

تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين

د. هالة فوزي محمد عيد

تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين

د. هالة فوزي محمد عيد

أستاذ مشارك التخطيط التعليمي والادارة، والمستشار الأكاديمي لعمادة التطوير والجودة بجامعة

بيشة، السعودية

halafawzy6@hotmail.com , halala666666@yahoo.com

قبلت للنشر في 1/9/2019م

قدمت للنشر في 21/5/2019م

الملخص: هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين بما يحقق قيادة مستقبلية مبدعة ومتميزة، وقد قدمت الدراسة من خلال ثلاثة مباحث رئيسية: المبحث الأول، تم من خلاله استعراض التحديات التي تواجهها القيادة الجامعية في القرن الحادي والعشرين والتي من أبرزها العولمة وظهور مفهوم التحالف والشراكات والتكامل والترابط، وإدارة التكنولوجيا. والمبحث الثاني، ونوقش فيه التوجهات الاستراتيجية للعمل القيادي في ضوء النظرة المستقبلية لمتطلبات القرن الحادي والعشرين، وتم فيه تناول القيادة وتطور الفكر القيادي في المحور الأول، والفكر الإداري المعاصر كموجه استراتيجي لعمل القيادة الجامعية في المحور الثاني والتي من خلاله تم استعراض اتجاهات الموجة الثالثة والمتمثلة في الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكذلك اتجاهات الموجة الرابعة والمتمثلة في الإدارة بالمعرفة، وإدارة رأس المال الفكري، وتكنولوجيا الأداء البشري، والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. والمبحث الثالث، وتم من خلاله تقديم تصور مقترح لمعايير أداء القيادات الجامعية بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للعمل القيادي، والمهارات القيادية المتطلبة للقرن الحادي والعشرين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومدخل الدراسات المستقبلية، وقدمت تصوراً مقترحاً، يتضمن قائمة معايير لأداء القيادات الجامعية بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للعمل القيادي، والمهارات القيادية المتطلبة للقرن الحادي والعشرين.

الكلمات المفتاحية: نظم الادارة المفتوحة - المشاركة والتمكين - الحوكمة - المساءلة - الموجة الرابعة.

Developing The Performance of University Leaders in light of The Challenges of The 21st Century: Creative Distinctive Future Leadership

Dr. Hala Fawzy Mohamed Eid

Associate Professor of Educational Planning and its Management, and Consultant of

Academic Development & Quality Dean, Bisha University, Sadia Arabia

halafawzy6@hotmail.com , halala666666@yahoo.com

Received in 21 May 2019

Accepted in 1st Sep 2019

Abstract: The study aimed to develop a proposal for the development of the performance of university leaders in the light of the challenges of the twenty-first century in order to achieve a creative and distinctive leadership. The study was presented through three main topics: The first topic, which reviewed the challenges facing university leadership in the 21st century most notably, globalization, the emergence of the concept of alliance, partnerships, integration and interdependence, and technology management. The second topic discussed the strategic trends of leadership work in the light of the future vision of the requirements of the twenty-first century, where the leadership and the development of leadership thought in the first axis, and the contemporary administrative thought as a strategic guide to the work of university leadership in the second axis, which reviewed the trends of the third wave, Management of objectives, total quality management, re-engineering of administrative processes, as well as fourth wave trends of knowledge management, intellectual capital management, human performance technology, strategic management of human resources e. In addition, the third topic, presented a proposed vision for the standards of performance of university leaders in line with the strategic directions for future leadership work, and leadership skills required for the twenty-first century. The analytic descriptive method and the future studies approach was used to achieve the aims of Study, the proposal presented a list of standard for the performance of university leaders in line with the future strategic trends for leadership work and leadership and the skills required for the 21st century.

Keywords: Open Management Systems - Participation and Empowerment - Governance - Accountability - Fourth Wave.

<http://dx.doi.org/10.29009/ijres.3.1.8>

Summary

Introduction:

The leadership is the core of the administrative process and the key to effective management, which is one of the fields of administrative performance of the institutions. The importance of its role and role is that it plays a fundamental role that covers all aspects related to the management of the institutions and is an essential element for rationalizing and directing the behavior of individuals and enabling them to achieve the objectives of institutions. , Especially in the modern era, with its global transformations represented by globalization, information revolution, knowledge revolution, and what is expected to happen in the future of radical changes accompanying all aspects of life and working methods and some concepts and values and As a result of which many opinions have been launched calling for leadership practices that reflect the modern management approaches that are in line with the challenges of the 21st century of knowledge, technology and globalization, which have changed the concept of leadership and its philosophy from traditional management to creative leadership. From mere improvisation and transformation from the development and implementation of strategies to the development of vision and from rigidity to change and from authority to participation, and the associated capacity, especially in the educational field which is one of the most affected areas of leadership; In view of the importance of the role played by university leaders in the development, which is not only related to the administrative aspect, but also to the academic side as well.

Research problem:

There are many indicators that indicate the lack of skills in university leadership, which led to weak management performance, which necessitates the preparation of standards to codify the practices of university leaders and the skills associated with them to meet the challenges of the twenty-first century, and can crystallize the problem of the study through the following questions:

The main question

- How can the development of the leadership of universities to achieve the current and future objectives of universities and meet the requirements of the twenty-first century and the vision of the Kingdom 2030?

Sub-questions:

- 1- What are the challenges facing university leaders in the twenty-first century?
- 2- What are the strategic orientations for leadership work in the light of the future vision of the requirements of the twenty-first century?
- 3- What is the proposed vision for the standards of the performance of university leaders in line with the future strategic directions for leadership work, and leadership skills required for the twenty-first century?

Objectives:

The research targeted the following:

1. Identify the challenges facing university leadership in the 21st century.
2. 2- To shed light on the strategic orientations of leadership work in the light of the future vision of the requirements of the twenty-first century.
3. 3 - To develop a proposed vision for the standards of performance of university leaders in line with the future strategic directions for leadership work, and leadership skills required for the twenty-first century.

Methodology of the study:

The study used the analytical descriptive method by presenting and analyzing studies and literature in the field of educational leadership work, leadership requirements in the modern era to achieve the objectives of the study, and the introduction of future studies to explore the opinions of experts from educational leaders on leadership skills required to meet the challenges of the 21st century.

Results:

In light of the findings of the first and second sections of the current study, and the survey of the views of a group of university leaders, the importance of the role of university leaders in developing and changing the requirements of the twenty-first

<http://dx.doi.org/10.29009/ijres.3.1.8>

century to meet its various challenges and the importance of developing their performance to carry out the tasks new and renewable responsibilities on a continuous basis. As experts in the field, the researcher presented a proposed vision for university leadership performance standards in line with future strategic directions for leadership work. The leadership skills required for the 21st century contribute to the development of University leadership's disease in proportion to meet the challenges of the twentieth century atheist and the goal of the following:

- 1- Developing frameworks and principles for the work of university leaders
- 2- Defining the tasks and responsibilities of the university leaders required for the twenty-first century.
- 3- Setting standards for the performance of the university leadership for their duties and responsibilities in line with the modern management directions of the twenty-first century.
- 4- Laying foundations for evaluating the performance of university leaders with continuous development.

The proposed scenario procedures were defined as follows:

1. Determine the principles, on which the work of university leaders should be based on the new strategic directions for the management of university institutions,
2. Defining the functions and responsibilities of university leaders.
3. Setting standards for the work of university leadership in light of the future vision of the requirements of the twenty-first century.

مقدمة

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية ومفتاح الإدارة الفاعلة، وهي إحدى مجالات الأداء الإداري للمؤسسات؛ وترجع أهمية مكانتها ودورها من كونها تقوم بدور أساسي يشمل جميع الجوانب المرتبطة بإدارة المؤسسات، وتعد عنصراً أساسياً لترشيد وتوجيه سلوك الأفراد وتمكينهم نحو تحقيق أهداف المؤسسات ومحوراً مهماً ترتكز عليه مختلف أنشطتها، خاصة في العصر الحديث بما يشهده من تحولات عالمية كبيرة متمثلة في العولمة والثورة المعلوماتية والثورة المعرفية... وغيرها، وما هو متوقع حدوثه في المستقبل من تحولات جذرية مصاحبة في كافة جوانب الحياة وأساليب العمل وبعض المفاهيم والقيم والآليات المؤسسية ومهارات القيادات والكوادر البشرية، والتي تمثل تحديات تواجه عمل القيادات؛ وكتيجة لذلك انطلقت العديد من الآراء تدعو لممارسات قيادية تتحقق من خلالها توجهات فكر الإدارة الحديثة المتواكبة مع تحديات القرن الحادي والعشرين الذي هو عصر المعرفة والتكنولوجيا والعولمة والعمل بفكر استراتيجي ابداعي ممتد للمستقبل وتغيراته المتسارعة المتلاحقة؛ وبذلك تغير مفهوم القيادة وفلسفتها من إدارة تقليدية لقيادة ابداعية تعمل باستراتيجية بدلاً من ارتجالية، وتتحول من مجرد إعداد وتنفيذ استراتيجيات إلى وضع رؤية، ومن جمود إلى تغيير ومن سلطة إلى مشاركة، وضرورة امتلاك القدرات المرتبطة بتطبيق هذا الفكر الجديد، وخاصة في المجال التعليمي الذي هو من أكثر المجالات تأثراً بمجال القيادة؛ نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه القيادات الجامعية في التطوير الذي لا يرتبط فقط بالجانب الإداري فحسب، بل يتجاوزه ليشمل الجانب الأكاديمي أيضاً، ومن تلك الآراء على سبيل المثال ذكر الصيرفي (2003) أنه يجب على القيادات توفير بيئة عمل محفزة على الابداع، فقد تطورت مهام القائد لتصبح من تطوير للاستراتيجية لتحديد الرؤية، ومن باني أنظمة إلى محرك يحث العاملين على التفكير بالمستقبل والاستعداد له، ويركز على تطوير المبادرات وتحطيم البيروقراطية، ومن مُصدر للأوامر إلى مشجع ومحفز، وكذلك أصبح من أبرز مداخل دراسة الإبداع في ظل القيادة الابداعية مقدرة القائد على التخطيط الاستراتيجي، والقدرة على بناء ثقافة في المؤسسة.

