

نظريات القيادة التربوية

ELD723

Lecture 6

Prepared by Dr. Alaa Tariq Eldmrar



القيادة في مؤسسات التعليم العالي

(القيادة الجامعية)

المحتويات



- ❖ المقدمة
- ❖ القيادات الأكاديمية
- ❖ وظائف القيادات الأكاديمية
- ❖ الأنماط القيادية
- ❖ الأسس الداعمة لنجاح القيادات التربوية
- ❖ عناصر نجاح تطبيق القيادة التربوية في الجامعات
- ❖ دوافع تأهيل القيادات التربوية
- ❖ تطوير العمل الإداري للقيادات الجامعية
- ❖ المعوقات والتحديات للقيادات التربوية

تُعد الجامعات مؤسسات إنتاجية من الدرجة الأولى وتشكل داخل المجتمعات الإنسانية أداة حيوية من خلال صناعة الكفاءات البشرية والأجيال الصاعدة والارتقاء بها علميًا، وفكريًا، وثقافيًا، وسياسيًا، واجتماعيًا إضافة إلى دورها المحوري فيما يتعلق بالبحث العلمي والتقني والمساهمة في تنمية وتطوير المجتمع المحلي، والبيئة المحيطة بها ودراسة وطرح الحلول للمشاكل المتعددة وفق المنهج العلمي.

ولذا فإن تطوير التعليم الجامعي يأتي على قمة أولويات العملية الإصلاحية في نظم التعليم، وخاصة أن الجامعات تواجه تحديات كبيرة في ضوء التحديات المعاصرة والتغيرات السريعة ومن أهمها عملية التحديث والتحسين المستمر ومواكبة التطورات والتغيرات والتحول المتلاحقة ومواجهة متطلبات العصر بشكل فعال، وهذا يقتضي الارتقاء بمستوى الجامعات إلى مستوى الجامعات العالمية من خلال استهداف المؤشرات النوعية في التعليم والبحث العلمي والتطوير إضافة إلى تطوير نشاطات الجامعات بحيث تصبح قادرة على ترويض منتجاتها التعليمية.

ولمّا كانت القيادات الأكاديمية تُمثل الركيزة الأساسية في العملية التربوية والتعليمية تحدد المعالم وترسم الطرق وتيسر السبل أمام العاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد وتحسين مستوى العملية التعليمية والرفع من مستوى جودة الأداء التدريسي والتحسين من مخرجات التعلم لدى الطلاب.

فالقيادات الأكاديمية الفاعلة لها دور كبير في قيام الجامعات بتأدية وظائفها، فهي تسهم بفاعلية في تفعيل جودة التعليم الذي تقدمه من خلال سلوكيات وممارسات القيادات الأكاديمية وأنماط تفكيرهم واتجاهاتهم ومهاراتهم التي تنعكس على المنظومة الجامعية بأكملها.

لذا فإن إيجاد القيادات الفعالة يعد من المحاور المهمة والأساسية للارتقاء والنهوض بمستوى التعليم الجامعي من خلال سعيها لرفع كفاءة الأداء الإداري لتلك القيادات لمساعدتها على أداء المهام المنوطة بها، وتحقيق الأهداف المرجوة، والانتقال بالجامعة لمراكز متميزة بالتصنيفات العالمية وفتح آفاق جديدة لها نحو العالمية من خلال تعزيز الثقة بالجامعة وبسمعتها أمام المجتمع المحلي.

إن للقادة الأكاديميين في الجامعات دورٌ محوريٌّ وفعالٌ في نجاح المؤسسة التعليمية، وتحقيق أهدافها ونموها؛ لكونها الجهة القادرة على تحقيق التوافق بين أهداف الجامعة والمجتمع، وقد تعددت التعريفات التي تشير لمفهوم القيادات الأكاديمية تبعًا لتنوع الخلفيات النظرية والإدارية للباحثين، فيعرفها البعض بأنها تلك الوظائف التي يقوم بها الجهاز الإداري في الجامعة (أكاديميون) من تخطيط، تنظيم، اتخاذ قرار، اتصال، توجيه، رقابة من أجل تحقيق أهداف الجامعة بأقصى كفاءة ممكنة.

وعُرفت أيضًا على أنها مجموعة الأكاديميين الذين يشغلون المناصب الإدارية ذات الطابع الأكاديمي بالجامعة والممثلة برئاسة الجامعة وعمادة الكليات، فهم مسؤولون عن تسيير العملية الإدارية حسب المهام والاختصاصات المخولون بها للوصول إلى أهداف الجامعة.

وتُعرف بأنها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والمسؤولون عن المشاركة في إدارة المؤسسة التعليمية بصورة مباشرة سواء على مستوى رئاسة الجامعة ككل أو على مستوى العمدات والكليات والأقسام العلمية.

