

The Necessary Competencies for Selecting Academic Leaders in the Sultanate of Oman in Light of the Vision of the Education Strategy 2040

Wajeha Thabit Al Ani

Department of Educational
Foundations and Administration

Sultan Qaboos University

wajeha@squ.edu.om

Amal Rashid Al Kiyumi

Department of Educational
Foundations and Administration

Sultan Qaboos University

kiyomi@squ.edu.om

Faiza Ahmed Al Shidi

Department of Educational
Foundations and Administration

Sultan Qaboos University

s98983@student.squ.edu.om

Received: 6/6/2021

Accepted: 25/7/2021

Abstract:

This study aims to search for the necessary competencies to choose academic leaders in the Sultanate of Oman in light of the vision of the 2040 education strategy. To achieve this aim, a qualitative approach is used, by preparing an interview card that includes five main questions. The sample of the interview consists of nine individuals who occupy leadership positions at the university and whose work is related to the educational field. The sample consists of (the dean of the faculty and his assistants, a sample of department heads, the dean of admission and registration, directors of centres, and the head of the Quality and Accreditation Unit). The data collection period took about one month. The qualitative method is used to analyse the responses of the corresponding sample using the coding system NVivo according to the study fields.

The results of the study show that one of the most important competencies mentioned in the responses is the following competencies: personal competencies, professional competencies, communicational competencies, planning competencies, adequacy of practices, and technological competencies, in addition to the importance of academic leaders possessing the cognitive ability in two main dimensions (academic specialization and professional specialization). Furthermore, there is the importance of having a cultural horizon that helps them deal with various groups of society. As for the factors that influence the academic leader's success and make him distinguished, these are his ability to work with others, to take responsibility, to have the drive for accomplishments, to have the ability to negotiate and conclude deals, and to have the ability to deal with crises or risks. Based on the results of the study, several recommendations and proposals are developed.

Keywords: Academic Competencies, Academic Leaders, Higher Education.

الكفايات اللازمة لاختيار القيادات الأكاديمية بسلطنة عُمان في ضوء رؤية استراتيجية التعليم 2040

فائزة أحمد الشيدية
قسم الأصول والإدارة التربوية
جامعة السلطان قابوس
s98983@student.squ.edu.om

أمل راشد الكيومية
قسم الأصول والإدارة التربوية
جامعة السلطان قابوس
kiyomi@squ.edu.om

وجيهة ثابت العاني
قسم الأصول والإدارة التربوية
جامعة السلطان قابوس
wajeha@squ.edu.om

قبول البحث 2021/ 7 /25

استلام البحث 2021/ 6/ 6

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن الكفايات اللازمة لاختيار القيادات الأكاديمية بسلطنة عُمان في ضوء رؤية استراتيجية التعليم 2040. وقد تم استخدام المنهج النوعي من خلال إعداد بطاقة مقابلة تضمنت خمسة أسئلة رئيسية. وتكونت عينة المقابلة من تسعة أفراد ممن يشغلون مناصب قيادية في الجامعة ويرتبط عملهم بالمجال الأكاديمي، وتمثلت عينة الدراسة في: (عميد الكلية ومساعدوه، وعينة من رؤساء الأقسام، وعميد القبول والتسجيل، ومديرو المراكز ورئيس وحدة الجودة والاعتماد). واستغرقت مدة جمع البيانات حوالي شهر، كما تم استخدام المنهج النوعي في تحليل استجابات عينة المقابلة باستخدام نظام الترميز باستخدام برنامج (NVivo) وفقاً لمحاور الدراسة.

ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة، أن هناك العديد من الكفايات التي يجب أن يمتلكها القادة: كفايات شخصية، وكفايات مهنية، وكفايات التواصل، وكفايات التخطيط، وكفاية التأمل في الممارسات، وكفايات تكنولوجية، إضافة إلى أهمية امتلاك القادة الأكاديميين القدرة المعرفية في بعدين رئيسيين (التخصص الأكاديمي، والتخصص المهني)، إضافة إلى امتلاكهم آفاقاً ثقافية تساعدهم في التعامل مع مختلف فئات المجتمع. أما بالنسبة إلى العوامل التي تؤثر في نجاح القائد الأكاديمي وتجعله متميزاً فقد تمثلت بقدرته في العمل مع الآخرين، وتحمل المسؤولية، والدافع للإنجاز، وامتلاك القدرة على التفاوض، وعقد الصفقات، والقدرة في التعامل مع الأزمات أو المخاطر. وبناء على نتائج الدراسة تم وضع العديد من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: كفايات أكاديمية، القادة الأكاديميون، تعليم عالي.

المقدمة

كل من (Jamal Al-Din, Al-Suwaidi & Hassanein)⁽¹³⁾ أن القادة الأكفاء لا يظهرون فجأة أو عرضياً، وأن توافر القيادات الأكاديمية عن طريق النمو التلقائي لا يكفي، وإنما يتطلب إخضاعهم إلى برامج تدريبية مخططة ومنظمة توجه بشكل كبير نحو جوانب الإنماء المهني المطلوبة، للارتقاء بمستوياتهم وتحسين أدائهم لتمكينهم من أداء دورهم في قيادة وحداتهم الإدارية بالشكل الأمثل.

هذا وقد ظهر الاهتمام بتدريب القيادات الأكاديمية في بداية الألفية الثالثة خاصة بعد ظهور تكنولوجيا المعلومات وظهور التقنيات الحديثة وأهمية توظيفها في العمل الإداري، مما تزايد في الاهتمام بتنمية القادة الأكاديميين وتطوير أدائهم منذ لحظة توليهم المناصب الإدارية، فالمهام الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة وتقويم كل هذا يتطلب تنمية مهنية مستدامة للقائد الأكاديمي بما يحقق الأداء الأمثل للمؤسسة للقيام بدورها الأكاديمي، وبما يحقق جودة أدائها وكفاءتها من جانب ويجعلها قادرة على التميز والمنافسة محلياً وعالمياً من جانب آخر⁽¹⁰⁾.

تتخذ الجامعة كمؤسسة أكاديمية الدور القيادي في تحقيق مسيرة المجتمعات نحو التطور وفقاً لمتطلبات الخطط التنموية فيها، لذا فإن إعداد القيادات الأكاديمية وتأهيلها يعدّ أمراً ضرورياً لضمان جودة الأداء في العمل الأكاديمي، وفي هذا السياق يشير (Abdel Rahim)⁽¹⁾ إلى أهمية التدريب قبل شغل الوظيفة وبعد شغلها، كونه يساعد في تنمية وتحديث القدرات القيادية والإدارية للأكاديميين بما يمكنهم من إحداث التغيير المستهدف وتطوير الخبرات الذاتية في مجال إدارة المؤسسة الأكاديمية، حيث إن هناك العديد من المهارات التي يجب أن يتدرب عليها القائد الأكاديمي، ومنها مهارة اتخاذ القرار، والإشراف، وبناء فرق العمل وقيادتها، وإدارة الاجتماعات، ومهارات تقديم الاستشارات، والتعامل مع التكنولوجيا، وإدارة الوقت، وإدارة الأزمات، وغيرها من المهارات القيادية.

ويؤكد (Ragheb)⁽¹⁷⁾ أن تطوير أداء القادة الأكاديميين هو أحد المتطلبات الأساسية لنجاح المؤسسة ورفع مستوى أدائها. ويضيف

كليات جامعة الأنبار، في التوجه استباقياً لإدارة الأزمات التي تواجه الجامعة وخاصة في ظل التحديات التي تعيشها المحافظة، والسعي لتجسيم الفجوة بين مراحل استباق الأزمة وبين اتخاذ الإجراءات القيادية الآتية واللاحقة لمواجهة هذه الأزمة، وقد تكونت عينة البحث من (140) شخصا من رؤساء الأقسام والهيئة التدريسية الذين يشغلون مستويات تنظيمية مختلفة في كليات الجامعة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وتم استخدام الاستبانة وبطاقة المقابلة الشخصية لعدد من أفراد العينة كأداتين لجمع البيانات والمعلومات معتمدة على مقياس ممارسات القيادة الأكاديمية ومقياس التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات. وأظهرت النتائج أن القيادات الأكاديمية قد ركزت على التشجيع المعنوي كممارسة فعالة لتعزيز قدرة كليات الجامعة على مواجهة الأزمات والتوجه نحوها استباقياً، وأن القيادات الأكاديمية استطاعت وبشكل جدي توظيف التغييرات التي حصلت في ممارسة تمكين المرؤوسين نحو العمل في إحداث المزيد من التغييرات الإيجابية في مجال تعزيز القدرة نحو التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات.