وأشار "فولتان" (2005) Fultan أنه يجب أن تكون المهارات المطلوبة للقيادة هي القدرة على مواكبة الثورة التكنولوجية الحديثة، والقدرة على ترسيخ قيم المؤسسة التعليمية وتلبية احتياجاتها، والقدرة على استخدام أساليب إدارية متعددة في إدارة المؤسسة التعليمية، وذكر "دافيس" Davis (2011) بعض المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي في هذا العصر والتي منها: القدرة على بناء علاقات جيدة مع الطلاب والعاملين، والعمل الجماعي، وشفافية الأداء، والاتصال الفعال مع الآخرين، وبناء العلاقات داخل الثقافة التعاونية، والقدرة على فهم من يتعامل معهم، وبناء فرق العمل، وتمكين الآخرين ومنحهم بعض السلطات، والثقة المتبادلة مع وضوح الأدوار والمسؤوليات والاحترام المتبادل، والقدرة على التأثير في الآخرين، والتمكن من التفاعل معهم بإيجابية، وتفعيل جانب القيادة التحولية. كما توصل سكوت وآخرون (2008) Scott et. al., إلى أن التطوير الجامعي يستلزم بناء العديد من المبادرات التي يعهد لبنائها وإدارتها لقيادات الجامعة، والتي يجب أن تنمي لديهم المهارات اللازمة لذلك.

ولقد امتد التغيير أيضاً للتنظيم المؤسسي الذي يجب تغييره وتصميمه بصورة متطورة تناسب مع المتطلبات الجديدة لتحديات العصر المرتبطة بالمعلوماتية وتدفق المعرفة وثورة الاتصالات؛ مما يستلزم توافر قيادة إبداعية تقوم بإقامة تطوير إبداعي تنظيمي، من خلال استخدام استراتيجيات الإبداع التنظيمي، كتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة الالتزام لدى العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها، وذلك بتزويد القادة بمعلومات عن أداء المرؤوسين، وتوفير قاعدة بيانات للموظفين ليتمكنوا من اتخاذ القرار واستخدام القيادة للتحفيز الفردي، واقتراح نظم مراقبة جديدة، وبرامج تدريب جديدة؛ مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الذي يتم قياسه عن طريق ربطه بالنتائج، وهكذا تتوافر الفرصة للإبداع، وهو ما يرتبط بمصطلح "الإدارة بالأهداف". وكذلك إنشاء وحدات للقيام بنشاطات متخصصة من أجل ترويج الإبداع التنظيمي كإنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط، وهو ما يطلق عليه "التطوير التنظيمي"، واستخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة ومتغيرة كنموذج "المصفوفة" الذي يتم من خلاله تجميع مجموعة من المتخصصين والعاملين لتنفيذ

مشروع معين، أي إنشاء بناء تنظيمي مؤقت يتم حله عند الانتهاء من المشروع، وتحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى وهو ما يطلق عليه "الدورية" (اللوزي، 2003). فيمكن للقائد أن يبدع في تغيير الهيكل التنظيمي.

وفيما يخص العاملين فيؤثر القائد على مستوى الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة، ويعمل على تنمية وتدعيم المهارات الابداعية لديهم من خلال ما يلي:

- الاهتمام بأفكارهم، و إتاحة الفرصة لظهورها وتطبيقها ودعمها (النمر، 1992).
- استخدام السلوك المدعم للدافعية والتشجيع لتنمية المهارات الابداعية لدى المرؤوسين، واشراكهم في وضع الأهداف والقرار (زناتي، 1994).
- استخدام الأسلوب الديمقراطي الذي هو من أكثر الأنماط القيادية فعالية فيما يتعلق بمستوى الأداء والتجديد والإبداع (السليم، 2002).

مشكلة الدراسة:

على الرغم من وجود العديد من التحديات التي تهدد استقرار وبقاء الجامعات الحكومية (البناء، 2016)، وأهمية القيادات الجامعية ودورها في تطوير الجامعات والحفاظ على التوازن بين تغيرات العصر وما تحمله من تحديات اتسم بها القرن الحادي والعشرين وبين تطوير الجامعات، وأهمية حاجة القيادة الجامعية لمزيج من المهارات الإدارية والقيادية (Black, 2015) إلا أن هناك العديد من المؤشرات التي تشير إلى قصور في إعدادها وتأهيلها وتطويرها بما يتواءم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين وتحدياته، فقد أشار زاهر (2014) إلى افتقار القيادات للقدرة على إلهام المرؤوسين للإبداع، محدودية الاستفادة من الهياكل الشبكية والافتراضية، والافتقار للتنسيق الاستراتيجي، وأشارت دراسة الحلواني (2009) إلى أهمية امتلاك القيادات الجامعية لمهارات القدرة على التعاطي مع متغيرات العصر، وقوة التأثير في الآخرين، بينما توصلنا عيادروس والشهراني (2001) إلى ضعف الرؤى التخطيطية لدى القيادات الجامعية حيال الإنماء المهني لمؤسساتها التعليمية برامجها الدراسية، وضرورة إعداد وتأهيل العمداء إعداداً إدارياً متخصصاً لتلبية منصب العادة، قبل أن يتقلد منصبه، كما توصلت

دراسة السعودي (2014) إلى غياب التوصيف الوظيفي للقيادات الجامعية، وتوصلت دراسة إبراهيم والنجار (2007) إلى غياب البرامج التدريبية التي تحقق تنمية مهارات القيادات الجامعية، وأكد الحديدي (2008) على أن أكثر الأساليب التدريبية الشائعة في تدريب القيادات لا يحقق أهداف البرامج التدريبية الموجهة لهم، بينما كشف كعكي (2018) عن واقع أداء القيادة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي، وذكر أنه يعاني من أوجه قصور يمكن تلخيصها فيما يلي: المركزية في اتخاذ القرارات، وضعف المشاركة، وشكلية تفعيل التقنيات، وقصور في الرؤية والاستراتيجية، وتدخل المحسوبيات وتغلب النمط السلطوي في الممارسات، وغياب المرونة، واتسام العلاقات بالهرمية البيروقراطية، وتغيب المساءلة والمحاسبة وجمود الهياكل التنظيمية وغياب التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة، وضعف آليات اختيار القيادة الجامعية، وقصور استراتيجية العمل، وغياب الإعداد المهني في مهارات القيادة لمن يتولى المنصب وتعدد الجهات الرقابية والصراع على المناصب الإدارية، وارتباط الخطط والاستراتيجيات بشخص مسؤول، وقصور في العلاقات الوظيفية وتوترها، وبناءً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في وجود عدة تحديات تواجه التعليم الجامعي ناتجة عن التطورات العصرية للقرن الحادي والعشرين أدت لظهور توجهات فكرية حديثة لقيادة الجامعات وإدارتها، والتي تستوجب تطوير وتحديث مهام ومسؤوليات ومهارات القيادات الجامعية لتطوير أدائها وقدرتها على استيعاب تلك المهام وتوظيف المهارات المكتسبة؛ وهذا ما أدى للحاجة للدراسة الحالية والتي يتم من خلالها إعداد معايير تقنن من خلالها ممارسات القيادات الجامعية، والمهارات المرتبطة بها لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. ويمكن بلورة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي

كيف يمكن تطوير أداء القيادات الجامعية بما يتوافق مع تحديات القرن الحادي والعشرين؟

التساؤلات الفرعية:

- ما التحديات التي تواجهها القيادات الجامعية في القرن الحادي والعشرين؟

- ما التوجهات الاستراتيجية للعمل القيادي في ضوء النظرة المستقبلية لمتطلبات القرن الحادي والعشرين؟

- ما التصور المقترح لمعايير أداء القيادات الجامعية بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية للعمل القيادي في ضوء النظرة المستقبلية لمتطلبات القرن الحادي والعشرين؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- التعرف على التحديات التي تواجهها القيادة الجامعية في القرن الحادي والعشرين.
- 2- إلقاء الضوء على التوجهات الاستراتيجية للعمل القيادي في ضوء النظرة المستقبلية لمتطلبات القرن الحادي والعشرين.
- 3- وضع تصور مقترح لمعايير أداء القيادات الجامعية بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية للعمل القيادي في ضوء النظرة المستقبلية لمتطلبات القرن الحادي والعشرين.

أهمية الدراسة:

تأتي هذه الدراسة تزامناً مع رؤية 2030 والتطلعات والطموحات التي تلقىها على كاهل الجامعات وقياداتها في المساهمة في تحقيق أهدافها، كما أنها تضع المبررات لأهمية العمل حثيثاً لتطوير أداء القيادات الجامعية كإجراء تأهيلي وقائي إزاء التحديات التي تواجهها في مجال عملها في القرن الحادي والعشرين، وعلى هذا فإن هذه الدراسة تهتم الفئات التالية:

- 1- مخططي السياسات التعليمية بتبصيرهم بالتوجهات الاستراتيجية التي يجب أن تبنى على برامج تطوير أداء القيادات الجامعية.
- 2- القيادات الجامعية والقائمين على برامج التنمية المهنية بالجامعات حيث أنها تضع إطار للمعايير الأساسية للعمل القيادي في ضوء النظرة المستقبلية لمتطلبات القرن الحادي والعشرين فتوجه انتباههم للمهارات التي يجب أن يمتلكها القيادات لتنفيذ الممارسات المرتبطة بتلك المعايير.

3- وحدات ومراكز التنمية المهنية والتدريب بالجامعات حيث تقدم تصور مقترح لكيفية تطوير أداء القيادات الجامعية من خلال تطبيق معايير أداء القيادات الجامعية التي تتوافق مع التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للعمل القيادي، والمهارات القيادية المطلوبة للقرن الحادي والعشرين، والتي تم إعدادها بالتصور المقترح.

منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض وتحليل الدراسات والأدبيات في مجال العمل القيادي التربوي، والمطلبات القيادية في العصر الحديث لتحقيق أهداف الدراسة، ومدخل الدراسات المستقبلية لاستطلاع آراء الخبراء من القادة التربويين حول المهارات القيادية المطلوبة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.

مصطلحات الدراسة:

تعرف مصطلحات الدراسة إجرائياً على النحو التالي:

تطوير الأداء: تمكين القيادات الجامعية من القيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بهم في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين بكفاءة وفاعلية، من خلال إكسابهم القدرات من المعارف المهارات والاتجاهات التي تمكنهم من القيام بتلك المهام والمسؤوليات بصورة ترقى لمستوى أداء تنافسي على المستوى العالمي.

القيادات الجامعية: يقصد بها في هذه الدراسة رؤساء الجامعات ووكلائهم وعمداء العمادات المساندة ووكلائهم وعمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام ومنسقاتها بالشرط النسائي، والمستشارين بجميع قطاعات الجامعة، وكل من ينوط به مهام ومسؤوليات قيادة مشروع أو مبادرة تطويرية، أو أي عمل قيادي بالجامعة.

إجراءات الدراسة:

قدمت الدراسة من خلال ثلاثة مباحث رئيسة: المبحث الأول، والذي تم من خلاله استعراض التحديات التي تواجهها القيادة الجامعية في القرن الحادي والعشرين. والمبحث الثاني،

ونوقش فيه التوجهات الاستراتيجية للعمل القيادي في ضوء النظرة المستقبلية لمتطلبات القرن الحادي والعشرين، والمبحث الثالث، قدم من خلاله تصوراً مقترحاً لمعايير أداء القيادات الجامعية بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للعمل القيادي، والمهارات القيادية المطلوبة للقرن الحادي والعشرين.

