

جامعة الكويت

تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت حول معايير
الجدارة القيادية اللازم توافرها عند اختيار شاغلي الوظائف القيادية
ودورها في تحقيق الهدرة

المقدمة من الطالبة:

أسماء حسين الخلف

أطروحة مقدمة لكلية الدراسات العليا لاستيفاء جزء من متطلبات درجة

الماجستير في:

الإدارة والتخطيط التربوي

بإشراف:

د. مطلق مهيل سلطان العنزي

الكويت

سبتمبر/2025

2025 ©
جميع الحقوق محفوظة

إقرار وتفويض بنشر أطروحات ورسائل طلبة كلية الدراسات العليا

أقرّ أنا الموقع أدناه أنّ أطروحتي (رسالتي) هي عملي الأصلي، ولا تنتهك أي حقوق للآخرين، وأنني أملك الحق في إعطاء الجامعة تفويض غير حصري بنشر أطروحتي. كما أقر بأنه في حال تضمنت أطروحتي (رسالتي) أي مواد محمية بحقوق نشر تابعة لأطراف ثالثة والتي تتطلب الحصول على إذن كتابي من مالكي حقوق النشر، فإنني قد حصلت على هذا الإذن ويمكنني منح هذا الإذن للمدة الكاملة لحماية حقوق النشر.

أمنح جامعة الكويت بموجب هذا تفويضًا غير حصريًا، عالميًا، غير قابل للتراجع ولا الإلغاء، خاليًا من الأتعاب والرسوم، فيما يتعلق بأطروحتي (رسالتي)، لإعادة إنتاج، وتحويل، ونشر، وأرشفة، وحفظ، والحفاظ، والتواصل، والتوزيع، والإعارة، سواء على شكل ورقي، أو إلكتروني عن طريق الاتصالات أو الإنترنت، و/أو أي وسائط أخرى قد يتم اعتمادها لهذا الاستخدام من وقت لآخر وذلك دون الإخلال بقوانين دولة الكويت بشأن حقوق المؤلف والحقوق ذات الصلة. كما أفوض جامعة الكويت أيضًا لمنح التراخيص الفرعية والتعاقد من أجل أي من الأعمال المذكورة أعلاه.

أمنح بموجب هذا الإذن وأفوض جامعة الكويت للسماح بالوصول إلى الأطروحة/الرسالة وتوفيرها للأشخاص المهتمين بشكل ورقي أو إلكتروني، من خلال مكتبة الجامعة، والإعارة بين المكتبات والإعارة العامة.

أفهم أنني أحتفظ بحقوق الملكية والحقوق الأخلاقية في الأطروحة/الرسالة، وأنني يمكنني التعامل مع حق المؤلف في أطروحتي/رسالتي وفقًا لهذه الحقوق. أتعهد بإبلاغ أي شخص قد أسند إليه أو أفوض له حق المؤلف في أطروحتي/رسالتي عن الحقوق الممنوحة مني لجامعة الكويت.

أوافق على تعويض جامعة الكويت وحمايتها من أي دعوى قضائية وأي خسارة، أضرار، تسوية تكلفة أو نفقة (بما في ذلك الرسوم القانونية) يتكبدها وتنشأ عن، أو في اتصال بتصريحاتي وتمثيلاتي أو هذا التفويض. يُصبح هذا التفويض غير الحصري نافذًا اعتبارًا من تاريخ التوقيع المذكور أدناه.

[✓] قبول التفويض.

[] قبول التفويض مع طلب تأجيل النشر الإلكتروني لمدة سنتين لحين الانتهاء من نشر الأبحاث.

[] عدم قبول التفويض. وفي حالة تغيير رأيي لاحقًا أتحمّل تكلفة النشر لدى مكتبة الجامعة الرقمية.

اسم الطالب: أسماء حسين الخلف

رقم الهوية الجامعية: 223123846

توقيع الطالب:



تاريخ التوقيع: 5/أكتوبر/25

جامعة الكويت
كلية الدراسات العليا

صفحة التوقيعات
(لجنة امتحان الأطروحة)

يشهد الموقعون أدناه بأنهم قد راجعوا وأجازوا لكلية الدراسات العليا أطروحة الماجستير وعنوانها " تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت حول معايير الجودة القيادية اللازم توافرها عند اختيار شاغلي الوظائف القيادية ودورها في تحقيق الهندرة " المقدمة من الطالبة / أسماء حسين الخلف لاستيفاء جزء من متطلبات التخرج لدرجة الماجستير في التربية - برنامج الإدارة والتخطيط التربوي.

وبهذا يمنح الموقعون أدناه تفويضهم لنشر أطروحة الماجستير المذكورة أعلاه وفقاً لسياسات وإجراءات جامعة الكويت.

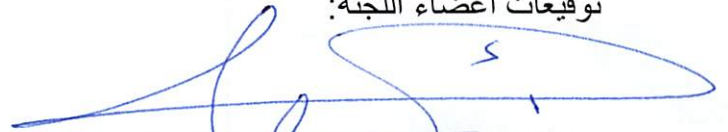
التاريخ

c.c.o / 9 / 21

c.c.o / 9 / 21

c.c.o / 9 / 21

توقيعات أعضاء اللجنة:



أ.د. أحمد سلامة كباد العنزي (رئيس اللجنة)



د. مطلق مهيل سلطان العنزي (المشرف)



د. منيرة خالد فيصل الهيلم (المناقش)

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت حول معايير الجدارة القيادية اللازم توافرها عند اختيار شاغلي الوظائف القيادية ودورها في تحقيق الهندرة. وتم اتباع المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لتحقيق أغراض الدراسة، وتم بناء استبانة كأداة للدراسة، وطبقت على 390 عضو هيئة تدريس والذين تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية بحسب الكلية التي ينتمون إليها. وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها: (1) جاءت المتوسطات الحسابية بدرجة كبيرة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية بالنسبة لمعيار الكفاءة الشخصية والكفاءة الإدارية، في حين جاءت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمعيار الكفاءة الأكاديمية بدرجة متوسطة؛ (2) جاءت المتوسطات الحسابية بصورة عامة وبدرجة كبيرة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية المتوقعة عند تطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة؛ (3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية بجميع أبعادها وتُعزى الفروق لمتغير الجنس ولصالح الذكور، كذلك لمتغير التوصيف الوظيفي ولصالح الرتب الأكاديمية الأعلى المتمثلة بأستاذ مساعد وأستاذ مشارك وأستاذ دكتور مقارنة بالهيئة الأكاديمية المساندة؛ (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الآثار الإيجابية المتوقعة عند تطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس وذلك لصالح الكليات المهنية على حساب العلمية، وكذلك لمتغير التوصيف الوظيفي ولصالح الرتب الأكاديمية الأعلى المتمثلة بأستاذ مساعد وأستاذ مشارك وأستاذ دكتور على حساب الهيئة الأكاديمية المساندة، وكذلك لمتغير سنوات الخدمة لصالح من تتراوح خدمتهم من 5-10 سنوات مقارنةً بمن بلغت خدمتهم أكثر من 10-20 سنة؛ (7) توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين معايير الجدارة القيادية والآثار الإيجابية المتوقعة عند تطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة. وفي ضوء نتائج الدراسة، تم اقتراح بعض التوصيات المهمة منها ضرورة تبني جامعة الكويت لمعايير الجدارة القيادية بشكل رسمي في عملية اختيار شاغلي الوظائف القيادية، وتصميم برامج تطوير مهني مستمرة تستهدف رفع كفاءة القادة الجامعيين في جميع أبعاد الجدارة القيادية، وتضمين مفهوم الهندرة ضمن استراتيجيات تطوير الأداء الجامعي.

الكلمات المفتاحية: الجدارة القيادية، القيادة الجامعية، إعادة هندسة العمليات، الهندرة، جامعة الكويت.

قائمة المحتويات

v	المُلخَص
ix	قائمة الجداول
xii	شكر وتقدير
xiii	الإهداء
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
6	مشكلة الدراسة:
8	أسئلة الدراسة:
9	أهداف الدراسة:
10	أهمية الدراسة:
11	مصطلحات الدراسة:
11	الجدارة القيادية Leadership Competency
13	إعادة هندسة العمليات (الهندرة) Business Process Reengineering
14	حدود الدراسة:
15	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات ذات العلاقة
15	أولاً: معايير الجدارة القيادية
55	ثانياً: إعادة هندسة العمليات (الهندرة)
81	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
81	منهج الدراسة
81	مجتمع وعينة الدراسة
83	أداة الدراسة وإجراءاتها
83	أولاً: أداة الدراسة

86	ثانياً: إجراءات تطبيق الدراسة.....
88	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها.....
88	أولاً: الإحصاء الوصفي.....
88	السؤال الأول:.....
91	البعد الأول: الكفاءة الشخصية:.....
95	البعد الثاني: الكفاءة الإدارية:.....
99	البعد الثالث: الكفاءة الأكاديمية:.....
102	السؤال الثاني:.....
107	ثانياً: الإحصاء الاستدلالي.....
107	السؤال الثالث:.....
107	1- متغير الجنس:.....
109	2- متغير الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس:.....
112	3- متغير التوصيف الوظيفي:.....
116	4- متغير سنوات الخدمة في الجامعة:.....
118	5- شغل منصب قيادي سابقاً:.....
120	السؤال الرابع:.....
120	1- متغير الجنس:.....
121	2- متغير الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس:.....
123	3- متغير التوصيف الوظيفي:.....
125	4- متغير سنوات الخدمة في الجامعة:.....
127	5- متغير شغل منصب قيادي سابقاً:.....
128	السؤال الخامس:.....

131	الفصل الخامس: ملخص لأبرز النتائج والتوصيات
131	أولاً: ملخص نتائج الدراسة:
134	ثانياً: توصيات الدراسة:
136	ثالثاً: دراسات مقترحة:
137	المراجع العربية
154	المراجع الأجنبية
160	الملاحق
161	ملحق (1) أداة الدراسة
169	ملحق (2) محكّمو أداة الدراسة
170	ملحق (3) خطاب تسهيل مهمة
171	السيرة الذاتية
172	الملخص باللغة الانجليزية

قائمة الجداول

رقم الجدول	الصفحة
1	82
2	85
3	89
4	92
5	96
6	100
7	103
8	108
9	110
10	112
11	113

114	نتائج اختبار (TUKEY) للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية لشاغلي الوظائف القيادية تعزى لمتغير التوصيف الوظيفي.....	12
117	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية لشاغلي الوظائف القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة.. نتائج اختبار (TUKEY) للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الكفاءة الشخصية لشاغلي الوظائف القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة ..	13
118	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية لشاغلي الوظائف القيادية تعزى لمتغير شغل منصب قيادي سابقاً ..	14
119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة ومستوى الدلالة حول الآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهدرة تعزى لمتغير الجنس ..	15
121	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهدرة تعزى لمتغير الجنس ..	16
122	نتائج اختبار (TUKEY) للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أ لآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهدرة تعزى لمتغير الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس ..	17
123	نتائج اختبار (TUKEY) للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أ لآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهدرة تعزى لمتغير الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس ..	18
124	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهدرة تعزى لمتغير التوصيف الوظيفي ..	19
125	نتائج اختبار (TUKEY) للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهدرة تعزى لمتغير التوصيف الوظيفي ..	20

	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومستوى الدلالة لتصورات عينة حول الآثار	
126	الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة	21
	نتائج TUKEY للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة	
127	الدراسة حول الآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة	22
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" ومستوى الدلالة لتصورات	
128	عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة تعزى لمتغير شغل منصب قيادي سابقاً	23
	قيم معاملات الارتباط بين تصورات أفراد العينة حول معايير الجدارة القيادية والآثار	
129	الإيجابية المتوقعة لتطبيق هذه المعايير في تحقيق الهندرة في جامعة الكويت	24

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، كما يحب ربنا ويرضى، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه يتحقق الإنجاز، وبنوره يُهتدى إلى سواء السبيل.

أنتقدّم بأسمى آيات الشكر والعرفان للدكتور/ مطلق مهيل العنزي، على توجيهاته السديدة ودعمه المتواصل الذي كان له الأثر الكبير في إتمام هذا البحث، حيث كانت نصائحه وإرشاداته مصدر إلهام لي طوال مسيرتي في هذا العمل، فجزاه الله عني خير الجزاء، وبارك في علمه وجهوده.

ويسرني أن أعبر عن عميق امتناني لجامعة الكويت، التي وفّرت لي بيئة علمية محفّزة، كما أخص بالشكر أساتذتي الأفاضل في قسم الإدارة التربوية، على ما قدموه لي من علم ومعرفة ودعم طوال مسيرتي العلمية.

ولا أنسى أن أتوجّه بالامتنان لكل من مدّ لي يد العون وساندي معنوياً، ولكل من سهّل طريقي في إتمام هذا العمل، فلكم جميعاً مني كل التقدير والامتنان.

الإهداء

إلى عائلتي العزيزة... السند الحقيقي في كل إنجاز، والدعم الذي لا ينضب.

إلى والديّ الحبيبين... من علماني أن الإصرار يصنع الطريق، وأن الإيمان بالهدف هو أول خطوات

الوصول... إلى من كانا خلف كل خطوة أخطوها، وكل نجاح أحققه... هذا الجهد ثمرة من

غرسكما، فجزاكما الله عني كل خير.

إلى أصدقائي وأحبتي... الذين كانوا مصدر دعم وتشجيع مستمر، شكرًا لأنكم كنتم جزءًا من هذه

الرحلة.

وإلى كل من قدّم لي يد العون، بنصيحة، أو دعم، أو حتى بدعوة في ظهر الغيب... هذا العمل

ليس لي وحدي، بل هو ثمرة قلوب طيبة آمنت بي ووقفت بجانبني.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

يشكل التعليم العالي الركيزة الأساسية للتنمية البشرية والاقتصادية في أي مجتمع. وتحتل الجامعة موقع الصدارة بين مؤسساته، حيث تعد اليوم من الأعمدة الرئيسة لتطور المجتمع والتقدم العلمي. ولا يقتصر دور الجامعة على أنها أحد مراكز التعليم الأكاديمي، بل يتجاوز إلى دورها الحيوي كحاضنات للابتكار ومحركات للتنمية المستدامة من خلال وظائفها المتنوعة. وتعمل الجامعة على تأهيل الكوادر البشرية الضرورية لعصر المعرفة، وتعزز الإنتاج الفكري والبحث العلمي عبر توليد المعرفة المنظمة. وعلاوة على ذلك، تخدم الجامعة المجتمع المحلي من خلال استثمار مخزونها المعرفي والبحثي وخبراتها المتعددة (الحسيني، 2021).

ومما تقدم، يلحظ بروز أهمية دور الجامعة في تحقيق توازن فعال بين هذه الأدوار المختلفة لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ولقيادة الجامعة إلى تحقيق أهدافها، تتبنى الإدارة العليا للجامعة مجموعة من الآليات الفعالة التي تسهم في تحسين البيئة التعليمية والبحثية، لتعزيز مكانتها الأكاديمية على الصعيدين المحلي والدولي. ومن هذه الآليات أن تقوم الجامعة بتجديد المناهج الدراسية وتطبيق أحدث الأساليب التعليمية لضمان تقديم تعليم عالي الجودة. وذلك الأمر قد يمكن الطلاب من مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية، وزيادة الاستثمار في البحث العلمي. ولا يحدث ذلك إلا من خلال تقديم الدعم المالي والموارد اللازمة للباحثين، مما يحفز على الإبداع ويعزز من قدرة الجامعة على التصدي للتحديات المعاصرة. ولا يمكن إغفال عملية إبرام شراكات استراتيجية مع مؤسسات أكاديمية وباحثية دولية، كخطوة مهمة لتبادل المعرفة وتعزيز قدرات التعليم والبحث. وبالإضافة إلى ذلك تفعيل الإدارات

الجامعية المشاركة الديمقراطية للطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية في عمليات صنع القرار، مما يكفل بيئة تعليمية محفزة. وأخيرا، تعزيز دور الجامعة كمركز للخدمة المجتمعية من خلال تنظيم برامج وندوات تعليمية تسهم في تنمية المجتمع المحلي، ونتيجة لذلك ستتمكن الجامعة من تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية والاستجابة بفعالية لاحتياجات المجتمع (البركنو، 2023).

وكما ذكر سابقا، أنه في واقع الأمر تقع مسؤولية تحقيق أهداف الجامعة على عاتق القيادات الجامعية، المتمثلة في مديري الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، كونهم المسؤولين بشكل مباشر عن عمليات التطوير والتحديث، وتوجيه وتنسيق الجهود لضمان تحقيق أهداف الجامعة. ويمكن القول إنه نتيجة للدور الحيوي الذي يقوم به هؤلاء القياديون، يتطلب أن تكون عملية اختيارهم مبنية على أسس علمية دقيقة ومعايير واضحة وشفافة، وذلك لما تتطلبه المناصب القيادية من مهارات وقدرات تمكنهم من أداء مسؤولياتهم بكفاءة وفعالية (Beekrens & van der hoek, 2022).

وترجع أهمية اشتراط وجوب توافر صفات وقدرات، أن عملية اختيار القيادات الجامعية تعد عملية حساسة للغاية، حيث تؤثر بشكل مباشر على جودة التعليم والبحث العلمي وتطوير المؤسسات الأكاديمية لأن القيادات الجامعية تشكل العنصر الأساسي في نظام الجامعات وعملياتها الإدارية. ولهذا السبب، يجب أن تمتلك القيادات الجامعية مواصفات محددة ذات كفاءة، بالإضافة إلى الكفايات اللازمة لإحداث التحسين والتطور الشامل في النظام الجامعي. وبالتالي، بات من الضروري أن يكون الاختيار لضمان قيادات تتسم بسمات محددة يتم تحديدها في معايير وآليات اختيارهم، وتفرض طبيعة العمل القيادي في الجامعات اختيار الأشخاص المناسبين لتحقيق أهدافها. وتطبيق المعايير العلمية والمهنية دقيقة لضمان اختيار قيادي الجامعة الأكثر كفاءة، وتشمل هذه المعايير تقييم الخلفية

الأكاديمية للمرشح، إسهاماته البحثية، وخبراته السابقة في الإدارة الأكاديمية. وبالإضافة إلى ذلك، لا بد من التركيز على المهارات القيادية، كمهارات التواصل الفعال، وحل المشكلات. ويتم أيضا النظر في قدرة المرشح على وضع وتنفيذ استراتيجيات وسياسات تعزز جودة التعليم والبحث العلمي، وتقوي الروابط داخل السياق المحلي والدولي (الزبيدي، 2018).

وبغض النظر عما تقدم، هناك معايير أخرى تعتمد عليها بعض الجامعات المتميزة لاختيار قيادي الجامعة تصف بالجدارة القيادية للترشح للوظائف القيادية في الجامعة. ويعود السبب إلى أن تطبيق معايير الجدارة القيادية، تسهم في اكتشاف قدرات المتقدمين من ثلاث زوايا رئيسة تتمثل في الكفاءة الشخصية، والكفاءة الإدارية، والكفاءة الأكاديمية. ولتلك المعايير دورٌ حيويٌّ في تحسين وتطوير الجامعة من خلال رفع الأداء الأكاديمي وتحقيق التميز، خاصة في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة. وعلاوة على ذلك، تعتمد معايير الجدارة على اختيار المتقدمين الذين يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لقيادة الجامعات نحو تحقيق أهدافها وتطويرها المستمر، مما يسهم في تعزيز دورها كمؤسسات رائدة في المجتمع (عبدالله، 2022). وذكر العتيبي والعقالي (2022) أن الجدارة القيادية تشير إلى ما يمتلكه المتقدم من القدرات والمعارف والمهارات التي تمكنه من القيام بأداء وظيفي متميز يتجاوز الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس المجال وبالدرجة التي تعزز قدرة المنظمة على المنافسة داخل السياق المحلي والعالمي.

وفي سياق اختيار القيادات الجامعية، تعد الكفاءة الشخصية معيارا أساسيا ضمن معايير الجدارة القيادية. وتشمل هذه الكفاءة مجموعة من المهارات التي تعكس قدرة القائد على إدارة الجامعة بفعالية. حيث يتطلب من القائد امتلاك رؤية استراتيجية والقدرة على اتخاذ القرارات الصعبة بذكاء

وحكمة، بالإضافة إلى القدرة على بناء فرق عمل بفعالية. كما يعد التواصل الفعال جزءاً لا يتجزأ من الكفاءة الشخصية، حيث يضمن نقل الرؤية والأهداف بشكل واضح وخلق بيئة تعاونية ومشجعة. إضافة إلى ذلك، يعزز الالتزام بأخلاقيات المهنة الثقة والاحترام داخل المجتمع الأكاديمي وخارجه، مما يسهم في بناء سمعة إيجابية للجامعة (Aldosari, 2020).

أما بالنسبة لمعيار الكفاءة الإدارية، فإنه يعكس مجموعة من المهارات الحيوية التي يجب أن يتحلى بها القائد لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة. وتعتمد الكفاءة الإدارية على فهم شامل للبيئة التعليمية ومتطلباتها المتغيرة، مع القدرة على التكيف مع التحديات المستجدة وتوظيف التقنية الحديثة في تحسين العمليات التعليمية والإدارية. وبالإضافة إلى ذلك، القدرة على التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات المدروسة، والابتكار في تطوير الحلول الإدارية، وإدارة الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية. ودون أدنى شك فإن اختيار القيادات الجامعية بناء على هذه المعايير يضمن قيادة تتمتع بالكفاءة والقدرة على تحقيق التفوق الأكاديمي والإداري، وتعزيز مكانة الجامعة على الصعيدين المحلي والدولي (مجدلاوي، 2023).

أما المعيار الأخير، فتعد الكفاءة الأكاديمية لمعايير الجدارة القيادية جانباً حاسماً في اختيار القيادات الجامعية حيث تشمل إسهامات المرشح العلمية البارزة، والمؤهلات الأكاديمية العالية، والخبرة التدريسية الواسعة. بالإضافة إلى ذلك، تشمل هذه الكفاءة حضور ورش العمل والدورات التدريبية المستمرة، ونشر أوراق علمية محكمة. وبالتأكيد، فإن هذه المعايير ضمان لامتلاك القائد الجامعي المعرفة والخبرة الضرورية لتعزيز البحث العلمي، وتطوير المناهج الدراسية، وتوفير بيئة تعليمية محفزة وداعمة للنمو الأكاديمي (البيز، 2022).

وبناء على ما سبق، فإن عملية اختيار القيادات قد تواجه العديد من التحديات التي قد تعرقل تحقيق أهدافها. تتضمن هذه التحديات المحسوبة والمحابة التي تفضل العلاقات الشخصية على الكفاءة، ونقص الشفافية الذي يثير الشكوك حول نزاهة الاختيار. بالإضافة إلى ذلك، قد لا يتم تقييم المرشحين بشكل كاف وشامل، مما يؤدي إلى تعيين قيادات غير مؤهلة. ويرى الأحمرى (2020) أن عملية اختيار القيادات تخضع أحيانا للاجتهادات الشخصية من قبل الإدارة العليا أو اعتمادا على المعرفة الشخصية، وقد تتم عملية الاختيار بعيدا عن الكفاءة والمهارة، لأن عدم الدقة في اختيار القيادات يعد من العوامل المؤثرة سلبا على أداء العاملين وعلى أهداف الجامعة. وتماشيا مع ما تم ذكره، فإن تطبيق معايير الجدارة القيادية ركيزة مهمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات. وتشكل كذلك تطبيق معايير الجدارة القيادية دورا محوريا في تعزيز التصنيف الأكاديمي العالمي للجامعة، وكذلك في رفع ميزتها التنافسية في سوق التعليم العالي. وعلاوة على ذلك، تسهم في تحقيق مستويات متقدمة من الكفاءة والفعالية من خلال إعادة هندسة العمليات (الهندرة) Business Process Reengineering (BPR) مما يعزز من مكانة الجامعة في التصنيفات العالمية ويضمن استدامة نجاحها في مختلف السياقات الأكاديمية والإدارية (الحمدي وآخرون، 2016).

وتعد الهندرة محورا أساسيا في الإدارة الحديثة، حيث تعتمد على إعادة تصميم جذرية وشاملة للعمليات الأساسية داخل المؤسسة لتحقيق تحسينات كبيرة في الأداء والكفاءة. وتتضمن هذه المنهجية تحليلا دقيقا للعمليات الحالية لتحديد أوجه القصور والفرص المتاحة للتحسين، ثم تصميم وتنفيذ عمليات جديدة تسهم في تقليل التكاليف، وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات، وزيادة المرونة المؤسسية

(زغينة، 2021). وبما لا يدع مجالاً للشك، فإن عملية تحقيق الهدرة بنجاح تتطلب قائداً يتمتع بمعايير الجدارة القيادية، مما يسهم في رفع التصنيف الأكاديمي للجامعة، وتعزيز ميزتها التنافسية، وتحقيق تحسينات مستدامة في العمليات الإدارية. وخلص القول فإن التكامل بين الهدرة ومعايير الجدارة القيادية، يمكن الجامعات من أحداث تحول جذري يؤدي إلى تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، ويعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الأكاديمية والعالمية (الغضوري، 2020).

مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات تحديات متعددة في عملية اختيار القيادات الجامعية، مما يؤثر بشكل مباشر على فعالية الإدارة الجامعية وقدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وهذه التحديات قد تكون موجودة أيضاً في جامعة الكويت. إذ تبين من دراسة الهاجري (2023) أن نجاح القيادة الأكاديمية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة يواجه العديد من التحديات، وكذلك أشار العنزي (2022) وجود ممارسات قيادية عند قيادي الجامعة تعوق تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الكويت. وإلى جانب ذلك، أكدت العوضي (2024) في تقرير لها أن هناك فراغاً إدارياً في تنصيب القيادات في جامعة الكويت، وأن الجامعة تعاني من ضعف في القيادة الإدارية، مما أدى إلى تدهور الأوضاع فيها وأرجعت هذا الفراغ إلى عدة عوامل، منها نقص الكفاءات المؤهلة لشغل المناصب القيادية، مما يؤدي إلى طول مدة البحث والاختيار. وبالإضافة إلى ذلك، أشارت إلى عدم وجود معايير واضحة ومحددة لاختيار القيادات بناء على الكفاءة والخبرة والجدارة، الأمر الذي قد يسهم في تأخير تسكين الوظائف القيادية. وهذا الفراغ الإداري، قد ينبو عن غياب وجود خطة استراتيجية كون تلك الخطط مبنية على أساس أشخاص ذوي مواصفات قيادية تهتم بتحديد الأولويات والأهداف بشكل دقيق. وكما أوضحت ضرورة

اتخاذ خطوات عاجلة لتحسين الأوضاع من خلال اختيار قادة أكفاء وتطبيق معايير الجدارة القيادية لضمان تحقيق التقدم المستدام.

ولا بد من الإشارة إلى نتائج بعض الدراسات التي أكدت وجود ضعف في معايير اختيار القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت، حيث توصل الظفيري (2018) أن هناك جوانب في قصور القيادات الجامعية بجامعة الكويت. وتوصلت دراسة الختلان والكيلاني (2022) بضرورة تطوير أداء القادة الأكاديميين في جامعة الكويت بالتدريب اللازم وتمكينهم بمجالات القيادة بشكل عام، وأيضا أكد العازمي (2019) بضرورة عمل دورات تدريبية لقيادي الجامعة حول المفاهيم الإدارية الحديثة كالدعم القيادي لما له أثر في زيادة الإنتاجية وتحسين الإدارة، وأشار العلي (2021) أن نجاح جامعة الكويت كمؤسسة تربوية وتحسين أدائها يتطلب بشكل خاص التركيز على القادة بسبب دورهم الحيوي.

وفي ضوء تلك المعطيات، أصبح من الضروري إعادة تقييم معايير اختيار القيادات الجامعية وفقا لمعايير الجدارة القيادية التي يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف الجامعة في عدة جوانب أساسية، وتسهم في تحقيق الهندرة وهذا حتما سوف يساعد في تحقيق التميز الأكاديمي والإداري في الجامعة، وزيادة الكفاءة التشغيلية وتقليل الوقت والتكاليف. وتسهم في تعزيز جودة التعليم من خلال تمكين الجامعة من التركيز على تقديم تعليم عالي الجودة. بالإضافة إلى ذلك، تشجع الهندرة على الابتكار وتبني التقنيات الحديثة، مما يساعد الجامعة على مواكبة التطورات السريعة في مجال التعليم العالي. ومن خلال تحسين إدارة الموارد وزيادة المرونة التنظيمية، تساعد الهندرة الجامعة على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات الجديدة، مما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وعليه فإن هذه الدراسة جاءت للإجابة عن التساؤل الرئيس الذي يدور حول الكشف عن تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت حول معايير الجدارة القيادية اللازم توافرها عند اختيار شاغلي الوظائف القيادية ودورها في تحقيق الهندرة.

أسئلة الدراسة:

يتفرع من التساؤل الرئيس أعلاه الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما تصورات أفراد عينة الدراسة لأهم معايير الجدارة القيادية والمتمثلة بالكفاءة الشخصية، والكفاءة الإدارية، والكفاءة الأكاديمية اللازم توافرها عند اختيار شاغلي الوظائف القيادية في جامعة الكويت؟

2- ما الآثار الإيجابية المتوقعة عند تطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) في جامعة الكويت؟

3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية لشاغلي الوظائف القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس، التوصيف الوظيفي، سنوات الخدمة في الجامعة، شغل منصب قيادي سابقاً)؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية المتوقعة عند تطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) في جامعة الكويت تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس، التوصيف الوظيفي، سنوات الخدمة في الجامعة، شغل منصب قيادي سابقاً)؟

5- مالعلاقة الارتباطية بين تصورات أفراد العينة حول معايير الجدارة القيادية والآثار الإيجابية

المتوقعة لتطبيق هذه المعايير في تحقيق الهندرة في جامعة الكويت؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى: (1) الكشف عن تصورات أفراد عينة الدراسة لأهم معايير الجدارة القيادية والمتمثلة بالكفاءة الشخصية، والكفاءة الإدارية، والكفاءة الأكاديمية اللازم توفرها عند اختيار شاغلي الوظائف القيادية في جامعة الكويت؛ (2) الكشف عن الآثار الإيجابية المتوقعة عند تطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) في جامعة الكويت؛ (3) الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية لاختيار شاغلي الوظائف القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس، التوصيف الوظيفي، سنوات الخدمة في الجامعة، شغل منصب قيادي سابقاً)؛ (4) الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية المتوقعة عند تطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة في جامعة الكويت تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس، التوصيف الوظيفي، سنوات الخدمة في الجامعة، شغل منصب قيادي سابقاً)؛ (5) البحث عن العلاقة الارتباطية بين تصورات أفراد العينة حول معايير الجدارة القيادية والآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة في جامعة الكويت.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من الدور المحوري لقيادي الجامعة بجامعة الكويت في تحقيق رؤية الجامعة وأهدافها الاستراتيجية، مما يعزز من مكانتها وقدرتها على تلبية احتياجات المجتمع وتحقيق التميز الأكاديمي، إذ تؤدي معايير الجدارة القيادية في اختيار قيادي الجامعة دورا حيويا لضمان اختيار قيادات ذات كفاءة عالية وقدرات متميزة. وهذا يسهم في تحقيق العديد من الأهداف الأساسية للجامعة، بما في ذلك رفع التصنيف الأكاديمي العالمي وتعزيز الميزة التنافسية للجامعة. بالإضافة إلى ذلك، فإن لمعايير الجدارة القيادية دورا حيويا في تحقيق الهندرة.

إن إجراء مثل هذه الدراسة قد يكشف عن الواقع الحالي للحاجة الماسة لاختيار قيادي الجامعة وفق صفات ومعايير قيادية محددة. حيث إن تلك الصفات المرجو توافرها قد تعكس ما يرجونه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت نظرا لما قد شاهدهو ولمسوه من ضعف في القيادات الأكاديمية في الجامعة، وذلك أدى إلى انخفاض الكفاءة والإنتاجية، وجودة التعليم، والخدمات المقدمة في الجامعة. ونتائج هذه الدراسة قد توضح أهم معايير الجدارة القيادية المأمولة لتحسين الكفاءة الإدارية والأداء الأكاديمي من خلال اختيار قيادات ذات كفاءة عالية وقدرات متميزة، وكذلك قد تكون نتائج هذه الدراسة أداة مهمة لصناع القرار في جامعة الكويت، وقد تساعدهم في تبني أهم معايير الجدارة القيادية لضمان أفضل الممارسات القيادية لتحقيق التميز الأكاديمي والإداري المستدام.

الجدارة القيادية Leadership Competency

قبل الدخول في تعريف الجدارة القيادية، فإنه من الضروري تعريف الجدارة لغويا. وبعد الرجوع إلى المعجم الوجيز، تشتق كلمة الجدارة لغويا من " الفعل جَدَرَ بكذا، وله جدارة أي صار خليقا به فهو جدير " (مجمع اللغة العربية، 2011، ص.101). وفي لسان العرب لابن منظور (2003)، ذكر أن مفردة الجدارة مأخوذة من الفعل جَدَرَ، يُقال: "جَدَرَ بالأمر" أي كان أهلاً له واستحقَّه. ومن خلال هذا السرد من حيث اللغة، يمكن وصف الجدارة بأنها تتعلق بالقدرة والكفاءة. ويقابل الجدارة مفردة الكفاءة Competence والتي تصف إمكانية الفرد لعمل وظيفة معينة بشكل مناسب، فالجدارة -بصورة أخرى- لا تتقف عند المعرفة والمهارات لدى الأفراد، بل تتعدى إلى صفات وسمات ودوافع وسلوك للقيام بأدوار محددة. وتم تعريف الجدارة على أنها مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات بهدف تحقيق مهام أدوار وظيفية محددة وفق لمعايير قياسية معينة محددة (صقر، 2015). وعرف Rohana و Abdullah (2017) الجدارة على أنها سلوكيات قيادية تسهم في تحقيق التفوق في العمل وتقديم الأداء المتميز.

وبالنسبة لمصطلح القيادة، ذكر في لسان العرب لابن منظور (2003) أيضا أن القيادة لغويا من الفعل قادَ، ويُقال قادَ يَقُودُ، قَوْدًا وقيادًا وقيادَةً قَيْدًا، فهو قائِدٌ، والمفعول مَقُودٌ. فهذا يعني أن القيادة تشير إلى تولي زمام الأمور والتأثير في الآخرين نحو تحقيق هدف مشترك. واصطلاحا تم تعريف القيادة على أنها القدرات والإمكانات الاستثنائية في بعض الأفراد والتي تجعله قادرا على الوقوف في موقع يستطيع من خلال التأثير على الأشخاص الآخرين لتوجيههم نحو القيام بعمل معين، حيث تكون

القيادة عبارة عن محصلة التفاعل بين شخصية الفرد وأتباعه (باحسين وخوجلي، 2020). وعرف Alsahlani (2019) القيادة على أنها مجموعة القدرات المتاحة لشخص معين للتأثير على الآخرين في تنظيم وتوجيه وتحفيز ومراقبة أداء عملهم لتحقيق الأهداف المشروعة التي يتعين على الأفراد تحقيقها للمنظمة.

وعليه، تم الخروج بعدة تعريفات للجدارة القيادية حيث عرف النواصرة (2019) على أن الجدارة القيادية عبارة عن مجموعة القيم والمهارات والقدرات الضمنية المملوكة من قبل القادة والمديرين التي تمكنهم من التنبؤ بالسلوك والتخطيط والتوجيه والتحفيز لتحقيق أهداف بعيدة المدى. وذكر إبراهيم (2023) أن الجدارة القيادية تعرف بأنها قدرة القائد على إنجاز المهام الوظيفية وإثبات القدرة على تحمل واجبات العمل في ضوء امتلاكه لمستوى عال من المهارات والخبرات والمعارف التي تؤهله للقيام بذلك. وتعرف الجدارة القيادية أيضا أنها مجموعة من المؤشرات السلوكية والشخصية التي تتعلق برؤية القادة للاستراتيجية التي يمكن من خلالها تنفيذ مهام العمل داخل المؤسسة بنجاح، وذلك عبر التواصل الفعال بين العاملين والمرؤوسين (آل حمان والخياط، 2024). وتم وصف الجدارة القيادية بأنها مجموعة المهارات الإدارية والإشرافية التي يمتلكها القائد وتتناسب مع طبيعة الوظيفة التي يشغلها والمسؤوليات المنوطة به، والتي من خلالها يمكن تحقيق الأداء المتميز بحيث تؤثر الجدارات القيادية إيجابياً على المرؤوسين وتدفعهم نحو الفاعلية والابتكار والإبداع واستثمار إمكاناتهم لتحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية (الحربي، 2024).

ويمكن تعريف الجدارات القيادية إجرائيا بهذه الدراسة على أنها امتلاك شاغلي الوظائف القيادية لتولي المناصب القيادية بالجامعة لمعايير محددة وفق عدة أبعاد مثل الكفاءة الشخصية والكفاءة الإدارية والكفاءة الأكاديمية.

إعادة هندسة العمليات (الهندرة) Business Process Reengineering

جاء مصطلح إعادة هندسة العمليات من تركيبة ضمت عمليات تطبق في كل من الهندسة والإدارة. وجاء هذا المصطلح من فكر إداري يرتبط بإعادة تصميم العمليات الإدارية والتي أطلقوا عليها باللغة الإنجليزية Business Process Reengineering (BPR) والذي يعني إعادة هندسة الأعمال. وفي المقابل، يذكر إسماعيل (2016) أن في الدراسات العربية يطلق على إعادة هندسة العمليات بمفردة الهندرة والتي تعني إعادة الهندسة الإدارية. ويمكن تعريفها اصطلاحاً أنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (الحميدي وآخرون، 2016).

ولقد وصفت إعادة هندسة العمليات أنها عملية إعادة تصميم جذرية وشاملة للعمليات الإدارية الأساسية داخل المنظمات، تهدف إلى إحداث تحولات جوهرية في البنية والوظائف، من خلال إزالة الحواجز التنظيمية التقليدية، وتبسيط الإجراءات، والتخلص من الخطوات غير ذات القيمة المضافة، مع الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة، وذلك لتحقيق تحسين ملموس في الأداء المؤسسي من حيث التكلفة، والجودة، والسرعة، وكفاءة تقديم الخدمات، بما يواكب المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل (Weerakkody et al., 2021). وعرفت الهندرة بأنها أسلوب إداري فعال يسهم في إحداث تحسينات كبيرة في مجالات الوقت والتكلفة والجودة والخدمات، من خلال إعادة النظر بشكل جذري في العمليات

الإدارية. وبالتالي، تعد أداة قوية للمنظمات التي تسعى لتحقيق الابتكار والتفوق في أدائها (سعد، 2025). كما إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تشمل إعادة تصميم جذرية وشاملة للعمليات الإدارية الأساسية داخل المنظمة، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في مؤشرات الأداء مثل التكلفة، والجودة، وسرعة الإنجاز، وكفاءة التشغيل، وذلك من خلال تحليل العمليات القائمة، وإلغاء الخطوات غير ذات القيمة المضافة، وتبني التقنيات الحديثة، وأتمتة الإجراءات بما يعزز القدرة على التكيف مع متغيرات السوق والمنافسة (Oglah & Hashim, 2025).

ويمكن تعريف الهندرة إجرائياً بهذه الدراسة بأنها العمليات والممارسات المطبقة بجامعة الكويت للوصول إلى مستويات متقدمة من الكفاءة والفعالية في تحقيق أهدافها من قبل شاغلي الوظائف القيادية.

حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على محاولة الكشف عن تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت حول معايير الجدارة القيادية اللازم توافرها عند اختيار شاغلي الوظائف القيادية ودورها في تحقيق الهندرة.
- 2- الحدود المكانية: طبقت الدراسة في جميع كليات جامعة الكويت.
- 3- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (2025/2024).
- 4- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة الأكاديمية المساندة في كليات جامعة الكويت.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات ذات العلاقة

يشمل الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعات الدراسة الحالية والمتمثلة في الآتي: (1) معايير الجدارة القيادية؛ (2) إعادة هندسة العمليات (الهندرة).

أولاً: معايير الجدارة القيادية

تُعد الإدارة في جوهرها عملية منظمة تهدف إلى تحقيق الأهداف بكفاءة (قصري، 2022)، لكنها لا تكتمل دون وجود قيادة فعّالة قادرة على التفاعل مع مختلف العوامل التنظيمية والبيئية. ومع تطور المؤسسات، أصبحت القيادة عنصراً حاسماً في نجاحها، خاصة في الجامعات التي تُعد من أبرز المؤسسات التي تهتم بتطوير الجوانب المعرفية والتنموية (ضحاوي وآخرون، 2023). ونظراً لطبيعة الجامعة في تحقيق أهدافها التي تتمثل في التدريس والبحث العلمي الذي يتطلب قدرات من الناحية الأكاديمية، وكذلك دور الجامعة في خدمة المجتمع (عياد، 2017)، نجد أن الجامعات بحاجة إلى قيادات تتمتع بصفات تتيح للجامعة من تحقيق أهدافها بكفاءة. وتناول الباحثون موضوعات كثيرة تتعلق بموضوع الدراسات من حيث الآتي: (1) مفهوم القيادة؛ (2) القيادة في المؤسسات التعليمية؛ (3) صفات وسمات القائد؛ (4) المعايير التي في ضوءها يتم اختيار القياديين في المؤسسات؛ (5) المعايير الخاصة باختيار قيادي الجامعات؛ (6) نماذج عربية وعالمية في اختيار القيادات الأكاديمية.

1- مفهوم القيادة

اهتم كثير من الباحثين في تناول القيادة كموضوع محوري منذ منتصف القرن العشرين نظراً لتأثيرها العميق في مختلف جوانب الحياة الإنسانية. وتعد دراسة القيادة مطلباً حيوياً وأداة أساسية لفهم طبيعتها وتعزيز كفاءات القادة لمواكبة متطلبات العصر والاستجابة لتحدياته. كما أنه وفقاً لما ذكره لهلوب والصريرة (2012)، أن القيادة مهارة يمارسها الأفراد الذين يتمتعون بقدرة على المبادرة والتحكم في المجموعة بحزم وحكمة. يمتلك هؤلاء الأفراد الذكاء اللازم لاتخاذ القرارات وتنفيذها بطريقة ودية. فالقيادة ليست مجرد خصائص فطرية، بل هي مهارات يمكن تطويرها، حيث يكتسب القائد تأثيراً إيجابياً وفعالية في فريقه إذا أتيحت له الفرص لتعزيز قدراته العقلية وتنمية معرفته في مجالات مثل علم النفس والسلوك الإنساني، مما يجعله قائداً مؤثراً وناجحاً. فالقيادة مهارة تتمثل في القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وتُعد القيادة من المهارات المميزة التي تُسهم في استنهاض طاقات الأفراد وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المحددة، مع ضمان حسن استثمار الموارد المتاحة، وتعزيز التنسيق والتكامل بين جميع أعضاء الفريق أو المجتمع أو المنظمة (أبو العلا، 2013).

ولم يقف مفهوم القيادة عند تعريف واحد، حيث تعددت تعاريف القيادة التي أخذت بعين الاعتبار عند صياغة وتعريف مفهوم القيادة توضيح أبعاده وأهميته في مختلف الجوانب. وفي ذات السياق؛ فقد تمت الإشارة إلى مجموعة من المفاهيم والتعريفات من وجهة نظر علماء الإدارة، ومن هذه التعريفات كما ذكر (مراد، 2018) ما يلي: (1) تعريف Pigors للقيادة التي عرفها بأنها: عملية تأثير متبادل يؤدي عن طريق تضافر الأفراد رغم الفروق بينهم إلى توجيه النشاط الإنساني سعياً وراء مسألة مشتركة؛ (2) تعريف White على أن القيادة عبارة عن توجيه وضبط وإثارة سلوك واتجاهات

الأفراد من خلال غرس روح الإبداع والعمل المشترك وبت الحماس والنشاط فيهم لتحقيق الأهداف الجماعية؛ (3) تعريف Crawford بأنها: القدرة الفاعلة على ربط الممارسات بأهداف وقيم المؤسسة وطموحاتها المستقبلية، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة مع تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين بصورة متناسقة وفي مناخ جيد. وعلى الرغم من تعدد التعاريف المطروحة لمفهوم القيادة، إلا أنه يمكن تحديد عناصر أساسية تشكل جوهرها. فالقيادة تُعد عملية تقوم على التأثير وتحدث ضمن إطار جماعة تعمل على تحقيق هدف محدد.

وبناءً على هذه العناصر، عرف Northouse (كما ذكر في المعيوف، 2018) أن القيادة عملية يتم من خلالها تأثير فرد على مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق هدف مشترك. وعليه، يمكن القول إن القيادة تتضمن مجموعة من المهارات والقدرات التي تساعد في تحديد الأولويات واتخاذ القرارات الصحيحة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، وتتضمن كذلك القدرة على إدارة الموارد المتاحة، والتي قد تكون نادرة أو محدودة في بعض الأحيان، بطريقة فعّالة (Islam et al., 2019). وتتمثل القيادة قدرة الفرد أو المجموعة على التأثير في أعضاء المجتمع أو المنظمة أو الفريق، وتوجيه أنشطتهم نحو تحقيق أهداف محددة. وتمثل القيادة ميزة فريدة يتمتع بها بعض الأفراد، حيث يمكنهم توظيف قدراتهم العقلية ومواردهم المادية لتحقيق التأثير المطلوب. وتجدر الإشارة إلى أن القدرة القيادية لا تقتصر على المناصب العليا فقط، بل يمكن أن يتحلى بها الأفراد في مختلف المستويات الوظيفية داخل المنظمة أو الفريق، ما يعكس إمكانية بروز القيادة في أي موقع عند توفر الكفاءة والرؤية والقدرة على التأثير الإيجابي (الغامدي، 1440).

ومن ناحية أخرى وصف Sarti و Torre (2020) القيادة بأنها العملية التي يمارس فيها الفرد تأثيره على فرد أو مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق غاية مشتركة، من استخدام طريقة فعّالة تركز على تحقيق الهدف المحدد بشكل يضمن التنسيق والتناغم بين الجهود المبذولة. وهناك من عرّف القيادة بأنها مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى التأثير على الأفراد لدفعهم للعمل طواعية لتحقيق أهدافهم، كما تُعد القيادة تعاونًا متبادلًا بين مجموعة من الأفراد يُمكن شخص يمتلك المهارات المناسبة من توجيه الجماعة نحو تحقيق أهدافها المشتركة وتقديم المشورة بشكل فعّال (شنان وحمدانا، 2021). فالقيادة توصف بأنها: "عملية تتميز بفعالية مستمرة، وأن تأثير العمل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين، فالقائد يؤثر على اتباعه ويتأثر بهم، وذلك يؤدي إلى تعديل في سلوك الطرفين وتصرفاتهم" (أحمد، 2021، ص242).

ويُنظر إلى القيادة على أنها نشاط مميز أو مجموعة من الأنشطة التي تحدث داخل مجموعة، حيث يشكل القائد دورًا حيويًا في توجيه الأتباع للمشاركة بدافعية كبيرة وحماس أكبر وتعاون متكامل لتحقيق الأهداف المنشودة بنجاح. فالقيادة، بذلك، ليست مجرد توجيه فردي، بل عملية تفاعلية تشمل كل أعضاء الفريق، حيث يتشارك الجميع في رؤية واحدة ويكافحون لتحقيقها معًا (Schiuma et al., 2022).

وقد تناولت دراسات كثيرة مفهوم القيادة مثل (العبيدي، 2023؛ ضحاوي وآخرون، 2023) التي أجمعت على أن القيادة عملية ديناميكية تهدف إلى تحقيق أهداف محددة من خلال التأثير الإيجابي على الأفراد والمجموعات، وتعزيز التعاون والابتكار في بيئة العمل. وتتطلب القيادة مهارات استراتيجية، وقدرة على التوجيه الفعّال واتخاذ القرارات، بما يضمن تلبية الاحتياجات التنظيمية وتحقيق

الكفاءة والفعالية في الأداء. ويمكن استنتاج أن إن القيادة عبارة عن علم وفن التأثير في الآخرين، حيث تُمكن القائد من توجيه الأنشطة بطريقة تحفّز الأفراد على التحرك نحو تحقيق الأهداف المحددة. وهي عملية تهدف إلى تشجيع أفراد المنظمة والتأثير عليهم وتوجيههم لضمان أداء فعّال يُسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة (Khalili, 2023).

وذكر مبروك (2024) أن كل ما تقدم من تعاريف كان مصدرها من مفكرين وباحثين لهم مساهمات في تقديم تعاريف للقيادة. ويذكر مبروك أن Hemphill الباحث في علم النفس التنظيمي، أول من قدّم تعريفًا للقيادة، حيث عرّفها بأنها السلوك الذي يمارسه الفرد عند توجيه لأفراد مجموعته. ومن المفكرين الذين قدموا تعاريف للقيادة، Fred Fiedler و Ordway Tead، حيث يُعدان من رواد وعلماء الإدارة الذين لهم مساهمات بشكل بارز في تطوير المفاهيم القيادية. فقد عرف Tead القيادة على أنها نشاط يقوم به الفرد للتأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة، مسلطاً الضوء على دور القيادة كركيزة أساسية في تطوير الإدارة كعلم وممارسة، بينما عرف Fiedler القيادة على أنها عملية يتم من خلالها التأثير على أنشطة مجموعة معينة من الأفراد لتحقيق هدف محددة.

والقيادة كما يراها بشوري (2024) نشاطاً يمارسه القائد الإداري ويشمل مجموعة متنوعة من المجالات، أبرزها اتخاذ القرارات، إصدار التوجيهات، والإشراف على العاملين. في هذا السياق، يعتمد القائد على سلطته في التأثير على الآخرين وإقناعهم من أجل تحقيق أهداف محددة مسبقاً. كما أن القيادة ليست مجرد إصدار أوامر، بل هي عملية تفاعلية تهدف إلى تحقيق نتائج فعالة من خلال توجيه الجهود المشتركة للفريق.

ومع تنوع البيئات التنظيمية وتعدد طبيعة المؤسسات، أخذت القيادة أشكالاً متعددة تتكيف مع متطلبات كل مجال. ومن بين هذه المجالات، يبرز المجال التربوي كأحد أهم ميادين تطبيق القيادة، نظراً لما تتطلبه المؤسسات التعليمية من توجيه، وتنظيم، وتحفيز مستمر للعاملين فيها.

ولا ننسى أن القيادة مهمة لأسباب عدة. حيث يعزو الخطيب (2024) السبب في ذلك لأمر عدة منها: (1) مع تطور المجتمعات وازدياد تعقيد احتياجاتها، وتعدد قيمها وتطلعاتها، برزت القيادة كعامل حاسم في تحقيق الاستقرار والتقدم المؤسسي؛ (2) أصبحت القيادة في الوقت الحالي والمعاصر ضرورة ملحة لضمان النجاح والتميز في مختلف المؤسسات نظراً للتسارع في التطور العلمي والثورة المعرفية؛ (3) في ظل هذه التحولات السريعة والمتجددة، لم تعد القيادة مجرد وظيفة تقليدية، بل أصبحت عملية استراتيجية تشمل صياغة الرؤى المستقبلية، إدارة الأزمات، اتخاذ القرارات الحكيمة، والتكيف مع التحديات والمخاطر في بيئة دائمة التغير.

2- القيادة في المؤسسات التعليمية

تمارس القيادة في مناح متعددة منها الصناعة، والعسكرية، والإدارة، والتعليم. وتم تطبيق مفهوم القيادة في التعليم كونها تُعد إحدى الركائز الجوهرية في تحقيق جودة التعليم وفاعلية المخرجات التربوية. وتتميز القيادة التربوية بأنها عملية تفاعلية مستمرة بين القائد والعاملين، يسعى من خلالها القائد إلى تحفيز الأفراد وتعزيز التزامهم بالقيم التربوية، وتحقيق بيئة تعليمية محفزة وإيجابية. كما تجمع بين المهام القيادية والإدارية، بما يشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم للبرامج التربوية، وذلك ضمن إطار منظم يراعي أولويات المؤسسة التعليمية ورسالتها (صالح، 2009). ولا يقتصر دور القائد التربوي على الإشراف والتنظيم، بل يشمل أيضاً تطوير الأداء التعليمي، وتوجيه الأنشطة بما يتماشى مع رؤية

المؤسسة ورسالتها، وتحقيق الأهداف بكفاءة من خلال التوجيه والمراقبة المستمرة (أبو العلا، 2013).
ومما تقدم، يُعرّف القائد التربوي بأنه المسؤول الأول عن تسيير شؤون المؤسسة التعليمية، من خلال توجيه العاملين ومتابعة أدائهم، وضمان سيرهم نحو تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة (عبود، 2024).

3- صفات وسمات القائد

يذكر في الأدبيات أن القادة الفاعلين لديهم صفات فريدة ويتمتعون بقدرة متميزة على التأثير في قيم ومواقف وسلوكيات الأفراد من حولهم، من خلال بناء علاقات ثنائية قائمة على الثقة والتفاعل الإنساني الإيجابي (النعيمش، 2023). فالقادة لا يعتمدون فقط على السلطة الرسمية، بل أيضا يسعون إلى كسب دعم الأتباع وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة، مما يعكس امتلاكهم لصفات وسمات قيادية جوهرية مثل الرؤية الواضحة، والحكمة في اتخاذ القرار، والقدرة على التواصل، والذكاء العاطفي. ويتطلب نجاح القائد في أداء مهامه امتلاك مجموعة متنوعة من المهارات التي تُكسبه القدرة على التفاعل مع محيطه المهني بكفاءة، وتُعزز من فعالية قراراته وممارساته اليومية. ويمكن تصنيف هذه المهارات إلى خمس مجموعات رئيسية كما ذكرها جبارين وآخرون (2022): (1) المهارات الإنسانية التي تركز على فهم القائد لذاته وللآخرين، وبناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام، وإدارة فرق العمل بمرونة؛ (2) مهارات التعامل مع المعلومات، وتعنى بقدرة القائد على تحليل وتنظيم واسترجاع البيانات بما يخدم صناعة القرار التربوي؛ (3) مهارات اتخاذ القرارات والتي تتجلى في القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة، وإدارة الوقت وحل المشكلات التنظيمية بفعالية؛ (4) المهارات الفنية وتشمل الإلمام بالجوانب التقنية والإدارية للعمل، ما يعزز قدرة القائد على التوجيه والإشراف المهني؛ (5) المهارات الفكرية التي

تُمكن القائد من التحليل العميق، ورؤية الصورة الكاملة، ووضع استراتيجيات مستقبلية تحقق التميز المؤسسي.

وتُعد القيادة الفعالة من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، إذ تنعكس فعاليتها من خلال مجموعة من السمات والخصائص التي ينبغي أن يتحلى بها القائد ليتمكن من التأثير الإيجابي فيمن حوله والوصول إلى النتائج المنشودة. وقد صنّفت دراسة الأسمرى (2022) هذه الصفات إلى عدة أنواع، يمكن تناولها كما يلي: (1) الصفات النفسية التي تتعلق بالجوانب الشخصية مثل التواصل والصبر والثقة بالنفس، وهي ضرورية للتفاعل الإيجابي مع الآخرين واتخاذ قرارات حاسمة بثقة؛ (2) الصفات الجسدية وتشمل الصحة الجيدة والقوة البدنية، إلى جانب القدرة على التعبير بوضوح، مما يعزز التواصل الفعّال؛ (3) الصفات العقلية وتتمثل في التفكير المنطقي والتحليل الدقيق والمرونة في التعامل مع المواقف المختلفة؛ (4) الصفات الرئاسية والتي تُمكن القائد من تحمل المسؤولية واتخاذ قرارات حازمة تقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها؛ (5) الصفات الفنية وتشمل المعرفة العميقة بمتطلبات العمل والقدرة على توظيف الموارد المتاحة بكفاءة؛ (6) الصفات الخلقية مثل الأمانة والنزاهة والصدق، والتي تُعد أساساً لبناء الثقة وتعزيز التعاون داخل بيئة العمل.

في السياق التعليمي، أصبحت القيادة الفعالة ضرورة لضمان جودة التعليم وتحقيق التميز المؤسسي، حيث يُتوقع من القائد التربوي أن يمتلك كفايات متعددة تسهم في بناء نظام إداري مرن ومتوازن. ومن أبرز هذه الكفايات كما أشار عجاج وقهوجي (2024): (1) الوعي الذاتي والمهني ويتمثل في إدراك القائد لنقاط قوته وضعفه وسعيه المستمر لتطوير ذاته مهنيًا؛ (2) الإدارة القانونية والمالية وتشمل الإلمام بالقوانين المنظمة للعمل التربوي والقدرة على إدارة الموارد المالية بكفاءة؛ (3)

إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية وتُعنى بقدرة القائد على تحفيز الموظفين وتعزيز روح الفريق؛
(4) البرمجة التعليمية وإدارة المرافق والتي تتضمن تخطيط البرامج التعليمية وتنظيم البنية التحتية بما
يخدم العملية التعليمية؛ (5) الشراكة المجتمعية والعلاقات العامة من خلال بناء علاقات استراتيجية
مع المجتمع المحلي والجهات الداعمة؛ (6) مهارات التواصل واستخدام التقنية حيث يجب أن يتمتع
القائد بقدرات عالية في التواصل الفعّال وتوظيف التكنولوجيا في تطوير العمل التربوي.

4- معايير اختيار القادة في المؤسسات

عند اختيار القادة في المؤسسات، يؤخذ بعين الاعتبار معايير محددة. وتعد معايير اختيار
القادة في المؤسسات من العناصر الحيوية التي تسهم في نجاح أي منظمة، ويتطلب هذا الاختيار
تقييمًا دقيقًا للعديد من المعايير التي تحدد مدى قدرة الفرد على تحمل المسؤولية وتحقيق أهداف
المؤسسة. ولا يقتصر دور القائد على توجيه الأفراد فقط، بل يمتد ليشمل تحديد الرؤية المستقبلية،
وتحفيز الفريق، واتخاذ القرارات الاستراتيجية. لذلك، يجب أن يتسم القائد بالعديد من الصفات والمهارات
التي تساعده على القيادة بفعالية، مثل القدرات العقلية، والقدرة على التواصل، والذكاء العاطفي، وكذلك
التميز الأخلاقي. وتشكل وجود آلية واضحة وشفافة لاختيار القيادات في المؤسسات بشكل عام دورا
محوريا في تعزيز الكفاءة التنظيمية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة. فعندما تُبنى عملية
الاختيار على أسس موضوعية، وتُدار ضمن إطار من الحوكمة والرقابة المؤسسية، فإن ذلك يُسهم
في تمكين القيادات القادرة على قيادة التغيير، وتحقيق الرؤى الوطنية، وتنفيذ الخطط التنموية بكفاءة
(العرفان، 2019). وخلاف ذلك، إذا استمرت آلية اختيار القيادات في المؤسسات بالاعتماد على
الاجتهادات الشخصية أو التعيينات الذاتية دون وجود حوكمة واضحة أو رقابة فاعلة، فإن هذه

المؤسسات ستكون عاجزة عن تحقيق الرؤى الوطنية أو بلوغ أهدافها المؤسسية المنشودة. كما لن تتمكن من تنفيذ الخطط الإستراتيجية أو البرامج التطويرية بما يتوافق مع التطلعات التنموية. وفي ظل غياب الشفافية، والمساءلة الإدارية، والرقابة المؤسسية، ستخضع بيئة العمل لسلطة القائد الشخصي بدلاً من أن تحكمها الإجراءات والتنظيمات الرسمية. وينتج عن هذا الواقع عدد من الآثار السلبية التي تؤثر في بنية المؤسسة وأدائها، من أبرزها كما ذكر Aldosari (2020): (1) المركزية المفرطة في تفويض الصلاحيات والتي تعود غالباً إلى افتقار بعض القادة للمهارات الإدارية والخصائص القيادية اللازمة؛ (2) ضعف الكفاءة وهدر الموارد البشرية والمالية والزمنية نتيجة سوء الممارسات الإدارية أو اتخاذ قرارات غير مدروسة؛ (3) انخفاض الإنتاجية وتراجع الأداء المؤسسي؛ (4) انتشار ثقافة الإجراءات المعقدة مما يعرقل سير العمل ويؤخر إنجاز المعاملات؛ (5) سوء إدارة الأصول المادية وغير المادية وعدم توظيفها بالشكل الذي يخدم الأهداف المؤسسية؛ (6) تعطيل أو تأخير تنفيذ البرامج والمشاريع مما يؤدي إلى نتائج ضعيفة وغياب التأثير الإيجابي المنتظر. وبالتالي، يعتبر وجود مجموعة من المعايير الواضحة لاختيار القادة أمراً بالغ الأهمية لضمان نجاح المؤسسات، حيث تساعد على تحديد الشخصيات الأكثر قدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية وقيادة الفرق بكفاءة. ومن خلال معايير محددة، يمكن اختيار القادة الذين يمتلكون المهارات اللازمة للتوجيه واتخاذ القرارات السليمة، مما يساهم في تعزيز بيئة العمل وتحقيق نتائج إيجابية ومستدامة للمؤسسة.

ويصف الحارثي (2019) المعايير على أنها مجموعة من الأسس التي يمكن الاستناد إليها في عملية اختيار القادة. وتعتبر المعايير الواضحة والمحددة أمراً بالغ الأهمية في عملية اختيار القادة داخل المؤسسات، إذ تساهم بشكل كبير في ضمان اختيار الأفراد الأكثر قدرة على تقديم قيادة فعالة

وتحقيق الأهداف المؤسسية. وتختلف هذه المعايير بناءً على نوع المؤسسة واحتياجاتها الخاصة، إلا أن هناك مجموعة من العوامل الأساسية التي يجب مراعاتها لضمان اختيار القادة الذين يمتلكون الصفات والمهارات اللازمة. وتشمل هذه المعايير العامة كما ذكر التي صنفها عبود (2024) وتتمثل في توافر ما يلي: (1) القدرة على التعاون مع المرؤوسين من خلال مهارات التواصل الفعّال وبناء علاقات إيجابية مع الفريق؛ (2) المؤهل العلمي والأكاديمي حيث يُعدّ الحصول على مؤهل عالٍ عاملاً مهماً في دعم قدرة القائد على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة؛ (3) مهارات التواصل والتحفيز والتي تشمل تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو الأهداف بوضوح وفاعلية؛ (4) إدارة الوقت في العمل، إذ ينبغي على القائد متابعة وتوجيه العمل لضمان تحسين الأداء العام؛ (5) السمات الفردية والمهارات المعرفية مثل الذكاء العاطفي والقدرة على التحليل واتخاذ القرار؛ (6) العلاقات الإيجابية مع الزملاء والتي تعزز بيئة العمل وتُسهم في التعاون الفعّال؛ (7) جودة التخصص حيث يجب أن يكون القائد متميزاً في مجاله لضمان اتخاذ قرارات دقيقة وشاملة في مختلف الجوانب.

وفي ذات السياق، أشار كل من أبو عيادة والموسى (2022) إلى معايير أخرى ضمت مجموعة من المهارات كالاتي: (1) المهارات والخصائص الشخصية مثل القدرة على اتخاذ قرارات راشدة، واستشعار المشكلات قبل وقوعها، وممارسة النقد البناء، والتأثير الإيجابي في الفريق، وتوفير بيئة عمل محفزة؛ (2) المؤهلات العلمية والخبرات المهنية العليا والتي وتتضمن الحصول على درجة الماجستير وخبرة لا تقل عن خمس سنوات في التعليم، مع إجادة استخدام الحاسوب وبرامج تحليل البيانات؛ (3) المهارات الشخصية والأخلاقية وتشمل الإخلاص والانتماء، الأمانة، العدالة، والشفافية في اتخاذ القرارات؛ (4) المهارات القيادية والإدارية مثل اكتشاف وتعزيز نقاط القوة لدى الفريق، وتحديد

جوانب الضعف وتقديم الدعم المناسب، وتشخيص الاحتياجات التدريبية بأساليب مهنية متنوعة؛ و(5) مهارات التقنية واللغوية وتشمل إتقان اللغة الإنجليزية، واستخدام التكنولوجيا في العمل التربوي، وتعزيز الإبداع والتميز داخل المؤسسة.

وبالتالي، يتضح أن القيادة الفعالة لا تُبنى على العشوائية أو المحاباة، بل على أسس واضحة تجمع بين الكفاءة العلمية، والخبرة العملية، والصفات الشخصية والأخلاقية التي تضمن أداءً متميزاً وتحقيقاً للأهداف المؤسسية. فالفائد الناجح هو من يمتلك القدرة على اتخاذ قرارات صائبة، والتأثير الإيجابي على الفريق، إلى جانب مهارات التواصل والتحفيز، والقدرة على إدارة المواقف بحكمة ومرونة. كما أن توفر مؤهلات علمية مناسبة، وخبرة ميدانية قوية، يعزز من قدرة القائد على التعامل مع التحديات المختلفة. ولا تقل المهارات التقنية واللغوية أهمية عن بقية المعايير، خاصة في ظل التحول الرقمي المتسارع. لذلك، فإن وجود معايير دقيقة وموضوعية لاختيار القادة يُعد ركيزة أساسية لضمان قيادة ناجحة تسهم في تطوير العمل وتحقيق التميز المؤسسي.

5- المعايير الخاصة باختيار قيادي الجامعات

تمتاز القيادة في ميدان التعليم، وخصوصاً في مؤسسات التعليم العالي بخصائص فريدة تميزها عن أنماط القيادة في المؤسسات الأخرى. ويعود السبب في ذلك إلى الطبيعة الخاصة للبيئة الأكاديمية التي تتسم بالتعقيد، والتنوع في التخصصات، والاعتماد على العمل التشاركي بين الكوادر الأكاديمية والإدارية. ففي الجامعات، لا يقتصر دور القادة على ممارسة السلطة الإدارية، بل يمتد ليشمل القدرة على التأثير والإلهام وبناء رؤية مشتركة، وتحقيق التوازن بين المتطلبات الأكاديمية والإدارية، إضافة

إلى تلبية تطلعات مختلف أصحاب المصلحة مثل: أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والمجتمع، والجهات الحكومية الداعمة (Abdullah et al., 2024).

ونظرًا لهذا التعقيد، فإن الجامعات تعتمد بدرجة كبيرة على القادة ذوي الكفاءات الاستثنائية، الذين يتمتعون بمهارات قيادية عالية، وقدرة على تحفيز المرؤوسين، وتعزيز بيئة من الابتكار والجودة، والارتقاء بالأداء المؤسسي نحو تحقيق الأهداف الأكاديمية والبحثية والمجتمعية. وتُعطى في هذا السياق أهمية قصوى لمهارات القيادة التحويلية، التي تسهم في إحداث التغيير الإيجابي، وتمكين الأفراد، وتعزيز الولاء والانتماء للمنظمة الأكاديمية. ولذلك فإن اختيار القادة في الجامعات لا بد من أن يستند إلى معايير دقيقة تتجاوز المؤهلات العلمية لتشمل الصفات الشخصية، والكفاءات القيادية، والقدرة على التعامل مع التحديات المتغيرة في بيئة التعليم العالي (Jais et al., 2020).

وعلى مستوى الجامعات؛ غالبًا ما تُسند المناصب القيادية في الجامعات إلى أعضاء هيئة التدريس من أساتذة وباحثين وإداريين، نظرًا لما يقدمونه من مساهمات فاعلة في تطوير المؤسسة وتحقيق نجاحها العام. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية أن تعمل إدارة الجامعة على تحقيق توازن فعال بين مصالح الأقسام والكليات من جهة، ومصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة مثل الطلاب والجهات الحكومية من جهة أخرى. وفي ظل هذا التحدي، يُعد تعزيز مفهوم القيادة المؤسسية لدى الأكاديميين أمرًا جوهريًا لضمان استدامة المؤسسات التعليمية في بيئة تتسم بتصاعد حدة المنافسة وتغير المتطلبات. ويتميز قطاع التعليم العالي بطبيعة ديناميكية تتخللها تغييرات متكررة في الكوادر القيادية والإدارية، كما يحمل القادة في هذا المجال تجارب قيّمة تستحق المشاركة والتوثيق (Abdullah et al., 2024).

وتُعدّ الجدارة من أبرز المعايير التي تؤكد عليها الأدبيات التربوية والدراسات الحديثة عند اختيار القيادات في المؤسسات التعليمية، ولا سيما في الجامعات. فالاعتماد على الجدارة لا يقتصر على الجانب الأكاديمي فقط، بل يمتد ليشمل الكفاءة القيادية والقدرة على التأثير وصناعة القرار، ما يجعل من القائد الجامعي عنصرًا فاعلاً في تحقيق جودة الأداء المؤسسي. وتنعكس جدارة القائد في قدرته على أداء المهام المطلوبة بأعلى مستوى من الكفاءة والدقة والذكاء، مع مراعاة الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر في الوقت والجهد والتكلفة. وتكتسب هذه الجدارة أهمية خاصة في المؤسسات التعليمية التي تتطلب قيادات تؤمن بقيمتها، وتلتزم برسالتها، وتتمتع بسلوك إداري فعّال يُسهم في تحقيق رؤيتها الإستراتيجية. كما أن القائد الجدير يكون قادرًا على استثمار رأس المال الفكري للمؤسسة - بما يشمل من معارف وخبرات وابتكار - وتحويله إلى ميزة تنافسية حقيقية. ولا يعتمد هذا النوع من القادة على سلطته الرسمية فقط، بل يمتلك القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة، وبناء فرق عمل محفزة، وتبني ثقافة تنظيمية تدعم التغيير والتطوير المستمر (Aldosari, 2020).

ولضمان استقرار القيادات الجامعية في مناصبهم، من الضروري العمل على نشر الوعي والمعرفة حول مختلف جوانب القيادة الأكاديمية بشكل واسع ومنهجي. ويشمل ذلك تسليط الضوء على الخصائص القيادية المطلوبة، وأنماط وأساليب القيادة الملائمة للمؤسسات الأكاديمية، والمبادئ الجوهرية التي تحكم السلوك القيادي الفعّال، بالإضافة إلى قضايا الحوكمة الجامعية، وطبيعة المسؤوليات الملقاة على عاتق القادة، وأثرها المباشر في تحسين جودة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي (Van Diggele et al., 2020).

ولقد ركزت التطورات الحديثة في دراسات القيادة، ولا سيما في السياق الجامعي، على الأدوار الرسمية التي يشغلها القادة الأكاديميون، مع إبراز أهمية بناء الكفاءات القيادية لديهم. وتشمل هذه الكفاءات مزيجًا من المعلومات والمهارات والسلوكيات والمواقف والسمات الشخصية التي تُعد ضرورية لتعزيز فاعلية القيادة. إذ تُمكن هذه الكفاءات القائد من التعامل مع التحديات المعقدة، واتخاذ قرارات استراتيجية، وتحفيز فرق العمل، وتحقيق التوازن بين الجوانب الأكاديمية والإدارية، كما أن بناء وتطوير هذه الكفاءات لا يسهم فقط في استقرار القيادات الجامعية، بل يعزز أيضًا من قدرة الجامعات على التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة التعليمية، والمنافسة على المستويين المحلي والدولي (Abdullah et al., 2024).

وبحسب ما تشير دراسة Aldosari (2020) فإن أساليب اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات تتقارب في كثير من جوانبها، وتكاد تتشابه في ممارساتها العملية، وقد كشفت الأدبيات عن وجود تنوع في الأساليب المتبعة، إلا أن بعضها يفتقر إلى الحوكمة المؤسسية والشفافية الكافية. ويمكن تصنيف أبرز هذه الأساليب كما يلي: (1) أسلوب الاختيار الشخصي، الذي يعتمد بشكل كبير على العلاقات الشخصية والثقة بين القائد والمرشح، مما قد يفتح المجال للمحسوبيات ويضعف العدالة التنظيمية؛ (2) الإعلان عن الوظائف القيادية، حيث تُعلن المناصب رسميًا ويتم التقديم لها وفق السيرة الذاتية والمؤهلات، ويُعد هذا الأسلوب أكثر موضوعية لكنه يحتاج إلى أدوات تقييم دقيقة لضمان الشفافية؛ (3) الترشيح الداخلي، الذي يتم فيه ترشيح الأفراد من قبل الزملاء أو الرؤساء المباشرين، ويُظهر نوع من المشاركة المؤسسية لكنه قد يتأثر بالعلاقات الاجتماعية؛ (4) أساليب التقييم والمفاضلة، ويعتمد على الأداء السنوي والملفات المهنية، وهو أقرب إلى النظام المؤسسي بشرط وضوح معايير

التقييم وموضوعيتها؛ (5) أساليب المراقبة غير المباشرة، الذي يعتمد على تقارير سرّية من موظفين حول أداء الزملاء، لكنه يفتقر إلى الشفافية وقد يتأثر بالتحيزات الشخصية؛ (6) الإعلان الرسمي وفق معايير واضحة، ويُعد من أكثر الأساليب نضجًا، حيث تُحدّد معايير دقيقة تشمل التميز الأكاديمي، الخبرة المتنوعة، المشاركة المجتمعية، الرتبة الأكاديمية، الخصائص القيادية، والخبرات السابقة، مما يُعزز ثقة المجتمع الأكاديمي ويُسهم في تطوير البيئة القيادية بشكل منظم وعادل.

وتُعدّ عملية اختيار القادة التربويين من أهمّ الخطوات الإدارية وأكثرها حساسية داخل أي مؤسسة تعليمية، لأن هؤلاء القادة يتحمّلون مسؤولية تحويل رؤية المؤسسة إلى واقع ملموس، وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة. ولضمان نجاح هذه المهمة الحيوية، يجب أن تستند عملية الاختيار إلى مجموعة من الأسس والمعايير الواضحة، فالقائد الفعّال ينبغي أن يتمتّع بفهم عميق لاحتياجات المتعلّمين والبيئة التعليمية، وخبرة عملية في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية والمالية، إضافة إلى قدرات تواصلية وتمكّن من بناء فرق عمل متعاونة. كما لا بدّ من أن يتحلّى بصفات شخصية مثل النزاهة والعدل والقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة تحت الضغط، إلى جانب التزامه بأخلاقيات المهنة ورؤيته المستقبلية التي توجه خطوات المؤسسة نحو التميّز. باختصار، إنّ وضوح هذه المعايير والأسس يضمن اختيار قيادات قادرة على بناء مؤسسات تربوية قوية ومستدامة (عبود، 2024).

وتُعدّ الصفات القيادية من الركائز الأساسية التي تُسهم في نجاح القائد التربوي داخل البيئة التعليمية، حيث لا تقتصر على السمات الشخصية فقط، بل تشمل كذلك المهارات المهنية والإدارية التي تعزز من كفاءة القائد في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها. وانطلاقًا من أهمية الدور القيادي،

ذكر عبود (2024) مجموعة من الصفات القيادية التي يجب أن يتحلى بها القائد التربوي الفعال، وهي: (1) الأخلاقيات والسلوكيات، وتشمل الخلق الحسن، التعاون، الإحساس بالمسؤولية، الأمانة، والالتزام بالمواعيد؛ (2) المهارات الاجتماعية، مثل التفاعل الإيجابي، مراعاة العدالة، وفهم المجتمع المدرسي وخصائصه؛ (3) الكفاءة المهنية، والتي تتجلى في الخبرة، والقدرة على اتخاذ القرار، والتركيز على الجوهر وتجنب الروتين؛ (4) الصفات الشخصية، كالاتزان، النشاط، وتحمل المسؤولية بحكمة ووعي؛ (5) الإبداع والتنظيم عبر إنجاز المهام بسرعة، والاهتمام بالتنمية التنظيمية وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

وفي ذات السياق وضح Alholiby (2024) مجموعة من الصفات الشخصية التي تسهم في تعزيز فعالية القائد في البيئة الأكاديمية ومنها: (1) القدرة على القيادة الأخلاقية، التي تشمل التزام القائد بالقيم والمبادئ الأخلاقية عند اتخاذ القرارات، مما يعزز من مصداقيته وفاعليته في العمل الأكاديمي؛ (2) القدرة على بناء فرق بحثية فعّالة، حيث تمكّن القائد من تشكيل فرق بحثية متكاملة تعمل بفعالية لتحقيق أهداف البحث العلمي المتقدمة؛ (3) القدرة على إدارة التغيير، والتي تتضمن قدرة القائد على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الأكاديمية وقيادة التغيير بفعالية لضمان استدامة التحسينات الأكاديمية؛ (4) القدرة على التواصل مع المجتمع الأكاديمي، وتشمل هذه القدرة بناء علاقات فعّالة مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب، مما يعزز من التعاون والعمل المشترك في المؤسسة الأكاديمية.

أما على الصعيد الإداري، فينخرط القائد التربوي في عمليات تنظيم وتنسيق المهام اليومية، وتطوير الأنظمة والسياسات الداخلية لضمان سير العمل بانسيابية وكفاءة. وتتمثل أبرز مهامه الإدارية والقيادية كما ذكرها عجاج وقهوجي (2024) في الآتي: (1) بناء مجتمع تعليمي شامل، من خلال

توفير بيئة داعمة للنمو النفسي والمعرفي وتعزيز دور الأسرة كشريك تربوي؛ (2) تطوير نظم إدارية فعالة، تضمن تنظيم الأداء وسير العمل بكفاءة عالية؛ (3) إدارة الموارد المالية والتغيير المؤسسي، عبر تخطيط الميزانية وقيادة التحولات بأساليب مرنة وآليات تقييم دقيقة؛ (4) تنمية الموارد البشرية، من خلال اختيار الكوادر المؤهلة وتطويرهم مهنيًا بما يخدم أهداف المؤسسة؛ (5) تعزيز الشراكات المجتمعية، ببناء علاقات تعاون مع الأسر والمجتمع المحلي لتحسين الخدمات التعليمية؛ (6) تعزيز جودة الأداء، بتحفيز العاملين على التميز وضمان توافق مخرجات التعليم مع المعايير التربوية العليا.

وكما ذكر في غنيم (2023) مجموعة من الصفات الإدارية على النحو التالي: (1) التخطيط، ويُعد من أهم وظائف القيادة لما له من دور محوري في توجيه أنشطة المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية من خلال تحديد الأهداف ورسم السياسات والبرامج المناسبة؛ (2) التنسيق، حيث يمثل توحيد الجهود وضمان الانسجام بين العاملين والإدارات المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة؛ (3) الاتصال، وهو القناة الحيوية التي تربط مستويات التنظيم كافة، وتسهم في تدفق المعلومات وتعزيز التفاهم المؤسسي؛ (4) التنظيم، الذي يُترجم الخطط إلى إجراءات عملية عبر تحديد الهياكل وتوزيع المهام بوضوح وفعالية؛ (5) التمويل، إذ تُعد الموارد المالية ضرورية لتنفيذ المهام وتحقيق الكفاءة، بينما يُشكّل ضعف التمويل تحديًا للأداء المؤسسي؛ (6) الرقابة، وهي أداة المتابعة والتقييم التي تضمن سير العمل بانضباط نحو الأهداف المنشودة؛ (7) التغذية الراجعة، التي تتيح مراجعة الأداء من خلال ملحوظات بناءة، تسهم في تعزيز الإيجابيات وتصحيح الانحرافات، وبالتالي، تحفيز العاملين نحو مزيد من التحسين والتطوير.