وظائف القيادات الأكاديمية في الجامعات



ومن خلال التعريفات السابقة يتبين أن القيادات الأكاديمية في الجامعات تتمثل في الوظائف التالية :

- ❖ رئيس الجامعة ونوابه: ويُعد الرئيس هو المسؤول الأول عن إدارة شؤون الجامعة الأكاديمية والعلمية والمالية والإدارية، وهو أمر الصرف فيها، وهو من يمثل الجامعة أمام جميع الجهات الرسمية والقضائية والهيئات والأشخاص، وهو من يقوم بإعداد مشروع الموازنة السنوية للجامعة ويُقدم خطة العمل السنوية للجامعة إلى مجلس الجامعة لدراستها ورفعها إلى مجلس الأمناء وغيرها من الصلاحيات.
- ❖ عمداء الكليات: ويُناط بعميد الكلية مسؤولية إدارة الشؤون الأكاديمية والإدارية والمالية للكلية وأمور البحث العلمي فيها ويتولى تنفيذ قرارات مجلس الكلية ومجلسي الجامعة والعمداء ويقدم تقريرًا إلى الرئيس في نهاية كل عام دراسي أو عند طلب الرئيس عن أداء كليته وأنشطتها المختلفة.
- ❖ رؤساء الأقسام العلمية: ويكون رئيس القسم مسؤولًا عن إدارة القسم وحسن سير التدريس فيه، وإقرار المناهج الدراسية التي تقترحها مجالس الكليات والأقسام وتنظيم إجراءات الامتحانات في الكلية، والإشراف عليها، ومناقشة نتائجها الواردة وتنمية البحث العلمي، وتقييم أداء العاملين فيه بما لا يتعارض مع أحكام التشريعات النافذة.



القيادات الأكاديمية

الأنماط الإدارية والقيادية السائدة في الجامعات وتتمثل بـ:

- ❖ **النمط المتسلط:** وهو عبارة عن الإداري الذي يهتم بتحقيق أهداف هو يتجاهل ما يعارضها، ولا يستمع إلا لما يريد، ويتحمل المسؤولية كاملة دون السماح لغيره بالمشاركة في القرار، وهو هادئ لا يقبل الهزيمة ولا الفشل ولا يعترف بهما.
- ❖ **النمط الديمقراطي:** وهو الإداري الذي يشارك الآخرين في تحقيق الأهداف، ويستمع للحوار ويقبل ترجيح الرأي بالتصويت، عاطفي، ويسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار، ولا يتحمل المسؤولية وحده.
- ❖ **النمط الانفعالي:** وهو الإداري العصبي الذي لا يعرف أهدافه، ولا يحقق إلا القليل منها، ويأخذ الأمور بصورة شخصية، ويتحمل المسؤولية وحده ولا يحسن إدارتها.
- ❖ **النمط المتساهل:** وهو الإداري الذي يتنازل عن أهدافه مقابل تحقيق أهداف الآخرين، ويستمع للآراء الأخرى ويفضلها، وهو عاطفي وسهل ومرح، لا يتخذ القرار وحده ولا يتحمل المسؤولية إلا نادرا.

الأنماط الإدارية والقيادية السائدة في الجامعات وتتمثل بـ:

- ❖ **النمط البيروقراطي:** وهو الإداري الذي يعرف أهدافه ولكن لا يثبت عليها، ويعتمد قراره على حسب آخر نظرية علمية ولا يقبل الحوار إلا الذي يحمل معلومات جديدة، نظامي، آلي، يتحمل المسؤولية.
- ❖ **النمط المهمل:** وهو الإداري الذي لا يحمل أهدافاً واضحةً في حياته، مشغول عن الحوار مع الأفراد، قراراته فردية، يتعذر عليه الاهتمام بالآخرين، ولا يحسن تحمل المسؤولية، ومتقلب المزاج.
- ❖ **نمط المبدع:** وهو الإداري الذي يملك حسن التصرف في المواقف، ويوازن بين أهدافه وأهداف الآخرين، يفضل الشورى والمشاركة في اتخاذ القرار.



وتتمثل القيادة الجامعية الناجحة بأداء إداري قوي ونشط وفعال ومبتكر من خلال استخدام الأسلوب الإداري المناسب في الوقت المناسب، لذا فالأداء الإداري الفعال

أو ما يسمى بالإدارة الرشيقة هي مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح وفي الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل عمل معين،

بالإضافة إلى التركيز على مبدأ احترام الإجراءات، والوقت في العمل لتقديمه وفق ما هو مطلوب وفي الوقت المناسب والحصول على الإضافة المرجوة بالجودة المطلوبة.

الأسس الداعمة لنجاح القيادات التربوية

- ✓ يتطلب تطبيق نوع محدد من القيادة التربوية دعماً من الإدارة العليا وتوفير مناخ تنظيمي إيجابي يحفز العاملين على الإنتاج، وتشكيل فرق العمل المتعددة الوظائف والمهام والتركيز على أولويات توفير الموارد الضرورية لتنفيذ البرامج والتطبيقات.
- ✓ تغيير في ثقافة المنظمة وتغيير في أفكار الموظفين نحو تطبيق القيادة المراد تطبيقها من خلال تحفيز وتوجيه وتدريب جميع العاملين بالمنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير نظام اتصال بين العاملين والإدارة والحث على العمل والتخلص من فكرة رفض التغيير بالمنظمة.
- ✓ التعليم والتدريب الذي يعطى الأفراد إحساساً واضحاً يفهم أساسيات ومبادئ القيادة التربوية المراد تطبيقها، وعليه يجب تدريب العاملين ورفع مستوى الخبرة المطلوبة وإقناعهم بجدوى القيادة التربوية وتطبيقها في المنظمة حتى يتم إنجاز العمل بحماس وهمة عالية.