المبحث الأول: التحديات التي تواجه القيادة الجامعية في القرن الحادي والعشرين

اتسم القرن الحادي والعشرين بالعديد التغيرات والتطورات السريعة المتلاحقة في شتى المجالات، والتي تؤثر على التعليم الجامعي والجامعات وتضعها أمام العديد من التحديات التي تتطلب إضافة مهام ومسؤوليات جديدة، وتغيير في آليات تنفيذها، وكذلك المهارات والقدرات اللازمة لذلك على جميع العاملين بها، وخاصة القيادات؛ لمواجهة تلك التحديات. ولكي نستطيع تحديد المهام والمسؤوليات الجديدة، وكذلك التعرف على الآليات المناسبة لتنفيذها لابد من التعرف على تلك التحديات، والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

1. العولمة وما نتج عنها من ظهور مفهوم المنافسة في مجالات عمل الجامعات، والتي بنى على أساسها التصنيفات العالمية للجامعات؛ مما فرض على الجامعات إنتاج مخرجات تستطيع المنافسة في السوق على المدى البعيد.
2. الثورة المعرفية وما خلفته من ظهور علوم جديدة وانفجار معرفي أدى للعديد من التغيرات المستمرة في الاحتياجات من التخصصات والمهارات للموارد البشرية، ومتطلبات سوق العمل سواء النوعية أو الكمية.
3. الثورة التكنولوجية وما نتج عنها من ثورة في سهولة الاتصالات وانتشار معلوماتي بسرعة فائقة على المستوى العالمي قضى على الحواجز بين الدول، وأوجب على الجامعات ضرورة استخدام طرق تكنولوجية حديثة وامتلاك المهارات اللازمة لاستخدامها وإدارتها وتوظيفها.
4. التكتلات الاقتصادية التي استلزمت إعداد كوادر تعتمد على إدارة التكنولوجيا وعمق المعرفة في التخصص (البناء، 2016).

5. ظهور مفهوم التحالف والشراكات والتكامل والترابط في شبكات لضم الطاقات وتكبير القدرات للتعامل في ظل العالمية وانعدام الانعزالية والتفرد في الفكر الإداري (النجار، 1999).
6. ظهور النظريات الإدارية الحديثة واعتماد الإدارة على التكنولوجيا الحديثة في إدارة المؤسسات، وتطبيق ذلك في الإدارة الجامعية على المستوى العالمي.
7. اتفاقية الجات والانفتاح التجاري الذي أدى لمنافسة الجامعات الخاصة بصيغها المختلفة، وميزاتها التنافسية للجامعات الحكومية، وما نجم عنه من تأثير على كيان وسمعة الجامعات الحكومية وحاجاتها للتطوير لمواكبة مميزات تلك الجامعات في ظل قيادة ذات مواصفات تستطيع تحقيق ذلك.
8. الاتجاه صوب التركيز على الموارد البشرية في تطوير منظومة العمل المؤسسي؛ مما استلزم من القيادات ضرورة بناء منظومة متكاملة لبناء قدرات تلك الموارد وتطويرها باستمرار بما يتواءم وتطورات العصر المتلاحقة.
9. ظهور مفهوم القائد الدولي: تؤدي العولمة لتحول في المفاهيم والأساليب والتوجهات الإدارية التي يمارسها القادة؛ ويؤدي هذا لظهور "القائد الدولي"، والذي يتحتم عليه امتلاك مجموعة من المواصفات وما يرتبط بها من معارف ومهارات (أسعد، 1994)؛ وما يترتب عليه من منافسة من نوع جديد وهي منافسة في المهارات القيادية على المستوى الدولي، وهو ما يستوجب على القادة امتلاك مهارات ابداعية تستطيع أن تقدم ابداعات مستحدثة جديدة تقتحم بها هذا المجال التنافسي المتسارع.
10. حدوث تغيرات جوهرية في مجالات متعددة تضع مهام ومسئوليات جديدة على القيادة الإدارية تستلزم مهارات غير نمطية، وتمثل تلك التغيرات فيما يلي (الشبيني، 1994):
 - انهيار مفهوم الزمان وأصبح هناك تداخل بين أبعاده حيث يستحضر الماضي بفعل تكنولوجيا المعلومات وتخيل المستقبل والحاضر أصبح معلوماً، وأصبح الوقت مورد

يستثمر وليس قيد يحد من فاعلية الإدارة، بل أصبح أحدث شكل للمنافسة هو المنافسة على الوقت.

- انهيار مفهوم الاستقرار والثبات حيث أصبح التغير سمة عالمية ويكون في النظم والمخرجات والمعايير والقيم، وانعكس هذا على القيادة الإدارية بما استلزم منها انتهاز إدارة التغيير والتحول واستثمار الاختلافات وتحويلها لمميزات تنافسية.
- انهيار مفهوم التنظيم التقليدي بما يحمله من معني للسيطرة على المناخ الداخلي إلى الانفتاح على العالم الخارجي.

ومما سبق يتضح أن هذه التحديات تفرض على القيادات الجامعية التي هي مسؤولة عن قيادة مؤسسات ذات طابع خاص يرتبط بإعداد المورد البشري الذي يعهد إليه تحقيق كل التطورات في مجتمع عصر المعرفة والاقتصاد المعرفي والثورة التكنولوجية؛ مما يستلزم عليهم إدارة تلك المؤسسات بكيفية جديدة تحقق هذا المنتج بالموصفات الجديدة المطلوبة؛ وما يترتب عليه من وجوب توجيه استراتيجيات معينة لتطوير تلك القيادات بما يحقق امتلاكهم لقدرات خاصة تمكنهم من مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، وأوجد أدوار جديدة ترتبط بضرورة استخدام القيادات للفكر الاستراتيجي الابداعي.

المبحث الثاني: التوجهات الاستراتيجية لعمل القيادة الجامعية في ضوء النظرة المستقبلية لمتطلبات القرن الحادي والعشرين:

تعد القيادة من العناصر الهامة في منظومة التطوير المؤسسي، خاصة للمؤسسات الحكومية ومنها الجامعات التي تمثل القيادة المحرك الأساسي لعجلة التطوير فيها، والقادرة على التصدي للتحديات التي تواجهها؛ لذا تناولت الباحثة في هذا المبحث تطور مفهوم القيادة بتطور الفكر الإداري، وإبراز التوجهات المعاصرة للإدارة والعمل القيادي المرتبط بها، وناقشت علاقة تلك التوجهات بممارسة القيادة للإبداع، أو ما يطلق عليه القيادة الابداعية على النحو التالي:

المحور الأول: القيادة وتطور الفكر الإداري

تطورت سمات القيادة بتطور الفكر الإداري الذي مر بأربع مراحل تطويرية، تطورت معها اتجاهات الفكر التربوي فيما يخص القيادة، ويعتبر الاهتمام الفعلي بالقيادة صاحب قدوم (الموجة الثانية) التي ظهرت فيها النظريات الإدارية التقليدية، وتناولت القيادة من منظور القائد كمدير مؤثر ومراقب وموجه للمرؤوسين نحو تحقيق الأهداف دون اعتبار لمواقفهم ورغباتهم، والتأثير المعتمد على اتجاه واحد رأسي من المستوى الأعلى للأدنى في التسلسل الهرمي، وبناءً عليه انصب تركيز تلك النظريات على الأمور المتعلقة بالقائد، والتي تتفق مع المهام الموكلة إليه سالفه الذكر. وقد انقسم هذا الاتجاه إلى ثلاثة تيارات كالآتي: "أصحاب الاتجاه الكلاسيكي" من خلال نظرية السمات التي ركزت على الصفات الشخصية والقدرات البدنية للقائد من خلال نظرية الرجل العظيم (أبو النصر، 2009). ورؤية "ماكس فيبر" لأهمية امتلاك الرؤساء للسلطة استناداً على امتلاكه المؤهلات الفنية المتخصصة؛ وبهذا أنصب تركيزهم في القيادة على السلطة المرتبطة بمفاهيم التوجيه والرعاية مهملين الجوانب الانسانية والبيئية. ثم أصحاب نظرية "القيادة كعملية اجتماعية" التي كانت بداية للاهتمام بالتفاعل بين القائد والمرؤوسين وركزت على سلوك القائد من خلال توجيهه لفاعليات الجماعة نحو تحقيق الأهداف المنشودة لمؤسسته (Hicks & Gullett, 1981)، إلا أنها لاقت كثير من الانتقادات لإغفالها تأثير البيئة؛ فظهرت نتيجة لذلك اتجاه تعامل مع "القيادة كعملية اتخاذ قرار" ولكن برؤى مختلفة منها ما اقتصر على اتخاذ القرار تبعاً للموقف والتي شابهها الكثير من القصور حيث يوجد تفاعل متبادل بين القائد والجماعة التي يتعامل معها في إطار المؤسسة من خلال موقف معين، وعليه التمتع بالمرونة والقدرة على التفاعل والتكيف مع المجموعة وتغيرات البيئة المحيطة، وقد ينجح قراره في موقف ما ويفشل في آخر (Hodgetts, 1981)، ومن هنا ظهر الاتجاه التكاملي في القيادة الذي عالج جوانب القصور في نظريات السمات والسلوك والموقف؛ حيث صاغ نموذج للسلوك القيادي يتضمن الاتجاهات الثلاث، يستند على أن العمل القيادي يتضمن ثلاثة متغيرات كالآتي (Dale, 1981): القائد

بسماته التي تمكنه من التعامل مع الرؤوسين والرؤساء- والرؤوسين ومدى قبولهم للقائد وتماسكها- وبيئة العمل وطبيعتها والمناخ التنظيمي.

وبعد ظهور النمط التكاملي في القيادة توالى التوجهات المعاصرة للموجه الثالثة والرابعة التي تتعامل مع المتغيرات الثلاث السابقة في صورة تكاملية مع تركيزها على دور القائد باعتباره المحرك الرئيس لتوجهات المؤسسة، وتحمله أدواراً جديدة تتطلب إعداده ليمتلك مهارات جديدة تمكنه من التكيف والتعامل مع توجهات معاصرة في الإدارة تمثل القيادة العمود الفقري لها، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بمهارات الابداع لدى القائد، بل لا نبالغ إذ نقول أنه لا يُحقق لها النجاح بدون إبداع، فهي توجهات بنيت على الابداع من أجل الوصول لحللول غير تقليدية لتحقيق نقلة شاملة كمية ونوعية في تطوير الأداء الإداري، وتحقيق فاعليته من خلال ابداعات القيادة، ويمكن التطرق لتلك العلاقة وتوضيحها من خلال المحور التالي الذي يعرض أبرز التوجهات الإدارية المعاصرة، ويلقي الضوء على علاقتها بالقيادة الابداعية.

