

المتطلبات اللازمة لعضو الهيئة الادارية في ضوء الحوكمة الجامعية (دراسة تطبيقية)

Requirements for a member of the administrative body in the light of university governance (applied study)

حسين باشيو¹، خولة قشاو^{2*}

¹ جامعة سطيف 2 (الجزائر)، bachiouahocine@gmail.com

² جامعة الجزائر 2 (الجزائر)، Khaoulakach@gmail.com

تاريخ النشر: 2022-08-02

تاريخ القبول: 2022-06-28

تاريخ الاستلام: 2022-03-13

ملخص: هدفت الدراسة الى معرفة المتطلبات اللازمة لعضو الهيئة الادارية (الشخصية والاخلاقية والمهنية والاجتماعية والانسانية)، في ضوء الحوكمة الجامعية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعينة تكونت من (100) مفردة منهم (60) ذكور، (40) إناث. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة تكونت من (25) فقرة، اشتملت على المتطلبات اللازمة لعضو الهيئة الادارية، في ظل مبادئ الحوكمة الجامعية. وهي تتضمن (المهارات والسلوك والكفاءة، والقيم المرغوبة. وتوصلت الدراسة الى انه يجب ان لا يتولى منصب عضو الهيئة الادارية الجامعية إلا من يمتلك الكفاءات المهنية، والشخصية، والأخلاقية، والاجتماعية والانسانية، ويمتلك الذهنية الواعية المستنيرة القادرة علي التكيف مع التطورات الحديثة والمستجدة، والتي تمكنه من القيام بدوره على احسن وجه.

الكلمات المفتاحية: الكفايات (الشخصية والمهنية والاجتماعية والانسانية)؛ عضو الهيئة الادارية الجامعية؛ معايير الجودة الادارية؛ مؤسسات التعليم العالي.

Abstract: The study aimed to know the necessary requirements for a member of the administrative body (personal, ethical, professional, social and humanitarian), in the light of university governance. The descriptive approach was used, and the study sample consisted of (100) individuals, including (60) males, (40) females. (Personal, professional, social and humanitarian). It includes (skills, behavior, competence, and desired values, and the study concluded that only those who possess professional, personal, ethical, social and humanitarian competencies should take the position of a member of the university administrative body, and possess a conscious, enlightened mind capable of adapting to developments modern and emerging, which enables him to perform his role in the best way

Keywords: Competencies (personal, professional, social and humanitarian); Member of the university administrative board; management quality standards; Institutions of higher education

1- مقدمة:

تعد قضية تحقيق جودة وضمانها في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من القضايا الأساسية والمهمة التي تضمنها وأكد عليها الإصلاح الجامعي الجديد، خاصة في ظل ما فرضه الواقع والتوقعات المستقبلية التي تتجه نحو تدويل التعليم العالي والارتقاء به نحو الأفضل، وبجودة مخرجاته التعليمية للنهوض به ومواجهة التحديات المعاصرة، (تدني مستوى مخرجات مؤسسات التعليم العالي، والتزايد الكبير لأعداد الطلاب، ومحدودية التمويل، وانتشار التعليم الإلكتروني، والتركيز على الكم المعرفي، وقلة الاهتمام بالجودة والنوعية، واتساع نطاق العولمة وما تضيفه من تحديات جديدة).

وأضحى تحقيق هذه الغايات يستلزم وجود قيادات تعتمد الحكامة أساسا لإدارتها والتمثلة في مجالس الحوكمة فيها، وتوفر أنظمة وإجراءات تنظيمية ورقابية، تضمن جودة التعليم وتحقيق الشفافية والمسؤولية. وقد جاء في توصيات معظم المؤتمرات والملتقيات العلمية الوطنية والدولية، التأكيد على ضرورة توفير متطلبات الحوكمة في كافة ميادين عمل الجامعة.

ومصطلح الحكامة يعد أحد أهم المصطلحات التي تداولتها الأوساط الإدارية في حقل التنمية الشاملة منذ نهاية عقد الثمانينات من القرن الماضي، الـ(20)، يعني كيفية ممارسة السلطة لتدبير الموارد اللازمة للمؤسسة على اختلاف طبيعتها وخدماتها.

وفي عصر الحوكمة والعولمة، لم يعد هناك مكان لذلك الإداري التقليدي المتشعب بالبيروقراطية والمركزية القابع في مكتبه، بل أصبح لازما عليه أن ينزل للميدان ويحتك بمرؤوسيه ليتعرف على انشغالاتهم وحاجاتهم، كما يجب عليه ان يتميز في أدائه ويتصف بمواصفات شخصية واجتماعية وانسانية ومهنية واخلاقية، تدل على جودة عالية في أدائه، وعلاقاته المهنية مع كل عناصر المنظومة التعليمية الجامعية.

وقد ظهر مفهوم حوكمة الجامعة بهدف تحسين وتطوير مستمر لمختلف مرافقها، والخدمات التي تقدمها والإدارة الجامعية تعتبر العامل الرئيسي الذي يعمل على تقدم الجامعة وتطويرها وتحقيق الميزة التنافسية، وبغياب اصلاح وتطوير هذا العامل أو ضعفه لن تستطيع الجامعة تحقيق أهدافها وتجويد مخرجاتها، فهي بمثابة الرأس للجسد.

1.1 - مشكلة الدراسة:

تعد القيادة الإدارية الأكاديمية بشقيها لإداري والقيادي من أصعب أنواع القيادات الإدارية نظرا لطبيعة لمؤسسات التعليم العالي المتغيرة، ولكون الجامعات تمثل نخبة المجتمع، تعمل ضمن درجة عالية من الاستقلالية الفكرية والديمقراطية(الحرية الأكاديمية)، واللامركزية في اتخاذ القرارات، والمهنية العالية، واحترام الروابط الاجتماعية والانسانية التي تجمع افراد المجتمع الجامعي. وبسبب التحديات التي تواجه القيادات الإدارية الأكاديمية في تحقيق التوازن بين ممارساتها الإدارية الرسمية التقليدية المرتبطة بالعمليات الإدارية المباشرة من (التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتوظيف والمتابعة والاتصالات واتخاذ القرارات)، وبين ممارساتها القيادية المرتبطة ببناء الرؤى والتصور للأدوار والمسؤوليات الجامعية، وبناء الاستراتيجيات المستقبلية، و تنمية المجتمع، والتصدي لانعكاسات العولمة وما تفرّضه من تحديات صعبة.

وإذا ما أردنا إحداث التحول النوعي في ممارسات القيادة الإدارية وتحقيق الحوكمة الجامعية، والانطلاق بها إلى مستقبل أفضل، يجب إعادة النظر في اساليب عمل قياداتها الادارية، من خلال الأخذ بالأساليب الإدارية

الحديث، القائمة على مفاهيم الحوكمة والجودة والتميز، والاستغناء عن الأساليب الإدارية التقليدية (البيروقراطية والأوتوقراطية الإدارية والتسيبية).