الأسس الداعمة لنجاح القيادات التربوية

- ✓ فهم السبب والنتيجة واتخاذ قرارات واعية مبنية على البيانات والمعلومات.
- ✓ تركيز القيادة التربوية التي سيتم تطبيقها على الرضا عن المخرجات التي تقدمها عبر تحديد العمليات والمخرجات الرئيسة وهم الطلبة.
- ✓ اختيار القيادة التربوية من أجل زيادة منافع التطبيق ويجب أن يكون هناك تحديد واضح للمقاييس والإجراءات للتطبيق بشكل واضح.
- ✓ توفر نظام اتصال فعال فالكثير من مخرجات القيادة التربوية تتم من خلال فرق العمل، وهذه الفرق تتضمن أدواراً لأعضاء الفريق.
- ✓ ربط القيادة التربوية بالموارد البشرية للارتقاء به في أحسن الصور .
- ✓ توفر تكنولوجيا المعلومات والذي يعنى الاستقبال والتنظيم والمساعدة في اتخاذ قرارات فعالة.

عناصر نجاح تطبيق القيادة التربوية في الجامعات

يركز أسلوب القيادة التربوية على جدولة برامج الجامعة وأساليبها ومطابقتها مع عناصر النجاح والتي تتمثل فيما يلي:

1. تحديد الأهداف: يجب القيام بتحديد الأهداف حتى لا تستنزف الجامعة طاقاتها ومواردها ووقتها في أهداف خارجة عن طبيعة وجودها .
2. التخطيط المدروس : هو الذي يقود المؤسسة الجامعية إلى معرفة خط سيرها منذ البداية وحتى النهاية بعيداً عن العشوائية في إطار منظم ومدروس.
3. التنظيم ويتم تحديد لكل فرد وظيفة محدودة وعمله ونوعية ارتباطه بالمؤسسة الجامعية ومدى تأثيره في اتخاذ القرار .
4. تنمية الموارد أي لكي تستمر المؤسسة الجامعية في إنماء مواردها البشرية والمالية بالشكل الذي يساعدها على النجاح في تحقيق أهدافها والاستمرار في أداء رسالتها.

تكمن أهمية الاهتمام بتأهيل القادة في الجامعات، في مجموعة من الدوافع الكامنة لدى تلك الجامعات، وتتلخص بما يلي :

أولاً: من الطبيعي أن تسعى كل جامعة إلى تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها بأعلى درجة من الكفاية والجودة، وبشكل يضمن نجاحها واستمرارها، ومن المعلوم أن هذه المسؤولية تقع على عاتق القادة فيها بالقدر الذي يكون فيه القائد قادراً على القيام بمهامه وأدواره بشكل فعال من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة وحفز للعاملين، وتوفير الجو الاجتماعي الذي يسود العمل بينهم، ليكون قادراً على تحقيق أهداف الجامعة، وبخلاف ذلك تجد الجامعة نفسها عاجزة عن تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها.

ثانياً: الاتجاهات التربوية والإدارية المعاصرة التي تؤكد على ضرورة إعداد وتأهيل قيادات الجامعات التربوية قبل وأثناء الخدمة، لما للمدير من تأثير فعال على خصائص التنظيم، إنسجاماً وتوافقاً مع مستجدات العصر في كافة ميادين الحياة، ولاسيما العلمية والمعرفية والتربوية والتعليمية منها، وليتناسب تأهيلهم مع حاجات النظم التربوية والجامعات والكليات التعليمية متشياً مع متغيرات العصر المتسارعة.

ثالثاً: عملية تأهيل وتنمية السلوك القيادي والإداري للقائد التربوي ليست بالعملية العشوائية ولا بالارتجالية، بل هي عملية مخططة ومدروسة، تهدف إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي للمنظمات التربوية، وزيادة كفاءة العنصر البشري فكرياً وثقافياً وإدارياً وتنظيمياً، وتكوين الكوادر الفنية والإدارية القادرة على تفعيل دور الجامعات، والنهوض بأدوارها على مختلف الأصعدة والمجالات.

رابعاً: تنصيب واختيار القيادات التربوية المتوقع لها النجاح في إدارة وقيادة الجامعة، لا يتأتى بالتنصيب العشوائي والاختيار لاعتبارات خاصة أو مصالح شخصية وفئوية ضيقة، ولا يتأتى بالمال أيضاً، بل إن التنظيمات التربوية والجامعية، في أمس الحاجة لقادة يمتلكون قدرات ومهارات وسمات شخصية خاصة، مدعومة بعمق التجربة وطول الخبرة وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر، للمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار.