المحور الثاني: الفكر الإداري المعاصر كموجه استراتيجي لعمل القيادة الجامعية

تأثر الفكر الإداري المعاصر بتطورات علمية وتكنولوجية حدثت في الآونة الأخيرة خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاتجاهات الاقتصادية المبنية على المعرفة؛ فأصبح يعرف الفكر الإداري اتجاهات وتطورات جديدة مواكبة ومسيرة لتلك التغيرات في شكل أفكار ونماذج فكرية عبرت عن التطور في الفكر الإداري تبرز فيها أهمية المعرفة ودورها في إتمام الأنشطة، وزادت معها أهمية الإبداع والابتكار، وأصبح نجاح القائد يكمن في الاتجاهات الفكرية والممارسات والتطبيقات العملية التي يتبناها، ويعتمد كذلك على ما يتمتع به من خبرات ومهارات كي يتمكن من التعامل مع هذه المتغيرات (عبد المقصود، 2006). وسوف تقوم الباحثة في هذا المحور باستعراض أبرز التوجهات الحديثة في الفكر الإداري والمرتبطة بمجال القيادة، حتى يمكن الفهم والإلمام بعناصر الإدارة ومجالاتها الحديثة، وتمكين القيادات من امتلاك مهاراتها.

أولاً: اتجاهات الموجة الثالثة وتتضمن ما يلي: وتتضمن ثلاثة اتجاهات على النحو التالي:

1- الإدارة بالأهداف: تُعرف بأنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة الالتزام لدى العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها (اللوزي، 49، 2003). فهي نظام للتحفيز، ومشاركة الأفراد في الإدارة، وتقييم الأداء، وهو أسلوب إداري يتميز بتركيزه الرئيسي على الأهداف التي يسعى التنظيم إلى الوصول إليها، والنتائج المتوقعة، وهي محددة بمقاييس دقيقة ضمن إطار زمني واضح يمكن بواسطتها تقييم مدى تحقيق هذه الأهداف والنتائج. وبذلك تهتم الإدارة بالأهداف بفعالية التنظيم أكثر من اهتمامها بكفاءته، وتركز على نتائج العمل الإداري وغاياته بدلاً من تركيزها على العمليات الإدارية نفسها أو مدخلاتها أي تهتم بفعالية النشاط الإداري Effectiveness أكثر من اهتمامها بكفاءته Efficiency وتمثل في الطريق الذي يؤدي لتحقيق أعلى نتائج بأقل تكلفة وتقاس بنسبة المخرجات إلى المدخلات. وتتضمن الإدارة بالأهداف مقارنة النتائج بالأهداف بحيث تستمد جميع الوظائف الإدارية في العملية الإدارية منطقتها من الأهداف والنتائج.

وفيما يخص دور القيادة في تحقيق هذا الأسلوب فيتطلب أسلوب الإدارة بالأهداف نمطاً قيادياً يتسم بالديمقراطية والمشاركة، وبشكل خاص في تحديد أهداف المناصب الإدارية والنتائج المتوقع تحقيقها من الرؤوسين فاشترك الرؤوسين والرؤساء معاً في وضع الأهداف شرط أساسي لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف عندما يكون اشترك فعال (الحسن، 1981). ويطبق هذا الأسلوب وفق منهجية علمية للخطوات والمراحل المتدرجة؛ لتحقيق أهداف مرحلية تكتيكية وصولاً إلى الهدف الاستراتيجي النهائي، بحيث يكون هناك رابط وتوافق وتنسيق زمني وإجرائي بين البدايات والنهايات. ويتطلب هذا الأسلوب من القيادة أيضاً أن تغير من طرقها التقليدية في التعامل مع عناصر الإدارة واستبدالها بطرق إبداعية متنوعة، تتلاءم مع متطلبات أسلوب الإدارة بالأهداف، وأنسب أسلوب هو التخطيط الاستراتيجي.

2-إدارة الجودة الشاملة: "عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر في المؤسسة" (عماد الدين، 2004، 157). وتهتم بإدارة الجودة الشاملة بتشكيل الهيكل التنظيمي بطريقة شاملة، وتوزيع القيادة للمسؤوليات والصلاحيات على جميع العاملين، وتوضيح الأعمال، والإجراءات الكفيلة بمراقبة العمل ومتابعته، والتأكيد على أن الخدمة قد تم فحصها، وأنها تحقق مستلزمات الجودة المطلوبة. ويقوم نظام الجودة الشاملة على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة، ويستهدف النجاح طويل المدى الذي يستند على خطة استراتيجية ذات قيادة، تحقق منافع للعاملين في المنظمة وللمجتمع، وسميت بالشاملة لأن المسؤولية تشمل جميع فريق العمل كل فرد في حدود مجال عمله وصلاحياته، بالإضافة إلى أن الجودة تشمل جميع مجالات العمل وعناصره. وتسخر إدارة الجودة إمكاناتها التنظيمية ومؤسساتها الدقيقة وعملياتها التي تجنب الأخطاء لتحقيق التميز، وفي هذا الصدد عرفها عبد المحسن (1996، 120) بأنها "فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين".

وقد تناول "جابلونسكي" (1991، 2) Jablonski إدارة الجودة الشاملة من حيث علاقتها بالقيادة والعاملين من منظور شكل أداء العاملين للعمل فعرّفها "بأنها عبارة عن شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من القيادة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فريق العمل"، ويقع على عاتق القيادة مسؤولية تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة، ويجب أن تكون على دراية بأهمية إدارة الجودة، ودورها في تحقيق الكفاءة والجودة، وتوفير الدعم للمنظمة الإدارية، ويجب على القيادة تزويد الأفراد العاملين بالمهارات، والقدرات اللازمة من خلال تطبيق برامج تدريبية جيدة تساعد على توفير المناخ التنظيمي السليم حتى تنجح عملية تطبيق إدارة الجودة (اللوذي، 2002). وبهذا يتعين على القادة امتلاك قدرات ومواهب خاصة تعمل على تحسين الجودة والانتاجية باستمرار؛ لذلك لا بد أن يحقق القادة مجموعة من المؤشرات للأداء

موضوعه وفق مقاييس دقيقة لتحقيق الجودة، وهو ما يعرف "بلوحة القيادة" وتمثل مجموعة من مؤشرات الأداء التي تقيس أداء المنظمة، ومدى تحقيقها لأهدافها بغرض مساعدة القائد على متابعة ومراقبة مدى تقدم الانجاز؛ ليتدخل في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتعديل الخطط، وهو ما يتطلب من القائد قدرات تتمتع بالإبداعية.

3-إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، تستخدم مع جميع أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها. وتهدف الهندرة إلى التخلص من الروتين وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة، وتخفيض تكلفة الأداء مع تحقيق جودته، وتحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسئوليات، وتحقيق الخدمة السريعة المتميزة (عقيلي، 2001).

وتتميز الهندرة بأنها تفترض إعادة التفكير وإعادة تصميم العمليات بشكل جذري للعمل على إنجاز تحسينات جوهرية في أداء الإجراءات المناسبة للقضايا المعاصرة المؤثرة مثل التكلفة والجودة وسرعة الخدمة (Hammer & Champy, 1993). كما أنها تمثل نقطة الانطلاق لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتحسين أدائها سواء التشغيلي أو الاستراتيجي، وتستلزم هذه العملية وجود مهارات خاصة ومعرفة واسعة وخبرة عالية لقيادة متميزة ذات قدرة على التفكير الإبداعي والتخطيط واتخاذ القرارات وتصور الحلول ووضع البدائل، وهو ما يستلزم إعادة هندسة الموارد البشرية للوصول إلى إدارة موارد بشرية متميزة ذات دور استراتيجي في بناء المؤسسات؛ لتواكب التغيرات وتحقيق المأمول. وتعد مدخلاً لتميز الموارد البشرية (أحلام، 2012). وقد يظن البعض أن عملية الهندرة تنفذ من أجل المؤسسات ذات الوضع المتدهور أو الذي على وشك التدهور فحسب، ولكنها أيضاً تنفذ لمؤسسات متفوقة ومتميزة من أجل تحقيق طموح تنافسي أعلى (هامر، 1990).

ثانياً: اتجاهات الموجة الرابعة، وتتضمن أربعة اتجاهات ما يلي:

1- الإدارة بالمعرفة: تناول الباحثين إدارة المعرفة من عدة أبعاد وزوايا تتفق جميعها في اعتمادها الكلي على الإبداع، وإبراز أهمية وجود قيادة إبداعية تدعم عملياته؛ فمن خلال استعراض تناول الباحثين لماهية إدارة المعرفة يتضح أن أغلب التعريفات إن لم يكن جميعها يميل إلى إبراز دور الإبداع القيادي في إدارة المعرفة: فلقد تناوها البعض من زاوية أنها ابداع في إدارة الكفاءات العلمية من جهة القيادة فعرفها بأنها: "عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمؤسسة والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق رضا العملاء من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة مستوى الابتكار والإبداع فضلاً عن رفع فعالية عملية اتخاذ القرار" (الكيلي، 2004، 2). في حين تناوها آخرون من زاوية أنها نهج فكري من القيادة فعرفها بأنها: "طريقة تفكير للاستفادة من الموارد الفكرية والابداعية للمؤسسة" (Daft, 2004, 104). وهناك من ينظر إليها من منظور الإبداع في آليات تحقيقها فتناوها بأنها: "عمليات وأدوات وسلوكيات يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وتخزين وتوزيع المعرفة وعكسها على الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف" (الكيسي، 2002، 63).

