



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج في ضوء أبعاد القيادة المستنيرة

إعداد

د/ سمية عبدالعاطي محمد عبدالعزيز

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة سوهاج

تاريخ استلام البحث : ١٩ ديسمبر ٢٠٢٤ م - تاريخ قبول النشر: ٤ فبراير ٢٠٢٥ م

مستخلص البحث باللغة العربية

هدف هذا البحث إلى التعرف علي واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج في ضوء أبعاد القيادة المستنيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف علي أثر متغيرات النوع والكلية والدرجة العلمية في تصوراتهم، ولمعالجة مشكلة البحث استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج في العام الجامعي ٢٠٢٤/٢٠٢٥ م، وتم التطبيق علي (٥٢١) عضواً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، وتكونت من (٧٢) عبارة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة المستنيرة بجامعة سوهاج جاءت بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوي (٠,٠٥) بالنسبة لأبعاد القيادة المستنيرة تبعاً لمتغير النوع، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوي (٠,٠١) بالنسبة لأبعاد القيادة المستنيرة تبعاً لمتغير الكلية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة بالنسبة لأبعاد القيادة المستنيرة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع أبعاد القيادة المستنيرة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، وكانت الفروق لصالح الدرجة العلمية الأعلى، وأوصي البحث بمجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة الاهتمام بتبني أبعاد وسلوكيات القيادة المستنيرة داخل منظومة العمل الجامعي، مما يؤثر إيجابياً علي زيادة إنتاجية العمل وتحقيق التميز التنافسي داخل الجامعة، عقد ورش عمل ودورات لتوضيح مفاهيم وأبعاد القيادة المستنيرة وأهميتها في تحسين جودة العمل الجامعي.

الكلمات المفتاحية: تطوير الأداء - القيادات الأكاديمية - القيادة المستنيرة

Developing the Administrative Performance of Academic Leaders at Sohag University in Light of Enlightened Leadership Dimensions

Abstract

This Research Aimed at Identifying The Current State of Academic Leaders' Performance at Sohag University in Light of The Dimensions of Enlightened Leadership from The Perspective of Faculty Members. It also Sought to Explore The Impact of Variables Such as Gender, Faculty, and Academic Rank on Their Perceptions. to Address The Research Problem, The Descriptive Approach Was Employed. The Study Sample Consisted of all Faculty Members at Sohag University During The Academic Year 2024/2025, Totaling 521 Participants. A Questionnaire Was Used as A Data Collection Tool, Comprising 72 Items. The Findings Revealed That The Degree of Practicing Enlightened Leadership Dimensions By Academic Leaders at Sohag University Was Moderate Across all Dimensions. No Statistically Significant Differences Were Found in The Average Responses of The Sample Members at The 0.05 Level Regarding The Dimensions of Enlightened Leadership Based on The Gender Variable. However, Statistically Significant Differences Were Observed at The 0.01 Level Based on The Faculty Variable. Significant Differences Were also Found in The Average Responses of The Sample Members Concerning The Dimensions of Enlightened Leadership Based on The Academic Rank Variable, With Higher Academic Ranks Demonstrating Greater Alignment With Enlightened Leadership Dimensions. The Study Recommended Several Key Actions, Including Emphasizing The Adoption of Enlightened Leadership Dimensions and Behaviors Within The University Work System to Positively Impact Work Productivity and Achieve Competitive Excellence. It also Recommended Organizing Workshops and Training Sessions to Clarify The Concepts, Dimensions, and Importance of Enlightened Leadership in Improving The Quality of University Work.

Keywords: Performance Development – Academic Leadership – Enlightened Leadership

مقدمة البحث:

يشهد العالم اليوم في الألفية الثالثة الكثير من المتغيرات والمستجدات التكنولوجية والمعرفية في المجالات المختلفة، والتي أدت إلي ضرورة مواكبة الجامعات لها، وإعادة هيكلتها، والاهتمام بتطوير أداؤها من أجل الاستفادة من هذه التطورات، وتجنب السلبيات الناتجة عنها؛ فتؤدي الجامعات دوراً مهماً في تحقيق متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذا لا بد من سعي الجامعات نحو تحقيق الجودة والتميز وذلك من خلال الاهتمام بنوعية مخرجاتها، والتكيف مع الواقع التكنولوجي، والذي يتطلب وجود قيادات ذات رؤية مستنيرة نحو المستقبل.

فتعد الجامعات مؤسسات تربوية، هدفها الأساسي إعداد الطلاب لمواجهة تحديات العصر وتحقيق مطالب التنمية الشاملة اقتصاديا واجتماعيا وبيئيا، وتلبية احتياجات سوق العمل التنافسي، فكل ما تقوم به الجامعات من وظائف متعددة ينصب نتاجه في خدمة المجتمع وتقدمه.

كما تعد الجامعات علي قمة الهرم التعليمي؛ فيمثل النظام الجامعي نظاماً له عناصره ومكوناته التي يعمل ضمنها لتحقيق أهدافه فهو نظام له مدخلات تأخذ أوجهاً متعددة، بشرية ومادية ومعنوية، فالمدخلات البشرية تمثل أعضاء هيئة التدريس والإداريين وأعضاء الهيئة الفنية، أما المدخلات المادية فهي أدوات ومعدات وتجهيزات وأساليب إدارية وتكنولوجية التي تخدم بدورها عمليات النظام التربوي لتحقيق أهدافه، في حين نجد المدخلات المعنوية تمثل المعلومات التي يحصل عليها النظام من بيئته المحيطة، وذلك يشمل مختلف التأثيرات المحيطة والعالمية علي مدخلات النظم الأخرى (شحاتة، عمار ، أبو الوفا ، ٢٠١٨ ، ٣٠٢)، وهذا ما يؤكد علي أن التعليم الجامعي يعد الأساس لتحقيق التنمية والتقدم، وهذا ما يجعل القيادات الأكاديمية تهتم بتطوير الأداء به، من أجل مواكبة سوق العمل واحتياجات المجتمع المختلفة.

ومن ثم أضحت الجامعات مطالبة بالسعي المستمر نحو بلوغ التميز، وتعظيم الاستفادة من الموارد البشرية والمادية، وتجويد المخرجات، وتوجيه أهدافها نحو التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن هذه التحولات، بغية البقاء والمنافسة ، ويعد الارتقاء بمستوي الأداء أحد أبرز سبل بلوغ التميز، إذ يعبر عن قدرة الجامعة علي تحقيق أهدافها المنشودة، وقدرتها بغية تحقيق تلك الأهداف علي استغلال مواردها المادية والبشرية، فهو دالة لأنشطة الجامعة كافة، والمرآة التي تعكس وضعها من مختلف جوانبها؛ لذا أخذت جامعات العالم تتسارع لتحسين أداؤها، وتطوير قدرتها علي تلبية متطلبات العصر، العلمية والمعرفية والتقنية (علي ، ٢٠٢١ ، ٦٦٥).

ومما هو جدير بالذكر أن الأداء الجامعي لا يقتصر فقط على الأداء الأكاديمي للجامعة، والتي تؤديه من خلال وظائفها الثلاث، وإنما هناك الأداء الإداري الذي تؤديه الجامعة من خلال جهازها الإداري وأيضاً جهازها الأكاديمي، والذي يعد الميسر والداعم لأداء ما تقوم به الجامعة من وظائف علي نحو أفضل (هاشم، ٢٠٠٨، ٢٨٦).

وهذا ما يعطي للجامعات اهتماماً كبيراً بتطوير قياداتها الأكاديمية في ظل التطورات والتحديات التكنولوجية في المجالات المختلفة، لأنهم هم الأساس في منظومة التعليم الجامعي، والتي يقع علي كاهلها أعباء كثيرة في جميع النواحي، كما تعد حجر الأساس في تحقيق الفاعلية والكفاءة داخل الجامعات؛ فالقيادات الأكاديمية بالجامعات تقوم بثلاث وظائف رئيسة إضافة إلي أدوارها الإدارية داخل الجامعة، وهذا يؤدي إلي ضروري الاهتمام بهم من أجل تحسين قدراتهم وإمكاناتهم علي مواكبة التطور والحداثة.

ومن منطلق حرص الجامعات المصرية علي جودة أدائها، للحاق بركب الجامعات المتقدمة، والدخول في مجال المنافسة العالمية، فكان لا بد من إيلاء عناية كبرى بتطوير أدائها، ولا سيما الأداء الأكاديمي، والذي يتضمن جملة الجهود والأنشطة التي تتبعها الجامعة من أجل تمكين أعضاء هيئة التدريس من أداء الأدوار المنوطة (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع)، ومن ثم تحقيق أهداف الجامعة، وبعد نجاح أي جامعة في تجويد مخرجاتها، وتحقيق أهدافها المرجوة مرهوناً باضطلاع عضو هيئة التدريس بما يوكل إليه من مهام بفاعلية، وبوصفه أبرز مقومات العملية التعليمية، وإحدى ركائزها الأساسية، التي تسهم في إعداد الموارد البشرية، في ضوء ما يؤديه من مهام، وما يوكل إليه من مسئوليات ذات صلة بأهداف الجامعة، ووظائفها الأساسية (علي ٢٠٢١، ٦٦٧).

وتعد القيادات الأكاديمية المؤهلة بالجامعات جوهر انطلاق تحقيق التميز ومتابعة التطوير، وهي الدافع الرئيس لبرامج التطوير الأكاديمي والمؤسسي، ولقد أكدت كثير من التوجهات العالمية المعاصرة المهتمة بتطوير التعليم العالي، أن القيادة الأكاديمية تنفذ أعمالاً إدارية وأكاديمية، وتربوية، ترتبط بالتطورات الداخلية والخارجية لمؤسسة التعليم العالي، ولذلك فإن تلك القيادة مسؤولة عن المشاركة في الإدارة الجامعية، وإدارة مؤسسات التعليم العالي، علي مستوي الكليات، والعمادات، والأقسام العلمية، أو الإسهام في إدارة اللجان، والفرق العلمية المختلفة، وفي الوقت الحالي بدأت الكليات والجامعات تنظر بجدية أكثر من أي وقت مضى إلي الأثر القيادي الأكاديمي، مما زاد في توسع تلك الأعمال وكبرها (زاهر، ٢٠٠٦، ٢٠٩).

ويتطلب التطوير بالجامعات وجود رؤية جديدة وقيادات ذات مهارات وكفاءات؛ حيث في ظل التغيرات المتتالية، لم تعد المؤسسات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، وإنما التميز في الأداء كضرورة من أجل

البقاء والاستمرار، كما تعد القيادة الفعالة في الجامعة أهم عناصر النجاح والتي من شأنها توجيه كافة الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف، والتأثير في الآخرين وتوجيه أفكارهم والتنسيق بين العناصر المختلفة، لتحقيق التكامل المنشود من خلال التأثير الإيجابي الذي يحدث بين القائد ومرؤوسيه لتحقيق الأهداف المشتركة (منصور، ٢٠٢٠، ٢).

وتعد القيادات الأكاديمية هي حجر الأساس في تحقيق مستوي عالي من الإنتاجية بالجامعات، فمن خلالها يتم عرض القرارات والقوانين التي تأخذها الجامعة، وتحديد احتياجات الاقسام والكليات من تعيين معيدين جدد، متابعة سير العملية التدريسية داخل الكليات، متابعة الخدمات الطلابية، وبذلك يقع علي عاتق القيادات الأكاديمية بالجامعات أعباء كثيرة أكاديميًا وإداريًا.

وذلك لأن تتوقف فاعلية وكفاية المؤسسات الجامعية إلى حد كبير على أداء قيادتها ومستوى ممارسة هذه القيادات للمهارات والأدوار القيادية المرسومة والمستجدة، لذلك فإن أي عملية توضع لتطوير أداء القيادات الإدارية بالجامعات ينبغي أن تنطلق من واقع الأداء الممارس ومقارنته بالأداء المرغوب في ممارستها، لتحديد الفجوة الادائية التي تكشف عنها عمليات تقييم الأداء والتي تقدم معلومات شاملة ومتنوعة عن الممارسات القيادية القائمة تبني على أساسها القرارات التطويرية (الحديدي، سعيد، المهدي، ٢٠١٣، ١٨٥).

كما تعد القيادات الأكاديمية المتغير الأساس الذي يسهم بفاعلية في جودة التعليم الذي تقدمه؛ فسلوكيات وممارسات القيادات الأكاديمية من قيم واتجاهات وأنماط تفكير ومهارات مختلفة تنعكس على المنظومة الإدارية والتي بدورها تعكس الرسالة الجامعية من خلال حجم الخدمات الجامعية وجودتها ومدى انسجامها مع متطلبات روح العصر، ونظرًا للحاجة المستمرة للتغيير بسبب التحديات المختلفة التي تواجهها الجامعات والكليات والأقسام، فإن هناك حاجة كبيرة إلى قيادات فاعلة على مستوى رئيس الجامعة والعميد ورئيس القسم فهم على قدر كبير من الأهمية نظرًا للدور الكبير الذي يقومون به، وحتى تستمر الكليات والأقسام بمهامها الأكاديمية لتحقيق غاية الجامعة التي أنشئت من أجلها، لابد من توفير قيادات أكاديمية قادرة على تحقيق هذه الغاية (أبو كريم، طناش، ٢٠٠٨، ١٩١).

وهذا يتطلب من القيادات الأكاديمية تبني أنماط وأساليب قيادية حديثة، تجعلها قادرة على تطوير أدائها، وزيادة كفاءتها، لمواجهة التحديات التكنولوجية في كافة المجالات، والاستغلال الأمثل للقدرات والمهارات الإبداعية التي يمتلكها العاملين بالجامعات، وهذا ما يعرف بالقيادة المستنيرة.