خامساً: تتعرض الجامعات كغيرها من المؤسسات لحالات الترهل والفساد وسوء الإدارة وتردي الأداء، وتعصف بها الأزمات وتواجهها الكثير من المشاكل والمعوقات والتحديات، مما يستدعي المراجعة الدورية لأهداف وآليات هذه الجامعات وإنجازاتها المأمولة، بما يعيد إليها قوتها وقدرتها على المضي قدماً، لتحقيق أهدافها وتطلعاتها ومسيرة الحاضر والمستقبل.

إن إدخال تغييرات أساسية تعمل على إحداث التطوير الإداري للقيادات الجامعية يحتاج إلى موارد وأدوات أساسية من الضروري تواجدها لإنجاح تلك العملية، وهي أدوات مختلفة ومتنوعة في مجالاتها، فمنها ما يسلط الضوء على ضرورة إعادة صياغة الأنظمة الإجراءات المتبعة، والتي تحكم سير العمل الإداري في الجامعات،

ومنها ما يبرز أهمية توفر الإمكانيات المادية، وضرورة مواكبة التطور التقني في مجال نظم المعلومات والاتصالات وعلى رأسها العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لعملية التطوير، وذلك من خلال الارتقاء بمستوى القيادات الأكاديمية، وتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم الوظيفي، وقدرتهم على التفاعل الإيجابي معه، وفيما يلي عدد من الأدوات المهمة التي يجب أن تتضمنها عملية التطوير الإداري للقيادات الجامعية:

تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية من خلال إدارة التغيير:

تعتبر إدارة التغيير من أهم الأساليب الإدارية الحديثة وخاصة في مجال الإدارة الجامعية.

ويقصد بإدارة التغيير: عملية إحداث التغيير الايجابي من الواقع الحالي للجامعة إلى واقع آخر منشود يتوصل إليه في مقياس زمني محدد وبأساليب وطرق محددة،

إذ فرض واقع العولمة على جميع المؤسسات ومنها الجامعية حتمية إيجاد الترتيبات اللازمة لفحص هذه المتغيرات، وزيادة القدرة على التكيف والتوافق من خلال تحديد متطلبات الاستجابة والتفاعل الايجابي معها، والتعرف على الفرص والمخاطر الكامنة فيها والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بكفاءة وفعالية بما يعود بالنفع على الجامعات وعلى المجتمع الذي تخدمه،

وموائمة مخرجاتها لاحتياجات ذلك المجتمع في ضوء تلك التغيرات، ولا يمكن تحقيق ذلك في ضوء إدارة تقليدية لا تؤمن بضرورة التغيير أو لا تملك مقومات ومهارات ومبادئ تخطيط وإدارة للتغيير.

تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية من خلال تفعيل منظومة الحوكمة:

وتعرف حوكمة الجامعات على أنها تطبيق القوانين والتشريعات والأنظمة والتعليمات ومعايير التميز على مكونات الجامعة ككلها، على أساس من الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، بما يحقق مصلحة الجامعة ويحمي مصالح كل من له علاقة بها.

فمبدأ الحوكمة يعتمد بشكل مباشر على مشاركة كل أعضاء الإدارة في عملية صنع القرار، وتفعيل دورهم في المشاركة الجادة في التنمية والتحديث والتطوير، لذا فإن تفعيل منظومة الحوكمة في الجامعات والمؤسسات التعليمية من خلال منظومة متكاملة من القوانين والنظم والقرارات يقود إلى تحسين واقع الممارسات الإدارية داخل الجامعات، وبالتالي بعملية التحديث والتطوير لها وتبوءها مكانه مرموقة داخل التصنيفات الدولية وذلك من خلال عدد من النتائج :

- تُعد الحوكمة بنية أساسية تعمل على إحداث التفاعل بين مجلس الجامعة ومجلس العمداء والكليات والأقسام (القيادات الأكاديمية) وبين البنية الأساسية التحتية للحوكمة التي تشمل الأساس القاعدي والأخلاقي والقيمي، وتؤدي إلى تأطير العلاقة بين الجامعة ومجالسها، وأصحاب المصالح، والعاملين فيها من أكاديميين وإداريين، وطلبتها، وذلك على أسس علمية واضحة، تحدد المسؤوليات، وتضع حدًا للسلبيات، كالفساد واللامبالاة والترهل والهدر، وتأثيرات جهات التدخل والعلاقات الشخصية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار أو تعيق تنفيذه وذلك لأن الحوكمة تخلق النظام الرقابي الذي يعبر عن مفهوم المساءلة.
- تسهم في التقليل من المخاطر والصراعات التي تُعيق العمل إلى الحد الأدنى، وتعمل على تعميق الفكر التنظيمي للعمل الجماعي والمشاركة من خلال القوانين والقواعد التي تسترشد بها القيادات الأكاديمية في تولي الأعمال الإدارية بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف.
- تحقق الشفافية والعدالة والمساءلة فيما يتعلق بالمال العام.

