

**درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية  
متطلبات القيادة النوعية وواقع تبنيها في  
جامعتي القدس وبيرزيت بفلسطين وجامعة  
الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية \***

**د. محمد عبد الإله الطيطي \*\***  
**د. عادل عايد الشمري \*\*\***

---

\* تاريخ التسليم: 2015 /1 /26 م، تاريخ القبول: 2015 /4 /18 م.  
\*\* أستاذ مشارك/ الإدارة والتخطيط التربوي/ فرع رام الله والبيرة/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين.  
\*\*\* أستاذ مشارك/ الإدارة التعليمية/ جامعة الملك فهد للبترول والمعادن/ السعودية.

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف إدراكات أعضاء هيئة التدريس لأهمية متطلبات القيادة النوعية، وواقع تبنيها في كل من جامعتي القدس وبيريزيت بفلسطين، وجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الثلاث، وبلغت عينة الدراسة (303) أعضاء. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان استبانة مكونة من قسمين وأربعة مجالات تضم (44) فقرة، تم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية، والإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss). وأظهرت نتائج الدراسة بأن (المجال الثالث: التنمية المهنية والتدريب) قد حاز على أعلى المتوسطات الحسابية، وكان متوسطه الحسابي يساوي (3.81) ثم (المجال الثاني: التعليم والتعلم) حيث كان متوسطه الحسابي، يساوي (3.66)، في حين حصل (المجال الرابع: الحوكمة الرشيدة) على أدنى متوسط حسابي بمقدار (3.61) في حين بلغت الدرجة الكلية لواقع تبني القيادة للمتطلب (3.66)، ولدرجة أهمية المتطلب (2.51). وعلى ضوء ذلك أوصى الباحثان بمجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: إدراك، تعليم عال، القيادة النوعية.

## ***The Degree of Awareness of the Teaching Staff of the Importance of Quality Leadership Requirements of the Members of the Reality of Adoption at the Universities of Al- Quds University and Birzeit University in Palestine and King Faisal University in Saudi Arabia***

### ***Abstract:***

*The aim of this study is to identify the perceptions of faculty members with regard to the quality of leadership in both the universities of Al- Quds, Birzeit in Palestine, and King Faisal in Saudi Arabia. The study population consisted of faculty members at the three universities, totaling 303 members. To achieve the objectives of the study, researchers used a questionnaire composed of two parts, including four areas and 44 paragraphs that have been verified to test the validity and reliability of educational and appropriate statistical methods using Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) . The study results showed that professional development and training gained the highest average 3.81. Second was teaching and learning with 3.66 and third was governance wise with 3.61. The total score of the reality of the adoption of the leadership was 3.66. The degree of importance of the requirement was 2.51. At the end, the researchers suggested a set of recommendations.*

***Keywords:*** perception, higher education, the quality of leadership

## مقدمة:

تحتل القيادة مكانةً مهمةً في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة، وتشكل محوراً ترتكز عليه مختلف النشاطات في هذه المنظمات، وقد حتمت هذه الأهمية ضرورة العمل على تطوير القيادات في هذه المنظمات بما يتوافق مع متطلبات العصر، لا سيما في الوقت الذي اتسعت فيه دائرة العمل فيها من خلال زيادة الحجم، وتعدد المهمات، وتنوع العلاقات؛ الأمر الذي يتطلب وجود قيادة واعية ومدركة لمهامها وواجباتها، وقادرة على السير بالمنظمة نحو تحقيق الأهداف بأفضل السبل وأقل التكاليف. ولا يمكن نقل النظم المؤسسية من التقليدية إلى الفاعلية في الأداء إلا من خلال الاهتمام بالقيادة التي أصبحت تشكل متغيراً أكثر إلحاحاً، وسمّة بارزة من سمات الإدارة الحديثة.

وتبرز أهمية القيادة في أية مؤسسة كونها تمثل حلقة الوصل بين العاملين، وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، ولأنها البوتقة التي تنصهر بداخلها المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات كافة، كما أنها ضرورة لتدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية فيها، وهي القادرة على السيطرة على المشكلات التي تواجه العمل، ووضع الحلول اللازمة لعلاجها، ومن ثم فإن القيادة هي المسؤولة عن تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم، ومواكبة التغيرات والمستجدات التي تحيط بالمؤسسة، والعمل على توظيفها لمصلحتها (العدلوني، 2002).

وقد أكدت دراسات اليونسكو أن نتائج أية مؤسسة أو منظمة منوطة إلى حد كبير بإدارتها التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العمل، وعن توجيهها، على أساس أن النجاح في أي عمل أو تنظيم من التنظيمات يعتمد على الطريقة أو الأسلوب الذي تدار به تلك التنظيمات، وقدرة القيادة على توجيه الأعمال والنشاطات نحو الأهداف المرغوب فيها (بوز، 2003).

وللقيادات في المؤسسات التربوية أهمية خاصة وتميزة نظراً للطبيعة الإنسانية التي تتصف بها هذه المؤسسات التي تشتمل على شبكة واسعة ومعقدة من العلاقات بين شخصية (أبو عايد، 2005).

وتعد القيادة النوعية من أهم دوافع التغيير الإيجابي في الجامعة، وبخاصة في أسلوب التعامل مع المرؤوسين، وذلك من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التغيير، ومنحهم فرص الإبداع والابتكار، ودفعهم إلى اتباع رؤية مشتركة للجامعة، ومشاركتهم

في المسؤوليات الإدارية، وبناء فريق العمل الواحد، ويمكن أن ينظر إلى سمات القيادة النوعية وأفكارها، ومدى توفر هذه السمات لدى القيادات التربوية، وبخاصة الإداريين، بأنها العامل المساعد على النهوض بالعملية التعليمية التعليمية، من خلال الأفكار والقيم الأخلاقية وبناء روح التعاون التي يتبناها هذا النمط القيادي، وكذلك من خلال توجيه القادة لمروؤوسهم نحو الاستثارة العقلية، والإبداع في التفكير، واتباع السلوك القدوة، وتوسيع الرؤية في تحقيق أهداف الجامعة.

وانطلاقاً من ضرورة مراجعة واقع المؤسسات التعليمية بعامة وواقع القيادات التربوية بخاصة، ظهرت الحاجة للعمل على بناء قيادات متميزة وتأسيسها تستطيع مواكبة تجديديات وتطورات العصر، تحمل نظرة استشرافية ثاقبة، ولديها القدرة على معرفة ما يجب عمله، وكيفية أدائه، من خلال استخدام وسائل وأساليب جديدة في التفكير تسهم في تنمية المعارف والخبرات والمهارات الأساسية والمعرفية، وتدعم قدرة الفرد على التعلم، وترفع كفاءة الأساتذة والطلبة على أسس تربوية وعلمية تحكم تطبيقاتها، وتوجه طرائقها، وتخلق الاتجاهات الإيجابية في زيادة الأداء، ورفع الكفاءات بأفضل الطرق (طويقات، 2009).

ولقد اجتهد العلماء والباحثون في تحديد دور القيادة كمتغير مهم في تمهيد الطريق لمؤسسات تعليمية أكثر فعالية وحساسية وتحولية للقرن الحادي والعشرين، حتى تعددت المفاهيم التي تصف دور القادة من المدير إلى القائد الإجرائي إلى القائد التعليمي إلى القائد التحويلي (الهالي، 2001).

وتأكيداً لهذا الدور المهم والفاعل للقيادة في المؤسسات التعليمية تكررت التوصيات ومنذ فترة طويلة في عدد من المؤتمرات والندوات بضرورة تقديم عناية خاصة بالقيادات الجامعية، والعمل على زيادة فاعليتها وأدائها، كما جاء في مؤتمر التعليم العالي الأول (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 1971). وما أشار إليه مؤتمر التعليم العالي الثالث من ضعف في الأداء الإداري لبعض القيادات الجامعية، والتأكيد على ضرورة اختيار الشخص المناسب لتولي هذه المهمة، وتعزيز دور الإدارة الجامعية، ودعمها بمتطلبات التجديد والإبداع (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 1987).

كما أفرز عجز التعليم العالي عن مواجهة التحديات بمعزل عن قياداته ضرورة السعي باتجاه تنمية هذه القيادات على النحو الذي يمكنها من الاضطلاع بأدوارها المنسجمة مع متطلبات العصر، وتعزيز دورها الفاعل في تحقيق جودة التعليم.

## النوعية:

يشير كمال (2004) إلى أنه لا يوجد اتفاق على تعريف النوعية، فهي مثل «الحرية» و «العدل» مفهوم يصعب تحديده تماماً، كما أنه لا يوجد اتفاق على كيفية قياسها، وسبب ذلك هو أن النوعية لا توجد بمعزل عن سياق استعمالها، والأحكام حولها تختلف حسب منظور الشخص الذي يطلب منه الحكم عليها وحسب الغرض من إصدار الحكم، هذا فضلاً عن أن للنوعية مركبات كثيرة تكوّن مستواها ودرجة جودتها، ومع ذلك فلا بد من تحديد مفهوم النوعية، إذ بدون ذلك يصعب الحصول عليها أو تقييمها.