فقد تبلورت أصول القيادة المستنيرة على أرض الواقع وبشكل ملموس من خلال جودة الخدمات الذي تم تقديمه في مجال الصحة الأمريكية من خلال برنامج مراكز الرعاية لقدامى المحاربين في الجيش الأمريكي في التسعينيات من القرن العشرين (Al-Thabit, Al-Qaisy 2024, 103).

كما يعد نجاح الجامعات على اختلاف أنشطتها نتاج جهود كل من القادة والمرؤوسين، لأنهم شركاء في تحقيق هذا النجاح، ويحتاج العاملون دائماً إلى دعم ومساندة القادة وتوجيههم، وهذا يستلزم وجود قادة قادرين على تولى إدارة الجامعات وأداء الأدوار التي تشجع على العمل الفعال؛ فأصبحت القيادة المستنيرة **Enlightened Leadership**، الفلسفة التي تعكس الممارسات والأدوار التي يقوم بها القائد وتعبر عن ما لديه من قدرات وإمكانيات تجعله قادر على وضع رؤية واضحة المعالم للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال التخطيط السليم، والعمل الفعال والجدي في التنفيذ والمتابعة، من أجل تجاوز الوضع الحالي والمتوقع لتحقيق تلك الرؤية المستقبلية؛ فالقيادة المستنيرة قادرة على تحقيق نتائج ومخرجات أفضل باعتبارها قادرة على العديد من الأدوار التي تمكنه من النجاح (Rahman, 2022, 65)، وبالتالي القائد المستنير له دوراً متكاملاً من خلال قيامه بدور أساسي في تحقيق تقدم الجامعة، ووضع رؤية وهدف يسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل المنظومة الجامعية.

فتعد القيادة المستنيرة نهج حديث قادر على التكيف مع التغيرات والتطورات السريعة التي تسترشد بها إدارة المؤسسات، ويتحقق ذلك من خلال الاستغلال الأمثل للمواهب والقدرات التي يمتلكها العاملون داخل المؤسسة، ونتيجة لذلك فإنها تتبع فلسفة تقوم على المهارات الكامنة لجعل المؤسسة أكثر تميزاً، وبالتالي أكثر قدرة على النجاح والاستمرارية في ظل البيئة التنافسية؛ فيمثل القادة حلقة الوصل بين العاملين وخطط ورؤى المؤسسة لتحقيق أهدافها ومواكبة التغييرات، ويكون دور القائد توجيه وتوظيف جميع قدرات وإمكانيات المؤسسة نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية (Mohammed, 2024, 239), (Mahdi

فينظر القادة المستنيريون إلى العنصر البشري باعتباره جزءاً لا يتجزأ من نجاح المؤسسة في المستقبل من خلال فهم التحديات التي يواجهها العاملون، كما يستخدم هؤلاء القادة النتائج المترتبة على الحركة النفسية الإيجابية جنباً إلى جنب مع أحدث الأساليب المستخدمة في تحفيز العاملين على استخدام قدراتهم ومهاراتهم لتنفيذ خطط العمل، ويدرك القادة المستنيريون أنه من أجل تحقيق التطوير والحفاظ على مؤسسات عمل مزدهرة وعالية الأداء وذات عائد قوي برضا العاملين، ينبغي عليهم تمكين العاملين من استخدام إمكاناتهم الكاملة، والمشاركة والتفاني، وفي النهاية الازدهار لتحقيق السعادة, Millick (2009, 9).

وبالتالي فإن تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات يستلزم وجود قيادة مستنيرة تتصف بصفة التغيير والتطوير لتحسين أساليب العمل وأن تكون لديها الرؤية والحكمة والقدرة علي التواصل مع العاملين، وأن تمتلك قدرة التمكين من اتخاذ القرارات وأن تكون خادمة للعاملين معها، وأن تلي احتياجاتهم ومتطلباتهم المختلفة.

وتمثل القيادة المستنيرة مزيجًا من عمليات النمو والتطور التي تحقق بأسرع وقت ممكن في المؤسسة، دون الإضرار بالعاملين، ويتم تحقيق ذلك من خلال النظر إلي المستقبل من أجل ضمان استمرارية التقدم والنجاح، وذلك لأن التطوير والتغيير المستمر يتحقق من خلال تنمية الوعي الذاتي للعاملين وجعلهم يشعرون بأنهم جزءًا منه (Rahman, 2022, 65)؛ فالقائد المستنير هو القائد الحكيم الذي يمتلك القدرة على تنفيذ التغيير المناسب، واتخاذ الخيارات، وإنشاء سيناريوهات مدروسة جيدة لجميع الأحداث التنظيمية، من خلال التخطيط طويل المدى، ودراسة بيئة العمل الداخلية والخارجية؛ فهو الذي يستطيع أن يرى ما لا يستطيع الآخرون رؤيته، بالإضافة إلى الدور الذي يؤديه في خلق بيئة التعاون وخدمة المرؤوسين، وتشجيعهم وتزويدهم بالتقنيات والتدريب المتقدم الذي يساهم في تحسين أدائهم وتشجيع الأنشطة التي تضيف قيمة للمؤسسة والعملاء؛ فالقائد المستنير هو الذي يدرك المشكلة ويتوقعها قبل ظهورها ويضع الحلول البديلة لها (AL_abaasi, 2023 , 31).

كما تشير القيادة المستنيرة إلي مجموعة من السلوكيات والأدوار التي تلهم الآخرين، والمتمثلة في الحكمة والانفتاح والتفاني، وغرس روح التعاون وخدمة العاملين وتشجيعهم علي تقديم كل ما هو جديد، والقدرة على التغيير، وهذا بدوره يؤدي إلى بناء ثقافة مستدامة قادرة على مواجهة الأزمات التي تواجهها المؤسسات (Rahman, 2022, 65 - 66).

وبالتالي تتضح أهمية القيادات الأكاديمية وما يتبعها من أجهزة تعاونية وبحثية وخدمية مختلفة، هدفها الرئيس تلبية مطالب واحتياجات العاملين، تجويد العملية التعليمية بالجامعات، الخدمة الطلابية، وتيسير الأمور البحثية لجميع الطلاب داخل الجامعات، كما تقوم هذه القيادات بتحويل رؤية ورسالة الجامعة إلي واقع ملموس، يدركه الجميع من طلاب وعاملون ومجتمع بأكمله.

وأن الاهتمام بتطبيق القيادة المستنيرة بالجامعات المصرية سيكون له أثر إيجابي في تطوير الأداء والارتقاء بجودة المخرجات والخدمات التعليمية التي تقدم لكل من يعمل بها، وسيقدم فائدة كبرى في تطوير أداء المنظومة الجامعية، والاهتمام بكل عناصرها، وانطلاقًا مما سبق فإن البحث الحالي يسعى إلي التعرف علي أبعاد القيادة المستنيرة وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية.

مشكلة البحث:

تعد القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية لها دورًا مهمًا نظرًا لما تقوم به من مهام ومسؤوليات وأدوار في تطوير العمل الجامعي سواء فيما يتعلق بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وعلي الرغم من أهمية تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية للتغلب على المشكلات التي تعاني منها في ضوء أبعاد القيادة المستنيرة، إلا أنه هناك دراسات قليلة جدا تناولت القيادة المستنيرة وتطبيقها بالجامعات المصرية، وهذا علي حد علم الباحثة.

كما تشير الكثير من الدراسات إلي وجود العديد من المشكلات التي تعوق تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية؛ فقد أشارت دراسة (حسين، ٢٠٢٢) إلي وجود معوقات تؤثر في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية ومنها:

١. ضعف قدرة القيادات الجامعية على تحديد رؤية مستقبلية للجامعة.
٢. افتقار نظم المعلومات الإدارية في مساعدة القيادات الجامعية على التنبؤ بالآزمات المتوقعة والاستعداد لمواجهتها.
٣. ضعف قدرة نظم المعلومات الإدارية في مساعدة القيادات الجامعية في تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلي تحسين وتطوير أدائهم.
٤. قلة اهتمام القيادات الجامعية بتعزيز أعمال العاملين المتميزة بالجامعة وإبرازها أمام الزملاء والمسؤولين.
٥. التقيد باللوائح والأنظمة والقوانين في جميع الإجراءات دون اعتبار لروح القانون.
٦. غياب المناخ التنظيمي الملائم لتطوير أداء القيادات داخل الكليات والأقسام التابعة لها.
٧. الافتقار إلى التشريعات القانونية التي تحفز عملية التطوير.
٨. افتقار القيادات الجامعية للمعلومات الإدارية التي تساعدهم في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين.
٩. افتقار نظم المعلومات الإدارية التي تبين للقيادات الجامعية كفاءة أدائهم الإداري بشكل موضوعي.
١٠. ضعف نظم المعلومات الإدارية في مساعدة القيادات الجامعية على تنظيم مهامهم الوظيفية وأهدافهم.
١١. ضعف رغبة القيادات الجامعية في مشاركة العاملين بالجامعة وقبول مقترحاتهم عند اتخاذ القرارات.

١٢. ضعف مهارات الاتصال والتعاون مع الآخرين في العمل.

كما أكدت دراسة (رشوان، ٢٠٢٢) علي وجود معوقات تتعلق بأداء القيادات الأكاديمية ومنها قلة توزيع القيادات الجامعية للمسئوليات الإدارية علي العاملين، قلة اهتمام القيادات الإدارية برفع الروح المعنوية للعاملين، قلة اهتمام القيادات الأكاديمية بسماع شكاوي العاملين، تمسك بعض القيادات الأكاديمية بالكليات بالأساليب التقليدية في الإدارة، ضعف فناعة بعض القيادات الإدارية بأهمية تدوير السلطة وتفويض الصلاحيات للعاملين، بينما أشارت نتائج دراسة (علي ٢٠٢٢) علي إن جاء بُعد المسؤولية المجتمعية والبيئية بدرجة ممارسة "ضعيفة"، كما جاء بُعد استدامة قيادة الآخرين بدرجة ممارسة "ضعيفة".

بينما أكدت نتائج دراسة (زاهر، أحمد ٢٠١٩) إلي افتقار القيادات الأكاديمية إلي الثقافة التنظيمية التي تدعم القيم الإيجابية مثل التعاون والتخطيط والثقة والتواصل، عزوف القيادات عن اتباع المداخل المستحدثة في القيادة، قلة الاهتمام ببناء القدرات اللازمة للقيادات الجامعية، الإبقاء علي الهيكل التنظيمي الهرمي الذي لا يسمح بمشاركة العاملين، ويعوق الاتصال المفتوح، مقاومة ثقافة الإبداع والتجديد والابتكار في فلسفة العمل وسياسته.

كما أشارت دراسة (أهم، مصطفى، عثمان، ٢٠١٩، ١٧٥-١٧٧) الى أن هناك العديد من المشكلات التي تتعلق بالأداء الإداري للقيادات الأكاديمية والتي تؤثر بالسلب على أداء القيادات وتتمثل فيما يلي:

- القصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة الجامعية.
- مقاومة النظام الإداري بالجامعة للتغيير والتطوير.
- جمود وتقادم القوانين والتشريعات واللوائح الإدارية وعدم ملائمتها لملاحقة التغيرات التي تطرأ علي المجتمع.
- سيطرة الطابع النمطي التقليدي على الإدارة الجامعية.
- المركزية الشديدة في الإدارة الجامعية، وفقدان استقلالية الوحدات الجامعية في النواحي الإدارية.
- الروتين والتمسك بحرفية اللوائح والقوانين لدى بعض القيادات في إنجاز مهامهم.
- هرمية الهيكل التنظيمي للجامعات ومركزية اتخاذ القرار وتركيز السلطة في المستويات الأعلى في الهرم الإداري.
- جمود وتقادم الهياكل التنظيمية بالجامعات، وعدم وضوح خطوط الاتصال وتداخلها.

- قلة تفويض السلطة في الإدارة الجامعية، وصعوبة الاتصالات الأفقية والاتصالات الرأسية الصاعدة والهابطة.
 - تدني مستوى الاتصال الإداري على مستوى الجامعة أو الكلية أو القسم وعدم فاعليته، وغالباً ما يتم من أعلى إلى أسفل، كما أنها لا تستخدم تكنولوجيا الاتصال الإداري الحديث.
 - سيادة ثقافة الأفراد داخل الجامعة، وغياب ثقافة النظام المؤسسي عند القيادات سواء على مستوى الإدارات العليا في الجامعة، أو الإدارة على مستوى الكليات والأقسام.
- كما أكدت دراسة (فايد، أمين، ٢٠١٩، ١٨٥-٢٤١) إلى إن ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية لمدخل الذكاء التنظيمي بأبعاده السبعة (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، القلب، التناغم والملائمة، نشر المعرفة، ضغط الأداء التنظيمي) جاءت بدرجة منخفضة، بينما أشارت دراسة (ثابت، عيد، أحمد، محروس، الشوري، ٢٠١٦) على إن التحديات التي تعوق تطوير الأداء الإداري تتمثل فيما يلي:
- قلة وجود قيادة قيادية متطورة قادرة على تشغيل وتحديد وتنظيم العملية الإدارية ومراجعة وإعادة التنظيم وإطلاع القيادة الإدارية العليا، على المنجزات العلمية في الإدارة.
 - قصور الوعي التخطيطي وانغماس بعض القيادات الأكاديمية في مشكلات تنفيذية وأعمال روتينية تبعدها عن نشاطها الأساسي وهو التخطيط ورسم السياسات العامة للتنمية.
 - الآثار السلبية للبيروقراطية على التطوير الإداري.
 - ظهور بعض نماذج الشخصيات الإدارية السلبية التي تعادي الابتكار والتجديد وتجنب المسؤولية وعدم التصرف أو اتخاذ أي قرار جديد.
 - غياب الديمقراطية؛ حيث ترسخ جذور البيروقراطية وتصبح تشريعاً تسير عليه، وهذا يؤدي إلى وجود الظواهر السلبية مثل ركود النشاط في الإدارة والتسيب والروتين.
- ويتضح مما سبق أن هناك الكثير من المعوقات والتحديات التي تعوق تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة الاهتمام بتطوير أداء هذه القيادات من خلال تبني أساليب قيادية حديثة تقوم على التكامل لأدوار ومسؤوليات القيادات الأكاديمية بالجامعات.
- وهذا ما يستدعي تبني أساليب قيادية معاصرة تلي متطلبات تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج، خاصة في ظل الدور الكبير لهذه القيادات في إدارة الجامعة والارتقاء بمكانة وتصنيف الجامعة، ومن ثم امتلاكهم مهارات تنمية وإبداعية وتجديدية وخدمية وإنسانية وتواصلية وسعة أفق ورؤية، وهذا ما يدور حوله مدخل القيادة المستنيرة.

