قدرته علي الاستجابة لمتطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية والإدارية، وهذا الجمود يؤدي إلي زيادة الفجوة بين التغيرات الهائلة في المعرفة وما تقدمه الجامعة، وأيضا زيادة الفجوة بين متطلبات المجتمع ومخرجات التعليم الجامعي.

وعليه يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

"كيف يمكن تنمية أدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات في ضوء المتغيرات العالمية؟"

في ظل التطورات المتسارعة التي يمر بها العالم في وقتنا الحالي اتجهت أغلب الدول إلى الاهتمام بالتعليم العالي كونه الرافد الذي يمد المجتمع بحاجته من الكوادر البشرية المدربة القادرة على بناء المجتمع، ونظراً لكون عضو هيئة التدريس من أهم أركان التعليم العالي فقد برز الاهتمام بشكل جلي بالقيادات الأكاديمية في الجامعات حيث أشارت دراسة البدوي (2017، ص. 129) أن للقيادة الأكاديمية أهمية بالغة لأي مؤسسة سواء أكانت تعليمية أو غير تعليمية، فتنوع علاقاتها، وتأثير مخرجات التعليم على صورة المستقبل هي السبب الأهم في تلك الأهمية، فعلاقة السياسات التعليمية العليا تكون من خلال القيادات الأكاديمية، وترتبط بالمنفذين لكل المشاريع التعليمية، وتلتقي مباشرة مع محور العملية التعليمية، ولا تعمل بمعزل عن المجتمع الذي تخدمه.

فالقيادات الأكاديمية تتمثل في العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية ممن يمتلكون التأثير في بيئة العمل الأكاديمي (الرقب، 2018، ص. 299) ، حيث تلعب القيادات الأكاديمية دوراً فاعلاً في تنفيذ رؤية ورسالة الجامعات فتشير العلفي (2014، ص. 92) إلى أنه يتوقف نجاح قيادات الجامعات على تحقيق رؤية ورسالة الجامعات بما يتوافق مع

المتغيرات العالمية المتسارعة، ويتطلب ذلك أن تكون هذه القيادات على درجة عالية من التأهيل والكفاءة.

أولاً: القيادات الأكاديمية

لطالما ارتبطت فكرة القيادة وتكوين منظومة تتكون من عناصر للاضطلاع بمهام التنظيم وأخرى مسئولة عن الجانب التنفيذي بمسار التطور البشري عبر العصور في مختلف المجتمعات، وهو ما أشار إليه رشوان (2010، ص. 3) حينما أكد على أن ظاهرة القيادة واكبت الإنسان منذ نشأة المجتمعات الإنسانية الأولى وعرفها منذ بدء الخليقة، فلاشك أن الوجود الإنساني المشترك لشخصين أو أكثر يتطلب نوعاً من تنظيم العلاقات بينهم، فيتولى أحدهم القيادة ويكون الآخر أو الآخرين مقودين تابعين، والقيادة ظاهرة عرفت المجتمعات الإنسانية أثناء مراحل تطورها، بل إن وجودها في حد ذاته سبباً أساسياً لتطور هذه المجتمعات، فقد عرفت كل أشكال المجتمعات الإنسانية القيادة.

وتعد القيادة من الجوانب التي تساعد الفرد على تنظيم مجهوداته من أجل تحقيق ما يصبو له من نجاحات في كافة المجالات، وهو ما أشار إليه الشمري (2014، ص. 127) حينما أكد على أنه لا يصلح لأي مجتمع بشري ولا تنتظم حياته ما لم تتوفر له قيادة حكيمة تسعى لما فيه مصلحته ويحقق أهدافه، وقد عرف الإنسان على مر التاريخ أن النجاح أو الفشل في جميع ميادين العمل ومنها التربوية والتعليم يعود في الغالب إلى مدى توفيق القيادة.

مما سبق يمكن استنتاج أن التطور المجتمعي يقترن بوجود عناصر القيادة، والتي تعمل على تنظيم كافة الجهود البشرية من أجل تحقيق الآمال والطموحات، وعقد الشراكات والروابط التي قد تتمثل في منظومة التعاون بين مجموعة من الأفراد، أو بين المؤسسات والمجتمعات.

مفهوم القيادة لغة واصطلاحاً:

تتضمن القيادة العديد من الجوانب والمكونات، ولكي يمكن استيعابها فلا بد من معرفة ماهيتها، ولهذا فيمكن تناول أبرز المفاهيم الخاصة بالقيادة على النحو التالي:

عرف أبو النصر (2009، ص. 20) القيادة بأنها "عملية تفاعل متبادل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف". كما عرف رشوان (2010، ص. 14) القيادة بأنها "هي نوع من العلاقة بين شخص وتابعيه، بحيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التأثير على الآخرين الذين يمثلون التابعين".

عرفت المجالي (2011، ص. 11) مفهوم القيادة بأنها "هي القدرة على تحقيق الأهداف من خلال تنسيق وتكامل الجهود بين القائد والعاملين".

وعرفت لهلوب (2012، ص. 41) القيادة بأنها "هي الأنشطة التي تؤثر في الناس لعمل ما، في وسعهم بإرادتهم لتحقيق هدفهم، وهي كذلك تعاون متبادل بين جماعة، ومن خلاله يستطيع شخص لديه مهارة من تحقيق هدف الجماعة

وتقديم المشورة، فالقيادة تعني وجود علاقة مباشرة بين شخص "القائد" وآخرين "المرؤوسين" يقبلون التوجيه، لبلوغ الأهداف المحددة".
وعُرفت القيادة أيضاً بأنها "هي العملية التي يقوم من خلالها شخص ما بالتوجيه والإرشاد أو التأثير في أفكار ومشاعر وسلوك الآخرين، بهدف السيطرة عليها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة" (الخفاف، 2013، ص. 109).

في حين عرفت العلفي (2014، ص. 50) القيادة بأنها "عملية إقناع الآخرين بالعمل في سبيل تحقيق هدف مشترك، فهي عملية يؤثر فيها الفرد على مجموعة من الأفراد للوصول لتلك الأهداف المطلوبة".

وفي هذا الصدد عرف كل من بطاح والطعاني (2016، ص. 74) القيادة بأنها "هي العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين، وإطلاق طاقاتهم، وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب".

وعرف ابن معتوق (2017، ص. 249) مفهوم القيادة الإدارية بأنها "هي قدرة الفرد على التأثير في الآخرين، وتوجيههم نحو هدف مشترك، وتحفيزهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم".

مما سبق يمكن استنتاج أن القيادة تعتبر عملية لها عدد من العناصر الأساسية، والتي تقوم بشكل كامل على فكرة تنظيم فرد لأنشطة وممارسات مجموعة من الأفراد الآخرين، في محاولة لتحقيق هدف مشترك يجمعهم.