وباعتبار أن هيئة الادارية الاكاديمية تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على العملية التعليمية بصفة عامة فإن كفاءة عضو هذه الهيئة، تحدد نوعية وجودة العملية التعليمية ككل، و من هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة الى الإجابة على مايلي:

ما المتطلبات اللازمة لعضو الهيئة الادارية (الشخصية والاخلاقية والمهنية، والاجتماعية والانسانية) ضوء الحوكمة الجامعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملة معهم. ومنها تقديم تصور للمتطلبات اللازمة لعضو الهيئة الادارية في ضوء متطلبات الحوكمة.

2.1- الفرضيات:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($05.0 \leq \alpha$) في معرفة المتطلبات اللازمة لعضو الهيئة الادارية في ضوء الحوكمة الجامعية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($05.0 \leq \alpha$) في معرفة المتطلبات اللازمة لعضو الهيئة الادارية في ضوء الحوكمة الجامعية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

3.1- أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تحاول الدراسة الاجابة عليه، إذ تشكل المتطلبات (الشخصية والاخلاقية والمهنية والاجتماعية والانسانية) المرغوبة في عضو الهيئة الادارية الجامعية في ضوء متطلبات الحوكمة، أساسا لضمان جودة العملية التعليمية وأداء الجامعة لرسالتها ووظائفها العلمية والاجتماعية والثقافية والانسانية.

تنبئها لموضوع غاية في الأهمية، إذ يعد هذا الموضوع نقطة انطلاق للمنظمات الحديثة على اختلاف خدماتها نحو تشخيص حاجة العامل والمسؤول إلى البرامج التدريبية والتطويرية، وقرار نوع ودرجة الحافز المؤثر في أداءه.

اهتمامها بالاتجاهات الحديثة في ترقية عضو الهيئة الادارية المعتمدة من قبل المنظمات الرائدة، (درجة امتلاكه للكفايات الشخصية والاخلاقية والمهنية والاجتماعية والانسانية) في ضوء متطلبات الحوكمة.

4.1- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق مايلي:

- معرفة السمات الشخصية والاخلاقية و المهنية والاجتماعية والانسانية المرغوبة في عضو الهيئة الادارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملة معهم، في ظل متطلبات الحوكمة.

- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($05.0 \leq \alpha$) في المتطلبات اللازمة لدى أفراد عينة الدراسة تبعا إلى متغيرات: الجنس، والرتبة الأكاديمية

- قد تلفت نتائج هذه الدراسة نظر المسؤولين والقائمين على هذه المؤسسات من اجل تطوير مهارات اعضاء الهيئة الادارية الاكاديمية الجامعية.

5.1- الدراسات السابقة:

هدفت دراسة **بلخضر ومسعودي (2019)**، الى ابراز المفاهيم الخاصة بالحوكمة الجامعية، ومبادئها وخصائصها، وأهميتها في تحسين وتطوير أداء المؤسسات الجامعية، وبالكيفية التي تسمح بتطوير قطاع التعليم العالي بشكل عام، وقطاع البحث العلمي بشكل خاص، وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات التي تسمح بالعمل على الامتثال لقواعد ومبادئ الحوكمة الجامعية، وفقا لتجارب عالمية رائدة في هذا المجال، والتي يؤدي فيها التعليم العالي الدور الالهم في تحسين وتطوير الأداء الاقتصادي والاجتماعي للأوطان.

اشارت دراسة **عبد العالي البشير، وهيشر أحمد التجاني (2019)**، بعنوان دور الحوكمة الجامعية في ضمان جودة التعليم العالي-حالة الجزائر- الي تبيان أهم مبادئ الحوكمة التي فرضت نفسها على المؤسسات بتعدد أنظمتها واختلاف أنشطتها، حيث تعتبر نظاما متكاملًا يتعلق بالرقابة على كيفية أداء الشركات لتوضيح العلاقة بين مختلف الأطراف الفاعلة والقواعد التي يجب أن تُدار على أساسها الشركة قصد ضمان جودة الخدمات المقدمة، كما تمّ التطرق إلى تطبيق هذه الحوكمة في الجامعات وتجربة الجزائر في هذا المجال قصد ضمان جودة التعليم العالي.

هدفت دراسة **الزامل (2018)**، بعنوان واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة رؤية (2030) الى التعرف على واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة رؤية (2030) من وجهة نظر القيادات الإدارية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ تطبيق استبانة مكونة من (31) فقرة على عينة الدراسة المكونة من (74) عضو هيئة التدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية من الجامعات السعودية هي (جامعة ام القرى، الملك عبد العزيز، الاميرة نورة بنت عبد الرحمن)، بحيث تشمل أعضاء الهيئة التدريسية في الأقسام الأكاديمية والاداريين في الأقسام الإدارية للفصل الدراسي الثاني (2017/2018)، وقد كشفت النتائج ان موافقة عينة الدراسة على واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة رؤية (2030) من وجهة نظر القيادات الإدارية ككل بلغ (3.73) بنسبة مئوية قدرها (74.72%) بدرجة كبيرة وجاء مجال المشاركة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.27) بدرجة كبيرة جدا وفي المرتبة الثانية جاء مجال الشفافية بمتوسط حسابي (3.92) بدرجة كبيرة وفي المرتبة الثالثة، وجاء مجال الفعالية والكفاءة بمتوسط حسابي (3.76) بدرجة كبيرة وفي المرتبة الرابعة جاء مجال رشادة صنع القرار بمتوسط حسابي (3.41) بدرجة كبيرة وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال التنافسية بمتوسط حسابي (3.32) بدرجة متوسطة، وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لدرجات واقع الأداء الإداري للإقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة رؤية (2030) من وجهة نظر القيادات الإدارية تعزى الى متغير الكلية ومتغير القسم، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة (11) سنة فأكثر وقدمت الدراسة عددا من التوصيات.

هدفت دراسة **أبو سمرة ومحمد الطيبي واحلام محسن (2016)** بعنوان واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما الى التعرف على واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما واستخدم الباحثون المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين في الجامعتين للعام الجامعي (2014/2015) والبالغ عددهم (492) عضوا في حين كانت عينة

الدراسة عشوائية طبقية بلغ عدد افرادها (132) فردا، واستخدم الباحثون أداة الاستبانة لجمع البيانات لتحقيق اهداف الدراسة وتكونت من (42) فقرة موزعة على مجالات الدراسة وتم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق الاحصائية المناسبة، وظهرت النتائج ان واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الاكاديمية كما يراه أعضاء الهيئة التدريسية جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي قدره (3.80). كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الجامعية.

