



جامعة المنصورة
كلية التربية



متطلبات تفعيل الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية

إعداد

نور سائم هليل مبارك

إشراف

أ.د/ مجدي صلاح طه المهدي
استاذ ورئيس قسم أصول التربية
ومدير مركز جامعة المنصورة
لخدمات تعليم الكبار

أ.د/ محمد حسنين عبده العجمي
استاذ أصول التربية
وعميد الكلية كلية التربية
جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١١٧ – يناير ٢٠٢٢

متطلبات تفعيل الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية

نور سالم هليله مبارله

ملخص:

هدف البحث إلى تعرف متطلبات تفعيل الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية التي صيغت مشكلة البحث الراهن من خلالها: تحديد الإطار المفاهيمي للممارسات الإدارية. معرفة واقع الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية. الكشف عن المعوقات التي تحد من الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أهمية تحسين وتطوير كية التطورات التي طرأت على المجتمع، رفع مستوى أداء القيادات الأكاديمية وتحسين قدراتهم على ادارة الجامعات ، السعي نحو مشاركة جميع الأفراد من مختلف المستويات الادارية في عمليتي اتخاذ القرارات وصنعها، التركيز على مبدأ تفويض السلطات، وجود عدد من المعوقات التي تواجه الممارسات الإدارية بالجامعات الأردنية. وهذا يتطلب تفعيل الممارسات الإدارية للجامعات الأردنية من خلال عدد من المتطلبات. وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة اعادة النظر بالتشريعات والقوانين واللوائح المعمول بها في الجامعات لارتكازها على البيروقراطية والمركزية والتوجه نحو المرونة بها، ن القيادات الأكاديمية قائمة على احترام الآراء وقيم العدالة والشفافية وحقوق الآخرين والعمل من أجل المصلحة العامة. تشجيع العمل الجماعي لدى القيادات الأكاديمية من خلال ترسيخ مفهوم فرق العمل وتفعيل استخدامها من أجل زيادة تواصل القيادات الأكاديمية. وتطوير البناء التنظيمي الجامعة والتركيز على تفويض الرئيس لسلطاته مع الاهتمام بوضوح البنود التي تشتمل على التفويض من جانب الرئيس، تدريب العاملين على استخدام الأجهزة التكنولوجية إعادة النظر في أسلوب شغل الوظائف القيادية في الجامعة ، إدارة الجامعة اجتماعات دورية مع العاملين لمناقشة ممارساتها الادارية وتوفير قنوات صال مفتوحة بين الإدارة والعاملين وبين المجتمع المحلي والتركيز على إحداث التكامل بين جميع عناصر الهيكل التنظيمي للجامعة ومستوياته الادارية.

الكلمات المفتاحية: الممارسات الإدارية - متطلبات - القيادات الأكاديمية - الجامعات الأردنية

Abstract:

The study aimed to identify the requirements of administrative practices for academic leaders in Jordanian universities, by answering the sub-questions through which the current research problem was formulated: Defining the conceptual framework for administrative practices. Knowing the reality of administrative practices of academic leaders in Jordanian universities. Exposing the obstacles that limit the administrative practices of academic leaders in Jordanian universities. The study used the descriptive approach for its suitability to the nature of the study, and the study reached the following results: the importance of improving and developing administrative practices to keep pace with developments in society, raising the level of performance of academic leaders and improving their abilities to manage universities, striving for the participation of all individuals from different administrative levels in the decision-making processes And its manufacture, focusing on the principle of delegation of authority, and the presence of a number of obstacles facing administrative practices in Jordanian universities. This requires activating the administrative practices of Jordanian universities through a number of requirements. Based on the findings of the study, the researcher recommends reconsidering the legislation, laws and regulations in force in universities because they are based on bureaucracy and centralization and orientation towards flexibility in it, developing organizational relationships between academic leaders based on respect for opinions, values of justice, transparency and the rights of others and working for the public interest. Encouraging teamwork among academic leaders by consolidating the concept of work teams and activating their use in order to increase academic leadership communication. Developing the hierarchical organizational structure at the university and focusing on the president's delegation of his powers, with clear attention to the items that include delegation by the president, training workers to use technological devices, reconsidering the method of occupying leadership positions in the university, holding periodic meetings with employees to discuss its administrative practices and providing Open channels of communication between management and workers and the local community, focusing on integration events between all elements of the university's organizational structure and its administrative levels.

المقدمة:

الجامعة هي الوحدة المنوط بها التغيير والتعديل والتطوير إلا أن هناك جهازاً هاماً يقوم بهذه العملية، ألا وهو الجهاز الإداري المتمثل في الإدارة الجامعية، وبما أن الإدارة الجامعية هي العمود الفقري للجامعات فقد احتلت أهمية كبيرة في الدول المتقدمة خاصة في العقود الأخيرة من القرن العشرين لما لها من دور كبير في تطوير الجامعات ولما للجامعات من دور كبير في مجتمعاتها بكونها تسهم في تحقيق الخطط التنموية. (الشريف، ٢٠١٥، ص ١١).

وتتطلب عملية التطوير في الجامعات التواصل والتحسين المستمر لعملياتها لتقديم الخدمة لها وللمجتمع. الأمر الذي يتطلب توافر كوادر إدارية وأكاديمية لها مواصفات الإدارة الناجحة والحديثة لتكون قادرة على تسيير العملية الإدارية فيها، وذلك من خلال ما تقوم به من ممارسات إدارية فاعلة داخل الجامعات وتوظيف الإمكانيات المتاحة والجهود المختلفة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي تنشدها هذه المؤسسة من خلال توزيع المهام والمسؤوليات. ومن المعروف أن الجامعات هي مؤسسات متكاملة تتضمن هياكلها وحدات وأقساماً إدارية وموظفين إداريين وعاملون يعملون لأجل تحقيق أهداف هذه المؤسسات، ويتطلب ذلك وجود قادة إداريين وموظفين على درجة عالية من المعرفة بالمهارات الإدارية الحديثة في أداء أعمالهم لأجل تحقيق رسالة الجامعة، وإن ذلك يتطلب أيضاً أنماطاً إدارية جديدة ومتميزة من أجل تأهيل العاملين في المؤسسات الجامعية ومتابعة الهياكل التنظيمية لأقسامها وإشراك أعضاء الهيئات التدريسية والعاملين في تقديم الاقتراحات لتطوير العمل الإداري وتبسيط الممارسات الإدارية فيها. (البيلوي، سليمان، طعيمة، عبد الباقي، ٢٠٠٦، ص ٣٢٣).

ويعتبر الإداريون والأكاديميون من رؤساء أقسام وعمداء من أهم الأعمدة التي تقع عليهم المسؤولية الإدارية والخدمات لأعضاء هيئة التدريس، فميكانيكية العمل الجامعي وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات تمر من خلالهم، وعليهم تسهيل الإجراءات وتقديم الخدمات وتذليل العقبات وتوفير الحد الأدنى المطمئن بحيث يتفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل المنتج تدريسياً وبحثاً وخدمة للمجتمع، وحتى يكتمل الهيكل الإداري للمؤسسات التربوية يجب أن يكون رؤساء الوحدات الإدارية المساندة كالمالية والخدمات واللوازم والقبول والتسجيل وشؤون الطلبة وشؤون العاملين من الأشخاص الذين تلقوا تدريباً وتأهيلاً عالياً في إدارة المؤسسات التربوية وبما يحقق إنفاذ القوانين والتعليمات الجامعية على أكمل وجه بعيداً عن المزاجية والبيروقراطية الإدارية العقيمة، لذلك فإن نجاح الخدمات التي تقدمها الجامعة من خدمة تدريس وخدمة مجتمع وخدمة البحث العلمي يتوقف على جودة الخدمات الإدارية المعاونة (الخطيب، الخطيب، ٢٠٠٦، ص ١٢٢).