إذ يشكل الموظفون الملزمون تنظيميًا بمؤسساتهم التعليمية ضرورةً وأهميةً للمؤسسات التعليمية كي تتمكن من التعاطي مع الطلب على الجامعات، فهم أكثر إنتاجية وقدرة على تحقيق مستويات عالية من الاستدامة والتميز للجامعة.

فالجامعات من أهم المنظمات في المجتمع التي هي بأمس الحاجة إلى نمط يطلق طاقات العاملين فيها وخاصة القيادات الأكاديمية لدورها الفعال في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وتُعد القيادة الخادمة من الأدوات المهمة في خلق هذه الحالة لدى العاملين في الجامعات فهي نمطٌ ومنهجٌ في القيادة يتوافق مع الفكر الإداري المعاصر، ومن الأساليب الواعدة والخلاقة لتحقيق النتائج الإيجابية في المنظمات ومنها العمل الإداري للقيادات الأكاديمية.

ونقصد هنا بالقيادة الخادمة للقيادات الأكاديمية إجرائياً بأنها: تفعيل رؤساء الجامعات ثم عمداء الكليات ثم رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات لأبعاد القيادة الخادمة، ممثلةً في رفع المستوى التحفيزي، وتحقيق التميز الذاتي للمرؤوسين المباشرين وإيجاد التوجيه والدعم الكامل لهم لتطوير المهارات الإدارية اللازمة للقيام بالأعمال الموكلة إليهم بطريقة فعالة.

وتسهم القيادة الخادمة في رفع وتطوير مستوى العمل الإداري للقيادات الأكاديمية من خلال تحقيق عدد من النتائج الإيجابية منها :

1. تقوم القيادة الخادمة على رفع مستوى التعاون والترابط وتبادل الأفكار والمعارف بين القيادات، وتشجيع ثقافة الحوار والقيادة وإنشاء بيئة آمنة وداعمة للابتكار وتبني أساليب إدارية جديدة، وهذا يسهم في تحسين نوعية المخرجات وتطوير القدرات والمهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية.
2. تضيف طابعًا إنسانيًا في العلاقة القائمة بين القائد ومن هم تحته مما يجعلهم أكثر انتماءً للجامعة.
3. تقوم فلسفة القيادة الخادمة على فكرة أن مهمة القائد هي خدمة أتباعه ومساعدتهم على إطلاق إمكاناتهم وإلهام الثقة لديهم، وتقديم المعلومات والموارد، وهي بذلك تختلف عن القيادة التقليدية، وتسهم في تعزيز مساهماتهم في تحقيق الأهداف الإدارية والتنظيمية الرئيسية، وهذه الفلسفة تعزز كل عضو من أعضاء الفريق على تقديم مساهماته وإبراز مهاراته وخبراته.

والتي تعتمد على أربعة معايير، وهي الدافع المُلهم والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي والتأثير المثالي، فالدافع المُلهم هو تحفيز العمال من خلال المشاركة معهم، ويتطلب التحفيز الفكري فهم السلوكيات المختلفة التي يُظهرها العاملون لمديريهم، فمن خلال النظر إلى هذه السلوكيات يجب أن يكون القادة قادرين على فهم المشاكل التي يواجهها عمالهم وكيف يمكن القضاء عليها، أما الاعتبار الفردي في أسلوب القيادة هذا يعتمد على النظر في أداء جميع العاملين بشكل فردي وحل مشاكلهم من خلال الاهتمام الفردي بدلاً من الاهتمام الجماعي، بينما يتطلب التأثير المثالي أن يكون القادة بمثابة نموذج يُحتذى به لإتباعه، وتحفيزهم على القيام بمسؤولياتهم

وأكد الباحثين أن القيادة التحويلية هي أسلوب يمكن للقائد من خلاله تحفيز وإلهام أتباعه لتحقيق جميع الأهداف التنظيمية، فهو يركز على التطوير المهني للموظفين ويحثهم أيضاً على بذل جهود إضافية لتحقيق الأهداف. ويُحدث هذا النمط من القيادة تغييرات إيجابية في الموظفين ويشجعهم على رعاية أعضاء المجموعة.

إذ تستند المهارات القيادية للمديرين على التواصل والمتابعة، إتباع مبادئ القيادة التي تركز على تطوير العاملين من خلال برامج التدريب، والدعم والمكافآت وبنفس القدر من الأهمية لكل من أعضاء الهيئة التدريسية وموظفي الإدارة، وبهذا تكون الجامعات مستعدة لتعديل أدائها من خلال العمل على تطوير أعضاء الهيئة التدريسية وإدارتها من خلال توفير الحوافز والدعم المادي والمعنوي لهم.