وتناولت الدراسات الحديثة معايير اختيار القادة في المؤسسات التعليمية من منظور أكثر شمولية، حيث أُطلق على هذه المعايير مسمى الجدارات القيادية، وهي تمثل إطاراً منهجياً يدمج بين الأبعاد البشرية، والمهنية، والأكاديمية لشخصية القائد، وتشير الجدارات القيادية إلى مجموعة من القدرات والمعارف والمهارات السلوكية التي يمتلكها القائد، والتي تمكنه من أداء مهامه بتميز يفوق الأداء الاعتيادي، مما يعزز فاعلية المؤسسة ويدعم قدرتها على المنافسة في البيئات المحلية والعالمية (آل حمان والخياط، 2024).

ويُعد اعتماد هذه الجدارات كأساس لاختيار القيادات خطوة مهمة نحو تحقيق التميز المؤسسي وضمان جودة المخرجات القيادية. وتُعد القيادة المبنية على الجدارات نهجاً ديناميكياً شاملاً يمارسه القائد في إطار مسؤولياته ومهامه الإدارية. ويتطلب هذا النهج امتلاك القائد لمزيج من المعارف النظرية والتطبيقية، إضافة إلى المهارات السلوكية والمعرفية، التي تسهم في تنفيذ الأنشطة والعمليات الإدارية بكفاءة عالية. ويهدف هذا النوع من القيادة إلى تحقيق تحسينات ملموسة في الأداء، بما يقود إلى التميز المؤسسي ورفع معدلات التفوق في بيئات العمل (العيدروس، 2015).

والجدارات القيادية للقيادات هي مزيج من السمات الشخصية والمعارف والمهارات والقدرات العقلية والعاطفية والخبرات المكتسبة، التي تتشكل لدى القيادات وتتطور ديناميكياً بمرور الوقت من خلال التنمية والممارسة والخبرة، والتي تمكنهم من الأداء بكفاءة وفاعلية في البيئات غير المعتادة والمعقدة وغير المستقرة التي تواجه المؤسسات محل عملهم (محمد ويوسف، 2024).

ولقد تم تحديد الجدارات القيادية من خلال ثلاثة مداخل رئيسية، لكل منها منظور مختلف في فهم وتقييم هذه الجدارات، وذلك كما وضح كلاً من (آل حمان والخياط، 2024؛ خاطر، 2018):

(1) المدخل العلمي يركز على تحليل الوظائف القيادية بدقة لتحديد المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوبة لأداء كل دور، وذلك من خلال دراسة طبيعة المهام والمسؤوليات التي يضطلع بها القائد. ويهدف هذا المدخل إلى صياغة وصف دقيق للدور القيادي، وبناء معايير أداء سلوكية قابلة للملاحظة والقياس، تُستخدم عادة في تصميم البرامج التدريبية والتأهيلية؛ (2) المدخل النفسي يعتمد على دراسة الخصائص الفردية للقائد، مثل السمات الشخصية والدوافع الداخلية وأنماط السلوك، ويُنظر إلى الجدارة القيادية من خلاله على أنها نتاج تفاعل بين القدرات الفطرية والخبرات المكتسبة، كالثقة بالنفس والمرونة الانفعالية والقدرة على تحفيز الذات والآخرين. ويُستخدم هذا المدخل بشكل أساسي في التنبؤ بمدى نجاح القائد في أداء مهامه من خلال أدوات القياس النفسي والمقابلات السلوكية؛ (3) مدخل الأعمال يركز على النتائج التي يحققها القائد في الواقع العملي، حيث تُعد الجدارة وسيلة لتحقيق الأداء العالي والتميز المؤسسي، ويُقاس ذلك بمدى تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة الإنتاجية ورفع كفاءة العمل وجودة الخدمات. ويتميز هذا المدخل بطابعه العملي وارتباطه المباشر بمتطلبات السوق وسير العمل داخل المؤسسات.

6- نماذج عربية وعالمية في اختيار القادة الأكاديمية

تشير التوجهات الحديثة في المؤسسات الأكاديمية إلى أهمية وجود معايير واضحة وموضوعية لاختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، وذلك في إطار السعي نحو تحسين الكفاءة الإدارية وضمان جودة مخرجات التعليم. وفيما يلي أمثلة من بعض الكليات والجامعات التي طبقت نماذج واضحة لاختيار القيادات والموثقة في بوابات الجامعات والكليات الإلكترونية لكل مما يلي: (1) في كلية طب الأسنان بجامعة طنطا بمصر، تم تحديد خمسة معايير رئيسة لاختيار القيادات الأكاديمية.

وتضمنت هذه المعايير: الالتزام والنزاهة، والكفاءة العلمية والنشاط البحثي، والمشاركة في الأنشطة الوطنية، والخدمات الطلابية، والتطوير، والجودة. كما أُضيفت الخصائص الشخصية والكفاءة الإدارية والقيادية إلى قائمة المعايير، ما يعكس أهمية التوازن بين السمات الشخصية والقدرات المهنية في اختيار القادة (جامعة طنطا، 2024)؛ (2) في جامعة سيناء، تم تحديد المعايير والتي من أهمها أن يكون مصري الجنسية، وحاصلاً على درجة الدكتوراه في أحد التخصصات التابعة للكلية، وأن يكون قد شغل سابقاً منصب أستاذ بها لمدة لا تقل عن سنة فعلية، ويُفضل أن يمتلك خبرة في التخطيط الاستراتيجي، والمشاركة الفاعلة في أنشطة الجودة والتطوير على مستوى الكلية والجامعة، بالإضافة إلى مساهماته في خدمة المجتمع والأنشطة المجتمعية، وأن يكون له حضور علمي من خلال النشر في المجالات المحكمة، والمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والدورات التدريبية، ويتطلب من المرشح للمنصب تقديم مساهمات في تقييم البرامج وتطويرها، والمشاركة في اللجان الأكاديمية والإدارية داخل الكلية وخارجها. ومن الجوانب المهمة أيضاً، توفر كفاءات شخصية ومهنية مثل القدرة على التواصل الفعال والعمل ضمن فريق، والقدرة على الإدارة تحت الضغط، واتخاذ القرارات وحل المشكلات بكفاءة، وينبغي أن يتصف المرشح بصفات أخلاقية وإنسانية، مثل النزاهة، والعدل، والالتزام بأخلاقيات المهنة، والعلاقات الإيجابية مع الزملاء والطلاب، إلى جانب سجل وظيفي حافل بالجدية والانضباط (جامعة سيناء، 2021)؛ (3) في جامعة الزقازيق، اشترطت كلية التربية بجامعة الزقازيق في مصر عددًا من المعايير العامة لاختيار القيادات الأكاديمية، حيث يُشترط حصول المرشح على درجة الدكتوراه ودرجة الأستاذية، إلى جانب امتلاكه خبرات علمية وأكاديمية وإدارية، مثل إدارة أحد أقسام الكلية أو مركز بحثي أو فريق عمل، والمشاركة في التدريس والإشراف وخدمة المجتمع، كما

يُشترط اجتياز دورات تدريبية في مجالات القيادة الأكاديمية، والتخطيط الاستراتيجي، والجودة الشاملة وتطبيقاتها في السياق الجامعي، ووجود إنتاج علمي يتمثل في مؤلفات وترجمات وبحوث منشورة في دوريات دولية، والمشاركة في المؤتمرات العلمية وعضوية الجمعيات المتخصصة، إضافة إلى الحصول على جوائز علمية، وتوافر مجموعة من المهارات الأساسية، مثل المهارات الذاتية (كالمبادأة، والابتكار، وضبط النفس، والحكمة، والثقة)، والمهارات الفنية (وهي المعرفة المتخصصة بالنشاط الأكاديمي والإداري)، والمهارات الإنسانية (مثل القدرة على التعامل مع المرؤوسين وتهيئة بيئة عمل محفزة)، إلى جانب المهارات الإدراكية التي تُمكن من الإلمام الشامل بأنشطة العمل الجامعي وفهم ديناميكيات العلاقات بين أعضاء المجتمع الأكاديمي (جامعة الزقازيق، 2020)؛ (4) تبنت جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية آلية إلكترونية حديثة لاختيار العمداء، تُتيح لأعضاء هيئة التدريس السعوديين ترشيح أنفسهم إلكترونياً، كما تتيح التقييم من قبل الزملاء السعوديين وغير السعوديين، بحيث يُشرف على عملية الترشيح لجنة استشارية مكونة من سبعة أساتذة يمثلون التخصصات الرئيسية في الجامعة. وتتم عملية الاختيار وفق نماذج ومعايير واضحة ومعلنة، بما يعكس التزام الجامعة بالشفافية والحوكمة الرشيدة في اختيار القيادات الأكاديمية (البيز، 2022)؛ (5) في جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان، تم تحديد مجموعة من الكفايات والمهارات التي يجب امتلاكها من قبل القادة الأكاديميين ومنها: كفايات شخصية تتمثل في: التوازن، والعقلانية، والبحث عن غير المألوف، وتحمّل القيم الإنسانية بكل معانيها، وأن يكون متجدداً في نظرتة، والإبداع والمبادرة، والتحلي بالصبر والحزم، وبشاشة الوجه، وكذلك توافر كفايات مهنية تمثلت في التمكن من التخصص، فهم دوره والعمل الذي يقوم به، مؤثر في الآخرين، يعمل بروح الفريق، باحث جيد ومتمكن، يقود المؤسسة التربوية نحو الأفضل، وتوافر

كفايات التخطيط والتي منها التخطيط الاستراتيجي وفق رؤية واضحة، وتحديد الأولويات في عملية التخطيط، والمتابعة الحثيثة، والتأمل في الممارسات، والنظرة المستقبلية والاستباقية، والاهتمام بالنتائج وتحقيق النجاح، والتخطيط لتكوين علاقات خارج الجامعة سواء مع الوزارة أو الجمعيات المهنية. بالإضافة إلى الكفايات التكنولوجية المتمثلة في توظيف البرامج التقنية في عملية التخطيط، والتعامل مع التكنولوجيا بمهارة عالية، والاطلاع على كل ما هو جديد في المجال التقني (العاني وآخرون، 2021)؛ (6) في ماليزيا، تتعلق آلية اختيار القيادات الأكاديمية من خلال أكاديمية القيادة في التعليم العالي (AKEPT) التي تُعد الذراع الحكومية المختصة بتأهيل القيادات في مؤسسات التعليم العالي الماليزية. منذ تأسيسها، وضعت الأكاديمية إطاراً شاملاً لتطوير الكفاءات القيادية، وشملت برامجها مجالات مثل: الفعالية الشخصية، الوعي القيادي، قيادة الفرق، التأثير المتبادل، وتحقيق الإنجازات. وقد طُوّر هذا الإطار مؤخراً ليواكب تطورات القطاع الجامعي، وكذلك تطبيق أكاديمية القيادة أداة المقابلة السلوكية (BEI) لتقييم خصائص المرشحين بناءً على مواقف واقعية، بهدف اكتشاف قدراتهم القيادية الحقيقية، بما يسهم في إعداد قيادات أكاديمية تمتلك الكفاءة في إدارة التحول الجامعي وتعزيز التنافسية على المستويين المحلي والعالمي (Jais et al, 2020)؛ (7) في جامعة مينيسوتا، يتم تطبيق معايير قيادية مميزة تشمل ضرورة أن يكون للمرشح خبرة أكاديمية لا تقل عن 10 سنوات في التعليم العالي، وكذلك الكفاءة في إدارة التغيير المؤسسي والتحول الرقمي، كما يجب أن يكون القائد قادراً على توظيف البيانات لتحسين النتائج التعليمية، وأن يمتلك مهارات قيادية في إدارة المشاريع التطويرية الكبرى، علاوة على ذلك، يتعين أن يكون ملتزماً بتطبيق أعلى معايير الاعتماد الأكاديمي؛ (8) في جامعة غرب كارولينا، تركز المعايير على الخبرة العملية في إدارة المؤسسات التعليمية لمدة

لا تقل عن ثماني سنوات والتي يُشترط أن يكون لدى المرشح كفاءة في قيادة مبادرات التحول الرقمي وبناء شبكات تعاون مع المؤسسات المجتمعية، بالإضافة إلى مهارات متقدمة في تحليل البيانات المؤسسية ورؤية استراتيجية لتطوير البرامج الأكاديمية؛ (9) في جامعة كنتاكي، تستخدم نماذج تقييم شاملة لتحديد الكفاءات القيادية، بحيث تشمل هذه النماذج استبيانات لقياس الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب، بالإضافة إلى تقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير. كما تشمل التقييمات إدارة أعمال الكليات والأقسام بفعالية؛ (10) في جامعة ولاية جورجيا الأمريكية، تستند عملية التعيين إلى معايير موضوعية من خلال الموقع الإلكتروني للجامعة، ويتم اشتراط الخضوع لدورات تدريبية لأعضاء لجان التعيين لضمان الحيادية والشفافية في اختيار القيادات الأكاديمية. كما يتم استخدام أدوات لتحديد مؤشرات الأداء وتقييم التجربة القيادية السابقة للمرشحين. تُقيم المتقدمين بناءً على أدائهم السابق، التطوير المهني، القدرات القيادية، والتعاون والعمل الجماعي؛ (11) في جامعة دريكسل، يتم اتباع سياسة أكاديمية رسمية لضمان الشفافية والعدالة في عملية التعيين، بحيث تشارك اللجان المتخصصة وأعضاء هيئة التدريس في اختيار القادة، وتستند العملية إلى مواصفات واضحة تتضمن الكفاءة، الخبرة، والمهارات القيادية، ويتم التركيز على السلوك القيادي وأسلوب الإدارة، مع مراعاة التوازن بين المؤهلات الأكاديمية والخبرة الإدارية، إضافة إلى السمات الشخصية، كما تعتمد الجامعة على لجنة ترشيح مستقلة لمراجعة المتقدمين واختيار الأنسب وفقاً لمعايير دقيقة، مع متابعة وتقييم أداء القادة بشكل دوري ومنظم؛ (12) في الجامعات الكندية، يتم التركيز عند اختيار القادة الأكاديميين على مجموعة من المعايير الهامة، حيث يشترط أن يمتلك القائد سيرة ذاتية قوية تشمل الأبحاث والسير التعليمية، إضافة إلى البيانات الشخصية التي تدعم تجربته الأكاديمية، كما يُعطى اهتمام كبير للمهارات

القيادية، ومهارات قيادة الأعمال، والعمل الجماعي، والتركيز على الكفاءة في التواصل مع الآخرين، والقدرة على التأثير الإيجابي في الأفراد، وامتلاك الكاريزما الشخصية، ويُشترط أن يكون القائد مشاركًا فاعلاً في المجتمع الجامعي، ويقدم خدمة متميزة للجامعة داخليًا وخارجيًا، وأن يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة، والاهتمام بالبحث العلمي والنشر الأكاديمي؛ (13) وبالنسبة لمعايير القيادة في الجامعات الأسترالية، فكما ورد في تقرير جامعة ولنجونج، تركز الجامعات الأسترالية على اختيار القادة الذين يمتلكون القدرة على تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، ويتم التأكيد على الاحترافية والانضباط الأكاديمي كمعايير أساسية، بحيث يُتوقع من القائد أن يكون قادرًا على قيادة الفرق الأكاديمية، وأن يظهر التميز الأكاديمي في عمله، وأن يلتزم القائد بالتطوير المهني المستمر، والقدرة على إدارة العلاقات الداخلية والخارجية وبناء الشراكات، بالإضافة إلى تشجيع روح المبادرة والابتكار، وتعزيز البحث العلمي (الأحمري، 2020)؛ (14) في الجامعات البريطانية، تختلف معايير اختيار القيادات الأكاديمية، حيث تركز مثل جامعة هيريوت وات على الجدارة الأكاديمية والدرجات العلمية المتقدمة، مع تفضيل من لديهم شهادات أكاديمية مهنية متخصصة، مع اشتراط أن يمتلك القائد القدرة على التدريس والإشراف الأكاديمي، بالإضافة إلى مهارات القيادة في تقييم الأداء وإدارة التغيير، في حين جامعة أكسفورد، يتم اختيار القادة بناءً على الملاءمة الوظيفية، حيث يتم اعتماد توصيف وظيفي دقيق للمنصب المطلوب، مع تقييم موضوعي بناءً على معايير دقيقة. كما يتم التحقق من الكفاءة الأكاديمية والشخصية للمرشحين قبل التعيين، باستخدام لجان تقييم محايدة لضمان الأهلية (الأحمري، 2020).

وقد يكون اختيار المعايير أمراً داخلياً يتعلق بنظرة المؤسسة والسبل لتحقيق أهدافها. في حين أن هناك معايير وضعت من قبل مؤسسات اعتماد خارجية تشمل مواصفات من يقود الجامعة والتي

قد يكون تحقيقها بوابة لرفع تصنيف الجامعة بين الجامعات الأخرى حسب التصنيفات العالمية مثل (QS University Ranking). وهذه المعايير توصف بأنها معايير دقيقة لاختيار القادة الأكاديميين بناءً على الخبرات والكفاءات المتنوعة. وأدرج الأحمري (2020) تلك المعايير المنبثقة من مصادر أكاديمية متعددة: (1) المجلس الوطني لاعتماد تعليم المعلمين (NCATE) الذي يشترط أن يمتلك القائد خبرة لا تقل عن سبع سنوات في إدارة البرامج التعليمية، مع إتقان كامل لأنظمة إدارة البيانات المؤسسية، وقدرة مثبتة على قيادة فرق العمل متعددة التخصصات. بالإضافة إلى ذلك، يُتوقع من القائد أن يمتلك سجلاً حافلاً في تطوير شراكات مؤسسية فعالة، وأن يكون لديه معرفة عميقة بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.

الدراسات السابقة ذات العلاقة بالجدارة القيادية

وجاءت الكثير من الدراسات التي تسلط الضوء على أهمية القيادة في المؤسسات التعليمية. ومن تلك الدراسات التي أجراها Sabanci وآخرون (2013) حيث هدفت إلى تحديد الخصائص القوية والضعيفة للقادة التربويين الحاليين، بالإضافة إلى تقديم تقدير للخصائص التي قد يحتاجها القادة في المستقبل خلال الخمسة وعشرين عامًا القادمة، بناءً على آراء المعلمين. وتم إجراء الدراسة من خلال المقابلات النوعية، حيث شملت عينة مكونة من 56 معلمًا من دول أوروبية مختلفة. أظهرت النتائج أن التعليم في المستقبل سيظل قائمًا على العلاقات الإنسانية، التفاعل المباشر، والتعليم في الفصول الدراسية، في حين ستُعتبر التكنولوجيا مجرد وسيلة لتحقيق الأهداف التعليمية. وأشار معظم المشاركين إلى أن القادة التربويين الحاليين يمتلكون مهارات محدودة في استخدام التقنيات الحديثة التي تلبي احتياجات التعليم، مقارنة بمن اعتقدوا أن القادة قادرون على استخدام التكنولوجيا لتحقيق فرص ابتكارية.

كما تشير النتائج إلى أن القادة التربويين في المستقبل يجب أن يمتلكوا مهارات في التواصل، إدارة الفريق، حل المشكلات، احترام التنوع، بالإضافة إلى الإدارة الديمقراطية، القيمية، والمرونة في تطبيق البيروقراطية.

ومن الدراسات التي تناولت السمات والصفات القيادية المطلوبة في القادة التربويين دراسة Barkman (2015) التي هدفت إلى تسليط الضوء على دور المديرين التربويين في تحسين بيئات التعلم داخل المدارس، بالإضافة إلى الكشف عن الصفات والسمات التي يجب أن يتصف بها القادة التربويين. وكشفت نتائج الدراسة أن القادة التربويين الفعالين هم أولئك الذين يتمتعون بمهارات تواصل قوية، ويكونون مسؤولين عن تطوير ممارسات تعليمية تسهم في تحسين أداء الطلاب. كما أظهرت النتائج أن المديرين الذين يمتلكون القدرة على التفكير المستمر والتعلم الذاتي، ويحاسبون أنفسهم وفرقهم، يساهمون في خلق بيئة مدرسية آمنة وجاذبة. كما تؤكد الدراسة أن القيادة التربوية الفعالة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق النجاح الأكاديمي للطلاب، مما يجعل دور المديرين في المدارس أمراً حاسماً في تحقيق بيئة تعليمية متميزة.

ولتحقيق توظيف المعايير، لا بد من آليات تنظيمية، وهذا ما دفع خاطر (2018) للقيام بدراسة هدفت إلى تقديم مجموعة من الآليات المقترحة التي تسهم في تطوير أداء القيادات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل بناء الجدارة المهنية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام أسلوب دراسة الحالة حيث تم دراسة واقع الجدارات المهنية في أداء قيادات الإدارات التعليمية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة الإسماعيلية بمصر. وأظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف في ممارسات قيادات الإدارات التعليمية لبعض مجموعات الجدارات المهنية، والمتمثلة في الجدارة الإنتاجية، والجدارة

الفنية، والجدارة القيادية، والجدارة الشخصية. وفي الأخير انتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الآليات المقترحة التي تعزز من توظيف مدخل بناء الجدارة المهنية في تطوير أداء قيادات الإدارات التعليمية بمصر.

ولا تخرج هذه المعايير عن تضمين سمات مهمة للقائد التربوي. وفي هذا الصدد، هدفت دراسة مقبل (2018) إلى التعرف على أهم سمات القائد التربوي التي يجب توافرها فيه ليتم اختياره، وتحديد الأسس التي يتم اختياره بناءً عليها. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المكتبي في إعداد الدراسة، وقد تم إجراء الدراسة من خلال جمع البيانات وتحليلها ونقدها واستخلاص المعلومات من الدراسات والتقارير والوثائق والمصادر المتنوعة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها التأكيد على أن القائد التربوي يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات العقلية، والاجتماعية، والانفعالية، والأخلاقية التي تسمح له بممارسة دوره كقائد تربوي بكفاءة ونجاح.

وهذه السمات مهمة نظراً لأهمية القيادة التربوية في مناحٍ متعددة كتطوير المؤسسات التعليمية. وأجرى الفهمي (2020) دراسة حول أهمية القيادة التعليمية ودورها في تطوير المؤسسات التعليمية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، من خلال إجراء تحليل محتوى للدراسات والأبحاث الحديثة حول هذا الموضوع. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الواعية والمعتمدة على المعرفة والتفكير العلمي تمثل عنصراً حاسماً في نجاح المؤسسة، وأن اختيار القادة بعناية يسهم في تحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة إزالة العوائق الإدارية والروتين، وتوفير بيئة تعليمية محفزة تبرز الإبداع، مع تمكين القادة ومنحهم الصلاحيات اللازمة، والاستفادة من تجارب الدول الأخرى، ووضع خطط تنمية مستمرة لتعزيز التطوير الذاتي والمهني.

ولأهمية القيادة التربوية في تحليل وفهم تنظيم العمل، جاءت دراسة Mahalat (2021) التي هدفت إلى تحليل مفهومي القيادة والإدارة التعليمية كعناصر أساسية لفهم تنظيم العمل في المؤسسات التعليمية. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، حيث قامت بتحليل وتفسير مفهومي القيادة التعليمية والإدارة التعليمية من خلال مراجعة الأدبيات والنظريات السابقة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الباحثين توصلوا إلى أن إدارة التعليم تتحمل المسؤولية عن ضمان سير النظام التعليمي بشكل صحيح، حيث تعد مسؤولية ذهنية لا تتطلب دائماً أفعالاً، رغم أنها غالباً ما تستدعي ذلك. وفي المقابل، ترتبط القيادة التعليمية بالتأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف، كونها تتطلب أفعالاً ملموسة. كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن القادة الذين يتحملون المسؤولية يتأثرون بها ويؤدون دورهم القيادي، وبصورة أخرى، وبالرغم أن القيادة التعليمية تتم بشكل مسؤول، فإنها لا تعني بالضرورة تحمل المسؤولية عن سير النظام التعليمي. ومن خلال هذا التحليل، يتضح أن مفهوم المسؤولية التعليمية يجب أن يحتل مكانة بارزة في تحليل تنظيم المؤسسات التعليمية، حيث يعد أحد الأسس المهمة التي تؤثر في نجاحها وتطورها.

ومن هذا المنطلق، كان لزاماً أن تقدم معايير تسهم في اختيار القادة التربويين. وهدفت دراسة الرشود (2022) إلى تقديم مصفوفة من المعايير المقترحة التي تسهم في تحسين وتطوير اختيار وممارسات قيادات التعليم في ضوء مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة في وزارة التعليم السعودية. ولتحقيق هدف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي الوثائقي لتحليل وتقصي المعايير الواردة في وثيقة ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية وآلياته، وتحليل وتقصي المعايير الواردة في مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة المعمول بها في وزارة الموارد البشرية بالملكة. وقد تم عرض المصفوفة على 15 محكماً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى اقتراح ثلاثة معايير

رئيسة لاختيار قيادات التعليم بالوزارة تشمل الآتي: (أ) معيار المؤهلات والخبرات؛ (ب) المعارف والمهارات؛ (ت) السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، واقتراح تسعة معايير فرعية مستله من المعايير الرئيسية، متمثلة في التأهيل العلمي، الخبرة العملية التربوية، الخبرة العلمية، المعرفة الأكاديمية، المهارات والصفات الشخصية، السلوك والأخلاق العامة، السلوك والأخلاق تجاه الجمهور، السلوك والأخلاق تجاه الرؤساء والزملاء، السلوك والأخلاق تجاه المرؤوسين، المحظورات.

وتم مسح آراء أهل الميدان التربوي حول مهارات القادة في المجال الأكاديمي. وجاءت دراسة Kilag وآخرون (2023) التي هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف المهارات والخصائص التي يعتقد المعلمون أنها أساسية للقادة الأكاديميين. استخدم الباحثون منهج البحث النوعي بتصميم ظاهري وتحليل سردي، حيث تم جمع آراء 10 تربويين من مدارس يعملون في مدينة توليدو. وأظهرت النتائج أن المهارات الرئيسية والمهمة للقادة الأكاديميين تشمل مهارات الاتصال الفعال، الذكاء العاطفي، الرؤية الاستراتيجية، والشغف بالتعليم. تؤكد الدراسة على أهمية أن يمتلك القادة الأكاديميون مجموعة متنوعة من المهارات والخصائص لتحقيق النجاح في دورهم، مما يساهم في تحسين النظام التعليمي وتعزيز تجربة التعلم للطلاب.

أما بالنسبة لمعايير اختيار القادة، قام صبر (2023) بدراسة هدفت إلى التعرف على معايير اختيار القائد التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في تربية الكرخ الثالثة في محافظة بغداد في العراق. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت 227 مشرفاً تربوياً يعملون في مدرسة الكرخ الثالثة. ولقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود عدد من المعايير المتنوعة التي يتم

إعدادها من قبل لجنة الاختبارات والمقابلات الخاصة بالعملية التربوية لاختيار القائد التربوية. وتتضمن هذه المعايير مجموعة من الصفات الشخصية والأخلاقية، والمهارات الإدارية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الذهنية، ومهارات تطوير الكفايات التربوية. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اختيار معايير القائد التربوي وفق متغير الجنس لصالح الإناث.

وهناك مجموعة من الدراسات التي توضح أهمية توظيف المعايير الخاصة باختيار القيادات الجامعية، مع كيفية تأثير هذه الجدارات على قدرة القائد الجامعي في تحقيق التميز الأكاديمي والإداري داخل المؤسسة التعليمية. أجرى العيدروس (2015) دراسة هدفت إلى تقييم مستوى ممارسة القيادة بالجدارة كمنهج إداري لتحقيق الأداء المتفوق في سلوك القائد في الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة أم القرى. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت 150 عضو هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة أم القرى. وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام في الكلية بالقيادة بالجدارة كان متوسطا لتحقيق المتطلبات المتمثلة في التوجه نحو الإنجاز، والاهتمام بالنظام والجودة، والبحث عن المعلومات. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود رغبة متوسطة لدى رؤساء الأقسام نحو الاهتمام بإتقان العمل والحفاظ على مواصفات الدقة والجودة اللازمة، مما يعني عدم اهتمام رؤساء الأقسام بمتطلبات القيادة بالجدارة بدرجة كبيرة.

ولتوظيف المعايير فوائد جمة منها فيما يتعلق بتعزيز الشفافية والموضوعية في اختيار القيادات الأكاديمية، وكذلك دعم التوجهات الخاصة بتطوير مؤسسات التعليم العالي، الأمر الذي استدعى الحاجة بالتفكير بالمعايير الخاصة باختيار القادة في مؤسسات التعليم العالي. وفي دراسة الزبيدي

(2018) هدفت إلى بناء نموذج مقترح لمعايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية. وقد اعتمدت الدراسة على استبانة طُبِّقت على عينة مكونة من 393 قائدًا أكاديميًا من عدد من الجامعات السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة: (1) تحقق المعايير المقترحة لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بدرجة متوسطة إلى مرتفعة من وجهة نظر العينة؛ (2) جاء معيار الكفاءة المؤسسية المهنية في المرتبة الأولى من حيث مستوى التحقق، يليه معيار الكفاءة الأكاديمية، ثم الكفاءة الشخصية، في حين جاء معيار الكفاءة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية وإدارة الفرق في المرتبة الأخيرة؛ (3) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة، حيث كان مستوى تحقق المعايير أعلى لدى من تجاوزت خبرتهم 10 سنوات، بينما لم تُسجَل فروق دالة إحصائية تعزى للرتبة الأكاديمية. وأوصت الدراسة باعتماد النموذج المقترح وتوحيد آليات اختيار القيادات الأكاديمية بناءً على معايير علمية، والاستفادة من الخبرات الدولية في تطويرها.

ومن تلك المعايير على سبيل المثال لا للحصر تلك المعايير المتعلقة بالكفاءة الذاتية التي قد تكشف عن ممارسة السلوك القيادي. أجرى أولاد سالم ومخلوفي (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الكفاءة الذاتية للقائد في سلوكياته بمديرية جامعة قاصدي مرباح بورقلة. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتكونت العينة من 132 مرؤوساً. وأظهرت نتائج الدراسة تمتع معظم القادة والرؤساء في مديرية الجامعة بكفاءة ذاتية عالية من وجهة نظر المرؤوسين، كما تبين أن النمط القيادي السائد يتضح في الرئيس الذي يولي اهتمام عالٍ بالعاملين بالعمل. وكشفت نتائج الدراسة عن

وجود أثر ذي دلالة إحصائية وعلاقة ارتباطية طردية قوية بين الكفاءة الذاتية للقائد والسلوك القيادي للقادة بمديرية جامعة قاصدي مرباح بورقلة.

ولا يمكن أن يكون الغرض شكليا عند وضع قائمة من المعايير، حيث إن لها أدورا حيوية، كما كشفتها دراسة المخلفي (2019) التي هدفت إلى التعرف على دور القيادات الأكاديمية في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب كلية التربية بجامعة القصيم، باستخدام المنهج الوصفي المسحي واستبانة وُزعت على عينة مكونة من 634 طالبًا. أظهرت النتائج أن القيادات الأكاديمية تسهم بدرجة متوسطة في تطوير المهارات القيادية لدى الطلاب، حيث كان التركيز الأكبر على تنمية مهارات العلاقات الإنسانية كتنمية مهارات الاتصال والتواصل، يطور مهارات إدارة الحوار مع الآخرين، تليها مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار كالإرشاد إلى مواجهة المشكلات الدراسية والحياتية بطريقة عملية، يشجع على اتخاذ القرارات المناسبة للمواقف المختلفة، ثم مهارات القيادة المستقبلية كمهارات إدارة الوقت، وتعزيز قيم المواطنة الصالحة والاعتزاز بالوطن، وأخيرًا، المهارات الشخصية مثل المثابرة لتحقيق الأهداف المطلوبة، يعزز ثقافة الاعتماد على الذات. ولم تكشف الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الطلاب تعزى لاختلاف التخصص أو المستوى الدراسي أو عدد الدورات التدريبية. وتؤكد نتائج الدراسة أهمية تعزيز دور القادة الأكاديميين، مثل رؤساء الأقسام والمديرين، في دعم وتنمية قدرات الطلبة القيادية بشكل منهجي وفعال.

وللخروج بقائمة معايير موضوعية لاختيار قيادي مؤسسات التعليم العالي، دعت الحاجة للاستفادة من التجارب العالمية. وجاءت دراسة الأحمري (2020) التي هدفت إلى بحث أوجه الاستفادة من الخبرات الدولية والعربية في تطبيق معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.

ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه الوثائقي في إعداد الدراسة، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من 342 من العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام في الجامعات السعودية. وكشفت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية جاءت بدرجة عالية، كما تبين أن درجة تطبيق معايير الكفاءة الإدارية، والقدرات والمهارات الإدارية، والعلاقات الإنسانية، والكفاءة الأكاديمية والفنية لاختيارات القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية جاءت بدرجة عالية. في حين جاءت درجة تطبيق معايير الكفاءة المؤسسية المهنية، والكفاءات الإدارية بدرجة متوسطة بالنسبة لمجال القدرات والمهارات التطويرية واستقطاب الكفاءات، والكفاءة التقنية لاختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية جاءت بدرجة متوسطة. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الدرجة الكلية لمعايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية باختلاف متغير التوصيف الوظيفي.

ولتوظيف الجدارة القيادية أهمية في توفير بيئة أكاديمية ومناخ عمل مناسب لأسباب قد ترجع لتحقيق على سبيل المثال لا للحصر تحقيق العدالة التنظيمية. وفي هذا الصدد، أجرى آل مداوي وعثمان (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسات الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد، وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تنفيذها باستخدام أداة الاستبانة التي شملت 45 عبارة موزعة على محورين رئيسيين: الجدارات القيادية،

وأبعاد العدالة التنظيمية. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، بينما بلغت العينة الفعلية 322 عضوًا من الذكور والإناث، تم اختيارهم عشوائيًا من ثلاث كليات (نظرية، علمية، طبية). وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين مستوى ممارسة الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام ومستوى تحقق العدالة التنظيمية. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين مستوى ممارسة الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد ومستوى تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة. وقد بلغت نسبة الموافقة على توفر الجدارات القيادية 57%، وهي نسبة متوسطة تدل على الحاجة إلى تحسين الواقع القيادي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الجدارات القيادية وأبعاد العدالة التنظيمية تبعًا لمتغير الكلية، وكانت الفروق لصالح الكليات النظرية. وأوصت الدراسة بتدعيم الجدارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال دعم استراتيجية العمل الجماعي داخل الأقسام، وتعزيز روح التعاون بين أعضاء هيئة التدريس، وتنمية المهارات القيادية لرؤساء الأقسام عبر تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مهنية متخصصة تركز على عمليات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

ولمعرفة الكفايات المهمة في عمل المؤسسات، أجرى العاني وآخرون (2021) دراسة هدفت إلى تحديد الكفايات اللازمة لاختيار القيادات الأكاديمية بسلطنة عمان في ضوء رؤية استراتيجية التعليم 2040. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج النوعي في إعداد الدراسة، كما استخدمت المقابلة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من تسعة أفراد ممن يشغلون مناصب قيادية في جامعة السلطان قابوس ويرتبط عملهم بالمجال الأكاديمي، وتمثلت

العينة في عميد الكلية ومساعديه، وعينة من رؤساء الأقسام، وعميد القبول والتسجيل، ومديري المراكز، ورئيس وحدة الجودة والاعتماد. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود العديد من الكفايات التي يجب أن يمتلكها القياديون الأكاديميون، ومنها الكفايات الشخصية، والكفايات المهنية، وكفايات التواصل، وكفايات التخطيط، وكفاية التأمل في الممارسات، والكفايات التكنولوجية. وبالإضافة إلى ذلك، أكدت النتائج على أهمية امتلاك القادة الأكاديميين للقدرة المعرفية في بعدين رئيسين وهما التخصص الأكاديمي، والتخصص المهني، بالإضافة إلى امتلاك آفاق ثقافية تساعدهم في التعامل مع مختلف فئات المجتمع. كما أظهرت النتائج مجموعة من العوامل التي تؤثر في نجاح القائد الأكاديمي وتجعله متميزاً وتمثلت في قدرته على العمل مع الآخرين، وتحمل المسؤولية، والدافع للإنجاز، وامتلاك القدرة على التفاوض، وعقد الصفقات، والفاعلية في التعامل مع الأزمات والمخاطر.

وأجرى البيز (2022) دراسة هدفت للتعرف على الأسس النظرية للمعايير الخاصة باختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030، بالإضافة إلى التعرف على بعض الخبرات العالمية في مجال اختيار القيادات الأكاديمية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، حيث طبقت الدراسة على الجامعات السعودية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (1443/1442). وكشفت نتائج الدراسة عن وجود قصور واضح في معايير تعيين القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، الأمر الذي ترتب عليه قصوراً في إمكانات الموارد البشرية العاملة بالجامعات، وقصوراً في فعالية عمليات تقييم الأداء.

وحول فحص توافر المعايير، أجرى الدوسري (2022) دراسة هدفت إلى تقييم مدى توافر معايير القيادات في الجامعات السعودية من منظور التربية الإسلامية، وذلك بالتطبيق على جامعة

شقرء . ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي في إعداد الدراسة، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتكونت العينة من 92 عضو هيئة تدريس بجامعة شقرء . وأشارت نتائج الدراسة إلى تقييم درجة توافر المعايير الشخصية في اختيار القيادات الجامعية بجامعة شقرء جاءت بدرجة مرتفعة، وأن تقييم درجة توافر المعايير الوظيفي في اختيار القيادات الجامعية بجامعة شقرء جاءت بدرجة مرتفعة. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تعزى لمتغير النوع، بينما تبين وجود فروق في استجابات العينة تعزى لمتغير التكليف بعمل إداري سابق، و متغير الرتبة الوظيفية.

وبالنسبة لنتائج تطبيق معايير القيادة، أجرى المحيميد (2022) دراسة هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية، بالإضافة إلى بحث سبل تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة قوامها 247 عضو هيئة تدريس بالجامعة السعودية الإلكترونية. وكشفت نتائج الدراسة أن تقييم أعضاء هيئة التدريس للأداء الإداري للقيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية بدرجة متوسطة. كما جاءت موافقة أعضاء هيئة التدريس على الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية بدرجة متوسطة إلى مرتفعة.

