



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم  
إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

## درجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس

إعداد

**عائدة مناور العبادي**

الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

**أ.د/ أحمد محمد بطاح**

كلية العلوم التربوية، إدارة تربوية، الجامعة الأردنية، عمان - الأردن.

﴿ المجلد الثامن والثلاثون - العدد الثامن - جزء ثاني - أغسطس ٢٠٢٢ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

**المخلص:**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بإعداد استبانة وتم التأكد من صدقها وثباتها، مكونة من أربعة مجالات وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٣٠٢) من القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة وتم اختيار أفراد عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية البسيطة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية جاءت بدرجة متوسطة ، حيث جاء مجال(التخطيط والتنفيذ) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة ، بينما جاء مجال(المتابعة والتقييم) في المرتبة الأخيرة.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة تُعزى إلى متغير: (الجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية).

**الكلمات المفتاحية:** الأداء الإداري، القيادات الأكاديمية، القيادة الموقفية.

## ABSTRACT

This study aimed to know the degree to which academic leaders need to improve their performance in private Jordanian universities in the light of situational leadership from the point of view of academic leaders and faculty member. The study consisted of (302) academic leaders and faculty members in private Jordanian universities. The study sample was chosen by the simple random stratified method. The results of the study concluded that the degree to which academic leaders need to improve their performance in private Jordanian universities from the point of view of academic leaders and faculty members came to a medium degree, where the field (planning and implementation) ranked first and at a medium degree, while the field (follow-up and evaluation) came in the last. The results showed that there were statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the degree of academic leaders' need to improve their performance in private Jordanian universities due to the variable: (gender, experience, and academic rank).

**Keywords:** administrative performance, academic leaders, Situational leadership

## المقدمة:

تعد القيادة الجامعية حجر الأساس في عملية التطوير والتغيير والاصلاح، ويقوم قادة مؤسسات التعليم العالي بأدوار قيادية يتوقف عليها نجاح المؤسسات في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها، فمن الضروري أن يكون القائد مؤهلاً بشكل جيد، وأن تتوفر فيه مجموعة من الصفات التي تميزه عن العاملين في المؤسسة؛ لكون القيادة عاملاً أساسياً في تحسين إدارة وأداء المؤسسات، لذلك من الضروري تطويرها ودمجها في نظام التعليم العالي. ولقد أثبت التطور التعليمي الحالي أن تطوير القيادة في الجامعات لم يعد خياراً بل ضرورة، يهدف إلى مساعدتهم على تطوير المهارات القيادية اللازمة للقيادة في المستقبل.

ويعتبر العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي سواءً في الجامعات العامة أو الخاصة العنصر الأهم، لأنه القادر على إحداث التطوير والتغيير، ومواكبة ما يحدث من مستجدات، وتفعيل مهارات الأداء الفعالة في هذه المؤسسات، لذلك تعمل الإدارات الحديثة على تفعيل الأداء المؤسسي من أجل تطوير أداء الأفراد العاملين فيها بهدف الوصول إلى أداء متميز، ولأن تحسين الأداء يتطلب تزويد القيادات الأكاديمية في مختلف الأقسام بالمعلومات الشاملة والدقيقة لتمكينهم من أداء أعمالهم ومهامهم بكفاءة عالية، وإن أي ضعف في الأداء يؤدي إلى تراجع مستوى الكفاءة في الوظائف الإدارية، مما قد يؤثر على مستقبل الجامعات والمجتمع المحيط بالجامعة (حتاملة و دراوشة، ٢٠١٩).

وأن الوظائف الإدارية في مؤسسة ما تمثل الأداء الإداري لها وتتضمن تلك الوظائف والمهام والمسؤوليات المنوطة بالعاملين الذين يشغلون وظائف إدارية مختلفة، والتي يتم ترجمتها إلى ممارسة وأنشطة تعمل على تسيير الأعمال الإدارية بالمؤسسة، وتحقيق أهدافها وحتى يكون أداء الوظائف فعالاً يجب أن يتصل بشكل مباشر بمستوى مهارات العاملين، والدوافع الإدارية، والمناخ التنظيمي. ويمكن تحسين فاعلية عملية تقييم أداء القادة من خلال: ( وضوح التوقعات، ومرونة المعايير، والتركيز على جودة وقيمة القياس أكثر من كمية القياس، أي التركيز على النوع لا الكم، والحصول المستمر على الدعم والالتزام من قبل مختلف الأطراف، والتركيز على نظام التقييم ككل وليس على جانب واحد فقط منه مثل القياس فقط) جاد الرب (٢٠١٨)، ولهذا يعد الأداء بمثابة مدخل متكامل لأنه يعطي صورة واضحة لإدارة المؤسسة ككل وقيادة العاملين بها، وذلك من خلال مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء والمتمثلة في علاقة المنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية، والروح المعنوية للأفراد، ومقدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات التي تحصل لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (نذير، ٢٠١٩).

ويذكر كل من شفيق ولو (Shafique & Loo 2018) إن التغييرات التي حدثت مثل العولمة والتطورات التكنولوجية دفعت المؤسسات باستمرار إلى التكيف مع بيئة العمل المختلفة، ولذلك، يجب على القادة أن يدركوا فعالية الأدوار التي يقومون بها والأسلوب الرائد لكون القيادة لها أهمية كبيرة في تطوير المؤسسات، ولهذا تعد القيادة وفقاً للنظرية الموقفية ضرورية في المؤسسات التربوية الحكومية والخاصة نظراً للتغييرات المتسارعة التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسات التربوية وفي مختلف المستويات والمواضيع الداخلية والخارجية، والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فهذه التحديات تجعل من موضوع القيادة الموقفية محل اهتمام العديد من المؤسسات (جمال، ٢٠١٣).