وجاءت دراسة (Ogaldez & Hilton)⁽¹⁶⁾ لتكشف عن درجة توقعات أعضاء هيئة التدريس للقيادات الإدارية في سلوك رؤساء الأقسام في جامعة بليز (Belize)، وقد تم استخدام مقياس الصفات السلوكية للقيادة الأكاديمية (Description Leader Behavior Questionnaire) المُعد من قبل جامعة أوهايو الحكومية (Ohio State University) مكونة من محورين أساسيين هما هيكل البدء (15) عبارة، وأبعاد النظر (15) عبارة، وتم تطبيقها على عينة (66) فرداً من أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (100) عضو. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن. وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق إحصائية كبيرة الاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة بين البعدين مما أدى إلى استنتاج أن أعضاء هيئة التدريس يريدون التوازن بالعلاقة مع رؤساء الأقسام ما بين أبعاد النظر وهيكل البدء، كما أظهرت نتائج الأسئلة المفتوحة أن أعضاء هيئة التدريس يتوقعون أن تكون القيادات الإدارية فعالة في تحديد وتحقيق الأهداف الإدارية، وأن تكون العلاقة مبنية على الثقة والاحترام المتبادلين، والرغبة أن يمتلك القائد القدرة على الاستماع، وتقبل الاقتراحات في حل المشكلات، وتعزيز روح العمل الجماعي والتعاون.

وجاءت دراسة (Arntzen)⁽⁵⁾ لتهدف إلى الكشف عن أهمية تغيير الدور للعمداء في مؤسسات التعليم العالي ليكون قيادياً وليس إدارياً وكيفية تأثير دورهم بتلك التغييرات الهيكلية داخل مؤسسات التعليم العالي مما يؤثر على مستوى السلطة لديهم. واتبعت الدراسة المنهج التحليلي من خلال المراجعات البحثية والتجارب الشخصية، واستخدمت استبانة لجمع المعلومات من العمداء في مؤسسات إعداد المعلمين. وأظهرت النتائج أن موقف العميد ودوره يختلفان باختلاف النموذج التنظيمي، ومع ذلك، فإن جميع العمداء يمارسون سلطتهم على مستوى الإدارة الوسطى، وأن العديد من العمداء يواجه تعارضاً

كما يؤكد (Yaghi)⁽²²⁾ على أهمية برامج الإنماء المهني للقادة الأكاديميين كونها تعمل بشكل كبير على رفع مستوى الكفاية الإنتاجية والخدمية وتحسين أساليب العمل وتجويده في الجامعات. أما (Kaddouri)⁽¹⁴⁾ فقد أشار إلى أن نجاح المؤسسات الأكاديمية ومستقبلها يتوقفان إلى حد كبير على نوعية قيادتها ومستوى أدائها، فاختيار القائد الأكاديمي لا بد أن يعتمد على معيار محكي يساعد في انتقاء أفضل المرشحين للوظيفة القيادية، كما أن هناك مقومات أساسية لا بد أن يتم الأخذ بها في عملية الاختيار والتي تشكل في مجملها أبعاداً تحليلية وإجرائية تبدأ بتحليل الوظيفة القيادية، ثم مصادر الاختيار، ثم إجراء الاختيار.

ومن الخصائص الأخرى التي يتميز بها القائد الأكاديمي هي تلك التي أشار إليها (Ali)⁽⁴⁾ والمتمثلة في أهمية امتلاك القائد القدرة المعرفية في بعدين رئيسيين: (التخصص الأكاديمي، والتخصص المهني)، إضافة إلى امتلاكه أفقا ثقافيا يساعده في التعامل مع مختلف فئات المجتمع وشرائحه. وأضاف (Hegazy)⁽³⁾ بعض الخصائص التي تؤثر في نجاح القائد الأكاديمي وتجعله متميزاً، والتي تتمثل في قدرته في العمل مع الآخرين، وتحمل المسؤولية، والدافع للإنجاز، والقدرة على التفاوض وعقد الصفقات، والاستعداد للتعامل مع المخاطر.

الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادات الأكاديمية، وأهميتها في تطوير مستوى الأداء في الجامعات ووفقاً لأهداف الدراسة؛ فيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات:

دراسة (Al Mahadin & Battah)⁽³⁾ المتعلقة بأهمية التزام القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. حيث اشتملت عينة الدراسة على (344) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات أردنية والبالغ عددهم (2320) عضواً، وتم اتباع المنهج الوصفي والاستبانة التي طورت كأداة للكشف عن درجة التزام القيادات الأكاديمية بالأخلاقيات المهنية لتتضمن ثلاثة أبعاد وهي: الأخلاقيات الشخصية (26) عبارة، والأخلاقيات الإدارية (25) عبارة، والأخلاقيات الإنسانية (20) عبارة، وقد أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة نتائج منها: ارتفاع درجة التزام القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بالأخلاقيات المهنية في جميع المجالات الأكاديمية. كما أوصت الدراسة بأهمية جعل الالتزام بأخلاقيات المهنة أحد معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات، ووضع قواعد إدارية تربوية ملزمة لتحسين التزام القيادات الأكاديمية بالأخلاقيات المهنية لتصل إلى أعلى مستوى لها.

وهدفت دراسة (Salah El-Din & Attia)⁽¹⁸⁾ الكشف عن درجة مساهمة الممارسات المتبعة من قبل القيادات الأكاديمية في

وإلى معرفة أفضل السبل التي قد تساعد القيادات الإدارية الأكاديمية بجامعة الدمام لزيادة ممارستهم للقيادة التحويلية، من خلال تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مؤلفة من (209) أعضاء من (677) عضوا من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية والعلوم والآداب والدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الدمام، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة كأداة مؤلفة من جزأين رئيسيين، أولهما للقيادة التحويلية واشتملت على عدة أبعاد وهي: الجاذبية، التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وثانيهما لأفضل السبل. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية جاءت بدرجة "متوسطة"، وفي محاور الاستثارة الفكرية والحفز الإلهامي والاعتبار الفردي جاءت قيم المتوسطات الحسابية بدرجة "متوسطة" و"أقل من المتوسطة"، بينما سجل مستوى قيم التأثير المثالي درجة "ضعيفة وفوق متوسطة".

وجاءت دراسة (Hassan)⁽¹¹⁾ لتكشف عن أهمية تنمية مهارات القيادة الإستراتيجية للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية من خلال معرفة القيادة الإستراتيجية ومبادئها وممارستها وصفات القائد الإستراتيجي، ومعرفة الواقع الحالي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، وعرض لبعض تطبيقات القيادات الإستراتيجية في بعض الجامعات الأجنبية، والتوصل لبعض الإجراءات المقترحة لتنمية مهارة القيادة الإستراتيجية للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء تطبيقاتها ببعض الجامعات الأجنبية، مستهدفة عينة من أعضاء هيئة التدريس الذين تولوا مناصب قيادية في الجامعات في جامعات يورك إنكلترا ومشروع جامعة ديكن بأستراليا، واعتمدت الدراسة المنهج البحثي المقارن في عرض تطبيقات القيادة الإستراتيجية في الجامعات الأجنبية (إنكلترا وأستراليا) بما يتناسب والواقع المصري والإمكانيات المتاحة وتحليل لبعض الوثائق الرسمية والقرارات والدراسات السابقة في القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية للوقوف على الوضع الحالي بمصر، وتحديد بعض الإجراءات للاستفادة من تطبيقات القيادة الإستراتيجية في بعض الجامعات الأجنبية لتطوير القيادة بالجامعات المصرية.

ولأهمية تمكين القيادات الأكاديمية في الجامعات؛ جاءت دراسة (Abdul Hadi & Hatata)⁽²⁾ لتكشف عن طبيعة القيادات الأكاديمية في جامعة كفر الشيخ، وماهية تمكين القيادات الأكاديمية بالجامعة، والوقوف على واقع تمكين القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية من منظور الوثائق، والوقوف على واقع تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ، والتوصل إلى آليات مقترحة لتدعيم تمكين القيادات الأكاديمية بالجامعة. وصممت استبانة كأداة للبحث من خلال الاعتماد على خمسة محاور وهي تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفعال، وحفز القيادات. وقد طبقت هذه الدراسة على عينة مؤلفة من (95) عضوا من القيادات الأكاديمية

بين كونه مديراً ينفذ ويدير القرارات والسياسات المؤسسية والحكومية، وكونه قائداً لديه إمكانية التأثير على تطوير الأنشطة الأكاديمية. ويشعر العديد من العمداء بأن مواقفهم مهددة بالزيادة في المهام الإدارية، وأن الخبرات في التدريس والبحث ليست مهمة بالضرورة للقيام بعمل العمداء، وأن التغييرات في دور العمداء ربما تعني إضفاء الطابع المهني على القيادة الأكاديمية.

ولأهمية امتلاك الإداريين في الجامعات البحثية لمهارات القيادة الأكاديمية فقد جاءت دراسة (Morris, Joseph & Laipple)⁽¹⁵⁾ للتعرف على مدى امتلاك الإداريين للمهارات القيادية وممارسة أدوارهم الوظيفية من جانب مستوى الرضا لديهم في جامعات الأبحاث الأمريكية، مطبقة على عينة من العمداء الأكاديميين، مدرء، ورؤساء الأقسام، والتي بلغت (1515) فردا في الجامعات الأمريكية ومن مختلف الأعراق، ومن جميع مؤسسات البحوث العامة الأمريكية البالغ عددها (145) جامعة (جميع الولايات الخمسين)، وقد طبقت الاستبانة كأداة لهذه الدراسة تتضمن (102) عبارة لتطوير أو تحسين المهارات الإدارية، في دراسة استقصائية لمهارات القيادة، والاستعداد للدور الإداري والرضا الوظيفي. ومن نتائج هذه الدراسة أن القادة الذين لديهم المقررات الدراسية في إدارة الأعمال، الموارد البشرية، والقيادة الصناعة وعلم النفس الوطني، وعلم النفس السلوكي لديهم شعور أكبر واستعداد أعلى لدورهم الإداري. وانتهت الدراسة بالتوصية بالتطوير والتدريب المستمر للقادة، فضلا عن أهمية وجود آليات لدعم القادة في الحفاظ على السلوكيات العامة.