وبخصوص قياس التحديات التي تواجه تحقيق رؤية المؤسسات على الرغم من توظيف الجدارة القيادية، جاءت دراسة القرني (2024) التي هدفت إلى قياس العلاقة بين الجدارات القيادية والتحديات المرتبطة بتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وذلك في ضوء المتغيرات والتحويلات التي

تشهدها البيئة الإدارية في القطاع الحكومي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من الميدان. وقد تمثل مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية العاملة في بعض الوزارات والهيئات الحكومية بالمملكة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من بين القيادات الإدارية في 250 جهازاً حكومياً، وبلغ عدد المشاركين في الدراسة 164 قائداً إدارياً. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الجدارة القيادية لدى القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة جاء بدرجة متوسطة، مع وجود تحديات رئيسة أبرزها ضعف تمكين القيادات الشابة، وقلة برامج التطوير النوعي، وسرعة التغيير في التشريعات. وأوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية متخصصة في تطوير الجدارة القيادية، وتعزيز القيادة التحولية، وتبني سياسة تمكين الكفاءات الشابة في المناصب القيادية، وتطوير أطر تقييم الجدارة وربطها بقرارات الترقية والاختيار.

وسعت دراسة آل حمان والخياط (2024) إلى تقييم مستوى الجدارة القيادية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي في إعداد الدراسة، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من 478 فرداً تم اختيارهم باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الجدارة القيادية والترصف الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل كان مرتفعاً. كما كشفت النتائج عن وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الذكور والإناث في مستوى الجدارة القيادية لصالح الإناث. وكذلك تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير اللقب العلمي الذي أوضح أن وجهات نظر من هم بدرجة أستاذ كانت أقل في مستوى الجدارة القيادية. وفي الأخير تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لبقية المتغيرات: التخصص، ومدة الخدمة.

وفي دراسة أجراها Alholiby (2024) هدفت إلى استكشاف الصفات الأساسية التي يتم النظر فيها لاختيار القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات العربية. وتم جمع البيانات من خلال إجراء استبانة عبر الإنترنت مفتوح الأسئلة لقيادات أكاديمية ذات خبرة. وخلصت الدراسة إلى أن أهم الصفات لاختيار الأكاديميين لشغل المناصب القيادية تشمل الصفات الشخصية، المهارات والقدرات، الخلفية العلمية والمعرفية، والخبرة القيادية الواسعة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن الصفات الشخصية والخلفية العلمية من الصفات الأكثر تقديرًا لاختيار القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات العربية. وتتضمن هذه الصفات الشخصية سمعة جيدة، الالتزام الأخلاقي، والولاء، بينما تشمل المهارات والقدرات مهارات التواصل الممتازة، المؤهلات المتخصصة، التخطيط الفعال، وإدارة الوقت بكفاءة.

أجرى (Burmicky et al., 2024) بالشراكة مع الجمعية الأمريكية للكليات والجامعات الحكومية (AACSB) ومجلس الكليات المستقلة (CIC)، دراسة هدفت إلى تحديد الجدارات القيادية الأساسية لرؤساء الجامعات والكليات في ضوء التحديات التي تواجه التعليم العالي الأمريكي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة إلكترونية شارك فيها أكثر من 700 رئيس جامعة وكلية، حيث يمثلون العينة الكمية الأساسية التي اعتمدت عليها الدراسة في التحليل الإحصائي، وشملت أيضاً 14 رئيساً لمؤسسات تعليم عالٍ، تم اختيارهم لإجراء مقابلات معمقة بهدف دعم نتائج الاستبانة وتقديم رؤى تفسيرية. وتوصلت النتائج إلى سبع جدارات رئيسة تشمل بناء الثقة، المرونة، التواصل الفعال، بناء الفريق القيادي، الذكاء العاطفي، الشجاعة القيادية، وإدارة البيانات والموارد. كما كشفت عن وجود فروق إحصائية دالة في تقدير أهمية بعض الجدارات تعزى إلى الجنس

والعرق، حيث كانت الفروق لصالح النساء ورؤساء الجامعات من الأقليات، خصوصًا في الجدارات المتعلقة بالعدالة ومراعاة أثر القرارات. وأوصت الدراسة بدمج هذه الجدارات في معايير اختيار وتقييم القيادات الجامعية، وتعزيز برامج التطوير المهني التي تراعي التنوع والكفاءة الحديثة.

ومن الصفات الشخصية التي تم تناولها كانت الكاريزما القيادية. وأجرى الركابي والشرباوي (2024) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة توافر الكاريزما القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة مكونة من 29 فقرة موزعة على أربعة أبعاد: التأثير المثالي، وتحفيز طموحات المرؤوسين، والتحفيز الفكري، والاهتمام بالموظفين. وطُبِّقت الأداة على عينة مكونة من عضو هيئة تدريس من كليات جامعة واسط خلال العام الدراسي 2023/2022. وأظهرت النتائج أن رؤساء الأقسام يتمتعون بدرجة عالية من الكاريزما القيادية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بحسب متغير الجنس، لصالح الذكور مقارنة بالإناث. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام، وتشجيعهم على توظيف الكاريزما القيادية في مختلف الجوانب الإدارية والتربوية، بما يضمن تحقيق التطوير المؤسسي والتميز الأكاديمي داخل الجامعة.

وفي نفس السياق، قام العجمي وآخرون (2025) بدراسة هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع الكاريزما القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من 23 بند موزعين على ست مجالات تمثل أبعاد القيادة الكاريزمية، تمثلت في الآتي: الرؤية والتعبير، الحساسية البيئية، المخاطر الشخصية، الحساسية لاحتياجات الأعضاء، السلوك غير

التقليدي، والسمات الذاتية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية 322 عضوًا، وبلغ حجم العينة 103 عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأظهرت النتائج أن مستوى الكاريزما القيادية لدى رؤساء الأقسام جاء بدرجة متوسطة في جميع المجالات. وكشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية تبعًا لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة المتوسطة وكذلك حسب الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ مساعد وأستاذ مشارك، بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائية تبعًا لمتغير الجنس. وقد أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية مكثفة لرؤساء الأقسام العلمية حول مهارات القيادة الكاريزمية والقيادة الفعالة بشكل عام، بما يعزز من قدراتهم القيادية في التأثير والإلهام وإدارة التغيير. كما أكدت على أهمية الاهتمام بإبراز الرؤية المستقبلية عند ترشيح القادة لرئاسة الأقسام، لضمان وضوح التوجهات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للقسم والمؤسسة. كذلك شددت الدراسة على ضرورة تشجيع السلوك غير التقليدي والابتكار الإداري كأساس لتطوير الأداء المؤسسي وتعزيز فاعلية القيادة، مما يسهم في تحقيق التحول المؤسسي المطلوب.

ثانيًا: إعادة هندسة العمليات (الهندرة)

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، لم تعد التحديات الإدارية تقتصر على تنفيذ المهام الروتينية، بل أصبحت تتركز على القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير المستمر. وقد دفع هذا الواقع المنظمات إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية في ظل بيئة تتسم بالتطور التكنولوجي والمنافسة المتزايدة. وتُعد إعادة هندسة العمليات الإدارية أحد المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى إحداث تغييرات جذرية في طريقة تنفيذ الأعمال داخل المنظمات. ويُنظر إليها كمنهج إداري استراتيجي يُعيد النظر بشكل شامل في الممارسات والإجراءات

القائمة، بغرض تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال مراجعة شاملة للعمليات، تتضمن تعديل أو إلغاء الأنشطة غير ذات القيمة، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية والثقافة المؤسسية بشكل يتماشى مع الأهداف المنشودة (Khodambashi, 2013). وتعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية والتعليم عملية حيوية تهدف إلى إعادة تصميم وتحويل أساليب إدارة وتشغيل المؤسسات التعليمية من خلال استخدام التقنيات الحديثة، والممارسات المبتكرة، والأنظمة الفعّالة، حيث تهدف هذه العملية إلى تعزيز جودة التعليم وتحسين نتائج الطلاب بما يتماشى مع متطلبات الاقتصاد المعرفي العالمي.

أما من حيث النشأة العلمية، فإن مفهوم إعادة الهندسة بدأ في عام 1990 من خلال دراسة بحثية أجرتها مؤسسة ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT)، تناولت أثر تكنولوجيا المعلومات في المنظمات، وتبعتها مقالات علمية مؤثرة، كان من أبرزها مقال دافين بورت وشورت بعنوان "الهندسة الصناعية الجديدة"، ثم مقال هامر في دورية Harvard Business Review، والذي سلط الضوء على إعادة تصميم العمليات كأداة لتحسين الأداء المؤسسي في مجالات متعددة مثل الجودة، والسرعة، والتكلفة، وكفاءة العاملين (مراد، 2014). وتبرز أهمية إعادة تصميم العمليات الإدارية من خلال منهجية الهندرة، التي تتيح للمنظمات القدرة على تبني حلول إدارية مبتكرة تعالج القضايا الجوهرية التي تعيق تحقيق الكفاءة، سواء من حيث تقليل التكاليف، أو رفع جودة الخدمة، أو تعزيز مؤشرات الأداء (Serban, 2015). وتستمر هذه العملية إلى أن يتم التأكد من ملاءمة الحلول المطبقة، بحيث تصبح جزءاً من الاستراتيجية التنظيمية طويلة الأمد، بناءً على نتائج التقييم المستمر خلال مراحل التنفيذ المختلفة. وتأتي إعادة هندسة العمليات الإدارية كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تلجأ إليها المنظمات بهدف رفع كفاءتها وفعاليتها. وتتميز الهندرة بأنها لا تكتفي بمجرد تحديد

الأهداف، بل تتعدى ذلك من خلال تمهيد الطريق نحو تحقيقها بوسائل مبتكرة، ما يسهم في تحسين جودة الخدمات، وتقليل التكاليف، ورفع مستوى رضا العملاء، وتعزيز الأداء العام للمؤسسة. وتُعد الهندرة أداة متكاملة تُحدث تغييرًا شاملاً في بنية العمليات الإدارية وتدفع نحو التطوير المستدام (Nadeem & Ahmad, 2016). وجاء تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال الإيمان بأنها عملية إعادة التصميم السريع والجذري لإدارة القيمة والعمليات الاستراتيجية وكذلك الأنظمة والسياسات والهياكل التنظيمية الداعمة، بهدف زيادة تدفقات العمل والإنتاجية (اليامي، 2016). وفي ذات السياق؛ فقد عرفت بأنها منهج إداري يهدف إلى إحداث تحسينات نوعية واستثنائية في مخرجات المؤسسة، عبر تحسين الأداء الإداري في جوانب السرعة، والتكلفة، والجودة، من خلال البدء من نقطة الصفر في تصميم العمليات دون التقيد بالعوائق الزمنية أو الجغرافية، والتركيز على خلق مخرجات ذات قيمة مضافة للمستفيد النهائي (Phiphopsuthipaiboon & Boonsiri, 2016). كما عرفت إعادة هندسة العمليات وأطلق عليها بالهندرة بأنها "إحداث تغيير جذري في العمليات الإدارية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة زمنياً، ومالياً، وفنياً" (إسماعيل، 2016، ص.316).

واستناداً إلى ما سبق، تُعد عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية منهجاً علمياً منظماً، لا يقوم على العشوائية أو الإجراءات الارتجالية، بل يستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي توجه عملية التغيير الجذري داخل المنظمات. وقد أوضح الرشيدى (2017) أبرز هذه المبادئ، والتي يمكن توضيحها على النحو الآتي: (1) التغيير الأساسي لا يعتمد على إعادة تطبيق مفاهيم تقليدية أو الالتزام بقواعد ثابتة، بل يسعى إلى مراجعة جذرية لمفاهيم وأساليب العمل المعتمدة؛ (2) التغيير

الجزري الذي يكون عميقاً وشاملاً، حيث يستهدف الابتكار والتجديد بدلاً من مجرد تحسينات سطحية؛ (3) النتائج من خلال تنظيم فرق العمل والأفراد وفقاً للنتائج المرجوة، بدلاً من توزيع المهام الجزئية المنفصلة؛ (4) دمج جمع المعلومات ومعالجتها في عملية واحدة لتحسين الكفاءة وتقليل الفاقد في الوقت والجهد؛ (5) الإدارة المركزية للموارد الموزعة، حيث تُدير الموارد البشرية والمادية المنتشرة جغرافياً عبر أنظمة مركزية تحقق التنسيق والتكامل؛ (6) الربط بين الأنشطة المتزامنة، من خلال ربط الأنشطة التي تُنفذ في وقت واحد، عوضاً عن الاكتفاء بتكامل نتائجها في المراحل النهائية؛ (7) تمكين العاملين من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات، مما يعزز من روح المبادرة والمسؤولية لديهم؛ (8) الحصول على المعلومات من المصدر بشكل مباشر، مما يضمن جمع البيانات مرة واحدة لتفادي التكرار والأخطاء.

وتمر عملية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بعدد من المراحل المتسلسلة والمتربطة التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة، وقد بين كلاً من (عبد الرحمن، 2017؛ إسماعيل، 2016) أن هذه المراحل تشمل ما يلي: (1) تحديد متطلبات العميل وأهداف العملية، حيث يتم فهم دقيق لاحتياجات وتطلعات العملاء وتقييم الوضع الحالي للعملية ومدى توافرها مع هذه التطلعات؛ (2) إعداد خريطة العملية الحالية والقيام بالقياسات اللازمة، وذلك من خلال رسم خرائط تفصيلية للعملية القائمة، مع توصيف مكوناتها وتحديد مؤشرات الأداء المرتبطة بها؛ (3) تحليل وتعديل العملية الحالية، التي تُعرف أيضاً بالتحليل الداخلي و تعد هذه المرحلة من أكثر المراحل تعقيداً، حيث يتم خلالها تحديد مكامن الخلل أو القصور في العملية، واقتراح التعديلات الجوهرية المطلوبة لتحسينها؛ (4) إعادة تصميم العمليات، وهي مرحلة بناء العمليات الإدارية من جديد بطريقة تحقق الكفاءة

التشغيلية، مع اختيار أفضل البدائل من حيث الجودة والسرعة والدقة ؛ (5) تنفيذ العملية الجديدة ومتابعتها، حيث يتم تطبيق التصاميم الجديدة عملياً، مع وضع آليات للمراقبة والتقييم لضمان تحقيق النتائج المرجوة وتفادي الانحرافات عن الأهداف المحددة.

وفي ضوء ما سبق؛ وكما تم وصفها بأنها تغيير جذري في العمليات التنظيمية، من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق تحسينات كبيرة في الجودة والأداء والإنتاجية، من خلال إعادة هيكلة عمليات المنظمة والهيكل التنظيمي وأنظمة المعلومات في وقت واحد لتحقيق تحسينات جذرية في الوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للعملاء . وقد أشار البشير وعلي (2017) إلى أن التغيير الجذري يكون من خلال أصل هذا المفهوم الذي يتمثل في عملية تغيير شاملة تنطلق من إعادة تصميم العمليات التنظيمية من نقطة الصفر، بهدف إحداث تطور ملموس في الأداء المؤسسي بكافة أبعاده. أما علي (2017) فقد أكد أن الهندرة تُعد أسلوباً إدارياً ممنهجاً لإعادة بناء العمليات من جذورها، من خلال إعادة هيكلتها وتصميمها بطريقة تضمن إحداث تحولات نوعية في أداء المؤسسات. في حين وصفها عمرو (2018، ص. 25) بأنها عبارة عن " تكامل بين التطوير الفائق على العمليات والتحسين المستمر عليها وهي مرتبطة ببعضها البعض، وهو منهج يشمل كافة أنواع العمليات في المنظمة ولا يقتصر على نوع معين من المؤسسات."

وللهندرة أهداف كما ذكر أبو الحاج (2017) في دراسته التي تهدف إعادة هندسة العمليات (الهندرة) إلى إحداث تحول جذري في أساليب العمل المؤسسي من أجل تعزيز الأداء والكفاءة، ويمكن تلخيص أهدافها كما يلي: (1) تحسين الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي من خلال رفع الكفاءة

والفاعلية في تنفيذ المهام؛ (2) توفير المعلومات والبيانات اللازمة لتمكين العاملين من تحسين أدائهم واتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة؛ (3) تسريع إنجاز الخدمات وتقليص الزمن المستغرق لتنفيذ الإجراءات لمواكبة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛ (4) رفع جودة الخدمات والإنتاجية من خلال تبسيط العمليات وتوظيف التقنيات الحديثة؛ (5) تعزيز مرونة المؤسسة في التفاعل مع احتياجات المستفيدين ومواجهة التحديات المتغيرة؛ (6) إعادة توزيع الموارد البشرية والمادية بطريقة تحقق الاستخدام الأمثل وتقلل من الهدر؛ (7) تحفيز العاملين على الإبداع والابتكار عبر التخلص من البيروقراطية والتركيز على العمل القائم على النتائج؛ (8) تطوير قدرات المؤسسة في التخطيط والتنظيم والتحليل بما يسهم في تحسين العمليات وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

وسرد علي (2018) أهداف أخرى للهندرة والتي جاءت كما يلي: (1) تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال تبسيط الإجراءات وتسريع العمليات بما يحقق رضا المتعاملين؛ (2) رفع كفاءة الأداء المؤسسي عبر تقليل الهدر في الموارد وتحقيق استخدام أمثل للطاقات البشرية والمادية؛ (3) تحقيق التميز المؤسسي من خلال إعادة تصميم العمليات الإدارية بما يتماشى مع المستجدات التكنولوجية؛ (4) تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تقليل الكلفة وتحقيق المرونة التشغيلية؛ (5) خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير تحفز الابتكار وتقبل التطوير المستمر؛ (6) الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية من خلال بناء هيكل إداري مرن قادر على التكيف مع التحديات.

ويتأثر نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية، وقد أوضح فرج الله (2019) أبرز هذه العوامل على النحو التالي: (1) التخطيط

الاستراتيجي، حيث يُعد وجود خطة استراتيجية واضحة ومحددة من العوامل الحاسمة لنجاح الهندرة، حيث تُوجّه الجهود نحو أهداف محددة على المدى البعيد؛ (2) دور الإدارة العليا، تلعب القيادة العليا دوراً محورياً في تبني الهندرة وتوفير الدعم اللازم لتطبيقها، فهي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الحاسمة وتوفير الموارد الضرورية لضمان نجاح العمليات؛ (3) مرونة الهيكل التنظيمي، يساعد الهيكل التنظيمي المرن على تيسير التغيير من خلال وضوح المهام والصلاحيات وسهولة التواصل بين الوحدات المختلفة؛ (4) تكنولوجيا المعلومات، تُعد أدوات التقنية الحديثة عنصراً داعماً رئيسياً في عمليات إعادة الهندسة، لما توفره من سرعة ودقة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات؛ (5) تدريب وتطوير العاملين، يساهم تدريب الكوادر البشرية في تمكينهم من فهم التغييرات الجديدة والمشاركة الفعالة في تنفيذها، مما يعزز فرص النجاح ويقلل من مقاومة التغيير.

ويمكن القول إن الهندرة مرحلة متقدمة في الإدارات، كما وصفها إسحق (2020) الذي يؤكد أن إعادة الهندسة تمثل مرحلة متقدمة عن إعادة البناء التنظيمي، وتعتمدها المؤسسات لتنفيذ تغييرات متكاملة وعميقة في أنظمتها وعملياتها، ضمن إطار منهجي مترابط. وفي هذا الإطار، تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق جملة من الأهداف الإستراتيجية التي من شأنها إحداث تحولات نوعية في بيئة العمل داخل المؤسسات. ومن أجل الاستفادة من ركائز وخصائص إعادة الهندسة في تطوير أي منظمة، يجب تحديد أهدافها بشكل واضح. وقبل الدخول في الأهداف التفصيلية للهندرة، هناك غايات وراء تلك العملية. وقد أشار إسحق (2020) إلى أن من أبرز الغايات التي تسعى إليها الهندرة تتمثل في إحداث تغييرات جذرية على مستوى الأساليب التقليدية المعتمدة في أداء المهام، مما يساهم في تحديث نماذج العمل المعتمدة داخل المنظمات. كما تهدف الهندرة إلى تعزيز مشاركة

العاملين من خلال منحهم مزيداً من الصلاحيات وتفويض المهام، الأمر الذي يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء. ومن بين الأهداف الأساسية كذلك، العمل على تقليص الإجراءات الروتينية التي غالباً ما تؤدي إلى بطء سير العمل وتعطيله، بالإضافة إلى السعي نحو رفع كفاءة الخدمات المقدمة من حيث تقليص التكلفة، وتسريع الإنجاز، وتحسين جودة النتائج. وتُولي الهندرة اهتماماً خاصاً بتحسين أداء العاملين، من خلال إيجاد بيئة عمل أكثر مرونة وتحفيزاً، بما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاجية والجودة في آنٍ واحد. وأخيراً، فإن من الأهداف الجوهرية لهذا التوجه الإداري المعاصر، هو تعزيز رضا العملاء من خلال تقديم خدمات تستجيب لتطلعاتهم، وتلبي احتياجاتهم من حيث الكفاءة الزمنية، والتكلفة المناسبة، ومستوى الجودة العالي.

ولا تقتصر الأعمال الإدارية على الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية فحسب، بل تشمل أيضاً إدارة الموارد الأخرى في المنظمة، سواء كانت مادية أو مالية. ويكمن جوهر العمل الإداري في ضمان سير أنشطة المنظمة وفقاً للخطط المعتمدة والمبادئ التنظيمية المحددة مسبقاً. كما يُعنى القائمون على الإدارة برصد المشكلات والمعوقات التي قد تعرقل سير العمل، وتقييم الإنجازات ومدى توافرها مع الأهداف المرسومة، بالإضافة إلى متابعة الأداء العام للمنظمة. ويشمل العمل الإداري أيضاً تنفيذ المهام الجوهرية في إدارة الأعمال مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، واتخاذ القرارات، إلى جانب إعداد الأهداف التنظيمية أو تعديلها وفقاً لمتطلبات الواقع العملي (فوده ورضوان، 2020).

وتُعد إعادة هندسة العمليات الإدارية من الأساليب التطويرية الحديثة التي تهدف إلى إعادة التصميم الجذري والسريع لعمليات الإدارة الاستراتيجية، بما يشمل السياسات والهياكل التنظيمية للمؤسسات، وذلك بهدف تحسين الكفاءة الكمية والنوعية وتحقيق أعلى مستويات رضا المستفيدين.

ويُعتمد هذا الأسلوب عادة في سياقات التغيير السريع والعميق، استنادًا إلى مؤشرات الأداء كمحرك رئيس لعمليات التطوير والتحسين. وتحقيقًا للفعالية، تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على إعادة تصميم مستمر للعمليات الاستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية والقيم المؤسسية، بطريقة غير تقليدية، تتسم بالتكامل الوظيفي والأفقي داخل المؤسسة. ومن ثمّ، تُعد إعادة هندسة العمليات الإدارية أداة استراتيجية فاعلة تسهم في تحقيق الأهداف على مستوى المؤسسة والعاملين فيها، من خلال دعم اتخاذ قرارات مدروسة تُراعي الكفاءة في استخدام الموارد، وتُفضي إلى نتائج تعليمية عالية الجودة (El-Zubair et al., 2021).

وقد شهدت السنوات الأخيرة تحولات كبيرة في الفكر الإداري، انعكست على المفاهيم والممارسات المرتبطة بإدارة الأعمال. فلم تعد المشكلة تكمن في تنفيذ الأعمال الإدارية المختلفة، بل أصبحت في القدرة على إدارة التغيير والتفاعل مع المتغيرات المتسارعة التي تفرضها بيئة الأعمال الحديثة (الصقر، 2021). وفي هذا السياق، تُشير العمليات الإدارية والمتعلقة بالقيادة أو الرقابة إلى تلك العمليات غير المرتبطة مباشرة بتقديم الخدمة، ولكنها تمثل الإطار العام الذي يُنظم بقية العمليات، من خلال تحديد الأهداف الاستراتيجية، ووضع معايير الأداء، وتحديد أساليب تقديم الخدمات. وتُعد هذه العمليات من المرتكزات الأساسية التي تُسهم في تحقيق القيمة المضافة للمنظمة، لا سيما عند توافقها مع تطلعات العملاء، مما يعزز الميزة التنافسية للمنظمة. أما في القطاع العام، فتمثل هذه العمليات أداة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة (Ziekow, 2021).

أما في سياق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية، وتحديدًا في الجامعات، فإن الأمر يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية. وقد بيّن El-Zubair وآخرون (2021) أن هذه المتطلبات تنقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية: (1) المتطلبات التنظيمية تشمل ضرورة إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية وجميع أنشطتها لتحقيق قدر أعلى من المرونة، والسرعة، والدقة في الأداء. ويُعد هذا النوع من الهندسة التنظيمية ضروريًا لتحقيق التوازن بين الأهداف المستهدفة والأنشطة المصاحبة لها؛ (2) المتطلبات البشرية تتضمن الإعداد الجيد للمدربين القادرين على إحداث التغيير الجذري المطلوب في المفاهيم والأفكار، وتأهيل الأفراد المسؤولين عن التدريب داخل المؤسسة وتعزيز قناعتهم بأهمية إعادة الهندسة ومشاركتهم الفاعلة في تنفيذها. كما تتطلب هذه المتطلبات نشر ثقافة تنظيمية داعمة، وتعزيز التكيف مع مفاهيم إعادة الهندسة والجودة الشاملة، إلى جانب تنمية مهارات العمل الجماعي والتوجه نحو خدمة العملاء؛ (3) المتطلبات المادية وتشمل توفير الموارد المالية الكافية لتحقيق أهداف المؤسسة، إلى جانب تصميم أنظمة فعّالة للرواتب والحوافز، وتهيئة بيئة العمل بما يتناسب مع متطلبات التطبيق من حيث الموقع والتصميم والمساحة، وتوفير تقنيات الاتصال الحديثة كشبكات الإنترنت والاتصالات عن بُعد. ويسهم توافر هذه المتطلبات في تقليل التكاليف والجهد والوقت المبذول.

كما يركز تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تُسهم في تحقيق أهدافها بفعالية، من أبرز هذه المبادئ كما ذكرت دراسة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP (2021): (1) التركيز على العمليات الكلية بدلاً من معالجة المهام الفردية بشكل منفصل، وذلك لضمان تحسين شامل للأنظمة الإدارية؛ (2) إعادة التفكير الجذري في أساليب تنفيذ

العمليات بعيداً عن النماذج التقليدية، بما يسمح بتحقيق نقلة نوعية في الأداء؛ (3) تصميم العمليات بناءً على النتائج التي تهم العملاء، لضمان تحقيق أعلى درجات الرضا لديهم؛ (4) الاستفادة من التقنيات الحديثة في إعادة تصميم العمليات بما يضمن تسهيل الإجراءات ورفع كفاءة التنفيذ؛ (5) إشراك الموظفين في مراحل التغيير والتطوير لزيادة الالتزام وتحقيق فاعلية أكبر، (6) توجيه الجهود نحو الأنشطة التي تسهم فعلياً في تحقيق الأهداف المؤسسية، مع تقليص أو إلغاء الإجراءات التي لا تضيف قيمة حقيقية؛ (7) اعتماد مبدأ التحسين المستمر كنهج دائم يسهم في ضمان استمرارية التطوير المؤسسي.

ومن خلال ما تقدم من مبادئ، فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية يعد منهجاً إدارياً حديثاً يهدف إلى إحداث تغيير جذري وسريع في تصميم العمليات الإدارية والاستراتيجية ذات القيمة داخل المؤسسة، من خلال إعادة تصميم شاملة أو جزئية للنظام الإداري، بما يشمل من سياسات وهياكل تنظيمية داعمة، وذلك بهدف رفع كفاءة الأداء، وتحسين الإنتاجية، وتحقيق مستويات أعلى من الفعالية والمرونة في تنفيذ الأعمال (El-Zubair et al., 2021).

وتُعد إعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Process Reengineering) إحدى الأدوات الفعالة التي لجأت إليها العديد من المؤسسات بهدف إعادة تصميم عملياتها التشغيلية بشكل جذري، وبما يمكنها من المنافسة الفعالة والتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة. وتكمن فلسفة هذا المدخل الإداري في إحداث تغييرات شاملة في كيفية أداء الأعمال، من خلال مراجعة جذرية للعمليات التنظيمية، وإعادة تصميمها عبر مراحل مترابطة تسهم في رفع كفاءة الأداء، وتقليل

التكاليف، وتحقيق رضا العملاء. وتُستخدم تكنولوجيا المعلومات في هذا السياق كأداة مركزية لتسهيل عمليات التغيير والتحول المؤسسي (Fetais et al., 2022).

ومن خلال ما سبق، تُعد إعادة هيكلة العمليات - أو ما يُعرف بهيكلية الإجراءات - أحد المدخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز كفاءة التشغيل داخل المنظمات. ويُسهم هذا التوجه في تمكين القيادات الإدارية من مواجهة تحديات المنافسة عبر صياغة رؤية ورسالة تنظيمية جديدة تتماشى مع المتغيرات المعاصرة. كما يُعد هذا المدخل أداة استراتيجية تساعد في ابتكار وتطبيق مجموعة من السياسات والاستراتيجيات المتقدمة، اعتماداً على الموارد الذاتية المتاحة لدى المنظمة، مما يعزز من قدرتها على التكيف والاستجابة بفعالية للبيئة الخارجية (عواد، 2022). وفي ذات السياق، فقد تم تعريف كفاءة الأعمال الإدارية بأنها القدرة على تنفيذ وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بكفاءة، مع القدرة على التأثير في سير العمليات الأخرى، والمساهمة في إيجاد حلول فعالة للمشكلات التي قد تواجه المنظمة، بما يعزز من فرص تحقيق أهدافها الاستراتيجية (الدرغمة، 2022). وفي هذا الصدد، تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية عبارة عن إعادة تفكير جذرية وإعادة تصميم العمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية متميزة بدلاً من تحسينات تدريجية في معايير الأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، بما يسهم في تحقيق تطوير جذري في أداء المؤسسات في وقت قصير نسبياً (الشهري، 2022).

ولا يمكن الاستغراب من ظهور هذا المفهوم، حيث ارتبط ظهور مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بمرحلة مبكرة من التسعينيات، حين برز كأداة استراتيجية تهدف إلى تنفيذ تحولات تنظيمية جذرية داخل القطاع الخاص، خاصة عند ظهور مفهوم الجودة. وقد كان مايكل هامر من أبرز من

أسهموا في تطوير هذا التوجه، حيث طرحه كوسيلة لإعادة تصميم العمليات التجارية بشكل شامل، سعياً نحو رفع مستوى الإنتاجية في مؤسسات الأعمال الأمريكية. ومع تزايد الاهتمام بهذا المفهوم، بدأ يُنظر إليه كبديل أو منافس لمنهجية إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)، ذات الأصول اليابانية، إذ يتميز نهج الهندرة بإعادة تشكيل العمليات المؤسسية لتحقيق نتائج ملموسة من حيث خفض التكاليف، وتحسين جودة الخدمة، وزيادة الكفاءة والسرعة (Fetais et al., 2022).

ولا تقتصر إعادة هندسة العمليات على المؤسسات الصناعية، بل شملت القطاع التعليمي في عدة جوانب من أبرزها تصميم المناهج، وتقييم الطلاب، وتدريب المعلمين، والإدارة المالية، وفيما يلي توضيح لذلك كما ذكر (Nwile & Befii-Nwile, 2023): (1) تصميم المناهج يعد جزءاً أساسياً في إدارة التعليم، حيث يشكل الأساس الذي يبني عليه التدريس والتعلم داخل المؤسسات التعليمية. وتتضمن عملية تصميم المناهج عدة مراحل رئيسية مثل تحليل الاحتياجات، صياغة الأهداف التعليمية، اختيار المحتوى، تنظيم المواد، وأخيراً تقييم فعالية المنهج. كما يهدف تصميم المناهج إلى ضمان أن يكتسب الطلاب المعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق النجاح الأكاديمي والمهني؛ (2) تقييم الطلاب، حيث يعد عنصراً أساسياً في إدارة التعليم، حيث يوفر معلومات حيوية حول تقدم الطلاب ومدى إنجازاتهم. يمكن أن تشمل أساليب التقييم الاختبارات، الامتحانات، المشاريع، والعروض التقديمية. من المهم أن يتم تصميم التقييمات بحيث تكون صالحة وموثوقة، وتتوافق مع أهداف المناهج. كما ينبغي أن تتسم عملية التقييم بالشفافية والتواصل الواضح مع جميع الأطراف المعنية. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي دمج التقييم المستمر في العملية التعليمية لضمان تقديم

ملاحظات منتظمة تحفز الطلاب وتوجه تعلمهم؛ (3) تدريب المعلمين وتطويرهم يعتبر جزءاً محورياً في عملية إعادة هندسة التعليم حيث تهدف برامج التدريب إلى تعزيز كفاءات المعلمين في مجالات متعددة مثل معرفة المحتوى، أساليب التدريس، إدارة الفصول الدراسية، والتقييم. ويجب أن تكون هذه البرامج مستمرة وتتمحور حول احتياجات المعلمين الخاصة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن توفر هذه البرامج فرصاً للمعلمين للتعاون مع الزملاء والمشاركة في الأنشطة التعليمية المستندة إلى البحث؛ (4) الإدارة المالية، حيث تعد من الأبعاد الحيوية التي تسهم في تعزيز التنافسية العالمية للمؤسسات التعليمية. يشمل ذلك وضع استراتيجيات مالية فعالة تتماشى مع أهداف المؤسسة التعليمية وتلبي احتياجات الطلاب. يتطلب ذلك تطوير ميزانيات تتناسب مع أولويات المؤسسة وتخصص الموارد بشكل كفاء. كما يجب أن يتم التخطيط المالي بعيد المدى مع مراعاة المتغيرات العالمية مثل التغيرات الديموغرافية والتقدم التكنولوجي. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تضمن الإدارة المالية شفافية عالية في إعداد التقارير المالية والاتصال الفعال مع جميع الأطراف المعنية.

وصنف الشهري (2022) المتطلبات الأساسية للهندرة إلى ثلاثة محاور رئيسية: (1) المتطلبات البشرية، والتي تشمل: (أ) التدريب والتأهيل للكادر الإداري والتعليمي، بهدف تعزيز مهاراتهم في التعامل مع تقنيات التعليم ومنصاته الرقمية، مع توفير أدوات تدريبية متخصصة تضمن مستوى عالياً من الكفاءة والاحترافية؛ (ب) وجود فرق فنية مؤهلة ومتخصصة للتعامل مع المشكلات التقنية التي قد تواجه المستخدمين أثناء استخدام المنصات التعليمية، بشكل سريع وفعال، لضمان استمرارية العملية التعليمية دون انقطاع؛ (ت) الاستفادة من الكفاءات المحلية ذات الخبرة في مجالات التطوير والتنمية أمراً أساسياً لتحسين الأداء الإداري والتعليمي؛ (ث) تعزيز الشراكة المجتمعية في تطوير التعليم عن

بعد؛ (2) المتطلبات المادية والتقنية، والتي تشمل: (أ) البنية التحتية الرقمية حيث تعد الأساس الذي تقوم عليه بيئة التعليم عن بعد، لذا؛ من الضروري توفير أجهزة وبرمجيات وشبكات اتصال متطورة تدعم العمليات التعليمية والإدارية، مع تحديث المرافق التعليمية لتتوافق مع متطلبات التحول الرقمي؛ (ب) توظيف تقنيات حديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، لتحسين عمليات التخطيط وتحليل البيانات وصناعة القرار، مع تطوير المحتوى التعليمي بما يتماشى مع المعايير الحديثة واحتياجات المتعلمين والمؤسسات التعليمية؛ (ت) الحاجة إلى أنظمة معلومات متكاملة وموحدة تسهل الوصول إلى البيانات والإرشادات اللازمة لجميع المستفيدين من دون الحاجة إلى تدخل وسيط، مما يعزز كفاءة العمل ويقلل من التشتت الإداري؛ (3) المتطلبات التنظيمية والتي تستلزم ما يلي: (أ) وضع مؤشرات دقيقة لقياس فاعلية وجودة العمليات الإدارية والتعليمية؛ (ب) تطبيق أساليب رقابية واختبارية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة؛ (ت) تبني خطط استراتيجية شاملة تستثمر في مجالات التطوير الإداري والتعليمي لرفع كفاءة العمل المؤسسي. وتستلزم العمليات الإدارية مراجعة وتحديثاً دورياً، بما يضمن انسجامها مع التطورات المتسارعة في التقنيات الحديثة والاتجاهات التربوية المعاصرة، ويسهم في تعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف والابتكار المستمر.

ومن ناحية أخرى، أشارت دراسة بوهزاي والسعيطي (2024)، أن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في السياق التعليمي توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تُعد ركيزةً لتحقيق التحول المؤسسي المنشود. ويأتي في مقدمة هذه المتطلبات دعم الإدارة العليا وقناعتها بأهمية تبني الهندرة كخيار استراتيجي لتطوير الأداء، مع ضمان توافر مساندة تنفيذية فعالة تغطي مراحل التخطيط والتطبيق والمتابعة. وكما تبرز الحاجة إلى صياغة رؤية مستقبلية واضحة تتوافق مع رسالة المؤسسة

التعليمية وأهدافها، ويتم اعتمادها رسميًا من قبل الجهات القيادية. بالإضافة إلى ذلك، يُعد تطوير الهيكل التنظيمي بصورة مرنة وقابلة للتحديث عنصرًا محوريًا، لما له من دور في تيسير إنجاز المهام والاستجابة للتغيرات. ويُشكّل توظيف تكنولوجيا المعلومات بُعدًا أساسيًا في هذا السياق، حيث تتيح التقنيات الحديثة اعتماد حلول رقمية ذكية تُسهم في رفع كفاءة العمليات، وتخفيض الجهد، والوقت، والتكلفة. كما يُعد وجود موقع إلكتروني محدث ومكتبة إلكترونية موجهة لدعم الكوادر من متطلبات التمكين الرقمي. ومن الضروري أيضًا استبدال الأساليب الإدارية التقليدية بأخرى مبتكرة تقوم على أسس علمية وتخطيط ممنهج، بما يعزز من كفاءة الموارد، ويرتقي بجودة الأداء والمخرجات التعليمية.

كما إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تُعد من المدخلات الأساسية للتطوير التنظيمي، كونها نموذجاً حيويًا للتغيير بهدف تحقيق ميزة تنافسية ومرونة في المنظمات الشبكية، حيث تشير التقديرات إلى أن أكثر من 70% من المنظمات الحديثة تنفذ برامج لإعادة هندسة عملياتها. وتُعتبر هذه المبادرة التنظيمية ضرورية لإعادة اختبار وتصميم العمليات الإدارية بشكل يعزز القدرة التنافسية من خلال تحسين الجودة، الاستجابة، التكلفة، رضا العملاء، وقياسات أداء العمليات الحاسمة (AI- Wosabi & Houssaini, 2024). ويعتمد نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على وجود قيادة قوية تؤمن بأهمية التغيير وتتمتع بالقدرة على المشاركة الفعالة في جميع مراحلها، حيث يجب أن تتحلّى هذه القيادة بالمهارات اللازمة لإدارة عمليات الهندرة، إلى جانب توفر أفراد قادرين على تحمّل المسؤولية عن نجاحها. ويتوزع الدور القيادي بين عدد من الفاعلين الأساسيين، من أبرزهم "القائد المعاد بناؤه"، والذي يتولى قيادة فريق إعادة هندسة القسم والمعنيين بالعملية، و"مالك العملية المعاد بناؤها" وهو المدير المسؤول عن تنفيذ عمليات الهندرة في مجال معين أو مجموعة محددة من

العمليات. كما تضم فرق العمل مجموعة من المتخصصين يُشار إليهم "بقوة المهام" سواء من داخل المؤسسة أو خارجها، والذين يتولّون مهام التشخيص والتصميم والتنفيذ. إلى جانب ذلك، يأتي دور "فريق التفكير" الذي يُعنى بتطوير وتحديث الأدوات والأساليب المستخدمة في إعادة بناء العمليات لضمان تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وابتكار (Al-Wosabi & Houssaini, 2024).