فالنظرية الموقفية تعد بمثابة دليل إرشادي واسع الاستخدام، يوضح كيف تصبح القيادة فاعلة داخل المؤسسات، حيث إن هذه النظرية نموذج يقترح للقادة كيف يتصرفون استناداً إلى متطلبات موقف معين، وتحدث القيادة الفاعلة حين يستطع القائد أن يشخص بدقة مستوى تطور العاملين معه في مهمة محددة، ثم يتبنى الأسلوب القيادي الذي يتناسب مع الموقف (آل قماش، ٢٠٢٠) لهذا تسعى الجامعات لتحسين الأداء خاصة أداء قياداتها الأكاديمية، وذلك لما له من أثر واضح في النجاح في تحقيق رؤية وأهداف التعليم العالي؛ إذ أن المهمة الأساسية لإدارة الجامعة الوصول إلى هذه الغاية، من خلال تفعيل القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء وتطويره، في ضوء المتغيرات المتسارعة في البيئة العالمية وبشكل غير منتظم، والذي يتطلب مواجهة هذه التحديات (جمعة ونوري، ٢٠١١).

### مفهوم الأداء الإداري

يمثل الأداء الإداري الجيد من أهم متطلبات الواجب التي يجب أن تتوفر بالعمل الإداري في المؤسسات التربوية المختلفة، ويعد تطوير الأداء الإداري من الوسائل المهمة التي تمكن الأفراد المسؤولين في المؤسسات التربوية من إدارة المؤسسات لأنه يعمل على رفع كفاءة الأفراد بتلك المؤسسة وتطوير الأداء (الغريب، ٢٠١٦).

عرف الأداء بأنه: "ما يقوم به الأفراد من تصرفات وسلوكيات أثناء قيامهم بمهام الوظيفة الإدارية واتخاذهم للقرارات فيما يتعلق بتحديد الأهداف وما السبل لتحقيقها بالإضافة للمهام الأخرى" (علي، ٢٠٢١: ٨٨)، كما يشير الأداء الوظيفي عادةً إلى "الدرجة التي ينفذ بها الفرد دوره فيما يتعلق ببعض المهام وفقاً للمعايير المحددة والتي وضعتها المؤسسة" (Hashim & Shawkataly, 2017: 77). عرفت صالحه (٢٠١٣: ٥٤) الإداء الإداري بأنه: "جميع الجهود والممارسات الإدارية التي يقوم بها المسؤولون بشكل واضح وملمس ويمكن ملاحظتها في جميع الممارسات العملية والتي تتعلق بالأنشطة والمهام والواجبات بالطرق والأساليب المناسبة".

وانطلاقاً مما ورد من تعريفات حول مفهوم الإداء الإداري يمكن تعريفه بأنه: الممارسات والأنشطة التي يقوم بها الأفراد لتحقيق الأهداف ضمن معايير تحددها المؤسسة.

### عناصر الأداء

أن دراسة المكونات الأساسية للأداء الوظيفي تعد من ضمن العمل داخل أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق التقدم والنجاح للحصول على معلومات تُبنى عليها العديد من برامج الموارد البشرية، لأن هذه المعلومات لازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل، وتحديد الأسس التي يتم عليها اختيار الموظفين، وتعتبر هذه العناصر كأساس مهم، والذي يجب على المسؤول بشكل مباشر إتباعه والتقيد به عند قيامه بتقييم أداء مرؤوسيه، لأنها تبين له المهام والمسؤوليات المترتبة على الموظفين ومن الواجب القيام بها للوصول إلى الأداء المطلوب، وينبغي توفر عنصرين هامين في هذا المجال وذلك على النحو الآتي (طالب، ٢٠١٠):

أولاً: المقدره: والمقصود بها إمكانيات العاملين على القيام بعمل ما وهذه المقدره تكتسب بالتعليم والتدريب والممارسة العملية، بالإضافة إلى الخبرة والاستعداد الشخصي، والقدرات التي ينميها بالتعليم والتدريب، فهي محصلة لعنصرين هما المعرفة والمهارة.

ثانياً: الرغبة في الأداء: تعبر عن القوى الكامنة في العامل والتي تحركه لكي يسلك سلوكاً معيناً لتأدية العمل، والتي تظهر من خلال الجهد الذي يبذله ودرجة المثابرة والإتقان. هذا بالإضافة إلى أن رغبة الشخص تتأثر بثلاثة عناصر أساسية وهي: ظروف العمل المادية، والظروف الاجتماعية للموظف، ورغبة الموظف وبالتالي يعد الأداء محصلة مقدرة ورغبة الفرد في العمل.

### أداء القيادات الأكاديمية

يعد مستوى أداء الأفراد العاملين في الجانب الإداري الأكاديمي في الجامعات من الأهداف الإستراتيجية للجامعات، وتعد القيادات بنوعها الأكاديمي والإداري في الكليات محوراً مهماً للفعالية الإدارية فيها، وأن أي كلية أو جامعة لن تحقق الأهداف المنشودة لها ما لم يكن على رأسها قادة يمتلكون مهارات وكفايات تمكنهم من تحقيق ذلك (الحروطناش، ٢٠١٩) وذكرت عيد (٢٠٢٠: ١١٢) مجموعة المبادئ التي يقوم عليها عمل القيادة الأكاديمية، والتي تُشكّل بُعداً ضامناً في أدائها وهي على النحو الآتي:

- استشراف احتياجات المستقبل والتخطيط لتمكينها.
  - تهيئة بيئة العمل لتأهيل وتشجيع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.
  - التوظيف الأمثل للتقنيات في الجامعة وتوطينها داخل بيئة العمل.
  - الانفتاح نحو التغيير.
  - الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، وتوجيه السياسات لإشباع حاجات المستفيدين داخل الجامعة وخارجها، ودعم الثقافة المهنية المستدامة للجميع.
- وفي مجال الأداء الإداري أجريت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات ومنها نذكر دراسة منصور (٢٠٢٠) دراسة "هدفت الدراسة تحديد متطلبات تطوير الأداء بكلية التربية في جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٧٢) عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج أن تقييم أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة.

وقام البلوي (٢٠٢٠) بدراسة هدفت التعرف إلى الإطار الفكري للأداء الإداري في جامعة تبوك على ضوء متطلبات التنمية المستدامة، والكشف عن الواقع الراهن لممارسة القيادات الإدارية لجامعة تبوك للأداء الإداري، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥) قيادي إداري، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات عينة الدراسة وفق متغير الجنس والخبرة، ونوع الدراسة إنسانية تطبيقية.