فإذا كانت الجامعات تعمل على مكافأة إدارتها ومدرسيها، فسيصبح من الأسهل عليهم رفع مستوى التعليم العام، لأن المدرسين ليسوا قادرين بما يكفي للبقاء بنفس الحماس والتفاني ما لم تقم الإدارة بتقييم أدائهم، والتأكد من تقييم أعضاء الهيئة التدريسية الكادحين وأعضاء فريق الإدارة بانتظام، ومكافأتهم على الأداء الجيد.

تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية من خلال تفعيل نهج القيادة بالحُب:

إذ تُركز القيادة بالحُب على الدور القيادي للقادة الأكاديميين، وكيفية رفع مستواهم في التخطيط والتنفيذ والتقويم واتخاذ القرارات، كما تُركز على البعد الاجتماعي والقيم الثقافية للمنظمات وأهميتها في صيانة رأس المال الاجتماعي.

وقد قُسم أنواع الحُب في القيادة إلى خمسة أنواع رئيسية تتمثل في حُب المؤسسة، وحُب العاملين، وحُب العملاء، وحُب المجتمع المحيط بالمؤسسة، وحُب القائد لنفسه.

فالقيادة القائمة على الحُب المتبادل بين القادة الأكاديميين والأفراد العاملين هي المدخل السليم والصحيح لبناء منظمات متوازنة ومتكاملة ومرنة ذات مبادئ وأخلاق، فالحُب هو مركز المشاعر النبيلة، والأداة الرئيسة للفلسفة الجديدة القائمة على المبادئ والأخلاق.

إخضاع مستوى الأداء الإداري للقادة الأكاديميين لعملية تقييم ومراجعة مستمرة:

إذ تعد عملية التقييم للأداء الوظيفي، ومنها الإداري ذات أهمية بالغة في النهوض بالعمل، وتطوير أداء الموارد البشرية فيه، وعلى جميع المستويات بدءًا من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية، ويُعرف تقييم الأداء على أنه تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم، وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى.

ومما يجدر الإشارة إليه أن تقييم الأداء الإداري لا يُعد وسيلة تهدف فقط لصنع القرارات المتعلقة بترقيات الموظفين وزيادة الأجور فقط بل تتعلق بأهداف وغايات تحفيزه لمزيد من الجهود والتميز الإداري. فهو يُعد من أساسيات تطوير العمل الإداري، إذ تُؤخذ من خلال نتائج تقييم الأداء الإداري قراراتُ الترفيع وعمليات النقل والاستثناءات والتدريب، ويتم من خلالها رصد نقاط القوة، ونقاط الضعف مما يرتقي بمستوى العمل الإداري للقادة الأكاديميين، وإظهار قدراتهم وتطويرها من خلال جو المنافسة الحميدة، وفي ضوء التحفيز التشجيعي لذوي الكفاءات والأداء المتميز والمحاسبة والمساءلة أو التدريب لأصحاب الأداء الضعيف فإن الأهداف ستتحقق.

هناك خمسة أبعاد أساسية مترابطة لأداء القادة الأكاديميين بفعالية في التعليم العالي والتي تؤكد على أهمية العوامل الاجتماعية والسياقية والزمنية لتحقيق المشاركة في القيادة، وهي:

1. الحاجة إلى القادة الفرديين والقادة الملهمين ومراعاة صفاتهم الشخصية وخبراتهم أو أصحاب الرؤية في أوقات التغيير.
2. أهمية الجوانب الاجتماعية للجامعة تتضمن شبكات غير رسمية وشراكات وتحالفات وشعور مشترك بالهوية.
3. البيئة التنظيمية التي تحدث فيها القيادة، على سبيل المثال: كيفية إضفاء الطابع الرسمي على تخصيص الموارد والتمويل والتحكم فيها.
4. الطبيعة السياقية التي يتم فيها تسييس القيادة في التعليم العالي، وتخضع لضغوط خارجية.
5. الاحتياجات التنموية المستمرة والمتغيرة للأفراد والجماعات والجامعات، وأن القيادة ليست وجهة للأفراد والجامعات بل هي رحلة مستمرة تتطلب التكيف والتحول والتغيير.

في ظل الحقائق العالمية الجديدة والفرص الوفيرة لمؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم، يقدم تقرير مجلس التعليم الأمريكي (ACE) مجموعة من الأسس لتوجيه عمل القيادات الأكاديمية بشأن قيادة ومشاركة التعليم العالي العالمية في القرن الحادي والعشرين، وهي على النحو التالي:

❖ أن تؤدي القيادة الأكاديمية دورا قياديا رئيسا وفنيا في معالجة قضايا التعليم العالي العالمية الحرجة بحيث يشمل: وضع مجموعة أساسية من القيم والمبادئ التوجيهية جهود المشاركة العالمية لمؤسسات التعليم العالي والتي تركز على معايير الجودة والمبادئ التوجيهية الأخلاقية. وعقد ندوات ومؤتمرات لمناقشة قضايا التعليم العالي العالمية.

وتشجيع التعاون العالمي داخل مؤسسات التعليم العالي ومن خلال وظائفها للمساعدة في معالجة القضايا الرئيسية التي تتحدى البشرية من خلال أنشطة البحث والتطوير.