وقد أسهمت الضغوط الناتجة عن المنافسة، وتزايد توقعات العملاء، والتغيرات السريعة في الأسواق، في دفع العديد من المؤسسات إلى البحث عن حلول جذرية تحقق لها القدرة على تلبية متطلبات السوق من حيث الإنتاجية، وجودة الخدمة، وسرعة الأداء. وفي هذا الإطار، برزت الحاجة إلى إعادة النظر في العمليات الأساسية داخل المؤسسات، ومواءمتها مع التطورات التقنية، لا سيما تقنيات تكنولوجيا المعلومات التي يمكن من خلالها أتمتة العمليات وتبسيطها وتحقيق الكفاءة التشغيلية (مفتاح والسفني، 2025).

الدراسات السابقة ذات العلاقة بالهندرة

أجريت دراسات كثيرة حول إعادة هندسة العمليات (الهندرة) ومنها، دراسة Obi و Ibezim (2013) التي ركزت على تجربة نيجيريا في إعادة هندسة التعليم الجامعي من خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت العينة 330 مديرًا من مديري وحدات نظام المعلومات في الجامعات الفيدرالية النيجيرية. وأظهرت النتائج أن العمليات الرئيسية في القطاع التعليمي الجامعي لم تشهد عملية إعادة هندسة ملائمة خلال تطبيق إدارة المعلومات الاستراتيجية. وحول الهدف من الهندرة، أجرى ديوب وآخرون (2015) دراسة تناولت هذه الدراسة فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات كوسيلة لتبسيط الإجراءات في فرع المصرف العقاري بمدينة

طرطوس. استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من 50 موظفًا. وكشفت النتائج أن الإدارة العليا في المصرف تدعم بقوة تطبيق الهندرة، كما أثبتت الدراسة أن لهذا التطبيق أثر إيجابي على تبسيط الإجراءات الإدارية، مما انعكس بشكل إيجابي على أداء الموظفين ورضا العملاء. وللهندرة آثار إيجابية والتي كشفت عنها دراسة عوض الله (2015) عندما فحص أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز المزايا التنافسية للخدمات الصحية المقدمة في وحدات صحة المرأة الريفية بالقرى المصرية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة طبقت على 400 من الكوادر الصحية، إضافة إلى 318 مريضاً. وأوضحت النتائج أن الهندرة أسهمت في تحسين جودة الخدمات الطبية والرعاية الصحية، إلا أن الدراسة بيّنت وجود معوقات تحد من التطبيق الفعال، أبرزها نقص الكوادر المؤهلة، وضعف الإمكانيات، وقلة الاهتمام المؤسسي ببرامج الهندرة.

وحول واقع تطبيق الهندرة، قام الحنتوشي وطناش (2018) بدراسة هدفت إلى تحليل واقع تطبيق هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية، وذلك من خلال منظور إدارة التغيير. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على 500 من أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين في خمس جامعات سعودية. وقد أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الموافقة لدى المشاركين بشأن فعالية الإجراءات المتبعة في إعادة تصميم العمليات الإدارية الأكاديمية، مما يعكس تبنياً فعالاً لمفاهيم الهندرة في هذه المؤسسات.

ومن الفوائد حول دور الهندرة، كشفت دراسة فرج الله (2019) عن دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز الجودة داخل مكتبات جامعة 8 ماي 1945 بقالمة. واستخدمت الباحثة

المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة شملت 78 موظفًا من العاملين في مكاتب الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى أن الهندرة تمثل أسلوباً إدارياً حديثاً يسهم في تطوير أبعاد الجودة والمنافسة مثل الكفاءة الزمنية والتكلفة والمرونة، كما تسهم في رفع رضا المستفيدين عن مستوى الخدمات المقدمة. وللهندرة آثار على كفاءة المؤسسة حيث أجرى العامر (2020) دراسة هدفت إلى استكشاف مدى تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على كفاءة أداء الموارد البشرية في شركة كهرباء محافظة إربد. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت 175 موظفًا. وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها المختلفة كالاتصال، والاستراتيجية، والاستعداد للتغيير على أداء الموارد البشرية، ويتجلى ذلك في رفع جودة الخدمات وتعزيز قدرات العاملين داخل الشركة.

وأجرى غازي وعبد الحليم (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في جامعة الملك خالد، وتحليل دورها في دعم إدارة الجودة الشاملة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريس أعدت لقياس درجة تطبيق الهندرة عبر ستة محاور رئيسية: التدريس، التقويم، الإرشاد الأكاديمي، جودة الخريجين، البحث العلمي، وجودة المؤتمرات وخدمة المجتمع. طبقت الأداة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الهندرة كان مرتفعًا في جميع المحاور، وهذا يدل على وجود وعي مؤسسي بأهمية الهندرة في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، وتحقيق متطلبات الجودة الشاملة. وأوصت الدراسة بتعزيز تبني ممارسات الهندرة في الجامعات

السعودية، والعمل على تطوير العمليات الإدارية والأكاديمية بما يسهم في ترشيد الوقت والجهد والتكلفة، والارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية والبحثية.

وللهندرة تطبيقات في مجالات متعددة كالقيادة، وفي هذا الصدد، أجرى الغضوري (2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع هندرة الكفايات القيادية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة المعاصرة، وذلك من خلال دراسة ميدانية على القياديين في وزارة التربية بالكويت. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج المسحي التطويري، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة قصدية بلغت 260 قيادياً من الإداريين ورؤساء الأقسام والمسؤولين ومديري المدارس في وزارة التربية الكويتية. وكشفت نتائج الدراسة أن كفايات الهندرة القيادية لدى المديرين في وزارة التربية الكويتية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة المعاصرة جاءت بمستوى متوسط. كما لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر كفايات الهندرة القيادية لدى المديرين في وزارة التربية الكويتية تعزى للمؤهل العلمي لعينة الدراسة.

وهدفت دراسة Serafinas و Stravinskien (2020) إلى استكشاف العلاقة بين إدارة عمليات الأعمال وإدارة الجودة في المنظمات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، بالإضافة إلى مراجعة الأدبيات وتحليل نقدي للمصادر العلمية ذات الصلة. توصلت الدراسة إلى أن دمج عمليات إدارة الأعمال ضمن أنظمة وأدوات إدارة الجودة يُعتبر من الأسس المهمة لتطوير المنظمات وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

ومن الدراسات الأخرى حول تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية جاءت دراسة بن يوسف وعياش (2021) التي هدفت إلى التعرف على تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز جودة

التعليم العالي في عدد من المؤسسات الجامعية الجزائرية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث طبقت على عينة مكونة من 45 عضو هيئة التدريس والموظفين الإداريين، والأشخاص الذين لهم علاقة بجودة التعليم الجامعي. وكشفت النتائج أن إعادة هندسة العمليات الإدارية لها تأثير فعال على جودة التعليم الجامعي. كما أكدت النتائج على أن تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسات الجامعية له تأثير إيجابي على جودة التعليم الجامعي في الجزائر من خلال إحداث تغييرات جوهرية في العمل، ورفع كفاءة الأداء وتعزيز فعاليته بما يضمن تحقيق جودة التعليم العالي.

ومن الدراسات التي أجريت في مؤسسات التعليم العالي، الدراسة التي أجراها الشمري (2021) بعنوان متطلبات تطبيق هندسة الجامعات السعودية في ضوء تحديات العصر الرقمي. وهدفت الدراسة إلى التعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، في ظل ما تفرضه التحولات الرقمية من تحديات على التعليم العالي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، حيث طبقت على عينة عشوائية مكونة من 300 عضو هيئة تدريس من جامعة حائل. وكشفت النتائج أن متطلبات إعادة هندسة العمليات الأكاديمية جاءت في المرتبة الأولى، تلتها المتطلبات الإدارية. ومن أبرز المتطلبات: دعم القيادة العليا، وتطوير البنية التحتية التقنية، وتوفير التدريب المستمر، وتعزيز ثقافة التغيير المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات لاستراتيجيات واضحة في مجال الهندرة، وتوفير بيئة محفزة للتغيير، إلى جانب بناء القدرات البشرية اللازمة لضمان فاعلية التطبيق.

وحول إمكانية تطبيق الهندرة، جاءت دراسة El-Zubair وآخرون (2021) التي هدفت إلى استكشاف إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات التربية بجامعةات الدول العربية لتحقيق مخرجات تعليمية متميزة، من خلال تحديد متطلبات التطبيق، واستكشاف أبرز المعوقات التي تعترضه. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى تحليل الأدبيات والمنشورات ذات الصلة. وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بفعالية يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وإحداث تحولات جوهرية في النظم الإدارية تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات. وتتمثل أبرز متطلبات التطبيق في تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يحقق مزيداً من المرونة والسرعة والدقة، إلى جانب تأهيل الكوادر البشرية من خلال التدريب النوعي لتغيير المفاهيم الإدارية التقليدية. في المقابل، أبرزت الدراسة عدداً من المعوقات، منها ضعف مخرجات التعليم والتعلم، وضعف إدارة المعلومات الاستراتيجية، إلى جانب ضعف الاستفادة من إعادة هندسة العمليات الإدارية رغم ضخامة الميزانيات المرصودة له.

وأجرى الشمروخ (2022) دراسة هدفت إلى تحليل واقع متطلبات تطبيق الهندرة في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التدريب على رأس العمل، من خلال تناول أبعاد القوة البشرية والتنظيمية والتدريبية والقانونية، واستكشاف المعوقات واقتراح رؤية مستقبلية لتنمية رأس المال البشري. ونفذت الدراسة في كلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان، واعتمدت المنهج الوصفي باستخدام المسح الاجتماعي بالعينة، من خلال استبانة طُبقت على 30 من أعضاء هيئة التدريس والعاملين. وأظهرت النتائج أن التدريب على رأس العمل يمثل مدخل فاعل لتحقيق الهندرة الإدارية، من خلال تحسين الأداء، وتمكين العاملين، وتعزيز التغيير المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة إعداد خطط تدريبية

استراتيجية، وتأهيل الكوادر على تقنيات المعلومات، وتبني ثقافة تنظيمية داعمة للهندرة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

وحول تفعيل إعادة العمليات، سعت دراسة الشهري (2022) إلى استكشاف مدى تفعيل العمليات الإدارية الأساسية كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة في دعم جودة التعليم عن بعد داخل المدارس الثانوية بمدينة الرياض، بالإضافة إلى تحديد المتطلبات اللازمة لإعادة هندسة تلك العمليات على الصعيدين التنظيمي والبشري وكذلك من الناحية المادية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من 495 من القيادات والمعلمات داخل المدارس الثانوية بمدينة الرياض. وأظهرت النتائج اتفاقاً عالياً من أفراد العينة حول أهمية توافر متطلبات إعادة الهندسة الإدارية سواء التنظيمية أو البشرية أو المادية لتحقيق جودة التعليم عن بعد. كما كشفت النتائج أن المشاركات أبدين موافقتهن بدرجة كبيرة على مستوى تطبيق العمليات الإدارية في سياق التعليم عن بعد، وكان أعلى متوسطاً في بعد التوجيه، بينما جاء بعد التخطيط في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة.

ويبقى التساؤل إذا كان هناك حاجة لإعادة هندسة العمليات. حيث، جاءت دراسة Nwile و Befii-Nwile (2023) التي هدفت إلى استكشاف الحاجة لإعادة هندسة الإدارة والتعليم في القرن الواحد والعشرين، وذلك لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية على مستوى العالم. في ظل التسارع التكنولوجي والاقتصاد العالمي المتغير. واعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات التجريبية المتعلقة بإعادة هندسة الإدارة والتعليم. وأظهرت الدراسة أن القيادة التعليمية الفعالة تعد من العوامل الأساسية لنجاح إعادة الهندسة، حيث تم التأكيد على أن التركيز على الطالب كمحور رئيسي يعد

أمرًا حيويًا في إعداد الطلاب لتحقيق النجاح في الاقتصاد المعرفي العالمي. وفي ختام الدراسة، تم التأكيد على أن إعادة هندسة الإدارة والتعليم تعد ضرورة لتعزيز التنافسية وتحقيق نتائج تعليمية أفضل في القرن الواحد والعشرين.

وأجرى بوهزاوي والسعيطي (2024) دراسة هدفت إلى قياس مدى توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المعهد العالي للتقنيات الهندسية: القوارشة بمدينة بنغازي في ليبيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة طُبقت على عينة عشوائية مكونة من 50 موظفًا. حيث أظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات الهندرة كانت منخفضة، حيث برزت جوانب ضعف في الرؤية، الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا. وأوصت الدراسة بتعزيز دعم الإدارة العليا، وتطوير البنية التنظيمية والتقنية، ونشر ثقافة التغيير المؤسسي لتسهيل تطبيق الهندرة وتحسين الأداء المؤسسي.

وأجرى أخو أرشيدة (2024) دراسة هدفت إلى تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت أداة استبانة طبقت على عينة عشوائية مكونة من 350 من أفراد مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في الجامعة الأردنية وأظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات الهندرة كانت مرتفعة على مستوى جميع الأبعاد، حيث جاء بعد تكنولوجيا المعلومات في المرتبة الأولى، يليه الاستعداد للتغيير، ثم تمكين العاملين، وأخيرًا، التزام الإدارة العليا. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الخبرة لصالح الفئة الأقل خبرة، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة تعزى إلى متغيري الجنس أو المسمى الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار توافر متطلبات الهندرة في

تنفيذ إصلاحات إدارية وهيكلية، وتأسيس وحدة تنظيمية مستقلة تُعنى بإعادة هندسة العمليات، بالإضافة إلى إعداد برامج تدريبية تعزز قناعة القيادات بجدوى الهندرة، وتوسيع نطاق البحث ليشمل جامعات أخرى.

وقد يكون للهندرة آثار تمس مجالات متعددة، ففي دراسة مفتاح والسنفي (2025) التي هدفت إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها التنظيمية والإدارية والبشرية والفنية على تحسين كفاءة الإنتاج في المؤسسة العامة لصناعة الغزل والنسيج بصنعاء في اليمن. ولتحقيق ذلك، اعتمد الباحث على المنهج الكمي مستخدماً الأسلوبين الوصفي والتحليلي، وقام بتصميم استبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 279 موظفاً تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة كان متوسطاً ويميل إلى الانخفاض، بمتوسط بلغ 2.92، كما تبين أن مستوى تحسين كفاءة الإنتاج كان متوسطاً أيضاً بمتوسط بلغ 3.01. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة موجبة ودالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين كفاءة الإنتاج، ويتجلى هذا الأثر من خلال الأبعاد المختلفة لإعادة الهندسة، حيث ثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية للعوامل التنظيمية والإدارية والبشرية والفنية في تعزيز كفاءة الإنتاج بالمؤسسة. وأجرى كذلك سعد (2025) دراسة تناولت أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الأداء الوظيفي في جامعة حائل في المملكة العربية السعودية، وهدفت إلى اقتراح استراتيجيات فعالة لتطبيق الهندرة في البيئة الإدارية بالجامعة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مكونة من خمسة أبعاد رئيسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التوظيف، والرقابة. شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين

الأكاديميين والإداريين في جامعة حائل، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة 350 فردًا. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد الهندرة وتحسين الأداء الوظيفي، حيث جاء بُعد الرقابة في المرتبة الأولى بينما سجل بُعد التوجيه أدنى متوسط، مع اتفاق عام على فاعلية الأبعاد. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات منهجية لإعادة تصميم العمليات الإدارية، وتعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تدعم التغيير والتحسين المستمر.

ويتبين من استعراض الدراسات السابقة أن معايير الجدارة القيادية تُعدّ الأساس الذي يُمكن القيادات الجامعية من ممارسة أدوارها بكفاءة في توجيه التغيير المؤسسي المنشود، بينما تمثل إعادة هندسة العمليات (الهندرة) منهجاً إدارياً معاصراً يستهدف من خلاله إعادة تصميم العمليات بصورة جذرية لتحقيق تحسينات ملموسة في الأداء والكفاءة. وانطلاقاً من ذلك الهدف، فإن الربط بين الجدارة القيادية والهندرة يكتسب أهمية خاصة، إذ يجمع بين البعد البشري المؤهل والقادر على صناعة القرار وبين البعد الإداري التقني الذي يوفّر الأدوات اللازمة للتطوير وإعادة الهيكلة. ومن ثم، يشكّل هذا الترابط مدخلاً تكاملياً يسهم في رفع مستوى الفاعلية المؤسسية، وتحقيق التميز الإداري، وترسيخ ثقافة التغيير المستدام، الأمر الذي يرسخ الأساس النظري للدراسة الحالية ويمهّد لتطبيقاته الميدانية في بيئة التعليم العالي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يشتمل هذا الفصل على الآتي: (1) المنهج المتبع في الدراسة؛ (2) مجتمع وعينة الدراسة؛ (3) أداة الدراسة وإجراءاتها المتمثلة في بناء وصدق وثبات أداة الدراسة؛ (4) متغيرات الدراسة؛ (5) إجراءات تطبيق الدراسة؛ (6) المعالجة الإحصائية لتحليل البيانات التي تم تجميعها بهدف تحقيق أهداف الدراسة.

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لملاءمة هذا المنهج لتحقيق أغراض الدراسة (قاسم، 2019). ويمكن من خلال هذه المنهجية جمع بيانات مقننة للمشكلة بغرض وصفها وصفاً كمياً، وتصنيفها، وتحليلها، وتفسيرها.

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس والهيئة الأكاديمية المساندة بكليات جامعة الكويت في العام الجامعي 2025/2024م والبالغ عددهم 1,701 عضو هيئة تدريس وفقاً لإحصائية قسم الإحصاء والدراسات الاستراتيجية بجامعة الكويت للعام الجامعي (2025/2024). وتكونت عينة الدراسة من 390 عضو هيئة تدريس (انظر جدول 1) والذين تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية بحسب الكلية التي ينتمون إليها: (1) الكليات العلمية: (كلية العلوم، كلية الطب، كلية طب الأسنان، كلية العلوم الطبية المساعدة، كلية الهندسة والبتترول، كلية الصيدلة، كلية الصحة

العامة)؛ (2) الكليات النظرية: (كلية الآداب، كلية الشريعة، كلية العلوم الاجتماعية)؛ (3) الكليات

المهنية: (كلية التربية، كلية الحقوق، كلية العلوم الإدارية، كلية العلوم الحياتية، كلية العمارة).

جدول 1

توزيع أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	فئة المقارنة	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	297	%76.2
	إناث	93	%23.8
الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس	كليات علمية	140	%35.9
	كليات نظرية	93	%23.8
	كليات مهنية	157	%40.3
التوصيف الوظيفي	أستاذ مساعد	124	%31.8
	أستاذ مشارك	160	%41.0
	أستاذ دكتور	66	%16.9
	هيئة أكاديمية مساندة (مدرس مساعد)	40	%10.3
سنوات الخدمة في الجامعة	أقل من 5 سنوات	66	%16.9
	5 سنوات إلى 10 سنوات	151	%38.7
	أكثر من 10 سنوات إلى 20 سنة	110	%28.2
	أكثر من 20 سنة	63	%16.2
هل سبق وإن شغلت أحد المناصب القيادية؟	نعم	79	%20.3
	لا	311	%79.7
المجموع الكلي		390	100

أداة الدراسة وإجراءاتها

يشتمل هذا الجزء على وصف لأداة الدراسة من حيث خواص بنائها، وقياس صدقها وثباتها. كما يحتوي هذا الجزء أيضاً على إجراءات تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة. وتجميع البيانات وتحليل المعلومات من خلال استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

أولاً: أداة الدراسة

1- بناء أداة الدراسة

تم بناء أداة الدراسة بعد الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة [انظر مثلاً: (الأحمري، 2020؛ البيز، 2022؛ الزبيدي، 2018؛ الغضوري، 2020)] للاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة بنودها (انظر ملحق 1).

وتكونت أداة الدراسة من قسمين، بحيث يشمل القسم الأول المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة متضمنة فيها متغيرات الدراسة، بينما يشمل القسم الثاني أداة الدراسة المكونة من محورين، حيث يشمل المحور الأول معايير الجدارة القيادية لاختيار شاغلي الوظائف القيادية بجامعة الكويت، والمكون من ثلاثة أبعاد: (1) بعد الكفاءة الشخصية والمكون من 22 بنداً، (2) بعد الكفاءة الإدارية والمكون من 21 بنداً، (3) بعد الكفاءة الأكاديمية والمكون من 15 بنداً، ويختص المحور الثاني الخاص بإعادة هندسة العمليات (الهندرة) والذي يتكون من 25 بنداً.

وقد صممت الاستبانة لمحاور الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لدرجة الموافقة تحت خمس فئات: [درجة كبيرة جداً = 5)، (درجة كبيرة = 4)، (درجة متوسطة = 3)، (درجة ضعيفة = 2)، (درجة ضعيفة جداً = 1)]. وتم ترتيب توزيع المتوسطات الحسابية الخاصة

لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمعادلة الآتية: $[3 \div (5-1) = 1.33]$ ، وعليه تشير المتوسطات الحسابية إلى درجة الموافقة كالاتي: [ضعيفة = $(2.33-1)$ ؛ متوسطة = (أكثر من $2.33-3.66$)؛ كبيرة = (أكثر من $3.66-5$)].

2- صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم التحقق عن طريق الصدق الظاهري، ووضوح مفرداتها للمستجيبين، وذلك من خلال عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة التربوية في كلية التربية بجامعة الكويت؛ وذلك للحكم على مدى ملاءمة البنود للمحاور التي تمثلها أداة الدراسة. وبناءً على ملحوظاتهم، أجريت التعديلات اللازمة وفق آراء المحكمين؛ حذفاً وإضافة وإعادة صياغة لبعض البنود حتى خلصت الاستبانة إلى شكلها النهائي (انظر ملحق 2).

3- ثبات أداة الدراسة

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة الكلي وثبات محاورها كلاً على حدة، استخرجت قيم معامل الاتساق الداخلي بين البنود (Alpha Cronbach) بالاعتماد على بيانات العينة الاستطلاعية والتي بلغت 30 عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت مشمولة بعينة الدراسة. وتراوحت قيم معاملات الاتساق لمحاور الاستبانة وأبعادها بين (0.887-0.957)، بينما كانت قيمة الاتساق للمعامل الكلي للأداة (0.976)، ويمكن القول إن قيم هذه المعاملات مرتفعة، مما يدل على أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الثبات (انظر جدول 2).

جدول 2

قيم معامل الثبات " ألفا كرونباخ" لمجالات الدراسة والأداة ككل

المحور	البعد	عدد البنود	قيم ثبات ألفا كرونباخ
1-معايير الجدارة القيادية	الكفاءة الشخصية	22	.887
	الكفاءة الإدارية	21	.923
	الكفاءة الأكاديمية	15	.943
	الأبعاد ككل	58	.962
2- الهندرة		25	.957

4- متغيرات الدراسة

اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أ. المتغيرات المستقلة

تكونت أداة الدراسة من المتغيرات المستقلة المتمثلة بالآتي: (1) الجنس، وله فئتان (نكر، أنثى)؛ (2) الكلية وقسمت لثلاث فئات: (أ) الكليات العلمية: (كلية العلوم، كلية الطب، كلية طب الأسنان، كلية العلوم الطبية المساعدة، كلية الهندسة والبتترول، كلية الصيدلة، كلية الصحة العامة)؛ (ب) الكليات النظرية: (كلية الآداب، كلية الشريعة، كلية العلوم الاجتماعية)؛ (ت) الكليات المهنية: (كلية التربية، كلية الحقوق، كلية العلوم الإدارية، كلية العلوم الحياتية، كلية العمارة)؛ (3) التوصيف الوظيفي وقسمت لأربعة فئات: (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ دكتور، هيئة أكاديمية مساندة)، (4) سنوات الخدمة في الجامعة وقسمت لأربعة فئات: (أ) أقل من 5 سنوات؛ (ب) 5 سنوات إلى 10 سنوات؛ (ت) أكثر من 10 سنوات إلى 20 سنة؛ (ث) أكثر من 20 سنة؛ (5) هل سبق وأن شغلت أحد المناصب القيادية؟ وله فئتان (نعم، لا).

ب. المتغيرات التابعة

تتمثل المتغيرات التابعة في المحاور الآتية: (1) محور معايير الجدارة القيادية لاختيار شاغلي الوظائف القيادية المتمثلة بثلاثة أبعاد: (أ) الكفاءة الشخصية (ب) الكفاءة الإدارية (ت) الكفاءة الأكاديمية، (2) محور إعادة هندسة العمليات (الهندرة).

ثانياً: إجراءات تطبيق الدراسة

بعد التأكد من صدق أداة البحث وثباتها، ومدى وملاءمتها لموضوع الدراسة وصلاحياتها للتطبيق، تم اتباع الإجراءات الخاصة بتطبيق الدراسة، حيث تم الحصول أولاً على خطاب تسهيل مهمة من مساعد العميد للشئون الأكاديمية والأبحاث ورئيس لجنة ماجستير التربية في كلية التربية موجه إلى عميد كلية الدراسات العليا بجامعة الكويت لتسهيل مهمة الباحث في جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة (انظر ملحق 3). ولتوزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، تم استخدام طريقتين: (1) استخدام الاستبانة الإلكترونية التي تم تصميمها باستخدام Google Forms وتوزيعها على العينة المستهدفة باستخدام البريد الإلكتروني وبعض تطبيقات التواصل الاجتماعي؛ (2) استخدام الاستبانات الورقية وتوزيعها شخصياً لأفراد عينة الدراسة. وقبل إدخال البيانات في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة الخامسة والعشرين، تم تفريغ الاستبانات المستردة وتدقيقها للتحقق من صلاحياتها، وقد تبين أن جميع الاستبانات صالحة.

المعالجة الإحصائية

بعد التأكد من صلاحية الاستبانات، تم تفريغ البيانات في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) النسخة الخامسة والعشرين.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية: (1) للإجابة عن السؤال الأول والثاني، تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل في مقاييس النزعة المركزية والتمثلة في النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة؛ (2) للإجابة عن السؤال الثالث والرابع تم استخدام الإحصاء الاستدلالي المتمثل في: (أ) اختبار "ت" للعينات المستقلة Independent Sample t-test وذلك لاختبار الفروق بين فئتين مستقلتين لمتغير الجنس ومتغير هل سبق وأن شغلت أحد المناصب القيادية؛ (ب) اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمتغيرات الآتية (العمر، التوصيف الوظيفي، سنوات الخدمة، الكلية)؛ (3) للإجابة عن السؤال الخامس، تم استخدام معامل الارتباط Pearson للكشف عن العلاقة الارتباطية بين تصورات أفراد العينة حول معايير الجدارة القيادية والآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهدرة في جامعة الكويت.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

يشمل هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة مع مناقشة استجابات أفراد عينة الدراسة للبنود الموزعة على محاور الدراسة المتمثلة بالآتي: (1) المحور الخاص بمعايير الجدارة القيادية لاختيار شاغلي الوظائف القيادية في الجامعة؛ (2) المحور الخاص بإعادة هندسة العمليات (الهندرة). وتم عرض النتائج للإجابة عن أسئلة الدراسة وفقاً لنوع الإحصاء المستخدم على قسمين وعلى النحو الآتي: (1) الإحصاء الوصفي الذي يشمل مقاييس النزعة المركزية المتمثلة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للإجابة عن السؤال الأول والثاني؛ (2) الإحصاء الاستدلالي والمتمثل بالآتي: (أ) اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent T-Test)؛ واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للإجابة عن السؤال الثالث والرابع؛ (ب) معامل الارتباط Pearson للإجابة عن السؤال الخامس.

أولاً: الإحصاء الوصفي

السؤال الأول:

ما تصورات أفراد عينة الدراسة لأهم معايير الجدارة القيادية والمتمثلة بالكفاءة الشخصية، والكفاءة الإدارية، والكفاءة الأكاديمية اللازم توفرها عند اختيار شاغلي الوظائف القيادية في جامعة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة الخاصة بمعايير الجدارة القيادية لاختيار شاغلي الوظائف القيادية (انظر جدول

(3).

جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لتصورات عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية لاختيار شاغلي الوظائف القيادية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	كبيرة	0.28	4.36	الكفاءة الشخصية
2	كبيرة	0.39	4.33	الكفاءة الإدارية
3	متوسطة	0.61	3.62	الكفاءة الأكاديمية
	كبيرة	0.34	4.16	الأبعاد ككل

ملاحظة [1 - 2.33] قيم ضعيفة، (أكثر من 2.33 - 3.66) قيم متوسطة، (أكثر من 3.66 - 5) قيم كبيرة]

ولوحظ بشكل عام موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة حول معايير الجدارة القيادية لاختيار شاغلي الوظائف القيادية بجامعة الكويت. وقد يُعزى هذا التقدير المرتفع إلى إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية توافر هذه الخصائص مجتمعة بمن يشغل منصبًا قياديًا في الجامعة، كونها حاسمة في تحقيق أهداف الجامعة. وبصورة خاصة تتعلق بكل بعد على حدة، فقد جاء بُعد الكفاءة الشخصية في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة مما يدل على أهمية الصفات الشخصية لشاغلي الوظائف القيادية كالاتزان النفسي، والقدرة على اتخاذ القرار، ومهارات الاتصال والتأثير التي تعد من أهم مقومات الجدارة القيادية. ويُحتمل أن يكون السبب في ذلك لما تؤديه هذه الصفات من دور محوري في تحقيق فوائد عدة منها تأصيل وإيجاد علاقات إيجابية مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة والعاملين.

وحل بُعد الكفاءة الإدارية في المرتبة الثانية وأيضاً بدرجة كبيرة مما يؤكد على أهمية امتلاك شاغلي الوظائف القيادية للمهارات الإدارية الضرورية والفعالة مثل إدارة الوقت والموارد، والتخطيط والتنظيم، واتخاذ القرارات المناسبة، حيث تسهم تلك المهارات في تسيير وتيسير العمل المؤسسي بكفاءة. وفي المرتبة الثالثة، جاء بُعد الكفاءة الأكاديمية وبدرجة متوسطة. وقد يُفسر هذا الترتيب بأن الكفاءة الشخصية والكفاءة الإدارية أكثر حاجة وإلحاحاً من تلك المهارات المتعلقة بالكفاءة الأكاديمية، حيث

إن الإنجازات الأكاديمية أو الخبرة العلمية وحدها لا تكفي لنجاح القائد في موقعه ما لم تُدعم بالمهارات السابق ذكرها والمتعلقة بالشخصية والإدارية.

ومن خلال هذا الترتيب، يتضح أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت يُعطون أولوية للمصفات الشخصية والإدارية في اختيار شاغلي الوظائف القيادية، مع اعتبار الكفاءة الأكاديمية جزءاً مكماً لا منفرداً في بناء شخصية القائد. وهذا يدل على تطلعهم إلى قائد متكامل يستطيع أن يُدير ويقود، لا فقط أن يُدرّس وينشر، مما يعكس تطوراً في تصور الدور القيادي داخل مؤسسات التعليم العالي.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في معايير الجدارة القيادية الآتية:

(1) دراسة Barkman (2015) والتي أكدت على أهمية المهارات الشخصية مثل التواصل وتحمل المسؤولية كعوامل مؤثرة في القيادة؛ (2) دراسة Kilag وآخرون (2023) حيث كشفت عن أهمية الذكاء العاطفي، والتواصل الفعّال، والرؤية الاستراتيجية؛ (3) دراسة الزبيدي (2018) حيث أشارت إلى أن الكفاءة الشخصية جاءت في موقع متقدم مقارنة ببقية المعايير الأخرى، وبدرجة كبيرة.

ومن جهة أخرى، تختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج دراسة العيدروس (2015) التي كشفت أن ممارسة رؤساء الأقسام للكفاءة الإدارية كانت بدرجة متوسطة، في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الأحمري، 2020؛ الدوسري، 2022) والتي كشفت أن الكفاءة الأكاديمية في بعض الجامعات السعودية جاءت بدرجة كبيرة.

ولمعرفة درجة تقدير استجابات عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية لاختيار شاغلي الوظائف القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت بشكل تفصيلي، تم استخراج

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبنود محور معايير الجدارة القيادية ولكل بُعد على حدة، وكانت النتائج الآتية:

البعد الأول: الكفاءة الشخصية:

لتقدير استجابات أفراد عينة الدراسة حول البنود الخاصة ببعد الكفاءة الشخصية، وهو البعد الأول في الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (انظر جدول 4). وبشكل عام، لوحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول موافقتهم للبنود المتعلقة ببعد الكفاءة الشخصية كأحد معايير الجدارة القيادية كانت كبيرة. وهذا يشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن الصفات الشخصية في القائد تشكل دورًا محوريًا في تحديد درجة الكفاءة المطلوبة عند ممارسة العمل القيادي في مؤسسات التعليم العالي ومنها الجامعات، ولا تقل بنفس الوقت عن أهمية الكفاءة الإدارية أو الأكاديمية.

وعند النظر إلى البنود بشكل مفصل، نلاحظ موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة حول أهمية أغلب البنود ما عدا البندين الثاني والثالث والتي جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة. وقد يعود أن السبب إلى أن ذلك البندين المتعلقين باللياقة البدنية وحسن المظهر على الرغم من أهميتهم، إلا أن عدم توافرهم بدرجة كبيرة لا يعد معيقًا للعمل القيادي (انظر جدول 4).

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية لاختيار شاغلي الوظائف القيادية لبعده الكفاءة الشخصية

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	الكاريزما القيادية التي تبرز مهارات القائد الاستراتيجي.	4.60	0.57	6	كبيرة
2	اللياقة البدنية وصحة جيدة.	3.55	0.89	22	متوسطة
3	الالتزام بالمظهر الحسن والمهني.	3.60	0.63	21	متوسطة
4	القدرة على التواصل الفعال مع جميع أعضاء هيئة التدريس والإدارة والطلاب.	4.76	0.44	2	كبيرة
5	القدرة على تحفيز الآخرين.	4.75	0.43	3	كبيرة
6	القدرة على التكيف مع التغييرات والأزمات في بيئة العمل.	4.57	0.64	7	كبيرة
7	مهارات التفكير النقدي لتحليل المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة.	4.67	0.51	4	كبيرة
8	نموذج القدوة الحسنة في الاخلاق (كالتواضع والنزاهة والموضوعية والإخلاص في العمل).	4.79	0.40	1	كبيرة
9	الأفكار الإبداعية والابتكارية في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.	4.60	0.56	5	كبيرة
10	مهارات التفاوض الناجح.	4.56	0.56	9	كبيرة
11	القدرة على التحدث بأكثر من لغة.	3.71	1.23	20	كبيرة
12	الثقة بالنفس.	4.54	0.59	10	كبيرة
13	التمتع بالتفكير الإيجابي والبناء لتطوير الجامعة.	4.52	0.60	11	كبيرة
14	البلاغة والفصاحة اللغوية.	4.43	0.76	12	كبيرة
15	الشغف القيادي لتحقيق رؤية الجامعة.	4.36	0.95	13	كبيرة
16	القبول من الآخرين.	4.35	0.77	14	كبيرة
17	سرعة البديهة.	4.33	0.77	15	كبيرة
18	تحمل المسؤولية بجدية واحترافية.	4.57	0.66	8	كبيرة
19	معرفة شاملة ومتنوعة.	4.31	0.80	16	كبيرة
20	ضبط النفس في المواقف المختلفة.	4.18	1.42	17	كبيرة
21	التبصر والوعي فيما يحيط بالجامعة.	4.15	1.06	18	كبيرة
22	قوة الشخصية.	3.97	1.49	19	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.36	0.28		كبيرة

ملاحظة [1 - 2.33] قيم ضعيفة، (أكثر من 2.33 - 3.66) قيم متوسطة، (أكثر من 3.66 - 5) قيم كبيرة].

وفيما يخص البنود التي جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة، تم تقسيمها إلى ست فئات بحسب قيم المتوسطات الحسابية وكانت مرتبة تنازليا كالآتي: (1) المتوسطات الحسابية التي تراوحت قيمها من 4.75 - 4.79 والتي تمثلت بالبنود المتعلقة بتوافر صفة القدوة، ومهارات التواصل، والقدرة على تحفيز الآخرين. وقد يعود سبب ارتفاع متوسط هذه الفئة إلى إدراك أفراد العينة للجدوى المباشرة، حيث إن نموذج القدوة الحسنة للقيادي ينتج عنه تعزيز المصداقية، مما يسهم في بناء الثقة المتبادلة مع الآخرين. وكذلك الحال بالنسبة لتوافر مهارات التواصل الفعال التي قد تعزز من التفاهم وتسهم في تحسين بيئة العمل. كما تساعد أيضا قدرة القائد على التحفيز في تحسين كفاءة الأداء العام للعاملين وزيادة الرضا لديهم وتعزيز الابتكار والإنتاجية والتحسين المستمر؛ (2) المتوسطات الحسابية التي تراوحت قيمها من 4.60 - 4.67 والتي تمثلت بالبنود التي شملت مهارات التفكير النقدي لحل المشكلات، والقدرة على إنتاج أفكار إبداعية وابتكارية في المجالات المتعلقة بوظائف الجامعة كالتدريس والبحث العلمي، وتوافر الكاريزما القيادية. وقد يكون السبب راجعا إلى إدراك أفراد عينة الدراسة على أن مهارات التفكير النقدي لحل المشكلات تعد مهارة أساسية لاتخاذ القرارات الصائبة بسبب القدرة على تقييم البيانات والمعلومات من أجل المشكلات المعقدة في بيئة العمل الأكاديمية، حيث قد يستطيع القائد الجامعي على حل المشكلات من عدة زوايا بشكل منطقي وواقعي. وبالنسبة للمهارة التي تؤكد قدرة شاغلي الوظائف القيادية على إنتاج أفكار إبداعية وابتكارية، قد يرى أفراد عينة الدراسة أهميتها في إيجاد بيئة تعليمية وأكاديمية تنافسية لمواجهة التحديات المختلفة، حيث تسهم هذه الشخصية القيادية في إيجاد حلول مبتكرة للنهوض بالتدريس والبحث العلمي. وبالنسبة لأهمية تمتع القائد بكاريزما قيادية قد يكون الأمر متعلقا بقوة الكاريزما والحضور القوي في جذب وإلهام وتحفيز وتوجيه العاملين نحو

أهداف الجامعة؛ (3) المتوسطات الحسابية التي تراوحت قيمها من 4.56 - 4.57 والتي تمثلت بالبنود المتعلقة بالقدرة على التكيف، وتحمل المسؤولية، ومهارات التفاوض الناجح، والثقة بالنفس، والتمتع بالتفكير الإيجابي، حيث يمكن القول بأن ما تقدم تعكس صفات مهمة كضرورة توافر المرونة عند قيادي الجامعة وأن يكون على درجة من الاستعداد لإدارة المواقف المختلفة بكفاءة، حيث قد تسهم توافر تلك الصفات من مواجهة التحديات لضمان تحقيق الاستقرار في الجوانب المختلفة في بيئة العمل الجامعي؛ (4) المتوسطات الحسابية التي تراوحت قيمها من 4.31 - 4.43 والتي تمثلت بالبنود التي اشتملت على أهمية توافر الفصاحة اللغوية التي قد تكون بسبب أهميتها في التأثير على الآخرين من خلال القدرة على فاعلية نقل الرسائل بشكل مؤثر لتحقيق الأهداف المنشودة، وتوافر الشغف القيادي والذي قد يكون بسبب الدور المهم لهذه الصفة في إلهام فريق العمل وبيان الرغبة الحقيقية في تحقيق الأهداف المطلوبة منه والذي يضمن بالمقابل زيادة درجة التزام فريق عمل في العمل الدؤوب، وتوافر القبول من الآخرين التي قد تزيد من فرص التفاهم وزيادة مستوى التعاون ورفع الروح المعنوية عند الآخرين، وتوافر صفة سرعة البديهة التي قد تكون ملحة في المواقف الصعبة، وأن توافر المعرفة الشاملة والمنتوعة قد يجعل القيادي قادرا على اتخاذ قرارات استباقية في جميع المجالات وكذلك القدرة على القدرة على اتخاذ قرارات صائبة؛ (5) المتوسطات الحسابية التي تراوحت قيمها من 4.15 - 4.18 واقتصرت على بُعدين اثنين وهما ضبط النفس بالمواقف المختلفة لاحتمالية مواجهة مواقف صعبة والتي تستدعي الهدوء والالتزان مما يساعد في الحفاظ على استقرار بيئة العمل الأكاديمي، وكذلك توافر صفة التبصر والوعي بما يحيط بالجامعة نظرا لدور القائد المهم في صياغة قرارات استراتيجية تدعم أهداف الجامعة وتواكب التغيرات في البيئة المحيطة من خلال القدرة على تحديد

الأولويات بشكل دقيق واتخاذ قرارات تُسهم في تحسين الأداء الجامعي؛ (6) المتوسطات الحسابية التي تراوحت قيمها من 3.71 - 3.97 حيث ارتبطت بقوة الشخصية والتي تظهر أهميتها في قيادة الفريق بثبات في وقت الأزمات والتصدي للضغوطات المختلفة، وتوافر صفة التحدث بأكثر من لغة والتي قد تكون لحاجة الجامعة في التعامل الدولي والتواجد في المحافل الخارجية التي تتعدد بها الثقافات، وللتعامل مع ثقافات وأيديولوجيات مختلفة، مما يعزز التنوع الثقافي والإبداع داخل الجامعة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كلاً من [(الركابي، 2024؛ الزبيدي، 2018؛ العجمي وآخرون، 2025؛ مقل، 2018)؛ (Kilag et al., 2023؛ Alholiby, 2024)] حيث أكدت تلك الدراسات على أهمية الصفات الشخصية بغض النظر عن الترتيب مثل الأخلاق المهنية، والقدرة على التواصل، والذكاء العاطفي، والرؤية القيادية، والشغف، والالتزام، والكاريزما القيادية في تعزيز كفاءة القائد التعليمي، وتحقيق الأداء القيادي المتميز. واختلفت مع نتائج دراسة كل من (أولاد سالم مخلوفي، 2019؛ البيز، 2022) وذلك من حيث تقييم درجة توافر بُعد الكفاءة الشخصية وأهميته في اختيار شاغلي الوظائف القيادية.