كما أن الحديث عن النوعية يعد قاصراً إن لم نعد به إلى أصل ظهوره في الإنتاج الصناعي والخدمات التي تقدمها الشركات، ففي نهاية الثمانينات، وبداية التسعينات تأثر قطاع التعليم العالي في أمريكا بنتائج علم تطوير النوعية في القطاع الصناعي حتى امتد تطبيقه في عدد من جامعات العالم في بريطانيا، ونيوزلندا، وبعض من دول آسيا الشرقية كما ليزيا (Malek & Kanji, 2000).

ومن أشهر تعريفات النوعية في مجال الصناعة والإنتاج التي حظيت بالقبول تعريف جوران (Juran, 1993) الذي يعرفها بأنها «الملاءمة للاستعمال» وهو ما يشير إليه إيفانس (Evans, 1993) بأن النوعية هي «تلبية توقعات المستهلك، أو ما يتفوق عليها»، وهذا أيضاً ما عبر عنه سيكوموتو (Sikomoto 1998)، عن النوعية بقوله «المنتجات والخدمات الجيدة هي تلك التي تلبية حاجات الزبائن وتحترمها».

أما ميترا (Mitra, 1993) فيحاول أن يبرز أهمية الخدمات في تعريفه للنوعية فيعرفها بأنها «ملاءمة المنتج أو الخدمة أو تلبية الاستعمال المقصود منه كما يطلبه المستهلك».

وفي طرح أوسع للنوعية يشير فشر (Fesher, 1996) إلى أن هذا المفهوم مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة لأفراد مختلفين، وتعني في مجال الأعمال والصناعة كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة، لا سيما عند مقارنتها مع معيار يضعه المستهلك والمنظمة.

أما قاموس ويبستر (Webster, 1985) فيعرف النوعية على أنها مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة، أو خاصية منفردة أو شاملة.

كما يوضح وست بورنهام (West- Burnham, 1997)، النوعية (الجودة) على أنها أسلوب أو نظام إداري يهدف إلى زيادة فاعلية الأداء والإنتاج، من خلال تطوير العمليات والنظام القائم وتحسينها والمكون من مدخلات وسلسلة خطوات، ومخرجات؛ مستخدماً أسلوباً علمياً مميزاً، بحيث يتم ذلك بمشاركة جميع العاملين في المؤسسة بهدف تحقيق

رغبات ومتطلبات المنتفعين سواء أكانوا الداخليين أم الخارجيين.

ومع اكتساب النوعية أهمية كبيرة قديماً وحديثاً، وتزايد الأهمية بها مع نشوء الأسواق الكونية والمنافسة الدولية في عالم اليوم، فإنها لم تعد أحد الأنشطة الوظيفية على المستوى التنفيذي في الشركات فحسب، بل أصبحت تشكل أحد جوانب التخطيط والتنفيذ الاستراتيجيين في الشركات الناجحة، وأصبح لها منظماتها الدولية والإقليمية الحكومية، إذ تشكل المنظمة العالمية للتوحيد القياسي (ISO) إحدى أهم المنظمات الدولية في مجال النوعية في الآونة الأخيرة (الصياح والروسان، 2001).

وعطفاً على استعراض المفاهيم السابقة للنوعية يلاحظ أن هناك ارتباطاً كبيراً وفي كثير من الأحيان تداخلاً بين هذا المفهوم، وبين مفهوم الجودة، بل إن النوعية في كثير من الكتابات مرادفة تماماً للجودة، إذ يشير السقاف (2004) إلى أن الجودة تعني (النوعية الجيدة)، وتتعلق بمنظور العميل وتوقعاته من خلال مقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة.

## النوعية في التعليم:

طرح عدد من المؤتمرات التربوية المحلية والإقليمية والعالمية موضوع النوعية في التعليم بهدف لفت الأنظار له بجدية، حيث تم التأكيد في مؤتمر اليونسكو عن التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين على ما ينبغي على الحكومات، ومؤسسات التعليم عمله بهذا الخصوص من حيث البحث عن جودة النوعية في كل شيء في ظل طغيان الكم (الحولي، 2004).

وفي بداية القرن الحادي والعشرين عقدت في الوطن العربي عدد من الندوات والمؤتمرات للنظر في سبل تطوير النوعية، وإدخال إدارة الجودة الشاملة في التعليم بما فيه التعليم الجامعي، وكان بينها مؤتمر وزراء التعليم العرب الذي عقد في بيروت عام 2004، ومؤتمر مستقبل التعليم الجامعي العربي الذي عقد في القاهرة عام (2004) بتنظيم من جامعة عين شمس، والمركز العربي للتعليم والتنمية (كمال، 2004).

ويؤكد أبو خلف (2006) على أن الجامعات كمؤسسات مؤثرة في المجتمع أحوج ما تكون إلى التغيير والتحول إلى النوعية كي تعرض أمام المجتمع نموذجاً عن المؤسسة الحية، كما أن التنوع في الأساليب الإدارية النوعية من شأنه أن يضخ دماءً جديدةً في الجامعة فيجدها، ويزيل عنها الشعور الزائف بالمرجعية العلمية والإدارية المطلقة الذي يمكن أن يتكون في أذهان النخبة المسؤولة في الجامعة مع مرور الزمن.

وفيما يتعلق بدلالات النوعية في التعليم فيرى بعضهم أن هذا المصطلح يشير إلى مجموع الجهود التي يبذلها العاملون في المؤسسة التعليمية لرفع مستوى المخرجات بما يتناسب مع متطلبات المجتمع (جويلي، 2002).

كما يشير دريب (2012) إلى أن الجودة النوعية في التعليم هي عملية تطبيق مجموعة من المعايير، والمواصفات التعليمية لرفع مستوى المنتج التعليمي من خلال اختيار المدخلات الجيدة، وتطبيق العمليات المختلفة لإشباع حاجات الطلبة، ورفع قدراتهم المتنوعة التي تفي بمتطلبات السوق وحاجات المجتمع.

كما يؤكد عدد من المهتمين بالنوعية أن هناك ارتباطاً كبيراً بينها وبين القيادة، فقد عدّ انجستروم (2012) النوعية (الجودة) جزءاً من القيادة، وأنها مفهومان مترابطان لا يمكن فصلهما عن بعضهما، فنجاح المنظمة يتطلب توفير النوع المناسب من القيادة، ولا يمكن تحسين النوعية بدون قيادة فعالة.

## القيادة النوعية:

لم يظهر مصطلح القيادة النوعية في الكتابات العربية تحديداً بشكل واضح كما ظهر غيره من المفاهيم المرتبطة بالقيادة. فعند تتبع الكتابات المرتبطة بالقيادة يبرز لنا عدد من التوصيفات أو المصطلحات التي تحاول التعبير عن مفاهيم مختلفة للقيادة وفق مداخلها واهتماماتها؛ كالقيادة الإبداعية، والقيادة التحويلية، والقيادة التشاركية، والقيادة الاستراتيجية...، ولا شك أن أي توصيف للقيادة يهدف إلى إبراز جانب من جوانب متطلبات عمل القيادة وواجباتها ولا يعني انفصال أي منها عن الآخر، فالنظرة الفاحصة لكل هذه المفاهيم تؤكد أن هناك عدداً من السمات المشتركة فيما بينها، وأن القيادة الحقيقية هي التي تحاول أن تجمع خصائص هذه المفاهيم جميعاً.

وتشكل القيادة أحد الركائز الأساسية في إدارة الجودة والنوعية، إذ تشكل القيادة محورا رئيسا في عدد من نماذج الجودة العالمية في مجال التعليم الجامعي، التي من أشهرها نموذج الجائزة الأوروبية للجودة والتميز (EFQM)، ونموذج جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة بالولايات المتحدة الأمريكية (Malcom Baldrige National Quality Award- MBNQA).

ولم يجر تداول مصطلح القيادة النوعية- حسب اطلاع الباحثين- إلا في تلك الكتابات التي تحدثت عن الجودة عند استعراض دور القائد في إدارة الجودة، وكذلك الحال في الكتابات الأجنبية التي تتحدث عن إدارة الجودة (Quality leadership) فهناك ارتباط

واضح بين مفهوم الجودة، ومفهوم النوعية في التعريف. وقد قدم هوانج (Huang, 1994) دراسة تحاول البحث عن الصلة بين أساليب القيادة في المؤسسات التعليمية، وبين أداء سلوكيات قيادة الجودة الشاملة. كما قدم العواشز (2010) كتاباً بعنوان "القيادة متكاملة الجودة" حاول أن يوضح فيه العلاقة بين القيادة والجودة والنوعية، وتأثير ذلك في خلق قادة فاعلين ومؤثرين.

ومن منطلق التجديدات الإدارية المستمرة في المجال الإداري بعامة والتعليمي بخاصة، وبعد دخول مفهوم النوعية في مجال التعليم بشكل كبير، ارتأى الباحثان ضرورة تأصيل مفهوم القيادة النوعية في التعليم العالي، والبحث في واقع قيادات مؤسسات التعليم العالي، ومدى ممارستها لسلوكيات القائد النوعي.

وإذا كانت القيادة تتشكل من مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يتبناها القائد في المنظمة، فإن القيادة النوعية في هذه الدراسة تعني مجموعة السلوكيات التي تنتج عن الأداء الذي تمارسه القيادة في مجالات محددة تتضمن عدداً من العمليات جمعها الباحثان في أربعة مجالات هي: (المجال الأول: النظام المالي والإداري - المجال الثاني: التعليم والتعلم - المجال الثالث: التنمية المهنية والتدريب - المجال الرابع: الحوكمة الرشيدة).