وإذا تناولنا إدارة المعرفة من حيث استراتيجيات إدارتها فيتضح أنها تدار تبعاً لنموذج "Brant & Colwell" وفق ثلاث استراتيجيات رئيسة تعتمد على الإبداع ألا وهي، إنتاج المعرفة: ويقوم الأفراد بالمؤسسة بإنتاجها من خلال الأفكار الموجودة لديهم والربط الحديسي (Nonaka & Takeuchi, 1995)، ومن البديهي أن تكون الأفكار ابداعية لتنتج معرفة جديدة. والمشاركة بالمعرفة: وتمثل عملية نقل المعرفة في المؤسسة وللمؤسسات الأخرى. واستثمار المعرفة: وتُعني تحويل المعرفة لأهداف محققة أو إلى منتجات لها قيمة استثمارية (Marsh, 1991)، وهي تحتاج لإبداع لتحقيق ذلك؛ حيث أشارت نتائج إحدى الدراسات إلى وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومراحل الابداع المنظم (كاظم، 2013). ولو تأملنا العمليات التي تدار بها المعرفة وفق أنواعها لوجدنا أن إدارة المعرفة تتميز إلى نوعين أولهما: إدارة المعرفة الظاهرة، وتتعلق بجمع المعلومات وتصنيفها وترميزها بغرض

خزنها في قواعد البيانات لتمكين مستخدمي المؤسسة من الوصول إليها وقت الحاجة، وهي معرفة رسمية، وثانيها: مفهوم إدارة المعرفة الضمني، وهو قيام المنظمة برفع مستوى معرفة منسوبيها وزيادة خبراتهم (Daft, 2001). وجميع تلك العمليات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإبداع في عملية الإدارة والقيادة، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن القيادة تعتبر أحد العناصر الأساسية والهامة لإدارة المعرفة حيث تقوم بتعزيز إدارة المعرفة من خلال دعمها ومشاركتها الفاعلة في ذلك (الخيرو، 2004).

وبالنظر للمعرفة من حيث مكوناتها لوجدنا تلك المكونات تستند أساساً على الإبداع، فنجدها تتمثل في عنصرين رئيسيين ألا وهما: المعرفة الفكرية، التي هي عبارة عن منتجات فكرية وذهنية متنوعة في صورة معلومات وأفكار تنتج عن تفكير ذهني أو ممارسات وتجارب ميدانية أو مزيج بينهما، بحيث تكون قابلة للاستخدام لأغراض علمية أو تكنولوجية، وتتمثل عناصرها في المعلومات والعلم والتقنية والهندسة والخبرة البشرية. والمعرفة التنظيمية: وتتمثل في كل أشكال المعرفة التي تتداولها المؤسسة، والتي تنتج من تفاعل عناصرها، ومن أداء العاملين بها لأعمالهم وتعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمؤسسة (الخضيرى، 2001).

ويتزامن مع ظهور توجه إدارة المعرفة توجهات أخرى مرتبطة، والتي للمورد البشري الدور الرئيس فيها من حيث كونه منتج أو مستهلك أو ناقل للمعرفة، وتتمثل تلك التوجهات فيما يلي:

أ- إدارة رأس المال الفكري: المنتجات المعرفية هي نتاج القدرات الذهنية والفكرية للموارد البشرية ومجموعة المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة في العنصر البشري التي أصبحت اقتصاد من نوع جديد يعرف "بالاقتصاد المعرفي" فهي تتحول لأرباح ومكاسب؛ وعليه يجب حسن إدارتها لأنها المنبه الحقيقي للمعرفة؛ ونتيجة لذلك برز توجه إدارة رأس المال الفكري الذي يقع على كاهل القيادة، ويحتم عليها تقديم أنشطة وجهود إبداعية تُسهم في توفير تلك القدرات والحفاظ عليها في ظل عولمة تفتح آفاقاً للمؤسسات الكبرى لاختطاف مثل تلك القدرات، وتميبتها بشكل ينتج من خلاله معرفة تستطيع بها المؤسسة الدخول لسوق المنافسة الدولي. كما يجب على القيادة أن تبذل لتحويل بإدارة الموارد البشرية لإدارة الكفاءات فهذا النوع من الموارد البشرية التي إدارة المعرفة بحاجة إليه.

ب- تكنولوجيا الأداء البشري: وتمثل اهتمام القيادات بالحصول على مستوى أداء معين للعنصر البشري من خلال عدة عمليات بدءاً من تحديد احتياجات المؤسسة من هذا العنصر بمواصفات تتناسب مع طبيعة الأهداف المرجو تحقيقها من خلال هذا المورد واختيارها بالبحث واستقطاب العناصر الفعالة والكفاءة، ثم تنميتها وتطويرها من خلال التدريب والتأهيل، وتشجيعها والتحفيز لتحسين الأداء والابداع واطلاق طاقاتها بطرق متنوعة ومتابعة تقدمها وتطورها، واستخدام تقنيات وأساليب ابداعية من قبل القيادة لتقييم وقياس أداء هذا المورد وتطويره وتحسينه في ضوء النتائج.

ج- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: تمثل تحقيق الإدارة لخططها وأهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية (المربي، 2003)، وبالطبع تلعب القيادة دوراً فعالاً في هذا السياق من خلال القرارات الاستراتيجية المرتبطة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية. والتي يجب أن يتحقق فيها الابداع؛ فهي ترتبط بتحقيق أهداف طويلة المدى للتخطيط الاستراتيجي، وما يرتبط به من استشراف وتوقع للمستقبل ووضع الأفكار الابداعية لمواجهة الأحداث المستقبلية.

ويمكن اعتبار إدارة المعرفة توجه لا يمكن لأي مؤسسة - وخاصة الجامعات التي تعتبر مصدر للمعرفة من خلال نتاج البحث العلمي - أن تستطيع النجاح والمنافسة بدونه خاصة في ظل تحديات الانفجار العلمي، وهي بذلك تحطو نحو تنمية القدرات الابداعية لقيادتها من خلال الإبداع في حسن إدارتها للموارد البشرية واستخدام أنماط القيادة المدعمة لظهور طاقاتها وابداعاتها. وخلاصة القول فإن إدارة المعرفة تركز على العقل وإبداعاته من الأفكار بمنظور شمولي تنظيمي، وتحويل تلك الابداعات الفكرية إلى معرفة عملية وفق عمليات تتم بصورة جماعية على رأسها قيادة أساسها الابداع.

2- إدارة التمكين: وتعني "التركيز على منح القادة الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد الكافية، وتميئة العمل المناسب لهم، وتأهيلهم فنياً، وسلوكياً لأداء العمل، والثقة المطلقة فيهم" (أبو بكر، 2001)، وتسهم إدارة التمكين في تنمية المهارات القيادية وزيادة فعالية الأداء القيادي وزيادة القدرة على التفويض ويجعلهم المصدر

الحقيقي للتطوير الشامل (czubaj,1999)، وزيادة الدافعية للإنجاز لدى القادة الأكاديميين (الحموري والسعود، 2010). ويأخذ تمكين القادة والعاملين عدة أشكال يمكن استعراضها على النحو التالي:

أ- التمكين من خلال تحديد المسؤوليات: ويتم من خلال وافر التوصيف الوظيفي الدقيق المحدد للمهام، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لقيامهم باتخاذ القرارات دون رقابة أو إشراف.

ب- التمكين من خلال المعرفة: ويتحقق من خلال برامج التنمية المهنية والتدريب المستمر لكل ما يستجد في مجال العمل ومحيطه الخارجي.

ج- التمكين من خلال التفويض: إن جوهر التمكين تكمن في تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير في القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم (Spreitzer,2007).

د- التمكين من خلال الاتصال الإداري داخل المؤسسة: حيث تُعد عوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة من الأسس التي يقوم عليها تكوين أفراد و فرق عمل متمكنة (ملحم، 2006).

3- نظم الإدارة المفتوحة: منهج وفلسفة إدارية جديدة تعتمد على التمكين، وتحقق الشفافية الإدارية، وتعمل على إخراج كل الطاقات الكامنة في العاملين، وذلك عن طريق اطلاعهم ومصارحتهم بالإنجازات والإخفاقات، وتمكينهم كشركاء مع القيادة في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ينمي لدى الموظف القدرة على العمل في فريق، وثقافة تنظيمية دافعة للأداء المتميز ويديرهم على التفكير والإبداع لطرح الأفكار الجديدة من خلال المشاركة. وتتضمن الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي توفير مناخ تنظيمي جيد على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية يتضمن المصداقية والثقة بين القيادة والعاملين، من خلال التمكين الحقيقي للقيام

بمسؤولياتهم وتوفير المعلومات وليس التمكين الزائف (أبو كريم، 2005) فهي تقوم على تبادل المعلومات بين القيادة والعاملين وبين العاملين وبعضهم البعض، بهدف دعم إسهاماتهم في تحسين أداء المنظمة وفعاليتها مع توفير التدريب المناسب وتقديم حوافز ترتبط بمستوى الإنجاز والأداء. وتزايد أهمية الإدارة المفتوحة في عالم سريع التغير تتزايد فيه التحديات التنافسية، وتزيد أهمية تحفيز القائمين على العمل من خلال مداخل الإدارة بالمشاركة، وتكوين فرق العمل ذاتية الإدارة وتفويض السلطة وتمكين العاملين (أبو بكر، 2001)، ويميز هذا المدخل أيضاً أنه يربط بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة من خلال ربط التفكير الابتكاري بالتحفيز؛ لهذا يتطلب تبنى وتطبيق منهج الإدارة المفتوحة في المؤسسة اهتماماً واضحاً من القيادات العليا بدعم كامل لنشر المعلومات المحدثه على العاملين، كما يتطلب الأمر فتح قنوات للتواصل والاتصال الرأسي والأفقي، هذا بالإضافة إلى فكر قيادي يؤمن بالمشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويوفر نظاماً متكاملًا للمعلومات يقوم على استخدامات متطورة لبرامج الحاسب، وهو بذلك يعتمد على ما يعرف بالإدارة الالكترونية التي تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات، والاستفادة من الدمج بين علوم الحاسب وعلوم الاتصالات التي تخرج عن نطاق تقليدية الهياكل التنظيمية التي تحتاج لعدد كبير من الموظفين (اللوذي، 2002). ويمكن للعاملين التدريب على استخدام هذه البرامج من خلال شبكة الاتصالات الداخلية والخارجية، كما أنه من خلال مدخل الإدارة المفتوحة يتم وضع المشاركة الفعلية ضمن بنود الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

4- القيادة التحويلية: النمط القيادي من أهم خصائص بيئة العمل التي تؤثر في نوعية المرؤوسين وامتلاكهم القدرة على الإبداع، ومن ثم تؤثر في الأداء الإداري، وقد وجد أن نمط القيادة التحويلية يحقق الإبداع؛ حيث يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التطورات الحديثة، وفتح المجال للابتكار والإبداع، من خلال فتح قنوات التجديد؛ لمواكبة التغيرات المحيطة والتحول المتسارعة. كما تركز القيادة التحويلية على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤى

(العامري، 2001). وتظهر الحاجة الماسة للقيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي في ظل التغيرات الكبرى التي تحدث في العالم المعاصر وتؤدي لأهمية التحرك صوب المناخ الجديد لمواكبة المنافسة الشديدة وإلا ستخفق ويختفي نجاحها (Sorensen et.al, 2005)، وقد توصلت إحدى الدراسات لوجود علاقة طردية بين امتلاك القيادة الإدارية لسماة وخصائص القائد التحويلي الناجح وامتلاك مرؤوسيهها لقدرات إبداعية إدارية (العازمي، 2006)، وإذا ما عقدنا مقارنة بين خصائص القيادة التحويلية سابقة الذكر وخصائص القائد المبدع لوجدنا تطابقاً كبيراً؛ حيث يتسم القائد المبدع بالطلاقة الفكرية والمرونة، وتوجيه القرار تجاه الهدف، والثقة بالنفس والمثابرة والمبادرة والحزم والقدرة على اكتشاف العلاقات وامتلاك أسلوب لمعالجة القضايا بحلول جديدة، واقتناص الفرصة، وصقل موهبته والتطوير الذاتي (العالي، 2004) وكل هذه القدرات من شأنها أن تحقق فاعلية في الأداء.