البعد الثاني: الكفاءة الإدارية:

لتقدير استجابات أفراد عينة الدراسة حول البنود الخاصة ببعد الكفاءة الإدارية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (انظر جدول 5). ولوحظ بشكل عام أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد الكفاءة الإدارية جاءت بدرجة كبيرة. وهذا يشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون بدرجة كبيرة أهمية بعد الكفاءة الإدارية من خلال توافر المهارات الإدارية عند اختيار شاغلي الوظائف القيادية بجامعة الكويت. وقد يكون السبب وراء استجاباتهم راجعا للدور المحور لهذا البعد

في تحقيق الفاعلية الإدارية لضمان أداء فاعل للجامعة والذي قد يتبين من خلال قدرة شاغلي الوظائف القيادية بالجامعة على التخطيط الإداري الإستراتيجي.

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية لاختيار شاغلي الوظائف القيادية لبعث الكفاءة الإدارية

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	إدارة الصراعات التنظيمية.	4.45	0.62	9	كبيرة
2	تحقيق العدالة التنظيمية في توزيع الأعمال والمسؤوليات.	4.57	0.60	3	كبيرة
3	تطبيق الشفافية في اتخاذ القرارات.	4.53	0.68	4	كبيرة
4	تنفيذ الاعمال بدقة واتقان.	4.52	0.62	5	كبيرة
5	اتخاذ القرارات المهمة.	4.76	0.46	1	كبيرة
6	تنسيق جهود العاملين من أجل تحقيق الأهداف.	4.48	0.64	6	كبيرة
7	تصميم خطط وبرامج العمل.	4.47	0.74	7	كبيرة
8	إدارة فرق العمل بكفاءة واحترافية.	4.60	0.58	2	كبيرة
9	متابعة التغييرات والتطورات التي تحدث في بيئة الحرم الجامعي.	4.40	0.68	12	كبيرة
10	تبسيط وتسهيل إجراءات سير العمل.	4.25	0.92	14	كبيرة
11	توجيه العاملين إلى تحسين وتطوير الأداء الوظيفي.	4.44	0.57	10	كبيرة
12	القدرة على مواجهة التحديات الإدارية.	4.47	0.65	8	كبيرة
13	تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة الجامعية التي تتوافق مع التحول الرقمي.	4.42	0.57	11	كبيرة
14	تحديد الاحتياجات التدريبية للنمو المهني لمنسوبي جامعة الكويت.	4.33	0.77	13	كبيرة
15	اختيار الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس للعمل معه كمساعدين أو ضمن فريق عمل لتحقيق أهداف الجامعة.	4.13	1.31	15	كبيرة
16	إعداد الميزانية وإدارة الموارد المالية بكفاءة.	4.11	0.86	16	كبيرة
17	كتابة التقارير بوضوح ودقة.	4.10	0.74	17	كبيرة
18	تطبيق مبدأ الشورى بين العاملين.	4.06	0.82	18	كبيرة
19	الإلمام باللوائح والأنظمة والقواعد الجامعية.	3.99	1.31	19	كبيرة
20	إدارة الوقت والموارد بفعالية.	3.97	1.28	20	كبيرة
21	إيجاد مبدأ التنوع في بيئة العمل.	3.87	0.94	21	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.33	0.39		كبيرة

ملاحظة [1 - 2.33] قيم ضعيفة، (أكثر من 2.33 - 3.66) قيم متوسطة، (أكثر من 3.66 - 5) قيم كبيرة].

وعند النظر إلى البنود بشكل خاص، يبرز اتفاق أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة حول أهميتها، ويُعزى ذلك إلى إدراكهم لأهمية الكفاءة الإدارية عند اختيار شاغلي الوظائف القيادية بجامعة الكويت نظراً لما قد تستلزمه هذه المناصب القيادية من مهارات إدارية متقدمة في التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والمتابعة والمراقبة، واتخاذ القرارات، والتقييم.

وفيما يخص البنود التي جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة، تم تقسيمها إلى ست فئات بحسب قيم المتوسطات الحسابية للبنود وكانت مرتبة تنازلياً كالآتي: (1) جاء البند الخامس على قمة البنود الخاصة ببعد الكفاءة الإدارية، حيث كان المتوسط الحسابي 4.76، مما قد يعكس إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية هذه الصفة باعتبارها جزءاً أساسياً في القيادة الإدارية الجامعية، إذ يُعد اتخاذ القرار عنصراً محورياً في العمل القيادي، حيث يتطلب التعامل مع المواقف المعقدة في تحديد البدائل والخيارات، وتوجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية؛ (2) المتوسطات الحسابية التي تراوحت قيمها من 4.52 - 4.60 والتي تمثلت بالبنود المتعلقة بإدارة فرق العمل بكفاءة واحترافية، وتحقيق العدالة التنظيمية، وتطبيق الشفافية في اتخاذ القرارات، وتنفيذ الأعمال بدقة وإتقان، حيث يمكن القول بأن ما تقدم يعكس مهارات قيادية متقدمة تسهم في بناء بيئة تنظيمية فعالة داخل المؤسسة الجامعية. فالكفاءة في إدارة فرق العمل تُعد عاملاً حاسماً في تعزيز العمل الجماعي وتحقيق التكامل الوظيفي، كما أن إدارة فرق العمل ينبغي عليها تطبيق العدالة التنظيمية مما قد يُرسخ مبادئ الإنصاف والمساواة، ويُعزز كذلك شعور الانتماء والرضا الوظيفي بين العاملين، وفي السياق ذاته، كان لزام أهمية تطبيقه لمبدأ الشفافية في اتخاذ القرارات التي تعد من الصفات الجوهرية للقيادة الرشيدة، إذ تسهم في ترسيخ الثقة بين القائد والعامل، وبالتالي، يكون منطقياً أن ما يتم تنفيذه من أعمال سيتم إنجازها بدقة

وإتقان، وهذا مؤشر على أهمية وجود نظام إداري قائم على المهنية والانضباط المؤسسي، للحد من نتائج القرارات غير المدروسة التي تضعف الكفاءة الإدارية العامة للمؤسسة؛ (3) المتوسطات الحسابية التي تراوحت قيمها من 4.40 - 4.48 والتي تمثلت بالبنود المتعلقة بتنسيق جهود العاملين، وتصميم خطط وبرامج العمل، إدارة الصراعات التنظيمية، وتوجيه العاملين إلى تحسين الأداء، والقدرة على مواجهة التحديات الإدارية، وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، ومتابعة التغييرات في بيئة الحرم الجامعي، حيث قد يعزى السبب إلى كون تلك المهارات الإدارية تصف ممارسات محسوسة ومباشرة وتؤثر في سير العمل الإداري في الجامعة، وتسهم في إيجاد بيئة جامعية منظمة ومرنة قادرة على التكيف مع التحديات وتحقيق الأهداف بكفاءة؛ (4) المتوسطات الحسابية التي تراوحت قيمها من 4.25 - 4.33 والتي تمثلت بالبنود المتعلقة بتبسيط وتسهيل إجراءات سير العمل، وتحديد الاحتياجات التدريبية للنمو المهني، وقد يُفسر ذلك بوعي أفراد عينة الدراسة بأهمية هذه الصفات في تعزيز كفاءة العمل الإداري، نظرًا لدورها في تحسين انسيابية العمل، وتقليل التعقيدات الإدارية، إلى جانب مساهمتها في دعم التطوير المهني المستمر للعاملين بما يتماشى مع متطلبات العمل الجامعي؛ (5) المتوسطات الحسابية التي تراوحت قيمها من 4.06 - 4.13 والتي تمثلت بالبنود المتعلقة باختيار الكفاءات المتميزة للعمل مع القائد الجامعي كمساعدين أو ضمن فريق عمل، وإعداد الميزانية وإدارة الموارد المالية، وكتابة التقارير، وتطبيق مبدأ الشورى. وعلى الرغم من أهمية تلك البنود، إلا أن قيم المتوسطات الحسابية لهذه البنود كانت أقل نسبيًا مما تقدم من البنود السابق ذكرها، حيث لم تظهر ضمن المهارات في الفئات السابقة، وقد يكون السبب راجعًا إلى أن هذه البنود قد لا تكون بقدر المهارات السابق ذكرها والتي يحتم وجودها أولاً وتشكل الأولوية خاصة فيما يتعلق بالمهارات القيادية الأساسية مثل تحديد

الرؤية الاستراتيجية، واتخاذ القرار، حيث تعد هذه المهارات أكثر أهمية في بناء القيادة الفعالة وفي تحديد نجاح المؤسسة على المدى الطويل؛ (6) المتوسطات الحسابية التي تراوحت قيمها من 3.87 - 3.99 والتي تمثلت بالبنود المتعلقة بالإلمام باللوائح والأنظمة، وإدارة الوقت والموارد، وإيجاد مبدأ التنوع في بيئة العمل، حيث جاءت تلك الفئة في المرتبة الأخيرة. وقد يُفسر ذلك بأن هذه المهارات غير ملحة مقارنة بالمهارات الأخرى التي قد تساهم في اتخاذ القرارات الحاسمة للقيام بأدوار قيادية وحساسة وتشكل أهمية قصوى على مستوى أعلى مقارنة بالمهارات الإدارية التفصيلية مثل الإلمام باللوائح أو إدارة الوقت والتي قد تكون في حالة القيام بأدوار تكميلية للقيام بأعمال تتعلق بالجوانب الإجرائية والروتينية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة، التي أكدت على أهمية الكفاءة الإدارية في تعزيز الأداء القيادي داخل المؤسسات التعليمية، ومن هذه الدراسات (الأحمري، 2020؛ الفهمي، 2020؛ آل مداوي وعثمان، 2020). بينما اختلفت مع نتائج دراسة خاطر (2018) حيث كشفت عن قصور أو ضعف فعلي في ممارسة الكفاءة الإدارية أو إدماجها ضمن معايير اختيار القيادات.

البعد الثالث: الكفاءة الأكاديمية:

لتقدير استجابات أفراد عينة الدراسة حول البنود الخاصة ببعد الكفاءة الأكاديمية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (انظر جدول 6). ولوحظ بشكل عام أن استجابات أفراد عينة الدراسة للمعايير الخاصة ببعد الكفاءة الأكاديمية جاءت بدرجة متوسطة، مما قد يُشير إلى أن هذا البعد، رغم أهميته في البيئة الجامعية، إلا أنه يُنظر إليه كعامل لا تقل أهمية عن بعدي الكفاءة

الشخصية والكفاءة الإدارية في عملية اختيار شاغلي الوظائف القيادية بالجامعة، واعتبار بُعد الكفاءة الأكاديمية عنصراً مكملاً ومفيداً في جوانب محددة قد تركز فقط على المعرفة التخصصية وقد تقتصر أيضاً على الجوانب الأكاديمية والفنية المحدودة، إشارة إلى أن هذه الصفات قد لا تعطي القائد نفس القدرة على التعامل مع التحديات الإدارية أو الشخصية التي تواجهها الجامعات.

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية لاختيار شاغلي الوظائف القيادية لبعد الكفاءة الأكاديمية

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	شغل رتبة أكاديمية تؤهله للمنصب المتقدم له.	4.07	0.92	1	كبيرة
2	امتلاك سنوات خدمة طويلة في خدمة الجامعة من خلاله تبوئه لبعض المناصب القيادية.	3.88	1.11	2	كبيرة
3	العمل في مجال برامج الدراسات العليا.	3.65	1.10	6	متوسطة
4	الإسهام في بناء شراكات مع مؤسسات أكاديمية بحثية محلية ودولية.	3.79	0.81	4	كبيرة
5	الحصول على شهادات حضور لورش عمل ودورات تدريبية متخصصة.	3.60	1.13	8	متوسطة
6	نشر أوراق علمية في مؤتمرات أو مجلات علمية محكمة ذات تصنيف عالي.	3.76	0.97	3	كبيرة
7	تقديم الاستشارات الأكاديمية.	3.58	0.90	9	متوسطة
8	تقديم محاضرات في المحافل الدولية والمحلية.	3.56	0.83	10	متوسطة
9	الإسهام في تطوير المناهج الجامعية.	3.73	0.83	5	كبيرة
10	الاشتراك في لجان الاعتماد الأكاديمي لتوكيد الجودة التعليمية.	3.65	1.03	7	متوسطة
11	تقديم مقترحات لأساليب تعليمية جديدة.	3.48	1.18	11	متوسطة
12	الحصول على عضوية في جمعيات علمية على المستوى المحلي والعالمية.	3.42	0.93	12	متوسطة
13	المشاركة الفاعلة في المؤتمرات المحلية أو العالمية.	3.37	1.22	14	متوسطة
14	الحصول على جوائز في المجالات الإدارية والأكاديمية.	3.37	0.87	13	متوسطة
15	العمل ضمن لجان أكاديمية بالجامعة.	3.36	1.07	15	متوسطة
الدرجة الكلية		3.62	1.61	متوسطة	

ملاحظة [1 - 2.33] قيم ضعيفة، (أكثر من 2.33 - 3.66) قيم متوسطة، (أكثر من 3.66 - 5) قيم كبيرة].

وكشفت عينة الدراسة استجابات متباينة حول بنود بُعد الكفاءة الأكاديمية، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين كبيرة ومتوسطة. وفيما يخص البنود التي جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة بحسب قيم المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين 3.73 - 4.07، جاءت خمسة بنود تتعلق بصفات أكاديمية متعارف عليها في الأوساط الجامعية كالرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخدمة، والخبرة البحثية من خلال القوة الإنتاجية. وقد يرجع الأمر إلى إيمان أفراد عينة الدراسة بأهمية الخلفية العلمية والبحثية والخبرة الأكاديمية الممتدة كعوامل مؤثرة في اختيار شاغلي الوظائف القيادية، حيث تُعد هذه الجوانب عوامل أساسية تعكس أهلية المرشح لشغل الوظيفة القيادية وقدرته على أداء مهامه بكفاءة في البيئة الجامعية.

وفيما يتعلق ببقية البنود والتي تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين 3.36 - 3.65، جاءت 10 بنود بدرجة متوسطة. وتتمثل هذه البنود تنازليا بحسب قيم المتوسطات الحسابية بالعمل في برامج الدراسات العليا، والاشتراك في لجان الاعتماد، والحصول على شهادات حضور لورش عمل متخصصة، وتقديم الاستشارات، وتقديم محاضرات، والمشاركة في المؤتمرات والمحافل الدولية، وتقديم المقترحات، والحصول على عضوية في جمعيات علمية محلية أو عالمية، والحصول على الجوائز، والمشاركة في المؤتمرات المحلية والعالمية، والعمل في لجان أكاديمية بالجامعة. وقد يُشير ذلك إلى أن هذه الجوانب، على الرغم من إسهامها في تعزيز الحضور الأكاديمي للمرشح، إلا أنها قد تُعد من وجهة نظر أفراد العينة على أنها ليست أساسية ومن الأولويات القصوى عند اختيار شاغلي الوظائف القيادية، وذلك لكونها عناصر داعمة ومُكمّلة وإضافية تسهم في تطوير الجوانب الأكاديمية، ولكنها ليست ضرورية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية أو في بناء الفريق القيادي داخل الجامعة. ومن الأسباب

الأخرى، أن تلك الصفات قد لا تعكس بشكل مباشر تأثيراً قيادياً في تحسين الأداء المؤسسي أو في القيادة على مستوى الجامعة بشكل شامل ومتكامل.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (العاني وآخرون، 2021؛ الزبيدي، 2018)، حيث كشفت أن الكفاءة الأكاديمية مهمة، ولكنها ليست الأعلى أولويةً ضمن معايير اختيار القيادات. في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (العيدروس، 2015؛ المحيميد، 2022)، حيث كشفت عن أهمية الكفاءة الأكاديمية كعنصر رئيسي في فاعلية القيادة، في حين أظهرت الدراسة الحالية أنها تحظى بدرجة تقدير أقل مقارنة ببقية الأبعاد.

السؤال الثاني:

ما الآثار الإيجابية المتوقعة عند تطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) في جامعة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة (انظر جدول 7). وقد أظهرت النتائج أن أفراد العينة يرون أن لهذه المعايير أثراً إيجابياً بدرجة كبيرة، وقد يعود السبب لإدراك أفراد العينة لدور القيادات الجامعية في العمل على تحسين وتطوير الإجراءات، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز ثقافة التغيير والتحديث الإداري. وعند النظر إلى البنود بشكل مفصل، يبرز اتفاق أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على أهمية جميع البنود، مما قد يعكس إدراك عام لدى أفراد العينة حول أهمية تبني الممارسات الخاصة بالهندرة في الجامعة. وقد تشير هذه النتيجة إلى أن الهندرة لها أهمية تكمن في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة تحقيق أهداف جامعة الكويت.

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة حول الآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تحقيق مبدأ الاستقلالية المالية والإدارية لإدارة تحقيق أهداف الجامعة.	4.44	0.67	4	كبيرة
2	تبني أسلوب العمل التشاركي الذي يعتمد على تأثير الموقف.	4.17	0.75	16	كبيرة
3	توفير بنية تكنولوجية معلوماتية داعمة لاتخاذ القرارات المهمة.	4.40	0.66	6	كبيرة
4	بناء شراكات مع جهات خارجية لتوفير بدائل لتمويل الجامعة.	3.97	0.84	24	كبيرة
5	رفع كفاءة الأداء الوظيفي لجميع منتسبي الجامعة.	4.07	1.16	21	كبيرة
6	تعزيز سهولة تبادل المعلومات في المستويات الإدارية بسلاسة.	4.33	0.68	11	كبيرة
7	تشجيع منتسبي الجامعة على الاستجابة للتغييرات في العمليات والأنشطة.	4.16	0.69	17	كبيرة
8	تقليص الوقت اللازم لتدقيق المعاملات الإدارية.	3.95	1.23	25	كبيرة
9	تقليل نسبة الاعمال الروتينية في أداء الاعمال الإدارية .	4.10	1.03	20	كبيرة
10	تمكين فرق العمل لتحقيق أهداف الجامعة.	3.99	1.25	23	كبيرة
11	تحسين جودة القرارات المتخذة في جميع نواحي العمل في الجامعة.	4.45	0.64	1	كبيرة
12	زيادة كفاءة العمليات الإدارية.	4.37	0.70	9	كبيرة
13	تسريع إجراءات تنفيذ الأعمال.	4.16	1.01	18	كبيرة
14	تعزيز الابتكار في إدارة العمليات الإدارية .	4.28	0.67	14	كبيرة
15	تحسين مستوى الاتصالات التنظيمية.	4.35	0.66	10	كبيرة
16	تصميم بيئة عمل يحقق من خلالها مبدأ الشفافية.	4.27	0.93	15	كبيرة
17	زيادة درجة رضا العاملين بالجامعة.	4.42	0.67	5	كبيرة
18	تحسين جودة جميع الخدمات المقدمة لجميع منتسبي الجامعة.	4.38	0.63	8	كبيرة
19	تحسين آليات تقييم الأعمال.	4.29	0.90	13	كبيرة
20	زيادة القدرة التنافسية للجامعة بين الجامعات الأخرى .	4.44	0.69	3	كبيرة
21	تطوير إدارة الموارد البشرية.	4.31	0.87	12	كبيرة
22	تسهيل عملية التحول الرقمي.	4.11	1.12	19	كبيرة
23	التكيف مع التغييرات التنظيمية المستمرة لتحقيق أهداف الجامعة .	4.01	1.20	22	كبيرة
24	تعزيز المرونة التنظيمية لمواجهة التحديات والتغيرات المستقبلية.	4.39	0.82	7	كبيرة
25	زيادة الفعالية في تحقيق أهداف الجامعة.	4.46	0.66	2	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.25	0.44		كبيرة

ملاحظة [1 - 2.33] قيم ضعيفة، (أكثر من 2.33 - 3.66) قيم متوسطة، (أكثر من 3.66 - 5) قيم كبيرة].

وتم تقسيم البنود إلى ست فئات بحسب قيم المتوسطات الحسابية وكانت مرتبة تنازليا كالآتي:

(1) المتوسطات الحسابية التي تراوحت قيمها من 4.40 - 4.45 والتي تمثلت بالبنود المتعلقة بزيادة الفاعلية في تحقيق أهداف الجامعة، وتحسين جودة اتخاذ القرارات، وتحقيق مبدأ الاستقلالية المالية والإدارية، وزيادة القدرة التنافسية للجامعة، وزيادة درجة رضا العاملين بالجامعة، وتوفير بنية تكنولوجياية معلوماتية داعمة لاتخاذ القرارات المهمة. ويُعزى ذلك إلى أن هذه الجوانب قد ترتبط بشكل مباشر بتجربة العاملين اليومية في الجامعة، مثل وضوح الأهداف، وسرعة اتخاذ القرار، وتحسين بيئة العمل، حيث إن وجود بنية تكنولوجياية داعمة وارتفاع درجة رضا العاملين قد يعكسان ممارسات قيادية محسوسة وفعّالة، مما يدفع أفراد العينة للتعبير عن إيمانهم بدرجة كبيرة حول تلك البنود، كونها تمثل نتائج واقعية يسهل ملاحظتها وتقدير أثرها في تحسين جودة العمل الجامعي؛ (2) المتوسطات الحسابية التي تراوحت قيمها من 4.31 - 4.39 والتي تمثلت بالبنود المتعلقة بتعزيز المرونة التنظيمية، وتحسين جودة جميع الخدمات المقدمة لمنتسبي الجامعة، وزيادة كفاءة العمليات الإدارية، وتحسين مستوى الاتصالات التنظيمية، وتعزيز سهولة تبادل المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة، وتطوير إدارة الموارد البشرية. وقد يُعزى ذلك إلى أهمية هذه البنود في تحقيق الاستقرار الإداري وتيسير سير العمل داخل الجامعة، مما يسهّل على العاملين أداء مهامهم بكفاءة؛ (3) المتوسطات الحسابية التي تراوحت قيمها من 4.27 - 4.29 والتي تمثلت بالبنود المتعلقة بتحسين آليات تقييم الأعمال، وتعزيز الابتكار في إدارة العمليات الإدارية، وتصميم بيئة عمل يحقق من خلالها الشفافية. وقد يكون السبب إلى أن هذه البنود تُعد من المؤشرات الداعمة لضمان تضح العمل الإداري، إذ تسهم في تحسين العمليات الداخلية وتعزيز المساءلة الإدارية، مما يعكس توجّهًا نحو الإدارة الفعّالة القائمة على التحسين المستمر

وتطبيق المعايير الحديثة للجودة؛ (4) المتوسطات الحسابية التي تراوحت قيمها من 4.16 - 4.17 والتي تمثلت بالبنود المتعلقة بتبني أسلوب العمل التشاركي الذي يعتمد على تأثير الموقف، وتشجيع منتسبي الجامعة على الاستجابة للتغيير السريع في العمليات والأنشطة، وتسريع إجراءات تنفيذ الأعمال، وتسهيل عملية التحول الرقمي، وتقليل نسبة الأعمال الروتينية في أداء الأعمال الإدارية. وقد يُفسر ذلك بأن أفراد عينة الدراسة يدركون أهمية هذه الجوانب بوصفها ممارسات إدارية قد تحقق الآتي: (أ) تُعزز التكيف من خلال تطبيق المرونة داخل الجامعة عند التفاعل والاستجابة للمتغيرات السريعة والجديدة؛ (ب) بناء بيئة تنظيمية متجددة؛ (5) المتوسطات الحسابية التي تراوحت قيمها من 4.01 - 4.07 والتي تمثلت بالبنود المتعلقة برفع كفاءة الأداء الوظيفي لجميع منتسبي الجامعة، والتكيف مع التغييرات التنظيمية المستمرة لضمان تحقيق أهداف الجامعة، مما تسهم في تعزيز كفاءة الأداء العام داخل الجامعة، ودعم قدرة العاملين على مواكبة التغييرات التنظيمية، حيث قد تنعكس إيجابياً ممارسة هذه البنود على رفع كفاءة الإنتاجية وتحقيق الاستقرار الوظيفي؛ (6) المتوسطات الحسابية التي تراوحت قيمها من 3.95 - 3.99 والتي تمثلت بالبنود المتعلقة بتمكين فرق العمل من تحقيق أهداف الجامعة، وبناء شراكات مع جهات خارجية لتوفير بدائل لتمويل الجامعة وتعزيز ميزانيتها، وتقليل الوقت اللازم لتدقيق المعاملات الإدارية. وقد يُفسر ذلك بأن هذه البنود تعبر عن ممارسات قيادية تسهم في تعزيز كفاءة العمل الجماعي، ودعم الاستدامة المالية من خلال إبرام الشراكات، وتحسين الأداء الإداري عبر تسريع الإجراءات كونها عناصر تُعد ضرورية لتحقيق فاعلية التنظيم الجامعي وتحقيق جودة جميع مخرجات جامعة الكويت.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع كل من (ديوب وآخرون، 2015؛ الشمري، 2021؛ العامر، 2020؛ فرج الله، 2019؛ غازي وعبد الحليم، 2020)، حيث كشفت هذه الدراسات عن الأهمية الكبيرة لتطبيق إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الموارد البشرية. كما أكدت جميعها أن الهندرة تسهم في تعزيز جودة الخدمات، وتطوير بيئة العمل، ودعم التحول نحو أداء إداري أكثر فاعلية ومرونة. في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع كلا من [(بوهزاوي والسعيطي، 2025؛ الشمروخ، 2022؛ مفتاح والسنفي، 2025)؛ (El-Zubair, 2021; Ibezim & Obi, 2013)] حيث أظهرت تلك الدراسات نتائج أقل من حيث أهمية تحقيق الهندرة، وأشارت إلى وجود معوقات هيكلية وتنظيمية، منها ضعف الرؤية المؤسسية، نقص الكوادر المؤهلة، وغياب ثقافة التغيير. كما بيّنت بعضها أن تطبيق الهندرة لم يحقق أهدافه بالصورة المرجوة، أو أنه لا يزال في مستويات متوسطة تميل إلى الانخفاض.

ثانياً: الإحصاء الاستدلالي

السؤال الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية لشاغلي الوظائف القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس، التوصيف الوظيفي، سنوات الخدمة في الجامعة، شغل منصب قيادي سابقاً)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي متمثلة في الآتي: (1) اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent T-Test) بالنسبة للمتغيرات الآتية: (الجنس، شغل منصب قيادي سابقاً)؛ (2) اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بالنسبة للمتغيرات الآتية: (الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس، التوصيف الوظيفي، سنوات الخدمة في الجامعة)، كما تم استخدام اختبار (Tukey) للمقارنات البعدية من أجل تحديد اتجاه الفروق الدالة إحصائياً. وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي على النحو الآتي بحسب متغيرات الدراسة.

1- متغير الجنس:

للتحقق مما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور معايير الجدارة القيادية لشاغلي الوظائف القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت بحسب متغير الجنس، تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent T-Test) (انظر جدول 8).

جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية لشاغلي الوظائف القيادية تعزى لمتغير الجنس

البعد	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة*
الكفاءة الشخصية	ذكور	4.44	0.23	11.86	.001
	إناث	4.10	0.26		
الكفاءة الإدارية	ذكور	4.39	0.37	6.08	.001
	إناث	4.12	0.36		
الكفاءة الأكاديمية	ذكور	3.61	0.63	- .59	.550
	إناث	3.65	0.54		
الأبعاد ككل	ذكور	4.21	0.33	5.44	.001
	إناث	3.99	0.31		

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 0.05.

ولوحظ بشكلٍ عام وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية لشاغلي الوظائف القيادية بحسب متغير الجنس، مما يعني اختلاف استجابات أفراد عينة الدراسة والتي كانت الفروق الإحصائية لصالح الذكور. وقد يعزو السبب إلى عوامل ثقافية واجتماعية ونفسية، التي قد تجعل الذكور ينظرون لهذه الأبعاد على أنها أكثر صلة بالنموذج القيادي الذكوري التقليدي الذي يتسم بالقوة، والسيطرة، والحسم.

وبصورة خاصة، لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية لشاغلي الوظائف القيادية بحسب متغير الجنس بالنسبة لبعدي الكفاءة الشخصية والكفاءة الإدارية. وهذا يعني اختلاف استجابات أفراد عينة الدراسة والتي كانت لصالح الذكور فيما يخص بعدي الكفاءة الشخصية والإدارية (انظر جدول 8). وقد يعزو السبب إلى أنه قد يكون للذكور تمثيل أكبر في المناصب القيادية الأكاديمية والإدارية في جامعة الكويت

مقارنة بالإناث، مما يساهم في تعزيز اعتقاد أفراد عينة الدراسة بأن الكفاءة الشخصية والإدارية الأكثر أهمية في اختيار شاغلي الوظائف القيادية، ولذلك زيادة تمثيل الذكور في المناصب القيادية قد تجعلهم يرون أن هذه المعايير الأهم في عملية الاختيار.

أما بالنسبة لبعد الكفاءة الأكاديمية، فلم تُسجل استجابات أفراد عينة الدراسة فروعاً ذات دالة إحصائية بين الذكور والإناث، مما يعني أن هناك تشابهاً واضحاً في تصوراتهم حول الكفاءة الأكاديمية لشاغلي الوظائف القيادية. وقد يعود هنا السبب إلى أن معايير الكفاءة الأكاديمية تحظى بقدرٍ من الاتفاق بدرجة متوسطة بين الجنسين، كونها لا تتعدى الاعتماد على إنجازات علمية وتراكم معرفي وغير كافية لتكون معياراً كبيراً لاختيار شاغلي الوظائف القيادية بخلاف بعدي الكفاءة الشخصية والإدارية ذات الأهمية القصوى نظراً للفائدة المرجوة منها لإدارة الجامعة في تحقيق أهدافها.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة الركابي (2024)، التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الذكور، في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة صبر (2023)، التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث في معايير اختيار القائد التعليمي.

2- متغير الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس:

للتحقق ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور معايير الجدارة القيادية لشاغلي الوظائف القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت بحسب متغير الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA). ولوحظ من النتائج أنه بصورة عامة لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس (انظر جدول 9). وهذه النتيجة قد تشير إلى اتفاق أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت حول معايير الجدارة القيادية المطلوبة لشاغلي المناصب القيادية، بغض النظر عن الكلية التي ينتمون إليها. ويمكن تفسير ذلك بوجود إدراك مشترك أو رؤية موحدة لدى أعضاء هيئة التدريس حول طبيعة الصفات والمهارات التي يجب أن يتحلى بها شاغلو الوظيفة القيادية، لا سيما في بعدي الكفاءة الإدارية والأكاديمية، حيث تعد هذه الجوانب من المتطلبات الأساسية المتفق عليها بغض النظر عن الكليات بجامعة الكويت.

جدول 9

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية لشاغلي الوظائف القيادية تعزى لمتغير الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة *
الكفاءة الشخصية	بين المجموعات	0.49	2	0.24	3.11	.046
	داخل المجموعات	30.83	387	0.08		
	المجموع	31.32	389			
الكفاءة الإدارية	بين المجموعات	0.677	2	0.33	2.23	.108
	داخل المجموعات	58.54	387	0.15		
	المجموع	59.22	389			
الكفاءة الأكاديمية	بين المجموعات	1.55	2	0.77	2.05	.130
	داخل المجموعات	146.37	387	0.37		
	المجموع	147.92	389			
الأبعاد ككل	بين المجموعات	0.58	2	0.29	2.44	.088
	داخل المجموعات	46.24	387	0.11		
	المجموع	46.82	389			

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 0.05.

وبصورة خاصة، لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقط في البعد الأول المتمثل في الكفاءة الشخصية يعزى لمتغير الكلية التابع لها أفراد عينة الدراسة. وقد يعود السبب إلى طبيعة التخصصات التي تحدد معالم الكلية، حيث إنه من البديهي أن في الكليات ذات الطابع الإنساني قد يكون الاهتمام بالصفات التي تتعلق بجوانب إنسانية بعكس الكليات العلمية التي قد يكون جل اهتمامها بأمور غير شخصية كالجوانب الأكاديمية. وعلاوة على ذلك، قد يكون السبب راجعا إلى التوجهات الثقافية والاختلافات في التجارب الشخصية، ومتطلبات العمل داخل الكليات. ومن ناحية أخرى، لم يلحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي الكفاءة الإدارية والكفاءة الأكاديمية، مما قد يعزز من فرضية وجود وعي مشترك لدى أعضاء هيئة التدريس حول أهمية هذين البعدين في تشكيل الجدارة القيادية بغض النظر عن الكلية.

ولإيجاد مصادر الفروق البعدية ذات الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، تم استخدام اختبار TUKEY (انظر جدول 10). وقد تبين أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية كانت لصالح أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية على حساب الكليات العلمية والكليات المهنية، مما قد يشير إلى أن أفراد الكليات النظرية يقدمون السمات الشخصية للقائد على باقي الجوانب الأخرى كالإدارية والأكاديمية، كالاهتمام بضرورة توافر صفة التفاهم، والقدرة على التحفيز، وإدارة العلاقات الإنسانية. وهذا قد يفسر من خلال طبيعة التفاعل الإنساني والتواصل المهني المكثف الذي يميز الكليات النظرية، مما يسهم في تشكيل رؤية أكثر حساسية للجوانب الشخصية للقيادة.

جدول 10

نتائج اختبار (TUKEY) للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الكفاءة الشخصية لشاغلي الوظائف القيادية تعزى لمتغير الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس

عدد المقارنات	فئة المقارنة	المتوسط الحسابي	فئة المقارنة	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة *	الاتجاه
1	كليات نظرية	4.42	كليات علمية	4.34	.026	ب < أ
2	كليات نظرية	4.42	كليات مهنية	4.34	.026	ب < ت

ملاحظة: أ = كليات علمية؛ ب = كليات نظرية؛ ت = كليات مهنية *دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 0.05.

وانتقلت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة آل مداوي وعثمان (2020)، التي كشفت عن وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير الكلية في مستوى ممارسة الجدارات القيادية والعدالة التنظيمية، وكانت الفروق أيضاً لصالح الكليات النظرية.

3- متغير التوصيف الوظيفي:

للتحقق ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة بحسب متغير التوصيف الوظيفي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) (انظر جدول 11). ويلحظ من نتائج تحليل التباين الأحادي بصورة عامة بحسب جميع الأبعاد الخاصة بمعايير الجدارة القيادية لشاغلي الوظائف القيادية بجامعة الكويت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول معايير الجدارة القيادية للمتقدم للوظائف القيادية تعزى لمتغير التوصيف الوظيفي. وتشير هذه النتيجة إلى اختلاف استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير التوصيف الوظيفي. وقد يعزو السبب إلى أن التوصيف الوظيفي قد تكون لها دور مؤثر في تشكيل تصورات أعضاء هيئة التدريس تجاه معايير الجدارة القيادية لشغل الوظائف

القيادية. وبصورة خاصة، لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول معايير الجدارة القيادية للمتقدم للوظائف القيادية تعزى لمتغير التوصيف الوظيفي بالنسبة لبعدها الكفاءة الشخصية والإدارية، ولم تكشف النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بالنسبة لبعدها الكفاءة الأكاديمية. وقد يكون السبب راجعاً إلى كما ذكر سابقاً أهمية ذلك البعدين بصورة أكبر من الكفاءة الأكاديمية لأثرهما الواضح في تحقيق أهداف الجامعة.

جدول 11

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية لشاغلي الوظائف القيادية تعزى لمتغير التوصيف الوظيفي

مستوى الدلالة *	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعدها
.000	50.77	2.95	3	8.86	بين المجموعات	الكفاءة الشخصية
		0.058	386	22.46	داخل المجموعات	
			389	31.32	المجموع	
.000	19.21	2.56	3	7.69	بين المجموعات	الكفاءة الإدارية
		0.133	386	51.52	داخل المجموعات	
			389	59.22	المجموع	
.092	2.16	0.81	3	2.44	بين المجموعات	الكفاءة الأكاديمية
		0.377	386	145.48	داخل المجموعات	
			389	147.92	المجموع	
.000	17.57	1.876	3	5.62	بين المجموعات	الأبعاد ككل
		0.107	386	41.19	داخل المجموعات	
			389	46.82	المجموع	

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 0.05.