أما دراسة (Gonzalez & Sutton)⁽⁸⁾ فقد هدفت إلى الكشف عن إمكانية استفادة الجامعات الأندونيسية من تفعيل القيادة الأكاديمية وذلك بالاستفادة من خبرات الجامعات الأمريكية. واستخدمت الدراسة منهج الدراسات المقارنة، في تحليل الوثائق. وأظهرت النتائج أن القائد الأفضل أداءً في الجامعات الأمريكية يؤمن بأن الكلية هي محرك الجودة داخل الجامعة وأن القيادة الداعمة يمكن أن تغذي جهود الكليات، وأن الإداري الأكاديمي الذي يعمل كقائد داعم يساعد في إيجاد البيئة الصحية لإنماء الجوانب الشخصية والمؤسسية والمالية اللازمة لدعم مستويات عالية من الأداء من قبل أعضاء هيئة التدريس، وأن القائد الأكاديمي الناجح يفهم أن الثقافة الأكاديمية وتقاليد المؤسسة التي يعمل فيها كقاعدة بأكملها تكون لها تأثير قوي على توقعات أعضاء هيئة التدريس والطلبة وكذلك الأولويات الأكاديمية للجامعة وإدارة الموارد الجامعية. ويدرك أيضا أن النجاح يعتمد على قدرته على كسب الثقة والاحترام من زملائه أعضاء هيئة التدريس، وأن النجاح للقائد على المدى الطويل لن يعتمد كثيرا على السلطة المخولة له من قبل الجامعة، بل يكتسبه من خلال العلاقات التي يطورها مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة والمشرفين الإداريين.

كما هدفت دراسة (Bubshait)⁽⁷⁾ إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بجامعة الدمام للقيادة التحويلية

الكشف عن كيفية أن يصبح القائد الأكاديمي أكثر فاعلية من خلال التعرف على القيادة الأكاديمية الفاعلة في الجامعات المصنفة عالمياً على أنها جامعة بحثية، وذلك من خلال الإدارة الوسطى المتمثلة بالعمداء ورؤساء الأقسام حيث إنّ فاعلية القيادة غالباً ما ترتبط بالقيادة الموقفية في الجامعات العالمية وخاصة عند العمل في سياق عالمي. وتم التوصل إلى أنّ القيادة الفاعلة تعتمد أربعة نماذج مقترحة من هيرسي وبلانشارد يوتن- فرووم وهي الإخبار والعرض والإشراك والتمثيل. ويجب ان تُستخدم هذه النماذج وفقاً لقدرة التابعين ورغبتهم في تنفيذ هذه المهام، كما أنّ القيادة الأكاديمية الفاعلة تحتاج كفاءات معينة للقيام بهذه المهام من أجل القيادة، وأنّ القادة يحتاجون لمهارات وقدرات لقيادة البحوث الجامعية نحو التميز. وأوضحت الدراسة أنّ القائد الأكاديمي يستخدم وسائل القيادة حسب المواقف اعتماداً على قدرته ومسؤولياته عند تعيينه كعميد أو رئيس قسم في الجامعات البحثية. وأوصت الدراسة بأهمية وجود برنامج إنمائي تطويري منظم يساعد في ضمان فاعلية القيادة الأكاديمية.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع القيادة الأكاديمية تمّ التوصل إلى أنّ الدراسات التي أجريت عن القيادة الأكاديمية تناولت غالبيتها تأثير القيادة الأكاديمية وأهميتها وضرورة تفعيلها، وأهمية امتلاك الإداريين التربويين لمهارات القيادة الأكاديمية، وأهمية تنمية تلك المهارات، كذلك أهمية تمكين القيادات الأكاديمية. وسعت الدراسات السابقة إلى تطوير إطار عمل مفاهيمي يربط عدة متغيرات، ومن خلال نموذج يحدد أساليب القيادة الأكاديمية المهمة، وتناولت دراسة أخرى نموذجاً في أدوار القيادة الفعالة، وتوصلت دراسة (Hassan)⁽¹¹⁾ لبعض الإجراءات المقترحة لتنمية مهارة القيادة الإستراتيجية للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء تطبيقاتها ببعض الجامعات الأجنبية، وأوصت بإجراءات خاصة مرتبطة بالتطبيق من خلال تبني مشروع تدريبي لتنمية مهارات القيادة الإستراتيجية لتطوير ممارسات القائد الاستراتيجي، كما توصلت دراسة (Abdul Hadi & Hatata)⁽²⁾ إلى آليات مقترحة لدعم تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ، واقترحت دراسة (Hamrun)⁽⁹⁾ برنامجاً لتطوير القيادات الأكاديمية في مجال تطبيق إدارة الأداء، هذا وقد أوصت دراسة (Bubshait)⁽⁷⁾ بضرورة بناء معايير واضحة لاختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات.

وفي سلطنة عُمان والتي تأخذ بأسباب التقدم والتطوير في جميع مجالات الحياة ولا سيما ما يتعلق بالتعليم، تأتي استراتيجية التعليم 2040 في السلطنة لتمثل في: 'بناء موارد بشرية تمتلك المهارات اللازمة للعمل والحياة مما يمكنها من العيش منتجة في عالم المعرفة ومؤهلة للتكيف مع متغيرات العصر"، ومن منطلق هذه الرؤية تبنت السلطنة مفهوماً واسعاً لتنمية الموارد البشرية، لهذا اهتمت كافة خطط التنمية الخمسية المتلاحقة بتنمية الموارد البشرية وفق هذا المفهوم الواسع. وحددت الرؤية المستقبلية للاقتصاد العُماني 2020 التوجهات

بكليات جامعة كفر الشيخ؛ معتمدة المنهج الوصفي (دراسة الحالة). ومن أهم نتائج الدراسة احتياج الجامعة المصرية لتبني سياسة تمكين القيادات الأكاديمية، وأن النمط القيادي وتفويض السلطة والتدريب والتحفيز من أهم مقومات تمكين القيادات الأكاديمية.

أما حول إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك فقد هدفت دراسة (Hamrun)⁽⁹⁾ إلى أهمية إعداد برنامج مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في مجال تطبيق إدارة الأداء، وقد استخدم المنهج الوصفي. واشتملت عينة الدراسة على (87) فرداً من أعضاء هيئة التدريس من مختلف الجنسيات والتخصصات والمستويات الأكاديمية، وتم إعداد استبانة كأداة رئيسة مكونة من (78) عبارة للكشف عن ممارسة القيادات الأكاديمية لأسلوب إدارة الأداء والتي تضمنت ستة محاور هي: أهداف إدارة الأداء، وتخطيط إدارة الأداء، وتنفيذ الأداء، وتقييم الأداء، وتحسين وتطوير الأداء، وتهيئة وتوجيه الظروف لإمكانية الأداء. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك لأسلوب إدارة الأداء جاءت بدرجة "متوسطة" في جميع المحاور، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين السعوديين وغير السعوديين من أفراد العينة في مجالات: أهداف إدارة الأداء، وتخطيط إدارة الأداء، وتهيئة وتوجيه الظروف لإمكانية الأداء، وتنفيذ الأداء، وتحسين وتطوير الأداء جميعها لصالح غير السعوديين. وأوصت الدراسة بأن يكون برنامج إدارة الأداء كمدخل لتحسين أداء الجامعة برنامجاً معتمداً بالجامعة يُرشح له كل من يُكف بمنصب إداري، وأن تتبنى القيادة العليا بالجامعة سياسة إدارة الأداء كأحد أهم الأساليب الإدارية لتطوير الجامعة.

كما جاءت دراسة (Siddique, Aslam, Khan & Fatima)⁽²¹⁾ لتكشف عن تأثير القيادة الأكاديمية على تحفيز أعضاء هيئة التدريس، والفعالية التنظيمية في نظام التعليم العالي وذلك سعياً إلى تطوير إطار عمل مفاهيمي يربط هذه المتغيرات (القيادة، والدافع، والفعالية التنظيمية). كما هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأكاديمية وتحفيز أعضاء هيئة التدريس والفعالية التنظيمية في سياق التعليم العالي، من خلال نموذج يحدد أساليب القيادة الأكاديمية الهامة التي يمكن أن تساعد في تحفيز أو إرضاء أعضاء هيئة التدريس من خلال تقديم مكافآت مختلفة. وأظهرت الدراسة أنّ الإطار المفاهيمي مفيد لإدارة وقيادة التعليم العالي ويزيد من فعالية المؤسسة، ويوضح أنّ المؤسسة الفعالة يمكنها خدمة طلابها بشكل أفضل، كما أنّ التطوير الأكاديمي الشخصي والمهني للطلبة يعتمد على الجهود المخلصة التي يبذلها أعضاء هيئة التدريس، كما أنّ إستراتيجيات القيادة الفعالة دوراً فاعلاً في الحفاظ على أعضاء هيئة التدريس المؤهلين تأهيلاً عالياً. وانتهت الدراسة بالتوصية بأهمية وجود القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي بأنواعها الثلاثة كقيادة بحثية وتعليمية وإدارية.