يعد موضع القيادة من أكثر المواضيع التي كتب عنها وبحث فيها في ميدان الإدارة وأكثرها إثارة للجدل، فقد شغل موضوع القيادة الإنسان منذ التاريخ

القديم، ورغم اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين منذ زمن بعيد بموضوع القيادة، إلا أنهم لم يتمكنوا من الاتفاق على تعريف م وحد للقيادة. نظراً لأن مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والأهداف المراد تحقيقها، ومن أبرز هذه التعريفات ما يلي:

جدول (1) بعض اسهامات الباحثين لمفهوم القيادة حسب تسلسلها الزمني

م	الباحث والسنة	المفهوم
1	(Stogdill, 1950, P. 3).	عملية التأثير في نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.
2	(Hemphill & Coons, 1957, P. 7).	هي سلوك الشخص اثناء قيامه بتوجيه مجموعته لإنجاز مهمة محددة .
3	(Hersey & Blanchard, 1982, p. 110).	عملية التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة لغرض تحقيق هدف معين في ظرف محدد.
5	(حريم، 2006، ص . 216).	عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال المرؤوسين وسلوكهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق اهداف مشتركة ومرغوبة .
6	(فنديل، 2010، ص . 10).	عملية التأثير التوجيهي في سلوك العاملين، وتنسيق جهودهم وعلاقتهم مما يجعل المرؤوسين يقبلون توجيهات القائد بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة"

وبناءً على التعاريف السابقة يتضح أن تعدد تعريفات القيادة ناتج لاختلاف مدارس الباحثين ومجالاتهم، وأن القيادة أياً كان نوعها لا يمكن أن تكون إلا بتوافر ثلاثة شروط أساسية هي: وجود جماعة من الناس، وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادراً على التأثير في سلوك بقية أفراد الجماعة، وهدف تسعى عملية التأثير لتوجيه نشاط الجماعة نحوه. وأن جوهر عملية القيادة هو التأثير.

وتكمن أهمية القيادة باعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية في كل المؤسسات أياً كان نشاطها، فنجاح أي منظمة مصدره قيادة ناجحة وفعالة؛ لأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، (طحطوح، 2016، ص 17). فأى منظمة مهما تضمنت من العاملين ذوي الكفاءة والامكانيات فإنها تظل بحاجة دائماً إلى قيادة توجهها وتنسق بين جهودها وتحفزهم لتحقيق الأهداف (أبو نصر، 2009، ص 21).

وحدد كنعان (2009، ص 121) أهمية القيادة فيما يلي:

- حلقة الوصل بين الأفراد وأهداف المؤسسة وخططها المستقبلية.
- الأساس الذي يحتوي مفاهيم وسياسات واستراتيجيات المؤسسة.
- تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بأفضل الوسائل الممكنة.
- تنسيق نشاطات الأفراد وتوجيهها.

- إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد والأفراد على أساس التفاهم والتشارك.

أهمية القيادة:

تتمثل أهمية القيادة في إعانة العناصر القيادية والمرؤوسة على تنظيم الموارد وتوجيهها فيما يحقق هدف المنظومة والمؤسسة، وللتغلب على ما تعترضها من معوقات، وهو ما أشار إليه هيبه والحربي (2018، ص. 3) حينما أكدوا على أن القيادة تعد جوهر العملية الإدارية وذلك نابع من كونها تقوم بدور مهم في الإدارة، من خلال التأثير في عناصر العملية الإدارية، وجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية نحو تحقيق الأهداف، وتعد القيادة الفاعلة من أهم عناصر النجاح في كافة المنظمات والمؤسسات على اختلاف مستوياتها، التي من شأنها أن توجه الموارد المتاحة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، وذلك من خلال تفعيل المهارات والكفايات القيادية التي تمكنها من تحفيز ومشاركة العنصر البشري، ليسهم في تطوير أداء المنظمات ومواجهة تحدياتها ومشكلاتها بما يمكنها من المنافسة والقدرة على التكيف مع المعطيات العصرية في مجال العمل.

كما يمكن استخدام القيادة كآلية من آليات الإرشاد المؤسسي، وهو ما يُظهر أهميتها في استخراج المهارات التي يمتلكها الأفراد المرؤوسين وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما أشار إليه أبو النصر (2009، ص. 20) حينما أكد على أن أهمية القيادة تظهر في شحذ الهمم بشكل لم يسبق له مثيل للقيام بمهام التغيير المطلوبة، حيث تعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فعالية

في مجال العمل، وتساعد في حل كثير من مهام وتعقيدات العمل، فالمنظمة التي تفتقر إلى القيادة السليمة لا يتوفر لها نصيب من النجاح، فالقيادة بمثابة حجر الزاوية في حياة المجتمعات والمنظمات وسبب في نجاح واستمراريتها، فالقادة هم من يخططون ويضعون الأهداف والسياسات ويتخذون القرارات الصحيحة البناءة، ويصدرون التعليمات والتوجيهات والإرشادات ويؤثرون على سلوك واتجاهات الأفراد.

وقد أوضحت الخفاف (2013، ص. 112) أهمية القيادة في جميع التنظيمات التي تؤدي عملاً جماعياً مشتركاً باعتبارها أداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين، فالقيادة تعد أمراً جوهرياً في المنظمات الإدارية الكبيرة الحجم، ويبرز دور القيادة في الجانب الاجتماعي بهذه المنظمات من خلال قدرتها على توجيه نشاطات أعضاء التنظيمات المختلفة لتعزيز التعاون بين أفراد التنظيم، وعليه تكمن أهمية القيادة في:

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

5. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة
وتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة.

6. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد
للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

مما سبق يمكن استنتاج أن أهمية القيادة تتلخص في تعزيزها للقطاع الإداري داخل المؤسسة، وتوجيه الكوادر الفنية ودفعهم لإظهار أفضل ما يمتلكون من قدرات وإمكانيات لصالح تحقيق أهداف المؤسسة، إلى تخصيص الموارد التي تمتلكها المؤسسة في موطنها الصحيح للمساعدة على تحقيق تلك الأهداف؛ هذا وتعمل القيادة على المساعدة للتغلب على المشكلات البيئية التي تحيط بالمؤسسة، وإحداث عنصر التوافق بين ما يقع من تطورات خارجية وبين الكيان الداخلي للمؤسسة، علاوة على توفير القيادة لعمليات تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات الموضوعية لرفع الإيجابيات وإقصاء السلبيات داخل المؤسسة.

العلاقة بين القيادة والإدارة

يرى كثير من رجال الفكر الإداري أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، ومكانة القيادة المهمة في الإدارة تعزي إلى دور القيادة الأساسي في جميع جوانب العملية الإدارية، فهي أداة محركة للإدارة، والقيادة تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وكفاءة على تحقيق أهدافها (طلال الشريف، 2014: 63).

وقد اختلفت آراء علماء الإدارة إزاء علاقة القيادة بالإدارة ، فهناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة، وهناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى أن الإدارة علم بينما القيادة فن، وينطلق الرأي الأول من أن القيادة تكون دائماً في قمة الهرم الإداري، والقيادة بحكم موقعهم لديهم تطلع استراتيجي شامل وواسع ولا ينغمسون في تفاصيل الأعمال الروتينية. أما الرأي الثاني الذي يرى القيادة جزءاً من الإدارة فيستند في رأيه إلى أن القيادة هي إحدى الوظائف والمسؤوليات المنوطة بالمدير، وإن كثيراً من علماء الإدارة جعلوا القيادة جزءاً من ميادين الإدارة (ظاهر كلاكده، 2017: 13).

واتبع الباحث في هذه الدراسة الرأي الأول باعتبار القيادة في قمة الهرم الإداري وذلك لأنه بدون قيادة فاعلة وناجحة لا يمكن للعملية الإدارية أن تسير على نحو ما هو مرسوم لها.

عناصر القيادة الإدارية

لقد تحدث الكثيرين عن وجود عناصر هامة للقيادة وقد تعددت هذه العناصر ومن تحدث عنها كل من وجهة نظره إلا أن الباحث وجد التصنيف التالي لسهولة ولوضوحه.

حيث يرى نواف (كنعان، 2019) في كتابه (القيادة الإدارية) أن القيادة الإدارية تتطلب وجود أربعة عناصر رئيسية ويوردها:

- **العنصر الأول:** توافر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها، وظهور شخص بين أفرادها مغاير

لبقية الجماعة في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها، والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة يعد عنصرا ضروريا لوجود القيادة، باعتبارها مكون مهم من مكونات التنظيم، وباعتبار التنظيم جماعة منظمة تتميز عن الجماعة العادية بوجود القائد.

