

الإدارة الجامعية المتميزة

في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي

بجامعة نجران

دراسة تحليلية

إعداد

دكتور / جمال جمعة عبد المنعم إبراهيم

أستاذ أصول التربية الإسلامية المساعد

جامعة نجران

المملكة العربية السعودية

المحتوى

- ١- مشكلة الدراسة.
- ٢- أهمية الدراسة
- ٣- البحوث والدراسات السابقة
- ٤- أهداف الدراسة
- ٥- تساؤلات الدراسة
- ٦- حدود الدراسة
- ٧- منهج الدراسة وأدواتها وأساليبها
- ٨- مسلمات الدراسة
- ٩- مصادر الدراسة
- ١٠- مصطلحات الدراسة
- ١١- خطة الدراسة
- ١٢- خلاصة النتائج والتوصيات الإجرائية والمقترحات
- ١٣- مراجع الدراسة
- الملاحق
- ملخص الدراسة

مقدمة

إن الجامعة في أي مكان تعتبر الوحدة التي يتم فيها التطوير والتغيير فهي الميدان الذي نضمن أن تتفاعل فيه كل المدخلات بناءً على خطة شاملة لتحسين الأداء الجامعي حيث يحدث تآزر بين كل المدخلات يتعاضم تأثير هذه المدخلات في إحداث التغيير المنشود بفضل ما يحدثه من تآزر من قوة مضافة في جهود الإصلاح.

كذلك يمكن التأكيد على مبدأ التعامل مع الجامعة كوحدة للتحليل والتقييم ويمثل هذا المبدأ سمة بارزة لمدخل الإصلاح التعليمي المتمركز حول الجامعة من خلال نظرته إلى كل جامعة على أنها وحدة تختلف عن غيرها من الجامعات المجاورة لها أو القريبة منها. ومن ثم فإن أولويات التطوير في كل جامعة قد تختلف عن أولويات التطوير في غيرها من الجامعات وينتج عن ذلك اختلاف في خطط التطوير. وعلى هذا الأساس تصبح كل جامعة مسؤولة عن تطوير ذاتها وهذه..هي... الركيزة الأساسية لتفعيل هذا المدخل والمعيار الأكثر أهمية للحكم على مدى كفاءة المشاركين فيما تخططه وتنفذه من أنشطة تطويرية وعلى فهمه وتطبيقه وتقويمه وتقديم التغذية الراجعة.

مما سبق يتضح أن الجامعة هي الوحدة المنوط بها التغيير والتعديل والتطوير والجودة. إلا أن هناك جهازاً هاماً يقوم بهذه العملية ألا وهو الجهاز الإداري المتمثل في الإدارة الجامعية.

ولكي يكون هناك جودة في نظام التعليم الجامعي لا بد من وجود إدارة جامعية متطلعة وراسخة في نظام الجودة لكي تصبح إدارة جامعية متميزة تستطيع قيادة الجودة الكلية والاعتماد الأكاديمي.

مشكلة الدراسة:-

على حد علم الباحث من خلال اطلاعه على بعض الدراسات والأبحاث السابقة تبين أن موضوع الإدارة الجامعية المتميزة في ضوء جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي لم تتناوله أي دراسة. وقد أحس الباحث بتلك المشكلة في أثناء اشتغاله بتطوير وبجودة التعليم لمدة عشر سنوات.

- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في التالي:-

١- الاهتمام بتطوير وتحسين التعليم.

٢- الارتقاء إلى مستوى الجودة والاعتماد الأكاديمي

٣- التطلع إلى التنافسية العالمية في مجال التعليم

- البحوث والدراسات السابقة:

إن الغرض من عرض البحوث والدراسات السابقة يكمن في مدى الاستفادة منها في الدراسة الحالية من ناحية الأهداف أو مناهج الدراسة أو أدوات الدراسة أو النتائج وغيرها.

١- دراسة برنامج تطوير التعليم (١٢)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الكلية: مفهومها وتطورها وقد قام الباحث بعرض مفاهيم تاريخية لمراحل مفهوم الجودة الكلية وقد استخدم الباحث استطلاعات رأي وورش عمل لتحديد مراحل مفهوم وتطور الجودة الكلية وقد توصل إلى أن هناك أربع مراحل لتطوير الجودة الكلية وهي:-

- الوعي والتجارب الأولية

- التتبع العشوائي

- الشكوكية (السلبية)

- النضج ذات القوة الدافعة المستمدة والتبني الجيد للأنشطة.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في محور الإدارة وتختلف معها في أن هذه الدراسة ركزت على مفاهيم وتطور إدارة الجودة بينما تركز الدراسة الحالية على الإدارة الجامعية المتميزة في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في بلورة جزئها النظري وبعض النتائج.

٢- دراسة جمال محمد شحاتة (١٣)

تهدف هذه الدراسة إلى عرض الجودة التعليم من حيث مفهومها وإدارتها وفوائد تطبيقها وعوائق تطبيقها وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لعرض بيانات وقد توصل إلى بعض النتائج التعريفية مثل:

الإدارة هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة.

الجودة: الوفاء بمتطلبات المستفيد

الكلية: مراجعة جميع جزئيات العمل مهما كانت دقيقة.

المعادلة الصعبة في الجودة تتضمن :

- تحسين الجودة

- تخفيف التكلفة

- زيادة الإنتاجية

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في محور الجودة وتختلف معها في أن هذه الدراسة اهتمت بالجودة من حيث المفهوم والإدارة وفوائد التطبيق وعوائقه أما الدراسة الحالية فاهتمت بالإدارة الجامعية المتميزة في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في بعض الأجزاء النظرية من مفهوم الجودة ورسالة الجودة وإدارة الجودة وفوائد الجودة وعوائق التطبيق.

٣- دراسة وزارة التربية والتعليم المصرية (١٧)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على وثيقة الإدارة المتميزة في ظل المعايير القومية وقد قامت لجان الإدارة المتميزة بالوزارة باستخدام الزيارات الميدانية للمؤسسات التعليمية والملاحظة والمقابلات الشخصية المفتوحة وقد توصلت اللجنة إلى وثيقة الإدارة المتميزة للقيادات العليا والوسطى والتنفيذية والتي كانت من نتائجها على مستوى

أ- القيادات العليا:

- يقود عمليات تطوير وصياغة رؤية إستراتيجية للتعليم.
- يوظف القوى والعوامل المؤثرة في التعليم في صياغة الرؤية
- يخطط لاستخراج تكنولوجيا متقدمة

ب- القيادات الوسطى:

- يشارك مع المعنيين في تكوين رؤية تعليمية واضحة
- يرصد ويحلل المشكلات ويرصد سبل التغلب عليها
- يتابع استخدام التكنولوجيا المتقدمة

ج- القيادات التنفيذية:

- يصوغ رؤية مشتركة للمؤسسة التعليمية بالتعاون مع العاملين فيها.
- تفعيل رؤية المؤسسة ورسالتها من خلال الأنشطة.
- يوظف مواد وإمكانات المؤسسة في تحقيق رؤيتها.
- ينفذ إجراءات توفير التعلم والتعليم للجميع.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في محور جودة التعليم وتختلف معها في: أن هذه الدراسة اهتمت بتوثيق خاص بالقيادات العليا والوسطى والتنفيذية أما الدراسة الحالية فتهمت بالإدارة الجامعية المتميزة وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في بعض نتائجها وبلورة الجزء النظري.