أسئلة البحث:

- وعليه يمكن تحديد مشكلة البحث الحالية في السؤال الرئيس الآتي: كيف يمكن تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج في ضوء أبعاد القيادة المستنيرة؟
ويمكن صياغة هذا السؤال الرئيسي في عدد من الأسئلة الفرعية التالية:
١. ما الإطار النظري للأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
 ٢. ما الإطار النظري للقيادة المستنيرة في المؤسسات التعليمية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
 ٣. ما واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج في ضوء أبعاد القيادة المستنيرة من وجهة نظر عينة البحث؟
 ٤. ما الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج في ضوء أبعاد القيادة المستنيرة؟

أهداف البحث:

- يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في كيفية تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج في ضوء أبعاد القيادة المستنيرة، وفي ضوء ذلك يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
١. التعرف على الإطار النظري للأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
 ٢. التعرف على الإطار النظري للقيادة المستنيرة في المؤسسات التعليمية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
 ٣. الكشف عن واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج في ضوء أبعاد القيادة المستنيرة من وجهة نظر عينة البحث.
 ٤. وضع آليات مقترحة يمكن أن تسهم في تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج في ضوء أبعاد القيادة المستنيرة.

أهمية البحث:

- يعد هذا البحث فريد من نوعه؛ فهو يعد من الأبحاث المصرية القليلة جدا التي تناولت العلاقة بين تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وعلاقتها بالقيادة المستنيرة وهذا على حد علم الباحثة.

- استخدام أسلوب القيادة المستنيرة، والتي تعد من الأساليب الحديثة والمعاصرة في القيادة، والتي تتمتع بإمكانية تجاوز الممكن والمتوقع إلى حدود الحلم والرؤية لتسهيل عمليات النمو والتطوير والنجاح، ويتم ذلك عن طريق انتهاج سلوكيات وممارسات يتبعها القائد لتحقيق النجاح وتوفير السعادة داخل المؤسسة، والتي تعد استجابة لمتطلبات العصر.
- يستفيد من نتائجها القيادات الأكاديمية في جامعة سوهاج من خلال التعرف على أبعاد القيادة المستنيرة، وكيفية تأثيرها في تطوير الأداء الإداري.
- قد تساعد نتائج البحث المسؤولين والمخططين وواضعي السياسات الجامعية في إعداد وتطوير قادة المستقبل لتبني القيادة المستنيرة، وتمكنهم من تطوير أداء جميع عناصر المنظومة الجامعية.
- أهمية الموضوع نفسه، حيث يتناول بالتحليل القيادة المستنيرة، من حيث مفهومها، وأهدافها، وأهميتها، وخصائصها، وأبعادها، والتي تمثل أحد المدخل القيادية الحديثة، والتي يمكن أن تؤدي ثمارها في ظل المتغيرات المعاصرة.
- قد تساهم في فتح مجال جديد أمام الباحثين للقيام بأبحاث جديدة في مجال القيادة المستنيرة.

منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الموضوع، حيث إن هذا المنهج لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة والعوامل المؤثرة فيها، ولكن يتجاوز ذلك بتفسير الظاهرة وتحليلها وتطويرها، واستخدام هذا المنهج لتنفيذ خطوات البحث من جمع البيانات والمعلومات حول الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية، والقيادة المستنيرة، وتحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليل النتائج وتفسيرها، ثم وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تساهم في تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة سوهاج في ضوء أبعاد القيادة المستنيرة.

حدود البحث:

- تتمثل حدود البحث فيما يلي:
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج في ضوء أبعاد القيادة المستنيرة، من حيث (القائد المطور، القائد الخدم، القائد المُغَيَّر، القائد القدوة، القائد الرؤيوي، القائد المتصل).
- الحدود البشرية: اقتصر على الدراسة الميدانية على القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج.

الحدود المكانية : أجريت الدراسة بجامعة سوهاج.
الحدود الزمنية: طبقت الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٤/٢٠٢٥ م.

مصطلحات البحث؛ وتتمثل فيما يلي

تطوير الأداء؛

التطوير :

التطوير في اللغة: مصدر طَوَّرَ، تَطَوَّرَ الصَّنَاعَةَ : تَعَدَّلَهَا وَتَحَسَّنَهَا إِلَى مَا هُوَ أَفْضَلُ، طَوَّرَ : فعل، وَطَوَّرَ يَطَوِّرُ، تَطَوَّرَ، فَهُوَ مُطَوَّرٌ، وَالْمَفْعُولُ مُطَوَّرٌ، طَوَّرَهُ: عَدَّلَهُ وَحَسَّنَهُ، حَوَّلَهُ مِنْ طَوَّرٍ إِلَى طَوَّرٍ، وَهُوَ مُشْتَقٌّ مِنَ الطَّوَّرِ (معجم المعاني الجامع).

ويعرف بأنه عملية مخططة تهدف إلى زيادة الفاعلية الإدارية للمؤسسة عن طريق العملية التربوية الهادفة إلى تغيير وجهات نظر العاملين للتأثير على سلوكهم الإداري وأدائهم لأعمالهم (بري، ٢٠٣٢، ٩٩).
الأداء:

الأداء في اللغة: اسم، ومصدر أَدَّى، قَامَ بِأَدَاءِ وَاجِبِهِ : بِإِنجَازِهِ، وَإِكْمَالِهِ، كَانَ أَدَاءُهُ لِلنَّصِّ سَلِيمًا : أَسْلُوبٌ تَعْبِيرِيٌّ وَطَرِيقَةٌ، أَدَاءٌ : فعل، وَأَدَاءٌ : أْتَى بِرَبِيَّةٍ، أَدَاءٌ فَلَانًا: أَصَابَهُ بَدَاءٌ، أَدَاءٌ : ارتاب فيه، والأداء اصطلاحًا يشير إلى نتائج نشاط مؤسسة أو استثمار خلال فترة زمنية محددة (معجم المعاني الجامع).
ويعرف بأنه تلك المسؤوليات والواجبات والمهام التي يجب أن يقوم بها الفرد من خلال موقعه الوظيفي في المؤسسة التي يعمل بها، وبالتالي فإن الأداء الإداري الأمثل ما هو إلا القيام بأداء هذه المسؤوليات والواجبات والمهام على الوجه الأكمل والعمل على إنجاز الأعمال المطلوبة من الوظيفة التي يشغلها على الوجه الأمثل (خليل، ١٧٩، ٢٠١٤).

كما يعرف الأداء بأنه قدرة الفرد على القيام بالمهام الموكلة إليه من خلال تحويل مدخلاتها المتمثلة في الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية والزمنية إلى مخرجات تنظيمية ومجتمعية ووجدانية عالية الجودة (خليل، ٢٠٢١، ٢١).

التطوير الإداري

يقصد به الجهود التي تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة، وفي الهياكل التنظيمية وتطوير العنصر البشري، واستخدام التقنيات الحديثة لتحسين أدائها وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (منصور، ٢٠٠٩، ١٣٨).

كما يعرف بأنه مجموعة من الممارسات والأنشطة النظرية والعملية القائمة على الأسس العلمية والإدارية التي تؤدّيها القيادات الجامعية للتأثير في ممارسات وسلوكيات العاملين المهنية والعملية، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة (محمد، ٢٠٢٠، ١٥٥).

ويشير تطوير الأداء إلى أنه النشاط أو الجهود الإداري المقصود الذي يهدف إلى إدخال مجموعة من التغيرات في قدرات وإمكانات القيادات الأكاديمية حتى تقوم بدور مهم في عملية التنمية الشاملة (خليل، ٢٠٢١، ١٦٣).

ويعرف تطوير الأداء إجرائيًا: بأنه أدوار ومهام واختصاصات تقوم بها القيادات الأكاديمية داخل الجامعات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وتقدم ورقي وتطوير العمل الجامعي في ضوء أبعاد القيادة المستنيرة.

القيادات الأكاديمية

تشمل القيادات الأكاديمية الكوادر التالية نواب رئيس الجامعة، وعمداء الكليات والوكلاء، ورؤساء الأقسام العلمية بالكليات.

القيادة المستنيرة

القيادة في اللغة : قاد يقود قيادة وقودا، قاد الدابة إذ أخذ بقيادها وسيرها، قادَ :فعل، قادَ يَقُودُ، قُدَّ، قَوْدًا وقِيادًا وقِيادَةً قِيادًا، فهو قائِدٌ، والمفعول مَقُودٌ، قادَ الْقَرَسَ : مَشَى أَمَامَهُ آخِذًا بِمَقُودِهَا(معجم المعاني الجامع).

وتشير القيادة المستنيرة إلى مجموعة السلوكيات والأدوار التي تعالج القضايا في مكان العمل من خلال قدرة القائد على خدمة الأفراد العاملين، وتنمية مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم من خلال توفير رؤية واضحة طويلة المدى والتواصل المستمر من أجل تحقيق تطلعات المؤسسة (Al-Qaisy 2024 , 103 , Al-Thabit,).

وتعرف القيادة المستنيرة إجرائيًا بأنها أسلوب قيادي حديث يهدف إلى تكامل دور القائد من خلال العمل كنموذج يقتدي به، وخادم للعاملين، ومطور للعمل الجامعي، وصاحب رؤية واقعية، ومتصل مع العاملين ومشارك لهم في المناسبات المختلفة ومغير للعمل إلى الأفضل بما يواكب الحداثة والابتكار والتطورات التكنولوجية .

الدراسات السابقة :

فيما يلي عرضاً لأهم الدراسات التي لها علاقة وثيقة بموضوع البحث؛ وقد تم عرض هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم :

أولاً: الدراسات ذات الصلة بتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية:

هدفت دراسة (علي، 2022) إلى الكشف عن واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة المستدامة، وتقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن ممارسة أبعاد القيادة المستدامة جاءت كما يلي : جاء بُعد المسؤولية المجتمعية والبيئية بدرجة ممارسة "ضعيفة" ، كما جاء بُعد استدامة قيادة الآخرين بدرجة ممارسة " ضعيفة "، في حين جاء بُعد الممارسات الأخلاقية بدرجة ممارسة "متوسطة" .

هدفت دراسة (أبو العز، فراج، عبدالرحيم، ٢٠٢١) إلى التعرف على واقع أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الحوكمة من وجهة نظرهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكشفت الدراسة عن توافر بعد العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة في المرتبة الأولى، تبعه بعد الحرية الأكاديمية في المرتبة الثانية.

هدفت دراسة (منصور، 2020) إلى تحديد متطلبات الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتقديم تصور مقترح لتنفيذ الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية (العميد، والوكلاء، رؤساء الأقسام)، واستخدم المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس لأداء عميد الكلية جاء بدرجة متوسطة، وتقييمهم لوكلاء الكلية جاء بدرجة متوسطة لكل العبارات.

هدفت دراسة(فايد، أمين، ٢٠١٩) إلى رصد واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية، وذلك لوضع آليات لتطويره في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، استخدم المنهج الوصفي، كما أكدت نتائج إلي إن ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية لمدخل الذكاء التنظيمي بأبعاده السبعة (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، القلب، التناغم والملائمة، نشر المعرفة، ضغط الأداء التنظيمي) جاءت بدرجة منخفضة .

ثانياً: الدراسات ذات الصلة بالقيادة المستنيرة وأبعادها: يتناول هذا المحور جزأين جزء خاص بالدراسات العربية، وجزء آخر خاص بالدراسات الأجنبية.

الدراسات العربية ذات الصلة بالقيادة المستنيرة وأبعادها:

هدفت دراسة (عليوي، علي، كاظم، ٢٠٢٣) إلى التعرف على سلوكيات القيادة المستنيرة بأبعادها المتمثلة (المطور، القدوة، الخدم، المُعَيَّر، المتصل، صاحب الرؤية) كمتغير مستقل وبيان تأثيرها على التنمية المستدامة وأبعادها المتمثلة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية) كمتغير تابع، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث وأبعادها، كما ان متغيرات الدراسة (القيادة المستنيرة والتنمية المستدامة) بحاجة ماسة الى المزيد من الأبحاث لسد الفجوة المعرفية بغرض تعزيز الاستدامة التنموية.