ولما كانت الممارسات الإدارية في الجامعات عنصراً أساسياً لنجاحها في تأدية رسالتها، وعاملاً ضرورياً من عوامل تحقيق أهدافها، وشرطاً من شروط الصحة النفسية والطمأنينة والرضا بين العاملين فيها، لذا فإن الممارسات الإدارية الإيجابية في الجامعات تساهم مساهمة فعالة في تماسك جماعتها وسلامة بنائها، وتساعد على توثيق الصلات الودية والتعاون الوثيق والثقة المتبادلة، وتسود القيم الرفيعة والسامية بين عناصر العملية الإدارية بالجامعات، لذلك أصبحت الممارسات

الإدارية في الجامعات أمراً ضرورياً أسوة بما شهدته الممارسات الإدارية في المجالات الأخرى من تطورات وتحديثات من حيث اعتماد النظريات والأساليب والمفاهيم الحديثة (القرني، ٢٠١٤، ص ٣).

ومما ورد ترى الباحثة أن الإدارة الجامعية هي المسئولة عن تنفيذ الممارسات الإدارية فيها بشكل صحيح من أجل الوصول للأهداف التي تسعى إليها، وذلك بالإعتماد على القادة الأكاديميين فيها بإعتبارهم محور العملية الإدارية، وحيث أن الإهتمام بالممارسات الإدارية التي يقوم بها القادة الأكاديميون أمراً بالغ الأهمية فلا بد من التعرف على متطلبات تفعيل الممارسات الإدارية في الجامعات الأردنية وهذا ما سيجاول البحث الحالي التعرف إليه.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

للممارسات الإدارية دور كبير في نجاح العمل الذي يقوم به الإداريون أو فشله، فمن الطبيعي أن نجاح الأهداف والاستفادة من الخبرات والطاقات الموجودة في الإداريين يمكن إنجازها على يد الإداريين بصورة أكبر وذلك عندما يتم تحسين الممارسات الإدارية التي تتلائم مع إمكانيات الإداريين وقدراتهم وتوجهاتهم (القرني، ٢٠١٤، ص ٤). حيث لا ينفك القادة الأكاديميون عن القيام بوظائفهم الإدارية المختلفة، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم وغيرها، من خلال ممارسات إدارية يومية متنوعة هذه الممارسات هي في المحصلة مزج بين علم الإدارة وفنها وتبرز فيها مهارات المديرين وقناعاتهم واتجاهاتهم وثقافتهم الإدارية، وعليه يمكن النظر للممارسات الإدارية للمديرين على أنها مجموعة الأنماط السلوكية الإدارية التي تلاحظ على أداء المديرين اثناء قيامهم بمهامهم الوظيفية في المؤسسات التي يديرونها، سواء في مجال إدارة الاجتماعات، إدارة الأفراد، اتخاذ القرارات، الاتصال، حل المشكلات، التفويض وغيرها (ابوسمرة، الطيطي، قاسم، ٢٠١٠، ص ١٥٠-١٥١).

وإن جميع الممارسات الإدارية التي تتم في المؤسسات تتأثر بشكل أو بآخر بالتطوير التنظيمي، فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي أوجد مشكلات عدة منها ما هو إداري ومنها ما هو تكنولوجي واقتصادي واجتماعي ونفسي، لذلك كان من المحتم على المؤسسات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات، وتكون هذه الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن المؤسسات من مواجهة التحديات والمشكلات، كما يعد التطوير التنظيمي واحداً من التطبيقات السلوكية في الإدارة، ويتضمن العديد من المفاهيم ولنظريات والعمليات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة بهدف تعظيم الفاعلية

التنظيمية التي يمكن الاستدلال عليها من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية وهذا لا يتم إلا من خلال ممارسات إدارية حديثة ومنظمة (عوض، ٢٠١٢، ص ص ٣٩٧-٤٢٩).

ولما كانت الجامعات هي إحدى المؤسسات التي تمتلك جهازاً إدارياً يقع على عاتقه العديد من الوظائف والمهام التي تتطلب قيامه بالعديد من الممارسات الإدارية لتسيير العملية الإدارية في الجامعة، فقد كان لا بد من التعرف على متطلبات الممارسات الإدارية في هذه الجامعات، ونظراً لأن الباحثة تقوم بإجراء هذا البحث على الجامعات الأردنية فيأتي البحث الحالي للتعرف على متطلبات الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية والتي تأتي استجابة للعديد من توصيات الدراسات العلمية، ومنها:

١. أوصت دراسة هاف (Huff, 2006) قيام المدير كقائد تربوي بالتشجيع على تنفيذ المنهاج الجديد، ويحث على التجربة والاختبار، ويرتقي بنوعية الهيئة التعليمية مضيفاً بعض البرامج ويغير مواقفه ولكن بالنهاية يركز على أهداف المديرين، في الإشراف على المعلمين، وتقييم أدائهم باستمرار، ومتابعة تحصيل الطلبة، والمحافظة على النظام داخل غرفة الصف، ومتابعة البرنامج المدرسي وضبط الطلبة، ومتابعة فعاليات المنهاج، وأن أهم الأعباء والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة هي التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحكم ثم المراقبة لما قام به.
٢. أكدت دراسة بيكهارد (Beckhard, 2007) وجود ضغط للتغيير من البيئة الداخلية إلى البيئة الخارجية بحيث يتمكن رؤساء الأقسام من ممارسة عملية التخطيط لأقسامهم بعيداً عن مركزية الإدارة، ووجود ممارسات إدارية تتعلق بالإدارة مثل إدارة الموارد البشرية وضبط النظام، وشؤون الطلاب وشؤون الموظفين، وممارسات تتعلق بالمراقبة والتقييم، إلى جانب الممارسات المتعلقة بالأدوار والعلاقات الإنسانية.
٣. أوصت دراسة الوهبي (٢٠٠٩) بتفعيل الممارسات الإدارية لموظفي المديرية العامة لتطوير المناهج بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من خلال التعرف على الاسس الفكرية لمدخل ادارة التغيير.
٤. أوصت دراسة عابنة (٢٠١٠) إعادة النظر في سياسة التحفيز المعمول بها في هذه الجامعات، وتوسيع قنوات الإتصال والتفاعل في الأقسام الأكاديمية، وضرورة زيادة الفرص لتدريب أعضاء الهيئات التدريسية لإكتساب الخبرات وتشجيعهم على تنمية قدراتهم.

٥. أكدت دراسة هدسون (Hudson, 2011) أن رؤساء الأقسام يمارسون عمليتي التنفيذ والمراقبة بدرجة عالية، بينما يمارسون عملية التخطيط بدرجة متوسطة بسبب مركزية التخطيط، ومن جانب الممارسات الفنية بينت الدراسة أن رؤساء الأقسام ومساعدتهم يمارسون أساليب حل المشكلات الفنية وتوفير الدعم اللوجستي للعملية التعليمية والإدارية في الجامعة.

٦. أوصت دراسة اسطنبولي (٢٠١٦) الإستمرار في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس، وتنمية مهارات التخطيط المدرسي ومهارات العمل الجماعي، وتوظيف الإدارة الإستراتيجية في بيئة المدرسة، وذلك من خلال التحليل البيئي الفعلي لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، ووضع نظام خاص بالحوافز للعاملين بالمدرسة.

واستجابة لهذه التوصيات تمثلت مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي: ما متطلبات تفعيل الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية؟ ويتفرع عنه الأسئلة الأتية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للممارسات الإدارية؟
- ٢- ما واقع الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية؟
- ٣- ما المعوقات التي تحد من الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية؟
- ٤- ما متطلبات تفعيل الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على متطلبات تفعيل الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية التي صيغت مشكلة البحث الراهن من خلالها:

- ١- تحديد الإطار المفاهيمي للممارسات الإدارية.
- ٢- معرفة واقع الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية.
- ٣- الكشف عن المعوقات التي تحد من الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية.
- ٤- وضع متطلبات تفعيل الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في أهمية الموضوع الذي يدرسه والنتائج التي يتوصل إليها، إذ يؤمل أن يستفيد من نتائج البحث الجهات الآتية:

١- صناع القرار والإداريين في الجامعات: فالحاجة أصبحت ملحة لتحسين وتطوير الممارسات الإدارية للإداريين لمواكبة التطورات التي طرأت على المجتمع في ظل عصر العولمة وتحدياتها وما تحمله من انفتاح تكنولوجي وثقافي وما تملكه من وسائل مؤثرة على المجتمعات.