أما حول أهمية وجود قيادة أكاديمية فاعلة فقد هدفت دراسة (Shahnandi, Silong, Ismail, abu Samah, Othma)⁽²⁰⁾

1. ما الكفايات اللازمة للقيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس بسلطنة عُمان في ضوء رؤية استراتيجية التعليم 2040 من وجهة نظر عينة الدراسة؟
2. ما المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية في تمثل الكفايات اللازمة للقيادات الأكاديمية في ممارساتهم بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس؟
3. ما الإجراءات المقترحة لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن الكفايات اللازمة للقيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس بسلطنة عُمان في ضوء رؤية إستراتيجية التعليم 2040 من وجهة نظر عينة الدراسة.
2. تعرّف المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية في تمثل الكفايات اللازمة للقيادات الأكاديمية في ممارساتهم بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس.
3. اقتراح برامج لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في:

- تقديم صورة واضحة للمختصين والقيادات الأكاديمية بالكفايات اللازمة للقيادة الأكاديمية.
- تسليط الضوء على التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس، من أجل العمل على إيجاد الحلول المناسبة لتذليلها.
- الاستفادة من البرامج التدريبية المقترحة في الدراسة الحالية لتطوير القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي.

حدود الدراسة

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على القيادة الأكاديمية بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس والمتمثلة في: (عميد كلية، مساعد عميد، رئيس قسم، مدير مركز).

الحدود المكانية: كلية التربية بجامعة السلطان قابوس.

الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة في العام الدراسي الجامعي (2020/2019م).

الحدود الموضوعية: سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن الكفايات اللازمة للقيادة الأكاديمية بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس بسلطنة عُمان.

المستقبلية للموارد البشرية التي تمثلت في تكوين موارد بشرية ذات قدرات ومهارات تستطيع مواكبة التطور التقني والتكنولوجي، وإدارة المتغيرات التي تحدث فيه بصورة عالية، وكذلك مواجهة الظروف المحلية والعالمية المتغيرة باستمرار. ونتيجة لهذه الجهود جاءت السلطنة على رأس قائمة الدول الأسرع في تنمية مواردها البشرية خلال الأربعين عاما الماضية وفقا لتقرير التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في (2010م)⁽⁶⁾.

وبالرغم من ذلك ما زال قطاع التعليم في السلطنة يواجه العديد من التحديات، وذلك كما أشارت الدراسات والتقارير التي قامت بها الجهات المعنية بالتعليم في السلطنة، مثل تقرير وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع البنك الدولي (2012م)، وتقرير مجلس الدولة حول متابعة أداء قطاع التعليم العام ومتابعة أداء قطاع التعليم العالي خلال الأربع سنوات الأولى من الخطة الخمسية السابعة (2006-2010م). وتقرير التنافسية العالمية (2012م)، وتقرير التنمية البشرية (2012م)، ودراسة إعادة منظومة هيكلية التعليم التي أعدها مجلس التعليم (2013م)، وتوجهات المجلس الأعلى للتخطيط. ومن بين أهم التحديات المتعلقة بإدارة التعليم في السلطنة توفير فرص التنمية الإدارية للكوادر الإدارية في قطاع التعليم، وغياب التوصيف الدقيق لمسؤوليات ومهام مجالس الإدارة ومجالس الأمناء والإدارة التنفيذية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة مما يؤثر على كفاءة الأداء الإداري⁽⁶⁾.

وبغية مواجهة تلك التحديات بدأت السلطنة في عام 2012 مرحلة جديدة من التنمية وعملت على صياغة أهداف وطنية تسعى إلى تحقيقها في إطار خطط التنمية المستدامة. وفيما يخص قطاع التعليم فإنها تسعى إلى انتهاز سياسات وآليات عملية متكاملة لتحقيق الأهداف الوطنية للتنمية المستدامة من خلال تنمية الموارد البشرية لتأخذ دورها في القرن الحالي؛ والذي يشهد منافسة تعتمد على العلم والمعرفة. كما أنّ تطبيق الإستراتيجية بحاجة إلى رفع الكفاءة الإدارية التي تساعدها في إدارة شؤونها وتحسين النوعية في الجوانب التي تقع تحت نطاق مسؤوليتها، لذا تأتي هذه الدراسة للكشف عن الكفايات اللازمة للقيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس في ضوء رؤية إستراتيجية التعليم بالسلطنة 2040.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتمثل مشكلة الدراسة في البحث عن الكفايات اللازمة للقيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس في ضوء رؤية إستراتيجية التعليم 2040، وذلك لإدراك الجامعة للدور الكبير الذي يقوم به هؤلاء القادة لقيادة مسيرتها نحو التقدم، وبما يحقق أهدافها ويضمن لها استدامة واستمرارية التطور والنمو والبقاء ويجعلها في مصاف الجامعات العالمية، من هنا جاءت هذه الدراسة لتجيب عن الاسئلة الآتية:

مصطلحات الدراسة

الكفايات Competences: يعرف (Samara & Al-Adely) (19) الكفايات بأنها: "أشكال الأداء التي تمثل الحد الأدنى الذي يلزم لتحقيق هدف ما".

وتعرفها الدراسة الحالية إجرائياً بأنها: الحد الأدنى من المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات التي يمتلكها القائد الأكاديمي بجامعة السلطان قابوس والتي تجعله قادراً على أداء عمله بكفاءة وفعالية.

القيادات الأكاديمية Academic leaders: يعرف (Jamal Al-Din, Al-Suwaidi & Hassanein) (13) على أنهم "مجموعة القيادات الذين يشغلون المناصب الإدارية ذات الطابع الأكاديمي بالجامعة: الممثلة برئاسة الجامعة، وعمادات الكليات، ورئاسة المجالس العلمية، بوصفهم من أهم العناصر المناطة بها إدارة المؤسسة الجامعية فهم مسؤولون مسؤولية مباشرة عن تسيير العملية الإدارية داخل الجامعة حسب المهام والاختصاصات المخولين بها للسعي في تحقيق وظائف الجامعة والوصول إلى أهدافها.

وتعرف إجرائياً بأنها: مجموعة القيادات المتمثلة في العمداء، ومساعدي العمداء، ومديري الدوائر، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الوحدات بجامعة السلطان قابوس ممن يمتلكون المسؤولية لتسيير العملية الإدارية داخل الجامعة حسب المهام والاختصاصات المنوطة بهم سعياً لتحقيق أهداف الجامعة.

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة التي شملها التطبيق، كما يتضمن وصفاً لأداة الدراسة. كما يعرض أيضاً إجراءات الدراسة ومعالجة البيانات للإجابة عن الأسئلة.

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج النوعي (Qualitative method) لتحقيق أهدافها، وقد اتبعت أسلوب تحليل المحتوى النوعي (Qualitative Content Analysis)، وهو أسلوب لتحليل البيانات النصية في المنهج النوعي، حيث يتم جمع البيانات المناسبة، ومن ثم ترميزها، ثم وصف محتواها من أجل وصف ظاهرة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس بسلطنة عُمان متمثلة في عميد الكلية وعميد القبول والتسجيل وثمانية أقسام أكاديمية وثلاث وحدات إدارية (وحدة الاعتماد، ووحدة التقويم، ووحدة التدريب الميداني) وقد بلغ مجموع المجتمع (18) قيادياً وذلك حسب إحصاءات العام الأكاديمي (2020/2019)، وقد تم اختيار عينة قصدية للمقابلة وقد تم أخذ موافقتهم في المشاركة بالدراسة وكما هو موضح في جدول (1).

وبعد أن تمت عملية التحليل بشكل عام، تم تصنيفها في مجالات للكفايات وكما هو موضح في جدول (2).

جدول (1) توزيع أفراد عينة المقابلة حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
عميد كلية	2	22%
مساعد عميد	3	34%
مدير دائرة	2	22%
رئيس وحدة	1	11%
رئيس قسم	1	11%
المجموع	9	100%

أداة الدراسة: تم إعداد بطاقة المقابلة وقد تضمنت بيانات المقابلة، والبيانات الشخصية للمبحوثين، وكذلك خطوات إجراء المقابلة، وخمسة أسئلة مفتوحة وموجهة للمبحوثين.

إجراءات المقابلة: تم البدء بإجراء المقابلة في (2019/11/13) واستمرت عملية جمع البيانات من المبحوثين لغاية (2019/12/9) أي حوالي مدة شهر تقريباً.

المعالجة الإحصائية: تمت معالجة البيانات الميدانية باستخدام برنامج (NVivo)، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، باستخدام أسلوب الترميز لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم عرض نتائج الدراسة وفقاً لتسلسلها:

نتائج السؤال الأول والذي يهدف إلى الكشف عن الكفايات اللازمة للقيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس بسلطنة عُمان في ضوء رؤية استراتيجية التعليم 2040 من وجهة نظر عينة الدراسة.