هدفت دراسة (عبدالله، كامل، ٢٠٢٣) إلى اختبار دور القيادة المستنيرة في تحقيق السعادة التنظيمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، أهم نتائج الدراسة إن القيادات الإدارية في الشركة المحوثة قادرة علي تحقيق السعادة التنظيمية لدي العاملين من خلال ممارسة أبعاد القيادة المستنيرة التي لها تأثير مباشر علي مزاجهم ومشاعرهم داخل مكان العمل، وبما يسهم في تحقيق الرضا.

هدفت دراسة (كشكوشة، ٢٠٢١) إلى التعرف على مستوى توافر نمط القيادة المستنيرة التي تتضمن أبعاد (القدوة ، المطور ، والخدم ، وقائد التغيير ، وذو الرؤية ، والمتصل) في الشركة القابضة للتأمين، وتحديد مستوى إدراك العاملين لأبعاد الهوية التنظيمية وهي (التماثل، والفخر، والاحترام) في الشركة القابضة للتأمين، أثبتت الدراسة الميدانية أن مستوى إدراك مفردات عينة البحث نحو أبعاد القيادة المستنيرة مجتمعة اتم بالاجيائية، أثبتت الدراسة الميدانية ايضا أن مستوى إدراك مفردات عينة البحث نحو أبعاد الهوية التنظيمية تتسم بالاجيائية المرتفعة.

هدفت دراسة (حجازي، عواد ، علي ، ٢٠٢١) إلى تحديد مدي وجود النقص في رؤية العاملين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس لأبعاد القيادة الخادمة وقياس أثر أبعاد القيادة الخادمة علي التميز في الأداء الجامعي، اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلي أن هناك تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الخادمة علي التميز في الأداء، وتوصلت الدراسة إلي أن أكثر أبعاد القيادة الخادمة تأثيراً علي التميز في الأداء هو تصميم خطط متقدمة يليه الاحتواء العاطفي.

هدفت دراسة (سليمان، ٢٠٢١) إلى التعرف علي الأسس النظرية للقيادة الرؤيوية، والكشف عن الأسس النظرية لتطبيق الخطط الاستراتيجية بالتعليم المصري، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسفرت نتائج الدراسة عن تحليل الوضع الراهن للأزمات، وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تتعلق برؤية استراتيجية وإعادة هيكلة العملية التعليمية، وتحسين بيئتها في ظل الأزمات الحالية، وتحسين جودة بيئة العمل من خلال هندسة أداء العاملين في الأزمات.

الدراسات الأجنبية ذات الصلة بالقيادة المستنيرة وأبعادها:

هدفت دراسة (Mahdi, Mohammed , 2024) إلى التعرف على علاقة القيادة المستنيرة ممثلة في القدوة، والمطور، والخدم، والمتصل، والمُعَبَّر، والرؤيوي كمتغير مستقل، بالاستدامة التنظيمية والتي تشمل التوجيه والسلوك والتنظيم والتقييم كمتغير تابع، لدي عينة من القيادات الجامعية في جامعة بغداد، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن النتائج الرئيسية الاتجاه العام للكليات في جامعة بغداد نحو تعزيز استدامتها التنظيمية من خلال اعتماد قيادة مستنيرة ومبتكرة وموجهة نحو الخدمة وتحسين التقييم.

هدفت دراسة (Zair, Ibrahim, 2024) إلى تشخيص مستوى الوعي والاستجابة لدى عينة الدراسة لمفهوم القيادة المستنيرة والتوافق الاستراتيجي، وكذلك قياس قوة وضعف العلاقات بين المتغير المستقل للقيادة المستنيرة والمتغير التابع للتوافق الاستراتيجي بأبعادهم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير للقيادة المستنيرة بأبعادها في تحقيق التوافق الاستراتيجي، وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة للبنوك التجارية.

هدفت دراسة (Shaleh, , Samdin, Sarita & Mahrani , 2024) إلى التعرف على تأثير القيادة الخادمة والقيادة الأخلاقية على إبداع الموظفين من خلال التعلم التنظيمي، تكون مجتمع البحث من جميع موظفي الحكومة الإقليمية لمقاطعة جنوب شرق سولاويزي، بإجمالي ٦٥٠٤ شخصاً، وتم استخدام استبانة بمقياس ليكرت لجمع البيانات، وتظهر نتائج البحث أن القيادة الخادمة والقيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي جزئياً ولكن ليس مهماً على إبداع الموظفين، وتؤثر القيادة الخادمة والقيادة الأخلاقية إيجابياً على التعلم التنظيمي، والتعلم التنظيمي له تأثير إيجابي ومهم على إبداع الموظفين.

هدفت دراسة (Cai, Wang , Cheng , 2024) إلى معرفة أثر القيادة الخادمة على المشاركة في العمل من خلال دراسة الدور الوسيط لمرونة الموظفين والدعم التنظيمي، واستخدمت هذه الدراسة تصميم بحث كمي قائم على استبانة لجمع البيانات من (٤٣٧) موظفاً في المنظمة القائمة على المشاريع، وتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية الجزئية، وتشير نتائج الدراسة إلى أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي على المشاركة في العمل، بالإضافة إلى ذلك فإن العلاقة بين القيادة الخادمة والمشاركة في العمل يتم التوسط فيها من خلال مرونة الموظفين والدعم التنظيمي.

هدفت دراسة (AL_abaasi, 2023) إلى التعرف على علاقة أبعاد القيادة المستنيرة (المطور، المُعَبَّر، القدوة، الرؤيوي، المتصل) في تعزيز التميز التنظيمي، وتحديد العلاقة بين كل من سلوكيات القيادة المستنيرة والتميز التنظيمي في منظمات الأعمال، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت نتائج

الدراسة أن سلوكيات القيادة المستنيرة المتمثلة في (المطور، المُعَيَّر، القدوة، الرؤيوي، المتصل) لها تأثير كبير إحصائياً حول تعزيز التميز التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين في العراق، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها التوسع في برامج التنمية للتميز بين الأداء المطلق والاهتمام بالجوانب الملموسة للانتماء الوظيفي وتقدير الذات، وتنمية روح المبادرة والمشاركة لإنجاز المهام وكسر الروتين .

هدفت دراسة (Nordberg, Linddah & Klingberg, 2023) إلى التحقق من كيفية تأثير القيادة الرؤيوية على استراتيجيات الأعمال التي تركز عليها الثقافة التنظيمية من وجهة نظر وكالات التسويق، وتم تطبيق دراسة نوعية حيث تم جمع البيانات من خلال مقابلات متعمقة شبه منظمة، ووجد من خلال البحث أن سمات القيادة الرؤيوية مفيدة ولها تأثير كبير على الثقافة التنظيمية؛ فيمتلك القادة الرؤيويون القدرة على التواصل وتنفيذ الرؤى داخل الشركات وتوجيه المنظمات من خلال خطوات عملية لتحقيق الرؤى.

هدفت دراسة (Zhou , Zhao, Tian , Zhang ,2018) إلى استكشاف كيفية تأثير القيادة الرؤيوية على إبداع الموظفين في فرق البحث والتطوير في الصين، ودور تبادل المعرفة بين الموظفين والتوجه نحو الأهداف، تم إجراء استطلاع رأي على (٣٣١) مهندساً فنياً محترفاً في البحث والتطوير في ٦٢ شركة عالية التقنية في الصين، وتم استخدام الانحدار الهرمي لنمذجة العلاقات بين أسلوب القيادة الرؤيوية وتوجهات الموظفين نحو الأهداف ومشاركة المعرفة وإبداع الموظفين، وتظهر النتائج أن القيادة الرؤيوية ترتبط بشكل إيجابي بإبداع الموظفين في المنظمات الصينية والعلاقة بينهما يتم التوسط فيها بشكل إيجابي من خلال تبادل المعرفة بين الموظفين.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة يتضح قلة الدراسات السابقة التي تناولت القيادة المستنيرة في المؤسسات التعليمية المصرية علي حد علم الباحثة، أيضاً أكدت الدراسات السابقة علي أهمية القيادة المستنيرة باعتبارها نمط قيادي معاصر يواكب التحديات المستقبلية، كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين فكرة عميقة وواسعة عن موضوع البحث، وفي صياغة المشكلة، واختيار منهج البحث المناسب، وتحديد المعالجة الإحصائية، وبناء أداة البحث.

خطوات السير في البحث:

تتمثل خطوات السير في البحث فيما يلي:

الخطوة الأولى : تضمنت الإطار العام للبحث، والذي اشتمل على : مقدمة البحث، ومشكلة البحث، وأهداف البحث، وأهمية البحث، وحدود البحث، ومنهج البحث، ومصطلحات البحث، والدراسات السابقة، وخطة السير في البحث.

الخطوة الثانية : للإجابة عن السؤال الأول : ما الإطار النظري للأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟ قامت الباحثة بعرض الإطار النظري للأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.

الخطوة الثالثة : للإجابة عن السؤال الثاني : ما الإطار النظري للقيادة المستنيرة في المؤسسات التعليمية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟، قامت الباحثة بعرض الإطار النظري للقيادة المستنيرة في المؤسسات التعليمية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.

الخطوة الرابعة : للإجابة عن السؤال الثالث : ما واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج في ضوء أبعاد القيادة المستنيرة من وجهة نظر عينة البحث؟، قامت الباحثة بعرض واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج في ضوء أبعاد القيادة المستنيرة من وجهة نظر عينة البحث.

الخطوة الخامسة : للإجابة عن السؤال الرابع : ما الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج في ضوء أبعاد القيادة المستنيرة؟ قامت الباحثة بوضع آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج في ضوء أبعاد القيادة المستنيرة.

المحور الأول الإطار النظري للبحث:

أولاً: الإطار النظري للأداء الإداري للقيادات الأكاديمية في الجامعات:

مفهوم تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية

يعرف بأنه تمكين القيادات الأكاديمية من القيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بهم في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين بكفاءة وفاعلية، من خلال إكسابهم القدرات من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من القيام بتلك المهام والمسؤوليات بصورة ترقى لمستوى أداء تنافسي على المستوى العالمي (عيد، ٢٠٢٠، ٣٥٠).

كما يشير إلي المهام الأكاديمية والإدارية التي تقوم بها هذه القيادات من أجل تطوير أدائهم التعليمي والتدريسي، وقيامهم بأعمال إدارية مختلفة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقويم واتخاذ قرارات من أجل تطوير العمل الجامعي، وتحقيق الأهداف المنشودة.

ويعد تطوير أداء القيادات الأكاديمية مجهود شامل ومخطط، يهدف إلي تغيير وتطوير أداء القيادات الأكاديمية، عن طريق التأثير في معارفهم ومهاراتهم وقيمهم وأنماط سلوكهم، وبما يتناسب مع التطورات التكنولوجية، ومتطلبات البيئة.

وتتم إدارة الجامعات بصفة عامة من خلال القيادات الأكاديمية، والتي تعد من أبرز أعضاء المنظومة الإدارية الجامعية ومن أهم عناصرها، وفي ظل التحديات والتغيرات العالمية المعاصرة يحتاج هؤلاء القادة إلى إعادة النظر في أساليب القيادة التقليدية، وإعطاء النظم والأساليب الإدارية الحديثة التي تحت على التغيير والتجديد واللامركزية وتفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات والإبداع والابتكار اهتمام أكبر بحيث تكون قادرة على التعامل مع تلك التغيرات (أهم، مصطفى، عثمان، ٢٠١٩، ١٥٤).

أهمية تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات

تتمثل فيما يلي (فايد، أمين، ٢٠١٩، ٢٠٩):

- تنمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية بما يتيح فرصة الاختيار الأفضل للبدائل وتقليل المخاطرة وعدم التأكد.
- يؤدي إلي تدعيم مهارات العلاقات الإنسانية، والتي تعد من المهارات الأساسية التي يتطلبها العمل الإداري بالجامعات بدرجة كبيرة نظراً للتفاعل القائم بين القائد والأعضاء في كافة المستويات.
- يساعد علي اكتساب المعارف والمهارات والمعلومات المتعلقة بالعمل وأقسامها المختلفة.
- تسهم في تزويد القيادات الأكاديمية ببعض المهارات الخاصة وفقاً لمدي الحاجة لهذه المهارات.
- وتكمن أهمية الأداء وتطويره في المؤسسات الجامعية من أنه يحتل مكانة خاصة داخلها باعتباره أحد النتائج النهائية لحصلة جميع الأنشطة بها، ومن ثم فإن الجامعات التي تهتم بمتابعة الأداء وتطويره بصفة مستمرة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً ويتسم أداء القيادات الأكاديمية وكافة العاملين بها بالتميز والتفرد؛ ولذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء داخل الجامعات وتطويره لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع كافة العاملين بها فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع القيادات الأكاديمية وقدرته على قيادة الجامعات بأسلوب يسهم في تحقيق أهدافها أيضاً (خليل، ١٨٠، ٢٠١٤).
- كما تنبع أهمية تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات من قيامهم بدوراً مهماً في عملية اتخاذ القرارات، وتنمية الجانب الاجتماعي في علاقتها مع الجهاز الإداري والهيئة المعاونة بالجامعة، وقيادتها لمنظومة العمل الجامعي، وجهدها الكبير في تحقيق تنمية مستدامة وتنافسية داخل الجامعات، لذا لا بد من تفعيل مبدأ المساءلة والمحاسبية في الجامعات بما يسهم في زيادة الكفاءة والإنتاجية والفاعلية داخل منظومة العمل.