٤- دراسة وزارة التربية والتعليم المصرية (١٨)

تهدف هذه الدراسة على التعرف على الثقافة المؤسسية في بعض المؤسسات التعليمية وقام بهذه الدراسة مكتب المتابعة بقطاع التعليم العام. واستخدم في هذه الدراسة المتابعة الميدانية

والمقابلات الشخصية المفتوحة والمغلقة وقد توصلت الدراسة لبعض النتائج من أهمها أن مجال الثقافة المؤسسية يشير إلى أن القيادة التعليمية لديها رؤية واضحة لتطوير المؤسسة وبهذه الرؤية تتناغم مع الرؤية المستقبلية للتعليم في مصر، كما أن هذا المجال يشير أيضاً إلى وجود بيئة ميسرة للتواصل داخل المؤسسة التعليمية وخارجها فهي بيئة إنسانية وفاعلة ...

تنفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في محور الجودة ومنها الرؤية والثقافة المؤسسية. أما الدراسة الحالية فتعدت ذلك لمحاور أخرى مثل المشاركة والمهنية وإرادة وإدارة التغيير والإبداع وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في الجزء النظري وبعض المصطلحات وبعض النتائج وأدوات الدراسة.

٥- دراسة وزارة التربية والتعليم المصرية (١٩)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على عنصر من عناصر وثيقة الإدارة المتميزة وهو إدارة التغيير والدراسة أديرت ميدانياً في بعض المؤسسات التعليمية واستخدم فيها ورش العمل والملاحظات والمقابلات والاستبيانات وقد خرجت بنتائج من أهمها:

- إن قضية التغيير هي القضية الأولى في عالم اليوم .
- نعني بالتغيير التغيير الشامل والكامل الذي يتسع ليشمل كافة مجالات الحياة بأبعادها المختلفة وجوانبها المتعددة الاقتصادية منها والاجتماعية والثقافية.
- التغيير يتم بالإنسان وللإنسان باعتبار أن الإنسان وسيلة وأداة وهدف للتغيير حتى يصل إلى تحقيق أهدافه الإنسانية ويصل إلى غاياته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

تنفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في محور الجودة وتختلف معها في أن هذه الدراسة تهتم بإدارة التغيير أما الدراسة الحالية فهي تهتم بالكثير من العناصر بالإضافة إلى إدارة التغيير تهتم بالثقافة المؤسسية والمشاركة والمهنية وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في بعض النتائج وأدوات الدراسة وبعض من جزئها النظري.

٦- دراسة وزارة التربية والتعليم المصرية (٢٠)

استهدفت هذه الدراسة ترسيخ فكر العمل الفريقي وثقافة ديمقراطية صنع واتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية والاهداف المأمولة للمشاركة المجتمعية ومعوقات المشاركة وكيفية التغلب عليها واستخدم في هذه الدراسة الميدان من ملاحظة واستبيان ومقابلات مفتوحة ومغلقة وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:-

- أصبح السعي لترسيخ فكر العمل الفريقي في المؤسسات مبدأ هام يحكم ويوجه عمليات التطوير.
- أنه إذا كنا نسعى إلى تهيئة المؤسسات العلمية لتطبيق الاعتماد الأكاديمي فإن أحد أهم المؤشرات الدالة على النجاح في هذا العمل هو تحقيق اندماج حقيقي لجميع أفراد المؤسسة العلمية في عمليات التطوير وهو العمل الفريقي الذي ينهض على

أساس تطبيق مبدأ المسؤولية والمحاسبة من خلال التحديد الدقيق للأدوار والتوزيع العلمي الأمثل للمسئوليات.

- إن من أهداف المشاركة على مستوى النظام العلمي:-

- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص.
- تحمل المجتمع المدني لمسئولية مساعدة المؤسسات التعليمية علي التحسين والإبداع .
- دعم التواصل بين الوزارة ومؤسسات المجتمع والجمعيات الأهلية ورجال الأعمال.

تنفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في محاور الجودة والاعتماد الأكاديمي كشرط لتحسين التعليم وتختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن هذه الدراسة تهتم فقط بالمشاركة بينما تهتم الدراسة الحالية بكل محاور الجودة بالإضافة إلى الإدارة الجامعية المتميزة.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في بعض النتائج وبعض من الجزء النظري وأدوات الدراسة.

٧- دراسة وزارة التربية والتعليم المصرية (٢١)

استهدفت هذه الدراسة إلى التعرف لمفهوم المهني ومعايير المهنية في ظل الجودة الكلية. وقد استخدم في هذه الدراسة الحقل الميداني والمقابلات واستطلاعات الرأي في ورش العمل. وقد توصلت الدراسة إلى الكثير من النتائج من أهمها:-

أ- المهنية هي تمكن القيادات من المهارات اللازمة لتفعيل أدوارها تخطيطاً وتنفيذاً.

ب- من معايير المهنية:

- التقويم الذاتي المستمر للأداء المهني
- استثمار الفرص المتاحة للنمو المهني
- التزام العاملين بأخلاقيات المهنة

تنفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في محاور الجودة وتختلف معها في أن هذه الدراسة اهتمت فقط بالمهنية بالإضافة إلى الثقافة المؤسسية والمشاركة وإدارة التغيير. وكذلك اهتمت الدراسة الحالية بالقيادة الجامعية المتميزة في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في جزئها النظري وبعض النتائج وبعض أدوات الدراسة.

٨- دراسة بربرا ماركل (٢٢)

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أهمية الشراكات ومنها القيمة المعطاة والقيمة المستفادة وقد استخدمت الباحثة الاستبيان والملاحظة والمقابلة الشخصية وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها:

- أ- الشراكات هي علاقات وأنظمة حية تتطور وهي غير محددة بنظم رسمية لكنها تنمو من خلال العلاقات بين الأفراد والبنى الداخلية.
- ب- يستطيع كل المشاركين إضافة شيء ذا قيمة للشراكة.
- ج- يستطيع كل المشاركين أن يحصلوا على شيئاً ذا قيمة من الشراكة
- د- تسهم الجامعة في الشراكة عن طريق توفير

- القيادة الفكرية
 - أدوات ومصادر مستمرة من البحوث العلمية
 - تدريب كل المشاركين في العملية التربوية من خلال برامج التوجيه والتأهيل
- هـ- تستمد الجامعة قيمها من خلال :

- زيادة الاستبصار بالكيفية التي يتعلم بها المعلم المبتدئ داخل الفصل
- استخدام المعلومات والأبحاث الحديثة لتطوير سياساتها وممارساتها

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في محاور الجودة وتختلف معها في أن هذه الدراسة اهتمت بالشراكة دون التعرض لباقي وثيقة الإدارة المتميزة أما الدراسة الحالية فاهتمت بكامل الوثيقة وهي الثقافة المؤسسية والمشاركة والمهنية وإدارة التغيير.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في بعض النتائج وبعض خطوات البحث وفي بلورة الجزء النظري.