للإجابة عن السؤال الأول، تم إجراء تحليل المضمون باستخدام برنامج (NVivo) ويتضح من سحابة الكلمات في شكل (1) حيث تم اعتماد معيار وقدره ثلاثة تكرارات للمفهوم الذي يعكس الكفاية كحد أدنى حيث يتضح أنّ كفاية التخطيط، والحس التأملي، والتفكير الناقد تتصدر قائمة الكفايات التي يجب أن يمتلكها القادة الأكاديميون.



شكل 1: السحابة الكلامية للكفايات الأكاديمية التي وردت في استجابات عينة المقابلة.

وبعد أن تمت عملية التحليل بشكل عام، تم تصنيفها في مجالات للكفايات وكما هو موضح في جدول (2).

جدول (2): الكفايات التي وردت في استجابات أفراد عينة الدراسة

المحور	الكفايات القيادية
كفايات شخصية	<ul style="list-style-type: none"> - متوازنة. - عقلانية - متجددة في نظرتها - تبحث عن غير المؤلف - متواضعة - تحمل القيم الإنسانية بكل معانيها - تحليها بالصبر، والحزم، وبشاشة الوجه. - مبدعة، ومبادرة
كفايات مهنية	<ul style="list-style-type: none"> - التمكن من التخصص - فهم دوره والعمل الذي يقوم به - مؤثر في الآخرين - يعمل بروح الفريق - باحث جيد ومتمكن - يقود المؤسسة نحو الأفضل.
كفايات التخطيط	<ul style="list-style-type: none"> - التخطيط الاستراتيجي وفق رؤية واضحة - تحديد الأولويات أمر مهم في عملية التخطيط - المتابعة الحثيثة - التأمل في الممارسات - النظرة المستقبلية - الاستباقية في النظر للأمور - حسن متابعة - حضور ذهن بشكل مستمر - التأمل في عملية التنفيذ والممارسات - الاهتمام بالنتائج وتحقيق النجاح - التخطيط لتكوين علاقات خارج المؤسسة (وزارات - جمعيات مهنية).
كفايات تكنولوجية	<ul style="list-style-type: none"> - يوظف برامج تقنية في التخطيط - يتعامل مع التكنولوجيا بمهارة عالية - مساير لما يظهر من برامج في مجال التكنولوجيا الإدارية. - مطلع على كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا بما ترتبط بهامه.

5. الإنماء الذاتي: هناك أشخاص تتاح لهم الوصول إلى مناصب قيادية أو تكليفهم بمهام قيادية، ولكن الإنماء الذاتي لتطوير هذه الكفايات يعود للشخص نفسه حتى يمكن أن نطلق عليه اسم قائد.

6. حجم العمل: هناك أشخاص لا تكون لديهم الدراية الكافية بحجم العمل المنوط بهم كقادة أكاديميين، فيقبل الوظيفة عند ترشيحه لها، ثم يتفاجأ بحجم العمل وتبدأ الإخفاقات، ويبدأ الفتر في العمل وتظهر الإشكاليات.

كما أظهرت النتائج أن مصدر هذه المعوقات هي:

- المؤسسة التي تخرج منها القائد: فالمؤسسة لها دور، فهي تُخرج الموارد البشرية لجميع ميادين العمل والحياة بشكل عام، فالمؤسسات التي تولي اهتماماً بتتمة وصل الجوانب القيادية لدى طلبتها يبرز ذلك المجهود من خلال الكفايات التي يمتلكها خريجوها. فمثلاً في جامعة السلطان قابوس سابقاً كان الاهتمام بتكوين أو تخريج قيادات لم يكن بالشكل الكبير والملحوظ، ولكن بفعل ما يتم فيها من حراك علمي ونشاط أصبح الآن الاهتمام بتكوين قيادات أكبر عن السابق.

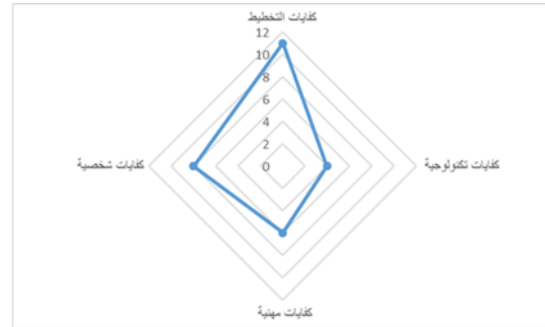
- بيئة العمل: عدم توفر البيئة المناسبة لتنمية المهارات والكفايات وعدم إتاحة الفرص للمشاركات المختلفة التي تصقل المهارات التي يحتاجها الشخص كقائد، والتردد والتخوف من تحمل المسؤوليات؛ فعلى الشخص ليكون قائداً أن يستقر المجالات التي تؤهله للتحويل والتغيير؛ فلا يتوقف عند الإحباطات ولكن عليه أن يزداد تحدياً وطموحاً ورغبة في العطاء، وعليه أن يبحث.

- الثقافة المجتمعية السائدة: ويتمثل ذلك في أنه بعد وصول الشخص إلى منصب قيادي تصبح له مكانة فوقيّة حيث يلاحظ تبجيل المجتمع له، فبالتالي تصبح الوظيفة (Prestige) وقد تسهم المؤسسة في تقاوم ذلك لعدم وجود المساءلة والمحاسبة والمتابعة.

نتائج السؤال الثالث والذي يهدف إلى التوصل إلى وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير كفايات القادة الأكاديميين بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس، وكان أبرز ما توصلت إليه السحابة الإلكترونية ببرنامج (NVivo) أنّ من أبرز الإجراءات المقترحة لتطوير كفايات القادة الأكاديميين بكلية التربية ما يلي:

1. تنمية مهاراتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي: وتتضمن مهارات وآليات وتقنيات التخطيط، ومؤشرات الأداء.
2. تنمية مهارات التأمل: فعمليات التخطيط والتنفيذ تحتاج إلى عملية تأمل في الممارسات التي تتم وتقييمها وتعديل مسارها لتحقيق النجاح المطلوب.
3. تنمية مهارات التواصل: لكي تكون البرامج التدريبية المتعلقة بالتواصل فاعلة لا بد تكون مشبعة بلعب الدور (Role play) لأنه لا بد من ضرورة عمل تطبيقات وممارسات لكيفية التعامل مع الآخرين في المواقف المختلفة.

توضّح النتائج في جدول (2) أنّ هناك أربع كفايات أساسية أظهرتها نتائج تحليل المقابلة والتي لا بد وأن يمتلكها القادة الأكاديميون في كلية التربية، حيث إنّ أبرزها كان لصالح كفاية التخطيط والتي تضمنت (11) كفاية، تليها الكفايات الشخصية والتي تضمنت (8) كفايات، ثم الكفايات المهنية (6) كفايات، وأخيراً الكفايات التكنولوجية والتي بلغ عددها (4) كفايات. والشكل (2) يوضح الاتجاه العام للكفايات.



شكل (2) يوضح الاتجاه العام لكفايات القادة الأكاديميون

وهنا فإنه يمكن القول بأنّ كفاية التخطيط تُعد من أهم الكفايات التي أظهرتها نتائج الدراسة، تليها الكفايات الشخصية، ثم الكفايات المهنية، وأخيراً الكفايات التكنولوجية.

نتائج السؤال الثاني والذي يهدف إلى الكشف عن المعوقات التي تواجه القادة الأكاديميين في تمثّل الكفايات اللازمة للقيادات الأكاديمية في ممارساتهم الأكاديمية بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس. حيث أظهرت نتائج التحليل أنّ أبرز المعوقات التي تواجه القادة الأكاديميين في تمثّل الكفايات اللازمة للقيادات الأكاديمية في ممارساتهم الأكاديمية بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس ما يلي:

1. التدرج الوظيفي: التدرج الأكاديمي مهم جداً لعضو هيئة التدريس ولا شك للقيادات الموجودة في مؤسسات التعليم العالي؛ فبعض الأفراد يحظى بتدرج إداري ربما يكون لفترات أطول من غيرهم، وبعضهم يحظى بتدرج إداري أقصر، مما قد يؤثر على امتلاكهم للخبرة والكفايات اللازمة لشغل منصب قيادي.
2. الكفايات الشخصية: هناك كفايات يمكن التدريب عليها مثل عملية التخطيط والكفايات الرئيسية الأخرى في القيادة، ولكن حضور الذهن والحس الناقد المتأمل في عمليات التخطيط والتنفيذ من الصعب تعلمها مما يسبب في إخفاق بعض الأشخاص عند توليهم مهام قيادية.
3. التأهيل: لا يحظى القائد الأكاديمي في الجامعة بفترة تأهيل قبل توليه المنصب القيادي ولا بعد مباشرته لمهامه.
4. الإنماء المهني: البرامج التي تعنى بالقيادة والإدارة في الجامعة وفي البلد بشكل عام شحيحة جداً؛ فمعظم البرامج المقدمة تتعلق بالعمل التدريسي والعمل البحثي.