## مشكلة الدراسة:

يشير كوستين (Costin, 1994) إلى أنه ليس هناك من جامعة أو مؤسسة أحرزت تقدماً ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادات ذات قدرة إدارية عالية، ففي ظل الدور الكبير المناط بالقيادات الجامعية في التعليم العالي، وتأكيدات عدد من الباحثين (أبو خلف، 2006، حسان وحسين، 2010؛ العواشز، 2010؛ الهادي، 2013) في مجال الجودة والنوعية في التعليم العالي على دور القيادات في تحقيق أهداف التعليم العالي بأفضل الطرق، وأقل التكاليف؛ برزت الحاجة لبيان متطلبات القيادة النوعية في مؤسسات التعليم العالي، وتأثيره في مجموعة من المحاور التي من خلالها يمكن التعرف إلى طبيعة هذا النوع من القيادة وواقعه، ومن ثم العمل على تطوير الأداء من خلال البحث عن مدى التزام القيادة الجامعية بهذه المتطلبات وصولاً إلى اقتراح الإجراءات والخطوات اللازمة لترسيخ هذا المفهوم وتجسيده واقعاً حياً في ممارسات القيادات التربوية.

وقد حددت مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:

- ما درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية متطلبات القيادة النوعية، وواقع تبنيتها في جامعتي القدس وبيروت في فلسطين، وجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية؟

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية متطلبات القيادة النوعية، وواقع تبنيها تعزى لمتغير الجامعة- الجنس - الرتبة الأكاديمية - التخصص - سنوات الخدمة) ؟

## أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى:

1. درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية متطلبات القيادة النوعية، وواقع تبنيها في جامعتي القدس وبيريزيت في فلسطين، وجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية.
2. أهمية القيادة النوعية في مؤسسات التعليم العالي، والوقوف على المتطلبات اللازمة لهذه القيادة.
3. درجة ممارسة القيادات لها على أرض الواقع كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة، وصولاً إلى تبني مدخلات هذا النوع من القيادة في مؤسسات التعليم العالي.
4. التعرف فيما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات: (الجامعة- الجنس - الرتبة الأكاديمية - التخصص - سنوات الخدمة).

## أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها محاولة بحثية لموضوع يتسم بالحدائث نسبياً - بحدود علم الباحثين - حيث أخذ يطبق في مؤسسات التعليم العالي بشكل واسع على الصعيد العربي والعالمي، وذلك من خلال محاولتها توفير وصف واضح للدور الإداري للقيادة النوعية في مؤسسات التعليم العالي، والكشف عن مدى التزام القيادات بممارسات هذا النوع من القيادة، من خلال تشخيص الواقع، الأمر الذي سيسهم في الارتقاء بهذه الممارسات. كما تأتي أهميتها فيما تقدم من مقترحات وتوصيات من شأنها مساعدة أصحاب القرار على التحسين والتطوير، إضافة إلى إثرائها بتقديم مقارنة بحثية لواقع القيادة النوعية في بيئتين مختلفتين في المملكة العربية السعودية، ودولة فلسطين، وأخيراً من المتوقع أن تفتح هذه الدراسة الباب للباحثين لطرق مفهوم القيادة النوعية في الجامعات بشكل أوسع يثري الميدان التربوي، ويدعم الواقع الإداري لمؤسسات التعليم العالي بشكل عام.

## حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية: التعرف على إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية متطلبات القيادة النوعية، وواقع تبنيتها المتمثلة في المجالات الآتية هي: (النظام المالي والإداري - التعليم والتعلم - التنمية المهنية والتدريب - الحوكمة الرشيدة).
2. الحدود المؤسسية: تقتصر الدراسة على ثلاث جامعات هي: جامعتي القدس، وجامعة بيرزيت بفلسطين، وجامعة الملك فيصل بالملكة العربية السعودية خلال العام الدراسي 2013/2014.

## مصطلحات الدراسة:

◀ الإدراكات: من معاني كلمة إدراك في اللغة الفهم والتمييز.

وتعرف راوية حسن، (2002) الإدراك بأنه العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم انطباعاته الحسية وتفسيرها لكي يضيف معني للبيئة التي يوجد فيها. ويقول مصطفى: إن الإدراك هو عملية استقبال وانتقاء وتفسير لمثير أو أكثر في بيئتنا المحيطة.

أما التعريف الإجرائي للإدراكات في هذه الدراسة فهو: درجات أعضاء هيئة التدريس على مقياس متطلبات القيادة النوعية التي تعبر عن فهمهم وتفسيرهم لواقع هذه المتطلبات.

◀ القيادة النوعية:

هناك عدد من التعريفات للقيادة بشكل عام منها على سبيل المثال ما أورده أبو النصر (2007) أنها «عملية تفاعل بين قائد ومجموعة من التابعين في موقف معين، يترتب عليها تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفاعلة لتحقيق تلك الأهداف، وجوهر عملية القيادة هو: قدرة القائد على التأثير في الآخرين، وتحقيق النتائج المطلوبة من خلالهم».

## الدراسات السابقة:

حظيت القيادة في التعليم العالي بمزيد من الاهتمام وبرز عدد من الدراسات التي أثرت الفكر الإداري حول أنماط القيادة في التعليم، وسيستعرض الباحثان بعضها وفق الترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

قام عشيبية (2002) بدراسة بعنوان: «الإدارة الجامعية في مصر بين التفاعل مع التحديات المعاصرة، ومشكلات الواقع» هدفت إلى تحديد أبرز هذه التحديات، والأدوار والمهام التي يتعين على الإدارة الجامعية القيام بها في ضوء كل من انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم الجامعي، وأدوار ومهام الإدارة الجامعية في بعض الدول المتقدمة معتمدة المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم معوقات الإدارة الجامعية في مصر قصور استقلال الجامعات، وضعف بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعي، وغياب المناخ التنظيمي المناسب، وقصور الهيكل التنظيمي للجامعات إضافة إلى ضعف الإمكانيات والموارد المالية المتاحة.

كما قام الخطيب ومعاينه (2006) بدراسة بعنوان: «الإدارة الإبداعية للجامعات» هدفت إلى تسليط الضوء على الإدارة المستقبلية للجامعات الأردنية كما يراها الأكاديميون الإداريون، واستخدمت الاستبانة المطورة وفق منهج دلفاي في البحث (Delphi Tech-nique)، حيث ضمت (88) فقرة وزعت على تسعة مجالات للإدارة الإبداعية، ووزعت على عينة بلغت (100) فرد. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مجالات الدراسة التسعة حصلت على درجة تقدير كبيرة تراوحت ما بين (4.22-4.45).

أما كاهو موك (Kaho, Mok, 2008) فأجرى دراسة بعنوان: «سبل تغيير حوكمة، وإدارة التعليم في آسيا» بهدف تقديم السبل الكفيلة بتحقيق التغيير لحوكمة التعليم في آسيا، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال مراجعة أدبيات الدراسة، بالإضافة إلى إجراء مجموعة من المقابلات مع عينة من مسؤولي المؤسسات التعليمية. وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود فجوة كبيرة بين التعليم الأكاديمي، وبين الآليات والطرئق المستخدمة في الحوكمة، وكان من أبرز ما أوصت به ضرورة تطوير سياسات التعليم، وتحقيق نوع من التوازن، والوضوح في الأدوار الإدارية والمهام الوظيفية.

من جانبه قام طويقات (2009) بدراسة هدفت إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد الاستبانة المكونة من (52) خاصية سلوكية للقيادة المبدعة صنفت في خمسة مجالات هي: حل المشكلات واتخاذ القرار، والقابلية للتغيير، وروح المجازفة، وسعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع، وقد وزعت على عينة بلغت (499) فرداً. وقد أفادت النتائج بأن درجة توفر خصائص القيادة الإبداعية عند عينة الدراسة متوسطة بشكل عام، وقدمت برنامجاً تدريبياً لتطوير المهارات القيادية المبدعة، وأوصت بالإفادة منه في الدورات التدريبية

## المقدمة للقيادات الجامعية.

وفي دراسة بعنوان « أبعاد القيادة الجامعية لدى عمداء كليات التربية، وعلاقتها بالتطور المؤسسي» قام بها حسان وحسين (2010) هدفت إلى تحليل بعض أبعاد القيادة المطلوبة لعمداء الكليات، والوقوف على واقع ممارسات عمداء الكليات للبعد الأخلاقي والاجتماعي والعقلي، وتقديم مقترحات تفعيل هذه الممارسات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع بياناتها؛ وزعت على عينة بلغت (120) فردا من أعضاء هيئة التدريس. وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن يطلب من المتقدمين لمنصب عميد كلية مناقشة قائمة إنجازاتهم المتعلقة بأبعاد القيادة، كالقدرة على العمل الجماعي، والقدرة على التخطيط الاستراتيجي، ومهارات التواصل والمشاركة، كذلك ربط شغل المنصب باجتياز برنامج تدريبي لممارسة أبعاد القيادة في إدارة كلياتهم، وأخيرا اعتماد نمط قيادة متعدد الأبعاد يستطيع التعامل مع مختلف المواقف.