- أهداف الدراسة:-

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:-

- ١- القيادة الإدارية ونظرياتها ومهارات القيادة الأساسية
 - ٢- معايير ومؤشرات الإدارة الجامعية المتميزة
 - ٣- معايير ومؤشرات الثقافة المؤسسية
 - ٤- معايير ومؤشرات المشاركة
 - ٥- معايير ومؤشرات المهنية
 - ٦- معايير ومؤشرات إدارة التغيير
- تساؤلات الدراسة:-

في ضوء الأهداف السابقة تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ١- ما شكل ومضمون القيادة الإدارية ونظرياتها ومهارات القيادة الأساسية؟
- ٢- ما هي وثيقة الإدارة الجامعية المتميزة في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي؟
- ٣- ما معايير ومؤشرات الثقافة المؤسسية في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي؟
- ٤- ما معايير ومؤشرات المشاركة في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي؟
- ٥- ما معايير ومؤشرات المهنية في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي؟

٦- ما معايير ومؤشرات إدارة التغيير في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي ؟

- حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على:

١- أساتذة الجامعات الذين شاركوا في برامج الجودة والاعتماد الأكاديمي.

٢- دراسة الثقافة المؤسسية والمشاركة والمهنية وإدارة التغيير

- منهج الدراسة وأدواتها وأساليبها:-

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث ما يلي:-

أ- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج التاريخي الوصفي وذلك لبلورة الجزء الخاص بالقيادة الإدارية.

ب- أدوات الدراسة: استخدم الباحث في دراسته استبانتان لإيضاح رأي أساتذة الجامعة في معايير ومؤشرات الإدارة الجامعية المتميزة وكذلك معايير ومؤشرات الثقافة المؤسسية والمشاركة والمهنية وإدارة التغيير.

ج- أساليب الدراسة: استخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية المفتوحة والمغلقة لتوضيح المفاهيم السابقة وتطبيق الاستبانتان كما استخدم نفس الأسلوب في مواقع عدة في هذه الدراسة.

- عينة الدراسة: اقتصرت عينة الدراسة على مجموعة من أساتذة جامعة نجران المشتركين في برامج الجودة والاعتماد الأكاديمي.

- مسلمات الدراسة:

١. جودة التعليم تثرى العملية التعليمية .

٢. الاعتماد الأكاديمي يضع التعليم على سلم العالمية.

٣. للإدارة الجامعية المتميزة دور في نجاح جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي.

- مصادر الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على المصادر التالية:

١- الأبحاث والدراسات السابقة في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي.

٢- النشرات والمقترحات والتقارير الصادرة من المؤتمرات التربوية

٣- الندوات وورش العمل الخاصة بالجودة والاعتماد الأكاديمي.

٤- بعض المؤلفات العربية والأجنبية.

مصطلحات الدراسة:

- ١- الجودة (١١) : تعرف الجودة بالكثير من التعريفات مثل:
 - تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً
 - عملية توثيق للبرامج والإجراءات وتطبيق للأنظمة والتوجيهات تستهدف تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم
 - الوفاء بمتطلبات المستفيد.
 - التعريف الإجرائي للباحث:
- هي الوصول بالمؤسسة التعليمية إلى الخطأ الصفري والتنافسية العالمية مع الحفاظ على الثوابت الوطنية في ظل اللامركزية المال والقرار ومشاركة مجتمعية فاعلة.
- ٢- الاعتماد الأكاديمي: إقراراً لهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد استيفاء المؤسسة العلمية أو البرنامج التعليمي مستوى معين من معايير الجودة (١٢) .
- ٣- الإدارة المتميزة: هي الإدارة القادرة على تحقيق الجودة الشاملة في العمل التربوي عن طريق توجيه الأداء صوب معايير ومستويات قومية محددة تتناغم مع المعايير العالمية تهدف الوصول بالتعليم على مستوى التنافسية والقدرة على التعامل مع معطيات العصر ومتغيراته (١٤) .
- ٤- الثقافة المؤسسية:
- رؤية إستراتيجية واضحة للقيادات التربوية تناغم مع الرؤية المستقبلية للتعليم (١٨) .
- ٥- المشاركة: تعني تحقيق مبدأ التشاورية بين القيادات التعليمية بعضها البعض وبينها وبين مرءوسيه وتداول المعلومات بشفافية ووجود مشاركة مجتمعية فاعلة قادرة على تعضيد دور المؤسسة التعليمية (٢٢) .
- ٦- المهنية: تمكن القيادات التعليمية من المهارات اللازمة لتفعيل أدوارها تخطيطاً وتنفيذاً (١٦) .

٧- إدارة التغيير والإبداع:

إحداث تغيير ذهني وثقافي عميق داخل وخارج المؤسسات التعليمية على نحو يؤهل للتغيير الإيجابي الفاعل سلوكاً وقيماً وفكراً يرتقي بمخرجات العملية الإدارية والتعليمية (٢١) .

خطة الدراسة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة اتبع الباحث الخطوات التالية :

- ١- للإجابة عن التساؤل الأول :
قام الباحث بعرض جزء نظري عن القيادة الإدارية ونظرياتها ومهارات القيادة الأساسية.
- ٢- للإجابة عن التساؤلات من الثاني حتى السادس:
قام الباحث بتصميم استبانتان وقدمت لأساتذة جامعة نجران والذين اشتركوا في برامج الجودة والاعتماد الأكاديمي لأخذ آرائهم في وثيقة الإدارة الجامعية في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي وكذلك معايير ومؤشرات تلك الوثيقة.
وسوف يقوم الباحث بتنظيم تقرير الدراسة بعد هذا الجزء في الصورة التالية:

أولاً: القيادة الإدارية ونظرياتها ومهارات القيادة الأساسية.

ثانياً: الإطار العام للدراسة التحليلية

ثالثاً: نتائج الدراسة وتفسيرها

رابعاً: خلاصة النتائج والتوصيات.

أولاً: القيادة الإدارية ونظرياتها ومهارات القيادة الأساسية:

يتعرض هذا الجزء لمفهوم القيادة الإدارية ونظرياتها ومهارات القيادة الأساسية.

أ- مفهوم القيادة :

- القائد هو الشخص الذي يمتلك أكبر قدر من الصفات الشخصية المرغوبة (١١) .
 - القيادة هي كل السلطة اللازمة لممارسة مهامها القيادية (٢) .
 - القيادة هي سلوك الشخص أثناء قيامه بتوجيه مجموعة لانجاز مهمة محددة (١٠)
 - القيادة هي التصرفات المحددة التي يقوم بها القائد في مجال توجيهه وتنسيقه عمل أفراد المجموعة (٩) .
 - القيادة هي التي تستمد سلطتها العقلية من القدرة على التأثير في سلوك الآخرين لجعلهم يقبلون النفوذ والسلطة عن رضا واختيار وليس عن قهر ومساءلة (٣) .
- القيادة هي النشاط الإداري الذي يمارسه شخص معين للتأثير على مجموعة لتحقيق هدف محدد لوسيلة التأثير أو باستقبال السلطة الرسمية حسب مقتضيات الموقف (٥) .