مقومات تطوير الأداء الإداري

تتمثل فيما يلي: وحدة الهدف، الاستفادة من التخصيص وتقسيم العمل، وحدة القيادة، تفويض السلطة، المرونة، نطاق الإشراف المناسب، الرقابة التلقائية، تحقيق التعاون بين العاملين (ثابت ، عبد ، أحمد، محروس، الشوري ، ٢٠١٦ ، ٢٤ - ٣١).

وهناك مقومات أخرى للأداء الإداري تكمن في مجموعة قواعد وأسس التي من خلالها يستطيع القائد تحقيق الأهداف التنظيمية وتتمثل في الآتي (علي، الضبع، محمود، ٢٠٢١، ١٥٠):

- التعرف علي أساليب البحث المفيدة بمجال العمل عن طريق الإلمام المتكامل بطرق إعداد الدراسات العلمية ذات الصلة بمتطلبات العمل .
- إتقان مهارات مواجهة المشكلات وصنع القرار، وترتبط هذه المهارة بأنواع متعددة من القدرات منها ما يتعلق بالموهب الذاتية، ومنها ما يمكن اكتسابه بالتدريب.
- القدرة علي الإقناع بالسياسات والأساليب التي ينبغي اتباعها في إدارة العمل عن طريق مخاطبة الجماعات والتعامل معهم بمقدرة وكفاءة.
- إتقان أساليب العمل في الاجتماعات واللجان والمؤتمرات والقدرة علي مناقشة البحوث والآراء في الجلسات العامة والمتخصصة.
- ممارسة العلاقات الإنسانية ومهارة المشاركة في العمل الجماعي.

أهداف تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية في الجامعات

يسهم تطوير الأداء الإداري في المؤسسات الجامعية بشكل واضح في صنع الكثير من السياسات والقرارات والإجراءات وتقييم فعاليتها، بل يسهم في حصول الجامعات على معلومات أكثر وفرة ومؤشرات أكثر صدقاً عن العامل محل التقييم ، كما أن تطوير الأداء الإداري بالجامعات يؤدي إلى تحقيق العديد من الأهداف منها ما يلي (خليل ، ٢٠١٤ ، ١٨١):

- تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة العاملين بالجامعات ومن ثم توفير التنمية المهنية والتدريب أثناء الخدمة اللازم لهم داخل الجامعات أو خارجها.
- توفير تغذية مرتدة عن كافة العاملين بالجامعات؛ حيث يبين المطلوب من كل فرد داخل الجامعات بما يسهم في تحسين أدائه.
- تطوير خطة التنمية المهنية والتدريب أثناء الخدمة، إذ تبين أن هناك نواحي قصور راجعة إلى عدم كفاية البرامج والأنشطة التدريبية، أو تصميم البرامج أو أساليب التدريب أثناء الخدمة.

- إعداد الجامعات بما يُمكنها من التكيف مع الخيط والمتغيرات المتلاحقة، وهذا يعني جهد متواصل نحو التغييرات والمرونة في الأداء، وزيادة كفاءة الجامعات وذلك من خلال تطوير أساليب العمل وبناء نظام اتصال تربوي فعال.

خصائص تطوير الأداء الإداري

تتمثل في الآتي: شمولية عملية التطوير: بمعنى أن يشمل التطوير والتجديد جميع الجوانب المتمثلة في السياسات والأهداف الإدارية والتنظيم الإداري والموارد البشرية والمادية، والمناهج الدراسية وأساليب التدريس وطرائق التوجيه والإرشاد الطلابي، التطوير عملية استمرارية، التطوير عملية ديمقراطية، يعتمد التطوير علي المنهجية العلمية (علي، الضبع، محمود، ٢٠٢١، ١٥٢).

ومن هذا المنطلق تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتنمية وتطوير أداء قادة المؤسسات الجامعية، من خلال العناية بتنميتهم، وإعداد برامج تدريبية حديثة تلي احتياجات هؤلاء القادة، وتقديم الدعم الفني والتقني لهم بخطوات تنفيذية، بحيث تبدأ عملية إعداد وتنمية القادة في المؤسسة الجامعية منذ لحظة التعيين؛ فالمهام الإدارية، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، تتطلب تنمية إدارية مستدامة لجميع القائمين علي أداء تلك المهام بما يكفل أدائها علي نحو أفضل، وبما يهيئ البيئة المناسبة لممارسة الجامعة لأداء دورها الأكاديمي، ويجعلها قادرة علي التميز والمنافسة محليًا وعالميًا ومحافظة علي جودتها وكفاءتها (جمال الدين، عبدالحليم، السوداني، ٢٠١٨، ١٠ - ١١).

فيعد تطوير الأداء الإداري داخل المؤسسات الجامعية أحد المعايير الرئيسية لزيادة قدرة المؤسسة علي تحقيق أهدافها المنشودة، ومواكبة التغيرات التكنولوجية التي تواجهها، لذا لا بد أن يكون لدي كل فرد معرفة كاملة بكافة المهام والمسئوليات الملقاة عليه، وأن يكون لديه معرفة بالأساليب والطرق المختلفة لتحسين الأداء.

مبادئ الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات (فايد، أمين، ٢٠١٩، ٢٠٥-٢٠٦)

- الاعتماد علي نتائج أداء الأفراد في توجيه وتطوير الأداء.
- مشاركة جميع الأفراد في تحمل مسؤولية تغيير وتطوير الأداء.
- إدراك الأفراد للفوائد العائدة عليهم وعلي الجامعة من تطوير الأداء.
- توفير بيئة داعمة لمساعدة الأفراد علي التعليم والتدريب.
- الاعتماد علي التجريب كأحد آليات تغيير وتطوير الأداء.
- الاعتماد علي فرق العمل.
- تركيز التغيير علي التصميم الجيد لطريقة العمل أكثر من التركيز علي تغيير سلطة اتخاذ القرار.

- أن تكون عملية تطوير الأداء شاملة ومستمرة.
- إيمان القيادات الأكاديمية بالحاجة إلى التغيير.

فوائد تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية في الجامعات:

يؤدي تطوير الأداء الإداري في المؤسسات الجامعية، إلى تحقيق فوائد متعددة من أهمها ما يلي (خليل، ٢٠١٤، ١٨٢-١٨٣) :

- رفع الروح المعنوية لكافة العاملين في الجامعات خاصة عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في إنجاز العمل موضع تقدير واهتمام إدارة الجامعات.
 - اتخاذ قرارات مهمة نحو كافة العاملين في الجامعات، وبالتالي سيشعرون بمسئولياتهم تجاه العمل، ويبدلون ما في وسعهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.
 - تحقيق العدالة في معاملة كافة العاملين في الجامعات؛ حيث ينال كل فرد ما يستحقه على أساس جهده في العمل من خلال استخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء.
 - توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء كافة العاملين في الجامعات، مما يساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير الأداء الإداري.
 - إعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأعباء والأدوار، والكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة الغير مستغلة لدى كافة العاملين في الجامعات.
 - اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة كافة العاملين في الجامعات والعمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك كافة العاملين في الجامعات وسد جوانب النقص في كفاءتهم.
 - توفير معلومات مرشدة حول فعالية كافة العاملين في الجامعات كأفراد وجماعات وتقوم بوظيفة المراجعة والرقابة في الجامعات.
 - تحديد العناصر والتي يجب أن تكون واضحة للعاملين وتشتمل على ما يلي: نوعية العمل، وكيفية الأداء، وكمية العمل، والمبادرة، والعلاقات الإنسانية، والتصرف، والمعرفة بالعمل، وعادات العمل، ودرجات الاعتماد على الموظف، والتنظيم والتخطيط، والقدرة الإشرافية، والتعاون
- وبالتالي ينبغي علي القيادات الأكاديمية بالجامعات أن تتيح الفرصة للعاملين معها علي معرفة الفوائد التي سيحصلون عليها من تطويرهم لأدائهم الإداري، وأن توفر لهم برامج تدريب وتنمية مهنية في مجال عملهم، وأن تحقق مبدأ العمل بروح الفريق، وأن يكون هناك مساءلة ومحاسبية للجميع.

وهناك ممارسات للأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات تتمثل في التخطيط والتنظيم والمتابعة والاتصال، واتخاذ القرار، والتقييم.

العوامل المؤثرة في الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات

تتمثل العوامل المؤثرة في الأداء الإداري بالجامعات ووحداتها الأكاديمية في الآتي (محمد، ٢٠٢٠، ١٧٠ - ١٧١) :

- اتباع أسلوب الفرق والمجموعات في تنفيذ الأنشطة.
 - بيئة عمل محفزة وتنافسية.
 - المعارف والمهارات والمعلومات التي يمتلكها أعضاء المؤسسة.
 - إرادة التغيير.
 - التحفيز والإثابة والدعم لكل العاملين.
 - القيادة التوزيعية بكافة المستويات الإدارية الثلاثة (عليا - وسطى - إشرافية) .
- ويتضح من ذلك أن ينبغي معرفة قدرات ومهارات وامكانيات الجهاز الإداري والهيئة المعاونة وكل من يعمل بالجامعات، وجود بيئة تدعم تطوير الأداء وما يتوافر بها من مصادر مادية وبشرية، والاهتمام بغرس مبادئ العمل التعاوني بين العاملين بالجامعات، ووجود وحدة خدمات الكترونية تسهل عملية التواصل والاتصال الفعال، وتوفر المعلومات للجميع بسهولة، ووجود قيادة موزعة للمسئوليات والمهام علي جميع العاملين، وبالتالي تعد القيادات الأكاديمية بالجامعات أداة هامة في تحقيق التقدم والرقى، وهم الأساس في تهيئة البيئة الصالحة والداعمة لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات.
- أبعاد تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات

- بعد المصدقية: يعد أساساً قوياً للقائد الأكاديمي، وبدونه لن تكون القيادة موجودة، وتتمثل المصدقية في أربعة مجالات المصدقية الشخصية، مصداقية الأقران، المصدقية الوظيفية، المصدقية السياسية.
- بعد حب الاستطلاع: يظهر القادة الأكاديميون هذا البعد من خلال التحدي، والمشاركة مع الآخرين، وتعزيز الظروف التي تؤدي إلى المخاطرة الفكرية، وخلق ثقافة الإبداع.
- بعد الزمالة: ويتضح من خلال الحاجة إلى المواطنة الأكاديمية الصالحة، وبدون ذلك فإن الكثير من البنية الأساسية للحياة الأكاديمية سوف تنهار.
- بعد القدرات: ويتمثل في خمسة مجالات رئيسية سعة الأفق، فهم المعنى والتخطيط، الأداء، الاتصال، الاحتفال.

- بعد الشخصية: ويتمثل في النزاهة والمرونة، والتميز.
- بعد الثقة: يتمتع جميع الأكاديميين بدرجة كبيرة من الثقة الفكرية؛ فالقوة والثقة هم الأساس إذا أرادوا المضي قدماً لتطوير أفكارهم (Tom , 2016,3-8).

ويتضح من ذلك أن أبعاد تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات تعد مؤشراً مهماً في تطوير الأداء وتعزيزه؛ فمن خلال علاقة القائد مع العاملين معه داخل المؤسسة قد يشير ذلك إلى مدى تحقيق الفاعلية والنجاح أو إلى مدى عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها المنشودة، وأيضاً علاقة العاملين مع بعضهم البعض داخل مؤسسة العمل من حيث الترابط والود والتعاون والعمل بروح الفريق، له تأثير إيجابي على تحقيق أهداف المؤسسة ووصولها للريادة والتميز.

مبررات تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية في الجامعات:

في إطار ما يحدث من متغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في مختلف المجالات على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، ظهرت حقيقة واضحة تؤكد أن هذا العصر غير مستقر ودائم التغير، ويختلف تماماً عن الماضي، ولاشك أن المستقبل أيضاً سيكون مختلفاً وزاخراً بالمتغيرات، مما يفرض ضرورة التحرك السريع والتخطيط الواعي لمواكبة تلك المتغيرات والتعامل معها (خليل ، ٢٠١٤ ، ١٨٣ - ١٨٧)، لذا تظهر الحاجة إلى التطوير الإداري في الجامعات للعديد من الأسباب أهمها:

- الاستجابة لطبيعية التغير، والقدرة على التكيف، وهو حالة طبيعية في حياة القيادات الأكاديمية وكافة العاملين بالجامعات .
- التحولات العالمية المتسارعة كالثورة المعلوماتية والاتصالات التكنولوجية والانفجار السكاني والأزمات الاقتصادية والتوجهات الديمقراطية والعملة، والتنافس الحاد بين الجامعات والرغبة في الوصول إلى أداء متميز .
- التحول نحو اقتصاد المعرفة؛ حيث أصبح التقدم في العالم يقاس بمعايير القدرة على إنتاج المعرفة وتحديثها وتراكمها وتحول اقتصاد المعرفة إلى محور التنافس بين الدول والمجتمعات المتقدمة التي تتسابق فيما بينها على اكتساب مصادر القوة والهيبة والتفوق الحضاري.
- نقص المهارات والكفاءات اللازمة لقوة العمل المصرية التي تؤهلها للحصول على فرص عمل مناسبة في الأسواق المحلية والعالمية في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي، وكذلك ضعف المفاهيم الثقافية عن العمل الحر.
- الاهتمام بجانب المعلومات؛ حيث يعتبر تبادل المعلومات بين القيادات الأكاديمية والعاملين بالجامعات والمتأثرين بالتطوير أمر ضرورياً.