وفي دراسة الخوالدة وجرادات (2011) عن درجة ممارسة عمداء الكليات، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية التي استخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ)، ووزعت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغت (130) عضوا، وعينة من الطلبة بلغت (380) طالبا. وكان من أبرز نتائجها أن درجة ممارسة عمداء الكليات، وأعضاء هيئة التدريس لسلوك القيادة التحويلية على المجالات الثلاثة: التأثير، والتحفيز العقلي، والاعتبارية الفردية جاء بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بتدريب العمداء وأعضاء هيئة التدريس على مهارات القيادة التحويلية، وتقديم تغذية راجعة لهم عن ممارساتهم القيادية.

أما الشنمري (2011) فقد قام بدراسة بعنوان: «إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة الجامعية من منظور عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية، هدفت إلى تعرف مدى ممارسة القيادة الجامعية لسلوكيات القيادة التحويلية، وتحديد أهم سمات القائد التحويلي، والكشف عن مدى جاهزية الجامعات لتطبيق القيادة التحويلية. وقد استخدمت الاستبانة وطبقت على (203) أفراد من مجتمع الدراسة، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن القيادة الجامعية تمارس سلوكيات بعدي التأثير المثالي، والحفز الإلهامي بدرجة كبيرة جدا، في حين تمارس سلوكيات بعدي التحفيز الذهني، والاعتبار الفردي بدرجة متوسطة، وأن أهم سمه للقائد التحويلي هي التمتع بثقة ذاتية عالية تجنبه الصراع الداخلي، بالإضافة إلى جاهزية بعض الجامعات السعودية بدرجة كبيرة جدا لتطبيق القيادة التحويلية.

وفي دراسة للهادي (2013) تهدف إلى تعرف إدارة تغيير مؤسسات التعليم للوصول إلى الجودة النوعية والتميز في الأداء، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي المستند على البيانات حول التنفيذ والجودة. وقد تناولت الدراسة كيفية إدارة التغيير والآليات المطلوبة في المؤسسات الجامعية، وأساليب إدارة الجودة النوعية، وتميز الأداء كمدخل حديث للتغيير، ونماذج جوائز الجودة العالمية للأخذ بالنموذج الأنسب تطبيقه في الجامعات العربية، وتطرق أيضاً إلى تجارب مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة وبخاصة الجامعات الأمريكية والبريطانية، وتوصلت إلى تصور مقترح تطبيقه في الجامعات العربية للارتقاء بها نحو الجودة النوعية والتميز من خلال اختيار نموذج مناسب من نماذج الجودة الشاملة، ووضع عملية التخطيط ذات السبع خطوات موضع التنفيذ، وإحداث التقييم الذاتي بحسب معايير نموذج الجودة المطلوب.

### تعقيب على الدراسات السابقة :

يلاحظ من خلال عرض الدراسات السابقة أنها لم تتضمن دراسة مباشرة لنمط القيادة النوعية كما تناولتها الدراسة الحالية، ولم يقف الباحثان على دراسة من هذا النوع حسب إمكاناتهم البحثية، وفي هذا مؤثر على أصالة الدراسة الحالية، وتناولها لنمط جديد من أنماط القيادة التي يمكن أن يعزز العمل الإداري والقيادي في مؤسسات التعليم العالي. وقد استعرض الباحثان مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بهذا النمط من القيادة؛ منها ما يرتبط بالقيادة التحويلية، ومنها ما يرتبط بقيادة التغيير، ومنها ما له علاقة بالإدارة الإبداعية وعملية التطوير في مجال القيادة والإدارة الجامعية بعامه. وقد شكلت هذه الدراسات مرجعا مهما في بناء متطلبات القيادة النوعية، وتحديد جوانبها الإجرائية التي يمكن أن تصف هذا النمط القيادي بسهولة ووضوح.

### منهج الدراسة:

استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الرجوع إلى الأدب السابق حول الموضوع لتوضيح الخلفية النظرية للدراسة، وبالاستناد إلى الأدب السابق والدراسات السابقة، ثم تصميم استبانة استهدفت جمع البيانات المتعلقة بالموضوع، بعد ذلك تم تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً لاستخراج النتائج ومقارنتها.

## مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيبرزيت في فلسطين، وجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، وهو موزع على النحو الآتي:

### الجدول (1)

مجتمع الدراسة حسب الجنس والجامعة

المجموع	الجامعة			الجنس
	الملك فيصل	بيبرزيت	القدس	
2198	749	653	796	ذكر
696	298	215	183	أنثى
2894	1047	868	979	المجموع

## عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (303) أفراد من أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيبرزيت في فلسطين وجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وتبين الجداول التالية توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

### الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	
		الجنس	الخبرة
75.9	230	ذكر	الجنس
24.1	73	أنثى	
100.0	303	المجموع	
67.0	203	أقل من 5 سنوات	الخبرة
23.4	71	من 10-20 سنة	
8.3	25	من 20-30 سنة	
1.3	4	أخرى	
100.0	303	المجموع	

النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	
12.2	37	أستاذ دكتور	الرتبة
16.2	49	أستاذ مشارك	
50.2	152	أستاذ مساعد	
21.5	65	محاضر	
100.0	303	المجموع	
59.1	179	علوم إنسانية	التخصص
40.9	124	علوم طبيعية	
100.0	303	المجموع	
33.7	102	القدس	الجامعة
32.3	98	بيرزيت	
34.0	103	الملك فيصل	
100.0	303	المجموع	

### أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة التي استخدمتها الباحثان باستبانة أعدت لغرض التعرف إلى درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية القيادة النوعية، وواقع تبني هذه النوع من القيادة في جامعتي القدس وبيرزيت في فلسطين، وجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية. أما عن طريقة تصميم الاستبانة فقد استعان الباحثان بالأدب والدراسات السابقة في مجال البحث، لتحديد صيغ الأسئلة المناسبة، وبعد ذلك عرضت الاستبانة على عدد من ذوي الخبرة والاختصاص للتحقق من صدقه، وقد أجرى الباحثان التعديلات التي أشار إليها المحكمون، بحيث أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (44) فقرة.

### ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال إجراء اختبار التناسق الداخلي، واستخراج معامل الثبات (كرونباخ ألفا) على عينة الدراسة بأكملها، حيث كان معامل الثبات (96.4%) وهو معامل ثبات جيد في الأبحاث التربوية. وقد أعتمد توزيع الفقرات في عملية التصحيح أداة الدراسة لواقع تبني القيادة للمتطلب، واستخراج النتائج باعتماد مقياس ليكرت (-Likert Scale) الخماسي: (موافق بشدة - موافق - لا أدري - غير موافق - غير موافق أبداً)

وأعطيت الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي. كما تم اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي لدراسة درجة أهمية المتطلب (متطلب مهم، متطلب متوسط الأهمية، متطلب غير مهم). وأعطيت الأوزان (3، 2، 1)، كما تم اعتماد التوزيع الآتي (الجدول، 3) في عملية تصحيح فقرات أداة الدراسة واستخراج النتائج وفقاً لطريقة ليكرت الخماسية والثلاثية.

الجدول (3)

الدرجة	الوسط الحسابي	
درجة ضعيفة جدا	اقل من 1.8	مفتاح التصحيح درجة أهمية المتطلب
درجة ضعيفة	2.6-1.8	
درجة متوسطة	3.4 – 2.6	
درجة مرتفعة	4.2-3.4	
درجة مرتفعة جدا	5.0 – 4.2	
الدرجة	الوسط الحسابي	
درجة ضعيفة	أقل من 2.39	مفتاح التصحيح لواقع تبني القيادة للمتطلب
درجة متوسطة	من 2.54 – 2.39	
درجة مرتفعة	أكثر من 2.54	

### المعالجات الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss) حيث تم بعد إدخالها إلى جهاز الحاسب الآلي:

- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة.
- استخراج النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات البحث.
- استخدام اختبار (ت)، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار LSD لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

◀ أولاً- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول: ما درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية متطلبات القيادة النوعية وواقع تبنيها في جامعتي القدس وبيروت في فلسطين، وجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية لمجالات الدراسة، والجداول الآتية توضح ذلك:

#### (الجدول 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الأول:

النظام الإداري والمالي مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجة أهميتها

رقم الفقرة	الفقرة	درجة أهمية المتطلب			واقع تبني القيادة للمتطلب	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتبنى القيادة عملية تقويم مستمرة لخطط التحسين والتطوير في الجامعة	4.12	0.825	مرتفعة	2.53	0.698
3	تؤمن القيادة بضرورة التغيير الفعال وتدعو له	3.86	0.800	مرتفعة	2.40	0.753
14	تضع القيادة معايير للإنفاق تسهم في تلبية احتياجات الأنشطة والبرامج الملائمة لأهداف العملية التعليمية	3.84	0.858	مرتفعة	2.24	0.746
7	ترسخ القيادة مبادئ تفويض السلطة بموجب الأنظمة والقوانين	3.80	1.09	مرتفعة	2.49	0.557
12	توظف القيادة بنود الميزانية بفاعلية وفقا لخطة التحسين الفعلية	3.78	0.770	مرتفعة	2.37	0.744
16	توزع القيادة بنود الصرف وفق الحاجات والأولويات	3.74	0.775	مرتفعة	2.46	0.649
17	تضع القيادة استراتيجيات واضحة ومحددة لمعالجة المشكلات المتوقعة (مادية، إدارية، تربوية، ...)	3.70	0.698	مرتفعة	2.42	0.755
10	توزع القيادة العمل الإداري على أعضاء هيئة التدريس كمجموعات	3.66	0.913	مرتفعة	2.33	0.707
9	توفر القيادة معايير واضحة ومحددة لاختيار من يتولون المناصب	3.64	1.16	مرتفعة	2.69	0.559
8	تحدد القيادة الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية	3.62	0.730	مرتفعة	2.33	0.745
13	تعتمد القيادة مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية	3.56	1.09	مرتفعة	2.36	0.747
5	تنتهج القيادة أساليب ديمقراطية في إدارة الجامعة	3.52	1.12	مرتفعة	2.44	0.711