ب- نظريات القيادة التربوية:

هناك وجهات نظر خاصة في معالجة قضية الإدارة والقيادة والتي يمكن تصنيفها إلى مناهج ثلاثة وهي (١٦) :

١- نظرية السمات في القيادة:

- تعتمد هذه النظرية على أن القادة يولدون بصفات قيادية معينة وأن القادة يولدون ولا يصنعون وأن هؤلاء القادة لديهم القدرة على استقراء المستقبل.
- إلا أن الدراسات دحضت هذا الاتجاه واستبدلت هذا الاتجاه بصفات قيادية إذا وجدت في شخص فقد تؤدي إلى قيادة ناجحة وهي (١٦) :
- الرغبة في القيادة والذكاء
 - مهارات الاتصال والثقة بالنفس
 - تحمل المسؤولية والمكانة الاجتماعية
 - القدرة على تفهم الموقف والعدالة والقوة والأمانة
 - المقدرة على توليد أفكار جديدة وخدمة الآخرين
 - الرغبة في التعاون والعمل مع الآخرين .

٢- النظرية السلوكية في القيادة:

تقوم هذه النظرية على تحليل الأساليب القيادية التي يتبناها القائد ومعرفة العلاقة بين هذه الأساليب وتحصيل جماعة العمل ومناخاتها أن هذه النظرية تركز على رصد سلوك القائد أكثر منه على الطاقة الممنوحة لهذا السلوك (٥) .

وقد ميزت هذه النظرية بين محورين أساسيين في السلوك القيادي وهما:

- المحور الأول يهتم بالإنتاج وهيكله العمل وتنظيمه
- المحور الثاني يهتم بالعاملين ورفاهيتهم واحتياجاتهم.

٣- نظرية القيادة الموقفية:

تؤمن هذه النظرية بأن المواقف القيادية هي التي تعزز القائد وتجعله جديراً بقيادة مؤسسة أو إدارة ... وتؤكد هذه النظرية أن لكل موقف نمطه الخاص الذي يتفاعل معه وأن أي نمط قيادي يكون ناجحاً حسب الموقف الذي نستخدمه فيه ونجاح النمط القيادي يقاس بمدى التفاعل بين : الاهتمام بالناس والاهتمام بالإنتاج وعوامل الموقف (١١) .

ج- المهارات القيادية:

يجب على القائد أن تتوفر فيه بعض المهارات لفهم العمل وزيادة الإنتاج ومراعاة العاملين ومن هذه المهارات ما يلي:-

١- المهارات الفكرية (٨) :

تكمن هذه المهارات في التالي:

- ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات
- العمل على حل تلك المشكلات
- قراءة المستقبل
- عمل دراسات استباقية
- ترتيب الأولويات وتوقع ...

٢- المهارات الفنية (٦) :

تكمن هذه المهارات في التالي:

- الإلمام بالأساليب العلمية في مجال العمل
- الإلمام بطرق حل المشكلات
- معالجة المواقف الحرجة والمستعجلة
- توفر قدر من الأصول العلمية التي يتطلبها العمل
- التمتع بالكفاءة والتنظيم

٣- المهارات الإنسانية

إن مهارات العلاقات الإنسانية من أهم المهارات التي يحتاج إليها القائد في كل المستويات وهذا يعني أن المهارات الإنسانية أحوج ما تكون للقائد التربوي (٤) وتكمن

هذه المهارات في التالي (١) :

- طريقة التعامل مع الآخرين

- احترام شخصية الآخرين
- رفع الروح المعنوية للمجموعة
- تحقيق الرضا الوظيفي
- تحقيق السلوك التنظيمي
- التخفيف من ضغوط العمل .

ثانياً : الإطار العام للدراسة التحليلية:

مقدمة:

يتعرض هذا الجزء أدوات الدراسة التحليلية والمجتمع الأصلي للدراسة وعينة الدراسة وموصفاتها والمعالجة الإحصائية وكيفية تفسير النتائج وفيما يلي تفصيل ذلك:

أ- أدوات الدراسة التحليلية:

استخرج الباحث العديد من الإجراءات والأدوات البحثية التي فرضتها طبقة الدراسة حيث فرضت طبقة الدراسة وأهدافها ومنهجها على الباحث إتباع الإجراءات التالية

- المقابلة الشخصية:

استهدف الباحث من إجراء المقابلات الشخصية مع أساتذة جامعة نجران المشتركين في برامج الجودة والاعتماد الأكاديمي ما يلي:

• عرض أداتا الاستبيان للتأكد من الصدق والثبات لهما تمهيداً لتطبيقهما على أساتذة جامعة نجران .

بعد أن تمثلت الموضوعية في الاستبانيتين طبقت على أساتذة الجامعات بغرض أخذ آرائهم في وثيقة الإدارة الجامعية المميزة.

ب- المجتمع الأصلي للدراسة:

المجتمع الأصلي أو الطبيعي "هي القائمة التي تجمع كل وحدات المجتمع دون استثناء أو دون إهمال أو ترك أي وحدة من وحدات المجتمع" (٧) .
والمجتمع الأصلي في هذه الدراسة هو مجتمع أساتذة جامعة نجران الذين حضروا دورات في برامج الجودة والاعتماد الأكاديمي.

ج- عينة الدراسة وموصفاتها:

أخذت عينة من المجتمع الأصلي مجموعها (٨٠) أستاذ جامعي على مستوى تحسين وتطوير جودة التعليم والاعتماد وعددهم الإجمالي (١٦٠) أستاذ جامعي في العام الدراسي ١٤٣٢هـ / ١٤٣٣هـ .

د- المعالجة الإحصائية وكيفية تفسير النتائج:

١- بالنسبة لقياس صدق الاستبانتان استخرج الباحث النسبة المئوية وهي :

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد الاستجابات الصحيحة للعبارة}}{\text{عدد المحكمين}} \times 100$$

واستخرج كذلك النسبة الوزنية وتعتبر العبارة صحيحة إذا حصلت على ٧٥% من رأي جمهور المحكمين وتستخدم هذه النسبة أيضاً عند تطبيق الاستبانة على المعلمين.

٢- بالنسبة لقياس الثبات استخرج الباحث معامل ارتباط الرتب لسبيرمان من خلال العلاقة (١٥) :

$$r = \frac{6 \text{ مـ جـ فـ ٢}}{n(n-1)}$$

حيث ن : عدد اتراد العينة

ف : فرق رتبي كل زوج من الأزواج (التجزئة النصفية) ويكون الارتباط قوياً إذا كان ٨٠% فأكثر.

وتكملة للجانب التحليلي يتناول الجزء اللاحق نتائج الدراسة التحليلية بالتفسير وسوف ينتهج الباحث في تحليله منهجاً علمياً يقارن فيه نتائج بحثه بما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة في هذا المضمار.

ثالثاً : نتائج الدراسة وتفسيرها

مقدمة

تعرض الجزء السابق للإطار العام للدراسة حيث تناول أدوات الدراسة وخصائص عينة الدراسة والمعالجة الإحصائية وكيفية تفسير النتائج ويتعرض هذا الجزء بالشرح والتفسير للإجابة عن التساؤلات من الثاني حتى السادس (الخير) هذه التساؤلات هي:

- ما هي وثيقة الإدارة الجامعية المتميزة في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي؟
- ما معايير ومؤشرات الثقافة المؤسسية في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي؟
- ما معايير ومؤشرات المشاركة في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي؟
- ما معايير ومؤشرات المهنية في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي؟
- ما معايير ومؤشرات إدارة التغيير في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي؟

وللإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بالتالي:

- أ- صمم الباحث استبانتان وعرضهما على الخبراء والمختصين في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي لبيان الموضوعية من صدق وثبات.
- ب- طبق الباحث هاتين الاستبانتين على أساتذة جامعة نجران .
- ج- استخراج الباحث النسب المئوية لعناصر الوثيقة وكذلك معايير ومؤشرات الثقافة المؤسسية والمشاركة والمهنية وإدارة التغيير.