ومما سبق يمكن استخلاص ما يلي:

- تتماشى هذه التوجهات مع المتطلبات المطلوبة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.
- لا بد من تبني هذه التوجهات عند التخطيط لتطوير الأداء بالجامعات.
- لا جدوى من تبني فكر هذه التوجهات ما لم تترجم تلك التوجهات لممارسات عملية يقوم بها القيادات لتحقيق الأهداف المنشودة منها في تطوير الأداء.
- لا يمكن نجاح ممارسات القيادات لتطبيق تلك الاتجاهات ما لم يمتلكوا القدرات التي تمكنهم من استيعابها وتبنيها وآليات تطبيقها.

المبحث الثالث: تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين:

انطلاقاً من أهمية دور القيادات الجامعية في إحداث التطوير والتغيير تلبية للمتطلبات القرن الحادي والعشرين لمواجهة تحدياته المتعددة، وأهمية تطوير أدائهم للقيام بالمهام والمسؤوليات الجديدة والمتجددة بصورة مستمرة المنوطة بهم، وفي ضوء ما تم التوصل إليه بالمبحثين الأول والثاني بالدراسة الحالية،

واستطلاع آراء مجموعة من القيادات الجامعية كخبراء في المجال، فإن الباحثة تتقدم بتصور مقترح لمعايير أداء القيادات الجامعية بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للعمل القيادي، والمهارات القيادية المطلوبة للقرن الحادي والعشرين؛ كي يساهم في تطوير أداء القيادات الجامعية بما يتناسب مع تحديات القرن الحادي والعشرين، والذي تتمحور عناصره على النحو التالي:

أولاً: منطلقات التصور

- 1- وضع أطر ومبادئ لعمل القيادات الجامعية في ضوء التوجهات الاستراتيجية الجديدة لإدارة المؤسسات الجامعية يحقق الترابط بين ما هو مأمول من القيادة الجامعية، وما ينفذ على أرض الواقع.
- 2- تحديد مهام ومسؤوليات القيادات الجامعية يوجه ويركز عملهم.
- 3- وضع معايير لأداء القيادات الجامعية لمهامهم ومسؤولياتهم يقطن مستوى الأداء.
- 4- وضع أسس لتقييم أداء القيادات الجامعية يحفز الهمم ويشجع على الانجاز، ويساهم في توجيه عمليات التطوير.

ثانياً أهداف التصور:

يتحدد الهدف الرئيس لهذا التصور في تطوير أداء القيادات الجامعية بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية للعمل القيادي في ضوء النظرة المستقبلية والمهارات القيادية المطلوبة للقرن الحادي والعشرين، وعليه يهدف التصور لتحقيق ما يلي:

- وضع أطر ومبادئ لعمل القيادات الجامعية.
- تحديد مهام ومسؤوليات القيادات الجامعية المطلوبة للقرن الحادي والعشرين.
- وضع معايير لأداء القيادات الجامعية لمهامهم ومسؤولياتهم بما يتوافق مع التوجهات الإدارية الحديثة للقرن الحادي والعشرين.
- وضع أسس لتقييم أداء القيادات الجامعية بم يحقق التطوير المستمر.

ثالثاً: إجراءات تحقيق التصور

ويمكن لهذا التصور أن يتحقق وفق الآليات واستيفاء الإجراءات التالية:

أ- تحديد المبادئ التي يجب أن يستند عليها عمل القيادات الجامعية في ضوء التوجهات الاستراتيجية الجديدة لإدارة المؤسسات الجامعية:

ويتم من خلال هذا الإجراء تحديد المبادئ التي يجب أن يقوم عليها العمل القيادي، والتي تتمثل فيما يلي:

- استشراف احتياجات المستقبل والتخطيط لتلبيتها.
- الاستثمار في الموارد البشرية؛ بحيث يقوم القائد بتهيئة بيئة العمل لتأهيل وتشجيع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.
- الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية.
- تبني وتنفيذ الفكر الإداري الحديث.
- توجيه سياسات الإدارة لإشباع حاجات المستفيدين الداخليين والخارجيين.
- التوظيف الأمثل للتقنية وتوطينها داخل بيئة العمل.
- الانفتاح نحو التغيير.
- التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية والخارجية.
- الثقة في المرؤوسين على الانجاز وتحمل المسؤولية، وتقدير انجازاتهم.
- التقييم والتطوير المستمر.
- دعم ثقافة التنمية المهنية المستدامة للجميع.

ب- تحديد مهام ومسؤوليات القيادات الجامعية:

ويمكن أن تتلخص فيما يلي:

- توجيه رؤية المؤسسة من خلال استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.
- تحويل أهداف الجامعة إلى مخرجات ونتائج وإنجازات.
- حفز الأفراد وتوجيههم لتحقيق أهداف الجامعة وأهدافهم.
- التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالجامعة والتعليم الجامعي.
- تبني وتنفيذ الأفكار والأساليب والتغيرات التي تصب في صالح الجامعة.
- دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة (التخطيط-التنظيم-التوجيه-التقويم).
- المساهمة في تحقيق وظائف الجامعة (التدريس-البحث العلمي-المسؤولية المجتمعية).
- إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
- إدارة موارد المؤسسة وتوفيرها.

ج- وضع معايير عمل القيادة الجامعية في ضوء النظرة المستقبلية لمتطلبات القرن الحادي والعشرين تم في هذه الخطوة استخلاص مجموعة من المعايير في المجالات المرتبطة بعمل القيادات الجامعية سواء المألوفة أو المستحدثة في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين، والتي يمكن أن تقنن ممارساتهم، وتوجه عملهم، ويتم في ضوءها تقييم أدائهم بصورة مستمرة، ومن ثم الاستمرار في التحسين والتطوير؛ مما يؤدي لتطوير أدائهم باستمرار، ويقترح أن تتضمن المجالات التالية:

1- مجال الحوكمة

وتتم على حسب المستوى القيادي الذي ينتمي إليه القائد الجامعي سواء جامعة أو عمادة أو كلية أو وحدة أي كان هذا المستوى الذي تتم في إطاره، فإنه يتعين على القائد تحقيق مؤشرات المعايير التالية:

1-1. معيار التنظيم:

- 1-1-1. هيكل تنظيمي غير هرمي للممارسة السلطوية يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق متطلبات العمل.
- 1-1-2. نظام محدد للمجالس واللجان على مستوى الجهة يتضمن سياسة مكتوبة ومعلنة.
- 1-1-3. دليل تنظيمي للجهة يوضح الهياكل الإدارية موضح به توصيف وظيفي للأدوار والمهام الأساسية، والمهارات والسمات المطلوبة والعلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها لجميع الوظائف الإدارية والأكاديمية واللجان والمجالس.
- 1-1-4. معايير معتمدة لاختيار أعضاء المجالس واللجان وصلاحياتهم.
- 1-1-5. تمثيل للطلاب في المجالس واللجان الخاصة بالجهة.
- 1-1-6. تمثيل أفراد من مؤسسات المجتمع في مجالس ولجان الجهة.
- 1-1-7. تدار إدارة اللجان والمجالس بالجهة بنظام الفريق لا الرئاسة.
- 1-1-8. يتم تقييم دوري مستمر لفعالية اللجان والمجالس بالجهة.
- 1-1-9. آلية مرنة لإعداد وتفصيل السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات.
- 1-1-10. صلاحيات محددة جيداً، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسئولياتهم.
- 1-1-11. قوانين وتشريعات واضحة ومعلنة ومفعلة تحقق مبادئ المحاسبية والمساءلة وتقييم الأداء في ضوء تلك المسؤوليات.
- 1-1-12. توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم في مستويات التنظيم المختلفة على نحو إبداعي.
- 1-1-13. نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات، تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.
- 1-1-14. ثقافة تنظيمية وقيمية تحقق العدل والنزاهة والالتقان.
- 1-1-15. وحدات لإدارة المخاطر.
- 1-2. معيار الإدارة المالية

- 1-2-1. نظام مالي متطور يتضمن لوائح للصرف بما يدعم الاستثمار الأمثل للموارد المالية.
 - 2-2-1. تحديد التمويل في ضوء تقارير تقييم الأداء.
 - 3-2-1. توازن حجم الإنفاق مع أنشطة الجهة.
 - 4-2-1. استثمار البحث العلمي، والبرامج والاستشارات للقطاع العام والخاص كمصدر دخل للتمويل.
 - 5-2-1. مجالس متخصصة بالرقابة المالية لموارد الجهة، ومتابعة أوجه الصرف في الأنشطة المختلفة، ومدى فاعليتها في ضوء تكاليف الإنفاق.
 - 6-2-1. وحدات خدمية توفر دخل إضافي.
- 1-3 معيار الشفافية**
- 1-3-1. معايير المكافآت والحوافز متاحة لجميع العاملين.
 - 2-3-1. تقارير التقييم متاحة لجميع العاملين.
 - 4-3-1. يتوافر بالجهة مصادر لتداول المعلومات والإعلام (نشرات-تقارير-وسائل تواصل).
 - 5-3-1. حرية التعبير للإعلام الحر عن المعلومات بدقة بالجهة.
 - 6-3-1. قاعدة بيانات متاحة للحصول على الاحصاءات والبيانات عن مختلف أنشطة الجهة.
 - 7-3-1. نتائج التقييم المؤسسي متاحة للجميع.
- 1-4 معيار: التقييم والمساءلة والبيئة القانونية**
- 1-4-1. قوانين ولوائح ونظم مفعلة ومعلنة للجميع تعمل على حفظ الحقوق لجميع المستفيدين الداخليين والخارجيين.
 - 2-4-1. إشراك أصحاب المصالح في وضع القوانين والتشريعات واللوائح والنظم على مستوى الجهة.
 - 3-4-1. إدارة للمتابعة والرقابة الداخلية تتبع معايير وأنظمة واضحة وفعالة.
 - 4-4-1. مساواة في تطبيق واللوائح والقوانين.