- مراجعة الأسس التعليمية الحالية مراجعة دقيقة وشاملة، وتنوع المعارف والمهارات، وتنمية القدرة الإبداعية والابتكارية، والاهتمام بالتعلم الذاتي.
 - الاهتمام بنوعية البرامج والخطط الدراسية اللازمة لإعداد وتأهيل الطلاب عبر التعليم والتدريب لمسايرة التطورات التكنولوجية والتعليمية والتحويلات التي تحدث بسرعة وبصفة مستمرة.
 - سيولة تدفق المعلومات التي فاقت كل التوقعات، وذلك نتيجة الزيادة المذهلة في معدلات سرعة التغيير.
 - تحويل بيئة العمل داخل الجامعات إلى فرق عمل جماعية التي تعد وسيلة لتحقيق التقدم والتفوق؛ لأن الإدارة المبدعة هي محصلة الجهد الجماعي.
 - التخلي عن النظم البيروقراطية ورفض فكرة تجزئة المهام بل والنظر إلى العمليات الإدارية نظرة شمولية تتناولها من بدايتها وحتى نهايتها.
 - أصبح الإبداع أمراً ضرورياً داخل بيئة العمل لتحقيق ميزة تنافسية.
- ويتضح من ذلك أن هناك دواعي وأسباب متعددة جعلت ضرورة تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات ومنها التدفق السريع للمعلومات والتطورات التكنولوجية، والدعوة إلى الاقتصاد الأخضر، والتنمية المستدامة الخضراء، والتوجه نحو تطبيق اللامركزية في الجامعات، والرغبة الكبيرة في تحقيق الدور الريادي والتنافسي للجامعات.
- متطلبات تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات
- بناء قدرات تقنية متطورة تستوعب التقنيات الحديثة، وتستثمرها في جميع عملياتها.
 - تنمية الموارد البشرية واستثمار طاقتها الفكرية والإبداعية، وإطلاق قدرتها على الابتكار والتطوير.
 - تنمية أساليب متطورة للتسويق، وخدمة أصحاب المصلحة.
 - تنمية فرق عمل متحررة تحاسب على الإنجاز.
 - تنمية آليات المشاركة في المسؤولية الاجتماعية بالعمل على تحسين البيئة ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبيئة المحيطة (معوض، المهدي، فتحي ، ٢٠٢١، ١٢٢-١٢٣).
- ويتطلب تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات تحديد مسؤوليات واختصاصات ومهام كل من يعمل بالجامعة من أعضاء هيئة التدريس وجهاز إداري وهيئة معاون، وجود دورات وورش عمل لتنمية مهارات وقدرات العاملين بالجامعة.

كما لا بد من توافر متطلبات أساسية لعملية التطوير ومنها وجود قيادة لديها عزيمة قوية للتجديد والتغيير، وجود قوي بشرية تتمتع بالقدرة علي تحويل الآراء والتوصيات إلي نطاق التنفيذ، وجود إمكانيات مادية وتكنولوجية تواكب عملية التطوير، وجود قيادة تشاركية تأخذ بالمشاركة في صنع واتخاذ القرار، وجود علاقات إنسانية جيدة، اتاحة المناخ النفسي الملائم، والاهتمام بالنمو المهني للعاملين، وعقد ورش تدريبية لهم في المجالات المختلفة، والعمل بروح الفريق، وتحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين، واقناعهم بالمكاسب التي ستحقق لهم مادياً ومعنوياً كركائز أساسية لعملية التطوير والتجديد.

نماذج تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية في الجامعات

تمثل هذه النماذج فيما يلي (Adams, 2010, 39):

- النموذج الإنساني هو نموذج يركز على النتائج والتدريب لضمان الالتزام بالأهداف المحددة ضمن أطر المراجعة الرسمية والمعايير المهنية.
 - النموذج العلمي هو نموذج يركز على الأفراد والتفاعل التحويلي للتخطيط الاستراتيجي والأنشطة التطويرية الآمنة .
 - النموذج البراجماتي هو نموذج يركز على المشروع مع التركيز على الاحتياجات الفورية للنشاط الفردي أو الجماعي، والاعتماد على كل من التقنيات العلمية والإنسانية وفقاً للاحتياجات المعاصرة للمؤسسة.
- خطوات تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات
- عمل القيادات الأكاديمية وكافة العاملين بالجامعة معاً كفريق واحد متشاركين في المسؤولية.
 - الاستفادة من المعرفة والمهارات والخبرة المتوفرة لدي القيادات الأكاديمية والعاملين في الجامعات وتسخيرها لخدمة العمل الجامعي؛ فهم الأقرب إلي الأحداث بحكم عملهم الفعلي كل يوم.
 - التواصل بين القيادات الأكاديمية وكافة العاملين بالجامعات باستمرار وتبادل المعلومات يساعد علي التعرف علي المشكلات وقت حدوثها، وحلها مبكراً.
 - قيام القيادات الأكاديمية بمشاركة كافة العاملين بالجامعات باعتبارهم مشاركين متساويين في عملية إدارة الأداء وخاصة خطوات تخطيط الأداء ومراجعة الأداء وحل المشكلات.
 - تواصل القيادات الأكاديمية مع كافة العاملين بالجامعات من خلال الحوار الهادف والبناء ومناقشتهم عن أدائهم الحالي عامل مهم لتحسين الأداء في المستقبل.
 - متابعة عملية التطوير الإداري والإشراف علي تنفيذ ما يضمن تكامل مختلف عناصر التنمية الإدارية لمواجهة التغيير والتحديات والتكنولوجيا الحديثة.

■ تطوير الهيكل التنظيمي للجامعات من خلال تطوير إجراءات العمل الجامعي، وأساليبه لمواكبة عصر المعلوماتية (خليل، ٢٠٢١، ١٧٢-١٧٣).

وبالتالي لابد من العمل المتواصل لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات والتي تمتلك القدرة علي استخدام الأساليب العلمية والإدارية الحديثة لتنمية الجانب الفكري والإبداعي لدى العاملين، ولابد أن تشعر العاملين بأن مشاركتهم مهمة وأن تحقق لديهم الشعور بالرضا الوظيفي، حتي يستطيعوا أن ينموا قدراتهم ومهاراتهم من أجل تطوير أدائهم في العمل.

مظاهر ضعف الأداء الإداري لدي القيادات الأكاديمية بالجامعات

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.

- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد، والصدام المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد.

- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.

- فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.

- تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات.

- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي (حسن، ٢٠١٤، ٣٠).

وهناك مشكلات أخرى تعوق تطوير الأداء الإداري لدي القيادات الأكاديمية بالجامعات ومنها ضعف قنوات الاتصال بين القيادات الأكاديمية وكافة العاملين بالجامعة، تمسك بعض القيادات الأكاديمية بالسلطات والصلاحيات كافة والفردية في صنع واتخاذ القرارات (خليل، ١٧٤، ٢٠٢١-١٧٧).

وبالتالي فالقيادات الأكاديمية بالجامعات مطالبة بأن تطور أدائها ومهاراتها وامكانياتها من أجل الوصول إلي الكفاءة والتميز، وهذا يتطلب منها انتهاج أسلوب معاصر في القيادة لتحقيق التقدم والتنافسية والإبداعية لمؤسسات التعليم الجامعي.

الأدوار والاختصاصات التي تقوم بها القيادات الأكاديمية بالجامعات

تعد القيادات الأكاديمية بالجامعات متمثلة في رئيس الجامعة ونواب رئيس الجامعة وعمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام العلمية بالكليات هم الأساس في تطوير وكفاءة أداء المنظومة الجامعية، ويقتصر هذا البحث علي تناول المهام والمسئوليات التي يقوم بها نواب رئيس الجامعة وعمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام العلمية بالكليات علي النحو التالي..:

أولاً: على مستوى الجامعة**نواب رئيس الجامعة**

يكون لكل جامعة ثلاثة نواب لرئيس الجامعة يعاونوه في إدارة شئونها ويقوم أقدمهم مقامه عند غيابه، ويكون تعيين نائب رئيس الجامعة بقرار من رئيس الجمهورية بناء على عرض وزير التعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة، ويشترط فيه أن يكون قد شغل لمدة خمس سنوات على الأقل وظيفة أستاذ في إحدى الجامعات الخاضعة لهذا القانون، ويكون تعيينه لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد (قانون تنظيم الجامعة ولائحته التنفيذية، ٢٠٠٦، مادة ٢٩).

مجلس شؤون التعليم والطلاب

يشكل مجلس شؤون التعليم والطلاب برئاسة نائب رئيس الجامعة لشؤون الدراسة في مرحلة البكالوريوس أو الليسانس وشؤون الطلاب، وعضوية:

- وكلاء الكليات لشؤون الدراسة في مرحلة البكالوريوس أو الليسانس وشؤون الطلاب.
- عدد الأعضاء لا يقل عن ثلاثة ولا يزيد على خمسة من ذوي الخبرة في الشؤون الجامعية والشؤون العامة، يعينون لمدة سنتين قابلة للتجديد بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي مجلس شؤون التعليم والطلاب وموافقة مجلس الجامعة (قانون تنظيم الجامعة ولائحته التنفيذية، ٢٠٠٦، مادة ٣٢).

يختص مجلس شؤون التعليم والطلاب بالنظر في المسائل الآتية:

١. دراسة وإعداد السياسة العامة للدراسة والتعليم في مرحلة البكالوريوس أو الليسانس في الجامعة وتنظيمها، والتنسيق بين كليات الجامعة .
٢. إعداد السياسة الكفيلة بتيسير حصول طلاب مرحلة البكالوريوس أو الليسانس على الكتب والمذكرات الجامعية وبتشجيع التأليف في بعض المواد لهذه المرحلة.
٣. إبداء الرأي في وضع اللوائح التنفيذية للجامعات فيما يخص شؤون الدراسة والتعليم بمرحلة البكالوريوس أو الليسانس وشؤون الطلاب.
٤. تنظيم قبول الطلاب في مرحلة البكالوريوس أو الليسانس وتحديد أعدادهم.
٥. إعداد النظام العام للدروس والمحاضرات والتمرينات العملية وأعمال الامتحان في مرحلة البكالوريوس أو الليسانس.
٦. تنظيم شؤون الخدمات الطلابية في الجامعة.
٧. تنظيم شؤون النشاط الثقافي والرياضي والاجتماعي للطلاب في الجامعة.

٨. تحديد مواعيد الامتحانات في مرحلة البكالوريوس أو الليسانس في كليات الجامعة (قانون تنظيم الجامعة ولائحته التنفيذية، ٢٠٠٦، مادة ٣٣).

مجلس الدراسات العليا والبحوث

يؤلف مجلس الدراسات العليا والبحوث برئاسة نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا (قانون تنظيم الجامعة ولائحته التنفيذية، ٢٠٠٦، مادة ٣٤) وعضوية:

- وكلاء الكليات التابعة للجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث.
- عدد من الأعضاء لا يقل عن ثلاثة ولا يزيد على خمسة من ذوي الخبرة في مواقع الإنتاج والخدمات، يعينون لمدة سنتين قابلة للتجديد بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي مجلس الدراسات العليا والبحوث وموافقة مجلس الجامعة .
- يختص مجلس الدراسات العليا والبحوث بالنظر في المسائل الآتية(قانون تنظيم الجامعة ولائحته التنفيذية، ٢٠٠٦، مادة ٣٥):

١. دراسة وإعداد السياسة العامة للدراسات العليا والبحوث في الجامعة، والتنسيق بينهما في كليات الجامعة ومعاهدها.
٢. إعداد خطة عامة لبعثات الجامعة وإجازاتها الدراسية وللإيفاد على المنح الأجنبية.
٣. وضع سياسة لإيفاد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في مهمات علمية.
٤. وضع خطة لعقد مؤتمرات وندوات علمية وحلقات دراسية في الجامعات وللمشاركة فيما يعقد منها خارج الجامعة في داخل البلاد وخارجها.
٥. إبداء الرأي في وضع اللائحة التنفيذية للجامعات فيما يخص شئون الدراسات العليا والبحوث.
٦. تنظيم قبول طلاب الدراسات العليا في الجامعة.
٧. إعداد نظام حساب البحث العلمي في الجامعة.
٨. إدارة صندوق البحث العلمي في الجامعة.
٩. تحديد مواعيد امتحانات الدراسات العليا في كليات الجامعة ومعاهدها.

مجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة

- يشكل مجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة برئاسة نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة (قانون تنظيم الجامعة ولائحته التنفيذية، ٢٠٠٦، مادة ٣٥ مكرر) وعضوية:
- وكلاء الكليات لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة التابعة للجامعات.