وأجرت دينا بزادوغ والكيلاني (٢٠١٩) دراسة وهدفت إلى التعرف على واقع الأداء الإداري للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية بناءً على أنموذج قوة الشخصية القيادية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وبلغت عينة الدراسة (٢٩٦) قائداً أكاديمياً، و(٥١٠) من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن واقع الأداء الإداري للقادة الأكاديميين كان متوسطاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس لواقع الأداء الإداري للقادة الأكاديميين.

وقام المجالي وطناش (٢٠١٧) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الوظيفي للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وبلغت عينة الدراسة (٢٠٠) قائداً أكاديمياً، وأظهرت النتائج أن درجة تقدير واقع الأداء الوظيفي للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى للمسمى الوظيفي على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع الأبعاد.



وأجرى سانتوس وآخرون (Santos et al, 2015) دراسة هدفت إلى معرفة أثر برنامج تم تقديمه يهدف إلى تطوير الوظائف القيادية لدى القيادات ومهارات إدارة الفريق من خلال استخدام مجموعة النماذج القيادية التي وردت في الأدب النظري المتعلق بالقيادة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج شبه التجريبي والاختبارات القبلية والبعديّة لمجموعتين مكونة كل مجموعة من (٤٥) قائداً. أظهرت نتائج الدراسة فعالية برنامج القيادة ونجاحه، وأن استخدام نماذج التطوير لمساعدة القادة في مختلف المهارات القيادية، ومساعدتهم على تطوير مهارات الفريق.

وقام هاو (Hao, 2015) بدراسة بعنوان "تطوير الأداء الإداري للقادة"، وهدفت هذه الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري للقادة، وركزت على كيف يمكن للقادة أن يصبحوا أكثر فاعلية لإحداث التغيير الإيجابي الذي يساعد المنظمة على التطوير والإبداع في البيئة الحالية شديدة التغير والتطور، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. أظهرت نتائج الدراسة أن تطوير الأداء الإداري للقادة أمر ضروري لتطوير المنظمة، وضرورة في الوقت الحالي، وركزت الدراسة على فعالية القائد الذي ييسر تغيير المنظمة، ولأنه واحد من أهم العوامل التي تحدث التغييرات الإيجابية، ويساعد على تطوير الأداء.

أما دراسة والدين (Walden 2021) هدفت إلى معرفة أداء الكادر الإداري بجامعة كيب كوستفي و تأثير التدريب على الأداء الإداري، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي وتصميم المسح الوصفي والاستبيان المنظم. وتكونت عينة الدراسة من (١٣٠) من الإداريين، وأظهرت نتائج الدراسة أن التدريب الذي يتم تنظيمه للإداريين أثناء العمل وخارجه له أثر ايجابي وبشكل ملحوظ في الجامعة.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ بأن الدراسة الحالية تختلف مع الدراسات السابقة من حيث حجم العينة، ومجتمع الدراسة، ومنهج الدراسة المستخدم، وتتشابه مع الدراسات السابقة في الإطار العام لموضوعها، في بعض المتغيرات منها الجنس والخبرة والرتبة الأكاديمية، إلا أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة بأنها أجريت على الجامعات الأردنية الخاصة.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تكمن أهمية القيادة الجامعية ودورها في تطوير الجامعات والحفاظ على التوازن بين تغييرات العصر، وما تحمله من تحديات عديدة يتسم بها القرن الحادي والعشرون، وبين تطوير وحاجة القيادة الجامعية لمزيج من المهارات الإدارية والقيادية (Black, 2015)، إلا أن هناك العديد من المؤشرات التي تشير إلى قصور في إعدادها وتطويرها وتحسينها بما يتواءم مع متطلبات القرن الحادي والعشرون (زاهر، ٢٠١٤). حيث أظهرت نتائج دراسة شديفات وعليمات (٢٠١٩) بأن درجة ممارسة الإدارة الجامعية لأدوارها في جامعة اليرموك قد جاءت بدرجة متوسطة، وفي دراسة أجراها كعكي (٢٠١٨) كشف فيها واقع القيادات الجامعية بمؤسسات التعليم العالي وتبين أنه يعاني من أوجه قصور عديدة مثل: (المركزية في اتخاذ القرارات، وضعف المشاركة، وشكلية تفعيل التقنيات، وقصور في الرؤية الاستراتيجية، وتغليب النمط السلطوي في الممارسات، واتسام العلاقات بالهرمية البيروقراطية، وجمود الهياكل التنظيمية، وضعف آليات اختيار القيادة الجامعية، وغياب الإعداد المهني في مهارات القيادة لمن يتولى المنصب، وارتباط الخطط والإستراتيجيات بالشخص المسؤول).

لذلك يعد أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من المتغيرات المهمة التي تنعكس في تحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي التي تمثل كفاءة الجامعة وفعاليتها، وبناء على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

"ما درجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس؟ وللإجابة عن سؤال مشكلة الدراسة سيتم الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١- ما درجة أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية؟

٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية تُعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، والخبرة)؟

### أهداف الدراسة:

- معرفة درجة أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس استناداً إلى ال.
- الكشف عن فروق دالة إحصائياً عن مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية تُعزى إلى متغير: (الجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية).

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في مستويين: (نظري، وتطبيقي)، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: الأهمية النظرية:

- تكمن أهمية هذه الدراسة بما ستقدمه من فائدة للباحثين من خلال الاستفادة من الأدب النظري ونتائج الدراسة.
- عدم وجود دراسة سابقة - على حد علم الباحثة- تناولت مشكلة الدراسة الحالية في الجامعات الأردنية الخاصة.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

يُؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:

- مؤسسات التعليم العالي ومنها الجامعات الخاصة والحكومية من خلال معرفة أداء القيادات الأكاديمية فيها.
- وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي، حيث إنها الجهة المسؤولة عن رسم السياسات العامة لمؤسسات التعليم العالي، والارتقاء بمستوى أداء قياداتها.

### مصطلحات الدراسة

تشتمل هذه الدراسة على مجموعة من المصطلحات، وتالياً تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً:

- **الأداء الإداري:** هو: "النشاط الذي يمارس من قبل القادة الإداريين في مجال صنع واتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر، والمتابعة والإشراف على العاملين، والتوضيح لهم بأن تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها هو تحقيق لأهدافهم أيضاً" (الحيالي، ٢٠١٠: ٩٩).