٢- الباحثين والمهتمين في هذا المجال: ويتم ذلك من خلال الأدب النظري الذي تم تناوله والدراسات السابقة والنتائج التي ستتوصل إليها.

٣- كثرة المستفيدين من نتائج البحث وفي مقدمتهم القائمين على أمر الجامعات الأردنية.

منهج البحث:

يعتمد البحث المنهج الوصفي والذي يلائم ويؤدي إلى تحقيق أهداف البحث وتساؤلاته، حيث يهتم هذا المنهج بدراسة واقع الظواهر وتحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج مفيدة وتعميمها من خلال التعرف على متطلبات تفعيل الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية.

مصطلحات البحث:

من أهم المصطلحات الواردة بالبحث ما يلي:

(١) الممارسات الإدارية وتعرف إجرائياً بأنها: الجهود والأنشطة والعمليات الإدارية التي يقوم بها القادة الأكاديميون في الجامعات الأردنية لتحقيق الأهداف المنشودة

(٢) الإدارة الجامعية وتعرف إجرائياً بأنها: مجموعة الممارسات الإدارية التي تقوم بها القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية بهدف تحقيق رسالة الجامعات وأهدافها وسعياً لتطوير هذه الجامعات.

(٣) القيادات الأكاديمية وتعرف إجرائياً بأنها: رئيس الجامعة ونوابه وعمداء الكليات ووكلائها ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية بغرض تحقيق أهداف الجامعة، وذلك من خلال ما يقومون به من وظائف معينه كالتخطيط والتنفيذ وصنع القرار والتوجيه والرقابة والاتصال الفعال والتحفيز.

إجراءات البحث:

سار البحث وفقاً للمحاور التالية

-
- ١- المحور الأول: الممارسات الإدارية وأهميتها للقيادات الأكاديمية
 - ٢- المحور الثاني: واقع الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية
 - ٣- المحور الثالث: معوقات تحقيق الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية
 - ٤- المحور الرابع: متطلبات تفعيل الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية

المحور الأول: الممارسات الإدارية وأهميتها للقيادات الأكاديمية

(١) مفهوم الممارسة الإدارية:

ينطوي مفهوم الممارسة على معنى المداومة وكثرة الاشتغال بالشيء، وهو يعد واحداً من المفاهيم التي شاع استخدامها في الفكر الفلسفي، وقد استخدمت للدلالة على النشاط المستمر الذي توضع من خلاله مبادئ العلوم موضع التطبيق مثل ممارسة الطب، وممارسة السياسة كما تستخدم للدلالة على المداومة في النشاطات العقلية كأن يقال ممارسة التفكير، وممارسة التأمل، ولكنها بصورة عامة أكثر مرادفة للنشاط العملي ومنها جاء تعبير ممارسة ويراد منه أن يكون مقابلاً للعلم النظري والتأمل (ظاهر، ٢٠٢٠، ص ١).

وقد أورد ابن منظور في معجم لسان العرب أن كلمة ممارسة من مارس ممارسة ومراساً، ومارس الأمر: عالجه وزاوله، وشرع فيه، ويقصد بالممارسة اصطلاحاً مجموعة الأعمال والسلوكيات التي يتم القيام بها (ابن منظور، ٢٠٠٣، ص ٥٥).

أما عن الإدارة فقد تعددت تعريفاتها من قبل المفكرين والإداريين، ومن أكثر التعاريف المستخدمة شيوعاً، عرفها فريدريك تايلور (F, Taylor) بأنها: المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه، ثم التأكيد من أنهم يؤديه بأحسن وأرخص طريقة (دياب، ٢٠٠١، ص ٩٤).

وعرفها مصطفى بأنها: مجموعة متشابهة من الوظائف أو العمليات (تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة، متابعة، رقابة) تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (مصطفى، ٢٠٠٥، ص ٧).

وعلى ضوء ما تقدم يمكن تعريف الإدارة بأنها: نشاط إنساني تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي أنشئت من أجلها عن طريق تطبيق عناصر العملية الإدارية من صناعة قرار وتخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة أعمال العاملين وذلك للحصول على أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة (قنديل، ٢٠١٣، ص ١١).

فإذا ما تعلق الأمر بالممارسات الإدارية في المؤسسات فإنها كما عرفها عطوي بأنها: النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية (عطوي، ٢٠٠٤، ص ٩). كما عرفها البعض الآخر بأنها: مجموعة من العمليات الإدارية المتكاملة التي يقوم بها أفراد الإدارة لتحقيق الأهداف المقصودة (عناي، مجاهد، ٢٠١١، ص ١١٢).

وتعرف الباحثة الممارسات الإدارية إجرائياً بأنها: الجهود والأنشطة والعمليات الإدارية التي يقوم بها القادة الأكاديميون في الجامعات الأردنية لتسيير شؤون إدارتهم وتحقيق الأهداف المنشودة.

(٢) أهمية الممارسات الإدارية:

للممارسات الإدارية أهمية كبيرة باعتبارها أهم الركائز التي يقوم عليها العمل الإداري، حيث تشكل بؤرة اهتمام رئيسية لأنها تعد سبباً مباشراً من اسباب رقي المؤسسات وتقدمها، وتبرز هذه الأهمية على مستويان هما (عودة، ٢٠١٤، ص ٤):

١- مستوى المؤسسة نفسها: تعد الممارسات الإدارية عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسة في تأدية رسالتها، وعاملاً ضرورياً من عوامل تحقيق أهدافها، والممارسات الإدارية الأخلاقية لها دور في تعزيز الشفافية، ومكافحة الفساد الإداري، وتعزيز السلوك الأخلاقي الإيجابي مما يترك أثراً على الأداء المؤسسي

٢- مستوى الأفراد انفسهم: للممارسة الإدارية دور كبير في نجاح العمل الذي يقوم به الإداريون أو فشله، فالممارسات الإدارية السليمة من قبل المديرين في الجوانب الإدارية المختلفة تساعد على تعزيز التعاون وبناء الثقة بين المديرين والعاملين، وتساعد على تحقيق الأهداف من خلال العمل المشترك وتؤدي إلى روح معنوية عالية لدى المرؤوسين، هذا بخلاف الممارسات السلوكية المخالفة للمفاهيم التربوية والإدارية، والتي ينتج عنها تجاوزات وفساد إداري ورشوة واختلاسات وتزوير ومحسوبية، واستغلال الوظيفة العامة، وتقديم خدمات للأصدقاء، وانتشار مفهوم الشللية في الأجهزة الإدارية، وهذا حتماً سيدفع للبحث عن مفاهيم وممارسات وأدوات للقضاء على هذه المخالفات أو التخفيف منها قدر الإمكان (اللوزي، ٢٠٠٢، ص ٢٧٧).

وبالتالي ترى الباحثة أن الممارسات الإدارية ذات أهمية كبيرة لكل من المؤسسة والأفراد على حد سواء، فمتى ما مارس المدبرون أدوارهم بكل حرفية ومهنية ومن خلال ممارسات إدارية ناجحة انعكس ذلك على المدبرون انفسهم وعلى العاملين فيزيد من تحفيزهم على العمل وزيادة انتماءهم للمؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة. وعليه فإن الممارسات الإدارية إذ كانت بهذه الأهمية بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، فهي ذات أهمية أكبر بالنسبة للإدارة التربوية بشكل خاص، فالإدارة التربوية ميدان واسع يعنى بإعداد الأفراد إعداداً مهنياً وتأهيلهم للانخراط في سوق العمل، بتزويده بالمهارات والقدرات فلا بد من تحسين ممارساتهم الإدارية وتحديثها وتطويرها.