- عدد من الأعضاء لا يقل عن خمسة ولا يزيد على عشرة من ذوي الخبرة في مجالات الإنتاج والخدمات والشئون العامة يعينون لمدة سنتين قابلة للتجديد بقرار من رئاسة الجامعة بعد أخذ رأي مجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة وموافقة مجلس الجامعة.
- يختص مجلس خدمة البيئة وتنمية المجتمع بالنظر في المسائل الآتية:
١. دراسة واقتراح السياسة العامة والخطط والبرامج التي تكفل تحقيق دور الجامعة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
 ٢. دراسة واقتراح السياسة العامة لإنشاء وإدارة الوحدات ذات الطابع الخاص التي تقدم خدماتها لغير الطلاب وذلك فيما عدا المستشفيات الجامعية.
 ٣. دراسة واقتراح السياسة العامة لإعداد وتنفيذ برامج تدريب أفراد المجتمع على استخدام الأساليب العلمية والفنية الحديثة وتعليمهم ورفع كفاءتهم الانتاجية في شتى المجالات.
 ٤. دراسة واقتراح السياسة العامة لتنظيم المؤتمرات والندوات العلمية والمحاضرات العامة التي تستهدف خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

ثانياً؛ على مستوى الكلية

مجلس الكلية

- يؤلف مجلس الكلية برئاسة العميد، (قانون تنظيم الجامعة ولائحته التنفيذية، ٢٠٠٦، مادة ٤٠) وعضوية:
- وكيلي الكلية.
 - رؤساء الأقسام.
 - أستاذ من كل قسم، على أن يتناوب العضوية أساتذة القسم دورياً كل سنة بترتيب أقدميتهم في الأستاذية، لمجلس الجامعة بناء على طلب مجلس الكلية أن يضم إلى عضوية المجلس خمسة أساتذة على الأكثر ممن لا يتمتعون بعضويته لمدة سنة قابلة للتجديد.
 - أستاذ مساعد ومدرس في الكليات التي لا تزيد عدد الأقسام فيها على عشرة، وأستاذين مساعدين ومدرسين إذا زاد عدد الأقسام على عشرة ويجري تناوب العضوية دورياً كل سنة بترتيب الأقدمية في كل فئة.
 - ثلاثة أعضاء على الأكثر ممن لهم دراية خاصة في المواد التي تدرس في الكلية يعينون لمدة سنتين قابلة للتجديد بقرار من رئيس الجامعة بناء على اقتراح مجلس الكلية وموافقة مجلس الجامعة.

ويختص مجلس الكلية بالنظر في المسائل الآتية) قانون تنظيم الجامعة ولائحته التنفيذية، ٢٠٠٦، مادة (٤١):

١. رسم السياسة العامة للتعليم والبحوث العلمية في الكلية، وتنظيمها وتنسيقها بين الأقسام المختلفة.
٢. وضع خطة استكمال وإنشاء المباني ودعم المعامل والتجهيزات والمكتبة في الكلية.
٣. إعداد خطة الكلية للبعثات والإجازات الدراسية والإيفاد على المنح الأجنبية.
٤. رسم الإطار العام لنظام العمل في أقسام الكلية وتنظيم التنسيق بين هذه الأقسام.
٥. إقرار المحتوى العلمي لمقررات الدراسة في الكلية والتنسيق بينها في الأقسام المختلفة.
٦. إبداء الرأي في وضع اللائحة التنفيذية للجامعات وإعداد اللائحة الداخلية للكلية.
٧. تنظيم قبول الطلاب في الكلية وتحديد أعدادهم.
٨. تنظيم الدروس والمحاضرات والبحوث والتمرينات وأعمال الامتحانات في الكلية.
٩. تنظيم الشؤون الإدارية والمالية في الكلية.

عميد الكلية

يعين عميد الكلية بقرار من رئيس الجمهورية بناء على عرض وزير التعليم العالي وذلك من بين ثلاثة أساتذة ترشحهم لجنة متخصصة في ضوء تطوير الكلية في كافة المجالات التي يتقدم بها طالب الترشح، وفي حالة عدم وجود اساتذة في الكلية لرئيس الجامعة أن يندب أحد الأساتذة من الكليات التابعة للجامعة أو أحد الاساتذة المساعدين من ذات الكلية للقيام بعمل عميد الكلية(المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠١٤ م، مادة ٤٣).

يقوم العميد بتصريف أمور الكلية وإدارة شؤونها العلمية والإدارية والمالية، ويكون مسئولاً عن تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية، وكذلك عن تنفيذ قرارات مجلس الكلية ومجلس الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات في حدود هذه القوانين واللوائح(قانون تنظيم الجامعة ولائحته التنفيذية، ٢٠٠٦، مادة ٤٤)

وكلاء الكلية

يكون لكل كلية وكيلان يعاونان العميد في إدارة شؤون الكلية، ويقوم أقدمهما مقامه عند غيابه، ويختص أحدهما بالشؤون الخاصة بالدراسات والتعليم بمرحلة البكالوريوس أو الليسانس وشؤون الطلاب الثقافية والرياضية والاجتماعية ويختص الآخر بشؤون الدراسات العليا والبحوث وتوثيق الروابط مع الكليات والمراكز والهيئات المعنية بالبحث العلمي، كما يجوز تعيين وكيل ثالث لكل كلية يختص بشؤون

خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ويكون بحكم وظيفته عضواً في مجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة (قانون تنظيم الجامعة ولائحته التنفيذية، ٢٠٠٦، مادة ٤٧).

ثالثاً على مستوى القسم

مجلس القسم

يختص مجلس القسم بالنظر في جميع الأعمال العلمية والدراسية والإدارية والمالية المتعلقة بالقسم، وبالأخص المسائل الآتية (قانون تنظيم الجامعة ولائحته التنفيذية، ٢٠٠٦، مادة ٥٥):

١. رسم السياسة العامة للتعليم والبحث العلمي في القسم.
٢. وضع نظام العمل بالقسم والتنسيق بين مختلف التخصصات في القسم.
٣. تحديد المقررات الدراسية التي يتولى تدريسها وتحديد محتواها العلمي.
٤. تحديد الكتب والمراجع في مواد القسم وتيسير حصول الطلاب عليها وتدعيم المكتبة بها.
٥. وضع وتنسيق خطة للبحوث وتوزيع الإشراف عليها.
٦. اقتراح توزيع الدروس والمحاضرات والتمرينات العلمية والانتداب من القسم وإليه.
٧. اقتراح تعيين المدرسين المساعدين والمعيدين وندبهم ونقلهم وإيفادهم في بعثات أو منح أجنبية وإعطائهم الإجازات الدراسية.
٨. اقتراح توزيع أعمال الامتحان وتشكيل لجانها فيما يخص القسم.
٩. اقتراح منح مكافآت التفرغ للدراسات العليا.
١٠. اقتراح تعيين مشرفين على الرسائل وتشكيل لجان الحكم عليها ومنح درجات الماجستير والدكتوراه.
١١. متابعة تنفيذ السياسة العامة للتعليم والبحوث في القسم.

رئيس مجلس القسم

يعين رئيس مجلس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة في القسم ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي العميد لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، ولا يسري هذا الحكم في حالة وجود أقل من ثلاثة أساتذة إذ تكون رئاسة مجلس القسم لأقدمهم (قانون تنظيم الجامعة ولائحته التنفيذية، ٢٠٠٦، مادة ٥٦).

وفي ضوء ما سبق تم توضيح مهام وأدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات، من خلال التعرف على مسؤوليات ومهام نواب رئيس الجامعة وعمداء ووكلاء الكليات، كما تم عرض مهام ومسؤوليات مجالس الأقسام المختلفة بالكليات كما حددها قانون تنظيم الجامعات المصرية.

ثانياً: الإطار النظري للقيادة المستنيرة:**مفاهيم القيادة المستنيرة**

يمكن تعريف القيادة المستنيرة بأنها القيادة التي يتميز فيها القائد بمستوى عالٍ من المرونة ويمتلك المهارات التي تمكنه من تنفيذ وإجراء التغييرات المناسبة، والحسم في اتخاذ القرارات، ورسم السيناريوهات للأدلة المختلفة للتنظيم، فضلاً عن خلق بيئة تعاونية، تحفز المرؤوسين وتدعم التقنيات والتدريب المتقدم لتحسين مهاراتهم الأدائية وتعزيز القيمة المضافة للمؤسسة وللأفراد العاملين، وتعرف أيضاً بأنها فلسفة القيادة لمواكبة عصر التغيرات والتطورات السريعة التي تسعى إلى إحداث فروق إيجابية على كافة المستويات في المؤسسة من خلال امتلاك وعي أكبر يتمثل في معرفة الذات وعقل واعي وناقد مبني على الحكمة والبصيرة (Al-Thabit, Al-Qaisy, 2024, 104)، وأشار (2023, 30) ، AL_abaasi) إليها على أنها قدرة الإدارة على التغيير والتجديد وتطوير أساليب جديدة تواكب متطلبات النهضة، والتنمية واحتياجات المجتمع، كما أكد على أن هؤلاء القادة ينبغي أن يكونوا مصدرًا وطاقاً من أجل تطوير الأفكار وجذب العقول نحو التقدم، وينبغي أن يكون لديهم القدرة على التأثير على الآخرين وجعلهم يتبعوهم.

وهذا يؤكد على أن القيادة المستنيرة نمط قيادي حديث يجمع مفاهيم جديدة للابتكار والإبداع والتغيير نحو تقدم المؤسسة وتنمية العاملين؛ فيعد القادة حلقة الوصل بين العاملين وخطط ورؤى المؤسسة لتحقيق أهدافها، ويكون دور القادة هو توجيه وتوظيف جميع القدرات والإمكانات التي تمتلكها المؤسسة تجاه تحقيق الرؤية الاستراتيجية؛ فتشير القيادة المستنيرة إلى القيادة التي يكون في جهد القائد منصباً على خدمة مطالب العاملين وتحقيق التميز التنافسي داخل المؤسسة.

ويمكن تعريف القيادة المستنيرة بأنها امتلاك العقل الواعي الناقد، والمخزون المعرفي، والخير الجماعي، فضلاً عن تراكم البصيرة الثاقبة والسلوكيات التي تميز الفرد عن الآخرين، الناتجة عن خدمة أتباعه بشكل مستمر من أجل تطويرهم وتحقيق أهداف المؤسسة في الحاضر والمستقبل (Mahdi , Mohammed , 2024, 239).

ويقدم مدخل القيادة المستنيرة طريقة قوية للنظر في القضايا المعقدة، وهذا النموذج تم تربيته من قبل العملاء والبيئة التي يعمل فيها القادة، وتم تعديل هذا النموذج من نموذج ويلبر الرباعي مثل نموذج الأداء الشخصي، الأداء التجاري، القيادة السوقية، والقيادة البشرية، وتم تطبيق واحد أو مجموعة من هذه الأبعاد، أو عن طريق تدويرها قليلاً عكس اتجاه عقارب الساعة، مما يجعل الأبعاد ثلاثية ويضع القائد في مركز الثقل، وهذا ما يسمى بالقيادة المستنيرة، ويعد نجاح القيادة عنصراً أساسياً في بناء مؤسسة قوية،

وهناك خصائص أساسية للقيادة المستنيرة تتمثل في الشخصية، الكفاءة ، التعاون، الشجاعة (Andacao, 2017, 23)

وتتحمل القيادة المستنيرة مسؤولية قيادة الأفراد والتخلي عن استخدام أساليب القوة والترهيب والعقاب لتمجيد صفات القيادة بين العاملين، كما أنها تمكن من استخدام أساليب قيادية جديدة قادرة على خلق بيئة عمل سعيدة وتحقيق النجاح والازدهار والأمل في الحياة المهنية من خلال تنمية الوعي الذاتي والتدريب للعاملين (Zair, Ibrahim, 2024 , 1571).

أهمية القيادة المستنيرة

تحتل القيادة المستنيرة بأهمية كبيرة في العصر الحالي لما تتمتع به من قدرات هائلة تساعدها على مواجهة الصعوبات والتحديات البيئية، وتبرز أهمية هذا النوع من القيادة من خلال ما يلي Zair, Ibrahim, 2024 , 1572):

١. تحفيز الحماس والإبداع والتطوير بين العاملين من خلال رسم اتجاهات جديدة تقود المؤسسة نحو التقدم والازدهار، وتميزها عن المؤسسات الأخرى في بيئة الأعمال الحالية والمستقبلية .
٢. تعزيز رؤية القائد من خلال خلق الانسجام والتوافق بين رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، مما يمكنها من التعامل بكفاءة وفعالية مع التغيرات المستقبلية والتكيف معها بدرجة عالية من المرونة .
٣. تحقيق المنفعة وخدمة مصالح المؤسسة من خلال استخدام مجموعة من الأدوات الملائمة والمناسبة التي تجعل تلك المؤسسات ناجحة ومتقدمة في بيئة العمل.

وتكمن أهمية القيادة المستنيرة في الآتي (AL_abaasi , 2023, 31) ، عليوي، علي،

كاظم، ٢٠٢٣ ، ١٠٢٥) :

- قيادة تحويل الرؤية وتشكيل الإجراءات لغرس الثقة في المؤسسة وقيادتها بين الأطراف المتعاملة معها.
- الثقة في السمعة وهي التغيير من الثقة في الشخص الذي يقود المؤسسة إلى الثقة في المؤسسة نفسها، فضلاً عن صياغة الأنشطة القيادية على أساس هذه الثقة.
- الصدق: القائد الذي يكون صادقاً مع نفسه يكون صادقاً مع من يتبعهم.
- الرقابة الشخصية: نجد أن القائد عندما يشرف على نفسه فإنه يقدم قدوة حسنة للآخرين، مما يحفزهم على بذل قصارى جهدهم.
- معاملة الآخرين بشكل جيد: حيث نجد أن القائد المستنير يعمل دائماً على معاملة الآخرين بشكل جيد، بوجه مبتسم.
- تعزيز القدرات والمواهب الفكرية والإبداعية، مثل استقطاب قادة الفكر، والخبراء ، والموهوبين.