- القيادات الأكاديمية: "هم القادة المسؤولون عن المشاركة في الإدارة الجامعية بشكل مباشر سواء على مستوى القيادة العليا أم على مستوى الكليات والعمادات والأقسام الإدارية، ويقوم هؤلاء القادة بتنفيذ الأعمال الإدارية والأكاديمية، وترتبط بالتطورات الداخلية والخارجية للجامعة" (Al salateen, 2014: 88).

وتعرف الباحثة القيادات الأكاديمية إجرائياً بأنهم: من يشغلون مناصب إدارية بالإضافة لعملهم كأعضاء هيئة تدريس وهم: (عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة).

القيادة الموقفية مفاهيمياً: وتعرف بأنها" المبادئ أو القواعد أو النظريات التي يحتاجها الموقف وتتفق مع طبيعته(الصيرفي، ٢٠٠٦).

#### حدود الدراسة:

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

- الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة.

- الحدود الزمانية: تقتصر هذه الدراسة على البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة للعام ٢٠٢٢/٢٠٢١م.

- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

#### الطريقة والاجراءات

#### منهج الدراسة:

اعتمد البحث المنهج الوصفي المسحي، بهدف التعرف إلى درجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة .

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة، والبالغ عددهم (١٤٠٤) فرداً، منهم (١٠١٥) ذكراً و(٣٩٨) أنثى، وذلك حسب إحصائيات وزارة التعليم العالي، للعام الدراسي ٢٠٢١ / ٢٠٢٢م .

### عينة الدراسة:

تم اختيار أفراد عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية البسيطة، وتم تحديد حجم العينة بعد الرجوع إلى جدول تحديد حجم المجتمع والعينة العشوائية، (Table for Determining Random Sample Size from Given Population). وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٢) فرداً من القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية

### أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك بالاستعانة بالأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، كدراسة علوان (٢٠١٦)، عيد (٢٠٢٠)، وتكونت أداة الدراسة من أربعة مجالات، وهي: (العلاقات، والسلطة، والتخطيط والتنفيذ، والمتابعة والتقييم)، وتم اعتماد مقياس (ليكرت Likert) الخماسي، وذلك بإعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة درجة واحدة من درجاته الخمس، وهي: (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً)، وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب.

### صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام طريقة صدق المحتوى Content Validity، وتم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من المتخصصين في مجال (الإدارة التربوية)، وذلك لإبداء آرائهم في مجالات الأداة، وفقراتها، وذلك من حيث: (مناسبة الفقرة، ووضوح الصياغة، وانتماء الفقرة للمجال)، وتم الأخذ بآراء المحكمين من حيث (التعديل، أو الحذف، أو الإبقاء)، وبنسبة اتفاق (٨٠%).

### ثبات الأداة:

بعد تجهيز أداة الدراسة بصورتها النهائية، تم التأكد من ثباتها باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة، وبلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للاستبانة ككل (0.91) وللمجالات تراوح بين (٠.٨٣-٠.٨٧)، وهذه قيم مناسبة لأغراض الدراسة.

### المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية.

- تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA)، وتحليل التباين الثلاثي (3 Way ANOVA) عديم التفاعل. واختبار (LSD) للمقارنات البعدية.
- اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.
- نتائج الدراسة ومناقشتها:**

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما درجة أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية، بشكل عام، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، والجدول (1) يبين ذلك:

### الجدول (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكلية والمجالات لدرجة أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	١	0.88	3.67	التخطيط والتنفيذ
متوسطة	٢	0.75	3.48	السلطة
متوسطة	٣	0.59	3.29	العلاقات
متوسطة	٤	0.74	3.24	المتابعة والتقييم
متوسطة	-	0.39	3.41	الكلية

يلاحظ من خلال الجدول (١) أن درجة أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية جاءت متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٤١) وانحراف معياري بلغ (٠.٣٩)، حيث جاء مجال (التخطيط والتنفيذ) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٧) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٨)، ويعزى ذلك إلى أهمية التخطيط السليم قبل البدء بأي عمل، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة من جراء هذا العمل، والوصول إلى أفضل النتائج المرجوة، وذلك لأن القيام بأي عمل إذا كان مبنياً على تخطيط صحيح من بدايته، فحتماً سوف تكون نتائجه صحيحة، إضافة إلى ذلك فإن التخطيط السليم يتبعه تنفيذ سليم لجميع الإجراءات اللازمة لإتمام هذا العمل بالشكل الأمثل.

بينما جاء مجال (المتابعة والتقييم) في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٤) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٤)، وربما يعزى ذلك إلى أن المتابعة والتقييم للعمل يكون بعد التخطيط والتنفيذ لهذا العمل، وذلك للوقوف على نقاط القوة وتعزيزها، والوقوف على نقاط الضعف لتقويتها والحد منها، ومعرفة درجة الانجاز والتقدم في هذا العمل، لهذا السبب يأتي دائماً مجال المتابعة والتقييم بعد تنفيذ العمل والقيام به بالشكل الصحيح، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة بزادوغ والكيلاني (٢٠١٩)، واختلفت مع نتائج دراسة البلوي (٢٠٢٠).

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة (الاستبانة):

### أولاً: مجال التخطيط والتنفيذ

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (التخطيط والتنفيذ)، والجدول (٢) يبين ذلك:

## الجدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط والتنفيذ مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يتم تحديد الأهداف وفقاً للمواقف المختلفة بالاشتراك مع العاملين معه.	3.83	0.90	1	مرتفعة
١٢	ينوع في الأساليب القيادية تبعاً للمواقف والظروف المختلفة.	3.72	0.86	2	مرتفعة
9	يتعاون مع العاملين لإنجاز المهام.	3.69	0.96	3	مرتفعة
2	يتم صياغة الأهداف القابلة للتطبيق تبعاً للمواقف المتعددة.	3.68	1.07	4	مرتفعة
١٤	يمارس الأسلوب المناسب للعمل في كل موقف وبفاعلية بشكل منسجم مع الأداء.	3.64	0.96	5	متوسطة
١١	يحرص على إقناع العاملين معه بأن تنفيذ الأوامر يحقق الأهداف.	3.63	1.01	6	متوسطة
7	يقوم بوضع بدائل مختلفة للخطط المختلفة.	3.62	0.97	7	متوسطة
8	يركز بشكل كبير على الأهداف وتوقعات الأداء في بعض مواقف العمل.	3.62	1.03	7	متوسطة
5	يهتم بتحسين كفاءة عمل الفريق لتحقيق الأهداف بفاعلية.	3.61	1.02	٨	متوسطة
6	يتم تعديل الخطط تبعاً للمستجدات والظروف المختلفة.	3.61	1.01	٨	متوسطة
١٠	يتميز بالمرونة أثناء التعامل مع المواقف والظروف المختلفة.	3.60	1.01	٩	متوسطة
١٣	يعتمد طريقة واحدة لتنفيذ وإنجاز المهام المختلفة.	3.57	0.99	١٠	متوسطة
١٥	يعمل على إزالة العوائق في مواقف معينة لإنجاز المهام في الجامعة.	3.55	1.04	١١	متوسطة
١٦	يحلل الموقف الذي يكون فيه ويتخذ الأسلوب المناسب له عند أداء العمل في الجامعة.	3.55	1.05	١١	متوسطة
4	تتم مراعاة الشمولية والتكاملية في تحديد الأهداف تبعاً للمواقف المتعددة.	3.55	1.05	١١	متوسطة
٣	يُبذل الجُهد في إقناع الأفراد بأهمية تنفيذ الخطط المرسومة.	3.54	1.06	١٢	متوسطة
	الكلية	3.67	0.88	--	متوسطة



يلاحظ من خلال الجدول (٢) أن التقدير الكلي لمجال (التخطيط والتنفيذ) جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٧) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٨)، وأن الفقرة رقم (١) والتي تنص على: "يتم تحديد الأهداف وفقاً للمواقف المختلفة بالاشتراك مع العاملين معه" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٣) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٠)، ويعزى ذلك إلى أهمية تحديد الأهداف عند القيام بأي عمل ما، والاهتمام بالمواقف المختلفة التي يتم في ضوءها تحديد هذه الأهداف. ويعزى ذلك أيضاً إلى أهمية الاشتراك مع العاملين في تحديد الأهداف، وضرورة أخذ آراء العاملين، ووجهات نظرهم، والأفكار التي عندهم عند تحديد الأهداف، وهذا من شأنه ما يؤدي إلى تجويد عملية تحديد الأهداف بدقة، وذلك للوصول بها ترجمتها بشكل صحيح على أرض الواقع.

بينما جاءت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على: "يُبذل الجُهد في إقناع الأفراد بأهمية تنفيذ الخطط المرسومة" في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٤) وانحراف معياري بلغ (١.٠٦)، وربما يعزى ذلك إلى أنه إذا كانت الخطط مرسومة بشكل صحيح ووفق منهجية صحيحة، ومحققاً للأهداف المنشودة، فلا داعي إلى بذل الجهد في إقناع الأفراد بأهمية تنفيذ هذه الخطط، فما عليهم إلا التنفيذ الصحيح لهذه الخطط، ومتابعة تنفيذها بالشكل الأمثل.

## ثانياً: مجال السلطة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (السلطة)، والجدول (٣) يبين ذلك:

## الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السلطة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	يقدم تعليمات واضحة لتجويد الأداء في الجامعة.	3.72	0.88	1	مرتفعة
2	يتفاعل مع المواقف التي يعيشها في الجامعة ضمن هوامش السلطة الممنوحة له.	3.68	0.96	2	مرتفعة
7	يستخدم صلاحياته أحياناً في التعامل مع المواقف في حال سلبية العاملين.	3.58	0.91	3	متوسطة
3	يسيطر على أي موقف يتعرض له في الجامعة وفق السلطة والصلاحيات الممنوحة له.	3.47	0.97	4	متوسطة
1	يستخدم صلاحياته بإيجابية بهدف تنفيذ قراراته.	3.43	1.02	5	متوسطة
٩	يتصرف بسرعة وحزم لتصحيح المواقف وتبني التوجهات.	3.42	0.96	6	متوسطة
8	يحرص على تنقيف العاملين معه في حالة أنهم لا يمتلكون الدراية الكافية لذلك.	3.39	1.03	7	متوسطة
٦	يفوض العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة بناء على ثقتهم بأنفسهم.	3.38	0.97	8	متوسطة
5	يقدم التوجيه والإرشاد والتدريب المناسب في مواقف محددة.	3.37	1.01	٩	متوسطة
10	يوفر هامشاً من الحرية للتعامل مع التحديات التي تواجههم في العمل.	3.34	0.97	١٠	متوسطة
	الكلية	3.48	0.75	--	متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (٣) أن التقدير الكلي لمجال (السلطة) جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٨) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٥) وأن الفقرة رقم (٤) والتي تنص على: " يقدم تعليمات واضحة لتجويد الأداء في الجامعة " جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٢) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٨)، ويعزى ذلك إلى أهمية وضوح التعليمات دائماً عند القيام بأي عمل في الجامعة، وهذا من شأنه ما يعمل على تجويد الأداء في الجامعة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، والقيام بالعمل المطلوب بأقل وقت وجهد وتكلفة.

بينما جاءت الفقرة رقم (١٠) والتي تنص على: " يوفر هامشاً من الحرية للتعامل مع التحديات التي تواجههم في العمل" في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٤) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٧)، وربما يعزى ذلك إلى أن إعطاء هامشاً من الحرية للعاملين للتعامل مع التحديات التي تواجههم في العمل يجب أن يكون تحت رعاية القادة في الجامعة، وذلك لضمان عدم حدوث الفوضى في تنفيذ العمل، وقيام العاملين بالعمل بالشكل الصحيح، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة من العمل داخل الجامعة.