المحور الثاني: واقع الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية

يعتبر موضوع الإدارة الجامعية من أدق مواضيع الإدارة، وأكثرها حساسية كونها متعلقة بإدارة المؤسسة التعليمية الأهم في المجتمعات لما لهذه المؤسسة من دور متميز في صياغة الشباب فكراً ووجداناً وانتماءً، إضافة لدورها الطبيعي في المجالات العلمية والتكنولوجية وخدمة المجتمع والبيئة المحيطة، ودورها في الاكتشاف والبحث عن الحقيقة العلمية، وهذا يحتم أن تكون الإدارة الجامعية إدارة قيادية واعية لا تقبل ولا ترضى بالحاضر دوماً، بل تسعى لتحسينه مهما بلغ من الرضا والقبول عند عامة الناس، إدارة تضم إلى فريقها كفاءات متميزة في مجال تخصصها (ابو سمرة، ٢٠١٠، ص ٦٨).

حيث إن الإدارة الجامعية هي المسؤولة عن تطوير جهاز التعليم في الجامعة، فإن لم يكن هناك إدارة جامعية ذات كفاءة عالية تواكب العصر الحديث وتقنياته ومسؤولة عن تطوير المجتمع ومواجهة التغيرات، فإنها ستكون عائقاً أمام أي تطور، وتلعب الإدارة الجامعية الناجحة دوراً مهماً في تحقيق الأهداف الجامعية المنشودة، كما أن لها دوراً هاماً في زيادة فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس الذين يشكلون الدعامة الأساسية للتعليم الجامعي، مما يتطلب من المؤسسات الجامعية ممارسة الأنماط الإدارية الديمقراطية القائمة على المشاركة في التخطيط، واتخاذ القرارات المؤدية إلى تحقيق التميز والتطوير (مرسي، ٢٠٠٢، ص ١١٨).

ويقوم على واقع الممارسات الإدارية هيكل إداري يتكون من :-

(١) مجلس الأمناء:

وهو أعلى هيئة في التنظيم الجامعي، ويضم مجموعة من الأفراد المختارين من الفئات الواعية والمسؤولة والقادرة على العطاء، وممن لديهم الدراية العلمية والخبرة الكافية التي تؤهلهم للقيام بمسؤولياتهم (مرقة، ١٩٩٥، ص١٢). حيث يُشكل هذا المجلس من رئيس مجلس الأمناء وأربعة أعضاء أكاديميين ممن يحملون رتبة الأستاذية من خارج الجامعة، وثلاثة أعضاء من قطاع الصناعة والتجارة، وأربعة أعضاء من ذوي الخبرة والرأي، بالإضافة إلى رئيس الجامعة، حيث يتم تعيينهم وتقبل استقالاتهم بإرادة ملكية سامية بناءً على تنسيب رئيس الوزراء المستند إلى توصية المجلس، أما رئيس وأعضاء مجلس أمناء الجامعات الخاصة فيتم تعيينهم وتقبل استقالاتهم بقرار من المجلس بناءً على تنسيب الهيئة (قانون الجامعات الأردنية، ٢٠١٨).

(٢) مجلس الجامعة:

وهو عبارة عن برلمان الجامعة أو مجلسها التشريعي ويختص برسم سياستها الداخلية، وذلك عن طريق وضع الأنظمة الداخلية المتعلقة بشؤونها الإدارية والأكاديمية، وبذلك فهو المسؤول الأول عن رسم السياسة العامة لها، وتقويم أعمالها وتنسيق علاقات وأنشطة كلياتها ودوائرها وتوثيق علاقاتها مع مؤسسات المجتمع وقطاعاته (مرقة، ١٩٩٥، ص١٣). ويتكون المجلس من رئيس الجامعة ونوابه وثلاثة من العمداء وممثلين عن أعضاء هيئة التدريس وثلاثة من مديري الوحدات الأكاديمية والفنية والإدارية والمالية في الجامعة، واثنين من المجتمع المحلي، واثنين من ممثلي الطلبة وأحد خريجي الجامعة، ويتم تعيين أعضاء هذا المجلس من قبل الرئيس لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد لمرة واحدة.

(٣) مجلس العمداء:

يتألف مجلس العمداء من رئيس الجامعة وعضوية كل من نواب وعمداء الكليات والمعاهد والنشاط الجامعي.

(٤) مجلس الكلية:

يرأس مجلس الكلية العميد وعضوية كل من نائب العميد أو نوابه ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الكلية، وممثل عن كل قسم أكاديمي في الكلية ينتخبه أعضاء الهيئة التدريسية في

القسم مطلع كل عام دراسي، وعضوين من خارج الجامعة من ذوي الاختصاص والخبرة يعينان بقرار من الرئيس وبالتشاور مع العميد لمدة سنة واحدة.

(٥) مجلس القسم:

يتألف مجلس القسم من رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس فيه.

ويساعد في تحقيق هذا وجود قيادات أكاديمية على رأس كل مجلس، تتضمن:-

١. رئيس الجامعة: يعد رئيس الجامعة هو المنوط بتصريف شؤون الجامعة وأمورها سواء العلمية والإدارية والمالية في حدود السياسة التي يرسمها مجلس التعليم العالي، ومجلس الأمناء وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات، وقد حدد قانون تنظيم الجامعات كيفية اختيار رئيس الجامعة حيث ينص على ((أن يصدر القرار بتعيين رئيس الجامعة بإرادة ملكية سامية بناءً على تنسيب المجلس ومن بين قائمة تتكون من ثلاثة مرشحين يوصي بها مجلس أمنائها، ويشترط فيه أن يكون قد شغل رتبة الأستاذية، ويكون أردني الجنسية، ويكون تعيينه لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة، ويعتبر خلال مدة تعيينه شاغلاً وظيفاً أستاذاً، فإذا لم تجدد مدته أو ترك رئاسة الجامعة قبل نهاية المدة عاد لشغل وظيفة أستاذ التي كان يشغلها من قبل إذا كانت شاغرة، فإذا لم تكن شاغرة شغلها بصفة شخصية إلى أن تخلو)). (قانون الجامعات الأردنية، ٢٠١٨)

٢. نواب رئيس الجامعة: يعين نواب الرئيس ورؤساء الفروع بقرار من مجلس الأمناء بناءً على تنسيب الرئيس لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، ويشترط أن يكون أردني الجنسية، وأشغل رتبة الأستاذية ويجوز في حالات استثنائية يقبلها المجلس أن يكون أحد نواب الرئيس ممن لا يحملون الجنسية الأردنية وتختلف مهام نائب رئيس الجامعة وفقاً للمنصب الإداري، فنائب الرئيس للشؤون الأكاديمية والذي يعتبر في كثير من الجامعات المسؤول الأول بعد رئيس الجامعة، حيث يكون له عادة الإشراف المباشر على عمداء الكليات، بالإضافة إلى كونه مسؤولاً عن جميع النشاطات الأكاديمية والبحثية في الجامعة، بينما يتولى نائب الرئيس للشؤون الإدارية تنسيق أعمال الوحدات الإدارية المكونة للنظام الجامعي، وفي أحيان أخرى يكون هناك نواب آخرون تبعاً لعوامل عدة يأتي في مقدمتها حجم الجامعة، وتعدد أهدافها وجوانب رسالتها، واتساع رقعة نشاطها، وموقعها على سلم النمو والتوسع. (مرفقة، ١٩٩٥، ص ٢٠)

٣. عميد الكلية: يكون عميد الكلية مسؤولاً عن إدارة الشؤون الأكاديمية والإدارية والمالية للكلية وأمور البحث العلمي فيها، ويتولى تنفيذ قرارات مجلس الكلية، ومجلسي الجامعة والعمداء ويقدم تقريراً لى الرئيس في نهاية كل عام دراسي أو عند طلب الرئيس عن أداء كليته وأنشطتها المختلفة، ويعين العميد بقرار من مجلس الأمناء بناء على تنسيب الرئيس لمدة سنتين قابلة للتجديد مرة واحدة شريطة أن يكون قد أشغل رتبة الأستاذية. (قانون الجامعات الأردنية، ٢٠١٨)