رقم الفقرة	الفقرة	درجة أهمية المتطلب			واقع تبني القيادة للمتطلب		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
11	تعمل القيادة على الحد من المشكلات التي تعاني منها الجامعة وترتيبها حسب الأولويات	3.48	0.962	مرتفعة	2.31	0.744	ضعيفة
2	تنظم القيادة وقتها حسب المهام والأولويات	3.47	0.844	مرتفعة	2.39	0.598	متوسطة
15	تضع القيادة قواعد للصراف تتسم ببساطة الإجراءات	3.43	1.25	مرتفعة	2.44	0.663	متوسطة
4	تقود القيادة عملية التغيير بشفافية ونزاهة	3.38	1.00	متوسطة	2.49	0.740	متوسطة
6	تحدد القيادة المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح	3.36	0.932	متوسطة	2.41	0.596	متوسطة
	المجال الكلي	3.65	0.686	مرتفعة	2.42	0.397	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (4) أن واقع تبني القيادة للمجال الأول المتعلق بالنظام الإداري والمالي جاء بدرجة متوسطة حيث حصل على متوسط حسابي كلي (2.42)، وكان أقل متوسط حسابي للفقرة (14)، بينما حصلت الفقرة (9) أعلى متوسط حسابي في هذا المحور بلغ (2.69). أما فيما يتعلق بدرجة أهمية متطلبات هذا المحور فقط بلغ المتوسط الحسابي العام (3.65)؛ وهي بذلك تقع ضمن درجة أهمية مرتفعة وفق توزيع مفتاح التصحيح المعتمد للدراسة، حيث جاءت الفقرة (1) في أعلى متوسط حسابي بلغ (4.12)، بينما كان أقل متوسط حسابي للفقرة (6) بلغ (3.36).

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمجال الثاني:  
التعليم والتعلم مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجة أهمية تلك المتطلبات

رقم الفقرة	الفقرة	درجة أهمية المتطلب			واقع تبني القيادة للمتطلب		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
4	تدعم القيادة ممارسة الطلاب للأنشطة (التعليمية والاجتماعية والرياضية والثقافية...)	3.96	0.677	مرتفعة	2.72	0.454	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	درجة أهمية المتطلب			واقع تبني القيادة للمتطلب	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعمل القيادة على تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في استخدام استراتيجيات التعلم المتمركزة حول المتعلم	3.81	0.864	مرتفعة	2.49	0.694
5	تشجيع القيادة إجراء البحوث التي تتناول مشكلات وقضايا التعليم	3.80	0.959	مرتفعة	2.62	0.518
7	تساهم القيادة في رفد أعضاء هيئة التدريس بدورات أداية لتطوير المعرفة الذاتية لديهم	3.79	0.964	مرتفعة	2.37	0.607
3	تتبنى القيادة استراتيجيات تدريس داعمة لتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة	3.43	0.994	مرتفعة	2.51	0.727
2	تتبع القيادة نظماً واضحة وعادله لمتابعة وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة	3.42	0.793	مرتفعة	2.54	0.518
6	تتبنى القيادة أساليب متقدمة في إدارة المعرفة بشكل فاعل والتي تعني (الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة)	3.38	0.745	متوسطة	2.44	0.663
	المجال الكلي	3.66	0.678	مرتفعة	2.53	0.313

يتضح من نتائج الجدول (5) أن واقع تبني القيادة لهذا المحور جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي كلي (2.53)، وقد حصلت الفقرة (4) على أعلى متوسط حسابي بلغ (2.72)، بينما حصلت الفقرة (7) على أقل متوسط حسابي في هذا المجال بلغ (2.37). أما بالنسبة لدرجة أهمية هذا المحور فقد جاء المتوسط الكلي يشير إلى درجة أهمية مرتفعة بمتوسط حسابي (3.66)، وكان أعلى متوسط حسابي من نصيب الفقرة (4) بلغ (3.96)، بينما كان أقل متوسط حسابي من نصيب الفقرة (6) بلغ (3.38).

## الجدول (6)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمجال الثالث:  
التنمية المهنية، والتدريب مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجة أهمية تلك المتطلبات

رقم الفقرة	الفقرة	درجة أهمية المتطلب			واقع تبني القيادة للمتطلب		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاهمية
3	تشجع القيادة أعضاء هيئة التدريس على الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا المتقدمة	3.99	0.929	مرتفعة	2.27	0.760	ضعيفة
6	تتيح القيادة لأعضاء هيئة التدريس الفرصة لحضور المؤتمرات والندوات العلمية داخل وخارج البلاد	3.96	0.771	مرتفعة	2.58	0.500	مرتفعة
4	تشجع القيادة التنافس المستحب بين أعضاء هيئة التدريس لتحسين مستوياتهم والارتقاء بها	3.93	0.857	مرتفعة	2.44	0.673	متوسطة
5	تحرص القيادة على معرفة الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتطوير مستوى أدائهم	3.86	0.934	مرتفعة	2.49	0.655	متوسطة
1	توفر القيادة الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتفعيل دور وحدات التدريب وتنفيذ برامجها	3.58	1.18	مرتفعة	2.72	0.461	مرتفعة
2	توفر القيادة قاعدة بيانات عن برنامج التدريب والجودة في الجامعة	3.50	1.02	مرتفعة	2.83	0.413	مرتفعة
	المجال الكلي	3.81	0.714	مرتفعة	2.56	0.364	مرتفعة

يتضح من نتائج الجدول (6) أن واقع تبني القيادة لمجال التنمية المهنية والتدريب جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي كلي (2.56)، وكان أعلى متوسط في هذا المجال للفقرة (1) بلغ (2.72)، بينما أقل متوسط كان للفقرة (3) بلغ (2.27). أما درجة أهمية هذا المحور فجاءت في مستوى درجة مرتفعة أيضا بمتوسط حسابي كلي (3.81)، وحصلت الفقرة (3) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.99)، بينما حصلت الفقرة (2) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.50).

(7) الجدول

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمجال الرابع:

الحوكمة الرشيدة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجة أهمية تلك المتطلبات

رقم الفقرة	الفقرة	درجة أهمية المتطلب			واقع تبني القيادة للمتطلب	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
9	تدعم القيادة دور الجامعة في تحقيق مسؤوليتها المجتمعية	3.97	0.697	مرتفعة	2.89	0.322
13	تتخذ القيادة القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهود وتكاليف ممكنة	3.82	0.982	مرتفعة	2.56	0.529
3	تلتزم القيادة بالقوانين والأنظمة الجامعية	3.81	0.660	مرتفعة	2.54	0.499
2	تطبق القيادة نظاماً متقدماً للرقابة والمساءلة داخل الجامعة	3.76	0.952	مرتفعة	2.37	0.605
14	تبرز القيادة إنجازات الجامعة اعلامياً بما يخدم رسالتها	3.74	0.796	مرتفعة	2.49	0.727
10	تعد القيادة خطط التحسين والتقدم الجامعي في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة	3.70	0.761	مرتفعة	2.27	0.762
4	تحرص القيادة على حماية مصالح كل الأطراف المشاركة في العمل	3.69	0.848	مرتفعة	2.53	0.717
11	تشجع القيادة المبادرات الإبداعية للتطوير الجامعي	3.68	0.687	مرتفعة	2.51	0.655
8	تعمل القيادة على إيجاد نظام موثق ومكتوب يسهل أداء العمل داخل الجامعة	3.67	1.45	مرتفعة	2.75	0.439
1	توازن القيادة بين مسؤولياتها الوظيفية والالتزامات الشخصية	3.64	0.698	مرتفعة	2.45	0.693
7	تحقق القيادة التوافق والانسجام بين الموظفين داخل الجامعة	3.34	1.14	متوسطة	2.41	0.674
5	تحرص القيادة على الشفافية في تقديم المعلومات	3.33	0.902	متوسطة	2.77	0.443
12	توظف القيادة التشريعات والقوانين بما يحقق فعالية الجامعة	3.26	0.873	متوسطة	2.49	0.655

رقم الفقرة	الفقرة	درجة أهمية المتطلب			واقع تبني القيادة للمتطلب	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	تعمل القيادة على التواصل مع أعضاء هيئة التدريس على كافة المستويات	3.14	1.31	متوسطة	2.63	0.501
	المجال الكلي	3.61	0.567	مرتفعة	2.54	0.295

يتضح من نتائج الجدول (7) أن واقع تبني القيادة لهذا المجال جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.54) ، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة (5) بلغ (2.77) ، بينما كان أقل متوسط حسابي للفقرة (10) بلغ (2.27). وفيما يتعلق بدرجة أهمية هذا المحور فقد جاء في مستوى أهمية مرتفع بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.61) ، وكان أعلى متوسط للفقرة (3) بلغ (3.81) ، بينما أقل متوسط جاء للفقرة (6) وبلغ (3.14) .