ولإيجاد مصادر الفروق البعدية ذات الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بصورة عامة بالنسبة لجميع الأبعاد، تم استخدام اختبار TUKEY (انظر جدول 12). وقد تبين أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية كانت لصالح أعضاء هيئة التدريس وبالترتيب التنازلي كالآتي: (1) رتبة أستاذ

مساعد وأستاذ مشارك على حساب رتبة هيئة أكاديمية مساندة؛ (2) رتبة أستاذ دكتور على حساب رتبة هيئة أكاديمية مساندة. وقد يعزو السبب إلى ترتيب النتائج المتحصل عليها أن الأساتذة المساعدين والمشاركين من أعضاء هيئة التدريس قد ياملون تحقيق هذه المعايير بدرجة أكبر من هم في رتبة أستاذ دكتور. وقد يكون السبب راجعا إلى أن من هم في رتبة أستاذ دكتور قد يكون لديهم إلمام بالسياسات والأعراف لاختيار شاغلي الوظائف القيادية، الأمر الذي قد لا يجعلهم متحمسين لإعطاء اهتمام أكبر لتلك المعايير. وبالنسبة لاستجابات الهيئة الأكاديمية المساندة قد تكشف عدم اكتراثهم بدرجة كبيرة جدا حول تلك المعايير، حيث إنهم غير مشمولين في عملية اختيار شاغلي الوظائف القيادية بجامعة الكويت.

جدول 12

نتائج اختبار (TUKEY) للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية لشاغلي الوظائف القيادية تعزى لمتغير التوصيف الوظيفي

الاتجاه	مستوى الدلالة *	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	فئة المقارنة	عدد المقارنات	البعد
ب<ت<ث	.000	4.20	4.45	أستاذ دكتور	1	الكفاءة الشخصية
	.000	4.00	4.45	هيئة أكاديمية مساندة	2	
	.000	4.20	4.43	أستاذ دكتور	3	
	.000	4.00	4.43	هيئة أكاديمية مساندة	4	
	.000	4.00	4.20	هيئة أكاديمية مساندة	5	
ب<ث	.000	3.93	4.39	هيئة أكاديمية مساندة	1	الكفاءة الإدارية
	.000	3.93	4.39	هيئة أكاديمية مساندة	2	
	.000	3.93	4.30	هيئة أكاديمية مساندة	3	
ب<ث	.000	3.82	4.21	هيئة أكاديمية مساندة	1	الأبعاد ككل
	.000	3.82	4.21	هيئة أكاديمية مساندة	2	
	.000	3.82	4.11	هيئة أكاديمية مساندة	3	

ملاحظة: أ = أستاذ مساعد؛ ب = أستاذ مشارك؛ ت = أستاذ دكتور؛ ث = هيئة أكاديمية مساندة

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 0.05.

ولإيجاد مصادر الفروق البعدية ذات الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بصورة خاصة بالنسبة لجميع الأبعاد، ومن خلال النظر في جدول رقم 12، لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بالنسبة لبُعدي الكفاءة الشخصية والكفاءة الإدارية فقط. وقد تبين أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية كانت لصالح أعضاء هيئة التدريس وبالترتيب التنازلي بحسب بعد الكفاءة الشخصية وكانت لصالح: (1) رتبة أستاذ مشارك على حساب رتبة أستاذ دكتور ومن هم في رتبة هيئة أكاديمية مساندة؛ (2) رتبة أستاذ مساعد على حساب رتبة أستاذ دكتور ومن هم في رتبة هيئة أكاديمية مساندة؛ (3) رتبة أستاذ دكتور على حساب من هم في رتبة هيئة أكاديمية مساندة. وقد يعزو السبب إلى ترتيب النتائج المتحصل عليها أن الأساتذة المساعدين والمشاركين من أعضاء هيئة التدريس قد يأملون أن اختيار شاغلي الوظائف القيادية يستند على صفات وسمات قيادية تتيح للجامعة تحقيق أهدافها كالتحفيز والمرونة بدرجة أكبر من هم في رتبة أستاذ دكتور الذين قد يهتمون بأمور أخرى كالقدرة الأكاديمية والبحثية والإدارية. وبالنسبة لبعد الكفاءة الإدارية، كانت الفروق ذات الدلالة الإحصائية لصالح أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً كالآتي: (1) رتبة أستاذ مشارك على حساب رتبة هيئة أكاديمية مساندة؛ (2) رتبة أستاذ مساعد على حساب رتبة هيئة أكاديمية مساندة؛ (3) رتبة أستاذ دكتور على حساب رتبة هيئة أكاديمية مساندة. وقد يعزو السبب إلى ترتيب النتائج المتحصل عليها أن أعضاء هيئة التدريس قد مروا بخبرات إدارية متراكمة، وكانوا أكثر انخراطاً بشكل فعال في مختلف المهام والمسؤوليات داخل الجامعة، مما يُكسبهم فهماً أعمق لطبيعة العمل القيادي الذي يعزز من قناعتهم بأهمية الكفاءة الإدارية كمعيار أساسي ينبغي اعتماده عند اختيار شاغلي الوظائف القيادية بعكس من هم في فئة الهيئة الأكاديمية المساندة الذين قد لا تتاح لهم نفس الفرص للمشاركة في

الأنشطة الإدارية وذلك بحكم طبيعة أوارهم، مما قد يؤدي إلى انخفاض مستوى تصورهم للكفاءة الإدارية مقارنة بنظرائهم من أعضاء هيئة التدريس ذي الرتب العلمية الأعلى. وانققت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة الزبيدي (2018)، حيث كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقق معايير اختيار القيادات الأكاديمية تعزى للرتبة الأكاديمية، وأظهرت أن الأساتذة الأعلى رتبة كانوا أقل تقديرًا للمعايير مقارنة بغيرهم. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع غالبية الدراسات السابقة مثل (الأحمري، 2020؛ العيدروس، 2015)، حيث لم تتناول التوصيف الوظيفي كمتغير تحليلي في نتائجها، بل ركزت على تقييم عام لمستوى الجدارة القيادية أو الكفاءة دون التمييز بين آراء الفئات الأكاديمية المختلفة.

4- متغير سنوات الخدمة في الجامعة:

للتحقق ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة بحسب متغير سنوات الخدمة في الجامعة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) (انظر جدول 13). ويلحظ من نتائج تحليل التباين الأحادي بصورة عامة بحسب جميع الأبعاد الخاصة بمعايير الجدارة القيادية لشاغلي الوظائف القيادية بجامعة الكويت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول معايير الجدارة القيادية لاختيار شاغلي الوظائف القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة. وتشير هذه النتيجة إلى اتفاق استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخدمة في الجامعة. وقد يعزو السبب إلى وجود مستوى من النضج المهني والوعي المعرفي المشترك بشأن معايير اختيار شاغلي الوظائف القيادية. وبصورة خاصة، لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول

معايير الجدارة القيادية لاختيار شاغلي الوظائف القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة بالنسبة لبعد الكفاءة الشخصية، ولم تكشف النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بالنسبة لبعد الكفاءة الأكاديمية والإدارية. وقد يكون السبب راجعاً لارتباط الكفاءة الشخصية بشكل أكبر بسنوات الخدمة التي قد تكسبهم التجارب الفردية من خلال المشاركات المهنية في تجارب مختلفة.

جدول 13

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية لشاغلي الوظائف القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة*
الكفاءة الشخصية	بين المجموعات	1.27	3	0.42	5.46	.001
	داخل المجموعات	30.05	386	0.07		
	المجموع	31.32	389			
الكفاءة الإدارية	بين المجموعات	0.95	3	0.31	2.12	.100
	داخل المجموعات	58.27	386	0.15		
	المجموع	59.22	389			
الكفاءة الأكاديمية	بين المجموعات	1.39	3	0.46	1.22	.299
	داخل المجموعات	146.52	386	0.38		
	المجموع	147.92	389			
الأبعاد ككل	بين المجموعات	0.871	3	0.290	2.43	.064
	داخل المجموعات	45.95	386	0.119		
	المجموع	46.82	389			

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 0.05.

ولإيجاد مصادر الفروق البعدية ذات الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بصورة

خاصة بالنسبة لبعد الكفاءة الشخصية، ومن خلال النظر في جدول رقم 14.

وكشفت النتائج أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت لصالح أفراد من كانت سنوات خدمتهم تتراوح بين 5 سنوات إلى 10 سنوات مقارنةً بأولئك الذين تراوحت سنوات خدمتهم بين أكثر من 10 سنوات إلى 20 سنة. وقد يعزو السبب إلى أن هذه الفئة قد اكتسبت الخبرة العملية والمهنية، ما يعزز وعيها بأهمية الكفاءة الشخصية في القيادة، مقارنةً بالفئات الأطول خدمةً الذين قد يعتقدون بأهمية القدرة الأكاديمية والبحثية والإدارية علاوة على أهمية الكفاءة الشخصية.

جدول 14

نتائج اختبار (TUKEY) للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الكفاءة الشخصية لشاغلي الوظائف القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة

الاتجاه	مستوى الدلالة*	المتوسط الحسابي	فئة المقارنة	المتوسط الحسابي	فئة المقارنة
ب<ت	.002	4.27	أكثر من 10 سنوات إلى 20 سنة	4.40	5 سنوات إلى 10 سنوات

ملاحظة: أ= أقل من 5 سنوات؛ ب= 5 سنوات إلى 10 سنوات؛ ت= أكثر من 10 سنوات إلى 20 سنة؛ ث= أكثر من 20 سنة
*دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 0.05.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة الزبيدي (2018)، التي كشفت عن وجود فروق دالة إحصائية في تقييم المعايير الأكاديمية تعزى لسنوات الخبرة، حيث أظهرت أن الأفراد ذوي الخبرة الأعلى أبدوا مستوى تحقق أكبر للمعايير. وهذا يختلف في الاتجاه لكنه يتفق في أثر متغير سنوات الخدمة بوصفه عاملاً مؤثراً في تقييم معايير الجدارة.

5- شغل منصب قيادي سابقاً:

للتحقق مما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة بحسب متغير هل سبق وأن شغلت أحد المناصب القيادية، تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent T-Test) (انظر جدول 15).

ولوحظ بشكلٍ عام وخاص عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية لاختيار شاغلي الوظائف القيادية بحسب متغير شغل منصب قيادي سابقاً، مما يعني اتفاق استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير شغل منصب قيادي سابقاً، وقد يُعزى السبب إلى أن إيمان جميع أفراد عينة الدراسة بأهمية تلك الأبعاد، حيث إنها تسهم في تحقيق شاغلي للوظائف القيادية لأمر عدة منها ضمان إيجاد بيئة عمل جامعية ذات ثقافة مؤسسية تعمل على رفع كفاءة القدرة التنافسية مع الجامعات الأخرى.

جدول 15

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية لشاغلي الوظائف القيادية تعزى لمتغير شغل منصب قيادي سابقاً

مستوى الدلالة*	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	هل شغلت منصب قيادي سابقاً	البعد
.21	1.24	0.28	4.39	79	نعم	الكفاءة الشخصية
		0.28	4.35	311	لا	
.63	.473	0.38	4.35	79	نعم	الكفاءة الإدارية
		0.39	4.33	311	لا	
.97	-.035	0.63	3.62	79	نعم	الكفاءة الأكاديمية
		0.61	3.62	311	لا	
.57	.562	0.36	4.18	79	نعم	الابعاد ككل
		0.34	4.15	311	لا	

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 0.05.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة Alholiby (2024) التي كشفت أن الخبرة القيادية السابقة قد تُكسب الأفراد وعياً أعمق بمعايير الجدارة، مما يشير إلى تأثير محتمل للخبرة القيادية في تقدير معايير الجدارة القيادية.

السؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية المتوقعة عند تطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) في جامعة الكويت تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس، التوصيف الوظيفي، سنوات الخدمة في الجامعة، شغل منصب قيادي سابقاً)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي المتمثلة في الآتي: (1) اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent T-Test) بالنسبة للمتغيرات الآتية: (الجنس، شغل منصب قيادي سابقاً)؛ (2) اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بالنسبة للمتغيرات الآتية: (الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس، التوصيف الوظيفي، سنوات الخدمة في الجامعة)، كما تم استخدام اختبار (Tukey) للمقارنات البعدية من أجل تحديد اتجاه الفروق الدالة إحصائياً. وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي على النحو الآتي بحسب متغيرات الدراسة.

1- متغير الجنس:

للتحقق مما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية المتوقعة عند تطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة في جامعة الكويت بحسب متغير الجنس، تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent T-Test) (انظر جدول 16).

ولوحظ بشكل عام وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية المتوقعة عند تطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة في

جامعة الكويت تعزى لمتغير الجنس، مما يعني اختلاف استجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الذكور. وبالرغم أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية المتوقعة عند تطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة في جامعة الكويت جاءت بدرجة كبيرة، إلا أن الذكور قد يرون الآثار الإيجابية للهندرة بشكل أوضح، لأنها تعزز من اتخاذ المبادرات وإحداث التغييرات الجذرية التي قد تتطلب مواجهة تحديات كبرى بدرجة أكبر من الإناث، حيث قد تميل الإناث إلى الحفاظ على استقرار النظام بدلاً من دفعه نحو التغييرات الكبيرة التي قد تؤثر على الجميع بشكل مفاجئ أو غير متوقع (انظر جدول 16).

جدول 16

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة ومستوى الدلالة حول الآثار الإيجابية المتوقعة
تطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة تعزى لمتغير الجنس

الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة*
ذكور	297	4.32	0.38	4.63	.000
إناث	93	4.03	0.54		

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 0.05.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية عما توصلت إليه دراسة أخو أرشيدة (2024) حيث لم تكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وهو ما قد يُعزى إلى اختلاف البيئات الجامعية أو التوجهات المؤسسية تجاه تطبيق الهندرة.

2- متغير الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس:

للتحقق ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة

بحسب متغير الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) (انظر جدول 17).

ولوحظ من النتائج أنه بصورة عامة توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة حول الآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة تعزى لمتغير الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس (انظر جدول 17). وهذه النتيجة قد تشير إلى اختلاف الأساليب الإدارية والتنظيمية بين الكليات، حيث قد تعكس الفروق ذات الدلالة الإحصائية التباين في الخبرات والممارسات الإدارية المعتمدة، حيث إن بعض الكليات قد تكون أكثر تطوراً في تبني مفاهيم الإدارة الحديثة، كالهندرة ومعايير الجدارة، في حين قد تفتقر الكليات الأخرى إلى آليات واضحة وفاعلة في هذا الجانب.

جدول 17

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة تعزى لمتغير الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.72	2	1.36	7.01	.001
داخل المجموعات	75.11	387	0.194		
المجموع	77.83	389			

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 0.05

ولإيجاد مصادر الفروق البعدية ذات الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، تم استخدام اختبار TUKEY (انظر جدول 18). وقد تبين أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية كانت لصالح الكليات المهنية على حساب الكليات العلمية. وقد يُعزى ذلك إلى غياب الهندرة في الكليات المهنية، الأمر الذي يعد مؤشراً مهماً لضرورة إحداث تحسينات وتغييرات جذرية في أمور عدة منها

نمط إدارة كلياتها التي قد تتطلب أساليب تنظيمية مرنة ومباشرة وتطبيقاً عملياً أكثر، بخلاف الكليات العلمية التي قد اعتاد القياديون فيها على تطبيق الهندرة في كلياتهم.

جدول 18

نتائج اختبار (TUKEY) للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة تعزى لمتغير الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس

الاتجاه	مستوى الدلالة *	المتوسط الحسابي	فئة المقارنة	المتوسط الحسابي	فئة المقارنة
ت <	.002	4.14	كليات علمية	4.32	كليات مهنية

ملاحظة: أ= كليات علمية؛ ب= كليات نظرية؛ ت= كليات مهنية *دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 05.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة El-zubair وآخرون (2021) حيث كشفت أن كليات التربية تتطلب مرونة أكبر وهيكلًا إداريًا أكثر انفتاحًا، ما يجعلها أكثر تقبلاً للهندرة وهذا ما يتفق مع نتيجة الدراسة الحالية التي كشفت بأن الكليات المهنية أكثر إدراكاً لأهمية الهندرة مقارنة ببقية الكليات. وكشفت دراسة (الشمري، 2021؛ الشهري 2022) أن إدراك أهمية تطبيق الهندرة يختلف باختلاف طبيعة الكلية. وفي المقابل، اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة أخو أرشيدة (2024)، التي لم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الكلية.

3- متغير التوصيف الوظيفي:

للتحقق ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة بحسب متغير التوصيف الوظيفي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) (انظر جدول 19).

ولوحظ بشكلٍ عام وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة حول الآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة تعزى لمتغير التوصيف الوظيفي (انظر جدول 19). وتشير هذه النتيجة إلى اختلاف استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير التوصيف الوظيفي. وقد يُعزى السبب إلى أن التوصيف الوظيفي قد يعكس مسارًا مهنيًا متدرجًا يتباين من حيث طبيعة المهام وحجم المسؤوليات، مما يترتب عليه اختلاف في مدى التفاعل مع السياسات الإدارية والمشاركة في آليات اتخاذ القرار داخل البيئة الجامعية. ولهذا السبب، قد تختلف نظرة كل فئة لمفهوم الهندرة باختلاف خبراتها ومستوى انخراطها الفعلي في العمليات القيادية والتنظيمية.

جدول 19

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة تعزى لمتغير التوصيف الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة*
بين المجموعات	20.27	3	6.759	45.326	.000
داخل المجموعات	57.56	386	0.149		
المجموع	77.83	389			

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 0.05.

ولإيجاد مصادر الفروق البعدية ذات الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، تم استخدام اختبار TUKEY (انظر جدول 20). وقد كانت النتائج مرتبة تنازليا كالاتي: (1) رتبة أستاذ دكتور على حساب رتبة هيئة أكاديمية مساندة؛ (2) رتبة أستاذ مشارك على حساب رتبة هيئة أكاديمية مساندة؛ (3) رتبة أستاذ مساعد على حساب رتبة هيئة أكاديمية مساندة. وقد يُعزى ترتيب النتائج المتحصل عليها إلى أن أعضاء هيئة التدريس من ذوي الرتب العلمية الأعلى (أستاذ دكتور، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) يمتلكون خبرات تراكمية ومهارات مهنية، مما يجعلهم أكثر اعتقادًا بأهمية تحقيق

الهندرة، بخلاف الهيئة الأكاديمية المساندة التي تحكمهم طبيعة أدوارهم التي تركز على الجوانب الفنية والداعمة للعمل الأكاديمي.

جدول 20

نتائج اختبار (TUKEY) للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة تعزى لمتغير التوصيف الوظيفي

الاتجاه	مستوى الدلالة *	المتوسط الحسابي	فئة المقارنة	المتوسط الحسابي	فئة المقارنة
أ < ث	.000	3.584	هيئة أكاديمية مساندة	4.38	أستاذ دكتور
ب < ث	.000	3.584	هيئة أكاديمية مساندة	4.32	أستاذ مشارك
ت < ث	.000	3.584	هيئة أكاديمية مساندة	4.30	أستاذ مساعد

ملاحظة: أ = أستاذ مساعد؛ ب = أستاذ مشارك؛ ت = أستاذ دكتور؛ ث = هيئة أكاديمية مساندة
*دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 0.05.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أخو أرشيدة (2024) التي لم تظهر فروقاً ذات دلالة

إحصائية تعزى للرتبة العلمية.

4- متغير سنوات الخدمة في الجامعة:

للتحقق ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة بحسب متغير سنوات الخدمة في الجامعة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) (انظر جدول 21).

ولوحظ بشكل عام وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة حول الآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة تعزى لمتغير

سنوات الخدمة في الجامعة. وقد يُعزى إلى أن اختلاف مدة الخدمة يرتبط بتنوع الخبرات المهنية ومستوى المشاركة في الأنشطة الإدارية والقيادية داخل الجامعة.

جدول 21

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومستوى الدلالة لتصورات عينة حول الآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة*
بين المجموعات	2.21	3	0.737	3.76	.01
داخل المجموعات	75.62	386	0.196		
المجموع	77.83	389			

*دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 0.05.

ولإيجاد مصادر الفروق البعدية ذات الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية (انظر جدول 22)، وقد كانت النتيجة لصالح سنوات الخدمة من 5 سنوات إلى 10 سنوات على حساب سنوات الخدمة أكثر من 10 سنوات إلى 20 سنة. وقد يُعزى ذلك إلى أن هذه المرحلة المهنية يتسم فيها عضو هيئة التدريس بنشاط أكاديمي ومهني ملحوظ، حيث يكون في موقع يرى أهمية إتاحة الفرصة له للمشاركة في اللجان والأنشطة الإدارية، خاصة أنهم في بداية المشوار المهني ولم تتكون لديهم أنماط إدارية تقليدية أو رؤى متحفظة ناتجة عن طول التجربة. وبصورة أخرى، قد يتوافر في هذه المرحلة غالباً الحماس للتطوير والاستعداد لتبني الممارسات المؤسسية الحديثة، ومنها تحقيق الهندرة. وفي المقابل، قد تكون الفئة الأكثر من 10 إلى 20 سنة قد مرت بتجارب إدارية متعددة، بعضها قد لا يكون إيجابياً أو منسجماً مع مفاهيم تحقيق الهندرة الضرورية في التطوير المؤسسي، الأمر الذي قد يجعلها أقل ميلاً إلى تبني ممارسات جديدة أو أقل تفاعلاً معها نتيجة لثبات ممارسات إدارية تقليدية داخل البيئة الجامعية.

جدول 22

نتائج *TUKEY* للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة

الاتجاه	مستوى الدلالة*	المتوسط الحسابي	فئة المقارنة	المتوسط الحسابي	فئة المقارنة
أحت	.01	4.152	أكثر من 10 سنوات إلى 20 سنة	4.319	5 سنوات إلى 10 سنوات

ملاحظة: أ= أقل من 5 سنوات؛ ب= 5 سنوات إلى 10 سنوات؛ ت= أكثر من 10 سنوات إلى 20 سنة؛ ث= أكثر من 20 سنة
*دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 0.05.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة أخو رشيدة (2024) حيث كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بحسب متغير سنوات الخدمة لصالح الفئة الأقل خدمة.

5- متغير شغل منصب قيادي سابقاً:

للتحقق مما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة بحسب متغير شغل منصب قيادي سابقاً، تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent T-Test) (انظر جدول 23).

وأظهرت نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت حول الآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة بحسب متغير هل شغلت منصبا قيادياً في السابق. وقد يُعزى ذلك إلى أن الإدراك المهني لمفاهيم الهندرة قد لا يكون مرتبطاً فقط بالتجربة القيادية المباشرة، بل أيضاً مرتبطاً بعوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية، والانخراط في العمل الأكاديمي والإداري، والاطلاع على السياسات المؤسسية.

جدول 23

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة تعزى لمتغير شغل منصب قيادي سابقاً

هل شغلت منصبا قياديا سابقاً	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة*
نعم	79	4.29	0.41	.93	35.
لا	311	4.24	0.45		

*دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 0.05.

السؤال الخامس:

مالعلاقة الارتباطية بين تصورات أفراد العينة حول معايير الجدارة القيادية والآثار الإيجابية المتوقعة

لتطبيق هذه المعايير في تحقيق الهندرة في جامعة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين تصورات أفراد العينة حول معايير

الجدارة القيادية والآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق هذه المعايير في تحقيق الهندرة، تم استخدام معامل

الارتباط (Pearson) (انظر جدول 24).

وبناءً على تحليل العلاقة الارتباطية بين تصورات أفراد العينة حول معايير الجدارة القيادية

والآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق هذه المعايير في تحقيق الهندرة في جامعة الكويت، لوحظ بشكل عام

وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائياً بين الأبعاد المختلفة لمعايير الجدارة القيادية والهندرة.

ويشير هذا إلى أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق معايير الجدارة القيادية، زادت إدراكات أفراد العينة للآثار

الإيجابية المتوقعة من تحقيق الهندرة، أي أن معايير الجدارة القيادية تسهم في زيادة قناعة أفراد عينة

الدراسة حول أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل أكثر فاعلية وتقدمًا. وتدعم هذه النتيجة التوجه

الذي يرى أن للقيادة الواعية القائمة على الكفاءة والجدارة دورًا محوريًا في دفع عجلة التطوير المؤسسي وتحقيق التحول الإداري المنشود.

جدول 24

قيم معاملات الارتباط بين تصورات أفراد العينة حول معايير الجدارة القيادية والآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق هذه المعايير في تحقيق الهندرة في جامعة الكويت

أبعاد الجدارة القيادية	فئة المقارنة	محور إعادة هندسة العمليات
الكفاءة الشخصية	ر	.640
الكفاءة الإدارية	مستوى الدلالة	.000
	ر	.766
الكفاءة الأكاديمية	مستوى الدلالة	.000
	ر	.548
الأبعاد ككل	مستوى الدلالة	.000
	ر	.762
	مستوى الدلالة	.000

ملاحظة: ر = قوة معامل الارتباط ** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 0.01

وبصورة خاصة، كشفت النتائج عن وجود علاقات ارتباطية دالة إحصائياً وموجبة بدرجات متفاوتة بين أبعاد معايير الجدارة القيادية وتحقيق الهندرة. وجاءت النتائج مرتبة تنازلياً كالآتي: (1) علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين بُعد الكفاءة الإدارية عند اختيار شاغلي الوظائف القيادية والآثار الإيجابية المتوقعة من تحقيق الهندرة ($r = 0.766$)، مما يعكس الأثر الكبير الذي تلعبه الكفاءات الإدارية للقيادي الجامعي في أهمية التفكير في إعادة هيكلة العمليات وتطوير آليات العمل، مثل التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، والقدرة على تحسين البنية الإدارية بما يخدم أهداف المؤسسة الجامعية؛ (2) علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين بُعد الكفاءة الشخصية عند اختيار شاغلي الوظائف القيادية والآثار الإيجابية المتوقعة من تحقيق الهندرة ($r = 0.640$)، مما يدل على أن السمات الشخصية للقيادي من مهارات التواصل، المرونة، والثقة، لها دور أساسي في

تحقيق الهندرة في مواقف حاسمة مثل قيادة عمليات التغيير المؤسسي عبر بناء بيئة داعمة ومحفزة؛ (3) علاقة ارتباطية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين علاقة ارتباطية بين بُعد الكفاءة الأكاديمية عند اختيار شاغلي الوظائف القيادية والآثار الإيجابية المتوقعة من تحقيق الهندرة ($r = 0.548$)، وتؤكد أن الجانب العلمي والخبرة الأكاديمية لها دورٌ حتى لو لم يكن كبيراً في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتعزيز الرؤية العلمية للتطوير، وإن كانت بدرجة أقل مقارنة بالكفاءة الإدارية.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة العاني وآخرون (2024) التي أكدت أن الصفات الشخصية والمهنية للقائد لها فوائد تعود على مؤسسات التعليم العالي والتي منها تحقيق التميز المؤسسي، وهو ما يرتبط بأهداف الهندرة. كما كشفت دراسة الزبيدي (2018) عن وجود علاقة بين معايير اختيار القيادات وتحسين الأداء الإداري، مما يعزز من العلاقة بين الجدارة وتحقيق التطوير المؤسسي. وكذلك كشفت دراسة آل مداوي وعثمان (2020) عن وجود علاقة ارتباطية بين الجدارات القيادية والعدالة التنظيمية، مما يدعم نتيجة هذه الدراسة بأن تطبيق معايير الجدارة القيادية يسهم في تحقيق مفاهيم إعادة هندسة العمليات (الهندرة).

الفصل الخامس

ملخص لأبرز النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل من الدراسة ملخصاً لأبرز النتائج المتحصل عليها، بالإضافة إلى التوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة.

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

من خلال العرض السابق، يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية في النقاط الآتية:

- 1- جاءت المتوسطات الحسابية بصورة عامة وبدرجة كبيرة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية لاختيار شاغلي الوظائف القيادية بجامعة الكويت.
- 2- جاءت المتوسطات الحسابية بدرجة كبيرة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية لاختيار شاغلي الوظائف القيادية بجامعة الكويت في البعد الخاص بالكفاءة الشخصية، والبعد الخاص بالكفاءة الإدارية، ماعدا البعد الخاص بالكفاءة الأكاديمية والذي جاء بدرجة متوسطة.
- 3- جاءت المتوسطات الحسابية بصورة عامة وبدرجة كبيرة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية تحقيق الهدرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت.
- 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية لشاغلي الوظائف القيادية بجميع أبعادها، باستثناء بعد الكفاءة الأكاديمية، تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية لشاغلي الوظائف القيادية بجميع أبعادها، باستثناء بعد الكفاءة الشخصية، حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الكلية التي ينتمي إليها عضو هيئة التدريس، وكانت هذه الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية مقارنة بالعلمية والمهنية.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية لشاغلي الوظائف القيادية بجميع أبعادها تُعزى لمتغير التوصيف الوظيفي، وجاءت الفروق لصالح الرتب العلمية الأعلى المتمثلة بأستاذ مساعد وأستاذ مشارك وأستاذ دكتور مقارنة برتبة الهيئة الأكاديمية المساندة، ما عدا البعد الخاص بالكفاءة الأكاديمية، حيث لم تظهر فيه فروق ذات دلالة إحصائية. أما في بُعد الكفاءة الشخصية، فقد كانت الفروق لصالح رتبة أستاذ مشارك على حساب رتبة أستاذ دكتور ومن هم في رتبة هيئة أكاديمية مساندة، وكذلك لصالح رتبة أستاذ مساعد على حساب رتبة أستاذ دكتور ومن هم في رتبة هيئة أكاديمية مساندة، وأيضاً لصالح رتبة أستاذ دكتور على حساب رتبة هيئة أكاديمية مساندة. وفي بُعد الكفاءة الإدارية كانت الفروق لصالح رتبة أستاذ مشارك على حساب رتبة هيئة أكاديمية مساندة، وكذلك لصالح رتبة أستاذ دكتور على حساب رتبة هيئة أكاديمية مساندة.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية لشاغلي الوظائف القيادية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة بجميع أبعادها، ما عدا البعد الخاص بالكفاءة الشخصية، حيث كانت الفروق ذات الدلالة الإحصائية لصالح

من كانت سنوات خدمتهم تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات مقارنةً بأولئك الذين تراوحت سنوات خدمتهم بين أكثر من 10 سنوات إلى 20 سنة.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معايير الجدارة القيادية لشاغلي الوظائف القيادية بجميع أبعادها تعزى لمتغير شغل منصب قيادي سابقاً.

8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية المتوقعة عند تطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة في جامعة الكويت تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

9- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية المتوقعة عند تطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة في جامعة الكويت تعزى لمتغير الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس وذلك لصالح الكليات المهنية على حساب العلمية.

10- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية المتوقعة عند تطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة في جامعة الكويت تعزى لمتغير التوصيف الوظيفي وذلك لصالح الرتب العلمية المتمثلة بأستاذ دكتور وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد على حساب الهيئة الأكاديمية المساندة.

11- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية المتوقعة عند تطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة في جامعة الكويت تعزى

لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة وذلك لصالح الخدمة من 5 سنوات إلى 10 سنوات على حساب أكثر من 10 سنوات إلى 20 سنة.

12- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية المتوقعة عند تطبيق معايير الجدارة القيادية في تحقيق الهندرة في جامعة الكويت تعزى لمتغير شغل منصب قيادي سابقاً.

13- توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين الأبعاد المختلفة لمعايير الجدارة القيادية والآثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق هذه المعايير في تحقيق الهندرة في جامعة الكويت.

ثانياً: توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج المتحصل عليها توصي الدراسة بالآتي:

1- تصميم برامج تطوير مهني مستمرة تستهدف رفع كفاءة القادة الجامعيين في جميع أبعاد الجدارة القيادية.

2- ضرورة تبني مؤسسات التعليم العالي لمعايير الجدارة القيادية بشكل رسمي في عملية اختيار شاغلي الوظائف القيادية.

3- إتاحة الفرص لتجربة القيادة ضمن برامج التطوير المهني، مما يسهم في إعداد صف ثانٍ مؤهل لقيادة التغيير داخل الجامعة.

4- تضمين مفهوم الهندرة ضمن استراتيجيات تطوير الأداء الجامعي.

5- تقديم برامج توعوية وتدريبية حول مفهوم الهندرة لكافة العاملين في الجامعة، لتعزيز فهمهم لدورها في تحسين الكفاءة المؤسسية.

6- إنشاء وحدة أو لجنة مختصة في تقييم الجدارة القيادية ضمن الهيكل الإداري لمؤسسات التعليم العالي، تتولى إعداد معايير موحدة وواضحة لاختيار شاغلي الوظائف القيادية الجامعية ومتابعة تطبيقها.

7- ربط الترقيات الأكاديمية والوظائف القيادية ببرامج تطوير قيادية معتمدة، تضمن اجتياز شاغلي الوظائف القيادية لمراحل تقييمية مبنية على الكفاءة الشخصية والإدارية، وليس فقط الإنجازات الأكاديمية.

8- تعزيز الشفافية والعدالة في اختيار القيادات الجامعية من خلال تطوير آليات تقييم موضوعية تشمل استبيانات من الزملاء، وتقارير الأداء، والمقابلات.

9- إجراء مراجعة دورية لمعايير الجدارة لتحديثها وفق المتغيرات الإدارية والتعليمية الحديثة، مع إشراك الأكاديميين في هذه العملية لضمان التوافق والقبول المؤسسي.

10- تصميم نماذج تقييم ذاتية لأعضاء هيئة التدريس لمساعدتهم في التعرف على مواطن القوة والاحتياج في الجوانب القيادية.

11- دمج أبعاد الجدارة القيادية في برامج الدراسات العليا، خاصة في تخصصات الإدارة التربوية، لتأهيل جيل جديد من القيادات الواعية بالمعايير المؤسسية الحديثة.

12- إنشاء قاعدة بيانات وطنية للقيادات الأكاديمية تتضمن تقييمات الكفاءة والخبرة والمشاركة في برامج تطوير القيادة، لتكون مرجعاً عند ترشيح القياديين.

ثالثاً: دراسات مقترحة:

من الدراسات المقترحة والتي تستكمل عمل هذه الدراسة الآتي:

- 1- قياس فاعلية تطبيق معايير الجدارة القيادية في تحسين جودة اتخاذ القرار في جامعة الكويت.
- 2- العلاقة بين معايير الجدارة القيادية لاختيار شاغلي الوظائف القيادية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الكويت.
- 3- أثر أساليب القيادة التحويلية في تفعيل ممارسات الهندرة في جامعة الكويت.
- 4- أثر تطبيق معايير الجدارة القيادية في تعزيز ثقافة التميز التنظيمي في جامعة الكويت.
- 5- العلاقة بين الكفاءة القيادية وجودة بيئة العمل الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.
- 6- تصميم نموذج إجرائي لاختيار القيادات الأكاديمية باستخدام تحليلات البيانات الضخمة (Big Data) واختبار فاعليته في جامعة الكويت.
- 7- أثر تطبيق مبادئ الهندرة في رفع الكفاءة الإدارية في الأقسام العلمية بجامعة الكويت.
- 8- تحليل ميداني لاتجاهات القيادات الأكاديمية نحو تبني نماذج الجدارة القيادية في ضوء التحول الرقمي.
- 9- دراسة ميدانية للكشف عن المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تعيق تطبيق معايير الجدارة القيادية في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

المراجع العربية

إبراهيم، أكرم محمد. (2023). الجداريات القيادية وتحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية*، 62(1)، 77-

<https://dx.doi.org/10.21608/dss.2023.206289.1199.114>

ابن منظور، محمد بن مكرم. (2003). *لسان العرب*. بيروت: دار صادر.

أبو الحاج، عزمي مصطفى. (2017). دور إعادة الهندسة في تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين. *مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط*، 33(7)، 204-238.

<https://doi.org/10.21608/mfes.2017.106231>

أبو العلا، ليلي محمد. (2013). *مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة (ط.1)*. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

أبو عيادة، هبة توفيق، والموسى، عبر عبد الكريم. (2022). معايير تربوية مقترحة لاختيار القيادات الإبداعية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 42(2)، 287-299.

أحمد، شريف يوسف. (2021). القيادة الإدارية وأثرها في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، 4(1)،

<https://doi.org/10.21608/jcsr.2021.349278.257-239>

الأحمري، عبد الله بن مشبب. (2020). معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية، 30(3)، 61-

<https://dx.doi.org/10.21608/jealex.2020.152637> .114

أخو أرشيدة، دانا عبد الحكيم. (2024). درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة الأردنية وعلاقتها ببعض المتغيرات. المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية،

<https://doi.org/10.46515/jaes.v9i3.858> .558-536، (ملحق 1)، 9

أسحق، محمد أحمد (2020). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين: دراسة حالة مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية فرع الأمم المتحدة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النيلين، السودان.

إسماعيل، ممدوح مصطفى. (2016). إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 36(1)، 307-340.

<https://dx.doi.org/10.21608/aja.2016.17593>

الأسمرى، مها محمد. (2022). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير. مجلة شباب الباحثين، 13(13)، 1-46.

<https://doi.org/10.21608/jyse.2022.263350>

آل حمان، منذر ذياب، والخياط، أسماء عبد الرحيم. (2024). الجدارة القيادية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (157)، 97-124.

آل مداوي، عبير محفوظ، ومحمد، منى شعبان. (2020). الجداريات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية. *مجلة الفتح*، (83)، 163-211.

أولاد سالم، حمزة، ومخولفي، محمد عبد الوهاب. (2019). أثر الكفاءة الذاتية للقائد في سلوكياته: دراسة حالة مديرية جامعة قاصدي مرباح - ورقلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

باحسين، أحمد محفوظ، وخوجلي، موسى أحمد. (2020). أثر أبعاد القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية في الفترة "2013-2018 م" [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.

البركنو، نورة. (2023). دور الجامعة في خدمة المجتمع: دراسة تطبيقية بجامعة أحمد درايعية بأدرار. *رفوف*، (1)11، 532-551.

بشوري، مرفت أمين. (2024). دور القيادة الإدارية في توجيه العملية الإدارية. *مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية*، 62، 489-540.

البشير، تسابيح محمد، وعلي، سامي مصطفى. (2017). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 18(1)، 1-17.

بن يوسف، خلف الله، وعياش، زبير. (2021). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز جودة التعليم العالي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجامعية. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 7(1)، 387-404.

بوهزاي، حليلة سعد، والسعيطي، إسرائ محمد. (2024). متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في مؤسسات التعليم والتدريب التقني العالي: المعهد العالي للتقنيات الهندسية / القوارشة.

مجلة جامعة بنغازي الأهلية العلمية، 9(1)، 11-36.

البيز، جواهر عيسى. (2022). معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية

المملكة "2030" دراسة تحليلية". مجلة كلية التربية بالمنصورة، 118(118)، 257-281.

<https://doi.org/10.21608/maed.2022.258365>

جامعة الزقازيق. (2020). معايير اختيار القيادات الإدارية لعام 2019-2020 .

http://www.foe.zu.edu.eg/faculty/article_details?AT=124837&type=article

جامعة سيناء. (2021). معايير اختيار القيادات الأكاديمية. وحدة ضمان الجودة، كلية الصيدلة - فرع

العريش. <https://su.edu.eg/ar/index.php/الصيدلة/>

جامعة طنطا. (2024). معايير اختيار القيادات الأكاديمية. وحدة ضمان الجودة، كلية طب الأسنان.