٤. رئيس القسم: تؤكد الأعراف الأكاديمية أن القسم الأكاديمي يمثل تخصصاً في أعلى مستوياته العلمية والفكرية في نطاق الجامعة التي تضمه حيث يمثل القسم العلمي القاعدة في الهرم الجامعي الأكاديمي، وبالتالي فإن مدى فاعلية دوره وقدرته على ممارسة مهامه العلمية يعتبر مؤشراً على فاعلية أداء الكلية والجامعة بالخاصة نفسها، لذلك فإن توفير متطلبات ممارسته لدوره وتنظيم علاقاته وإدارته على نحو يمنحه الرشاقة المناسبة، ويكفل عدم إعاقة حركته بمسئوليات إدارية ثقيلة ولوائح جامدة سيوفر للكلية وبالتالي للجامعة حيوية تستمدّها من أقسامها الأكاديمية مما يطور من قدرتها وجودتها أدائها، وبالتالي فإن المعنيين المباشرين بهذا التخصص هم الأقدر على تصريف شؤونه العلمية والأكاديمية وعليه فإن تمكين إدارة القسم ممثلاً بقيادته الإدارية والعلمية يجب أن ينطلق من فناعة الإدارة الجامعية بضرورة توفير الاستقلالية الأكاديمية بالدرجة الأولى، يتبعها ما يعززها من تفويض فعال لاتخاذ القرارات المالية والإدارية كي تتمكن تلك الأقسام من أداء أدوارها بسهولة دون إعاقة تقود إلى تخلفها. (السلطين، القحطاني، ٢٠٠٤، ص ١٣٦-١٣٧)

مجالات الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية:

من أهم مجالات الممارسة الإدارية ما يلي:

(١) مجال اتخاذ القرارات:

تتم عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية عن طريق المجالس - مجلس الأمناء، ومجلس الجامعة، ومجلس العمداء، ومجلس الكلية، ومجلس القسم - التي يترأسها القادة الأكاديميون، وقد حدد قانون الجامعات الأردنية رقم (١٨) لعام ٢٠١٨ م صلاحيات المجالس والقادة الأكاديميين في عملية اتخاذ القرارات، والتي أساسها المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرارات، حيث أشارت دراسة (الزعيبي، ٢٠٠٩، ص ١٠) والتي طبقت على الجامعات الأردنية أن عملية اتخاذ القرارات

في الجامعات الأردنية من قبل المجالس تتم من خلال عرض المشكلة من قبل رئيس المجلس للنقاش ثم يجري التوافق على البديل المناسب، ثم يتم تكليف من يلزم لتنفيذه، ومتابعة تنفيذه، والنتائج المترتبة على ذلك، وإن رؤساء الجامعات ونوابهم يميلون إلى اتباع الطريقة العلمية في عملية اتخاذ القرارات بينما عمداء ورؤساء الأقسام يميلون إلى اتباع الطريقة التقليدية، حيث أن أعلى مصادر التأثير في عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية هي المهارات والخبرات الإدارية للقادة الأكاديميين، والقوانين والأنظمة والتعليمات، وفاعلية نظام الاتصال، ودرجة تفويض الصلاحيات، وطبيعة الهيكل التنظيمي للجامعة، وتعدد المستويات الإدارية فيه، وضغوط الرؤساء في العمل، وقصور نظم المعلومات والبيانات، وضيق الوقت المتاح لدى متخذ القرار.

وأكد (محاسنة، ٢٠٠٧، ص ١٧) أن القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية يحق لهم أن يحظوا بقدر أكبر من المشاركة الفاعلة في مجال اتخاذ القرارات ذلك أن عملية توزيع السلطة تعود إلى مجموعة من الأسباب، في مقدمتها الإيمان العميق بجدوى المشاركة، كما أن القادة الأكاديميين بحكم إعدادهم واستعدادهم في مقدورهم أن يثروا عملية اتخاذ القرارات بعلمهم، وفنهم، ومهاراتهم التي لا يعلو إليها الشك، إضافة إلى أنه بالقدر الذي يمكن به ضمان المشاركة الفاعلة من جانب القادة الأكاديميين في اتخاذ القرار على اختلاف أنواعه من الممكن زيادة ارتباطهم بالمؤسسة التي يعملون فيها، وزيادة إحساسهم بالانتماء إليها، وهذا يزيد من فرص إقبالهم على تطويرها، وتجديد شبابها بصفة مستمرة.

(٢) مجال الاتصالات الإدارية:

وتبدو أهمية وجود نظام اتصال فعال في الجامعات الأردنية في تحقيق رسالة كل جامعة، وأهدافها بغرض الوصول إلى درجة عالية من الأداء، لأن نجاح كل مؤسسة إدارية وتربوية يعتمد على وصول القرارات، والرسائل الإدارية في الوقت المناسب مع الوضوح في المحتوى، وقابلية التنفيذ وشرعيته، وقد أشار (الخرابشة، ٢٠٠٨، ص ١٢٧)

كما ذكر (البديري، ٢٠٠١، ص ٤١) أن الجامعات الأردنية لديها نظام اتصال إلا أنه يعاني من بعض القصور نتيجة ضعف قنوات الاتصال مع العاملين، والنقص في وسائل الاتصال الحديثة والفعالة في الجامعة، بالإضافة إلى عدم وجود قنوات اتصال تدار بمستوى عالٍ من الكفاءة والجاهزية، وكذلك ضعف الاتصال ما بين القيادة الإدارية في الجامعات الأردنية من جهة وبين

أعضاء هيئة التدريس من جهة أخرى، وهذا ناتج عن بعض الممارسات الخاطئة أو قصور في السلوك القيادي.

(٣) مجال تفويض السلطة:

إن عملية التفويض تتطلب من المدير معرفة دقيقة بقدرات العاملين معه، وما يفوض وما لا يفوض من الأعمال، كما تتطلب منه تحديد المسؤوليات التي تتناسب مع الأعمال المفوضة، ومن هذا المنطلق فإن التفويض مهارة أساسية لا بد أن يمتلكها القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، فهي العملية التي من خلالها تنجز الأعمال بواسطة الآخرين، وبذلك يتفرغ لأداء المهام الهامة التي تمس كيان المؤسسة واستقرارها (عريفج، ٢٠٠٧، ص ٧٧-٧٨).

(٤) مجال العلاقات الإنسانية:

أن محور الإدارة الرئيسي هو الإنسان وهو أفضل استثمار وهو محور وأداة التطور والارتقاء بالمجتمع، وهو عامل التغيير، لذلك فإن استخدام العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية يعني التركيز على الجانب المعنوي للعاملين باعتباره جانبا مكملا للجانب المادي، حيث أن القائد الإداري الناجح هو الذي يؤمن بمبدأ العلاقات الإنسانية ويجعل منها قاعدة ثابتة في إدارته وهو الذي ينتزه عن التعالي على المرؤوسين وينظر للجميع نظرة إنسانية وهو بذلك يخلق جو ودي تعاوني بين العاملين ويشجع المبادرات الإيجابية ويهيئ البيئة الاجتماعية الآمنة لمن يعملون معه، وبالتالي يقدم العاملين معه أفضل ما يمكن تقديمه من عمل منتج ومثمر، أي ان استخدام العلاقات الإنسانية يؤدي الى تحقيق أهداف الإدارة بجهد أقل ووقت أسرع.