- 1-4-5. مساهمة مجالس الجهة في ضوء أدوارهم ومسئولياتهم المحددة.
- 1-4-6. مساهمة أعضاء هيئة التدريس والإداريين فيما يخص عدم الالتزام بمعايير الأداء المنوطة بهم أو مخالفاتهم للوائح والقوانين التي تخصهم.
- 1-4-7. معايير محددة وواضحة لتقييم أداء جميع العاملين.
- 1-4-8. تقييم ذاتي شامل ومستمر.
- 1-4-9. نظام تخطيط وتنفيذ يضمن تحقيق الأهداف.
- 1-4-10. نظام متابعة ومراقبة يضبط تحقيق جودة الأداء.
- 1-4-11. نظام مراجعة داخلية لعمل التقارير بصورة دورية مستمرة عن جميع أعمال الجودة في ضوء معايير خاصة بالرقابة الداخلية.
- 1-4-12. نظام للمراجعة الخارجية لدراسة التقارير وتقييم الأداء بصورة مستقلة.
- 1-4-13. استطلاع آراء المستفيدين الداخليين والخارجيين.
- 1-4-14. تقييم القيادات من قبل جميع العاملين المتعاملين معها.
- 1-4-15. تقييم الدور المجتمعي للجهة.
- 1-4-16. ميثاق أخلاقي ومعايير للأداء.
- 1-5-1. معيار المشاركة والتمكين:
- 1-5-1. طرق متعددة لمشاركة الأفراد في أنشطة الجهة المختلفة (عضوية لجان-رابط مقترحات على الموقع الإلكتروني استطلاعات رأي...).
- 1-5-2. اتخاذ القرارات بعد مشاركة جميع المعنيين بصورة جماعية.
- 1-5-3. اختيار أعضاء المجالس من خلال عملية تصويت.
- 1-5-4. إشراك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في وضع المناهج.
- 1-5-5. تقسيم العمل على جميع الأفراد دون تمييز.
- 1-5-6. تفويض السلطة، يعمل على التمكين من ممارسة اتخاذ القرار.

- 1-5-7. صلاحيات ومسؤوليات، والحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة.
- 1-5-8. برامج وتيسيرات لتنمية قدرات الإداريين، ومهارات الأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية وتطويرها.
- 1-5-9. تهيئة مستمرة للأعضاء الجدد في المجالس واللجان، وتحديث معلومات القدامى بشأن التغيرات في رسالة وأهداف وبرامج وخطط الكليات والجامعات.
- 1-5-10. قواعد لاتخاذ القرارات بصورة متناسقة بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة، وسلطات وأساليب في العمل من حيث الكم والكيف.
- 1-5-11. نظم معلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء الجهة وفيما بينها وبين العالم الخارجي، وتحقق المعرفة لمجريات الأداء والظروف المحيطة.
- 1-5-12. تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.
- 1-5-13. توافر تقنيات مناسبة في مجالات النشاط المختلفة.
- 1-5-14. نظم لاستثمار وتنمية الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية بما تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، تتوافق مع الظروف الخارجية.
- 1-6-1. معيار اتخاذ القرارات الرشيدة
- 1-6-1-1. اتخاذ القرار في ضوء معلومات دقيقة.
- 1-6-1-1. اتخاذ القرار كأفضل بديل لعدة خيارات.
- 1-6-2. اتخاذ القرارات في ضوء مبدأ أقل تكلفة بأفضل فاعلية.
- 1-6-3. اتخاذ القرارات بعد دراسة ومشورة ذوي الخبرة والدراية المرتبطة بموضوع القرار.
- 1-6-4. مساءلة ومحاسبة للقرارات الخاطئة.
- 1-7-1. معيار العدالة والنزاهة:
- 1-7-1-1. عدم إتمام المناقصات والتعاملات الربحية مع مؤسسات ذات صلة بالقيادات.

- 1-7-2. إشاعة روح الود والاحترام في طبيعة العلاقات والتعاملات بين العاملين.
- 1-7-3. المساواة في المعاملة بين جميع العاملين.
- 1-7-4. دعم البعد الانساني في التعامل.
- 1-7-5. قوانين عادلة تطبق بدقة بما يحقق الأمان والسلامة.
- 1-7-6. إشاعة ثقافة الدقة بجميع وحدات الجهة.

2. مجال التخطيط

- 1-2. توفير آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.
- 2-2. وضع أهداف طويلة المدى ذات نتائج ملحوظة.
- 2-3. مشاركة جميع منسوبي القطاع في تحقيق الأهداف.
- 2-4. وضع مؤشرات ومواصفات دقيقة لعمليات التنفيذ.
- 2-5. توفير نظم لمتابعة وتقويم عمليات التنفيذ.
- 2-6. وضع آلية لإدارة البرامج والمشروعات والمبادرات.
- 2-7. تنفيذ الأهداف تبعاً لإدارة الأولويات.
- 2-8. توفير نظم للتوجيه الارشاد.
- 2-9. تضمين التكنولوجيا في إدارة الخطة.

3. مجال دعم الابداع والتميز

- 1-3. توفير هيكل تنظيمي ابداعي.
- 2-3. دعم ثقافة التجديد والتطوير في بيئة العمل.
- 3-3. التأكيد على ثقافة الإتقان والتميز.
- 3-4. توفير فرص التطوير الذاتي بين العاملين.
- 3-5. تقدير الإبداع والتميز في بيئة العمل ودعمه.

- 3-6. تحفيز العاملين من خلال إزالة عقبات الابداع.
- 3-7. تحفيز العاملين من خلال توفير الامكانيات اللازمة للإبداع.
- 3-8. تحفيز العاملين من خلال توفير اثباتات مادية ومعنوية لدعم الابداع.
- 3-9. العمل في ضوء توقعات وطموحات عالية.
- 3-10. توافر مرونة في الفكر والفعل.
- 3-11. استخدام أساليب ابداعية لحل المشكلات.
- 3-12. استخدام أساليب ابداعية لإدارة الضغوط والصراعات.
- 3-13. رؤية علاقات جديدة بين الأشياء والأمور.
- 3-14. استخدام أساليب ابداعية لإدارة المخاطر والازمات.
- 3-15. التطوير والتحسين المستمرين وصولاً للأداء المتميز.
- 3-16. الاستقلالية والتحرر من الفكر التقليدي.
- 3-17. تشجيع تبادل الرأي والمشاركة فيه والنقد الذاتي.
- 3-18. قراءة الماورائيات وعدم الوقوف على الظاهرة من دون تحليل وتعمق.

5- مجال قيادة التغيير:

- 5-1. تحديد اتجاه ورؤية التغيير.
- 5-2. استخدام التفكير الاستراتيجي طويل المدى في تحديد التوجه الاستراتيجي اللازم للتغيير.
- 5-3. قدرة على إقناع الآخرين ببراعة.
- 5-4. حشد القوى تحت رؤية الجهة.
- 5-5. اختيار الأفراد وفقاً للصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل ممن لديهم استعداد لقبول التغيير.
- 5-6. المشاركة الجماعية في التغيير من خلال فرق العمل.
- 5-7. إرساء قواعد التغيير الثقافي المؤسسي صوب اتجاهات إيجابية نحو التغيير.

- 5-8. استكشاف الموارد والامكانيات واستغلالها الاستغلال الأمثل.
- 5-9. إرساء ثقافة تنظيمية محفزة على تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بالتغيير بأقصى قدرة للعاملين.
- 5-10. تطوير الهياكل التنظيمية اللازمة للتغيير.
- 5-11. مساعدة وتشجيع العاملين للتعامل مع التحديات.
- 5-12. إظهار الحماس وتقبل المخاطرة.
- 5-13. تنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع.
- 5-14. استخدام النقد البناء الهادف للتحسين المستمر.
- 5-15. استخدام تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء ونقل المعلومات والمعارف والمهارات لمروسيه.
- 5-16. تبني المداخل الإدارية المعاصرة لتعزيز تنافس المنظمة مع المنظمات الأخرى مثل (إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات، الإدارة بالأهداف).
- 5-17. الانفتاح على ما يحدث من تطورات عالمية في الأساليب والطرق والممارسات الإدارية.
- 5-18. تصميم تصور عالمي لأهم الاحتياجات والبرامج التدريبية المشجعة للإبداع الجماعي.
- 5-19. تحفيز المرؤوسين على المبادرة والاقدام.
- 5-20. تصميم بيئة عمل مثيرة ومحفزة وممتعة تساعد على بلوغ المستويات الأعلى من الابتكار والإنتاج.
- 5-21. تطوير قدرات المرؤوسين وإثارة دوافعهم للتنافس الايجابي والتفكير الإبداعي.
- 6-إدارة رأس المال البشري:
- 6-1. جعل الإنتاجية والإبداع أساساً للتقدم والترقية.
- 6-2. إعطاء الموظفين الحق في الخطأ واجعله فرصة للتصحيح.
- 6-3. ممارسة التعزيز الايجابي وجعل العقوبات في أضيق الحدود.
- 6-4. دعم ثقافة التعاون بين المرؤوسين.

المراجع

1. ابراهيم، عادل والنجار، عبد الهادي (2007) برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر في ضوء مدخل الادارة الاستراتيجية، المؤتمر السنوي الخامس عشر: تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، مركز التطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة.
2. أبو النصر، مدحت محمد(2009)، إدارة منظمات المجتمع المدني، ايتراك للنشر والتوزيع: القاهرة.
3. أبو النصر، مدحت (2007)، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية: القاهرة.
4. أبو بكر، فاتن أحمد (2001)، نظم الإدارة المفتوحة: ثورة العمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
5. أحلام، خان (2012)، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، (12)، 145: 179.
6. أسعد، عبد الله محمد (1994)، "المدير العربي وتدويل الأعمال: قضايا للمناقشة"، المؤتمر السنوي للتدريب والتنمية، الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، القاهرة.
7. البقمي، نايف (2014)، دور الشفافية التنظيمية في بناء قدرات القيادات الجامعية: دراسة تطبيقية في جامعة أم القرى بمكة المكرمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
8. البناء، أحمد عبد الله الصغير (2016)، أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية بمصر: دراسة تحليلية للواقع ورؤية للتطوير في ضوء مؤشرات الجودة، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الاسكندرية، 26(5)، 451: 541.