• **العنصر الثاني:** عملية التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين، والتأثير عملية مقصودة هادفة في القيادة؛ لذا فإن أي تأثير عشوائي أو أي تأثير يتم بالإكراه لا يدخل ضمن عناصر القيادة، وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهود المبذولة، وتنمية قدرات أفراد الجماعة، وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية، وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادها.

• **العنصر الثالث:** تحقيق الأهداف المرغوبة، وهذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأخرى خاصة بالجماعة، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة، وتبرز صعوبة توافر هذه العناصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة وأهداف أفرادها، وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة

لتمكينها من إشباع حاجاتهم، ومن خلال ميل الجماعة ورغبتها في الانقياد للقائد من قناعتها بأنه يعمل على زيادة إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها.

- **العنصر الرابع:** عملية التنسيق، حيث أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تنسيق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يواجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها، وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها ما لم يوجد لديهم نوع من التنسيق والانسجام الفعلي، وإن كان في أدنى الحدود (نواف كنعان، 2019: 85).

مفهوم القيادة الأكاديمية:

يتسم مصطلح القيادة الأكاديمية في انتشاره ضمن كافة السياقات التعليمية، وفيما يلي سرد لأبرز مفاهيم القيادة الأكاديمية:

عُرِفَت القيادات الإدارية الأكاديمية بأنهم "الأشخاص المنوط لهم الأعمار الإدارية في الجامعة والمتمثل في عميد الكلية، وقد سُميت بالإدارية الأكاديمية حتى لا يكون هناك خلط بين من يقوم بالعمل الإداري فقط كالمسكرتارية، ومن هو إداري أكاديمي، أي أنه أكاديمي في الأصل مثله مثل باقي أعضاء الهيئة التدريسية ولكنه أيضاً أنيط إليه القيام بالأعمال الإدارية المتمثلة بعمادة الكلية" (الديب، 2012، ص. 10)

ويرى الشمراني (2017، ص. 319) أن القيادة تتمثل في السلطة الإدارية التي يمتلكها القائد بصفة رسمية، ويعمل من خلالها للتأثير إيجاباً في المرؤوسين الذين يعملون لديه في محيط العمل الأكاديمي داخل المؤسسة، وعليه فالقيادة الأكاديمية هي مجموعة الأفراد الذين أوكلت إليهم مهام العمل القيادي".

وعرفت الشهري (2017، ص. 5) القيادة الأكاديمية بأنها "التأثير المتبادل بين القيادات الجامعية على مستوى الكليات وأعضاء هيئة التدريس، بما يؤدي إلى زيادة التشارك المعرفي فيما بينهم".

وتُعرف القيادة الأكاديمية بأنها "هي تلك القيادات التي تصنع النجاح والتأثير في بيئة العمل الأكاديمي، فهم العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات ممن يمتلكون التأثير في بيئة العمل الأكاديمي" (الرقب، 2018، ص. 299).

كما عرف العودة (2018، ص. 18) القائد الأكاديمي بأنه "الشخص المنوط به الأعمال الإدارية في الجامعة، وهو أكاديمي في الأصل مثله مثل باقي أعضاء الهيئة التدريسية، ولكنه أُسند إليه القيام بالأعمال الإدارية المتمثلة بعمادة الكليات ووكالة الجامعة".

وعرف كل من الحامد والعمري (2018، ص. 213) القيادات الأكاديمية بأنهم "هم الأشخاص المكلفين بالأعمال الإدارية في الجامعة مع عملهم كأكاديميين، حيث يمتلكون مجموعة من الخبرات والمهارات والقدرات،

والأساليب التي تؤهلهم للأداء الأمثل للمهام الإدارية من أجل تحقيق رؤية وأهداف الجامعة".

عرف جمال الدين والسودي وحسنين (2018، ص. 15) القيادات الأكاديمية بأنهم "مجموعة القيادات الذين يشغلون المناصب الإدارية ذات الطابع الأكاديمي بالجامعة: الممثلة برئاسة الجامعة وعمادة الكليات، ورئاسة المجالس العلمية، بوصفهم من أهم العناصر المناط بها إدارة المؤسسة الجامعية، فهم المسؤولون مسئولية مباشرة عن تسيير العملية الإدارية داخل الجامعة حسب المهام والاختصاصات المخولون بها للسعي في تحقيق وظائف الجامعة والوصول إلى أهدافها".

كما عرف الرويلي (2019، ص. 59) القيادات الأكاديمية بأنهم "هم أعضاء هيئة التدريس الذين يتميزون بالكفاءات العلمية والإدارية، ويشغلون مناصب أكاديمية في الجامعة، وتتمثل مهامهم الأساسية في التخطيط واتخاذ القرارات والتنسيق والتوجيه والرقابة، لتسيير الأعمال بالكليات".

وأخيراً فالقيادات الأكاديمية تشمل الأكاديميين العاملين بالوظائف الإدارية في الجامعات، وهم عمداء الكليات والعمادات المساندة، ووكلاء رؤساء الأقسام الأكاديمية، وعليه فإن مفهوم القيادات الأكاديمية يشير إلى مستويات الإدارة العليا والوسطى من الأكاديميين في الجامعات (العردان، 2020، ص. 79).

مما سبق يمكن استنتاج أن القيادات الأكاديمية تعبر عن الطبقات الإدارية المتواجدة داخل المؤسسة التعليمية، والتي يمكن تصنيفها للمعلمين، والمشرفين والمديرين، ورؤساء الأقسام، والعمداء.

اهمية القيادة الأكاديمية:

تتمثل أهمية القيادات الأكاديمية الأساسية في منح القدرة على رفع جودة منظومة التعليم والتغلب على التحديات الإستراتيجية داخل المؤسسة الأكاديمية، وهو ما أشار إليه زاهر وندا (2018، ص. 793) حينما أكد على أن أهمية القيادات الأكاديمية الجامعية تكمن في مساعدة الجامعات في القضاء على العقبات التي تحول دون الارتقاء بالأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية، وتحول أيضاً دون تحسين الكفاءة والإنتاجية.

ويؤكد الخويطر (2019، ص. 206) على أن للفائد الأكاديمي شأن كبير في إدارة الأزمات التي قد تعوق تحقيق أهداف الجامعة من خلال مواجهته للأزمات وحلها والتخفيف من حدتها، وتحليل المخاطر الناتجة عنها، وتحديد نسبة حدوث الخسائر الناجمة عن الأزمات والتعاون مع الجهات ذات العلاقة لحل تلك الأزمات.

كما تشمل أهمية القيادات الأكاديمية على تطويرهم لبرامج الدراسة والمقررات الأكاديمية، ووضع الرؤى والاستراتيجيات الخاصة بامتلاك الجوانب المعرفية لدى الطلاب بشكل صحيح، وهو ما أشار إليه الزهراني والسيسي (2018، ص. 284) حينما أكدوا على أنه من أهم الأدوار القيادية التي يتعين على القادة الأكاديميين أدائها تتضمن توفير مناخ إيجابي يحفز أعضاء القسم الأكاديمي على إطلاق معارفهم الكامنة، وابتكار إستراتيجيات مناسبة لإدارة أصول المعرفة، والتطوير المستمر للبرامج الأكاديمية بالقسم،

واقترح طرق وأساليب لتنمية موارد القسم، والمشاركة في وضع رؤية للقسم الأكاديمي، وفتح قنوات اتصال مع مؤسسات المجتمع الخارج لتطبيق المعرفة. فيؤكد محمد (2017، ص. 14) على أن تطور أداء الجامعات يعتمد على وجود قيادات أكاديمية تمتلك من المهارات والقدرات والكفاءات ما يمكنها من تعزيز قدراتها على تأدية أدوارها ووظائفها بشكل يحقق الجودة والتميز لهذه الجامعات.