(٥) مجال المشاركة الجماعية:

المشاركة في الإدارة الجامعية ترتبط بضرورة التعاون بين الرئيس الإداري والمرؤوسين في تحديد أهداف الجامعة والعمليات المترتبة على ضرورة صياغة هذه الأهداف وتحديدتها على نحو يساعد على تحديد الوسائل والطرائق المتعلقة بالتنفيذ، ومن ثم طرق التقويم المناسبة، وهذه العمليات غاية في الأهمية، لأن المشاركة فيها من جانب جميع العاملين في الجامعة يساعد على زيادة فعاليتها من أجل تحقيق الأهداف، كما أن المشاركة في الإدارة الجامعية من الاتجاهات الأساسية التي أوجبها مبدأ الديمقراطية في الإدارة الجامعية، كاشتراك أعضاء هيئة التدريس والطلاب في الإدارة عن طريق إشراكهم في المجالس الجامعية على كافة مستوياتها، واتباع مبدأ الانتخاب في

اختيار ممثليهم في هذه المجالس، ومن ثم التوصل إلى قرارات ناجحة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الجامعية. (السعودي، ٢٠١٤، ص ٤٩-٥٠)

(٦) مجال نمط القيادة:

وتعتبر الجامعات من أهم المؤسسات التي تعمل على تهيئة وإعداد الموارد البشرية التي تستجيب لمتطلبات التنمية الاجتماعية الشاملة من خلال إعدادهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تساعدهم على توظيف ما تعلموه في الجامعات لخدمة مجتمعهم، كما تساهم الجامعات في تنمية شخصية الطلاب من جميع الجوانب، وإعدادهم وتدريبهم علمياً وفنياً وأدبياً، ولا تستطيع الجامعات أن تقوم بالدور المناط بها من عمليات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع إلا بوجود قيادات إدارية فعالة في مختلف مستويات الإدارة الجامعية، وممارستهم للنمط القيادي المناسب الذي يساهم في تحقيق مهام الجامعات، ولكي يكون للنمط القيادي الممارس الأثر الإيجابي المطلوب فإن على القائد الإداري أن يسعى إلى الثبات والاستقرار على ممارسة هذا النوع من الأنماط القيادية الإيجابية، حيث يظهر من خلال ممارسة النمط القيادي الفعال في الجامعة تفاعلات وعلاقات مستمرة ومتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين تساهم في تحقيق أهداف الجامعة بدرجة عالية (عاشور، ٢٠١٢، ص ٣٥٧-٣٥٨).

وتختلف الأنماط القيادية لدى الجامعات من حيث القيم التي يتشبعون بها، فقيادة الجامعات لا يمتلكون نمطاً واحداً في الإدارة، وإنما يسلك كل منهم نمطاً مختلفاً عن الآخر لأنهم يختلفون في تعاملهم الشخصي والمهني وفي إجراءاتهم ووسائلهم الإدارية باختلاف فلسفاتهم التربوية وتدريبهم واتساع خبراتهم ونظرتهم إلى الإدارة، إذ أن فن القيادة لا يتجلى بمجرد التحلي بصفات وسمات محددة فقط، وإنما في الدور الذي يؤديه القائد في التأثير إيجابياً على سلوك الآخرين، والنجاح في الموقف الذي يؤكد فيه المدير دوره القيادي لما يتمتع به من قدرات عديدة تسعفه في مواجهة المواقف التي تجابهه يومياً ويعمل على حلها بنجاح عند قيامه بسلوك معين، لذلك ارتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسؤولية ونمط شخصية القائد والمهارات التي يتصف بها لضمان نجاحه في العمل مما يؤدي إلى تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة (الخطيب، عاشور، ٢٠١٧، ص ٣٦٨-٣٦٩).

المحور الثالث: معوقات تحقيق الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية

إن كفاءة التعليم الجامعي رهن بكفاءة إدارته، فالجامعات لا تستطيع تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية إلا بتوافر إدارة جامعية تتميز بدرجة عالية من الكفاءة، ولديها القدرة على التكيف والتوافق مع التغيرات والتحديات العصرية، كما أن كفاءة الإدارة الجامعية رهن بكفاءة القيادات الإدارية ومستواها ونوعية تدريبها وقدرتها على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، واستخدام أنظمة المعلومات المتطورة في المجالات الإدارية، إلا أن واقع إدارة الجامعات الأردنية يشير إلى أنها تعاني من الضعف، كما أنها تواجه العديد من المعوقات التي تحد من فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها (الألفي، ٢٠١٣، ص ١٠٢)، ويمكن تقسيم هذه المعوقات إلى:-

(١) معوقات خاصة بطبيعة الممارسات الإدارية:

- ١- تعدد أهداف الجامعة وتشابكها وعدم وجود رؤية مستقبلية واضحة للجامعة.
- ٢- صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف الجامعي بسبب تضخم الجهاز الإداري وتعدد نشاطاته.
- ٣- تعقد الأنظمة والإجراءات بالجامعة والقصور في تطبيقها على الجميع ووجود أشخاص يستثنون بدون مبرر.
- ٤- الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير.
- ٥- قلة وجود قنوات اتصال تدار بمستوى عالٍ من الكفاءة والجاهزية، والنقص في وسائل الاتصال الحديثة والفعالة في الجامعة.
- ٦- البيروقراطية الإدارية السائدة ووجود هياكل إدارية متشعبة وهرمية وتركز السلطة في يد الإدارة العليا، وتفرداها في اتخاذ القرارات.
- ٧- التمسك بالمألوف في حل المشكلات، واتباع أسلوب واحد لحلها، وكذلك ضعف الضوابط في حل المشكلات الإدارية والمالية والأكاديمية في الجامعة (ربابعة، الشрман، ٢٠١٧، ص ٤٩٦).
- ٨- وجود فساد إداري بشتى صورته، وانتشار المحسوبية مع غياب الرقابة والمساءلة.
- ٩- الاعتقاد أن الشفافية والإفصاح يؤدي إلى كشف عيوب الجامعة وهز صورتها أمام المجتمع وإحراج المسؤولين (غوانمة، ٢٠١٨، ص ١١٥).
- ١٠- عدم تبني أسلوب فريق العمل في أداء الأعمال.
- ١١- ضعف تشجيع الإدارة للأفكار الإبداعية التي تخدم العملية الإدارية.
- ١٢- التأكيد على اتباع الانظمة واللوائح بحذافيرها.

-
- ١٣- حجب المعلومات المتعلقة بأداء العمل عن بعض العاملين.
١٤- ضعف خدمات الصيانة والمتابعة للأجهزة الإلكترونية في الجامعة (درادكة، ٢٠١٧، ص ١٢٨٨).

(٢) معوقات خاصة بالقيادات الأكاديمية ذاتها:

١. ضعف قنوات الاتصال مع العاملين،
٢. وجود بعض المواد في اللوائح والتشريعات تقيد حق الموظفين وأعضاء هيئة التدريس في إبداء آرائهم حول الأنظمة والقرارات المتعلقة بهم.
٣. افتقاد أعضاء هيئة التدريس للحرية الأكاديمية في النشر والنقد وطرح الرأي.
٤. ضعف الاستقلال المالي والإداري للجامعة مما ينعكس على الأداء الإداري للقيادات الإدارية والأكاديمية.
٥. ضعف وعي وإدراك القيادات بأهمية الممارسات الإدارية.
٦. غياب المعايير الموضوعية والمشاركة عند اختيار القيادات الذين يتم تعيينهم في الجامعة (غوانمة، ٢٠١٨، ص ١١٥).
٧. غياب المناخ الديمقراطي في التعامل بين الإدارة الجامعية والعاملين.
٨. ضعف الحوافز المقدمة للإداريين.
٩. غياب سياسات التدريب الفني لرفع مهارات العاملين.
١٠. ضعف الثقة بين القائد ومرؤوسيه.
١١. تخوف بعض العاملين من زيادة المهام والأعباء الإدارية.
١٢. انشغال القيادات في الجامعات بالمهام الأكاديمية مما يجعل التفكير الجدي في التطوير الإداري بالنسبة لهم أمراً غير مهم وبالتالي لا يقدمون أفكاراً متطورة في هذا المجال (درادكة، ٢٠١٧، ص ١٢٨٨)..