### ثالثاً: مجال العلاقات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (العلاقات)، والجدول (٤) يبين ذلك:

الجدول (٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	مرتفعة	1	0.88	3.71	يلتزم في تفعيل التعليمات المتفق عليها بغض النظر عن شبكة علاقاته مع العاملين.
2	مرتفعة	2	0.70	3.70	يوظف شبكة علاقاته مع العاملين بالموقف المعاش.
4	متوسطة	3	0.99	3.37	يحرص على تطوير شبكة علاقاته مع المرؤوسين ليفيد منها في تفعيل القرارات الجامعية.
3	متوسطة	4	1.03	3.33	يحرص على عدم تأثر قراراته في شبكة علاقاته الشخصية مع مرؤوسيه.
٩	متوسطة	5	0.99	3.28	يوظف محصلة تفاعله مع المواقف والمتغيرات والعاملين في تعزيز المسارات الإبداعية الابتكارية.
١٠	متوسطة	6	0.99	3.27	يُفيد من شبكة علاقاته مع العاملين لتجاوز معوقات التغيير.
5	متوسطة	7	0.99	3.25	يحرص على أن يكون إيجابياً في تعامله مع المدخلات البشرية في الجامعة.
8	متوسطة	8	0.99	3.19	يُشعر الأفراد بأهميتهم في عملية صنع القرار.
١١	متوسطة	٩	1.01	3.14	يؤكد على توفير شبكة علاقات إيجابية مع العاملين لتعزيز دافعيتهم للأداء.
6	متوسطة	١٠	1.04	3.12	تتم الافادة من جميع خبرات العاملين معه في عملية صنع القرار.
١٢	متوسطة	١١	0.98	3.10	يحرص على مشاركة العاملين معه في مناسباتهم الاجتماعية داخل الجامعة وخارجها.
7	متوسطة	١٢	1.05	3.05	يوفر هامشاً من الحرية لتعزيز مسؤولية العاملين معه في عملية صنع القرار.
	متوسطة	--	0.59	3.29	الكلية

يلاحظ من خلال الجدول (٤) التقدير الكلي لمجال (العلاقات) جاء بدرجة متوسطة ويمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٩) وانحراف معياري بلغ (٠.٥٩)، وأن الفقرة رقم (١) والتي تنص على: "يلتزم في تفعيل التعليمات المتفق عليها بغض النظر عن شبكة علاقاته مع العاملين" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة ويمتوسط حسابي بلغ (٣.٧١) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٨)، ويعزى ذلك إلى أهمية الالتزام دائماً بتفعيل التعليمات الناضمة للعمل والمتفق عليها بين العاملين في المؤسسة الواحدة، والتي يتم تطبيقها على الجميع وبغض النظر عن شبكة العلاقات مع العاملين، وذلك لتحقيق العدالة بين الجميع، والسير قدماً نحو تحقيق الأهداف المنشودة داخل المؤسسة، وتحقيق النتائج المرجو بأقل تكلفة وجهد ووقت، والوصول إلى الجودة الشاملة في جميع العمليات التي تحدث داخل المؤسسة.

بينما جاءت الفقرة رقم (٧) والتي تنص على: " يُوفر هامشاً من الحرية لتعزيز مسؤولية العاملين معه في عملية صنع القرار" في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة ويمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٥) وانحراف معياري بلغ (١.٠٥)، وربما يعزى ذلك إلى أن إعطاء الحرية ولو بشكل بسيط قد يؤدي إلى عدم الاحساس بالمسؤولية نوعاً ما، لذلك جاءت هذه الفقرة بالمرتبة الأخيرة، وذلك لضبط إعطاء الحرية نوعاً ما، وذلك حتى يشعر العاملين بالمسؤولية الكاملة عند القيام بعملية صنع القرار، لذلك فإن القادة الأكاديميين في الجامعات قد يكونوا أكثر شدة ودقة في توفير هامش الحرية للعاملين، وذلك حتى تتحقق الأهداف المنشودة من عملية صنع القرار.

#### رابعاً: مجال المتابعة والتقييم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال (المتابعة والتقييم)، والجدول (٥) يبين ذلك:

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المتابعة والتقييم مرتبة ترتيبياً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٤	يهتم بزيادة تحسين مستوى الأفراد الأقل كفاءة.	3.72	0.79	1	مرتفعة
١٤	تتم مراعاة الظروف المحيطة بالموقف عند عملية التقييم.	3.71	0.79	2	مرتفعة
10	يتابع بشكل مستمر أداء العاملين في مواقف محددة.	3.23	0.98	3	متوسطة
١٣	يتم تقييم الأداء بأساليب متعددة ضمن معايير موحدة.	3.22	1.06	4	متوسطة
١٥	يتسم التقييم بالاستمرارية وعلى مدار العام.	3.21	1.07	5	متوسطة
٢	يقوم العمل بمشاركة الآخرين.	3.20	1.05	6	متوسطة
١٢	لديه المقدرة على تقييم الموقف الذي يتعرض له.	3.19	1.05	7	متوسطة
٩	يهتم بالتقدم الوظيفي للأفراد.	3.18	1.03	8	متوسطة
6	يهتم برفع الروح المعنوية للأفراد.	3.17	1.04	٩	متوسطة
3	يعزز المقترحات والمواقف الإيجابية التي يقدمها الأفراد.	3.16	1.01	١٠	متوسطة
7	يهتم بالتنمية المهنية للعاملين معه بشكل دائم.	3.16	1.06	١٠	متوسطة
1	يهتم بمشاركة الأفراد في مناقشة مشكلات العمل ومتابعتها.	3.15	1.07	١١	متوسطة
5	يقدم مكافآت ذات قيمة بمواقف معينة للأفراد العاملين في ضوء تحقيق الأهداف المنشودة للجامعة.	3.14	1.06	١٢	متوسطة
١١	يدرك الفروق الفردية بين العاملين معه واختلاف الأداء من شخص لآخر.	3.13	1.04	١٣	متوسطة
8	يهتم بتقييم القرار في المواقف المختلفة بالطرق المناسبة.	3.12	1.01	١٤	متوسطة
16	يطبق القوانين والأنظمة بمرونة لتراعي المواقف المختلفة في عملية التقييم.	3.11	1.06	١٥	متوسطة
	الكلية	3.24	0.74	--	متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (٥) أن التقدير الكلي لمجال (المتابعة والتقييم) جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٤) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٤)، وأن الفقرة رقم (٤) والتي تنص على: " يهتم بزيادة تحسين مستوى الأفراد الأقل كفاءة " جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٢) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٩)، ويعزى ذلك إلى أهمية زيادة تحسين مستوى الأفراد الأقل كفاءة، والعمل على تطويرهم وتدريبهم أكثر، وذلك لزيادة امتلاكهم للمهارات اللازمة في إتقان العمل، والقيام بالعمل بأقل جهد ووقت وتكلفة، والقيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة، وذلك للوصول إلى الجودة الشاملة في العمل، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة من هذا العمل.