التعليق على الدراسات السابقة: تتفق الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث موضوعها فهي تتناول الاداء الاداري لأعضاء الهيئة الادارية العاملة في مؤسسات التعليم العالي، و المتطلبات اللازمة والمهارات والمميزات المرغوبة في هذا الفرد في ضوء معايير الحوكمة الجامعية والتجارب والخبرات العالمية من اجل تطوير وتجويد اداءه.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على أثر رفع فاعلية أنشطة وعمل وأداء أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات في ضوء معايير الحوكمة الجامعية. كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أسلوبها لجمع المعلومات في اعتمادها المنهج الوصفي والتحليلي وفي اختيار أدوات جمع البيانات (الاستمارة).

7.1 - مصطلحات الدراسة:

▪ **المتطلبات الشخصية:** يتضمن هذا النوع من المتطلبات بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الفرد كالسمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس (ضحاوي، وقطامي، يوسف محمود، 1997).
التعريف الاجرائي للمتطلبات الشخصية: نعني بها ما يمتلكه عضو الهيئة الادارية من مقومات شخصية، سواء في جانب التصور والإدراك، أم في جانب السمات والأخلاق والتي تساعده في مهامه الاداري والقيادي.

▪ **المتطلبات المهنية:** يتضمن هذا النوع من المتطلبات توافر قدر ضروري وكاف من المعلومات والبيانات التي يتطلبها نجاح القائد الاداري في أداء مهامه وأدواره، والأساليب التي يستخدمها في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، ووظائفه التي يقوم بها (تخطيط، وتنظيم، واتخاذ قرارات، وتوجيه، واتصال ومتابعة والتغيير والتطوير، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتحديد الأهداف واللوائح والسياسات، وتقنية المعلومات، والعلاقة بالمجتمع، والشؤون المالية والتجهيزات) (البطي، 2014).

التعريف الاجرائي للمتطلبات المهنية: نعني بها مجموعة من المهارات التي تساعد عضو الهيئة الادارية، حتى يكون بارعا ومتميزا في عمله، سواء في مجال القيادة ذاتها، أم في مجال التغيير والتطوير، أم في مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتحديد الأهداف واللوائح والسياسات، والتخطيط والتنظيم، والاتصال وتقنية المعلومات، والعلاقة بالمجتمع، والشؤون المالية والتجهيزات.

▪ **المتطلبات الاجتماعية الانسانية:** نعني بالمهارات الاجتماعية والإنسانية هي قدرة لقائد الاداري على التفاعل الصحيح مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم ، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام، وكسب ثقتهم والقدرة على التأثير فيهم، وتقبل الاختلاف والنقد البناء، مراعاة الفروق الفردية عند توزيع الأعمال والمهام، البعد عن البيروقراطية في الرأي والتفرد بالسلطة، العدالة في المعاملة والبعد عن المحاباة (البطي، 2014).

التعريف الاجرائي للمتطلبات الاجتماعية الانسانية: نعني بها مجموعة من المهارات التي يجب توافرها في عضو الهيئة الادارية في مجال العلاقات الانسانية والاجتماعية، كفن التعامل مع الناس، والقدرة على بناء علاقات طيبة مع مرؤوسين، وفهم مشاعرهم وتقبل اقتراحاتهم وانتقاداتهم.

■ **الحوكمة:** الحوكمة في الجامعات عبارة عن منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى جودة العمليات، والمخرجات وتميزها، وذلك من خلال اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة (عزت، 2009، 1).

التعريف الاجرائي للحوكمة: هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة.

8.1- الادب النظري:

يأخذ التعليم العالي في جميع دول العالم مكانة هامة، خصوصا في الدول المتقدمة، بحيث يلاحظ أنها تحتل مراكز أولى من حيث التمويل والاستثمار، وبدأت في السنوات الماضية العديد من الدول النامية على غرار الصين، والهند، والبرازيل، وماليزيا، بزيادة الاهتمام بالجامعات ومراكز البحث العلمي المختلفة، ورفع نسبة الانفاق عليها، بحيث اصبحت الصين في مطلع الالفية الثالثة هذه، أحسن دولة بعد الولايات المتحدة الأمريكية من حيث ترتيب الجامعات وكذا الابداع والابتكار العلمي، ومن بين أهم الأنظمة المستخدمة في تطوير قطاع التعليم العالي نجد ما يعرف بالحوكمة الجامعية والتي تتميز بمجموعة من الأسس والمبادئ التي تسمح بالنهوض بالمؤسسات الجامعية وترقيتها (بلخصر ومسعودي، 2019).

- الادارة الجامعية:

تعتبر الإدارة الجامعية العقل المفكر والمدير والمسير والموجه للمؤسسة الجامعية فهي بمثابة الرأس بالنسبة للجسد، كما يعد التطوير الإداري بالجامعة من المحاور الأساسية لإصلاح مؤسسات التعليم العالي ومواكبة ركب العالمية، والأخذ بما هو جديد في علوم الإدارة وتطبيقاتها، وبما يتناسب مع نشاط الجامعة وحجمها من اجل تحقيق الأهداف بفعالية ورفع مستوى الخدمة المقدمة وجودتها، وتعزيز ثقة المتعاملين بها سواء كانوا عملاء داخليين أم خارجيين (براهمي، 2014).

ومن أهم الاستراتيجيات الحديثة المستخدمة لتطوير هذا المحور، الاهتمام بمستوي وكفاءة الكادر الوظيفي الإداري، ودرجة مقدرته على تأدية رسالته، في توفير خدمات ريادية متميزة لمتلقي الخدمة، سواء بشكل مباشر او غير مباشر. كما يعد مستوى هذه الخدمة مؤشرا للحكم على كفاءة وإيجابية نظم الإدارة السائدة في هذه المؤسسات.

لذا تعتني الجامعة بالعاملين فيها بصفة عامة وعضو الهيئة الادارية بصفة خاصة، من حيث قدراته ومكتسباته باعتباره عماد المنظومة الشاملة للإدارة الرشيدة، وذلك من خلال الاهتمام بحقوقه وواجباته ومسؤولياته الوظيفية، بغية إيجاد معايير وظيفية وادائية وأخلاقية، وإنسانية واجتماعية، تحكم وتؤطر أداءه.

لذا تعتبر عملية مراجعة وتقييم الأداء من العمليات الهامة في الادارة الجامعية الحديثة، فهي تعد أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة، والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي، بما هو مستهدف ومعرفة درجة امتلاك الفرد للكفايات اللازمة لتجويد ادائه، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة.

والإدارة الجامعية ما هي إلا نظام له مدخلات وعمليات ومخرجات، حيث تتضمن مدخلات هذا النظام (الهيكل التنظيمي، القوى البشرية، التكنولوجيا والأنظمة والقوانين والتشريعات والأهداف والفلسفة، المناهج والبرامج والخطط التعليمية، أما العمليات فهي عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات وتشتمل التخطيط، القيادة والرقابة المتابعة والتقييم وأخيرا المخرجات وتتضمن تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة الجامعية (الخطيب، والمعايعة 2006، 42).