كما تعمل القيادات الأكاديمية على تحسين المناخ الوظيفية والمهني داخل المؤسسة، ورعاية كافة الجوانب الإدارية، وهو ما أشار إليه الشهري (2016، ص. 55) حينما أكد على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يمثلون القيادة الأكاديمية والإدارية المنوطة بإدارة شؤون الأقسام الأكاديمية والفنية، وتزداد مسؤولياته لتشتمل على الجوانب الأكاديمية والإدارية بشكل متلازم في منظومة واحدة، فهو المسئول عن تهيئة المناخ المناسب لتحقيق السياسة العامة للقسم الأكاديمي وإدارة شؤونه العلمية والإدارية.

مما سبق يمكن استنتاج أن القيادات الأكاديمية تتطوي أهميتها على تحسين المجتمع وتقوية الجانب التكنولوجي، والمساعدة على تقدم جوانب المجتمع المادية والمعنوية، إلى جانب تحسين قدرة الخريجين على التأقلم مع متطلبات المجتمع وتلبيتها في مختلف المجالات؛ كذلك وتعمل القيادات الأكاديمية بكل حرص على تلبية احتياجات العاملين داخل المؤسسة الأكاديمية، وتحقيق رضاهم الوظيفي، إلى جانب رفع كفاءة وفعالية التعليم داخل المؤسسة،

بالإضافة إلى تكوين الرؤى والأهداف الأكاديمية، وتطوير المناخ والبيئة التنظيمية داخل المؤسسة، ونشر ثقافة العمل التعاوني بين عناصرها الوظيفية. كما يتوقف نجاح مؤسسات التعليم العالي وكفاءتها في القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها على كفاءة وقدرة قيادتها الأكاديمية؛ نظراً للدور المهم الذي تلعبه في تحقيق أهدافه المؤسسة وتطلعاتها. كما لا يمكن أن يتحرك أي مجتمع انساني معاصر إلى الامام ذاتياً بغياب مؤسساته الجامعية التي يفترض أن تصوغ رؤاه المستقبلية وتسير عقله بالمعرفة، وهذا يتطلب أن يكون على رأس قيادة المؤسسة الجامعية قيادة متطورة بدء من رئيس الجامعة، مروراً بوكلائه، وعمداء الكليات ووكلائهم، انتهاءً برؤساء الاقسام. إذ أن الجامعة التي تملك جهازاً إدارياً كفئاً وقيادة فعالة ستكون قادرة على تطوير مجتمعها، كما ستكون نموذجاً متقدماً تحذني به بقية مؤسسات المجتمع.

تلعب القيادة الأكاديمية دوراً مركزياً في قيام مؤسسات التعليم العالي بدورها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وبناء مجتمع المعرفة. وأصبحت القيادة الأكاديمية مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالعمل على استثمار أصولها المعرفية وذلك من خلال دعم وتشجيع ثقافة التشارك المعرفي وتوفير الوسائل والنظم الداعمة للتشارك المعرفي والتفاعل المؤسسات الأخرى وتكوين شراكات معها وتبادل المعارف والمنافع معها، لتقوم الجامعات بواجبها اتجاه بناء اقتصاد ومجتمع المعرفة.

القيادة الأكاديمية في الجامعات السعودية:

بالرغم من الزخم الكبير في أنماط ونظريات القيادة القديمة والناشئة إلا أن فهم عملية القيادة ضمن نطاق مؤسسات التعليم العالي يبقى أمراً معقداً للغاية خاصة في ظل التغييرات الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، الثقافية، وكذا الفرق بين مجموعة من المفاهيم داخل المؤسسة في حد ذاتها مثل: الفرق بين القيادة والإدارة، الخصائص الديموغرافية للموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، الخ. (ببة، 2016، ص 18).

كما أدى تباين وجهات نظر المعنيين وتطور دور الجامعة وفلسفتها، ونمط قيادتها من بلد لآخر ومن جامعة لأخرى إلى اختلاف مفهوم القيادة الأكاديمية

وينظر (صلاح الدين، 2015، ص. 152) إلى القيادة الأكاديمية بأنها تأثير متبادل بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المعرفة والتشارك المعرفي والاجتماعي بينهم، ويرى (الغامدي، 2020، ص. 36) بأنها عملية هادفة يدرك فيها القائد الأكاديمي أنه عضو في جماعة، يراعى مصالحها عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والامكانيات المادية المتاحة. أما والتر واخرون (walter.H& other) يرون بأنها العملية المتعلقة

ببناء مجتمع من الأكاديميين الذين يسعون لتحقيق أهداف مشتركة من خلال تمكين الهيئة الإدارية واعضاء هيئة التدريس (أبو خضير، 2012، ص. 91).

وتم استخدام مفهوم القيادة الأكاديمية للإشارة إلى الأفراد المعينين في المناصب الرسمية داخل الجامعات خاصةً من شاغلي المناصب الأكاديمية من نائب رئيس الجامعة، العميد ورئيس القسم.

(Mehmood, Khan, Raziq, ahirkheli, 2012, p. 195) فيذكر محمود وأهيريخيلي وخان و رازق، أن القيادة الأكاديمية تتمثل في الشخص الذي لديه القدرة على قيادة الآخرين واطعاً نصب عينيه فوائد المؤسسة واحترام مرؤوسيه، فضلاً عن امتلاكه رؤية واضحة. ويرى بيرغ (25 Bergh,2009, p.) بأنها شخص يتمتع بمكانه عالية في مؤسسات التعليم العالي يتولى مسؤولية القضايا المتعلقة بالمناهج الدراسية، وبرامج الدراسة، والكادر التعليمي، وتقييم التعليم والتعلم. فالقيادات الأكاديمية تتولى تسيير العمل في الجامعة وفقاً لأحكام القوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعات، وفي المملكة العربية السعودية تتمثل هذه القيادات في القيادات الرئيسية التي وردت في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات:

(دليل نظام مجلس التعليم العالي والجامعات، 2007، ص ص. 21-48) .

1. مدراء الجامعات:

يعين مدير الجامعة ويعفى من منصبه بأمر ملكي بناء على اقتراح وزير التعليم، ويكون مدير الجامعة مسئولاً أمام وزير التعليم، ويتولى إدارة شئونها

العلمية، والإدارية، والمالية، ويشرف على الانظمة واللوائح ويمثل الجامعة أمام الهيئات الأخرى، وله أن يفوض بعض صلاحياته .

2. وكلاء الجامعات:

يكون لكل جامعة وكيل أو أكثر يحدد عددهم مجلس التعليم العالي من بين أعضاء هيئة التدريس بدرجة أستاذ مشارك على الأقل. يعاون الوكلاء مدير الجامعة في إدارة شؤونها. وتحدد اللوائح صلاحياتهم، ويقوم أقدمهم عند تعددهم مقام مدير الجامعة عند غيابه أو خلو منصبه.

3. العمداء ووكلائهم:

يعين عميد الكلية أو المعهد بقرار من وزير التعليم العالي بناء على ترشيح مدير الجامعة. ويتولى العميد إدارة الشؤون العلمية والإدارية والمالية للكلية أو المعهد في حدود هذا النظام ولوائحه، ويقدم إلى مدير الجامعة في نهاية كل سنة جامعية تقريراً عن شؤون التعليم وسائر أوجه النشاط في الكلية أو المعهد.