ويوضح الجزء التالي نتائج هذه الإجراءات:

أولاً: وثيقة الإدارة الجامعية المتميزة في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي

تبين من الاستبانة التي طبقت على عينة الدراسة أن هناك عناصر أساسية لهذه الوثيقة وأن العنصر لا تقل نسبة الموافقة عليها عن ٨٠% في كل الدراسة.

جدول (١)

عناصر وثيقة الإدارة الجامعية المتميزة

م	العنصر	ك	%
١	الأهداف الجامعية	٤٠	٥٠
٢	المشاركة	٧٢	٩٠
٣	الموارد	٣٢	٤٠
٤	المهارات	٤٨	٦٠
٥	المهنية	٦٤	٨١
٦	العلاقات الإنسانية	٣٦	٤٥
٧	التدريب	٦٠	٧٥
٨	الثقافة المؤسسية	٧٦	٩٥
٩	البحث العلمي	٥٦	٧٠
١٠	إدارة التغيير	٧٧	٩٨

يلاحظ من الجدول (١) ما يلي:

- ١- أن العنصر (إدارة التغيير) حصل على المرتبة الأولى بنسبة ٩٨% ، والعنصر (الثقافة المؤسسية) حصل على المرتبة الثانية بنسبة ٩٥% بينما حصل العنصر (المشاركة)

على المرتبة الثالثة بنسبة ٩٠% والعنصر (المهنية) حصل على المرتبة الرابعة بنسبة ٨١%.

٢- قفزت العناصر السابقة إلى نسبة موافقة أكثر من ٨٠% وبذلك تكون هذه العناصر هي المكونات الأساسية لوثيقة الإدارة الجامعية المتميزة في ظل جودة والاعتماد الأكاديمي

وهي على الترتيب:

أ- إدارة التغيير

ب- الثقافة المؤسسية

ج- المشاركة

د- المهنة

٣- نالت باقي العناصر نسبة موافقة أقل من ٨٠% وبذلك لا تكون ضمن عناصر وثيقة الإدارة الجامعية المتميزة في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي وهي:

أ- الأهداف الجامعية

ب- الموارد

ج- المهارات

د- العلاقات الإنسانية

هـ- التدريب

و- البحث العلمي

ثانياً : معايير ومؤشرات الثقافة المؤسسية في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي

تبين من الاستبانة التي طبقت على عينة الدراسة أن هناك معايير ومؤشرات للثقافة المؤسسية نالت موافقة بنسبة ٨٠% فأكثر والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول (٢)

معايير الثقافة المؤسسية

م	العنصر	ك	%
١	رؤية إستراتيجية واضحة للتعليم	٧٣	٩١
٢	التمكن العلمي	٤٠	٥٠
٣	بيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنساني	٧٦	٩٥
٤	الموارد البشرية	٦٠	٧٥
٥	الأنشطة الجامعي	٦٣	٧٨
٦	النتائج الجامعية	٢٠	٢٥

يتضح من جدول (٢) ما يلي:

- ١- جاء في المرتبة الأولى العنصر "بيئة تنظيمية للتواصل الإنساني" بنسبة ٩٥%
- وجاء في المرتبة الثانية العنصر "رؤية إستراتيجية واضحة للتعليم" بنسبة ٩١%.
- ٢- أجتاز العنصران السابقان بنسبة ٨٠% فأكثر فهما يعتبران معايير إنسانية للثقافة المؤسسية.
- ٣- لم يجتاز بنسبة ٨٠% فأكثر العناصر التالية:
 - أ- التمكن العلمي
 - ب- الموارد البشرية
 - ج- الأنشطة والنتائج الجامعية

وبذلك خرجوا من إطار معايير الثقافة المؤسسية.

أما عن مؤشرات الثقافة المؤسسية فهي كالتالي:

- تعد إدارة الجامعة رؤية الجامعة ورسالتها بمشاركة العاملين بالجامعة وأعضاء المجتمع المدني.
- تدير إدارة الجامعة المشكلات التي تحول دون تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها.
- توفر إدارة الجامعة مناخاً تنظيمياً قائماً على المعلوماتية والحوار والعمل الجماعي.
- توظف إدارة الجامعة مهارات التفاوض والاتصال لحل المشكلات التي تواجه الجامعة.

ثالثاً: معايير ومؤشرات المشاركة في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي

تبين من الاستبانة التي طبقت على عينة الدراسة أن هناك معايير ومؤشرات للمشاركة نالت موافقة بنسبة ٨٠% فأكثر والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٣)

معايير المشاركة

م	العنصر	ك	%
١	الالتزام بقيم ومبادئ التشاور لدعم العمل الفريقي	٧٢	٩٠
٢	الالتزام بقوانين العمل	٤٨	٦٠
٣	التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات	٧٧	٩٦
٤	الكشف عن الانحرافات	٦٠	٧٥
٥	العلاقات الإنسانية	٥٩	٧٣
٦	المشاركة المجتمعية	٧٩	٩٩

يتضح من جدول (٣) ما يلي:

- ١- جاء في المركز الأول العنصر (المشاركة المجتمعية) بنسبة ٩٩% وجاء في المركز الثاني العنصر (التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات) بنسبة ٩٦% وجاء في المركز الثالث العنصر (الالتزام بقيم ومبادئ التشاور لدعم العمل الفريقي) بنسبة ٩٠%.
- ٢- اجتازت العناصر السابقة بنسبة الموافقة ٨٠% فأكثر فهي معايير للمشاركة في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- ٣- خرجت من دائرة معايير المشاركة العناصر التالية لأنها لم تحصل على نسبة الموافقة ٨٠% وهي:-
 - أ- الالتزام بقوانين العمل.
 - ب- الكشف عن الانحرافات.
 - ج- العلاقات الإنسانية.

أما عن مؤشرات المشاركة فهي كالتالي:

- تدعم إدارة الجامعة قيم ومبادئ التشاور والرأي الجماعي والعمل التعاوني .
- توظف إدارة الجامعة قواعد البيانات ومصادر المعلومات المتاحة لصنع واتخاذ القرار.
- تفعل إدارة الجامعة دور مجلس الأمناء لدعم وتطوير العملية التعليمية
- توظف إدارة الجامعة جميع إمكانات الجامعة لخدمة المجتمع المحلي
- تستثمر إدارة الجامعة إمكانات وموارد المجتمع المحلي لتحقيق أهداف الجامعة.