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستمارة الدراسة حول إدراكات أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيروت في فلسطين، وجامعة الملك فيصل بالرياض لأهمية متطلبات القيادة النوعية وواقعها

المجال	درجة أهمية المتطلب			واقع تبني القيادة للمتطلب	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير والأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المجال الأول: النظام الإداري والمالي	3.65	0.686	مرتفعة	2.42	0.397
المجال الثاني: التعليم والتعلم	3.66	0.678	مرتفعة	2.53	0.313
المجال الثالث: التنمية المهنية والتدريب	3.81	0.714	مرتفعة	2.56	0.364
المجال الرابع: الحوكمة الرشيدة	3.61	0.567	مرتفعة	2.54	0.295
المجال الكلي	3.66	0.587	مرتفعة	2.51	0.298

يتضح من نتائج الجدول (8) أن واقع تبني القيادات الجامعية لمتطلبات القيادة النوعية جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلي للأداة (2.51) ، وقد حصل المجال الثالث (التنمية المهنية والتدريب) على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (2.56) ، يليه المجال الرابع (الحوكمة الرشيدة) بمتوسط حسابي (2.54) ، ثم المجال الثاني (التعليم

والتعلم) حيث كان متوسطه الحسابي (2.53)، في حين حصل المجال الأول (النظام المالي والإداري) على أدنى متوسط حسابي بلغ (2.42).

أما فيما يتعلق بدرجة أهمية المتطلبات فقد جاءت جميعها بدرجة مرتفعة من الأهمية حيث بلغ متوسطها الحسابي الكلي (3.66)، وكان أعلى متوسط للمجال الأول بلغ (3.65)، بينما جاء أقل متوسط للمجال الرابع بلغ (3.61).

ويفسر الباحثان هذه النتيجة التي أظهرت استجابات أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة إلى أنهم يرون أن واقع تبني القيادة لمتطلبات القيادة النوعية لم تكن تمثل الرؤية الكافية والمأمول بها بالنسبة لهم، وأن هذه القيادات لم تقدم أي جديد في مجال تطوير العمل الإداري، بل إن هناك تراجعاً فيما يقدم على صعيد التنمية المهنية أو التدريب إضافة إلى الأنظمة الإدارية التي بقيت على نمطيتها التقليدية، كما يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يعيشون الواقع العربي نفسه برغم اختلاف الإمكانيات بين الجامعات إلا أن المجتمع العربي متشابه إلى حد كبير في كثير من جوانب العمل الإداري فيه.

أما فيما يتعلق بدرجة أهمية المتطلب، فجاءت النتائج تشير إلى أهمية مرتفعة لكل مجالات الأداة، ويفسر الباحثان ذلك على أنه مؤشر مهم على ضرورة تبني أنماط جديدة من العمل القيادي في الجامعات العربية، الأمر الذي يستشعره أعضاء هيئة التدريس، ويرون ضرورة تبني من قيادات هذه الجامعات.

◀ النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية متطلبات القيادة النوعية، وواقع تبنيها تعزى لمتغير (الجامعة - الجنس - الرتبة الأكاديمية - التخصص - سنوات الخبرة)؟

■ الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدراكات أعضاء هيئة التدريس لأهمية متطلبات القيادة النوعية وواقعها تعزى لمتغير الجامعة؟

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدراكات أعضاء هيئة التدريس

لأهمية متطلبات القيادة النوعية، وواقعها تبعاً لمتغير الجامعة والجنس

المجال	الجامعة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المجال الكلي لدرجة أهمية المتطلب	القدس	ذكر	68	3.8488	0.47745	0.962	0.339
		انثى	34	3.7657	0.37383		

المجال	الجامعة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المجال الكلي لدرجة أهمية المتطلب	بيرزيت	ذكر	82	3.8412	0.48571	0.267	0.790
		أنثى	16	3.8241	0.13770		
	الملك فيصل	ذكر	80	3.3831	0.77360	0.536 -	0.593
		انثى	23	3.4742	0.46941	.	
المجال الكلي لواقع تبني القيادة للمتطلب	القدس	ذكر	68	2.3878	0.21551	0.673	0.503
		انثى	34	2.3591	0.17523		
	بيرزيت	ذكر	82	2.3983	0.19129	0.218 -	0.828
		انثى	16	2.4095	0.17423		
	الملك فيصل	ذكر	80	2.7230	0.33530	4.210 -	0.000
		انثى	23	2.9085	0.11106		

بالاستناد إلى اختبار (Independent Samples Test) تبين أن قيمة sig أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدراكات أعضاء هيئة التدريس لأهمية متطلبات القيادة النوعية، وواقع تبنيها تبعاً لمتغير الجنس على المجال الكلي لواقع تبني القيادة للمتطلب ولجميع الجامعات. بينما تم رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لإدراكات أعضاء هيئة التدريس لأهمية متطلبات القيادة النوعية تبعاً لمتغير الجنس على المجال الكلي تبعاً لجامعة الملك فيصل حيث إن الفروق كانت لصالح الاناث.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الجامعات تعيش الظروف الاجتماعية والثقافية نفسها، وتختلف في الظروف الاقتصادية، ولذلك جاءت استجابات أعضاء هيئة التدريس متشابهة في واقع تبني القيادة للمتطلب كون أن الإدارات الجامعية في الوطن العربي لم ترتق إلى النوعية في أدائها، وهذا ما أشار إليه جميع أعضاء هيئة التدريس ذكورا واناثا.

أما فيما يتعلق باستجابات أفراد عينة الدراسة لإدراكات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنس على المجال الكلي لدرجة أهمية المتطلب تبعاً لجامعة الملك فيصل حيث إن

الفروق كانت لصالح الإناث على الذكور من كون الإناث يعشن في الجامعات السعودية واقعا اجتماعيا يختلف عن باقي الجامعات حيث يوجد لديهن واقعا اجتماعيا قد يجعل لهن خصوصية تختلف عن باقي المجتمعات مما يجعلهن يطالبن بالتطوير والتغيير في احتياجاتهن.

■ الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لإدراكات أعضاء هيئة لأهمية متطلبات القيادة النوعية وواقعها تبعا لمتغير الدرجة العلمية.

### الجدول (18)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإدراكات أعضاء هيئة التدريس لأهمية متطلبات القيادة النوعية، وواقعها تبعا لمتغير الدرجة العلمية

الجامعة	المجال	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جامعة القدس	المجال الكلي لدرجة أهمية المتطلب	استاذ دكتور	14	3.36	0.49180
		استاذ مشارك	14	4.33	0.00000
		استاذ مساعد	54	3.83	0.39451
		محاضر	20	3.72	0.30759
		المجموع	102	3.82	0.44546
	المجال الكلي لواقع تبني القيادة للمتطلب	استاذ دكتور	14	2.34	0.23517
		استاذ مشارك	14	2.37	0.19940
		استاذ مساعد	54	2.40	0.19920
		محاضر	20	2.34	0.19758
		المجموع	102	2.37	0.20255
جامعة بيرزيت	المجال الكلي لدرجة أهمية المتطلب	أستاذ دكتور	4	3.36	0.54723
		استاذ مشارك	14	4.33	0.00000
		استاذ مساعد	60	3.81	0.43821
		محاضر	20	3.65	0.33213
		المجموع	98	3.83	0.44718

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدرجة العلمية	المجال	الجامعة
0.15767	2.49	4	أستاذ دكتور	المجال الكلي لواقع تبني القيادة للمتطلب	جامعة ببرزيت
0.20734	2.42	14	استاذ مشارك		
0.18476	2.39	60	استاذ مساعد		
0.19276	2.36	20	محاضر		
0.18780	2.40	98	المجموع		
0.84620	3.30	19	استاذ دكتور	المجال الكلي لدرجة أهمية المتطلب	جامعة الملك فيصل
0.86227	3.32	21	استاذ مشارك		
0.54082	3.45	38	استاذ مساعد		
0.74102	3.46	25	محاضر		
0.71588	3.40	103	المجموع		
0.28526	2.69	19	أستاذ دكتور	المجال الكلي لواقع تبني القيادة للمتطلب	
0.37872	2.71	21	استاذ مشارك		
0.27450	2.82	38	استاذ مساعد		
0.31246	2.76	25	محاضر		
0.30945	2.76	103	المجموع		

### الجدول (19)

#### نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)

لإدراكات أعضاء هيئة التدريس لأهمية متطلبات القيادة النوعية، وواقعها تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال	الجامعة
0.000	16.966	2.284	3	6.851	بين المجموعات	المجال الكلي لدرجة أهمية المتطلب	جامعة القدس
		0.135	98	13.191	داخل المجموعات		
			101	20.042	المجموع		
0.680	0.505	0.021	3	0.063	بين المجموعات	المجال الكلي لواقع تبني القيادة للمتطلب	
		0.042	98	4.081	داخل المجموعات		
			101	4.144	المجموع		