ان الإدارة الجامعية منذ نشأة الجامعات، قد حققت أهداف العصر الذي وجدت فيه، ولكن هذا النوع من الإدارة بالشكل الذي عليه الآن لا يصلح لإدارة جامعة المستقبل، جامعة العولمة، والمنافسة، فلا بد أن تكون من جنس الإدارة القادرة على التحويل في المؤسسة الجامعية، وأن يكون التغيير والتطوير همها الاساسي (عشية 2009).

- القيادة الإدارية:

تعرف القيادة الإدارية بانها عملية التأثير التي تحدث بين فرد وآخر، أو فرد وجماعة أو جماعة وجماعة أخرى، يقع هذا التأثير على أنشطة الأفراد أو الجماعات، مما يؤدي إلي تحريك الأفراد والجماعات لتحقيق هدف مشترك بطريقة إرادية، وعن اقتناع وبحماس وثقة ويتم تحقيق الهدف المشترك في إطار ظروف خاصة بموقف معين.

كما تعرف على أساس السلطة الرسمية، بانها مجموعة الصلاحيات والمزايا والحقوق القانونية التي تضمن لصاحبها القدرة على التأثير في الأفراد وسير الأعمال داخل وحدة إدارية محددة.

كما تعرف على أساس السلطة المقبولة بانها القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد من خلال رفع مستويات تقبلهم لحدود سلطته وصلاحيته ورضاهم عن كفاءته لتولي موقع القيادة دون أي ضغوط أو تهديدات.

كما تعرف بانها عبارة عن عملية موضوعية تتمثل بمدى القدرة على تحديد الأهداف وتوجيه الأفراد وإدارة العمليات بصورة تضمن خدمة تلك الأهداف (صالح، 1998).

وينظر الى الادارة الجامعية على انها معنية بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والامكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التعليمية، و القيادة الادارية للجامعة تتطلب ممن يقوم عليها ان يجمع بين الامور التنفيذية اللازمة للمنصب، وان يدرك الغايات البعيدة والاهداف الكبرى للعملية التعليمية في اطارها الكلي (صالح، 1998).

2 - الطريقة والأدوات:

1.2 - منهج الدراسة: اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي كونه أكثر ملائمة.

2.2 - مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة هو جميع أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة محمد لمين دباغين في الكليات الثلاث (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية الآداب واللغات الأجنبية وكلية الحقوق والعلوم السياسية) من الذكور والإناث حيث بلغ عددهم (765) أستاذًا.

جدول (01): يوضح توزيع مجتمع الدراسة

النسبة المئوية %	العدد	الكلية
44.05	337	العلوم الإنسانية والاجتماعية
29.80	228	الأداب واللغات الأجنبية
26.14	200	الحقوق والعلوم السياسية
100	765	المجموع

جدول من اعداد الباحثين

3.2- عينة الدراسة: تم اختيار العينة من الكليات الثلاث بطريقة العينة العشوائية الطبقية حتى تكون العينة أكثر تمثيلاً للمجتمع فقد تم اختيار ما نسبته (15%) من المجتمع الكلي والمتمكون من (765) أستاذ بمختلف رتبهم موزعين على الكليات الثلاث وبذلك يصبح عدد أفراد عينة الدراسة (120) في الكليات الثلاث الذين تم توزيع الاستبيان لهم الا انه تم استرجاع (115) استبيان ولكن استبعد (15) استبيانات لم يتم الاستجابة على عدد كبير من البنود فيها وبذلك يصبح العدد الفعلي لعينة الدراسة (100). منهم (60) ذكور، (40) إناث

الجدول (02): يبين توزيع افراد عينة الدراسة على متغيراتها

المتغيرات	التكرار	النسبة
الجنس		
الذكور	60	60%
الاناث	40	40%
الرتبة الاكاديمية		
استاذ مساعد (أ+ ب+ معيد)	32	32%
استاذ محاضر (أ+ ب)	53	53%
استاذ التعليم العالي	15	15%
الكلي	100	100%

جدول من اعداد الباحثين

4.2- أدوات الدراسة وإجراءات بنائها: اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على بناء استبانة اشتملت على (25) فقرة، تضمنت المتطلبات اللازمة لعضو الهيئة الادارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملة معهم في ظل مبادئ الحوكمة الجامعية (الشخصية والمهنية، والاجتماعية والانسانية). وهي تتضمن (المهارات والسلوك المرغوب والكفاءة، وممارسة القيم لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف لتحقيق رسالة الجامعة). واعتمدت الدراسة على سلم التقدير الخماسي (1- 5) وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التحقق. وللحكم على دلالة متوسطات استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، فقد تم تحديد المحك التالي. تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي:

- محك الدراسة

جدول (03): يبين محك الدراسة

حدود الفئة	درجة الاستجابة	حدود الفئة	درجة الاستجابة
[1- اقل من 1.80]	متدنية جدا	من [3.41 - 4.20]	عالية
[1.81 - 2.60]	متدنية	من [4,41 اقل من 5.00]	عالية جدا
[2.61 - 3.40]	متوسطة	////////	////////

جدول من اعداد الباحثين.

3- النتائج ومناقشتها:

1.3- للإجابة على السؤال الاول والذي ينص على ما المتطلبات اللازمة لعضو الهيئة الادارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملة معهم، في ظل الحوكمة الجامعية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التحقق كما يبينها الجدول التالي:

جدول (04): يبين استجابات افراد عينة الدراسة على الاداة.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى التحقق
1	يجب ان يمتلك خصائص الشخصية القيادية (الجرأة المرونة المبادرة الابتكار)	3.54	0.67	عال
2	يجب ان يدير الاجتماعات والجلسات بأسلوب ديمقراطي	3.51	0.71	عال
3	يجب ان يعالج القضايا والمشكلات الإدارية داخل مجال اختصاصه بكفاءة واقتدار.	3.54	0.70	عال
4	عليه ان يعمل على إيجاد روح الفريق بين أفراد فريق العمل في الجامعة.	3.57	0.69	عال
5	عليه يعمل على ترسيخ القيم والأعراف الجامعية لدى منتسوبي الجامعة.	3.61	0.84	عال
6	يجب ان يحرص على استغلال الأمتل للوقت.	3.77	0.48	عال
7	عليه ان يضع خطة للجهة التي يشرف عليها وفقاً لسياسة الجامعة وأهدافها التربوية.	3.58	0.65	عال
8	يجب ان يضع خطة لتطوير للجهة التي يشرف عليها في ضوء الاحتياجات والخطط المستقبلية للجامعة.	3.55	0.47	عال
9	عليه ان يقوم بتحديد احتياجات الجهة التي يشرف عليها) من الكوادر البشرية والتجهيزات العلمية والفنية).	3.87	0.57	عال
10	يجب ان يقوم بإعداد تصور لتوزيع أعباء العمل على فريق العمل في ضوء الاحتياجات والخطط المستقبلية للجامعة.	3.74	0.72	عال
11	يجب ان يلم بالمأما كافي باللوائح وقوانين العمل بالجامعة.	3.78	0.74	عال
12	عليه ان يوضح اللوائح وقوانين العمل بالجامعة للجهة التي يشرف عليها.	3.97	0.71	عال
13	يستلزم ان يقوم بإعداد تصور لتوزيع الأعباء التدريسية والإدارية على الجهة التي يشرف عليها.	3.56	0.69	عال
14	يجب ان يعتمد نظام معلوماتي لتنظيم وتبويب البيانات الخاصة بالجهة التي يشرف عليها وبمحاضر الاجتماعات.	3.64	0.78	عال
15	يجب ان يشرك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات والتعليمات الخاصة بالجهة التي يشرف عليها.	3.61	0.58	عال
16	ان يحرص على الوضوح والدقة في صياغة القرارات المتعلقة بالجهة التي يشرف عليها.	3.81	0.67	عال
17	ان يتبنى القرارات السديدة والتي تصدر بموافقة الأغلبية من أعضاء هيئة التدريس بالجهة التي يشرف عليها.	3.98	0.78	عال
18	يجب ان يساهم في تحديد معايير قبول الطلبة الجدد بالجهة التي يشرف عليها.	3.87	0.87	عال
19	عليه ان يتابع بانتظام سير المهام الأكاديمية والبحثية بالجهة التي يشرف عليها.	3.47	0.49	عال