ويجوز أن يكون لكل كلية أو معهد وكيل يعاون الوكيل العميد في أعماله، وينوب عنه أقدم الوكلاء عند تعددهم أثناء غيابه أو خلو منصبه، ويتولى أحدهم أمانة مجلس الكلية أو المعهد. كما يجوز أن يعين وكلاء لعمداء العمادات المساندة يعاون الوكيل العميد في أعماله وينوب عنه أثناء غيابه أو خلو منصبه.

4. رئيس القسم:

يعين رئيس القسم من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءات العلمية والإدارية بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية أو المعهد، وهو المسؤول عن تسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية فيه ويقدم للمعيد تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية.

ولذا فإنه من الأهمية القصوى ان تتوقف فاعلية القيادة الأكاديمية على امتلاك القائد جملة من الصفات والسمات والمهارات الأساسية للعمل القيادي التي تعين القائد الأكاديمي على النجاح في أداء عمله، فالقائد يحتاج أن تكون لديه مهارة كافية في طرق التواصل عموماً، وأن تكون لديه قدرات إبداعية وفكرية وان تكون لديه حصيلة كافية من الخبرات الأكاديمية في ممارسة العمل كأستاذ والبحث العلمي وإمام مناسب بالجوانب الإدارية والمالية. ثم لابد أن يكون قادراً على بناء علاقات إيجابية داخل الجامعة وخارجها، وأن تكون لديه اللياقة والقوة العاطفية التي تعينه على اتخاذ العديد من القرارات الصعبة والمهمة (الشهري، 2016، ص 43).

أدوار القيادة الأكاديمية:

فرضت الطبيعة المتغيرة للجامعات والتحديات التي يواجهها التعليم العالي أدوار متعددة ومتجددة تقوم بها القيادة الأكاديمية القيام بها لمواكبة هذا التغير، فلم تعد تقتصر على الأدوار التقليدية المتعلقة بقرارات التوظيف، وتقييم أعضاء الهيئة التدريسية وتزويدهم بالموارد الضرورية لنجاحهم وإدارة الموارد المالية وتمثيل

الجامعة أمام المؤسسات الأخرى (Flowers; Moore, 2008, P. 71)، بل تطورت مهام القائد الأكاديمي لتصبح من تطوير للاستراتيجية لتحديد الرؤية، ومن باني أنظمة إلى محرك يحث العاملين على التفكير بالمستقبل والاستعداد له، ويركز على تطوير المبادرات وتحطيم البيروقراطية، وكذلك من مصدر للأوامر إلى مشجع ومحفز (عيد، 2015، ص. 392).

إن القيادة الأكاديمية المتمثلة بالقائد الثقافي تقوم بدور كبير في سد الحاجات الاجتماعية للجامعة وتشكيل ثقافتها عبر اظهار الرؤية وتنفيذها، وتخطيط السلوكيات المتوقعة من الآخرين، والتهيئة للمباشرة في تغيير الثقافة ودعم وتعزيز السلوكيات الجديدة (Narayanan; Nath 2013, p. 466)، ويرى هندريكسون وآخرون (Hendrickson; Lane; Harris; & . 295) أن هناك العديد من الأدوار للقائد الأكاديمي منها إيجاد ثقافة تنظيمية تساعد على التكيف، وتطوير رؤية ورسالة مشتركة، وتطوير وإيجاد مجتمع أكاديمي وفكري، وتعزيز النمو والتطوير الأكاديمي، وتطوير نظام للتقييم ووضع الخطط الاستراتيجية.

كما تقوم القيادة الأكاديمية بأدوار شرفية حيث يعد القائد الأكاديمي رمزاً للقيادة في مؤسسته تقام تحت رعايته مجموعة من الفعاليات التي من خلالها يمكن بث روح الحماس لأهداف الجامعة وتوجهاتها، وإيجاد صورة ذهنية إيجابية عن الجامعة لدى المتلقي (الشهري، 2016، ص. 52).

كما أنها تلعب دوراً في توفير بيئة عمل مناسبة تتوافر فيها البنية المعلوماتية والتدريب وتنمية مهارات العاملين، وإتاحة العمل الجماعي، والعمل على تعدد

مراكز السلطة بين الأفراد، وتحديد احتياجات المؤسسة المطلوبة من العنصر البشري بمواصفات تتناسب مع طبيعة الأهداف المرجو تحقيقها من خلاله، واختيارها واستقطاب العناصر الفعالة والكفاءة، ثم تنميتها وتطويرها من خلال التدريب والتأهيل، والتشجيع والتحفيز لتحسين الأداء والإبداع، وإطلاق طاقاتها بطرق متنوعة ومتابعة تقدمها وتطويرها (عيد، 2015، ص. 402).

نتائج واقتراحات وتوصيات الدراسة:

تقترح الباحثة بعض النقاط الهامة التي تعتقد انها ستكون ذات أهمية لاثراء هذا البحث و ختامة نتائجه ببعض المقترحات والتوصيات التي تقوي من دور القيادة الاكاديمية.

أولاً: السمات التي تجعل القادة الأكاديميين استثنائيين

فيما يلي بعض الأمثلة على السمات التي قد يتمتع بها القادة الأكاديميون الاستثنائيون:

■ الصبر

إن التحلي بالصبر يساعد القادة الأكاديميين على تعلم المزيد عن طلابهم للتكيف مع أساليب التعلم الخاصة بهم. قد يستغرق بعض الطلاب وقتاً أطول من غيرهم لإكمال مشروع ما أو فهم مفهوم ما، لذا فإن التحلي بالصبر يتيح للقادة الاكاديميين تقديم الموارد التي يحتاجها الطلاب بشكل فردي. كما قد يستفيد القادة الأكاديميون الذين يعملون مع الطلاب الأصغر سناً أيضاً من التحلي بالصبر حيث يمكنهم الحفاظ على الهدوء والمهنية في الفصل الدراسي الجامح.

■ مهارات التواصل

يستخدم القادة الأكاديميون الناجحون مهارات الاتصال غير اللفظية واللفظية والكتابية يومياً. يستخدمون مهارات الاتصال اللفظي لشرح المعلومات المعقدة للطلاب بطريقة سهلة الفهم. ويستخدمون مهارات الاتصال الكتابية الخاصة

بهم لإنشاء تقارير مرحلية وكتابة الاختبارات ووصف المهام والمراسلة مع أولياء الأمور أو المعلمين الآخرين عند الضرورة. قد يستخدم المعلمون مهارات الاتصال غير اللفظية لتشجيع الطلاب على الاهتمام. على سبيل المثال، قد يقفون بصمت في مقدمة الفصل الدراسي حتى يصبح الطلاب هادئين ومستعدين للاستماع. يعد الاستماع النشط مهارة تواصل مهمة أخرى تسمح للقادة الأكاديميين بالاستماع إلى تعليقات أو أسئلة طلابهم وتطبيقها على تدريسيهم.

■ مهارات حل المشاكل

قد يكون القادة الأكاديميون مسؤولين عن معالجة المشكلات التي يواجهها الطلاب، مثل عدم توفر الوقت الكافي لإكمال المهمة. إن امتلاك مهارات قوية في حل المشكلات يساعدهم على تقييم هذه المشكلات لتطوير حل مستدير. تساعد هذه المهارات أيضاً القادة الأكاديميين على ضمان تقليل تأثير هذه المشكلات على الطالب الفردي والفصل ككل. إبداع للحفاظ على اهتمام الطلاب، من المهم أن يكون القادة الأكاديميون مبدعين. وهذا يساعدهم على تطوير أساليب التدريس المختلفة التي تحافظ على تفاعل الطلاب. ويمكن أن يساعدهم أيضاً في تمييز دروسهم عن دروس المعلمين الآخرين الذين قد يدرسه الطالب، حتى لا يكون يومهم رتيباً. يمكن أن تساعد خطط الدروس الإبداعية الطلاب على الاحتفاظ بالمعلومات الجديدة لفترة أطول وتشجعهم على الإبداع بأنفسهم.