كل سنة نجتمع في الكلية من أعضاء هيئة التدريس وأكاديميين وإداريين وفنيين في مكان نختاره ندعو بعض الطلبة وندعو بعض المستفيدين من خارج الجامعة شركاؤنا من وزارة التربية والتعليم وغيرها... حيث جاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة (Bubshait)⁽⁷⁾ حول أهمية الاستثارة الفكرية والحفز والإلهام باعتبارهما من الكفايات الأساسية والمهمة في العمل القيادي.

كما أسفرت نتائج الدراسة أنّ للكفايات الشخصية أهمية كبيرة أيضاً، حيث جاءت بالمرتبة الثانية، وأظهرت العديد من السمات والخصائص الشخصية التي لا بد من أن يمتلكها القادة الأكاديميون والمتمثلة في العقلانية، والتواضع، والإبداع، والتحلي بالصبر، والمبادرة، والتجديد، والبحث عن غير المألوف، وبشاشة الوجه وغيرها من سمات الشخصية والتي تم ذكرها في جدول (1). وهذا ما أكدته المستجيب (م/1): "يحتاج القائد إلى كفايات شخصية: متوازنة، عقلانية، متجددة في نظرتها، تبحث عن غير المألوف، متواضعة، تحمل القيم الإنسانية بكل معانيها، الإيمان بالنسبة لي ركيزة أساسية بالنسبة لي، الصبر، الحزم و...".

وفي ذات السياق أضاف المستجيب (م/2): "أنا أو من أنّ عدداً من هذه المهارات هي مهارات شخصية يعني أنّ بعض الأشخاص إذا افتقد قدرات على التخطيط أعتقد أنه من الممكن أن يتدرب عليها ويدبروه كيف يخطط وهكذا.. لكن في النهاية لا بد أن يكون ذهنه وعقله ORIENTED / موجهة على عملية التخطيط.. بمعنى لازم يكون عقله بالفعل يخطط صح.. عقل متابع.. عقل ناقد.. عقل متأمل.. " وقد بين كذلك المستجيب (م/4): "هناك صفات شخصية تتعلق بالجوانب الانفعالية أو ما يسمى بالذكاء الانفعالي.. سعة البال.. وعدم التسرع في الانفعال يأتيني موظف على سبيل المثال يحكي لي عن موقف عنده.. أتقبله.. وأسمع ما لديه.. وأحاول أمتص ما لديه من انفعالات.. وأنا في نفس الوقت أحاول أن لا أنفعل - ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك - فهذه قاعدة في الذكاء الوجداني مهمة جداً..". وهنا فإنّ هذه النتيجة جاءت متفقة مع نتائج دراسة (Ogaldez & Hilton)⁽¹⁶⁾ في أنّ القيادات الإدارية لا بد وأن تمتلك القدرة على الاستماع، والتفاوض، وكذلك ما أشار إليه (Al-Mahadin & Battah)⁽¹⁴⁾ في أهمية التزام القيادات الأكاديمية بأخلاقيات المهنة وخاصة تلك المرتبطة بالجوانب الشخصية.

أما بالنسبة للنتائج المتعلقة بالكفايات المهنية والتي أسفرت عنها نتائج الدراسة؛ فقد أظهرت نتائج التحليل أنّ هناك (6) كفايات مهنية تمحورت حول التمكن من التخصص حيث ذكر المستجيب (م/1): "هناك كفايات مهنية: التمكن من التخصص، وفهم دوره والعمل الذي يقوم به، ويكون قيادي يؤثر على الآخرين ويعمل بروح الفريق وبيتعد نهائياً عن الأنا، باحث جيد متمكن، يبحث عن الإضافة في المؤسسة التي يعمل بها ويقودها نحو الأفضل". وأشار إليها المستجيب (م/3): "القائد الأكاديمي إذا فعلاً نحن نختار القائد الأكاديمي حسب

4. تقديم دورة مكثفة لإعداد القادة: وتتضمن التدريب على المهارات وبرامج التمكين في مجالات عدة مثل: (إدارة الملفات، التطبيقات الإلكترونية، المراسلات، التخزين، صنع القرار، قواعد البيانات، وضع إحصائيات، الأرشيف، وضع تصور مستقبلي، التحليل).

مناقشة النتائج والتوصيات

سيتم مناقشة نتائج الأسئلة وفقاً لتسلسلها:

السؤال الأول: ما الكفايات اللازمة للقيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس بسلطنة عُمان في ضوء رؤية استراتيجية التعليم 2040 من وجهة نظر عينة الدراسة؟
أظهرت نتائج تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة الموجهة نحو الكشف عن الكفايات التي يجب ان يمتلكها القادة الأكاديميون؛ أنّ هناك العديد من الكفايات الأساسية التي بلغ مجمل عددها (29) كفاية موزعة على أربعة مجالات هي كفايات التخطيط، وكفايات مهنية، وكفايات شخصية، وكفايات تكنولوجية.

كما جاءت نتائج الدراسة لصالح كفاية التخطيط بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، وكفاية تحديد الأولويات، والنظرة المستقبلية والاستباقية في النظر في الأمور والاهتمام بالنتائج حيث جاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة (Salahuddin & Attia)⁽⁸⁾ في أنّ القيادات الأكاديمية يمارسون دورهم بشكل كبير في مجالات التوجه الاستباقي خاصة في إدارة الأزمات، وقد تم الإشارة من قبل المستجيب (م/2) الى هذه الكفاية في قوله: "أهم مهارة تخصني أنا شخصياً هي قضية التخطيط، فالتخطيط من المهارات المهمة جداً للقائد الأكاديمي عموماً أو المرتبطة بعملنا في مؤسسات التعليم العالي"، كما أضاف: "التخطيط الاستراتيجي مهم جداً للقادة.. التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، مهارات وآليات وتقنيات التخطيط الاستراتيجي هذه جداً مهمة.. وطبعاً يتصل بها قضية المؤشرات.. مؤشرات الأداء.. وكيف هو في تخطيطه الاستراتيجي يقدر يتعامل مع مؤشرات الأداء".

كما أكد ذلك المستجيب (م/4) "مهارة التخطيط الاستراتيجي خاصة فيما يتعلق بوضع الخطط الاستراتيجية والخطط التنفيذية لها.. هذه أعتقد أنها من بين المهارات التي أريد دورات خاصة بها.. اكتسبتها الآن من خلال العمل.. لكن كنت أرغب أحضر ورش كهذه". وهذا يشير إلى أهمية هذه الكفاية للقياديين الأكاديميين. كما بينت نتائج الدراسة أنّ كفاية التأمل في ممارسات التخطيط مهمة جداً وهذا ما بينه (م/2) "التخطيط طبعاً مهم.. أنت ما تكون قائد في مؤسسة أو مركز غير إذا خططت بشكل جيد.. بمعنى آخر ما هي الأشياء التي تتمنى أن تتجزها في مؤسستك على مدار السنوات التي تكون موجود فيها؟...". وأضاف: "... ونحن في الجامعة لا نمارس التأمل في أذهاننا فقط ولكن خصصنا في العام الدراسي وقتين رئيسيين للتأمل في ممارساتنا، وهو اليوم المفتوح في فصل الربيع من

هذه النتائج متفقة مع ما ذكره (Shahnandi, Silong, Ismail,) (abu Samah, Othma)⁽²⁰⁾ في أهمية وجود برنامج إيمائي تطويري منظم يساعد في ضمان فعالية القيادة الأكاديمية وبما يحقق الرضا الذاتي عن الأداء.

وهذا أيضاً ما أكدت عليه نتائج دراسة (Arntzen)⁽⁵⁾ في أن من أبرز الصفات المهنية للقياديين الأكاديميين قدرتهم على التأثير في الآخرين، إضافة إلى امتلاكهم للقدرات البحثية التي أشار إليها المستجيب (م/6): "ماذا نقدم في هذه المؤتمرات؟ ليس فقط مشاركة ولكن ماذا نقدم هناك؟ ما مستوى البحث الذي نحن نقدمه؟ ما مستوى البحث الذي نحن ننشره؟ هذه كلها لها معاني كبيرة جداً.. وهذا كله يعود إلى سمعة المؤسسة.. لأنني أنا إذا نشرت شيء على مستوى رفيع في مادة علمية معينة.. أول ما يطلع شخص على الدراسة يبحث نشرت من أي دولة ومن أي مؤسسة؟".

أما بالنسبة إلى النتائج المتعلقة بالكفايات التكنولوجية أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أربع كفايات في مجال التكنولوجيا يجب أن يمتلكها القياديون الأكاديميون والمتمثلة في: توظيف برامج تقنية في التخطيط، والقدرة على التعامل مع التكنولوجيا بمهارة عالية، وكذلك القدرة في التعامل مع المستجدات التكنولوجية. حيث أكد المستجيب (م/1): "يلزم على القائد في هذا العصر التعرف على كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا ويستخدمه ويستند على من هم قادرين على ذلك"، وكذلك المستجيب (م/5): "من البرامج الضرورية للقائد كيفية التعامل مع البرامج التكنولوجية الحديثة.. والانقطاع عن التدريب المستمر يؤخر كثير.."، وأضاف المستجيب (م/4): "من المهم أن يكون مسابر لما هو متغير.. ليس من المعقول أن نتكلم اليوم عن التكنولوجيا بعقلية قبل عشرين سنة".