متوسط	0.58	3.21	يجب ان يعتمد المعايير الموضوعية في تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجهة التي يشرف عليها.	20
عال	0.68	3.54	يجب ان يطلع أعضاء هيئة التدريس على نتائج التقويم الأكاديمي والإداري.	21
عال	0.74	3.68	يجب عليه ان يتابع أداء أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ المهام الموكلة إليهم.	22
عال	0.81	3.89	يجب عليه ان ينفذ بدقة ووضوح قرارات وتوصيات مجالس الادارية والاكاديمية.	23
عال	0.57	3.47	عليه ان يعلم أعضاء هيئة التدريس بالنشاطات والفعاليات العلمية	24
عال	0.84	3.97	يجب عليه ان يتبع الخطوات العلمية في صنع القرارات الإدارية على مستوى الجهة التي يشرف عليها.	25
عال	0.68	3.66	الكلية	

جدول من اعداد الباحثين

يبين لنا الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، حيث قدر المتوسط الكلي لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة بـ(3.66) وبانحراف معياري قدر بـ(0.68) وهو يقع ضمن درجة الاستجابة العالية. وأن المتوسطات الحسابية قد تروحت ما بين (3.21 - 3.98) ضمن درجة الاستجابة تتراوح بين العالية والمتوسطة.

اما من حيث البنود فقد سجل البند رقم (17) والذي ينص على (ان يتبنى القرارات السديدة والتي تصدر بموافقة الأغلبية من أعضاء هيئة التدريس بالجهة التي يشرف عليها) بمتوسط حسابي قدر بـ(3.98) وبانحراف معياري قدر بـ(0.78). وهو يقع ضمن درجة الاستجابة العالية. ثم تله البند رقم (25) والذي ينص على يجب عليه ان يتبع الخطوات العلمية في صنع القرارات الإدارية على مستوى الجهة التي يشرف عليها. بمتوسط حسابي قدر بـ (3.97) وبانحراف معياري قدر بـ(0.84). بينما سجلت الفقرة رقم (20) والتي تنص على يجب ان يعتمد المعايير الموضوعية في تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجهة التي يشرف عليها. ادني متوسط حسابي فقد قدر بـ(3.21) وبانحراف معياري قدر بـ(0.58).

وقد ترجع هذه النتيجة إلى عدة عوامل منها ان أفراد عينة الدراسة يرغبون في توافر بعض المتطلبات اللازمة لعضو الهيئة الادارية في ضوء الحوكمة الجامعية، (الشخصية والاخلاقية والمهنية، والاجتماعية والانسانية)، كما ان هناك بعض الاتجاهات السلبية بسبب بعض القصور في تطبيق متطلبات الإدارة الحديثة (الجودة الادارية)، فالأعمال التي يتم ممارستها في الجامعة هي عبارة عن أفعال اعتاد الموظف على القيام بها دون إخضاعها إلى المعايير العلمية (الجودة الإدارية). وأن أعضاء الهيئة الادارية، يمضون معظم وقتهم في الأعمال الإدارية الاعتيادية التي يفرضها الواقع العملي للمنصب.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الكسر(2016)، التي هدفت الى التعرف على مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية في ضوء مبادئ إدارة الجودة النموذج الأوربي(EFQM)، حيث توصلت الى أن مستوى هذا الأداء جاء متوسطا. كما اختلفت أيضا مع دراسة العلي (2016)، بعنوان واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم

التربوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، حيث أظهرت النتائج أن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل كان بدرجة متوسطة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الزامل (2018) التي هدفت الى التعرف على واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة رؤية (2030) من وجهة نظر القيادات الإدارية، حيث كشفت نتائجها بموافقة عينة الدراسة على واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية بدرجة كبيرة.

كما اتفقت مع دراسة أبو سمرة واخرون (2016)، التي هدفت الى التعرف على واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واطهرت النتائج ان واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية جاء بدرجة عالية.

2.3- للإجابة على الفرضية الاولى التي تنص على توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في المتطلبات اللازمة لعضو الهيئة الادارية في ضوء الحوكمة الجامعية لدى أفراد عينة الدراسة تبعا إلى لمتغير الجنس. تم استخدام اختبار مان ويتي (Mann-Whitney U Test) لحساب دلالة الفروق بين متوسطات رتب درجات أفراد عينة الذكور ومتوسطات رتب درجات أفراد عينة الإناث على الدرجة الكلية للاستبيان.

جدول (05)

يوضح متوسطات رتب درجات أفراد عينة الذكور ومتوسطات رتب درجات أفراد عينة الإناث على الدرجة الكلية للاستبيان.

العينة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
الذكور	60	137,45	17043,50	7074,50	0,061	غير دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)
الإناث	40	120,09	15852,50			
المجموع	100	//////////				

جدول من اعداد الباحثين

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط رتب درجات الذكور ومتوسط رتب درجات الاناث في الدرجة الكلية للاستبيان، حيث قدر متوسط الرتب الذكور بـ(137,45). بينما قدر متوسط الرتب الاناث بـ(120,09). وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود تطابق بين وجهات نظر افراد عينة الدراسة (الذكور والاناث) في درجة تقديرهم للمتطلبات اللازمة لعضو الهيئة الادارية في ضوء الحوكمة الجامعية.

كما تعزى هذه النتيجة إلى وجود تقارب بين الذكور والإناث في معرفة واقع الأداء الإداري لأعضاء الهيئة الادارية.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو سمرة واخرون (2016) ودراسة شرقي (2016) التي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العلي (2016)، التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس ولصالح الذكور.

بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة كل من أبو سمرة واخرون (2016) ودراسة شرقي (2016) التي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

3.3- للإجابة على الفرضية الثانية والتي تنص على توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05.0$) في المتطلبات اللازمة لعضو الهيئة الإدارية في ضوء الحوكمة الجامعية لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية). تم استخدام اختبار كروسكال واليز ، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول(06): يوضح اختبار كروسكال واليز للكشف عن الفروق بين أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Chi-Square	متوسط الرتب	حجم العينة	الرتبة الأكاديمية
				135,21	32	أستاذ مساعد (أ+ ب)
0.01 دال عند	0,000	2	24,464	110,96	53	أستاذ محاضر(أ+ ب)
				176,78	15	أستاذ تعليم عالي
				///////	100	الكلية

جدول من اعداد الباحثين

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه الى وجود فرق دال إحصائيا بين المجموعات الثلاث في متوسطات الرتب في الدرجة الكلية للاستبيان و لصالح المجموعة الثالثة (أستاذ التعليم العالي)، فقد بلغت متوسطات الرتب بالنسبة للمجموعة الأولى (أستاذ مساعد - أ+ ب + معيد) على التوالي (130,61/136,71 /134,10/135,06 /24,464). في حين بلغت متوسطات رتب المجموعة الثانية أستاذ محاضر(أ+ ب) في الدرجة الكلية للاستبيان على التوالي (110,79/112,85/111,31/115,21/110,96). أما بالنسبة للمجموعة الثالثة (أستاذ تعليم عالي) فقد بلغت متوسطات الرتب في الدرجة الكلية للاستبيان على التوالي (174,18/179,96 /175,86 /164,00/176,78)، وقد أفرز اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) والذي بلغت قيمته عند درجة الحرية (2) بالنسبة للأبعاد والدرجة الكلية على التوالي ب(23,293/24,533/23,550/13,605/24,464) وهي قيم دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$). وبالتالي فإنه يوجد فرق دال إحصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الثالثة(أستاذ التعليم العالي)، وعليه. وقد تعزى هذه النتيجة الى ان فئة أساتذة التعليم العالي أكثر دراية وفهما لطبيعة الاداء الإداري لأعضاء الهيئة الإدارية، نتيجة لخبرتهم الميدانية الطويلة في مؤسسات التعليم العالي سمحت لهم بتكوين فهم عميق ورؤية استشرافية عميقة، لكيفية تحسين وتجويد الاداء على غرار الكثير من التجارب العالمية.

كما قد يعود إلى شعور هذه الفئة أنهم أقدر على معرفة المهارات والقدرات الإدارية التي يفترض أن يمتلكها عضو الهيئة الإدارية بالجامعة نظرا للخبرة التي يمتلكونها، وربما كونهم قد عملوا سابقا في هذه الوظيفة وتبين لهم الواجبات والأعباء المطلوبة منهم، لذلك جاءت النتيجة لأصحاب الرتبة العلمية الأعلى والأكثر خبرة لأنهم أكثر فهما ونضجا ودراية لطبيعة الدور.

في حين أن الفئات الأخرى ما يزالون حديثي التجربة في العمل الجامعي وهم بحاجة إلى زيادة الوعي في قيمة الدور الذي يقوم به عضو الهيئة الإدارية في الجامعة.

واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة النقري والطرأونة (2018) التي توصلت الى وجود فروق وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرتبة الأكاديمية في مجالات الدراسة، بينما اختلفت مع دراسة البطي (2014) التي توصلت الى عدم وجود فروق دالة احصائيا في استجابات افراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

4.3- للإجابة على السؤال الثاني الذي ينص على: ما التصور المقترح للمتطلبات اللازمة لعضو الهيئة الادارية في ضوء الحوكمة الجامعية: للإجابة عن هذا السؤال تم مراجعة الدراسات السابقة والادب النظري الذي تناول متغيرات الدراسة وقد توصلت الدراسة الى ما يلي:

ان القائد الاداري في الجامعة هو المشرف الاول على فريق العمل وتوجهه نحو تحقيق الأهداف المحددة، لذا يجب عليه أن يمتلك المهارات التالية:

أ- المتطلبات الشخصية: إن نجاح القائد الاداري في عمله (الإداري والقيادي)، يعتمد اساسا على ما يمتلكه من مقومات شخصية، (التصور والإدراك، والسمات الشخصية) المميزة له ففي:

1-التكوينات النفسية لشخصه: يستوجب من القائد الاداري أن يمتلك الصحة الجيدة والقوة والنشاط، والقدرة على التحمل متطلبات العمل الصعبة، حتى يستطيع أن يشيع تلك الحيوية والنشاط في العاملين معه بالجامعة. وان يمتلك شخصية قوية تتسم بالذكاء والفطنة تشعره بالمسؤولية وتمكنه من تدارس الأمور بعناية قبل أن يصدر قراراته.

وان يمتلك فصاحة اللسان وقوة التعبير والبيان، والقوة والإرادة والعزيمة، والمبادأة والابتكار والثقة والاعتداد بالنفس، والمبادرة، والثقة في اتخاذ القرارات والاستعداد للعمل الرغبة فيه، والتضحية برغبته واحتياجاته الشخصية لصالح العام.

كما يجب ان يكون قادرا على بث الروح المعنوية العالية بين العاملين معه في الجامعة، ويملك الدفء في علاقاته الشخصية، ويراعى مشاعر الغير، وقادرا على ضبط النفس، صابرا ومتزنا (النضج الانفعالي)، وقادرا على ان يعبر عن أفكاره بشجاعة، ومهتما بمظهره الشخصي حتى يعطي انطباعا حسنا، وقادرا على ان يحافظ على انتمائه لعمله.

2-المتطلبات التصورية والإدراكية: التصور مهارة تتعلق بالقدرة على رؤية الجامعة كوحدة متكاملة في اطارها الكلي، تستخدم هذه المهارة في الممارسات اليومية. فمن الضروري أن يمتلك القائد الاداري رؤية واضحة للجامعة ويفهم طبيعة الترابط بين أجزائها ونشاطاتها، ويتكون لديه فهم واضح لطبيعة العلاقات بين جميع الموارد البشرية فيها من (اعضاء الهيئة التدريسية- الطلبة- عمال- أعضاء المجتمع المحلي...الخ).

لذا فالقائد الاداري بحاجة إلي مواصفات خاصة تمكنه من إدارة مصلحته بنجاح، ومن هذه المهارات والكفايات مايلي:

- يجب أن يمتلك مهارات معرفية واسعة في علم النفس كي يستطيع أن يساير الطباع البشرية التي يتعامل معها. ويمتلك فهما عاما متكاملا للاتجاهات الفكرية. كما يجب ان تكون لديه المعرفة والفهم بالقوانين واللوائح المنظمة لطبيعة العمل الجامعي، وان تكون لديه القدرة على تسيير أفراد المجموعة وتوحيد الأداء، و العمل بشكل تعاوني.