■ المرونة

على الرغم من أن العديد من القادة الأكاديميين يضعون خطأً تفصيلية للدروس، إلا أن الخطط الناجحة تظل مرنة وتتكيف مع دروسها مع طلابها. على سبيل المثال، يمكنك تخصيص قدر معين من الوقت للطلاب لإكمال مهمة ما، ولكن لوحظت أنهم يستغرقون وقتاً أطول مما كنت تعتقد. يتيح التحلي بالمرونة تعديل خطة الدرس لمنح الطلاب الوقت الذي يحتاجونه. يُظهر هذا للطلاب أنك تفهم أساليب التعلم الخاصة بهم ويمكنك تكيف دروسك وفقاً لاحتياجاتهم.

■ مهارات تنظيمية

غالباً ما يعمل القادة الأكاديميون مع فصول متعددة، لذلك من المهم بالنسبة لهم أن يظلوا منظمين. يمكن أن يساعدهم ذلك في تخطيط جداولهم ودروسهم بشكل فعال. يمكن للمهارات التنظيمية القوية أيضاً أن تساعد القادة الأكاديميين على متابعة تقدم طلابهم حتى يتمكنوا من تحفيزهم لتحقيق أهدافهم.

ثانياً: كيف تصبح قائداً أكاديمياً أفضل

إذا كنت تريد أن تصبح قائداً أكاديمياً أفضل، فإليك الخطوات المقترحة التي يمكنك اتباعها للقيام بذلك: -

■ إنشاء اتصالات واضحة

نظراً لأن مهارات الاتصال القوية هي سمة مهمة يجب أن يتمتع بها القادة الأكاديميون، فإن إنشاء تواصل واضح مع الطلاب يمكن أن يساعدك على

تطوير هذه المهارة. هناك العديد من الطرق للقيام بذلك، مثل إنشاء خط اتصال مفتوح مع طلابك. يتيح لك هذا التعرف على طلابك بشكل أفضل حتى تتمكن من فهم احتياجات التعلم الفردية الخاصة بهم. إن تشجيع الطلاب على التحدث معك والتواصل معك لطرح الأسئلة أو المخاوف التي لديهم يمكن أن يساعدهم أيضاً على فهم المواد التي تدرسها بشكل أفضل. يمكنك أيضاً طلب التوضيح عند الحاجة وتشجيع طلابك على فعل الشيء نفسه. إذا كنت لا تفهم ما يسأله الطالب، فشجعه على إعادة صياغة سؤاله حتى تتمكن من منحه الإجابة المناسبة. إذا لم يفهم طلابك مفهوماً ما، فشجعهم على طلب التوضيح أثناء الفصل أو بعد الدرس حتى تتمكن من مساعدتهم على فهم ما تقوله بشكل كامل.

■ كن قدوة

غالباً ما ينظر الطلاب إلى القادة الأكاديميين كنماذج يحتذى بها. قد يقومون بتحليل سلوكك ومحاولة تقليده لتحقيق نفس النجاح. وهذا يعني أنه من المهم التصرف بالطريقة التي تريد أن يتصرف بها طلابك لمساعدتهم على تطوير العادات والسلوكيات المرغوبة. على سبيل المثال، إذا كنت تريد أن يصل الطلاب في الوقت المحدد للفصل، فمن المهم أن تفعل ذلك أيضاً. كن محترفاً دائماً عندما تكون مع طلابك واتبع سياسات المؤسسة الأكاديمية لتشجيع طلابك على فعل الشيء نفسه.

■ حدد أهدافاً ذكية مع طلابك

يمكن أن يساعد تحديد الأهداف مع طلابك في تحفيزهم على النجاح. لتحديد أهداف فعالة، استخدم منهجية (SMART)، وهو اختصار يشير إلى محدد، وقابل للقياس، وقابل للتحقيق، وذو صلة، ومستند إلى الوقت. إذا كانت الأهداف التي حددتها تتضمن جميع العناصر الخمسة، فهذا يزيد من احتمالية تمكن الطلاب من تحقيقها. من المهم مناقشة هذه الأهداف مع طلابك أيضاً للتأكد من أنهم يساهمون بأفكارهم الخاصة، مما يزيد من احتمالية رغبتهم في النجاح.

حيث ان النضج في إتقان صياغة الهدف فعكس ذلك يعني إضفاء وقت ثمين في تحصيل هدف سطحي و ربما ليس له علاقة بالطموح المنشود. يعتبر أسلوب (S.M.A.R.T) من أكثر الأساليب شيوعاً لزيادة إمكانية تحقيق الهدف و يلخص كما يلي:

* Specific :

تحديد الهدف المراد تحقيقه بالضبط

* Measurable:

هدف قابل للقياس يعني إمكانية المتابعة والتطوير والتحسين المستمر.

* Achievable:

الأهداف الطموحة ذات السقف العالي بحاجة لأهداف قصيرة المدى وقابلة للتحقيق.

* Relevant:

الهدف ذو العلاقة بالطموح يحفظ الوقت ويبعد عن سطحية الإنجاز.

* Timely:

الإطار الزمني المحدد يقطع الطريق عن التسويف ويضمن تجاوز التحديات المتوقعة بأسرع وقت.

■ الاستعداد للدروس في وقت مبكر

هناك طريقة أخرى لتكون قائداً قوياً وهي إعداد دروسك أو محاضراتك مسبقاً. يمكن أن يساعدك ذلك في توصيل المعلومات للطلاب بطريقة أكثر ثقة، وتشجيعهم على الاهتمام. حاول إنشاء خطة درس يمكنك اتباعها بسهولة للتأكد من عدم نسيان أي تفاصيل. من المهم أن تتناول خطة الدرس الخاصة بك نقاط القوة والضعف لدى جميع طلابك لمساعدتهم على النمو.

■ الالتزام بالتعلم مدى الحياة

على الرغم من أنك قائد أكاديمي ومن المحتمل أن تكون خبيراً في مجالك، إلا أن هناك دائماً المزيد من المعلومات التي يمكنك تعلمها. فكر في إكمال دورات التعليم المستمر للبقاء على اطلاع بأخر المستجدات في مجال عملك حتى تتمكن من تقديم هذه المعلومات المحدثة للطلاب. يمكنك أيضاً تطوير تعليمك من خلال التواصل، حيث يمكنك مقابلة خبراء الصناعة الآخرين وتبادل المعلومات.

■ أكمل التقييم الذاتي

يمكن أن يساعدك إكمال التقييمات الذاتية بشكل منتظم في تحديد نقاط القوة والضعف لديك كقائد أكاديمي. يمكن أن يساعدك هذا في تحديد المهارات أو السمات أو المعرفة التي يمكنك تحسينها أو تطويرها لتصبح معلماً أفضل. وهذا يضمن أنه يمكنك تقديم أفضل تعليم لطلابك. يمكنك أيضاً طلب التعليقات من طلابك أو زملائك إذا لم تكن متأكدًا من المجالات التي تريد تحسينها. إذا

طلبت تعليقات من الطلاب، فمن المهم أن تقوم بتطبيقها لتظهر لهم أنك تحترم آرائهم.