المحور الرابع: متطلبات تفعيل الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية

الإدارة الجامعية باعتبارها الركيزة الأساسية التي يتوقف عليها نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها، فلن ذلك يفرض عليها أن تنمي قدراتها ومهاراتها الإدارية حتى يمكنها مواجهة المعوقات

التي تتعرض لها والتي لا تقتصر على الآونة الراهنة بل تمتد إلى المستقبل أيضاً، ويمكن مواجهة هذه المعوقات من خلال مجموعة من المتطلبات يمكن تقسيمها إلى:

(١) متطلبات تنظيمية:

- ١- استخدام أساليب إدارية معاصرة في إدارة الجامعات وتطبيقها على مختلف الجوانب الإدارية والمالية والتنظيمية بما يتناسب مع الظروف المحيطة لمواكبة الثورة العلمية والتكنولوجية والنهوض بالجامعة والارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير مثل إدارة الجودة، والإدارة الذاتية، والإدارة الاستراتيجية، والإدارة الالكترونية.
- ٢- وجود مناخ إداري وتنظيمي جيد في الجامعات يساعد كل فرد في الجامعة على القيام بدوره على أتم وجه.
- ٣- اللجوء إلى اللامركزية.
- ٤- تحقيق الاستقلال المالي والإداري للجامعات من خلال التأكيد على حرية الجامعات في إدارة وتصريف شؤونها الداخلية الذاتية وتنويع مصادر تمويلها، وعلى إدارة الجامعات أن تراجع سياستها المالية، وأن تتبنى سياسة مالية جديدة تساعدها على الخروج من أزمتها الحالية بترشيد النفقات، والبحث الجاد عن مصادر تمويل ثابتة للجامعة وتفعيل الرقابة المالية على موارد الجامعة ومراجعة أداء تنفيذ الميزانية (السعودي، ٢٠١٤، ص ٢١٨-٢٢١).
- ٥- إيجاد تنظيم فعال يوفر قنوات اتصال مفتوحة بين أعضاء هيئة التدريس والأفراد العاملين في الجامعات وبين أعضاء المجتمع المحلي، والاهتمام باليات وقنوات الاتصال بين الأجهزة الإدارية.
- ٦- إحداث التكامل بين جميع عناصر الهيكل التنظيمي للجامعات ومستوياته الإدارية.
- ٧- المشاركة الفاعلة في تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها ورؤيتها.
- ٨- استمرار عملية تحسين جودة العمليات الإدارية والتنظيمية بالجامعة (الألفي، ٢٠١٣، ص ١٢٢).
- ٩- التوجه إلى الاقتصاد المعرفي وتبني مفهوم الجامعة المنتجة كأحد أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة الجامعية وتمويل الجامعات (الشريف، ٢٠١٣، ص ٢٠٢).

(٢) متطلبات بشرية:

- ١- تطبيق نظم التقييم والمحاسبية في إدارة الجامعات، ووجود نظام جيد للمتابعة والتقويم المستمرين للأفراد العاملين في الجامعات، ويكون من خلال ضوابط موضوعية وتحديد واضح وصريح للمقومين، والمساعدة في إتمام عملية الدراسة الذاتية والتقييم الذاتي للجامعة.
- ٢- إعادة النظر في أسلوب شغل الوظائف القيادية في الجامعات، والمبني على الجدارة والكفاءة بعيداً عن الانتماءات الحزبية أو الفئوية، ووضع معايير محددة يتم من خلالها تولي هذه المناصب القيادية، بالإضافة إلى الاستقلالية والمحاسبية وليست معنى المحاسبية هو التدخل في شؤون الإدارة الجامعية ولكن مراجعة خطوات النجاح أو الفشل في ضوء الحقوق والواجبات، وكذلك حسن اختيار قيادات الجامعات ذات الوعي والقدرة العلمية (السعودي، ٢٠١٤، ص ٢١٨-٢٢١).
- ٣- تفويض الإلارة الجامعية باتخاذ جميع القرارات المتعلقة بالعاملين من حيث متابعة الأداء وتنفيذ العقوبات الرادعة للمقصرين في أدائهم، وعملية نقل العاملين، وتبادلهم بين الجامعات.
- ٤- تبني مفهوم الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس وإعطائهم الصلاحيات في التدريس وإعداد أبحاثهم والمشاركة في المؤتمرات في نطاق تخصصاتهم وتشجيعهم على إجراء بحوث في كل قطاعات الجامعة والمجالات التربوية المختلفة من خلال تكوين فرق بحثية للقيام بالبحوث، وتحسين وتوفير وسائل البحث العلمي وأدواته، وتحسين جودة الإشراف العلمي، وتوضيح فائدة البحث العلمي للكلية والمجتمع المدني من خلال تسويق البحوث (الشريف، ٢٠١٣، ص ٢٠٢).
- ٥- أن تعقد إدارة الجامعة اجتماعات دورية مع أعضاء هيئة التدريس لمناقشة ممارساتها الإدارية.
- ٦- عقد ورشات عمل ودورات تدريبية في مجال الإدارة والقيادة الجامعية لمن يتم تعيينهم في مناصب إدارية جديدة في الجامعة، يتم التركيز فيها على وظائف الإدارة والممارسات الإدارية الفعالة يشرف عليها متخصصون من ذوي الخبرة والكفاءة وذلك للارتقاء بكفاءتهم المهنية (أبوسمرة، ٢٠١٠، ص ٧٥).
- ٧- تحديد الاختصاصات والمسؤوليات لكل فرد من أفراد الهيكل الإداري مع تنظيم العلاقات بين المستويات الإدارية فكل فرد يعرف مسؤولياته ومع من يتعامل، ويوازي ذلك متابعة ومراجعة وتقييم مستمر للأداء.

٨- ضرورة التنمية البشرية بالجامعة ودعم القيم الثقافية والأخلاقية وإثرائها والعمل على تحسين كافة الجوانب سواء المادية والمعرفية والمهارية لكافة العاملين بالجامعة للتعامل مع التغييرات التكنولوجية (الألفي، ٢٠١٣، ص ١٢٢).

(٣) متطلبات مادية وتكنولوجية:

١- الحاجة إلى بنية تكنولوجية شاملة توفر للجامعات الخدمات المطلوبة، حيث أن تكنولوجيا المعلومات تعد عاملاً أساسياً لإعادة تشكيل الجامعات من الناحية الإدارية، كما أنها تعمل على إعادة تشكيل هندسة العمليات الإدارية في الجامعات، وبالتالي التقليل من البيروقراطية والتقليل من الوقت والأخطاء والإجراءات غير الضرورية.

٢- إدخال الأجهزة التكنولوجية بالجامعات، وإجراء تدريبات للأفراد العاملين في إدارة الجامعة على كيفية استخدام هذه الأجهزة في العمل الإداري بالجامعة (السعودي، ٢٠١٤، ص ٢١٨-٢٢١).

٣- تطوير نظم المعلومات والاتصال الفعال بين القيادة العليا و القيادات الأكاديمية، بما يتيح الحرية الكاملة لتدفق المعلومات لتصل بوضوح إلى مراكز صنع القرار.

٤- وضع نظام إلكتروني حديث يضم البيانات الخاصة بالجامعات والكليات، ويسمح للقيادات الأكاديمية الاطلاع عليه بما يساعد على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبدقة عالية.

٥- توفير قاعدة بيانات إلكترونية تشمل الخبرات السابقة في مجال إدارة المؤسسة الجامعية والكليات، وتحوي كافة المعلومات والخبرات المتعلقة بأساليب قيادة المناصب الإدارية المختلفة (أهم، ٢٠١٩، ص ١٨٤ - ١٨٥).

نتائج البحث:

١. أهية تحسين وتطوير الممارسات الإدارية لمواكبة التطورات التي طرأت على المجتمع في ظل عصر العولمة

٢. رفع مستوى أداء القيادات الأكاديمية وتحسين قدراتهم على ادارة الجامعات والنهوض بسمعتها والارتقاء بها

٣. السعي نحو مشاركة جميع الأفراد من مختلف المستويات الادارية في عمليتي اتخاذ القرارات وصنعها

٤. التركيز على مبدأ تفويض السلطات

٥. تعد المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات والبناء التنظيمي الهرمي في الجامعة ومحدودية تفويض الرئيس لسلطاته والأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار وقلة وضوح البنود التي تشتمل على التفويض من جانب الرئيس أحد أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق الممارسات الإدارية بالجامعات الأردنية.

٦. يتطلب تفعيل الممارسات الإدارية للجامعات الأردنية تدريب العاملين على استخدام الأجهزة التكنولوجية، وإعادة النظر في أسلوب شغل الوظائف القيادية في الجامعة، واستخدام أساليب إدارية معاصرة وتطبيقها على مختلف الجوانب الإدارية والمالية والتنظيمية بما يتناسب مع الظروف البيئية المحيطة، والحاجة إلى بنية تكنولوجيا شاملة.