- كما يجب ان يمتلك الدقة والسرعة في رصد المتغيرات الخارجية والداخلية السالبة و آثارها المحتملة علي الجامعة، والتي تهدد بفسلها وتحويلها عن أهدافها، والفرص الناشئة عنها، وكيفية استثمارها، والقدرة علي مواجهة هذه الأزمات وابتكار الحلول المناسبة، واستثمار الطاقات العاملة معه، وفهم عملية التغيير في الجامعة، وفهم طرق حل الصراع، والإلمام بأفضل الطرق الحديثة في ادارتها.

- كما يجب ان تكون لديه القدرة على التدخل المنظم لإحداث تغيير مدروس والمخطط في عناصر العمل الجامعي، القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقويم الأداء.

- كما يجب ان يمتلك القدرة على إدارة الاجتماعات، وإقامة بناء تنظيمي مرن متوافق مع متطلبات المهام الموكولة إليه، ومعطيات الظروف المحيطة والخصائص الذاتية للجامعة. والعمل بروح الفريق.

3- المتطلبات الأخلاقية: هي عبارة عن المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني والتي تحدد علاقاته بغيره لذا يجب على القائد الاداري أن يتحلى بالأخلاق الحميدة تجعله أهلاً للنجاح في إدارته، فهو القدوة لجميع العاملين معه في الجامعة، وهو الموجه المسؤول عن تنشيط الجهاز، والنهوض بأعبائه، وهو المثل الذي يعتد به في السلوك والانضباط، وفي المعرفة والإلمام بكافة الشؤون الإدارية الجامعية الناجحة. ويلتزم بالموضوعية والعدل في أحكامهن، ويكون قدوة حسنة للعاملين معه في الجامعة.

ب- المتطلبات المهنية: هي وسائل وأساليب معاونة، في الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، والعمل الإداري نشاط هادف يسعى إلى تحقيق نتائج اقتصادية، أو اجتماعية، أو ثقافية يرغبها المجتمع، و الحكم على كفاية القيادة الادارية ونجاحها هو قدرتها على تحقيق النتائج والأهداف المحددة لها في أقل تكلفة وأقصر مدة. لذا يجب على القائد الاداري ان يمتلك المهارات التالية:

1- المتطلبات اللازمة فيما يتعلق بمجال القيادة الادارية:

أ- فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم: يجب على القائد الاداري ان تكون لديه القدرة على ترجمة برنامج العمل إلى خطة واقعية، من خلال تنظيم وجمع وإعداد المتطلبات التربوية في ضوء المعلومات الاجتماعية والاقتصادية وتفسير الاحتياجات التربوية، والخدمات المتاحة. كما يجب ان تكون لديه القدرة على اكتشاف أي خلل في الإطار التنظيمي، والتصرف بسرعة للمحافظة على أداء وظيفته، واتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها، و إعداد وتقديم وعرض التقارير إلى السلطات العليا.

كما يجب ان يكون قادرا على تقويم خطته وأثرها على العمل الجامعي بشكل دوري، وتنظيم الهياكل والإجراءات الإدارية في ضوء الأنظمة والخطط والتعليمات الوزارية، وتشكيل فرق لبناء الخطط التنفيذية للتمية التعليمية مع إشرافه عليها. وعليه ان يراعي في تخطيط المهام، و ترتيب الأولويات وتتابعها، و ان يكون قادرا على تفويض السلطات ومنح الصلاحيات وفق أسس قانونية.

ب- فيما يتعلق بالشؤون المالية والتجهيزات: ينبغي عليه أن يدير المصادر المالية والمادية وفقا لأولويات مصلحته، واحتياجاتها بأمانة وإخلاص، وكفاءة عالية.

2- المتطلبات اللازمة فيما يتعلق بتحديد الأهداف والسياسات واللوائح: يجب على القائد الاداري ان يكون ملما بسياسة التعليم في المجتمع واجراءات تنفيذها في الميدان، و يتابع سلامة تطبيق اللوائح والأنظمة الإدارية والفنية في إدارته، ويهتم بإصدار وتوفير التعليمات والقرارات المنظمة لواجبات العاملين معه وحقوقهم.

- كما يجب ان يتواصل بفاعلية مع المؤسسات العاملة لتطوير العمل الإداري والتربوي، يجيد الاستماع والحوار والمناقشة والاقناع، ويعمل على اشاعة جوأ مآنا لعمليات الاتصال والتغذية الراجعة، ومتابعة بناء أنظمة قواعد المعلومات وكيفية استدعائها وتحليلها وتحديثها، و يتبادل الخبرات مع الإدارات الجامعية الأخرى.

3- فيما يتعلق بالتعامل مع المتغيرات الجديدة: يجب عليه أن يتمتع بدرجة عالية من الكفاءة الفنية التي تمكنه من الإشراف الفعال على العمل وتطويره، قادرا على انتهاز الفرص المناسبة للاتصال بالطبة واعضاء الهيئة التدريسية اتصالا مباشرا، من خلال تطبيق الإدارة المفتوحة التي تعتمد علي المشاركة الفعلية لجميع العاملين في الجامعة. وتفعيل دور كل فرد فيها، وتوجيهه إلي الأداء الأفضل والتحديث المستمر في أساليب الإدارة واتخاذ القرارات دون تردد.

ج- فيما يتعلق باتخاذ القرارات وحل المشكلات: يجب ان تكون لديه القدرة على تحليل مشكلات العمل المتكررة ليتعرف على أسبابها، ويطبق الخطوات العلمية عند اتخاذ القرار في إطار من الشورى والموضوعية بعيدا عن الذاتية والتحيز.

ج- المتطلبات الاجتماعية والانسانية: هذه المهارة تتطلب من القائد الاداري أن يكون قادرا على توجيه تلك العلاقات الإنسانية بطريقة مدروسة ومحددة. كما يجب أن تكون لديه القدرة على بناء علاقات طيبة مع مرؤوسيه، من خلال معرفته بميولهم واتجاهاتهم، وفهم لمشاعرهم وتقبل اقتراحاتهم وانتقاداتهم، مما يفسح المجال أمام المرؤوسين للإبداع والابتكار وحسن الانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها. فالإدارة الفعالة تعمل على استقطاب المحايدين والمنحرفين عن أهدافه ويغير اتجاهاتهم نحو التعاون والمشاركة.

- كما يجب عليه ان يكون قادرا على تكوين علاقة مهنية وإنسانية بينه وبين العاملين معه، وتطوير هذه العلاقة، بحيث يشعر كل واحد بمدى أهمية وقيمة ما يقدمه من جهد، ليقوي من معنوياتهم، ويدفعهم لمضاعفة جهودهم بصورة تلقائية. كما يجب ان يكون قادرا على تحفيز العاملين ومكافئتهم على تميزهم. وإشاعة جوا من الألفة والمحبة، والتعاون بينهم والعمل على تلبية احتياجاتهم ومراعات حالاتهم النفسية الإيجابية والسلبية.