توصيات البحث:

- 1- معرفة اجراءات وسياسات وأنظمة العمل ومعرفتها هي إدارة وليست قيادة بينما تضمن المرونة و الرشاقة عند التعامل مع تلك الاجراءات إضافةً إلى دفع فريق العمل للإنتاج هو صلب القيادة الفاعلة.
- 2- التباهي بمعرفة القوانين و الأنظمة من دون وجود مهارة التحفيز والتواصل المستمر مع فريق العمل بحب واحترام لا يعدو كونه ممارسة إدارية حازمة أو قانونية مزعجة لا تناسب البيئات الأكاديمية التي تطمح للتفكير الإبداعي أو الإنتاج الإبتكاري.
- 3- القيادة أسلوب تعامل مستدام له مدة معينة لإحداث تغيير محدد ويغلب عليها صفة التكرار والمتابعة. القيادة ليست مجرد إحداث طفرة إدارية مفاجئة من خلال إصدار قراراتين أو ثلاثة أو أكثر.
- 4- قيادة الفريق نحو هدف معين يتوجب وجود خريطة درست مبكراً بعمق ولها مسار واضح لتحقيق الهدف.
- 5- تأثير احترام الفريق للقائد ربما أكبر بكثير من تأثير سلطة رسمية في البيئة الأكاديمية. يمكن للقائد اكتساب التأثير من خلال التعامل الطبيعي النقي من التكلف إضافة إلى الشجاعة والثقة في عمل مايراه صحيحاً عند اتخاذ قرار معين.
- 6- الوصول للقلب مطلب قبل الوصول للعقل ويضمن الإنسجام التام بين أعضاء الفريق.

- 7- الابتعاد عن الندية وتجنب إخفاء معلومات هامة عن فريق العمل والفعالية في إعطاء الصلاحيات تعتبر أمور هامة لتجنب إحداث اضطرابات بين أعضاء الفريق والتي بدورها تؤثر على الإنتاجية.
- 8- ممارسة القائد للتنبؤ من خلال تجسيد رؤية مستقبلية " قصيرة وطويلة المدى" للخروج من الأزمات الحالية أو السعي إلى تحقيق رؤية تطويرية نوعية. مثال: ربط معطيات رقمية حالية من بيئة العمل و محيطها الخارجي ومشاركتها مع فريق العمل لتحويلها إلى تنبؤ مجسد في صورة واضحة مع السعي الجاد لتحقيقه في المستقبل القريب.
- 9- أهمية اطلاق الروح المعنوية والالهامات والتشجيع عند المرور بمطبات الملل و الانكسار.
- 10- مراجعة القائد للأولويات بشكل يومي مع تقبل تام لإعادة الترتيب أحياناً حسب مصلحة تحقيق الهدف و الانشغال الدائم في كل المهام المهمة لا يعني بالضرورة تحقيق الهدف المحدد.
- 11- تبوء المناصب القيادية ليست مجرد امتيازات شخصية وتحسين مهني ورفاهية مالية. إنما يعني تزايد المسؤولية في إعطاء المزيد من الوقت والتفكير لقيادة الفريق وتكيف القائد للتقليل من بعض حقوقه.
- 12- اتقان مفهوم العمل المناسب في الوقت المناسب وتجنب التوقيت الخاطئ حتى و إن كان العمل مناسباً.

المراجع

المراجع العربية

- 1- بني مقداد،نعيمة.(2016). دور الإدارة الجامعية في تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة في جامعة اليرموك: العقبات والحلول.(رسالة دكتوراه غير منشورة).جامعة اليرموك، عمان، الأردن.
- 2- جامعة القصيم.(2017).30توصية لمؤتمر دور الجامعات في تفعيل رؤية 2030. استرجعت من <https://www.qu.edu.sa/content/p/424/30->
- 3- جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.(2018).الخطة الاستراتيجية لجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل 2015- 2018. الدمام، المملكة العربية السعودية: جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.
- 4- الجماسي، محمد.(2014).درجة توافر خصائص الجامعة المنتجة في الجامعات الفلسطينية وسبل تعزيزها (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 5- حمرون، ضيف الله.(2011).إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك: دراسة ميدانية. مجلة رسالة الخليج العربي، (119) 85،-134.
- 6- حامد، محمد، وزيدان، همام، والبحيري، السيد.(2008).تمويل التعليم الجامعي واتجاهاته المعاصرة. القاهرة، مصر:عالم الكتب.

- 7- الحربي، محمد.(2015).بدائل مقترحة لتمويل التعليم في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجاً.مجلة كلية التربية_جامعة بنها،26(103)،141—172.
- 8- الحقباني، محمد.(2015).الإنتاج العلمي في الجامعات السعودية.استرجعت من <http://www.al-jazirah.com/2015/20151111/ar6.htm>
- 9- الخطيب، أحمد.(2003).البحث العلمي والتعليم العالي. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 10- الخليفة، عبد العزيز.(1434).صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أنموذجاً. مجلة رسالة التربية وعلم النفس، (46)
- 11- رؤية 2030.(2016).برنامج التحول الوطني. استرجعت من https://www.yesser.gov.sa/ar/Documents/NTP_ar-1.pdf
- 12- الزنفلي، أحمد.(2012).التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة. القاهرة، مصر:مكتبة الأنجلو المصرية.

- 13- زاهر، محمد، و هيكل، هناء، وأبو سعدة، وضيفة. (2013). صيغة الجامعة المنتجة بالجامعات المصرية: الدواعي والمتطلبات. مجلة المعرفة التربوية، 1(1)، 31-80.
- 14- السلاطين، علي. (2005). آليات تطوير الشراكة المؤسسية بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص دراسة استكشافية لآراء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد وقيادات القطاع الخاص بمنطقة عسير. مجلة التربية مصر، 8(16)، 175-245.
- 15- الشربيني، فهد. (2009). طرق جديدة لزيادة موارد الجامعات. مجلة المعرفة الالكترونية. استرحتت من http://www.almarefh.net/show_content_sub.php
- 16- الصغير، أحمد. (2005). التعليم الجامعي في الوطن العربي تحديات الواقع ورؤى المستقبل. القاهرة، مصر: عالم الكتب
- 17- عزب، محمد. (2011). التعليم الجامعي وقضايا التنمية. القاهرة، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 18- عثمان، السعيد. (2005). الجامعة المنتجة: صيغة مقترحة لتطوير التعليم الجامعي. مجلة حولية كلية المعلمين في أبها، (6)، 155-168.
- 19- عشبية، فتحي. (2000). الجامعة المنتجة أحد البدائل لخصخصة التعليم الجامعي في مصر دراسة تحليلية. بحث قدم في المؤتمر التربوي الثاني خصخصة التعليم العالي والجامعي، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عمان.

- 20- عمار، هالة. (2017). آليات الشراكة بين الجامعات ومؤسسات الأعمال والإنتاج في ضوء النماذج العالمية. جمهورية مصر العربية: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- 21- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (2001). البحث العلمي مفهومة وأدواته وأساليبه (ط6). عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 22- العساف، صالح. (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (ط2). الرياض، المملكة العربية السعودية: دار الزهراء. 23. الغامدي، فهد. (1439).
- 23- مؤشرات تطبيق الاقتصاد المعرفي كمدخل لتحقيق خصائص الجامعة المنتجة في ضوء التجارب العالمية- دراسة تطبيقية على جامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- 24- محمد، أحمد. (2014). اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 25- المحياء، سارة، والحربي، محمد. (2016). دور البحث العلمي في تحول الجامعات الحكومية السعودية إلى جامعة منتجة: استراتيجية مقترحة. مجلة رابطة التربية الحديثة، 8(28)، 101-155.

26- المرصد الجامعي. (2019). إحصاءات أعضاء هيئة التدريس.