9. البنك الدولي (2003)، بناء مجتمعات المعرفة: التحديات الجديدة التي تواجه التعليم العالي، مركز معلومات الشرق الأوسط، القاهرة.
10. توفيق، عبد الرحمن (2004)، الشخصية القيادية فكراً وعملاً، مركز الخبرات المهنية: القاهرة.
11. حبتور، عبد العزيز صالح (2007)، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
12. الحديدي، سعود (2008)، أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات بكليات المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
13. الحسن، ربحي (1981)، الادارة بالأهداف، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 5(12)، 3: 14.
14. الحلواني، حنان (2009)، تطوير مفهوم الإدارة الجامعية في ضوء بعض الرؤى الحديثة لمفهوم القيادة، المؤتمر السنوي الأول: التعليم العالي بين التحديات الواقع ورؤى التطوير، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة أسيوط، جمهورية مصر العربية.
15. الحموري، أميرة والسعود، راتب (2010)، درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، مؤته للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 35(7)، 97-138.
16. الخضيري، محسن أحمد (2001)، اقتصاد المعرفة، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
17. الخيرو، قتيبة وبلاب، سمر (2004)، أثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية: دراسة تحليلية لعينة من القادة الإداريين، المؤتمر السنوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونية: الأردن.
18. زاهر، ضياء (2014)، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي العربي: مرتكزات وسيناريوهات، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة.

19. زناتي، محمد (1994)، أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين، مجلة كلية التجارة، جامعة طنطا، 14 (1)، 135-170.
20. السليم، عبد الله يوسف (2002)، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
21. الشيبيني، هانم (1994)، التحديات الدولية والتحديات التي تواجه القيادات الإدارية، مجلة الإدارة، 27(1)، 73-76.
22. الصيرفي، محمد (2003)، الإدارة الرائدة، دار صفا للنشر والتوزيع: عمان.
23. العازمي، محمد بزيغ حامد (2006)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
24. العالي، ابتهاج (2004)، "المدير العربي والابداع: المنظور الآخر"، بحث مقدم للمؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والتجديد، شرم الشيخ.
25. عبد المحسن، توفيق محمد (1996)، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية: القاهرة.
26. عقيلي، عمر وصفي (2001)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر: عمان.
27. عماد الدين، منى مؤتمن (2004)، آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، مركز الكتاب الأكاديمي: عمان.
28. عيداروس، أحمد (2001)، تطوير الأداء الإداري بالكليات الجامعية المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
29. قرني، أسامة (2003)، التطوير التنظيمي للجامعات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة القاهرة.

30. كاظم، حمزة محمد (2013)، "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الابداع المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة تدريس التعليم التقني"، مجلة التقني، 26(4)، 22:51.
31. الكبيسي، وصلاح الدين (2002)، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
32. كعكي، سهام بنت محمد صالح (2018)، الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية- جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن نموذجاً، دراسات تربوية ونفسية، جامعة الزقازيق، (99)، 377:331.
33. الكيالي، حسام طالب (2004)، "إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل"، المؤتمر التربوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونية، الأردن.
34. اللوزي، موسى (2002)، التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر: عمان.
35. اللوزي، موسى (2003)، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان.
36. المرسي، جمال الدين محمد (2003)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية: الاسكندرية.
37. النجار، فريد (1999)، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرون، إيتراك للنشر والتوزيع: القاهرة.
38. النمر، سعود (1992)، الابداع الاداري: دراسة سيكولوجية، مجلة المدير العربي، القاهرة، 117(1)، 60:71.
39. هامر، مايكل وشامبيي، جيمس (1995)، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات- الهندرة، دعوة صريحة للشورة الإدارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان، شركة شعاع: القاهرة.

References:

- Abdel Mohsen, Tawfiq Mohamed (1996), Product Quality Planning and Control: TQM Entrance, Dar Al-Nahda Al Arabeya: Cairo.
- Abu Bakr, Faten Ahmed (2001), Open Management Systems: The Next Labor Revolution for the 21st Century, Itrak Publishing and Distribution, Cairo.
- Abu El-Nasr, Medhat (2007), Management and Development of Human Resources: Contemporary Trends, Arab Nile Group: Cairo.
- Abu El-Nasr, Medhat Mohamed (2009), Department of Civil Society Organizations, Itrak Publishing and Distribution: Cairo.
- Ahlam, Khan (2012), "Process Reengineering as an Approach to Human Resource Excellence, Journal of Economic and Administrative Research," (12), 145: 179.
- Alaly, Ithag. (2004), "Arab Director and Creativity: The Other Perspective, Paper presented to the 5th Annual Arab Conference on Management and Innovation, Sharm El Sheikh.
- Al-Azmi, Muhammad Bazig Hamid (2006), Transformational Leadership and its Relation to Administrative Creativity: Survey Study, Unpublished Master Thesis, Graduate School, Naif University for Security Sciences.
- Al-Banna, Ahmad A. Al-Saghir (2016), Methods of Selection and Training of University Leaders in Egypt: An Analytical Study of Reality and a Vision for Development in the Light of Quality Indicators, Journal of the Faculty of Education, Faculty of Education, Alexandria University, 26 (5) 541: 451.
- Al-Baqmi, Naif (2014), the role of organizational transparency in building the capacities of university leaders: An applied study at Umm Al-Qura University in Makkah, unpublished PhD thesis, Faculty of Education, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- Al-Hadidi, Saud (2008), Methods of Training Educational Leaders in Universities in Teacher Colleges, Unpublished Master Thesis, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.

<http://dx.doi.org/10.29009/ijres.3.1.8>

- Al-Hamouri, Amira and Al-Saud, Rateb (2010), degree of career empowerment among academic leaders in the official Jordanian universities and their relation to their motivation for achievement, pro-research and studies, series of human and social sciences, 35 (7), 97-138.
- Al-Hassan, Rabhi (1981), Administration by Goals, Arab Journal of Management, Arab Organization for Administrative Development (Egypt), 5 (12), 3: 14.
- Alkhayro, Kotaybah, & Blabe, Samar. (2004), The Impact of Knowledge Management Components in Administrative Leadership Processes: An Analytical Study of a Sample of Administrative Leaders, 4th Annual Conference, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Zaytooniyah University, Jordan.
- Al-Khudairy, Mohsen Ahmed (2001), Knowledge Economy, Cairo: Nile Nile Group.
- Al-Shabini, Hanem (1994), International Challenges and Challenges Facing Administrative Leaders, Journal of Management, M 27 (1), 73-76.
- Alsolaym, A. (2003). The Effect of Organizational Variables on the Level of Administrative Creativity of Security Personnel, Unpublished Master Thesis, Naif Arab Academy for Security Sciences, Riyadh.
- Aqili, Omar Wasfi (2001), Introduction to Integrated Quality Management Methodology, Dar Wael Publishing: Amman.
- Asaad, Abdullah Mohamed (1994), "Arab Director and Internationalization: Issues for Discussion", Annual Conference for Training and Development, Arab Experts in Engineering and Management, Cairo.
- Black S., (2015) Qualities of Effective Leadership in Higher Education, Open Journal of Leadership, (4), 66:54.
- Czubzj C., (1999), School Empowerment, education Journal, 12 (12),15-33.
- Daft R., (2004), Organization Theory and Design, 8th.Ed., Acid Free paper in the U.S.A.
- Dale E., (1981), Management Theory & Practice, 4th Ed, McGraw Hill: Tokyo.

<http://dx.doi.org/10.29009/ijres.3.1.8>

- Davis S., (2011), Leadership in Higher Education, M.ed., Pepperdine University.
- Eidarous, Ahmed (2001), Development of administrative performance in the Egyptian university faculties in the light of some foreign experiences, unpublished doctoral thesis, Faculty of Education, Zagazig University.
- Emad Eddin, Mona Mumtun (2004), Prospects for Developing Management and Educational Leadership in the Arab Countries, Amman Academic Center: Amman.
- Fultan P., & Milling C.,(2005), An art to be Practiced 2010 and Beyond , Community College Leadership, Journal Research and Practice ,29(3), 287:308.
- Habtoor, Abdul Aziz Saleh (2007), Strategic Management: New Management in a Changing World, Dar Al Masirah for Publishing and Distribution: Amman.
- Halawani, Hanan (2009), Development of the concept of university administration in the light of some modern visions of the concept of leadership, the first annual conference: Higher Education between the challenges of reality and visions of development, Center for the development of university education, Assiut University, Egypt.
- Hicks H., & Gullett C., (1981), Management, McGraw Hill: Tokyo.
- Hodgetts R., (1981), Management Fundamentals, Drden press, Hinsdale U.S.A.
- Ibrahim, Adel and Elnaggar, Abdel Hadi (2007) Proposed training program for the rehabilitation of university leadership in Egypt in the light of the entrance of strategic management, the fifteenth annual conference: Rehabilitation of educational leaders in Egypt and the Arab world.
- Jablonski J., (1991),Implementing Total Quality Management: an overview, without publisher: San Diego.
- Kaki, Siham bint Mohammed Saleh (2018), Improving the effectiveness of leadership performance in institutions of higher education in Saudi Arabia -

Princess Noura bint Abdul Rahman University model, educational and psychological studies, Zagazig University, (99), 377: 331.

- Kazem, Hamza Mohammed (2013), "Knowledge Management Processes and their Impact on Organizational Creativity: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Technical Education Teachers", Journal of Technology, 26 (4), 22:51.
- Kiali, Hossam Talib (2004), "Knowledge Management between Success and Risk of Failure", 4th Educational Conference, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Zaytooniyah University, Jordan.
- Kubaisi, Salahuddin (2002), Knowledge Management and its Impact on Organizational Creativity: A Comparative Survey of Companies in the Mixed Industrial Sector, Unpublished PhD Thesis, College of Management and Economics, University of Baghdad.
- Macmillan H., & Tampoe M.,(2000), Strategic Management: Process, Concept & Implementation, Oxford University Press.
- Marsh, W., (1991), "Time Management", CPA journal, 60(22).
- Nonaka, L., & Takeuchi H., (1995), The Knowledge Creating Company, Oxford Press Ny: New York, U.S.A.
- Qarni, Osama (2003), Organizational Development of Egyptian Universities in Light of Some Contemporary Global Trends, Unpublished PhD Thesis, Faculty of Education, Cairo University.
- Scott et, al., (2008), Learning Leaders in times of change, Academic Leadership Capabilities for Australian, Higher Education university of Western Sydney and Australian council for Educational Research.
- Sirafi, Muhammad (2003), Leading Management, Dar Safa Publishing and Distribution: Amman.
- Sorensen, G., et al., (2005), Quality and Performance Excellence in higher Education, Anker Publication Company.
- Tawfiq, Abdel Rahman (2004), The leading figure in thought and action, Center of Professional Experience: Cairo.

<http://dx.doi.org/10.29009/ijres.3.1.8>

- World Bank (2003), Building Knowledge Societies: New Challenges Facing Higher Education, Middle East Information Center, Cairo.
- Zaher, Dia (2014), Strategic Planning for Arab University Education: Platforms and Scenarios, Arab Center for Education and Development, Cairo.
- Zanati, Mohamed (1994), Impact of Leaders' Behaviors on Innovative Thinking of subordinates, Journal of the Faculty of Commerce, Tanta,14(1), 135:170.