توصيات البحث

- إعادة النظر بالتشريعات والقوانين واللوائح المعمول بها في الجامعات لارتكازها على البيروقراطية والمركزية والتوجه نحو المرونة بها
- تطوير علاقات تنظيمية بين القيادات الأكاديمية قائمة على احترام الآراء وقيم العدالة والشفافية وحقوق الآخرين والعمل من أجل المصلحة العامة.
- تشجيع العمل الجماعي لدى القيادات الأكاديمية من خلال ترسيخ مفهوم فرق العمل وتفعيل استخدامها من أجل زيادة التواصل القيادات الأكاديمية.
- تجنب المركزية في اتخاذ القرارات وتطوير البناء التنظيمي الهرمي في الجامعة والتركيز على تفويض الرئيس لسلطاته مع الاهتمام بوضوح البنود التي تشتمل على التفويض من جانب الرئيس
- تطوير وتحسين الأنظمة والإجراءات الصارمة بصورة تشجع على المبادرة والابتكار ومع التركيز على تبني أسلوب فرق العمل في أداء الأعمال
- تدريب العاملين على استخدام الأجهزة التكنولوجية وتوفير البنية التكنولوجية الشاملة
- إعادة النظر في أسلوب شغل الوظائف القيادية في الجامعة واستخدام أساليب إدارية معاصرة وتطبيقها على مختلف الجوانب الإدارية والمالية والتنظيمية بما يتناسب مع الظروف البيئية المحيطة واللجوء إلى اللامركزية
- استمرار عملية تحسين جودة العمليات الإدارية والتنظيمية بالجامعة والمشاركة الفاعلة في تحقيق رسالة الجامعة واهدافها ورؤيتها

- عقد إدارة الجامعة اجتماعات دورية مع العاملين لمناقشة ممارساتها الادارية وتوفير قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والعاملين وبين المجتمع المحلي والتركيز على أحداث التكامل بين جميع عناصر الهيكل التنظيمي للجامعة ومستوياته الادارية

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ابن منظور. (٢٠٠٣). معجم لسان العرب، ح (١٤)
- أبو سمرة، محمود أحمد. (٢٠١٠). مستوى الممارسات الإدارية الفعالة في جامعة القدس كما يقدره أعضاء هيئة التدريس فيها. جامعة القدس. القدس: فلسطين.
- ابو سمرة، محمود احمد والطيطي، محمد وقاسم، جميلة. (٢٠١٠). واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. مجلة جامعة القدس المفتوحة، ٢ (١٨).
- اسطنبولي، مروة. (٢٠١٦). تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. مجلة التربية، (١٧١) ٢. جامعة الأزهر، مصر.
- الألفي، طارق أبو العطا. (٢٠١٣). تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية: تحديات وطموح. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع. القاهرة: مصر.
- البدري، طارق. (٢٠٠١). الأساليب القيادية في المؤسسات التعليمية. دار الفكر للنشر والتوزيع. عمان: الأردن.
- البيلاوي، حسن و طعيمه، رشدي وسليمان، سعيد وعبد الباقي، مصطفى. (٢٠٠٦). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد (الأسس والتطبيقات). دار المسيرة للنشر. عمان: الأردن.
- الخرايشة، عمر. (٢٠٠٨). بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات الإتصال الإداري لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الرسمية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ٦ (١).
- الخطيب، أحمد والخطيب، رداح. (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، (ط٢). عالم الكتب الحديثة. إربد: الأردن.

- الخطيب، فريال وعاشور، محمد. (٢٠١٧). الأنماط القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*.
- الزعبي، رياض. (٢٠٠٩). آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة (رسالة دكتوراه). الجامعة الأردنية. عمان: الأردن.
- السعودي، رمضان. (٢٠١٤). الإدارة الجامعية بين رصد الواقع والرؤى المستقبلية. دار المعرفة الجامعية للنشر. الإسكندرية: مصر.
- السلاطين، علي والقحطاني، منصور. (٢٠٠٤). تطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي (دراسة تحليلية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة الإبداعية). معهد البحوث العلمية: جامعة أم القرى.
- الشريف، حنين. (٢٠١٣). أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية. غزة: فلسطين.
- الشريف، مها. (٢٠١٥). الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية. جامعة أم القرى.
- القرني، سعد. (٢٠١٤). الممارسات الإدارية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير). جامعة أم القرى. مكة المكرمة: السعودية.
- اللوزي، موسى. (٢٠٠٢). *التنمية الإدارية*، دار وائل للنشر. عمان: الأردن.
- ألهم، هبة الله أحمد. (٢٠١٩). إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية (رسالة دكتوراه منشورة). *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ٣(١٢)، جامعة الفيوم. الفيوم: مصر.
- الوهبي، محمد بن علي بن سعيد. (تفعيل الممارسات الإدارية للعاملين بالمديرية العامة لتطوير المناهج بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة التغيير: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير). جامعة السلطان قابوس. مسقط: عمان.

- درادكة، أمجد. (٢٠١٤). متطلبات تطبيق سيجما ستة sigma – six وعلاقتها بالتطوير التنظيمي بجامعة الطائف. **جمعية الثقافة من أجل التنمية**. ١٤ (٨٠).
- دياب، محمد اسماعيل. (٢٠٠١). **الإدارة المدرسية**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- ربابعة، سهى والشمران، منيرة. (٢٠١٧). درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والمعوقات والحلول المقترحة. **مجلة العلوم التربوية**، (٢٥) ٣
- ظاهر، سليمان. (د.ت). **الممارسة**. (ج ١٩). استرجع من موقع: www.arab-ency.com
- عاشور، محمد. (٢٠١٢). درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك. **مجلة جامعة دمشق**. 3(28)
- عبابنة، رامي. (٢٠١٠). الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ومشكلات وحلول مقترحة (رسالة دكتوراه). اريد: الأردن.
- عريفج، سامي. (٢٠٠٧). **الإدارة التربوية المعاصرة**. (ط٣). دار الفكر. عمان: الأردن.
- عطوي، جودت. (٢٠٠٤). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها**. دار الثقافة للنشر. عمان: الأردن.
- عناني، هشام و مجاهد، محمد. (٢٠١١). **استراتيجيات الجودة في التعليم**، دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية: مصر.
- عودة، موسى. (٢٠١٤). واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لدى عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالانتماء المهني كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية (رسالة ماجستير). جامعة النجاح. فلسطين.
- عوض، عاطف. (٢٠١٢). دور إدارة المعرفة وكفاءتها في تحقيق التطوير التنظيمي. **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، ١(٢٨)، جامعة دمشق. سوريا.
- غوانمة، فادي. (٢٠١٨). واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهه. **مجلة جامعة القدس المفتوحة**، ٢٦(٩)، جامعة حائل. السعودية.
- قانون الجامعات الأردنية لعام ٢٠١٨.

-
- قنديل، علاء. (٢٠١٣). **مبادئ وأخلاقيات الإدارة**، مؤسسة طيبة للنشر.
 - محاسنة، حسن. (٢٠٠٧). السلوك القيادي للإداريين والأكاديميين في الجامعات الأردنية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري والمشاركة باتخاذ القرار مع أعضاء هيئة التدريس وتطوير برنامج تدريبي للسلوك القيادي (رسالة دكتوراه). عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
 - مرسي، محمد منير. (٢٠٠٢). **الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه**. عالم الكتب للنشر. القاهرة: مصر.
 - مرقة، إكرام. (١٩٩٥). آراء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية نحو الممارسات الإدارية لمجالس الأقسام الأكاديمية (رسالة ماجستير). الجامعة الأردنية. عمان: الأردن.
 - مصطفى، يوسف. (٢٠٠٥). **الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد**، دار اللغة العربية. القاهرة: مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Beckhard, S. (2007). Managing change in UK: Administrative practices in HE. **British Journal of Management**, 14(2): 23-99
- Huff, J. (2006). Measuring a leader's practice: Past efforts and present opportunities to capture what educational leaders do. **Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association**, San Francisco, CA.
- Hudson, V. (n.d), Best Administrative practices in Sheffield Hallam University, **British Higher Education Journal**, 4 (50).