رابعاً: معايير ومؤشرات المهنية في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي

تبين الاستبانة التي طبقت على عينة الدراسة أن هناك معايير ومؤشرات للمهنة نالت موافقة بنسبة ٨٠% فأكثر والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٤)

معايير الهيمنة

م	العنصر	ك	%
١	التغيير الإبداعي	٣٩	٤٨
٢	التمكن المعرفي	٧٦	٩٥
٣	التكنولوجيا	٤٥	٥٦
٤	التمكن النهاري	٧٤	٩٣
٥	الأخلاق المهنية	٧٩	٩٩
٦	الأخلاق الاقتصادية	٣٦	٦٠
٧	التنمية المهنية المستدامة	٧٣	٩١
٨	المشاركة المجتمعية	٦٠	٧٥

يتضح من جدول (٤) ما يلي:

١- فاز بالمركز الأول عنصر (الأخلاق المهنية) بنسبة ٩٩% وفاز بالمركز الثاني عنصر (التمكن المعرفي) بنسبة ٩٥% وجاء في المركز الثالث العنصر (التمكن النهاري) بنسبة ٩٣% وفي المركز الرابع جاء عنصر (التنمية المهنية المستدامة) بنسبة ٩١%.

٢- اجتازت العناصر السابقة بنسبة التوافق وهي ٨٠% فأكثر فهي داخل معايير المهنية.
٣- لم تجتاز العناصر التالية نسبة التوافق ٨٠% فأكثر وهي بذلك خرجت من دائرة المهنية وهي:-

- أ- التغيير الإبداعي
- ب- التكنولوجيا
- ج- الأخلاق الاقتصادية
- د- المشاركة المجتمعية

أما عن مؤشرات المهنية فهي كالتالي:

- ١- تستوعب إدارة الجامعة القواعد والتشريعات القانونية المنظمة للعمل.
- ٢- تجيد إدارة الجامعة أساليب التخطيط الإستراتيجي
- ٣- توظف إدارة الجامعة نتائج تقويم الطلاب لتحسين أدائهم.
- ٤- تدير إدارة الجامعة الموارد المتاحة بفعالية
- ٥- تتعامل إدارة الجامعة مع المشكلات بأسلوب علمي
- ٦- تجيد إدارة الجامعة مهارات صنع واتخاذ القرارات.
- ٧- تضع إدارة الجامعة خططاً وبرامج للتنمية المهنية المستدامة في ضوء نتائج التقويم الذاتي للأداء الجامعي.
- ٨- تحفز إدارة الجامعة الأنشطة الفردية والجماعية في مجال التنمية المهنية
- ٩- تضع إدارة الجامعة ميثاقاً للثقافة والقيم الأخلاقية التي يجب أن تسود في مجتمع الجامعة.

خامساً : معايير ومؤشرات إدارة التغيير في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي

تبين من الاستبانة التي طبقت على عينة الدراسة أن هناك معايير ومؤشرات لإدارة التغيير نالت موافقة بنسبة ٨٠% فأكثر والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٥)

معايير إدارة التغيير

م	العنصر	ك	%
١	تغيير المقررات الدراسية	٦٢	٧٨
٢	مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي	٧٦	٩٥
٣	توفير الإمكانيات	٥٧	٧١
٤	يعمل على توفير التعليم للجميع	٤١	٥١

٩١	٧٣	٥	تغيير تربوي يركز على المبادأة وتشجيع التجريب والتجديد
٥٩	٤٧	٦	التوظيف الفعال للتكنولوجيا
٩٣	٧٤	٧	تبني المداخل العلمية في تعبئة الأفراد وحفز الجهود

يلاحظ من جدول (٥) ما يلي:

- ١- جاء في المركز الأول العنصر (مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي) بنسبة ٩٥%، وجاء في المركز الثاني العنصر (تبني المداخل العلمية في تعبئة الأفراد وحفز الجهود) بنسبة ٩٣% وجاء في المركز الثالث العنصر (تغيير تربوي يركز على المبادأة وتشجيع التجريب والتجديد) بنسبة ٩١%.
- ٢- اجتازت العناصر السابقة بنسبة الموافقة وهي ٨٠% فأكثر فهي بذلك تعتبر من معايير إدارة التغيير.
- ٣- لم تجتاز العناصر التالية نسبة الموافقة ٨٠% فأكثر وهي بذلك خرجت من دائرة معايير إدارة التغيير وهي:
 - أ- تغيير المقررات الدراسية.
 - ب- توفير الإمكانيات.
 - ج- يعمل على توفير التعليم للجميع.
 - د- التوظيف الفعال للتكنولوجيا.

أما عن مؤشرات إدارة التغيير فهي:

- ١- توفر إدارة الجامعة بيئة جامعية محفزة للإبداع
- ٢- توفر إدارة الجامعة مناخاً داعماً للتغيير والتطوير وتقبل الجديد
- ٣- تضع إدارة الجامعة خططاً لإصلاح وتطوير الجامعة وتتابع تنفيذها.

رابعاً: خلاصة النتائج والتوصيات

يتعرض هذا الجزء لنتائج الدراسة والتوصيات الإجرائية في ضوءها وبعض البحوث المقترحة وهذا ما يتم سرده في النقاط التالية:

١- خلاصة النتائج:

- أ- وثيقة الإدارة الجامعية المتميزة في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة نجران نالت العناصر التالية مستوى موافقة أمثل (٨٠%) فأكثر وبذلك تكون هي مكونات وثيقة الإدارة الجامعية المتميزة:
 - الثقافة المؤسسية .
 - المشاركة .
 - المهنية .
 - إدارة التغيير .

ب- معايير ومؤشرات الثقافة المؤسسية في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي
نالت العناصر التالية مستوى موافقة أمثل (٨٠%) فأكثر كمعايير ومؤشرات للثقافة
المؤسسية:

- المعايير:
 - ١- بيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنساني
 - ٢- رؤية إستراتيجية واضحة للتعلم
- المؤشرات:
 - ١- تعد إدارة الجامعة رؤية الجامعة ورسالتها بمشاركة العاملين بالجامعة وأعضاء المجتمع المدني.
 - ٢- تدير إدارة الجامعة المشكلات التي تحول دون تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها
 - ٣- توفر إدارة الجامعة مناخاً تنظيمياً قائماً على المعلوماتية والحوار والعمل الجماعي.
 - ٤- توظف إدارة الجامعة مهارات التفاوض والاتصال لحل المشكلات التي تواجه الجامعة.

ج- معايير ومؤشرات الجودة في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي

نالت العناصر التالية نسبة الموافقة المثلى وهي (٨٠%) فأكثر، وهذه العناصر هي
"المشاركة المجتمعية" و"التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات" و"الالتزام بقيم
ومبادئ التشاورية لدعم العمل أفريقي" وهذه هي معايير المشاركة.

أما عن المؤشرات فيه كالتالي:-

- ١- تدعم إدارة الجامعة قيم ومبادئ التشاور والرأي الجماعي والعمل التعاوني.
- ٢- توظف إدارة الجامعة قواعد البيانات ومصادر المعلومات المتاحة لصنع واتخاذ القرار.
- ٣- تفعل إدارة الجامعة دور مجلس الأمناء لدعم وتطوير العملية التعليمية.
- ٤- توظف إدارة الجامعة جميع إمكانات الجامعة لخدمة المجتمع المحلي.
- ٥- تستثمر إدارة الجامعة إمكانات وموارد المجتمع المحلي لتحقيق أهداف الجامعة.