- ❖ أن تقوم القيادة الأكاديمية بتوسيع محفظة الدعوة إلى المشاركة والاضطلاع بدورها في معالجة القضايا الوطنية والدولية التي تؤثر على المشاركة العالمية للتعليم العالي، وخاصة التغلب على العوائق التي تحول دون التعاون العالمي المؤسسي. ومساعدة المؤسسات على التعبير عن فوائد المشاركة الدولية لأصحاب المصلحة من المؤسسات والمجتمع المحلي.
- ❖ أن تساعد القيادة الأكاديمية في جمع البيانات والمعلومات والتواصل بين أفضل الممارسات والابتكارات ونماذج المشاركة العالمية، واستخلاص الدروس منها وإجراء البحوث والتحليلات حول الموارد العملية التي تساعد الكليات والجامعات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وحول الاتجاهات العالمية والملاحم المحدثة من البلدان الرئيسية للمناخ العام لشراكات التعليم العالي.

- ❖ أن تقدم القيادة الأكاديمية الخدمات التأسيسية والاستشارات المتخصصة والتوجيهات للمؤسسات المهتمة بتوسيع أو توضيح جهودها الدولية وفي الساحة العالمية، ومساعدتها على إقامة علاقات مع المؤسسات في الخارج ومع برامج مماثلة للتدويل، وتنظيم ورش عمل وندوات عبر الإنترنت تعرض فيها تجارب مؤسسات معينة في عمليات تدويل التعليم.
- ❖ أن تعمل القيادة الأكاديمية على تعميق العلاقات الدولية والتواصل للوصول إلى مؤسسات التعليم العالي العالمية لتدويل برامجها وخدماتها، من حيث تطوير الاتفاقيات الرسمية والتعاون منظمات التعليم العالي الأخرى في العالم، وتوسيع برامج تطوير القيادة العالمية من خلال البرمجة التعاونية لتشمل المشاركين في مؤسسات في الخارج وقادة التعليم العالي الدولي وتعزيز شراكات دولية تركز على التكنولوجيا ومجالات تعزيز التواصل، وبناء القدرات التكنولوجية المؤسسية للتعليم العالي، واستخدام التكنولوجيا في الفصول الدراسية.

معوقات تطبيق القيادة التربوية

1. اختيار القيادات الإدارية التي تغيب عنها المصداقية، والتي تسعى إلى استغلال مناصبها لصالحها، وهما الاحتفاظ بمواقعها الإدارية والاستمرار في المنصب الإداري باتباع كل الأساليب على حساب رؤية ورسالة الجامعة وأفرادها، فيتم إخفاء السلبيات والتركيز على الإيجابيات والمبالغة فيها من خلال تجميل صورة القيادات أمام المجتمع وأمام الإدارة العليا بغرض الاستمرار في المنصب الإداري.
2. اختفاء الحقائق عن القيادة، وانشغال القيادة بالقيادة الورقية التقليدية الروتينية وانفصالها عن مكان العمل بقضاء معظم الوقت في المكاتب وانشغالهم بأمورهم الخاصة.
3. انتشار ظاهرة العنف الإداري ليصبح الخوف ثقافة سائدة في بيئة العمل، وبالتأكيد فإن الخوف سيؤدي إلى التضليل بالحقائق وهما وجهان لعملة واحدة، وكما يتم اتباع أساليب عدوانية كمحاولة النيل من القيادات السابقة بتضخيم وتهويل بعض السلبيات والتجاوزات الإدارية البسيطة.
4. عدم جدية العمل ونقص المعلومات ونمو مراكز القوى وتغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.
5. الاعتماد بصفة مطلقة على العامل الشخصي في تقييم إعداد الإحصائيات والتقارير وتقييم العمل.
6. قلة الموارد: اتخاذ قرار البدء في تطبيق أسلوب القيادة من قبل المنظومة الجامعية يتطلب منها تحديد التكاليف المطلوبة والوقت اللازم لتطبيق هذا الأسلوب، فإذا لم تكن قادرة على تخصيص جزء من الميزانية لبدء تطبيق القيادة فيعتبر هذا سبب ومعوق لتبني المنظمة لأسلوب القيادة.

التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية

التحديات التنظيمية:



ويقصد بها كافة العوامل المتعلقة بالتنظيم الإداري التي قد تكون سببا معوقا للقيادات الأكاديمية في تحقيق أهداف القسم أو الكلية أو الجامعة ، وقد تضمنت عدم وضوح الرؤية التنظيمية، تداخل الاختصاصات بين الأقسام، محدودية الصلاحيات المركزية في اتخاذ القرارات، ضعف مستوى المشاركة رسم الخطط الإستراتيجية نقص الحوافز المادية والمعنوية، قصور في التنظيم الإداري للأقسام، ضعف التغذية الراجعة حول أداء القيادات ضعف تمثيل القيادات في اللجان والمجالس في اتساع نطاق الإشراف .

التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية

تحديات نقص التمكين:

ويقصد بها كافة العوامل أو المعوقات التي تحد من قدرة القيادة الأكاديمية في التأثير، واتخاذ قرارات سليمة، وإحداث التغيير المطلوب لتحقيق النجاح والتميز في أداء مهمتها ودورها بصفته قائد وبالرجوع إلى ادبيات التمكين فقد تم رصد مجموعة من المقومات التي تساعد على تحقيق التمكين، ومن أهمها: التمكين من خلال إعطاء وتوفير المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات، والتمكين من خلال المعرفة والتمكين من خلال التنمية والتدعيم الذاتي للأفراد والتمكين من خلال منح الصلاحيات والتمكين من خلال المكافآت. وتم تحديد معوقات نقص التمكين في العوامل التالية : (عدم توافر برامج لتأهيل وإعداد القيادات الأكاديمية، وضعف المهارات الإدارية الضرورية لممارسة الدور القيادي، ونقص الخبرة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية، ونقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وقلة الدراية بالأنظمة واللوائح التي تحكم العمل ، ومحدودية الفرص المتاحة لاكتساب الخبرات المتنوعة داخل وخارج المنظمة ومحدودية الفرص المتاحة للتدريب).



التحديات الثقافية

ويقصد بها مجموعة المفاهيم والمعتقدات الثقافية السائدة ومثال ذلك التحديات المتعلقة بالنظر للمرأة بصفقتها قائدة، سواء لدى الزملاء من الرجال أو من مرؤوساتها وزميلاتها من النساء، والتي قد تكون عائقاً أمام ممارستها دورها القيادي بفعالية، فبالرغم من تنامي الدور القيادي للمرأة في المجتمع إلا أن هناك نظرة تقليدية وممارسات مجتمعية تحول بين المرأة وبين التقدم الوظيفي، ومنها ارتباط الكفاءة الإدارية بالرجل والتشكيك في كفاءة القلة من النساء التي تصل إلى المواقع القيادية، وأن هناك اتجاهات سلبية حيال تولى المرأة المناصب القيادية التي يعتقد أنها تتطلب صفات لا تملكها المرأة كالحزم والقسوة والالتزام والدافعية.

التحديات الذاتية

وتتضمن كافة العوامل والخصائص الشخصية ذات التأثير السلبي على ممارسة القائد الأكاديمي دوره القيادي بنجاح. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الفرد قد يخضع لتنشئة اجتماعية وتربوية وضغوط اجتماعية قد تمنع تكوين القيم والاتجاهات المناسبة للعمل الإداري ولا تساعد على بناء الثقة بالنفس لديه، مما يحد من فعالية بعض الأفراد في المواقع القيادية.

وتحددت التحديات الذاتية بالتالي: (ضعف الثقة بالذات والتخوف من تحمل المسؤولية، وصعوبة الموازنة بين المسؤوليات المهنية والالتزامات الأسرية. والشعور بالعزلة في المنصب القيادي، والنواحي الصحية والجسمية التي تؤثر على فعالية الدور القيادي، والشعور بالضغط النفسي والتوتر الصعوبة الموازنة بين احتياجات المرؤوسين وأهداف التنظيم. وصعوبة السفر إذا اقتضت ظروف العمل ذلك).

التحديات المادية والتقنية



وتشير إلى مجموعة المعوقات المرتبطة ببيئة العمل المادية والتجهيزات التقنية، التي قد تحد من قدرة القائد على تحقيق الأهداف المناط بها. ومن أبرز التحديات نقص الموارد المالية المتاحة، ومحدودية الصلاحيات المالية الممنوحة، وعدم ملائمة المباني المخصصة، وعدم ملائمة التجهيزات المادية والتقنية المتوافرة، وضعف التدريب على استخدام التقنيات المتوافرة مما يقلل من الاستفادة منها.

إن القيادات الجامعية تعد عاملاً حاسماً في تحقيق جودة أداء الجامعة لوظائفها المختلفة؛ إذ أنها تقوم بتهيئة المناخ وتوفير البيئة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الجامعية، وتُسهم بدرجة كبيرة في كفاءة إدارة الجامعات وفعاليتها، وفي نموها وتطورها وفي تحقيق الآمال المعقودة عليها وما ينتظره المجتمع منها، كما أن دور القيادات الجامعية لا ينحصر على إدارة شؤون الجامعة فحسب، بل يتعداهل تغيير الأنظمة المحيطة بالعملية التعليمية، ومن جهة أخرى تحتاج الأهداف الطموحة إلى قيادة طموحة ومبدعة قادرة على مواجهة المشكلات وتلافي العقبات، وأن تعمل تحت ضغوط العمل التي تواجهها.

كما أن القيادة والإدارة الفعالة للجامعات مسألة حاسمة بالنسبة لواضعي السياسات والقادة أنفسهم وموظفي الجامعة، ومن المفترض أن القيادة الأكثر فعالية تحدث من خلال تطوير القادة الفرديين، وأن القيادة الفعالة تعمل على تحسين الفعالية الاجتماعية والتشغيلية.



Thank You