وهنا فإنه يمكن القول بأن للتكنولوجيا أهمية كبيرة في ممارسات القياديين وعملهم حيث جاءت هذه النتيجة متفقة مع التوجهات المستقبلية لرؤية عُمان للاقتصاد 2020 في أهمية تكوين موارد بشرية مواكبة للتطور التقني والتكنولوجي، وهذا ما أكد عليه (Abdul Rahim)⁽¹⁾ في أن القائد الأكاديمي لا بد وأن يمتلك مهارة التعامل مع التكنولوجيا، وهذا ما جعل العديد من الجامعات في العالم تحرص على تقديم العديد من الدورات التدريبية لتأهيل القياديين في المجال التكنولوجي.

السؤال الثاني: ما المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية في تمثل الكفايات اللازمة للقيادات الأكاديمية في ممارساتهم بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس؟

بالنسبة لنتائج السؤال الثاني المتعلقة بأبرز التحديات التي تواجه الأكاديميين في تمثلهم للكفايات القيادية، فقد تمثلت في ضعف أو غياب التهيئة لتولي المنصب حيث لا يخضع المترشح إلى أي نوع من التأهيل القيادي والذي يمكن أن يساعده في مهامه القيادية وهذا ما بينه (م/5): "طبعاً هناك بعض الأمور الإدارية يحتاج فيها القائد

مواصفات معينة لا بد أن يكون منغمس ومتعمق في الجانب التربوي الأكاديمي الخاص بتخصصه هذا بمعنى لما أجيب شخص في مركز ... يفترض أن يكون شخص عنده من الخبرة والمعرفة العلمية اللي هي متعلقة بمجالات المركز هذه كفاية مهمة جداً.. وأكد ذلك المستجيب (م/7): "إذا أنت تريد ترشح شخص لمجال لا بد أن يكون هذا الشخص واعى للمجال، فمعرفة بالمجال المرشح له مهمة جداً كتخصص.. فالجانب الأكاديمي جداً مهم".

وكذلك كفاية فهم الدور والذي يقوم به القياديون الأكاديميون وهذا ما أشار إليه المستجيب (م/4): "قبل أن أجي هنا كان الزميل السابق اجتمعت معه وبالتالي فهمت الهيكل التنظيمي للعمادة.. طبيعة العمل في العمادة.. مهامها.. علاقة العمادة بالكليات بمجتمع الجامعة ككل.. يعني من هم الموظفين اللي راح أتعامل معهم.. خصائصهم.. العلاقات فيما بينهم.. فأخذت فكرة مبدئية في هذا النوع من التهيئة وبالتالي الحمد لله باشرت العمل هنا في العمادة.."، وأكد على ذلك المستجيب (م/7): "أي شخص يوضع في منصب قيادي.. لا بد أن يكون أول شيء يكون Induction داخل منصبه.. فأنت قد توضع في موضع أنت لا تعرف أين تقع فيه فأول شيء أعرفه بمسؤولياته وواجباته.. أيضاً المعرفة بالآليات المتبعة ونظام العمل..".

إضافة إلى كفاية العمل بروح الفريق وامتلاك القدرات البحثية والتمكن من قيادة المؤسسة نحو الأفضل والذي أكد على ذلك المستجيب (م/3): "يتطلب قيادة هذه السفينة تعاون.. يتطلب من القائد أن يعطي أو يعرف مكامن قدرات كل شخص موجود حتى يستطيع أن يولييه العمل المناسب". وأضاف: "طبعاً التخطيط لا بد أن يكون تعاوني بالتعاون مع الأفراد اللي يكونوا معاك داخل المؤسسة أو الوحدة.. ليش؟.. لأنك أنت في النهاية بتننجزها معاهم.. فعند مشاركتهم هذا من شأنه إصلاح ما في الوحدة وتكون عملية الإصلاح وعملية التطوير أفضل".

وفي نفس السياق أكد المستجيب (م/4): "أول ما بدأت كانت فيه لقاءات مكثفة مع جميع موظفي العمادة.. هذا ما لمستته سابقاً واحد من بين الملاحظات اللي أعطيت إياها أنه ما كان يشاركوا في القرار وما كان يعرفوا ماذا يدار في إدارة العمادة.. وأيضاً ما كان يشاركوا في لجان وفرق عمل سواء على مستوى العمادة أو من خارج العمادة فكانت تقتصر على إدارة العمادة هنا سواء كان من مدير أو فما فوق.. وجاءت هذه النتيجة غير متفقة مع نتيجة دراسة (Gonzalez & Sutton)⁽⁸⁾ حيث بين أن نجاح القائد الأكاديمي على المدى الطويل لن يعتمد على السلطة المخولة له بل يعتمد على ما يكتسبه من خلال العلاقات التي يطورها مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة والمشرفين الإداريين؛ وكذلك مع نتائج دراسة (hamroon)⁽⁹⁾ في أن إشراك أعضاء هيئة التدريس عند التخطيط والتطوير وإشاعة الحرية والاستقلال بالرأي هي من أهم الممارسات التي تساعد في التقليل من حدة التحديات التي تواجه القياديين الأكاديميين. كما جاءت

مسؤول إداري...". في حين أوضح المستجيب (م/4): "أنا من بين الدورات التي كنت أطمح في الحصول عليها من بينها.. كيفية إدارة الانفعالات سواء من قبل العملاء أو من قبل الموظفين... ومهارة التخطيط الاستراتيجي خاصة فيما يتعلق بوضع الخطط الاستراتيجية والخطط التنفيذية لها...". أما المستجيب (م/7) فقد أضاف إلى أن القائد يحتاج أيضاً للتدريب على: "الجانب المتعلق بإدارة الوقت جداً مهم.. فالقائد تكون عنده مسؤوليات كثيرة فبالتالي لا بد أن تكون قادر تضبط وقتك أو توفر أشخاص يساعدوك في إدارة الوقت..."

وخلصه النتائج فإنه يمكن القول بأن معظم استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الأول والمتعلق بالكفايات اللازمة للقيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس بسلطنة عُمان في ضوء رؤية استراتيجية التعليم 2040، فقد تمثلت فيما يلي:

- كفايات التخطيط، وما يرتبط بها مهارات وأليات وتقنيات، وذلك يتضمن وضع الخطط الاستراتيجية والخطط التنفيذية، وعمليات التأمل والتقييم المرتبطة بكفاية التخطيط.
- كفايات مهنية، وتتعلق بالتمكن من التخصص والجانب التربوي الأكاديمي.
- كفايات شخصية، بحيث تكون شخصية متوازنة، وعقلانية، ومتجددة في نظرتها، وتبحث عن غير المألوف، ومتواضعة، وتحمل القيم الإنسانية بكل معانيها.
- كفايات تكنولوجية، حيث يلزم على القائد في هذا العصر التعرف على كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا ويستخدمه ويستند على من هم قادرون على ذلك.

كما تمثلت استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمعوقات التي تواجه القادة الأكاديميين في تمثل الكفايات اللازمة للقيادات الأكاديمية في ممارساتهم بكلية التربية بجامعة السلطان في الآتي:

- ضعف التهيئة لتولي المنصب حيث لا يخضع المرشح إلى أي نوع من التأهيل القيادي والذي يمكن أن يساعده في مهامه القيادية.
- حجم العمل ونوع الصلاحيات الممنوحة وبعض ما يواجهه القيادي من إخفاقات عند ظهور بعض الإشكاليات.
- المحاباة، واختيار الأشخاص على حسب المعرفة الشخصية. أما بالنسبة للإجراءات المقترحة لتطوير كفايات القادة الأكاديميين بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس فقد تمثلت في الآتي:
- برامج تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطط التنفيذية.
- برامج تكنولوجية أساسية في مجالات عدة مثل: إدارة الملفات، التطبيقات الإلكترونية، المراسلات، التخزين، صنع القرار، قواعد

لدورات تدريبية مثل التعامل مع ضغوط العمل والتعامل مع وسائل الإعلام.. فلو سُئلت سؤالاً أو لقاء في جريدة أو تتكلم في مكان باسم الجامعة.. لو سُئلت فكيف أجاب.. هذا فن لا يجيده الكثيرون..". وأضاف إليه (م/3): "...الكفاية الثانية وهي مهمة أيضاً بل مهمة جداً وهي قدرته على التعامل مع الآخرين.. يعني من الممكن أن أجب قائد يدير مجموعة وهو ليس مؤهل من ناحية قدرته على التعامل والتعاون مع الآخرين". كما بيّن (م/3): "... لو أخترت هذا القائد قبل عن تشبته جميل أنه يمر ببرنامج للقادة.. تتبناه جامعة السلطان قابوس عن طريق دائرة تنمية الموارد البشرية..."