<https://tqac2.tanta.edu.eg/page/8/2838>

جبارين، ازدهار عمر، وحجازي، عبد الحكيم ياسين، والشطناوي، نواف موسى. (2022). مهارات القيادة

لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالإبداع الإداري. المجلة التربوية الأردنية،

7(1)، 137-163.

الحارثي، عادل سعد. (2019). معايير اختيار القائد المدرسي في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرة أمريكا. *مجلة كلية التربية بالمنصورة، 108*(104)، 307-339.

<https://doi.org/10.21608/maed.2019.131660>

الحربي، ندى مقبل. (2024). برنامج تدريبي مقترح لتطوير الجدارات القيادية للمشرفات التربويات بإدارة تعليم عسير في ضوء الرؤية الوطنية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، 17*(3)، 660-694.

الحسيني، مشاري ظاهر. (2021). واقع ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، 13*(2)، 19-92.

<https://doi.org/10.21608/jehs.2021.171321>

الحميدي، مفلح راتب، وسلامة، صبحي، وكافي، مصطفى. (2016). *إعادة هندسة العمليات (الهندرة) (ط.1)*. دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحننوشي، عباس غازي، وطناش، سلامة يوسف. (2018). *هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية بناء على أسس إدارة التغيير*. *مجلة دراسات - العلوم التربوية، 45*(45)، 568-596.

خاطر، محمد إبراهيم. (2018). آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل بناء الجدارة المهنية. *مجلة الإدارة التربوية، 20*(20)، 11-87.

<https://doi.org/10.21608/emj.2018.92495>

الختلان، أماني مساعد، والكيلاني، أنمار مصطفى. (2022). درجة الحاجة لإجراءات إدارية للقيادة الاستباقية للوصول إلى الريادة العالمية في جامعة الكويت، من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها. مجلة كلية التربية، 38(6)، 249-266.

<https://doi.org/10.21608/mfes.2022.266117>

الخطيب، خليل. (2024) القيادة الجامعية ومتطلبات الاعداد والتأهيل في القرن الواحد عشرين اتجاهات وخبرات عربية عالمية مختارة (ط.1). دار الظاهرية للنشر والتوزيع.

الدراغمة، يوسف مشرف ناجي. (2022). كفاءة الأعمال الإدارية لدى مديري مدارس السلط الثانوية الحكومية وعلاقتها بكفاءة إدارة الوقت من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة جرش، الأردن.

الدوسري، نوره ناصر. (2022). مدى توافر معايير القيادات في الجامعات السعودية من منظور التربية الإسلامية "جامعة شقراء نموذجاً". مجلة كلية التربية جامعة طنطا، 88(4)، 341-394 .

<https://doi.org/10.21608/mkmgmt.2022.151479.1296>

ديوب، محمد عباس، وعمار، إبراهيم غسان، وسليمان، طلال. (2015). تقييم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتبسيط الإجراءات الإدارية: دراسة تطبيقية على فرع المصرف العقاري في طرطوس. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 37(4)، 253-271.

الرشود، البندري بنت سعود. (2022). مصفوفة معايير مقترحة لتطوير اختيار وممارسات قيادات التعليم في ضوء مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة. *مجلة التربية جامعة الأزهر*، 41(194)،

<https://doi.org/10.21608/jsrep.2022.237271>. 446-407

الرشيدي، أحمد (2017). *معيقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بدولة الكويت* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت، الأردن.

الركابي، خديجة هلال، والشرباوي، سلام غياض. (2024). الكاريزما القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة واسط. *مجلة نسق*، 43(5)، 1065-1081.

الزبيدي، وفاء بنت محمد. (2018). *نموذج مقترح لبناء معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية* [دراسة دكتوراة الفلسفة في الإدارة والتخطيط التربوي غير منشورة]. جامعة أم القرى.

زغبينة، نوال. (2021). *إعادة هندسة الموارد البشرية (الهندرة) في المؤسسات التعليمية، لتأسيس مجتمع المعرفة. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني*، 6(2)، 783-802.

سعد، أنير فاروق. (2025). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" على الأداء الوظيفي: حالة دراسية جامعة حائل. *مجلة الآداب*، 13(1)، 271-306.

<https://doi.org/10.35696/joa.v13i1.2453>

الشمروخ، مرفت جمال الدين. (2022). متطلبات الهندرة كأحد آليات طريقة تنظيم المجتمع وتدريب العاملين في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، 9(4)، 113-149.

<https://doi.org/10.21608/fjssj.2022.157369.1110>

الشمري، ذهب نايف. (2021). متطلبات تطبيق هندرة الجامعات السعودية في ضوء تحديات العصر الرقمي. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الآداب والعلوم الإنسانية*، 29(4)، 429-469.

شنان، أحاسيس علي، وحمدنا الله، مرتضى طلحة. (2021). دور سلوكيات القيادة الإدارية في الإبداع التنظيمي ورفع كفاءة الأداء الإداري بالتطبيق على شركة الصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية بالمملكة العربية السعودية - التقسيم (2014-2019 م) [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النيلين، الخرطوم.

الشهري، رحاب بنت حيدر. (2022). متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق جودة التعليم عن بعد في مدارس الثانوية بمدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، 21، 173-207.

<https://doi.org/10.55074/hesj.v0i21.414>

صالح، علي محمد. (2009). القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي. *مجلة التربية*، (143)، 39-74.

صبر، علاء عبد الأمير. (2023). معايير اختيار القائد التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*، (72)، 751-782.

الصقر، تيسير محمد. (2021). درجة توظيف مديري المدارس للإدارة الإلكترونية في الأعمال الإدارية ومعيقات توظيفها من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية والخاصة في مديرية تربية لواء بني عبيد. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 12(36)، 94-108. <https://doi.org/10.33977/1182-012-036-007>

صقر، زكي محمود. (2015). أثر الذكاء العاطفي على الجدارة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية في ضوء المتغيرات التنظيمية والديموغرافية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 45(2)، 11-39. <https://doi.org/10.21608/jsec.2015.163919>

ضحاوي، بيومي محمد، وزناتي، أمل محسوب، وقشطة، نادين جلال. (2023). دراسة تقييمية لدور القيادة الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش. *مجلة كلية التربية*، 11(34)، 1-23.

الظفيري، دلال عبيد. (2018). التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ومنهجية سيجما لتطوير أداء جامعة الكويت [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة بنها.

العازمي، مزنة سعد. (2019). مستوى المناخ التنظيمي وتأثيره في الدعم القيادي بكليات جامعة الكويت: دراسة ميدانية. *المجلة التربوية*، 33(131)، 13 - 57. <https://doi.org/10.34120/joe.v33i131.3167>

العامر، يوسف عبدالله. (2020). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية في شركة كهرباء محافظة إربد. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، 5(14)، 121-131.

العاني، وجبهة ثابت، والكيومية، أمل راشد، والشيدية، فائزة أحمد. (2021). الكفايات اللازمة لاختيار القيادات الأكاديمية بسلطنة عمان في ضوء رؤية استراتيجية التعليم 2040. *المجلة الدولية لضمان الجودة*، 4(2)، 92-104.

<https://doi.org/10.34028/ijqa/4/2/172>

عبد الرحمن، إيمان جميل. (2017). معوقات تطبيق الهندرة الإدارية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية: دراسة استطلاعية. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 14(2)، 105-136.

<http://dx.doi.org/10.36394/jhss/14/2/4>

عبدالله، أمجد محمد. (2022، يونيو 11-12). دور الجدارة القيادية في تحقيق التميز المؤسسي [بحث].

المؤتمر الدولي الحادي عشر الإصلاح الاقتصادي والإداري، جامعة التنمية البشرية.

<https://doi.org/10.21928/uhdicearnc/27>

عبود، رباب عبد الوهاب. (2024). مؤهلات القائد التربوي الناجح من وجهة نظر مدرء المدارس. *مجلة الدراسات المستدامة*، 6، 265-292.

العبيدلي، موزة يوسف. (2023). أثر أنماط القيادة الإدارية على مستوى الإبداع التنظيمي في وزارة البلدية بدولة قطر. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة جامعة عين شمس*، 53(4)، 13-42.

<https://doi.org/10.21608/jsec.2023.328995>

العتيبي، ابتسام تركي، والعقالي، أماني أحمد. (2022). الجداريات القيادية المقترحة لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرشاقة التنظيمية. *المجلة العربية للتربية النوعية*، 6(24)، 35-62.

<https://doi.org/10.21608/ejev.2022.266552>

عثمان، مختار. (2016). الإدارة والقيادة التربوية. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

عجاج، أروى محمد، وقهوجي، نهلة محمود. (2024). العلاقة بين ممارسات القائد التربوي وجودة البيئة في مؤسسات الطفولة المبكرة بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الطفولة العربية*، 25(99)، 38-67.

العجمي، ناصر مسلم، والرشيدي، فهد عبيد، والحسيني، مشاري ظاهر. (2025). واقع الكاريزما القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية الأساسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة العلوم التربوية*، 3(1)، 226-230. <https://doi.org/10.21608/ssj.2025.424574>

العرفان، أمثال حمد. (2019). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة داخل مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها. *مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بقنا*، 38(38)، 123-144.

<https://doi.org/10.21608/maeq.2019.140627>

العلي، الزهراء جمال. (2021). درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة الكويت، كلية التربية.

علي، نايفه قاسم. (2017). ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في الجامعة. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*، 15 (2)، 199-242.

علي، هشام فوزي. (2018). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 2 (1)، 31-70 . <https://doi.org/10.21608/masf.2018.68992>

عمرو، عامر إبراهيم (2018). مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الخليل، فلسطين.

العنزي، مطلق مهيل. (2022). مواصفات القيادة الجامعية وممارستها اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، 48 (184)، 307 - 348 . <http://dx.doi.org/10.34120/jgaps.v48i184.2885>

عواد، عمار عبدالله. (2022). دور هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الرقابة التنظيمية في منظمات الأعمال الدولية: دراسة حالة / شركة الدرة العالمية للمنتجات الغذائية [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة جرش، الأردن.

عوض الله، فوزية علي. (2015). تحديد مدى إمكانية تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تحقيق المزايا التنافسية للخدمات الصحية في وحدات صحة المرأة الريفية بالقرى المصرية: بحث ميداني. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 39 (2)، 67-141.

العوضي، نورية عبد الكريم. (2024، يوليو 6). الفراغ الإداري وما آلت إليه الأحوال في جامعة الكويت. *جريدة القبس*.

<https://www.alqabas.com/article/5931789>

عياد، فاطمة مصطفى. (2017). الدور المجتمعي للجامعات في إطار المسؤولية المجتمعية. *مجلة بحوث الشرق الأوسط*، 5(43)، 233-252.

<https://doi.org/10.21608/mercj.2017.76875>

العيدروس، أغادير بنت سالم. (2015). ممارسة القيادة بالجدارة لتحقيق الأداء المتفوق في الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة أم القرى. *المجلة العلمية لكلية التربية جامعة الوادي الجديد*، 7(20)، 215-238.

<https://doi.org/10.21608/sjsw.2015.227405>

غازي، أمل عبد العزيز، وعبد الحليم، سكينه محمد. (2020). الهندرة ودورها في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نموذجًا. *حوليات آداب عين شمس*، 48(إبريل-يونيو (ب))، 64-93.

<https://doi.org/10.21608/aafu.2020.113753>

الغامدي، سعيد بن عبدالله. (1440). *إستراتيجيات القيادة التحويلية (ط.1)*. جدة: دار كنوز المعرفة، المملكة العربية السعودية.

الغضوري، حنان محمد. (2020). هندرة الكفايات القيادية تبعا لبعض اتجاهات القيادة المعاصرة: دراسة ميدانية على القياديين في وزارة التربية - الكويت. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(32)*، 1 - 18.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.H100220>

غنيم، فهد بن أحمد. (2023). دور القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة في تعزيز كفاءة البحث العلمي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

فرج الله، زينب (2019). إعادة هندسة العمليات الإدارية وفعاليتها في تحسين الجودة: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة 8 ماي 1945 -قائمة- [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-، الجزائر.

الفهمي، مرزوق بن مطر. (2020). دور القيادة التعليمية في تطوير الأداء المؤسسي في ضوء أفضل

الممارسات العالمية. *مجلة القراءة والمعرفة، 20(225)*، 15-44.

<https://doi.org/10.21608/mrk.2020.100992>

فوده، فانتن عبد المجيد، رضوان، محمد إبراهيم. (2020). مودبول رقمي مقترح لتنمية مهارات اتخاذ القرار في مجال الأعمال الإدارية لطلاب المدارس الثانوية التجارية. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 118(118)*، 65-105 .

قاسم، محمد سرحان علي. (2019). *مناهج البحث العلمي (ط.3)*. صنعاء: مكتبة الوسطية للنشر والتوزيع.

القرني، علي سعيد. (2024). قياس العلاقة بين الجدارات القيادية وتحدّيات رؤية المملكة العربيّة السّعوديّة (2030) في الأجهزة الحكوميّة من وجهة نظر القيادات الإداريّة. *المجلة العربيّة للإدارة*، 44(3)، 101-118.

<https://doi.org/10.21608/aja.2022.105327.1178>

قصري، فريدة. (2022). *مدخل لعلم الإدارة (ط.1)*. الجزائر: جامعة الجزائر 3.

لهلوب، ناريمان يونس، والصريرة، ماجدة أحمد. (2012). *مهارات القيادة التربوية الحديثة (ط.1)*. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن.

مبروك، تقار. (2024). *أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الابتدائي: دراسة ميدانية على أساتذة ولاية المغير [أطروحة دكتوراه غير منشورة]*. جامعة محمد خيضر بسكرة.

مجدلاوي، فداء عبدالرؤوف. (2023). *الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين بالمحافظات الشمالية في فلسطين*. *مجلة كلية التربية*، 39(7)، 206-225.

<https://doi.org/10.21608/mfes.2023.319027>

مجمع اللغة العربية. (2011). *المعجم الوجيز*. مكتبة الشروق الدولية.

محمد، أمل أحمد، ويوسف، داليا طه. (2024). *تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA*. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 48(3)، 387-547.

<https://dx.doi.org/10.21608/jfees.2024.392080>

المحيميد، باسم بن إبراهيم. (2022). تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*، 26، 150-181.

المخلفي، تركي بن منور. (2019). دور القيادات الأكاديمية في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب كلية التربية بجامعة القصيم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 13(2)، 734-760.

مراد، فليون. (2018). *القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين* (ط.1). عمان: مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الأردن.

مراد، محبوب (2014). *استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

مفتاح، محمد حسين علي، والسنفي، عبدالله. (2025). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة العامة لصناعة الغزل والنسيج: صنعاء-اليمن. *المجلة العربية للإدارة*، 45(2)، 153-172.

<https://doi.org/10.21608/aja.2024.283289.1627>

مقبل، عالية محمد. (2018). سمات القائد التربوي وكيفية اختياره. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 1(1)، 1-12.

النعيمش، فهد بن أحمد. (2023). *القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية*. *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*، 30(3)، 112-136.

النواصرة، مصطفى سليمان. (2019). *جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات النكية* (ط.1). دار صفاء للنشر والتوزيع.

الهاجري، الجوهرة منقاش. (2023). *مدى مساهمة القيادات الأكاديمية في تعزيز الميزة التنافسية لجامعة الكويت في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي*. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 73 (1)، 86-142.

هاوس، بيتر ج. نورث. (2018). *القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق* (صالح بن معاذ المعيوف، ترجمة؛ ط.6). معهد الإدارة العامة. (2013).

اليامي، خالد ناجي عبد الله. (2016). *استراتيجية مقترحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء إدارة المعرفة* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، الجامعة الأردنية، الأردن.

المراجع الأجنبية

- Abdullah, N.S. Ghani, E.K. Jais, I.R.M. Yahya, Y. (2024). The Institutional Leaders in Universities: A Framework for Improving Competency Assessment. *Journal of Ecohumanism*, 3(3), 1336–1345.
- Aldosari, S. A. (2020). The Method of Selecting Academic Leaders at Emerging Saudi Universities and its Relationship to Some Variables. *International Journal of Higher Education*, 9(4), 1–69.
<https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n4p69>
- Alholiby, M. S. (2024). Unveiling the key skills and characteristics for the selection of academic leaders in higher education institutions. *International Journal of Leadership in Education*, 1–18.
<https://doi.org/10.1080/13603124.2024.2302045>
- Alsahlani, A. M. M. (2019). Administrative leadership styles and their role in improving job satisfaction: An analytical research in Al-Sadr Medical City in Najaf, Iraq. *Net Journal of Social Sciences*, 7(2), 51–63. <https://doi.org/10.30918/NJSS.72.19.018>
- Al-Wosabi, A. Q. A., & Houssaini, A. (2024). Role of the Administrative Processes Reengineering in Improving the Service Quality Provided by Public Telecommunication Corporation in Yemen. *Seybold Report Journal*, 19(03), 74–100.

Barkman, C. (2015). The Characteristics of an Effective School Leader. *BU Journal of Graduate Studies in Education*, 7(1), 14–18.

Beerkens, M., & van der Hoek, M. (2022). Academic leaders and leadership in the changing higher education landscape. In M. Tight (Ed.), *Research handbook on academic careers and managing academics*, 145–160. Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781839102639.00017>

Burmicky, J., McClure, K. R., & Ryu, W. (2024). *Competencies for the college presidency: A national study of effective leadership in higher education*. Academic Search. <https://www.academicsearch.org/wp-content/uploads/2024/09/Competencies-for-the-College-Presidency-Study.pdf>

El-Zubair, B.T. Mohammed, E.H. Dafalla, A.M. Alqarni, S.S.M. (2021). Practicability of Application of Re-Engineering the Administrative Processes at Colleges of Education in Universities in Arab-Majority Countries. *International Education Studies*, 14(5), 87–94.
<https://doi.org/10.5539/ies.v14n5p87>

Fetais, A., Abdella, G. M., Al-Khalifa, K. N., & Hamouda, A. M. (2022). Business process re-engineering: A literature review-based analysis of implementation measures. *Information*, 13(4), 185.
<https://doi.org/10.3390/info13040185>

- Islam, S.M.Z. Karunarathne, B. & Tatiane, M. (2019). *Impact of leadership styles on employees' motivation: A case study of Shahjalal Islami Bank Limited, Bangladesh*. [Master's thesis]. Linnaeus University, Sweden.
- Jais, I. R. M., Ghani, E. K., Abdullah, N. S., & Yahya, Y. (2020). Development of a Leadership Competency Framework for Higher Education Institutions. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, *14*(1), 194–212.
- Khalili, N. (2023). Leaders' leadership theory in a management perspective. *American Journal of Multidisciplinary Research and Innovation*, *2*(5), 89–95. <https://doi.org/10.54536/ajmri.v2i5.2064>
- Khodambashi, S. (2013). Business process re-engineering application in healthcare in relation to health information systems. *Procedia Technology*, *9*, 949–957. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.106>
- Kilag, O. K. T., Pasigui, R. E., Malbas, M. H., Manire, E. A., Piala, M. C., Araña, A. M. M., & Sasan, J. M. (2023). Preferred educational leaders: Character and skills. *European Journal of Higher Education and Academic Advancement*, *1*(2), 50–56. <https://doi.org/10.61796/ejheaa.v1i2.101>
- Mahalat, S. (2021). Educational leadership and management. *Ilkogretim Online – Elementary Education Online*, *20*(1), 5620–5625. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.01.592>

- Nadeem, M., & Ahmad, R. (2016). Impact of business process re-engineering on the performance of banks in Pakistan. *Business and Economics Journal*, 7(1), 202. <https://doi.org/10.4172/2151-6219.1000202>
- Nwile, C. B., & Befii-Nwile, M. M. (2023). Re-engineering educational administration and management for global competitiveness in the 21st century. *International Journal of Contemporary Academic Research*, 4(4), 1-14.
- Obi, C., & Ibezim, N. (2013). Re-engineering university education through strategic information management: The Nigerian experience. *Modern Economy*, 4(11), 783-800. <https://doi.org/10.4236/me.2013.411083>
- Oglah, M.K. & Hashim, H.S. (2025). The Role of Administrative Process Engineering in Improving Project Management Stages: A Survey of the Opinions of a Sample of Employees in the Ibn Majid General Company. *Engineering and Technology Journal*, 10(3), 4124-4134. <https://doi.org/10.47191/etj/v10i03.22>
- Phiphopsuthipaiboon, S., & Boonsiri, S. (2016). Business process reengineering—A case study on computer center service. *MATEC Web of Conferences*, 81, 06006. <https://doi.org/10.1051/matecconf/20168106006>

- Rohana, N. S. M., & Abdullah, C. Z. (2017). Leadership competencies and organizational performance: Review and proposed framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(8), 824–831. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v7-i8/3297>
- Sabancı, A., Şahin, A., & Kasalak, G. (2013). Understanding school leaders' characteristics and estimating the future. *Open Journal of Leadership*, 2(3), 56–62. <https://doi.org/10.4236/ojl.2013.23007>
- Schiama, G. Schettini, E. Santarsiero, F. & Carlucci, D. (2022). The Transformative Leadership Compass: Six Competencies for Digital Transformation Entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(5), 1273–1291.
- Serban, A. I. (2015). Managing transformation: Business process reengineering or total quality management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5), 81–86. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v5-i5/1594>
- Stravinskiene, I., & Serafinas, D. (2020). The link between business process management and quality management. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(10), 225. <https://doi.org/10.3390/jrfm13100225>

- Torre, T., & Sarti, D. (2020). The “Way” Toward E-leadership: Some Evidence from the Field. *Frontiers in Psychology, 11*, 554253. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.554253>
- United Nations Development Programme (UNDP). (2021). *Business process re-engineering manual*. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/uz/BPR-Manual_designed---Eng---final.pdf
- Van Diggele, C., Burgess, A., Roberts, C., & Mellis, C. (2020). Leadership in healthcare education. *BMC medical education, 20*(Suppl 2), 456. <https://doi.org/10.1186/s12909-020-02288-x>
- Weerakkody, V., Janssen, M., & El-Haddadeh, R. (2021). The resurgence of business process re-engineering in public sector transformation efforts: Exploring the systemic challenges and unintended consequences. *Information Systems and e-Business Management, 19*(3), 993–1014. <https://doi.org/10.1007/s10257-021-00527-2>
- Ziekow, J. (2021). Administrative procedures and processes. In S. Kuhlmann, I. Proeller, D. Schimanke, & J. Ziekow (Eds.), *Public administration in Germany* (pp. 163–183). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-53697-8_11

الملاحق

ملحق (1) أداة الدراسة



جامعة الكويت

كلية الدراسات العليا

كلية التربية

برنامج ماجستير الإدارة والتخطيط التربوي

السادة أعضاء هيئة التدريس الكرام

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت حول معايير

الجدارة القيادية اللازم توافرها عند اختيار شاغلي الوظائف القيادية ودورها في تحقيق الهدرة "

وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير برنامج الإدارة والتخطيط التربوي، ولإتمام هذه الدراسة،

تحتاج الباحثة إلى تعاونكم معها من خلال الإجابة على بنود الاستبانة بدقة وأمانة وموضوعية، علماً

بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سيحافظ على سريتها ولن تستخدم إلا لغرض البحث

العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والتقدير لحسن تعاونكم.

الباحثة: أسماء حسين الخلف

أولاً: المعلومات الشخصية والوظيفية:

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس:

كليات علمية (العلوم-الطب-طب الأسنان-العلوم الطبية المساعدة-الهندسة والبتترول-

الصيدلة-الصحة العامة- العلوم الحياتية).

كليات نظرية (كلية الآداب-كلية الشريعة-كلية العلوم الاجتماعية).

كليات مهنية (كلية التربية-كلية الحقوق - كلية العلوم الإدارية-كلية العمارة).

3-التوصيف الوظيفي:

أستاذ مساعد أستاذ مشارك

أستاذ دكتور هيئة أكاديمية مساندة (مدرس مساعد)

4-سنوات الخدمة في الجامعة:

أقل من 5 سنوات 5 سنوات إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

هل سبق وان شغلت أحد المناصب القيادية؟ نعم لا

ثانياً- محاور الدراسة:

المحور الأول-معايير الجدارة القيادية: كعضو هيئة تدريس بجامعة الكويت، أرى أن معايير الجدارة القيادية لاختيار شاغلي الوظائف القيادية من الضروري ان تتضمن امتلاك المرشح معايير محددة وفق الأبعاد الآتية:

أ - بعد الكفاءة الشخصية: أنا كعضو هيئة تدريس أعتقد أنه من الضروري التحقق من شرط الكفاءة الشخصية لشاغلي الوظائف القادية يجب أن تتضمن المعايير الشخصية كامتلاكه الآتي:

م	البند	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
1	الكاريزما القيادية التي تبرز مهارات القائد الاستراتيجي.				
2	اللياقة البدنية وصحة جيدة.				
3	الالتزام بالمظهر الحسن والمهني.				
4	القدرة على التواصل الفعال مع جميع أعضاء هيئة التدريس والإدارة والطلاب.				
5	القدرة على تحفيز الآخرين.				
6	القدرة على التكيف مع التغييرات والأزمات في بيئة العمل.				
7	مهارات التفكير النقدي لتحليل المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة.				
8	نموذج القدوة الحسنة في الاخلاق (كالتواضع والنزاهة والموضوعية والإخلاص في العمل).				
9	الأفكار الإبداعية والابتكارية في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.				
10	مهارات التفاوض الناجح.				
11	القدرة على التحدث بأكثر من لغة.				
12	الثقة بالنفس.				

م	البند	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
13	التمتع بالتفكير الإيجابي والبناء لتطوير الجامعة.					
14	البلاغة والفصاحة اللغوية.					
15	الشغف القيادي لتحقيق رؤية الجامعة.					
16	القبول من الآخرين.					
17	سرعة البديهة.					
18	تحمل المسؤولية بجدية واحترافية.					
19	معرفة شاملة ومتنوعة.					
20	ضبط النفس في المواقف المختلفة.					
21	التبصر والوعي فيما يحيط بالجامعة.					
22	قوة الشخصية.					

ب- الكفاءة الإدارية: أنا كعضو هيئة تدريس أعتقد أنه من الضروري التحقق من شرط الكفاءة الإدارية لشاغلي الوظائف القيادية والتي يجب أن تتضمن المعايير الإدارية كامتلاكه القدرة على:

م	البند	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
1	إدارة الصراعات التنظيمية.					
2	تحقيق العدالة التنظيمية في توزيع الأعمال والمسؤوليات.					
3	تطبيق الشفافية في اتخاذ القرارات.					
4	تنفيذ الأعمال بدقة واتقان.					

م	البند	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
5	اتخاذ القرارات المهمة.					
6	تنسيق جهود العاملين من أجل تحقيق الأهداف.					
7	تصميم خطط وبرامج العمل.					
8	إدارة فرق العمل بكفاءة واحترافية.					
9	متابعة التغييرات والتطورات التي تحدث في بيئة الحرم الجامعي.					
10	تبسيط وتسهيل إجراءات سير العمل.					
11	توجيه العاملين إلى تحسين وتطوير الأداء الوظيفي.					
12	القدرة على مواجهة التحديات الإدارية.					
13	تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة الجامعية التي تتوافق مع التحول الرقمي.					
14	تحديد الاحتياجات التدريبية للنمو المهني لمنتسبي جامعة الكويت.					
15	اختيار الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس للعمل معه كمساعدين او ضمن فريق عمل لتحقيق أهداف الجامعة.					
16	إعداد الميزانية وإدارة الموارد المالية بكفاءة.					
17	كتابة التقارير بوضوح ودقة.					
18	تطبيق مبدأ الشورى بين العاملين.					
19	الإلمام باللوائح والأنظمة والقواعد الجامعية.					
20	إدارة الوقت والموارد بفعالية .					
21	إيجاد مبدأ التنوع في بيئة العمل.					

ت- الكفاءة الأكاديمية: أنا كعضو هيئة تدريس أعتقد أنه من الضروري التحقق من شرط الكفاءة الأكاديمية لشاغلي الوظائف القيادية والتي يجب أن تتضمن المعايير الأكاديمية الآتية:

م	البند	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
1	شغل رتبة أكاديمية تؤهله للمنصب المتقدم له.				
2	امتلاك سنوات خدمة طويلة في خدمة الجامعة من خلاله تبوئه لبعض المناصب القيادية.				
3	العمل في مجال برامج الدراسات العليا.				
4	الإسهام في بناء شراكات وتعاون مع مؤسسات أكاديمية بحثية محلية ودولية.				
5	الحصول على شهادات حضور لورش عمل ودورات تدريبية متخصصة				
6	نشر أوراق علمية في مؤتمرات أو مجلات علمية محكمة ذات تصنيف عالي.				
7	تقديم الاستشارات الأكاديمية.				
8	تقديم محاضرات في المحافل الدولية والمحلية.				
9	الإسهام في تطوير المناهج الجامعية.				
10	الاشتراك في لجان الاعتماد الأكاديمي لتوكيد الجودة التعليمية.				
11	تقديم مقترحات لأساليب تعليمية جديدة.				
12	الحصول على عضوية في جمعيات علمية على المستوى المحلي والعالمي.				
13	المشاركة الفاعلة في المؤتمرات المحلية أو العالمية.				
14	الحصول على جوائز في المجالات الإدارية والأكاديمية.				
15	العمل ضمن لجان الشؤون أكاديمية بالجامعة.				

المحور الثاني- إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): كعضو هيئة تدريس بجامعة الكويت، ومن خلال تطبيق معايير الجدارة القيادية عند اختيار شاغلي الوظائف القيادية، فإنه يمكن تحقيق مفهوم إعادة هندسة العمليات (الهندرة) وفق الآتي:

م	البند	درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
1	تحقيق مبدأ الاستقلالية المالية والإدارية لإدارة تحقيق أهداف الجامعة.				
2	تبني أسلوب العمل التشاركي الذي يعتمد على تأثير الموقف.				
3	توفير بنية تكنولوجية معلوماتية داعمة لاتخاذ القرارات المهمة.				
4	بناء شراكات مع جهات خارجية لتوفير بدائل لتمويل الجامعة.				
5	رفع كفاءة الأداء الوظيفي لجميع منتسبي الجامعة.				
6	تعزيز سهولة تبادل المعلومات في المستويات الإدارية بسلاسة.				
7	تشجيع منتسبي الجامعة على الاستجابة للتغيرات في العمليات والأنشطة.				
8	تقليص الوقت اللازم لتدقيق المعاملات الإدارية.				
9	تقليل نسبة الاعمال الروتينية في أداء الاعمال الإدارية.				
10	تمكين فرق العمل لتحقيق أهداف الجامعة.				
11	تحسين جودة اتخاذ القرارات المتخذة في جميع نواحي العمل في الجامعة.				
12	زيادة كفاءة العمليات الإدارية.				
13	تسريع إجراءات تنفيذ الأعمال.				
14	تعزيز الابتكار في إدارة العمليات الإدارية.				

م	البند	درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
15	تحسين مستوى الاتصالات التنظيمية.				
16	تصميم بيئة عمل يحقق من خلالها مبدأ الشفافية.				
17	زيادة درجة رضا العاملين بالجامعة.				
18	تحسين جودة جميع الخدمات المقدمة لجميع منتسبي الجامعة.				
19	تحسين آليات تقييم الأعمال.				
20	زيادة القدرة التنافسية للجامعة بين الجامعات الأخرى.				
21	تطوير إدارة الموارد البشرية.				
22	تسهيل عملية التحول الرقمي.				
23	التكيف مع التغييرات التنظيمية المستمرة لضمان تحقيق أهداف الجامعة .				
24	تعزيز المرونة التنظيمية لمواجهة التحديات والتغيرات المستقبلية.				
25	زيادة الفعالية في تحقيق أهداف الجامعة.				

ملحق (2) محكمو أداة الدراسة

تحكيم استبانة (العلاقة بين تطبيق معايير الجدارة القيادية عند اختيار شاغلي الوظائف القيادية وتحقيق الهندرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت)

اسم المحكم	المسمى الوظيفي
أ.د. أحمد سلامة العنزي	أستاذ دكتور
أ.د. مزنة سعد العازمي	أستاذ دكتور
أ.د. أمل عبد الوهاب الصالح	أستاذ دكتور
د. علي محمد الأنصاري	أستاذ مشارك

ملحق (3) خطاب تسهيل مهمة

مكتب مساعد العميد للشؤون الأكاديمية
والأبحاث والدراسات العليا
Vice Dean for Academic, affairs
Research and Graduate Studies

كلية التربية
College of Education

جامعة الكويت
Kuwait University



التاريخ: 2025/01/14

لمن يهمه الأمر

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة / أسماء حسين الخلف ماجستير التربية تخصص الإدارة والتخطيط التربوي- مجال التربية

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الطالبة / أسماء حسين الخلف من قبل أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت لتطبيق استبانة بعنوان (العلاقة بين تطبيق معايير الجدارة القيادية عند اختيار قيادي الجامعة وتحقيق الهدرة من وجهة نظر هيئة التدريس - بجامعة الكويت).

تحت إشراف الدكتور / مطلق مهيل العنزي.

وذلك بعد الاطلاع عليها من قبل لجنة ماجستير الإدارة والتخطيط التربوي وتبين عدم احتوائها على أي جمل، أو تلميحات، أو عبارات سياسية، أو عنصرية، أو دينية وحسب اللوائح المتابعة في جامعة الكويت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

الدكتورة / فرح عبد العزيز المطوع

القائم بأعمال مساعد العميد للشؤون الأكاديمية والأبحاث
ورئيس لجنة مجال ماجستير التربية

الدكتورة / فرح عبد العزيز المطوع
القائم بأعمال مساعد العميد للشؤون الأكاديمية
والأبحاث والدراسات العليا

المرفقات:

- الاستبانة معتمدة من مكتب مساعد العميد للشؤون الأكاديمية والأبحاث والدراسات العليا.

مدينة صباح السالم الجامعية - الشداية
هاتف (965) 2463123 الإيميل Vdarg@coe.ku.edu.kw

عنتر أحمد

السيرة الذاتية

Contact

Email : tasmaa.alk@gmail.com

Whatsapp :0096551717893

أسماء حسين عفر الخلف

الاسم

بكالوريوس – تربية بيولوجيا / كيمياء – جامعة الكويت

المؤهل العلمي

معلمة في وزارة التربية

الوظيفة الحالية

<p>مدرب تربوي معتمد من البورد الأمريكي BITA. مدرب معتمد من مايكروسوفت Microsoft.</p>	<p>الاعتمادات</p>
<p>معلم متميز على مستوى دولة الكويت للعام الدراسي 2022/2021م بتكريم من حضرة صاحب السمو أمير البلاد الراحل الشيخ نواف الأحمد الجابر الصباح، طيب الله ثراه. أفضل معلمة في الكويت لشهر سبتمبر لعام 2024 في منصة توينكل twinkle التعليمية.</p>	<p>الجوائز والتكريمات</p>
<p>دورة تعلم موقع كانفا وأساراه / دورة مهارات المعلم في إدارة وضبط الفصل/ دورة متطلبات الشخصية القيادية/ دورة تشغيل المختبر اللغوي/ دورة طريقك إلى التميز بمجتمع MICROSOFT LEARN/ دورة السجلات التفاعلية/ دورة أنشطة وألعاب ممتعة/ شهادة الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الالي ICDL/ دورة التمارين التفاعلية/ دورة الرقمي المتمكن/ دورة الاستثمار في تطوير الذات/ دورة معلم محترف تكنولوجيا/دورة إبداعاتي في البوربوينت/ المشاركة بمسابقة الكويت للعلوم والهندسة الثالثة للعام الدراسي 2015/2014م/ المشاركة بالمسابقة العلمية (العلوم الحرة) للمرحلة المتوسطة للتوجيه الفني للعلوم للعام الدراسي 2015 / 2016م والعام الدراسي 2023/2024م.</p>	<p>الخبرات العلمية</p>
<p>1. المشاركة بمؤتمر المعلمة الثامن الذي يحمل شعار ارتقاء وأداء في الفترة 12-14 نوفمبر 2012م. 2. المشاركة في ورش العمل التطبيقية لبرنامج التوعية بالتغير المناخي في دولة الكويت ضمن فعاليات برنامج المدارس الخضراء للعام الدراسي 2013/2014م. 3. المشاركة في فعاليات المؤتمر والمعرض الدولي الرابع لتكنولوجيا المختبرات خلال الفترة من 20-21 نوفمبر 2013م دولة الكويت. 4. 2014. The science teacher's workshop was held in conjunction with. SPE(HOCE). 5. المشاركة بالحلقة النقاشية للمشاورات الوطنية للمسار الثالث لقمة تحويل التعليم برعاية معالي وزير التربية والتعليم بعنوان المعلمون والتدريس ومهنة التدريس بتاريخ 2022/8/1م. 6. المشاركة بالملتقى العلمي الخامس لطلبة الدراسات العليا في الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة دول مجلس التعاون الخليجي 2024/2023 بتاريخ 20 فبراير 2024م. 7. المشاركة بالملتقى العلمي السادس لطلبة الدراسات العليا في الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة دول مجلس التعاون الخليجي 2025/2024 خلال الفترة من 17-18 فبراير 2025م.</p>	<p>المؤتمرات العلمية</p>

Abstract

The study aimed to identify the perceptions of faculty members at Kuwait University regarding the leadership competency standards required for selecting academic leaders and their role in achieving business process reengineering. The descriptive correlational survey method was adopted to achieve the study objectives, and a questionnaire was developed as the study instrument and administered to 390 faculty members selected through stratified random sampling according to their respective colleges. The study yielded several key findings (1) the arithmetic means were high for the responses of the study sample regarding leadership competency standards in the dimensions of personal competence and administrative competence, while the means for academic competence were of a moderate degree; (2) overall, the arithmetic means indicated a high degree in the responses of the study sample concerning the expected positive effects of applying leadership competency standards in achieving reengineering; (3) there were statistically significant differences between the arithmetic means of the study sample's responses regarding leadership competency standards in all dimensions, attributed to the gender variable in favor of males, and to the job title variable in favor of higher academic ranks (Assistant Professor, Associate Professor, and Professor) compared to supporting academic staff; (4) there were statistically significant differences regarding the expected positive effects of applying leadership competency standards in achieving reengineering, attributed to the gender variable in favor of males, to the college type variable in favor of professional colleges over scientific ones, to the job title variable in favor of higher academic ranks (Assistant Professor, Associate Professor, and Professor) over supporting academic staff, and to the years of service variable in favor of those with 5–10 years of experience compared to those with more than 10–20 years; (7) there was a strong, positive, and statistically significant correlation between leadership competency standards and the expected positive effects of applying these standards in achieving reengineering. In light of these results, the study proposed several important recommendations, including the need for Kuwait University to officially adopt leadership competency standards in the process of selecting candidates for leadership positions, to design continuous professional development programs aimed at enhancing the efficiency of university leaders in all dimensions of leadership competency, and to integrate the concept of reengineering within the strategies for developing university performance.

Keywords: Leadership Competencies, University leadership, Business process reengineering, Kuwait University

Kuwait University

**Faculty Members' Perceptions of the Leadership
Competency Standards Required for Selecting
Academic Leaders and their Roles in Achieving
Business Process Reengineering at Kuwait
University**

**Submitted by:
Asmaa Hussain Al-Khalaf**

**A Thesis Submitted to the College of Graduate Studies
in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master's Degree in:
Educational Planning and Administration**

**Supervised by:
Dr. Mutlaq Muhail Sultan Alenezi**

**Kuwait
September / 2025**