استرجعت من

<https://www.iau.edu.sa/ar/about-us/uod-observatory/employee-demographics/employee-demographics>

27- الماجد، ابتسام. (1439). تصور مقترح لتمويل الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

28- هيئة الخبراء لمجلس الوزراء. (1415). نظام مجلس التعليم العالي

والجامعات. استرجعت من

https://dent.ksu.edu.sa/sites/dent.ksu.edu.sa/files/imce_image/s/02.pdf

29- وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي. (١٤٤٠). ترقية

أعضاء هيئة التدريس: القواعد التنفيذية

30- والإجرائية. ط٢. الدمام: المملكة العربية السعودية

31- وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي. (د.ت). صرف

المكافآت التشجيعية للنشر في المجلات العلمية المصنفة في قوائم

Web Of Science. استرجعت من

https://www.iau.edu.sa/sites/default/files/content-box/lmkfat_ltshjyy_2.pdf

32- وزارة التعليم. (2017). مشروع نظام الجامعات. استرجعت من

<https://www.moe.gov.sa/ar/newunisys/Documents/image0342.pdf>

المراجع العربية المترجمة

- 33- Bani Miqdad, N. (2016).The role of university administration in applying the concept of a productive university at Yarmouk University: obstacles and solutions.(Unpublished doctoral thesis) University of Yarmouk, Amman, Jordan.
- 34- Al-Qassim University.(2017).30 recommendations for the role of universities in activating the 2030 vision. Retrieved from <https://www.qu.edu.sa/content/p/->
- 35- Imam Abdulrahman bin Faisal University. (2018) The strategic plan of Imam Abdulrahman bin Faisal University 2015-2018. Dammam, Kingdom of Saudi Arabia: Imam Abdulrahman bin University
- 36- Al-Jamasy, M. (2014) The degree of availability of productive university characteristics in Palestinian universities and ways to enhance them (unpublished master's thesis). The Islamic University, Gaza, Palestine.
- 37- Hamroun, D. (2011). Performance Management for Academic Leadership at the University of Tabuk: A Field Study. The Arab Gulf Message Magazine, (119), 85-134.
- 38- Hamed, M, Zidan, H, and Al-Bhair, S.(2008). Funding university education and its contemporary trends. Cairo, Egypt: The World of Books.

- 39- Al-Harbi, M. (2015). Suggested alternatives to finance education in public universities in the Kingdom of Saudi Arabia: King Saud University as a model. Journal of the College of Education - Benha University, 26 (103), 141-172.
- 40- Al-Haqbani, M.(2015). Scientific production in Saudi universities. Retrieved from <http://www.al-jazirah.com/2015/20151111/ar6.htm>
- 41- Al-Khatib, A.(2003). Scientific Research and Higher Education. Amman, Jordan: Al Masirah House for Publishing, Distribution, and Printing.
- 42- Al-Khalifah, A. (1434). A proposed formula for activating the societal partnership of Saudi universities in light of the university's philosophy that produced Imam Muhammad bin Saud Islamic University as a model. Journal of Education and Psychology, (46).,
- 43- Vision 2030. (2016). National Transformation Program. Retrieved from https://www.yesser.gov.sa/ar/Documents/NTP_en-1.pdf
- 44- Al-Zanfali, A. (2012). Strategic planning for university education has a role in meeting the requirements of sustainable development. Cairo, Egypt: The Anglo-Egyptian Library.

- 45- Zahir, M, Heikal, H, Abu Sa`da, W. (2013). The formula of the university produced in Egyptian universities: the reasons and requirements. Journal of Educational Knowledge, 1 (1), 31-80.
- 46- Sultans, A. (2005). Mechanisms for developing institutional partnership between universities and private sector institutions. An exploratory study of the views of academic leaders at King Khalid University and leaders of the private sector in the Asir region. Education Journal Egypt, 8 (16), 175-245.
- 47- Al-Sherbiny, F. (2009). New ways to increase the resources of universities. Electronic Knowledge Journal. Retrieved from http://www.almarefh.net/show_content_sub.php
- 48- Al-Soghair, A. (2005). University education in the Arab world, challenges of reality and visions of the future. Cairo, Egypt: The World of Books.
- 49- Azab, M. (2011). University Education and Development Issues. Cairo, Egypt: The Anglo-Egyptian Library.
- 50- Othman, S. (2005). The Producing University: A Proposed Form for the Development of University Education. Journal of the Teachers College Yearbook in Abha, (6), 155-168.

- 51- Achiba, F. (2000). The Producing University, One of the Alternatives for Privatizing University Education in Egypt, Analysis Study. Research presented at the second educational conference, Privatization of Higher and University Education, Sultan Qaboos University, Muscat, Oman.
- 52- Ammar, H. (2017). Partnership mechanisms between universities and business and production institutions in the light of global models. Arab Republic of Egypt: The Modern Library for Publishing and Distribution.
- 53- Obaidat, T, Adas, A, Abd al-Haqq, K. (2001). Scientific Research Understanding, its Tools and Methods (6th edition). Amman, Jordan: Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution.
- 54- Al-Assaf, S. (2012). Introduction to research in behavioral sciences (2nd ed.) Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia: Dar Al Zahraa.
- 55- Al-Ghamdi, F. (1439). Indicators of the application of knowledge economy as an input to achieving the characteristics of the productive university in light of global experiences - an applied study on Umm Al-Qura and King Abdulaziz University (unpublished PhD thesis) Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Kingdom of Saudi Arabia.

- 56- Muhammad, A. (2014). Knowledge Economy and Development Trends Amman, Jordan: Al Masirah House for Publishing, Distribution and Printing.
- 57- Al-Muhaya, S, and Al-Harbi, M. (2016). The role of scientific research in the transformation of Saudi public universities into a productive university: a proposed strategy. Journal of the Association of Modern Education, 8 (28), 101-155.
- 58- University Observatory. (2019) Faculty Members Statistics. Retrieved from <https://www.iau.edu.sa/ar/about-us/uod-observatory/employee-demographics/employee-demographics>
- 59- Al-Majid, I. (1439). A proposed scenario for financing Saudi universities in light of the university's productive philosophy (unpublished doctoral thesis). Imam Muhammad bin Saud University, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia.
- 60- Expert Council of the Council of Ministers. (1415). Higher Education Council and Universities System. Retrieved from https://dent.ksu.edu.sa/sites/dent.ksu.edu.sa/files/imce_images/02.pdf

- 61- The University Vice Presidency for Postgraduate Studies and Scientific Research (1440) Teaching Staff Promotion: Executive Rules . Damman: Kingdom of Saudi Arabia
- 62- The University Vice Presidency for Postgraduate Studies and Scientific Research (DN). Disbursement of incentive rewards for publishing in scientific journals classified in the Web Of Science lists. Retrieved from https://www.iau.edu.sa/sites/default/files/content-box/lmkfat_ltshjyy_2.pdf
- 63- Ministry of Education. (2017). Universities System Project. Retrieved from <https://www.moe.gov.sa/ar/newunisys/Documents/image0342.pdf>
- المراجع الأجنبية:**
- 64- Alzate, S. (2015). University Bonding - Productive Sector Companies Literature review. Latin America: XLI Latin American Computing Conference (CLEI).
- 65- Deloitte. (2015). The importance of universities to Australia. Australia: Deloitte.
- 66- FRØLUND, L., MURRA, F and RIEDEL, M. (2018). Developing Successful Strategic Partnerships with Universities. MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW, winter 2018, 71-79.
- 67- Garcia, R and Camacho, C. (2016). Non- parametric analysis of resent trends in productive university

technology transfer. Proceedings of the 2016 Industrial and Systems Engineering Research Conference.

- 68- Janero, D. (2012). Productive university, industry, and government relationships in preclinical drug discovery and development: Considerations toward a synergistic. Expert on Drug Discovery, 6 (7), 449-45.