الجامعة	المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
جامعة بيروت	المجال الكلي لدرجة أهمية المتطلب	بين المجموعات	5.074	3	1.691	11.099	0.000
		داخل المجموعات	14.324	94	0.152		
		المجموع	19.398	97			
	المجال الكلي لواقع تبني القيادة للمتطلب	بين المجموعات	0.067	3	0.022	0.630	0.597
		داخل المجموعات	3.354	94	0.036		
		المجموع	3.421	97			
جامعة الملك فيصل	المجال الكلي لدرجة أهمية المتطلب	بين المجموعات	0.514	3	0.171	0.328	0.805
		داخل المجموعات	51.760	99	0.523		
		المجموع	52.274	102			
	المجال الكلي لواقع تبني القيادة للمتطلب	بين المجموعات	0.303	3	0.101	1.057	0.371
		داخل المجموعات	9.464	99	0.096		
		المجموع	9.768	102			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة sig أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لإدراكات أعضاء هيئة لأهمية متطلبات القيادة النوعية وواقعها تبعاً لمتغير الدرجة العلمية في جامعة الملك فيصل، وعلى المجالين (المجال الكلي لواقع تبني القيادة للمتطلب، المجال الكلي لدرجة أهمية المتطلب)، وتم رفض الفرضية الصفرية لجامعتي (القدس وبيروت) تبعاً للمجال الكلي لواقع تبني القيادة للمتطلب، وتقبل بالفرض البديل، ومن أجل معرفة الفروق بين الأبعاد فإننا نستخدم اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية للمجال الكلي تبعاً لجامعة القدس على المجال الكلي لواقع تبني القيادة للمتطلب.

### الجدول (20)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية للمجال الكلي تبعاً لجامعة القدس على المجال الكلي لواقع تبني القيادة للمتطلب

جامعة القدس	الأبعاد	استاذ دكتور	استاذ مشارك	استاذ مساعد	محاضر
المجال الكلي لواقع تبني القيادة للمتطلب	استاذ دكتور	- 0.97391*	- 0.47504*	- 0.36520*	

جامعة القدس	الإبعاد	استاذ دكتور	استاذ مشارك	استاذ مساعد	محاضر
المجال الكلي لواقع تبني القيادة للمتطلب	استاذ مشارك			*0.49887	*0.60872
	استاذ مساعد				0.10985
	محاضر				

بالاستناد إلى اختبار المقارنات الثنائية تبين وجود فروق بين درجة أستاذ دكتور وأستاذ مشارك لصالح أستاذ مشارك، وأستاذ دكتور وأستاذ مساعد لصالح أستاذ مساعد، وأستاذ دكتور ومحاضر لصالح محاضر، وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد لصالح أستاذ مشارك، وأستاذ مشارك ومحاضر لصالح أستاذ مشارك.

### الجدول (21)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية للمجال الكلي تبعا لجامعة بيرزيت  
على المجال الكلي لواقع تبني القيادة للمتطلب

جامعة بيرزيت	الإبعاد	استاذ دكتور	استاذ مشارك	استاذ مساعد	محاضر
المجال الكلي لواقع تبني القيادة للمتطلب	استاذ دكتور		*0.97391 -	*0.44856 -	0.29547 -
	استاذ مشارك			*0.52536	*0.67845
	استاذ مساعد				0.15309
	محاضر				

بالاستناد إلى اختبار المقارنات الثنائية تبين وجود فروق بين أستاذ دكتور وأستاذ مشارك لصالح أستاذ مشارك، وأستاذ دكتور وأستاذ مساعد لصالح أستاذ مساعد، وبين أستاذ مشارك وأستاذ مساعد لصالح أستاذ مشارك، وأستاذ مشارك ومحاضر لصالح أستاذ مشارك.

ويعزو الباحثان وجود الفروق في جامعتي القدس وبيرزيت فقط دون جامعة الملك فيصل إلى الأوضاع التي تعيشها الجامعات الفلسطينية من حيث الاستقرار السياسي والاقتصادي، حيث إن المتطلبات الأساسية في كثير من الأحيان، وبسبب نقص الموارد لا يمكن تلبيتها مما يؤدي إلى ارتفاع سقف التطلعات لهؤلاء الأساتذة مقارنة بغيرها من الجامعات ذات الإمكانيات، ولذلك كانت هناك فروق بين الدرجات العلمية المختلفة، وكانت لصالح من هم برتبة استاذ مشارك. وفي تقدير الباحثين أن أعضاء هيئة التدريس في هذه الرتبة قد يظهر منهم تقديرات تختلف عن غيرهم كونهم قد أمضوا فترة طويلة في

العمل الأكاديمي، ولا زالوا يتطلعون إلى الوصول إلى المرتبة الأكاديمية التالية.

■ **الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لإدراكات أعضاء هيئة التدريس لواقع متطلبات القيادة النوعية، وأهميتها تبعاً لمتغير التخصص.

### الجدول (22)

نتائج اختبار Independent Samples Test لإدراكات أعضاء هيئة التدريس

لأهمية متطلبات القيادة النوعية وواقعها تبعاً لمتغير التخصص

المجال	الجامعة	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المجال الكلي لدرجة أهمية المتطلب	القدس	علوم انسانية	70	3.7722	0.51348	2.182 -	0.031
		علوم طبيعية	32	3.9280	0.20606		
	بيروت	علوم انسانية	61	3.7567	0.52332	5.622 -	0.000
		علوم طبيعية	37	3.9731	0.22894		
	الملك فيصل	علوم انسانية	48	3.4125	0.61203	0.120	0.905
		علوم طبيعية	55	3.3955	0.80117		
المجال الكلي لواقع تبني القيادة للمتطلب	القدس	علوم انسانية	70	2.3780	0.21101	0.020 -	0.984
		علوم طبيعية	32	2.3788	0.18589		
	بيروت	علوم انسانية	61	2.4121	0.19182	0.812	0.419
		علوم طبيعية	37	2.3803	0.18182		
	الملك فيصل	علوم انسانية	48	2.8398	0.23930	2.419	0.017
		علوم طبيعية	55	2.6987	0.34869		

بالاستناد إلى اختبار Independent Samples Test تبين أن قيمة sig أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لإدراكات أعضاء هيئة التدريس لأهمية متطلبات القيادة النوعية، وواقعها تبعاً لمتغير التخصص في جامعة الملك فيصل على المجال الكلي لواقع تبني القيادة للمتطلب، وجامعة القدس وبيروت على المجال الكلي لدرجة أهمية المتطلب.

بينما قيمة sig أصغر من 0.05، وهي بذلك دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية

الصفريّة القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لإدراكات أعضاء هيئة التدريس لأهمية متطلبات القيادة النوعية تبعاً لمتغير التخصص في جامعة القدس وبيرزيت حيث إن الفروق كانت لصالح العلوم الطبيعية على العلوم الإنسانية على المجال الكلي لأهمية متطلبات القيادة النوعية، وجامعة الملك فيصل على المجال الكلي لواقع تبني القيادة للمتطلب، وقد كانت الفروق لصالح العلوم الإنسانية على العلوم الطبيعية في كل الجامعات. ويفسر الباحثان هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيرزيت، وبحكم الأوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يتعايشون معها، أنضجت مدركاتهم النقدية لنوعية القائد، وكيفية اختياره، حيث إن أعضاء هيئة التدريس في فلسطين كثيرو الاحتكاك بالأوضاع السياسية من غيرهم.

■ **الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لإدراكات أعضاء هيئة التدريس لأهمية متطلبات القيادة النوعية، وواقعها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

#### الجدول (23)

نتائج اختبار Independent Samples Test لإدراكات أعضاء هيئة التدريس لأهمية متطلبات القيادة النوعية، وواقعها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	الجامعة	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المجال الكلي لدرجة أهمية المتطلب	القدس	أقل من 10 سنوات	77	3.7744	0.47647	2.369 -	0.021
		من 10 - إلى أقل من 20 سنة	25	3.9648	0.29608		
	بيرزيت	أقل من 10 سنوات	84	3.8218	0.48142	0.065	0.948
		من 10 - إلى أقل من 20 سنة	14	3.9377	0.00000		
المجال الكلي لواقع تبني القيادة للمتطلب	القدس	أقل من 10 سنوات	77	2.3761	0.20022	0.189 -	0.850
		من 10 - إلى أقل من 20 سنة	25	2.3849	0.21365		
	بيرزيت	أقل من 10 سنوات	84	2.4026	0.18923	0.316	0.753
		من 10 - إلى أقل من 20 سنة	14	2.3854	0.18508		

بالاستناد إلى اختبار Independent Samples Test تبين أن قيمة sig أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفريّة القائلة بعدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لإدراكات أعضاء هيئة التدريس لأهمية متطلبات القيادة النوعية، وواقعها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لجامعة بيرزيت على المجال الكلي لواقع تبني القيادة للمتطلب، وجامعة القدس وبيروتين على المجال الكلي لدرجة أهمية المتطلب، بينما كانت هناك فروق في جامعة القدس على المجال الكلي لواقع تبني القيادة للمتطلب، وقد كانت الفروق لصالح من 10 - إلى أقل من 20 سنة على أقل من 10 سنوات

ويعزو الباحثان السبب إلى أن جامعة القدس كونها جامعها لها ظروفها الخاصة فهي جامعها تتعرض إلى قصور في أداء الإدارة الجامعية من حيث عدم سيطرة الإدارة الجامعية على الأوضاع الداخلية لهذه الجامعة، كون وضعها المالي متردٍ، وبها خلل إداري واضح، وتضخم وظيفي هائل في الجهازين الإداري والأكاديمي، مما جعل أعضاء هيئة التدريس من 10 - إلى أقل من 20 سنة يقيمون وضع إدارتهم الجامعية بشكل مختلف عن بقية زملائهم كونهم عايشوا الأوضاع في هذه الجامعة أكثر من بقية زملائهم.

#### الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدراكات أعضاء هيئة التدريس لأهمية متطلبات القيادة النوعية وواقعها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة تبعا لجامعة الملك فيصل

الجامعة	المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جامعة الملك فيصل	المجال الكلي لدرجة أهمية المتطلب	أقل من 10 سنوات	42	3.4816	0.71468
		من 10 - إلى أقل من 20 سنة	32	3.4714	0.60168
		من 20 - إلى أقل من 30 سنة	25	3.3008	0.78838
		أخرى	4	2.6808	0.90105
		المجموع	103	3.4034	0.71588
	المجال الكلي لواقع تبني القيادة للمتطلب	أقل من 10 سنوات	42	2.7827	0.30522
		من 10 - إلى أقل من 20 سنة	32	2.7920	0.29205
		من 20 - إلى أقل من 30 سنة	25	2.6852	0.35304
		أخرى	4	2.8473	0.17279
		المجموع	103	2.7644	0.30945

الجدول (25)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)  
لإدراكات أعضاء هيئة التدريس لمتطلبات القيادة النوعية تبعا لمتغير سنوات الخبرة

الجامعة	المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	
جامعة الملك فيصل	المجال الكلي لدرجة أهمية المتطلب	بين المجموعات	2.757	3	0.919	1.837	0.145	
		داخل المجموعات	49.517	99	0.500			
		المجموع	52.274	102				
	المجال الكلي لواقع تبني القيادة للمتطلب	بين المجموعات	0.001	0.001	1	0.001	0.850	
		داخل المجموعات	4.142	4.142	100	0.041		
		المجموع	4.144	4.144	101			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة sig أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لإدراكات أعضاء هيئة التدريس لأهمية متطلبات القيادة النوعية، وواقعها تبعا لمتغير سنوات الخبرة لجامعة الملك فيصل على المجال الكلي لواقع تبني القيادة للمتطلب، والمجال الكلي لدرجة أهمية المتطلب.

ويفسر الباحثان هذه النتيجة إلى أن الجامعات السعودية لها طابع خاص في استقطاب الخبرات من الدول المختلفة، حيث إنها تسمح باستقطاب الخبرات من كل مكان، وبتسهيلات من الحكومة السعودية، في حين الجامعات الفلسطينية تعتمد على الكفاءات المحلية، وذلك بحكم الإغلاق المفروض عليها من الاحتلال الصهيوني.

### التوصيات:

1. بلورة نظرية قيادية للقيادة النوعية، تكون مقياسا للعمل القيادي التربوي في الجامعات.
2. إعادة النظر في عملية إعداد الكفايات القيادية في الجامعات، بما ينسجم مع متطلبات القيادة النوعية.
3. اختيار القيادات التربوية على أسس موضوعية وعلمية.

## المصادر والمراجع:

### أولاً- المراجع العربية:

1. أحمد، حنان إسماعيل. (نوفمبر، 1995). القيادة كعامل محدد لفاعلية الإدارة في التعليم الجامعي. بحث مقدم للمؤتمر القومي السنوي الثاني (الأداء الجامعي الكفاءة والفاعلية والمستقبل) - جامعة عين شمس، مصر.
2. أبو خلف، نادر. (أبريل، 2006). اتجاهات التحول إلى النوعية في إدارة جامعة القدس المفتوحة. بحث مقدم للمؤتمر العربي الأول (جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد)، الإمارات، المجلد الأول.
3. أبو عايد، محمود محمد. (2005). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. دار الأمل للنشر والتوزيع، أربد: الأردن.
4. أبو النصر، مدحت محمد. (2007). إدارة منظمات المجتمع المدني، ايتراك للنشر والتوزيع: القاهرة.
5. انجستروم، بينو. (2012). إدارة الجودة الشاملة والقيادة. مقال أكاديمي <http://www.syrscs.org/articles/iso/ART-018.pdf>
6. البدرى، طارق عبد الحميد. (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط 1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
7. بوز، كهيلا. (2003). الإدارة الصفية والمدرسية وتشريعاتها. منشورات جامعة دمشق.
8. جويلي، مها عبد الباقي. (2002). دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين. المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
9. حسان، حسن محمد وحسين، علي عبد ربه. (2010). أبعاد القيادة الجامعية لدى عمداء كليات التربية وعلاقتها بالتطور المؤسسي. مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة (73) الجزء الأول. 261-206.
10. حسن، راوية. (2002). السلوك التنظيمي المعاصر. الدار الجامعية: الإسكندرية.

11. الحولي، عليان. (2004). مفهوم الجودة في التعليم العالي. مجلة الجودة في التعليم العالي، 1 (1). الجامعة الإسلامية بغزة.
12. الخوالدة، عايد أحمد؛ وجرادات، محمد حسن. (2011). درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية. مجلة بحوث التربية النوعية (33). الجزء الأول، 3-30.
13. الخطيب، أحمد؛ ومعاينة، عادل. (2006). الإدارة الإبداعية للجامعات - نماذج حديثة. عالم الكتب الحديث، أربد: الأردن.
14. دريب، محمد جبر. (2012). التطبيقات الإجرائية لضمان الجودة في التعليم الجامعي. متاح على الرابط [kuiraq.com/qac/qac\\_1\\_2/10/draib.doc](http://kuiraq.com/qac/qac_1_2/10/draib.doc)
15. السقاف، حامد عبد الله. (1998). المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، مطبعة الفرزدق: السعودية.
16. الشمري، غربي مرجي. (2011). إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة الجامعية من منظور عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي (5)، 40-70.
17. الصياح، عبد الستار مصطفى والروسان، محمود علي. (2001). إدارة النوعية الشاملة. مجلة التعاون الصناعي بقطر 22 (84)، 98-114.
18. طويقات، مشهور، محمد. (2009). بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. مجلة بحوث التربية النوعية (13)، 159 - 182.
19. عبد العال، أمل هلال. (2002). تطوير الإدارة الجامعية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة القاهرة - فرع بني سويف، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة القاهرة.
20. عشبية، فتحي درويش. (أكتوبر، 2002). الإدارة الجامعية في مصر بين التفاعل مع التحديات المعاصرة ومشكلات الواقع. بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع " التربية ومستقبل التنمية البشرية في الوطن العربي على ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين " مصر، كلية التربية بالفيوم .

21. علي، بدر الدين. (يناير، 1999). الإدارة الجامعية في الولايات المتحدة الأمريكية. بحث مقدم المؤتمر السنوي السابع، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية والمنعقد في مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس.
22. العواشز، عبدالله. (2010). القيادة متكاملة الجودة. شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع: دولة الكويت.
23. العدلوني، محمد أكرم. (2002). العمل المؤسسي. دار ابن حزم للطباعة و النشر والتوزيع: بيروت.
24. العاجز، فؤاد علي. (يناير، 1999). تدريب القيادات الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الإدارة الجامعية في فلسطين. بحث مقدم للمؤتمر السنوي السابع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس.
25. كمال، سفيان عبد اللطيف. (مايو، 2004). إطار عام لضمان النوعية الجيدة للتعليم الجامعي الفلسطيني. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر «النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني» جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله - فلسطين.
26. مصطفى، أحمد سيد. (2005). إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل. القاهرة.
27. الهادي، شرف إبراهيم. (2013). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي (11)، 305-243.
28. الهلالي، الشربيني. (2001). استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية. مجلة مستقبل التربية العربية. 7 (21)، 9-72.
29. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (1971). المؤتمر الأول للتعليم العالي في العراق. في الفترة 14-15 / 5 / 19971.
30. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (1987). المؤتمر الثالث للتعليم العالي في العراق. في الفترة 21-23 / 7 / 1987.

## ثانياً - المراجع الأجنبية:

1. Costin, H. I. (1994) . *Readings in Total Quality Management*. Dryden Press Series in Management.
2. Evans, J.R. (1993) . *Applied Production and Operations Management*. 4th ed. West Publishing company.
3. Fisher, Barry. (1996) . *Developing An ISO 9000 Quality System*. Loughborough University, UK.
4. Juran, J. M. & Frank, M, Gnyan. (1993) . *Quality Planning and Analysis*. 3rd ed. McGraw- Hill, New York.
5. Malek, A. & Kanji, G. (2000) : *TQM in Malaysian higher education institutions*. <http://www.blweb.it/esoe/tqmhe2/25pdf>
6. Mitra, Amitava. (1993). *Fundamentals of Quality Control and Improvement*. Macmillan Publishing Company, USA.
7. Mok, Kaho. (2008) . *Changing education governance and management in Asia*. *International Journal of education Management*. Vol. 22 No. 6. pp462. 463.
8. Sikomoto, T. (1998) . *Meeting the Challenge of the 21st Century in the Global Market Place*. (edited by J. Rosow) . New York: Facts on File.
9. West- Burnham, J. (1997) . *Managing Quality in Schools*. London: pitman publishing.