كما وكشفت نتائج المقابلات بأن هناك بعض المعوقات ترجع أسبابها إلى حجم العمل ونوع الصلاحيات الممنوحة وبعض ما يواجهه القيادي من إخفاقات أثناء العمل وظهور بعض الإشكاليات وهذا ما بينه (م/3): "هناك أسباب كثيرة للإعاقة قد يكون الشخص غير متين لحجم العمل في المكان الذي ينقل إليه.. فمثلاً في البداية أحطه عميد.. وبعد ما يستلم المهام يتفاجأ بحجم العمل.. هنا تبدأ عنده إشكالية أو إخفاقات..".

السؤال الثالث: ما الإجراءات المقترحة لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس؟

بالنسبة إلى نتائج السؤال الثالث والذي يهدف إلى وضع برامج أو مقترحات لتطوير الكفايات القيادية، حيث أشارت عينة المقابلة إلى أهمية التطوير الشخصي بما يجعلهم يشعرون بالرضا تجاه مؤسساتهم، وهذا ما أشار إليه (م/1): أن القائد بحاجة إلى "برامج تمكين في مجالات عدة مثل: (إدارة الملفات، التطبيقات الإلكترونية، المراسلات، التخزين، صنع القرار، قواعد البيانات، وضع إحصائيات، الأرشيف، وضع تصور مستقبلي، التحليل"، وهذا ما أكدته أيضاً المستجيب (م/5): "من البرامج الضرورية كيفية التعامل مع البرامج التكنولوجية الحديثة... والانقطاع عن التدريب المستمر يؤخر كثير...".

وأضاف المستجيب (م/2): أن القائد بحاجة إلى برامج تتعلق بـ: "التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، مهارات وأليات وتقنيات التخطيط الاستراتيجي هذه جداً مهمة... وطبعاً يتصل بها قضية المؤشرات... مؤشرات الأداء... وكيف هو في تخطيطه الاستراتيجي يقدر يتعامل مع مؤشرات الأداء"، كما أضاف: "ومن المهارات التي يمكن التدريب عليها هي قضية التأمل.. أعتقد أن هناك دورات خاصة بالتأمل/ Reflection لكنها دورات عامة.. كيف ممكن نحن نسوي دورات خاصة بالقادة...".

وبالنسبة للبرامج التي يحتاجها القائد ذكر المستجيب (م/3): "تجد ذلك لو أخترت هذا القائد قبل عن تشبته جميل أنه يمر ببرنامج للقادة.. وهذا جميل تتبناه جامعة السلطان قابوس عن طريق دائرة تنمية الموارد البشرية..."، وأكد ذلك المستجيب (م/7): "يكون هناك معهد داخل الجامعة يؤهل من رئيس القسم... إلى عميد الكلية... إلى

- universities to professional ethics from the viewpoint of faculty members. *Journal of Studies-Educational Sciences. Jordan*, 45 (4): 256–277. (2018)
4. Ali, Saeed Ismail. For leadership to be educational. The fifteenth annual conference, Qualifying Educational Leaders in Egypt and the Arab World, the Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration and the University Education Development Center at Ain Shams University. January, 477-493. (2007)
 5. Arntzen, Eystein. The Changing Role of Deans in Higher Education – From Leader to Manager. *Universal Journal of Educational Research*, 4 (9): 2068 – 2075. (2016)
 6. Board of Education. The National Education Strategy 2040. The General Secretariat of the Education Council. (2014)
 7. Bubshait, Al-Jawhara Ibrahim Muhammad. The extent to which academic administrative leaders at the University of Dammam practice transformational leadership. *Journal of the College of Education. Ain-Shams University*, 2(37): 339-361. (2013)
 8. Gonzalez, Gerardo and Sutton, Margaret. The Role of Supportive Leaders At Top Performing Universities: Best Practice Lessons from American Institutions for Indonesian Higher Education. *International Journal of Leadership and Change*, 1 (1): 5 – 13. (2013)
 9. Hamrun, guest of God Bani Ghadyan bin Suleiman. Performance management among academic leaders at the University of Tabuk: a field study. *Journal of the Arabian Gulf message*, 32 (119): 85-134. (2011)
 10. Hashem, Nahla Abdel Qader. Developing the performance of Egyptian universities in the light of strategic quality management. *Journal of Education, Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration*, 23 (11): 283-375. (2008)
 11. Hassan, Nahla Sayed. Developing strategic leadership skills for academic leaders in Egyptian universities in light of the applications of some foreign universities. *Educational and social studies. Egypt*, 19 (4): 377–440. (2013)
 12. Hegazy, Bassam Ahmed. Qualifying administrative and academic leaders in universities and developing human resources. *The Arab Forum on International Standards for Universities, Arab Administrative*

البيانات، وضع إحصائيات، الأرشفة، وضع تصور مستقبلي، التحليل.

- إدارة الانفعالات والتواصل مع الآخرين.
- إدارة الوقت.
- فن التواصل مع وسائل الإعلام.

التوصيات والمقترحات

1. أهمية وجود معايير واضحة ومحددة في اختيار القياديين الأكاديميين في المؤسسات الجامعية، لما لهم من دور فاعل في نجاح وتطوير أداؤها.
2. إعادة النظر في المؤسسات الأكاديمية في معايير اختيار القياديين في تولي المناصب الإدارية لتأخذ في الاعتبار المعايير التي توصلت إليها نتائج هذه الدراسة وعلى رأسها الكفايات الشخصية، وكفايات التخطيط، والكفايات المهنية، وكفايات التكنولوجيا.
3. ضرورة القيام بتأهيل المرشحين لتولي المناصب القيادية في المؤسسات الجامعية بالصورة التي تمكنهم من قيادة المؤسسات نحو الأفضل.
4. تنمية الكفايات التكنولوجية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية في ضوء التهيؤ لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
5. وبناءً على نتائج الدراسة وتوصياتها تم الوصول إلى المقترحات الآتية:
6. إجراء دراسة وبشكل أكبر لتشمل جميع الكليات الإنسانية والعلمية حول الكفايات القيادية التي يجب أن يمتلكها الإداريون فيها.
7. إجراء دراسة مسحية حول درجة امتلاك القياديين الأكاديميين للكفايات التي أظهرتها نتائج هذه الدراسة.
8. إعداد مقياس مقنن لقياس مستوى امتلاك المرشحين لتولي المناصب القيادية في مؤسسات التعليم العالي للكفايات القيادية الأكاديمية.

References

1. Abdel Rahim, Sameh Jamil. Qualifying academic university leaders. The fifteenth annual conference, Qualifying Educational Leaders in Egypt and the Arab World, the Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration and the University Education Development Center at Ain Shams University. January, 143-132. (2007)
2. Abdul Hadi, Princess Ramadan and Hatata, Umm Al-Saad. Empowering academic leaders at Kafrelsheikh University: a case study. *World Council of Societies of Comparative Education. Egypt*, 15 (35): 201–279. (2012)
3. Al Mahadin, Naila Abdel Salam and Battah, Ahmed. The degree of commitment of academic leaders in public Jordanian

- International Journal of Business Administration, 2 (1): 44 – 53. (2011)
21. Siddique, Anam; Aslam, Hassan; Khan, Mannan and Fatima, Urooj. Impact of Academic Leadership on Faculty's Motivation and Organizational Effectiveness in Higher Education System. International Journal of Business and Social Science, 2 (8): 184 – 191. (2011)
 22. Yaghi, Mohamed Abdel Fattah. Theoretical and practical training. Ahmed Yassin Technical Center - Jordan. (2003)
 - Development Organization. September, 287-311. (2003)
 13. Jamal Al-Din, Najwa Youssef, Al-Suwaidi, Mabrouk Saleh and Hassanein, Muhammad Refaat. The effectiveness of administrative development in developing the performance of academic leaders in universities. New Horizons in Adult Education, Ain Shams University, Adult Education Center, (23): 9-41. (2018)
 14. Kaddouri, Faeq Mishaal. Choosing academic leadership in the Iraqi experience: a strategic vision. The Arab Forum for Developing the Performance of Faculties of Management and Commerce in Arab Universities. Arab Organization for Administrative Development. 108-132. (2003)
 15. Morris, Tracy L and Laipple, Joseph S. How prepared are academic administrators? Leadership and job satisfaction within US research universities. Journal of Higher Education Policy & Management, 37(2): 241–251. (2015)
 16. Ogaldez, Theodore and Hilton, Adriel. Faculty Expectations of Administrative Leaders Behavior of the Department Chairs: The University Of Belize. Journal of Research Initiatives, 3 (1): 1 – 15. (2017)
 17. Ragheb, Iman Zaghoul. Administrative development and evaluating the performance of directors of departments in pre-university education in the Arab Republic of Egypt, an unpublished PhD thesis, Ain Shams University. (2002)
 18. Salah El-Din, Ahmed Diaa El-Din and Attia, Tariq Tohme. Academic leadership practices and their role in promoting a proactive approach to crisis management: A field study of a sample of university leaders in the faculties of the University of Anbar. Dinars Magazine. Iraq, (13): 289 – 321. (2018)
 19. Samara, Nawaf Ahmed, Al-Adely and Abdel Salam Musa. Concepts and terminology in educational sciences. Dar Al-Maysara for publishing, distribution and printing. (2008)
 20. Shahmandi, Elham; Silong, Abu Doud; Ismail, Ismi and Othman, Jamilah. Competencies, Roles and Effective Academic Leadership in World Class University.