- كما يجب عليه أن تكون علاقته مع الطلبة قائمة على مساعدتهم للارتقاء بهم سلوكيا ومعرفيا وروحيا وجسميا واجتماعيا وثقافيا وتربويا، وأن يتحسس ويتلمس مشاكلهم. ويعمل على تعميق القيم الاخلاقية لديهم وتمثلها فكرا وسلوكا، وأن يهتم ببرامج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة ورعايتهم.

4-الخلاصة:

هدفت الدراسة إلى ابراز المتطلبات اللازمة لعضو الهيئة الادارية في ضوء الحوكمة الجامعية (الشخصية والمهنية والاجتماعية والانسانية)، لتجويد مخرجات الجامعة، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05.0$) في المتطلبات اللازمة لعضو الهيئة الادارية تبعا إلى متغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية)، وأظهرت نتائج الدراسة أن المتطلبات اللازمة لعضو الهيئة الادارية تشمل الجوانب الشخصية والمهنية والاجتماعية والإنسانية.

وتوصلت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لهذه السمات والكفايات في ضوء معايير الجودة الادارية. وبناء على نتائج الدراسة، تقترح الدراسة ما يلي:

- ضرورة إيمان اعضاء الهيئة الادارية الاكاديمية بالجامعة بأن جودة التعليم العالي قيمه مشتركة يجب أن يتبناها جميع العاملين فيها.

- ضرورة إيمان اعضاء الهيئة الادارية الاكاديمية بالجامعة بالعمل المتميز الذي يقوم على مبادئ الحوكمة حتى تكون لها سمعه جوده لتحقيق رضا جميع الأطراف التي تتعامل معها.

- ضرورة اعتماد الخبرة والمعرفة بصفقتها مؤشرا للترشح لأحد المواقع الإدارية القيادية في المؤسسات الجامعية.

خاتمة: تبين لنا من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية، أن نظام الحوكمة الجامعية يعتبر أحد الأسس والأنظمة الحديثة التي تساهم بشكل فاعل في النهوض بالمؤسسات الجامعية المختلفة (عمومية أم خاصة)، ومهما اختلفت طبيعتها العلمية ومدى قدرتها التمويلية، ولقد أثبتت التجارب في الدول المتقدمة (أوروبا الغربية وأمريكا وغيرها من الدول)، قدرة كبيرة وبارزة في تطوير وتحسين قطاع التعليم العالي لديها عن طريق استخدام مبادئ هكذا نوع من الحوكمة، وهو ما يبرر ريادتها واحتلال المراكز الأولى ضمن تصنيف أحسن المؤسسات

الجامعية في العالم، وهذا يشجع الدول النامية كالجائز على حذو نفس الطريق، وجعل قطاع التعليم العالي الجهة التي يمكن أن تساهم بشكل كبير في تطوير الاقتصاد الوطني وتحقيق متطلبات التنمية الشاملة، وموكله متغيرات العولمة.

- الإحالات والمراجع:

- أبو سمرة، محمود احمد، ومحسن أحلام، و الطيبي محمد. (2016). واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. 36(01)، 39-56.
- براهمي، صباح. (2014). الإدارة الجامعية من النظام التقليدي نحو النظام الإلكتروني، مجلة متون المجلد (7) العدد (1) الصفحة 332 - 346.
- بلخضر عبد القادر و مسعودي بوعلام. (2019). الحوكمة الجامعية ودورها في تحسين مستوى التعليم العالي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد(5)، العدد(1) الصفحة 183-198.
- بن سمحان، عبد الله منى. (2019). واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، 02 (03)، 466-495.
- البطي، عبد الله بن محمد. (2014). الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15 (2)، 629-662، المملكة العربية السعودية.
- الحجاز رائد حسين. (2004). تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، 8(2) 303-240، فلسطين.
- الختاتنة، عميرة. (2011). درجة فعالية أداء رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعات إقليم جنوب الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة، المملكة الأردنية.
- الخطيب، أحمد محمود، و المعاينة، وعادل سالم. (2006). الإدارة الإبداعية للجامعات، الأردن، عالم الكتب الحديث، ص42 .
- الدجني، إياد علي، عبد العال صادق. (2018). تعزيز دور قيادات الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة في ضمان الجودة أنموذج مقترح. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 44 (08)، 125-141. الزامل، مها عثمان. (2018). واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة رؤية(2030). *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 26(04)، 223-247.
- السلمي، علي. (1999). *المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق*، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- سعد خليل، نبيل، (2009)، *الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر*، الطبعة الأولى دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
- صالح، نبيل. (1998). اليوم الدراسي لجمعية البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية ببيرسا، الإدارة التربوية في فلسطين الواقع والطموح، غزة فلسطين(11/12/1998).

ضحاوي، بيومي محمد، وقطامي، يوسف محمود. (1997). مهام رؤساء الأقسام وصفاتهم الشخصية كما يتوقعها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والعلوم الإسلامية بجامعة السلطان قابوس، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، العدد (68).

عبد العالي البشير، وهيشر أحمد التجاني، (2019)، بعنوان دور الحوكمة الجامعية في ضمان جودة التعليم العالي - حالة الجزائر - مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد (3) العدد (1) الصفحة 191-208.

عجال مسعودة، (2010)، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد منتوري قسنطينة.

عشية، فحي درويش، (2009)، دراسات تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة، مصر الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

عزت، أحمد. (2009). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها"، المكتبة العامة لقضايا وإصدارات حقوق الإنسان القاهرة، من الموقع التالي [http:// old.qadaya .net/ node/ 3068](http://old.qadaya.net/node/3068) تم الإطلاع بتاريخ 11/09/2016.

الملحم، إبراهيم بن علي. (2000). التطوير المؤسسي، وإدارة التغيير في القطاع العام العربي، بحث مقدم لمؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة في مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين. من 6 . 8 نوفمبر 2000م، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

Lussier ,N . R .(2005) , *Human relations in Organizations* , Mc Graw – Hill / Irwin .

Hancock , Thomas S. , (1999) , *360 –Degree Feed back : Key to Translating Air Force Core Values Into Behavioral Change* ,Resarch Reboot Submitted to Air War College , USA.

Kohn – Bentley , Esther and Bentley , Timothy , (2007) . *Understanding 360 – Degree Feed back* , obbins , S. P. (2003) , *Organizational behavior* , Prentice – Hall .

Testa , M. R. (2002) , *A madel For Organization – based 360° degree leadership assessment* , *Leadership & Organization Development Journal*

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

حسين، باشوية وخولة، قشاو (2022). المتطلبات اللازمة لعضو الهيئة الإدارية في ضوء الحوكمة الجامعية (دراسة تطبيقية). مجلة العلوم النفسية والتربوية. 8(3)، الجزائر: جامعة الوادي، الجزائر. 132-148.