د- معايير ومؤشرات المهنية في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي

نالت العناصر التالية مستوى موافقة أمثل ٨٠% فأكثر كمعايير ومؤشرات للمهنية

- المعايير
 - ١- الأخلاق المهنية
 - ٢- التمكن المعرفي
 - ٣- التنمية المهنية المستدامة
- المؤشرات: فهي كالتالي:
 - ١- تستوعب إدارة الجامعة القواعد والتشريعات والقوانين المنظمة للعمل
 - ٢- تجيد إدارة الجامعة أساليب التخطيط الإستراتيجي

- ٣- توظف إدارة الجامعة نتائج تقويم الطلاب لتحسين أدائهم.
- ٤- تدير إدارة الجامعة الموارد المتاحة بفعالية
- ٥- تتعامل إدارة الجامعة مع المشكلات بأسلوب علمي
- ٦- تجيد إدارة الجامعة مهارات صنع واتخاذ القرارات.
- ٧- تضع إدارة الجامعة خططاً وبرامج للتنمية المهنية المستدامة في ضوء نتائج التقويم الذاتي للأداء الجامعي.
- ٨- تحفز إدارة الجامعة الأنشطة الفردية والجماعية في مجال التنمية المهنية
- ٩- تضع إدارة الجامعة ميثاقاً للثقافة والقيم الأخلاقية التي يجب ان تسود في مجتمع الجامعة.

هـ - معايير ومؤشرات إدارة التغيير في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي

- المعايير:

- ١- مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي .
 - ٢- تبني المداخل العلمية في تعبئة الأفراد وحفز الجهود .
 - ٣- تغيير تربوي يركز على المناداة وتشجيع التجريب والتجديد.
- المؤشرات:
- ١- توفّر إدارة الجامعة بيئة جامعية محفزة للإبداع
 - ٢- توفّر إدارة الجامعة مناخاً داعماً للتغيير والتطوير وتقبل الجديد
 - ٣- تضع إدارة الجامعة خططاً لإصلاح وتطوير الجامعة وتتابع تنفيذها.

٢- التوصيات الإجرائية والمقترحات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يمكن تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي قد تفيد كثيراً في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي ومن هذه المقترحات:

- أ- ينبغي الاهتمام بالثقافة المؤسسية كمعايير ومؤشرات في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- ب- يجب الاهتمام بالمشاركة كمعايير ومؤشرات في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- ج- تخصص ورش عمل ومحاضرات وندوات لشرح المهنية وإدارة التغيير كمعايير ومؤشرات في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي.

٣- البحوث المقترحة:

- نظراً لأهمية الإدارة الجامعية المتميزة في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي لذا يقترح الباحث القيام بالدراسات التالية:
- أ- دراسة ميدانية للثقافة المؤسسية.
 - ب- المهنية في ظل جودة التعليم دراسة تحليلية

ج- المشاركة في ظل جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي دراسة مقارنة

د- إدارة وإرادة التغيير والإبداع في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي

هـ- التخطيط الاستراتيجي في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي.

المراجع

- ١- أحمد إبراهيم أبوسن: الإدارة في الإسلام، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، ١٩٩٦م، ص ١٥
- ٢- أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، دار الوطن للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣م، ص ١٠٦
- ٣- أحمد إبراهيم أحمد: نحو تطوير الإدارة المدرسية، دار المطبوعات الجديدة، القاهرة، ١٩٨٥م، ص ١١٢
- ٤- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، ٢٠٠٢م، ص ٩٠
- ٥- أحمد إسماعيل حجي: الإدارة العلمية والمدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٠م، ص ٧٥
- ٦- أحمد إسماعيل حجي: اقتصاديات التربية التخطيط التربوي، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص ٨٠
- ٧- أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، الكويت، وكالة المطبوعات، ١٩٧٧م، ص ١٠
- ٨- أحمد عبدا لباقي نبتان: مدخل إلى الإدارة التربوية، دار العلم، الكويت، ١٩٨٣م، ص ١٦
- ٩- أحمد علي الحاج: التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ١٩٩٢م، ص ١٠٧
- ١٠- احمد محمد المصري: الإدارة والمدير العصري، الطبعة الأولى، مؤسسة الشباب الإسكندرية ١٩٨٥م، ١١٧
- ١١- أوجيني مداتان وبرزة كمال: الإشراف التربوي التعليمي، عمان دار مجدلأوي، ١٩٨٧م، ص ٢٦
- ١٢- برنامج تطوير التعليم: الجودة الكلية، المفهوم والتطور، القاهرة، الدورة التدريبية الثامنة، ٢٠٠٧م، ص ٢٥
- ١٣- جمال محمد شحاتة: الجودة مفهومها وإدارتها وفوائد تطبيقها وعوائق تطبيقها، جامعة المنيا، كلية التربية، ٢٠٠٨م، ص ٨
- ١٤- سعيد أحمد سليمان، وآخرون: دليل جودة المدارس المصرية في ضوء المعايير القومية للتعليم، القاهرة، الوكالة الأمريكية للتنمية، ٢٠٠٦م

- ١٥- عبدالله السيد عبد الجواد : المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية ، أسبوط ، مكتبة منجزز ، ١٩٨٣م ، ص١٢٨
- ١٦- محمد عبدالله آل ناجي : الإدارة العلمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى ، جامعة الملك خالد ، ١٤٢٦هـ ، ص١٢٣
- ١٧- وزارة التربية والتعليم : الإدارة المتميزة ، القاهرة ، مشروع إعداد المعايير القومية، ٢٠٠٣م، ص١٨
- ١٨- وزارة التربية والتعليم : الثقافة المؤسسية ، القاهرة ، مكتب المتابعة بقطاع التعليم العام، ٢٠٠٥م، ص٢١
- ١٩- وزارة التربية والتعليم : إدارة التغيير، القاهرة ، مكتب المتابعة بقطاع التعليم العام، ٢٠٠٥م، ص٢٣
- ٢٠- وزارة التربية والتعليم : المشاركة، القاهرة ، مكتب المتابعة بقطاع التعليم العام، ٢٠٠٥م، ص١١
- ٢١- وزارة التربية والتعليم : المهنية ، القاهرة ، مكتب المتابعة بقطاع التعليم العام، ٢٠٠٥م، ص١٧

Barliara Markle: Importance of Partnerships: Value Gi Ven and Value Received, Michigan State University, College of Education, 2005, pp120- 130 .

الملاحق

ملحق (١)

استبانته حول (وثيقة الإدارة الجامعية المتميزة في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي)

الأستاذ الدكتور/

السلام عليكم رحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة عن الإدارة الجامعية المتميزة في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي ونأمل الإفادة برأي سعادتكم في عبارات الاستبانة فهي هل تمثل عناصر تتكون منها وثيقة الإدارة الجامعية المتميزة أم لا؟

طريقة إبداء الرأي:

هذه الاستبانة موجهة إلى أساتذة الجامعات الذين اشتركوا في برامج الجودة والمطلوب قراءة العبارة ووضع علامة (√) تحت كلمة نعم إذا كانت عنصراً من عناصر الوثيقة وتحت كلمة لا إذا كانت العبارة لا تمثل عنصراً في تكوين الوثيقة.

مثال توضيحي:

م	العبارة	نعم	لا
١	الموارد المادية		√
٢	ثقافة المؤسسة	√	

- في العبارة الأولى وضعت علامة (√) تحت لا
- في العبارة الثانية وضعت علامة (√) تحت نعم

وبهذا لم تتكرر علامتان أمام عبارة واحدة.