بينما جاءت الفقرة رقم (١٦) والتي تنص على: " يطبق القوانين والأنظمة بمرونة لتراعي المواقف المختلفة في عملية التقييم " في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.١١) وانحراف معياري بلغ (١.٠٦)، وربما يعزى ذلك إلى أن المرونة نوعاً ما في تطبيق القوانين والأنظمة ليست من الأمور التي يرغبها القادة الأكاديميين في الجامعات، وذلك لأن القوانين والأنظمة تعتبر بمثابة العمليات النازمة للعمل داخل الجامعة، وذلك للسير قُدماً في العمل الجامعي نحو تحقيق الأهداف المنشودة فيها.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تقدير حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، الخبرة)، والجدول (٦) يبين ذلك:

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية حسب متغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، والخبرة)

المتغير	فئة المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العلاقات	السلطة	التخطيط والتتفيذ	المتابعة والتقويم	
الجنس	ذكر	3.13	3.61	3.40	3.22	3.40	3.13	
		0.71	0.87	0.75	0.64	0.75	0.71	
	أنثى	3.34	3.64	3.56	3.36	3.56	3.34	
		0.76	0.89	0.74	0.53	0.74	0.76	
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	3.10	3.55	3.46	2.99	3.46	3.10	
		0.71	0.88	0.85	0.59	0.85	0.71	
	أستاذ مشارك	3.21	3.60	3.50	3.41	3.50	3.21	
		0.80	0.84	0.71	0.55	0.71	0.80	
	أستاذ مساعد	3.35	3.69	3.47	3.35	3.47	3.35	
		0.69	0.92	0.73	0.57	0.73	0.69	
	الخبرة	أقل من ٥ سنوات	3.42	3.64	3.65	3.31	3.65	3.42
			0.85	0.94	0.81	0.65	0.81	0.85
٥-١٠ سنوات		3.31	3.64	3.47	3.36	3.47	3.31	
		0.64	0.80	0.74	0.53	0.74	0.64	
أكثر من ١٠ سنوات		3.00	3.60	3.33	3.20	3.33	3.00	
		0.69	0.91	0.67	0.57	0.67	0.69	

يتبين من الجدول (٦) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في درجة تقدير حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية حسب متغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، والخبرة)، ولمعرفة دلالة تلك الفروق بالنسبة للأبعاد تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA)، والجدول (٧) يبين نتائج التحليل:

## الجدول (٧)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لمعرفة دلالة الفروق في أبعاد درجة تقدير حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية حسب متغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، والخبرة)

الأثر	القيمة	قيمة (ف) المناظرة	الدلالة
الجنس Hotelling's Trace	0.041	3.012	.019
الرتبة Wilks' Lambda	0.907	3.645	.000
الخبرة Wilks' Lambda	0.904	3.796	.000

يتضح من الجدول (٧) وجود فروق في أبعاد درجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، والخبرة)، حيث كانت قيمة هوتلنج للجنس (Hotelling's Trace) = (0.041)، وقيمة (ف) المناظرة = (3.012) ومستوى دلالتها = (0.019)، ووجود فروق تعزى للرتبة الأكاديمية، والخبرة)، حيث كانت قيمة ويلكس (Wilks' Lambda) = على الترتيب، وقيمة (ف) المناظرة = (0.907، 0.904) على الترتيب ومستوى دلالتها = (0.000)، ولمعرفة في أي من المتغيرات تعود تلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (3 Way ANOVA) عديم التفاعل، والجدول (٨) يبين ذلك:



الجدول (٨)

تحليل التباين الثلاثي (3Way ANOVA) عديم التفاعل لدلالة الفروق في درجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية حسب متغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، والخبرة)

المتغير	المجال	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	العلاقات	0.578	1	.578	1.798	0.181
	السلطة	1.913	1	1.913	3.466	0.064
	التخطيط والتنفيذ	0.088	1	0.088	0.111	0.739
	المتابعة والتقييم	3.084	1	3.084	6.036	0.015
الرتبة الأكاديمية	العلاقات	6.920	2	3.460	10.770	0.000
	السلطة	0.005	2	0.003	0.005	0.995
	التخطيط والتنفيذ	1.039	2	0.520	0.658	0.519
	المتابعة والتقييم	3.242	2	1.621	3.172	0.043
الخبرة	العلاقات	0.662	2	0.331	1.031	0.358
	السلطة	4.905	2	2.453	4.444	0.013
	التخطيط والتنفيذ	0.139	2	0.069	0.088	0.916
	المتابعة والتقييم	9.385	2	4.693	9.184	0.000
الخطأ	العلاقات	95.093	296	0.321		
	السلطة	163.361	296	0.552		
	التخطيط والتنفيذ	233.883	296	0.790		
	المتابعة والتقييم	151.248	296	0.511		
الكلية	العلاقات	3379.993	302			
	السلطة	3824.960	302			
	التخطيط والتنفيذ	4207.684	302			
	المتابعة والتقييم	3334.246	302			
الكلية المصحح	العلاقات	104.510	301			
	السلطة	170.124	301			
	التخطيط والتنفيذ	235.136	301			
	المتابعة والتقييم	166.676	301			

يلاحظ من الجدول (٨) وجود فروق في بُعد (المتابعة والتقييم) تعزى للجنس ولصالح (الإناث)، حيث كانت قيم (ف) = (٦.٠٣٦) على الترتيب؛ أي ان الإناث أكثر حاجة لتحسين أدائهن الإداري، وربما يعزى ذلك إلى أن الإناث في الغالب لا يمتلكن المقدرة العالية على تحمل أعباء العمل الإداري الذي يحتاج نوعاً ما إلى الشدة في تنفيذ الأعمال والمهام، والتعامل اليومي مع أطياف متنوعة من المجتمع داخل وخارج الجامعة، ولما للعمل الإداري من ضغوطات وأعباء كثيرة، قد يكون الذكور أقوى بنيةً وتحملاً أكثر من الإناث في ذلك، وقد تغلب عاطفة الإناث نوعاً ما على تسيير العمل الإداري بالشكل الصحيح، وتطبيق القوانين بحرفيتها. ووجود فروق في بُعدي (العلاقات، والمتابعة والتقييم) تعزى للرتبة الأكاديمية، حيث كانت قيمتي (ف) = (١٠.٧٧٠، ٣.١٧٢) على الترتيب، ووجود فروق في بُعدي (السلطة، والمتابعة والتقييم) تعزى، حيث كانت قيمتي (ف) = (٤.٤٤٤، ٩.١٨٤) على الترتيب.

### التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، توصي الباحثان بما يلي:

- ضرورة اهتمام الجامعات الأردنية الخاصة بتحسين أداء القيادات الأكاديمية وتطويره، وتدريبهم على امتلاك المهارات العليا في الأداء الإداري، وتفعيل نظرية القيادة الموقفية في عملهم.
- ضرورة تركيز الجامعات الأردنية الخاصة على الإناث، وتدريبهن أكثر على امتلاك المهارات العليا في الأداء الإداري، وتفعيل نظرية القيادة الموقفية في عملهن.
- ضرورة تركيز الجامعات الأردنية الخاصة على ذوي الرتبة الأقل والخبرة الأقل في الجامعة، وتدريبهم أكثر على امتلاك المهارات العليا في الأداء الإداري، وتفعيل نظرية القيادة الموقفية في عملهم.

## المراجع

- بزادوغ، دينا و الكيلاني، أنمار (٢٠١٩). واقع الأداء الإداري للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية بناءً على أنموذج قوة الشخصية القيادية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية الأردنية، ٤(٤): ٢٦٣-٢٣٩.
- البلوي، جميلة (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة تبوك على ضوء متطلبات التنمية المستدامة، جامعة القاهرة، مصر، كلية الدراسات العليا للتربية، ٢٨(٣): ٢٢٣- ٢٥٤.
- جاد الرب، سيد (٢٠١٨). مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء: مدخل استراتيجي لتحسين المستمر والتميز التنافسي، الإسماعيلية، مصر: مكتبة عبد الدايم للنشر والتوزيع.
- جمال، حدار (٢٠١٣). الإدارة الموقفية في المنظمات الإدارية الحديثة، مجلة الفكر، (٨): ٣٠٤-٣١٣.
- حاملة، حابس و دراوشة، نجوى (٢٠١٩). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، دراسات العلوم التربوية، ٤٦(٢): ٢٦٩-٢٨١.
- الحر، ياسمين ووطناش، سلامة (٢٠١٩). المتطلبات المهنية لاختيار رؤساء الجامعات الأردنية الحكومية وفقاً لتجارب الدول المتقدمة، المجلة التربوية الأردنية، ٤(٤): ١٠٦-١٢٦.
- الحياي، محمد (٢٠١٠). تحليل العلاقة بين أنماط السلوم القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- زاهر، ضياء (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي العربي، مرتكزات وسيناريوهات المركز العربي للتعليم والتنمية.
- شديفات، سكينه وعليمات، صالح (٢٠١٩). درجة ممارسة الإدارة الجامعية لأدوارها في جامعة اليرموك، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٧(٤): ٢٣٢-٦٦٢.

- صالحه، جواد (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٦). أصول التنظيم الإداري للمدير المبدع ، النظريات والأنماط الإداري، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- طالب، سامية (٢٠١٠). ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر
- علوان، فراس (٢٠١٦). دور القيادة الموقفية في مراحل الأزمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٢(٣٤): ٦٨-١٠٠.
- علي، إيمان (٢٠٢١). دور التدوير في تطوير الأداء الإداري، المجلة التربوية لتعليم الكبار، ٣(١): ١٣٤-١٦٠. الغريب، ابتسام (٢٠١٦).
- عيد، هالة (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، ٣(١): ٣٣٩-٣٨٥.
- الغريب، ابتسام عبد الحميد (٢٠١٦). الإبداع الإداري لدى قيادات المؤسسات الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بها، المجلة العلمية للتربية البدنية، (٧٦): ٢٦-٧.
- كعكي، سهام (٢٠١٨). الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعالي بالمملكة العربية السعودية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن نموذجاً، مجلة لدراسات تربوية ونفسية، جامعة الزقازيق، مصر، ١٤(٢٢): ٣٣١-٣٧٧.
- المجالي، سوسن ووطناش، سلامة (٢٠١٧). واقع الأداء الوظيفي للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية، المجلة التربوية الأردنية، ١(٢): ٥٥-٧٧.
- منصور، منار (٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة البحث العلمي في التربية، ٤(٢١): ٤٥-١. ١٠٠.
- نذير، حاجي (٢٠١٩). فاعلية الإدارة الاستراتيجية على أداء موظفي الجماعات المحلية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، ٩(١): ١٥-٢٩.

## المراجع الأجنبية

- Black S., (2015). Qualities of Effective Leadership in Higher Education, **Open Journal of Leadership**, (4), 66, 54
- Santo, J., Caetano, A., & Tavares, S. (2015). Is Training leaders in functional leadership a useful tool for improving the effectiveness? **The leadership quarterly**, (26), pp.: 470-484.
- Walden, J .(٢٠٢١) **Training and Performance of Administrative Staff at the University of Cape Coast**, University of Cape Coast, Cape Coast, Ghana.
- Shafque, I., Loo-See, B. (2018) Shifting Organizational Leadership perspectives: An Overview of leadership Theories. **Journal of Economic & Management perspectives**, 12 (2), 266-276.
- Hashim, Rahman., Shawkataly, Rahimah (2017). **Academic Performance in Malaysian public Universities, 2end World Conference on Technology Innovation and Entrepreneurship**, May 12-14, 2017, Turkey. Edited by sefer Sener, 4(34), 261-264.
- Hao ,M .and Yazdanifard ,R.(2015 ) .How Effective Leadership Can Facilitate Chang e in Organizational Performance through Improvement and Innovation .**Global Journal of Management and Business Research** ,7 (9) .
- Chatchawaphun, P; Julsuwan, S; Srisa-ard, B.(2016) Development of Program to Enhance Strategic Leadership of Secondary School Administrators, **International Education Studies**, 9 (10) p34-46.