والباحث ينتهز هذه الفرصة ليقدم لسعادتكم الشكر على تعاونكم معه.

الباحث/ جمال جمعه عبدا لمنعم إبراهيم

م	العبارة	نعم	لا
١	الأهداف الجامعية		
٢	المشاركة		
٣	الموارد		
٤	المهارات		
٥	المهنية		
٦	العلاقات الإنسانية		
٧	التدريب		
٨	الثقافة المؤسسية		
٩	البحث العلمي		
١٠	إدارة التغيير		

ملحق (٢)

استبانته حول (معايير الثقافة المؤسسية والمشاركة والمهنية وإدارة التغيير في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي)

الصورة (أ)

السيد الأستاذ الدكتور /

السلام عليكم رحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة عن الإدارة الجامعية المتميزة في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي ونأمل الإفادة برأي سعادتك في عبارات الاستبانة فهي هل تمثل معايير لكل من الثقافة المؤسسية والمشاركة والمهنية وإدارة التغيير من عدمه.

والباحث ينتهز هذه الفرصة ليقدم لسعادتك الشكر على تعاونكم معه.

الباحث

جمال جمعه عبدا لمنعم إبراهيم

لا	نعم	العنصر	م	المجال
		رؤية إستراتيجية واضحة للتعليم	١	الثقافة المؤسسية
		التمكن العلمي	٢	
		بيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنساني	٣	
		الموارد البشرية	٤	
		الأنشطة الجامعي	٥	
		النتائج الجامعية	٦	
		الالتزام بقيم ومبادئ التشاور لدعم العمل ألفريقي	٧	المشاركة
		الالتزام بقوانين العمل	٨	
		التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات	٩	
		الكشف عن الانحرافات	١٠	
		المشاركة المجتمعية	١١	
		العلاقات الإنسانية	١٢	
		التغيير الإبداعي	١٣	المهنية
		التمكن المعرفي	١٤	
		التكنولوجيا	١٥	
		التمكن النهاري	١٦	
		الأخلاق المهنية	١٧	
		الأخلاق الاقتصادية	١٨	
		التنمية المهنية المستدامة	١٩	
		المشاركة المجتمعية	٢٠	
		تغيير المقررات الدراسية	٢١	
		مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي	٢٢	

		توفير الإمكانيات	٢٣	إدارة التغيير
		تغيير تربوي يركز على المناداة وتشجيع التجريب والتجديد	٢٤	
		تبني المداخل العلمية في تعبئة الأفراد وحفز الجهود	٢٥	

ملحق (٣)

استبانته حول (مؤشرات الثقافة المؤسسية والمشاركة والمهنية وإدارة التغيير في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي)

الصورة (ب)

السيد الأستاذ الدكتور /

السلام عليكم رحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة عن الإدارة الجامعية المتميزة في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي ونأمل الإفادة برأي سعادتكم في عبارات الاستبانة فهي هل تمثل مؤشرات لكل من الثقافة المؤسسية والمشاركة والمهنية وإدارة التغيير من عدمه.

والباحث ينتهز هذه الفرصة ليقدم لسعادتكم الشكر على تعاونكم معه.

الباحث

جمال جمعه عبدا لمنعم إبراهيم

لا	نعم	العنصر	م	المجال
		تعد إدارة الجامعة رؤية الجامعة ورسالتها بمشاركة العاملين بالجامعة وأعضاء المجتمع المدني.	-١	

		٢- تدير إدارة الجامعة المشكلات التي تحول دون تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها.	الثقافة المؤسسية
		٣- توفر إدارة الجامعة مناخاً تنظيمياً قائماً على المعلوماتية والحوار والعمل الجماعي.	
		٤- توظف إدارة الجامعة مهارات التفاوض والاتصال لحل المشكلات التي تواجه الجامعة.	
		٥- تدعم إدارة الجامعة قيم ومبادئ التشاور والرأي الجماعي والعمل التعاوني .	المشاركة
		٦- توظف إدارة الجامعة قواعد البيانات ومصادر المعلومات المتاحة لصنع واتخاذ القرار.	
		٧- تفعل إدارة الجامعة دور مجلس الأمناء لدعم وتطوير العملية التعليمية	
		٨- توظف إدارة الجامعة جميع إمكانات الجامعة لخدمة المجتمع المحلي	
		٩- تستثمر إدارة الجامعة إمكانات وموارد المجتمع المحلي لتحقيق أهداف الجامعة.	
		١٠- تستوعب إدارة الجامعة القواعد والتشريعات القانونية المنظمة للعمل.	المهنية
		١١- تجيد إدارة الجامعة أساليب التخطيط الإستراتيجي	
		١٢- توظف إدارة الجامعة نتائج تقويم الطلاب لتحسين أدائهم.	
		١٣- تدير إدارة الجامعة الموارد المتاحة بفعالية	
		١٤- تتعامل إدارة الجامعة مع المشكلات بأسلوب علمي	
		١٥- تجيد إدارة الجامعة مهارات صنع واتخاذ القرارات.	
		١٦- تضع إدارة الجامعة خططاً وبرامج للتنمية المهنية المستدامة في ضوء نتائج التقويم الذاتي للأداء الجامعي.	
		١٧- تحفز إدارة الجامعة الأنشطة الفردية والجماعية في مجال التنمية المهنية	
		١٨- تضع إدارة الجامعة ميثاقاً للثقافة والقيم الأخلاقية التي يجب ان تسود في مجتمع الجامعة.	
		١٩- توقر إدارة الجامعة بيئة جامعية محفزة للإبداع	إدارة التغيير
		٢٠- توفر إدارة الجامعة مناخاً داعماً للتغيير والتطوير وتقبل الجديد	
		٢١- تضع إدارة الجامعة خططاً لإصلاح وتطوير الجامعة وتتابع تنفيذها.	

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على وثيقة الإدارة الجامعية المتميزة في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة نجران . كما تهدف إلى بيان معايير ومؤشرات كل من الثقافة المؤسسية والمشاركة والمهنية وإدارة التغيير في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي.

أما عن منهج الدراسة وأدواتها وأساليبها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والتاريخي والتحليلي كما استخدم الاستبانة والمقابلة الشخصية المفتوحة والمغلقة.

واقترنت الدراسة على أساتذة جامعة نجران الذين اشتركوا في برامج الجودة والتطوير والتحسين.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة على النحو التالي:

أولاً: شملت وثيقة الإدارة الجامعية المتميزة المجالات الثقافة المؤسسية والمشاركة والمهنية وإدارة التغيير.

ثانياً: معايير ومؤشرات الثقافة المؤسسية هي:

- ١- رؤية إستراتيجية واضحة للتعليم.
- ٢- بيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنساني.

ثالثاً: معايير ومؤشرات المشاركة هي:

- ١- الالتزام بمبدأ التشاورية
- ٢- المشاركة المجتمعية والتوظيف الفعال للتكنولوجيا .

رابعاً: معايير ومؤشرات المهنة هي:

- ١- التمكن المعرفي و الأخلاق المهنية.
- ٢- التنمية المهنية المستدامة.

خامساً: معايير ومؤشرات إدارة التغيير هي:

- ١- مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي
- ٢- تبني المداخل العلمية.

٣- تغيير تربوي يرتكز على المناداة وتشجيع التجريب والتجديد.