- الميزة التنافسية: دعم الميزة التنافسية من خلال تهيئة الظروف المناسبة للابتكار المستدام لتحقيق الرخاء على المدى الطويل.
- المساهمة في بناء علاقات العمل الإيجابية وغرس ثقافة التعاون.
- التنوير من خلال تطوير أداء الموارد البشرية لخلق قوة مستقبلية مثالية ذات السلوكيات والمهارات العالية.

أهداف القيادة المستنيرة

تسعى إلى التعرف على العاملين الموهوبين وتنمية قدراتهم ودوافعهم الذاتية كقادة مستنيرين للمؤسسة، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي (Zair, Ibrahim, 2024 , 1572):

١. القدرة على مواجهة التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات سواء كانت (إدارية، اجتماعية، اقتصادية).
 ٢. السعي إلى اكتشاف المهارات الشخصية للعاملين والعمل على تنميتها .
 ٣. معالجة المشكلات التي قد تعيق سير العمل، وتحديد أسبابها، والعمل على حلها، وتحويلها إلى فرص للتعلم من الأخطاء .
 ٤. تبادل المعرفة بين العاملين والعمل على تطويرها من خلال استخدام التقنيات الهادفة إلى تحسين بيئة العمل في المؤسسة.
 ٥. رسم رؤية واضحة للمؤسسة، وتوضيح رسالتها للعاملين، وتحقيق وإنجاز أهدافها .
 ٦. تقديم أداء فعال في مواجهة الكوارث ومعالجة الأزمات .
 ٧. توضيح مهام وأدوار العاملين وتوجيههم وتحفيزهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم وبث الثقة فيهم وتنمية روح الحماس لتحقيق أهداف المؤسسة .
- وبالتالي يتضح أن القيادة المستنيرة تقوم علي وجود بيئة داعمة للتميز والإبداع، قائمة علي روح الفريق والعمل التعاوني، ووجود رؤية مرتبطة باستشراف المستقبل.
- مهام القيادة المستنيرة تتمثل فيما يلي (AL_abaasi , 2023, 32) :
١. إتباع سياسة التنمية المستدامة لموارد المؤسسة وخاصة الموارد البشرية.
 ٢. السعي الدائم للوصول إلى الجودة في الأداء والمخرجات.
 ٣. العمل على استقرار واستمرارية العمل واستثمار جهود كافة أفراد الفريق بالمؤسسة.
 ٤. توفير متطلبات الأداء (الجسدية والأخلاقية والمعلوماتية) .

٥. تكامل الأنشطة والعمليات وتربطها داخل المؤسسة من خلال استراتيجية التواصل والعمل الجماعي.
 ٦. متابعة أعضاء المؤسسة ومعرفة مشكلاتهم وتطلعاتهم ومحاولة حلها.
 ٧. اعتماد سياسات وأنظمة وقوانين وقرارات واضحة وقابلة للتطبيق ولها تأثير على النتائج ضمن إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات.
 ٨. اعتماد التخطيط السليم بخطوات متسلسلة لمعالجة الأخطاء وفجوات الأداء.
- صفات القيادة المستنيرة كما حددها (Song, 2011, 7-8) تتمثل في قوة الإدارة، وضوح وصفاء الذهن، القدرة على التعلم، البصيرة، الحكمة.
- ويتضح من ذلك أن القيادة المستنيرة تعد أحد أساليب القيادة الإيجابية التي يتميز بها القادة الذين لديهم القدرة على دعم وتحفيز العاملين، وبث الثقة والحب والحرية والاستقرار فيهم، بعيداً عن استخدام أساليب العقاب والتهديد، من أجل تحقيق السعادة في حياتهم المهنية وفي نهاية المطاف تحقيق التميز التنظيمي، وبالتالي تؤدي القيادة المستنيرة دوراً مهماً في تقوية العلاقات التعاونية بين القائد والعاملين، والذي ينصب بالمنفعة في صالح خدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها، كما تساعد علي تعزيز بصيرة القائد علي تحقيق التوافق بين رسالة المؤسسة ورؤيتها في النظر إلي المستقبل واستشرافه.

أبعاد القيادة المستنيرة

القائد القدوة

ظهر مفهوم القدوة لأول مرة من خلال عالم الاجتماع الأمريكي روبرت ك ميرتون **Merton Robert K.**، في عام ١٩٥٧، وذكره ميرتون في كتابه "النظرية الاجتماعية"؛ فاستخدم المفهوم لتقييم سلوكيات وتفاعلات الأفراد داخل المجموعات الاجتماعية، وبالتالي يسعى القادة المستنيريون إلى أن يكونوا نماذج سلوكية يمكن محاكاتها من خلال تطبيق قيمهم الأخلاقية والصفات الإيجابية وغرسها في نفوس العاملين لتحفيزهم على تحقيق الرفاهية في المستويين الشخصي والتنظيمي (Al- 2024 , 104).

(Al-Thabit, Qaisy).

ويشير (الهزام، عيساوي، ٢٠٢٢، ١٥٢، ١٥٤) إليه بأنه قدرة القائد علي توجيه الآخرين نحو الهدف المنشود ضمن إطار أخلاقي محدد، حيث يحفز القائد كنموذج العاملين للاقتداء به، ويهيئ مناخاً يساعد علي جودة حياة العمل ومخرجاته، ويلتزم بمبادئ أساسية ومنها احترام الآخرين، وخدمة الآخرين، والعدالة، والأمانة، وبناء المجتمع.

وتعرف القدوة بأنها مجموعة من المهارات السلوكية التي يمكن أن تؤثر على عمل الآخرين من خلال محاكاة سلوكيات القائد التي يستطيع من خلالها توجيههم نحو تحقيق الهدف ((Rahman, 2022, 66)

ويرتبط القائد القدوة بشكل وثيق بالقائد الأخلاقي، والذي يعبر عن مساعدة القادة للعاملين علي مواجهة الصراع وإحداث التغييرات، بالتركيز علي القيم من خلال بيئة يسودها الاستقرار والثقة والرعاية، وفي حالة التزام القادة بأخلاقيات القيادة فأهم سوف يتخذون قرارات أخلاقية فعالة، وهم في نفس الوقت قادرين علي خلق بيئة عمل أخلاقية، كما أن العاملين سوف يلتزمون ويدعمون قادتهم، وتزداد الثقة والشفافية في ظل هذه البيئة التنظيمية الأخلاقية، كما تخفي السلوكيات والممارسات غير الأخلاقية، وتقل المآزق الأخلاقية في المؤسسة، وتقل الصراعات والضغوط (البرناط، 2016، ٣٣٥).

ويتضح من ذلك أن القائد القدوة هو الذي يلتزم بالقيم الإيجابية في سلوكه، ويتصف بالعدالة والنزاهة والإخلاص في العمل، والأمانة، والصدق قولاً وفعلاً، وهو الذي يقتدي به العاملين ويكون المثل الأعلى لهم التزاماً وسلوكاً وعملاً.

ويؤثر القائد القدوة بشكل إيجابي على إبداع العاملين، وتشير نظرية التعلم الاجتماعي إلى أن هذا التأثير يحدث من خلال النمذجة، فيقوم القائد القدوة بإظهار السلوك المناسب من الناحية المعيارية من خلال الأفعال والعلاقات الشخصية وتحفيز مثل هذا السلوك بين العاملين من خلال التواصل المتبادل والتعزيز والمشاركة في اتخاذ القرار، ويمكن إثبات ذلك من خلال التزام القائد بالصدق والإنصاف والاحترام في تعاملاته مع العاملين، وتشجيعه لهذه القيم في سلوك فريقه (Shaleh, Samdin, Sarita & Mahrani , 2024 , 4231,4233).

ويعد القائد القدوة الرجل الكريم الذي يعمل وفق مبادئ خدمة الآخرين، والذي يتمتع بالتواضع فهو يدعم القيم الإيجابية داخل المؤسسة ويخلق الانسجام والتناغم، والتكامل بين العاملين، مما يرفع من مستوى المثل العليا والقيم داخل المؤسسة، والذي يقدم ويعطي للعاملين السعادة ويوفر لهم (AL_abaasi, 2023 , 35).

وبالنسبة للقدوة قد تكون قدوة إيجابية تستحق المحاكاة، وقد تكون قدوة سلبية، يعني نموذج مثالي ضعيف؛ فالقدوة كمهارات وسلوكيات تؤثر في الآخرين، وتشجع علي إقامة علاقات اجتماعية وإنسانية فعالة.

وهناك صفات أساسية لا بد أن تتوفر في القائد القدوة وأهمها: أن يكون له نجاحات واضحة يمكن أن يقتدي بها وتكون معياراً للآخرين، تحقيق الأهداف وخاصة في الظروف الصعبة من أجل الوصول إلي

النجاحات المخطط لها، اتباع الأساليب القيادية الحديثة والتي تكون بمثابة الأدوات التي يمتلكها الآخرون من أجل الوصول إلى الأهداف والنجاحات في الحاضر والمستقبل، رفض الأساليب التخريبية التي تعيق عمل القيادة والصعوبة في تحقيق الأهداف، القدرة على إشاعة دور الانتماء الأسري بين القيادة والأفراد (العبيدي، الفتلاوي، الحكيم، ٢٠١٨، ١١٨).

كما يعد الالتزام بأخلاقيات المهنة عاملاً مهماً في نجاح وتقديم الجامعات ونهضتها، وتعزيز إنتاجيتها، وتحسين جودة مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، حيث يؤدي الالتزام بأخلاقيات المهنة إلى بذل العاملين قصاري جهدهم، وتأديتهم للعمل داخل الجامعة بإخلاص وصدق وشفافية، وتحملهم لمتطلبات أدوارهم ومهامهم المختلفة.

المكونات التي يسعى القائد القدوة إلى اتباعها (الهزام، عيساوي، ١٥٤، ٢٠٢٢):

– الهدف: أي أن القائد القدوة لابد أن يكون مقنعة بالحجة والمنطق، ويمتلك الحسم في التصرف فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية؛ حيث يلجأ القائد القدوة إلى المنطق لإقناع الآخرين في إنجاز الأهداف التنظيمية، ولا بد للقائد القدوة أن يراعي التوازن ما بين تحقيق طموحات وإنجازات المؤسسة، وطموحات العاملين، وعليه أن يشجع العاملين على الإيمان بأفكارهم وقيمهم.

– المعرفة: لابد للقائد القدوة أن يمتلك المعرفة للحكم والتصرف بحكمة، وعليه أن يعمل على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمن بها للعاملين، ويقوم بتجسيدها في سلوكه وتعامله معهم، ولا بد للقائد القدوة أن يعرف أهمية الانفتاح مع الموظفين، للتعرف على وجهات النظر المختلفة حول القيم والقضايا ذات الأهمية للمؤسسة والفرد، لذلك لابد من فتح قنوات ووسائل الاتصال على مصراعها داخل المؤسسة والمناخ المحيط بها، من أجل الحصول على أكبر كم من المعرفة، وكذلك إتاحة الفرصة للتواصل والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المؤسسة وبين من يتعاملون معهم.

– السلطة: لابد للقائد القدوة أن يملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات، وعليها أن يعترف بأن كل المشاركين ينبغي أن يكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة، أي أنه يجب عليه أن يجعل الأعضاء يساهمون بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف التنظيمية بأقل درجة من درجات التدخل، وعليه أن يقوم بتوحيد الجهود لعمل الشيء الصحيح بثبات، فالمشاركة تعمل على زيادة قوة المدير القيادية.

– الثقة: عندما يحفز القائد القدوة العاملين فإنه يستفيد من الثقة من خلال المؤسسة والبيئة الخاصة بها، فبدون الثقة والمعرفة سيملك الأفراد الخوف من ممارسة سلطتهم، فالقائد القدوة يوجد جواً من الثقة، بحيث تشعر المؤسسة من خلاله بالحرية في الحوار، والاقتراح، وطرح الأسئلة.

الأبعاد التي يتبعها القائد القدوة (غنيم ، ٢٠٢٠ ، ٢٢٠٣ ، شبر، عودة، ٢٠٢٣ ، ٢١٦٦ - ٢١٦٧):

توجه الأفراد، الانصاف، النزاهة ، تقسيم السلطة، الاهتمام بالاستدامة، التوجيه الأخلاقي ، توضيح الأدوار.

ويتضح مما سبق ضرورة تبني القيادات الأكاديمية داخل الجامعات نمط القائد القدوة داخل منظومة العمل، من أجل خلق بيئة عمل تدعم القيم والممارسات الأخلاقية، وتؤدي إلى الكفاءة في إنجاز الأعمال، وبناء علاقات فاعلة مع جميع العاملين من أعضاء هيئة تدريس وهيئة معاونة وجهاز إداري، والمجتمع الخارجي من خلال المصدقية والإنصاف والموضوعية والنزاهة، ووجود علاقات قائمة علي تبادل وجهات النظر، واحترام الآخرين، وتوفير بيئة تحترم إنسانية وكرامة العاملين بالجامعات.

القائد المطور

يعمل القائد المطور على تعزيز المؤسسة من خلال القرارات القيادية، والتي يمكن أن تبدأ بتبسيط الإجراءات، وتحسين أساليب العمل، والمرونة التنظيمية للتغلب على العقبات والمشكلات مع تحسين جودة العمل، وهذا يمكن الأفراد من تجاوز القيود الظاهرة لأدوارهم الحالية والانتقال بين الأنماط التشغيلية والاستراتيجية ضمن الإطار السياقي للثقافة البيئية والتنظيمية ، ويعمل القائد المطور في إطار عملية متكاملة وتواصلية تهدف إلى تعزيز أداء المؤسسة، وتتضمن التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة العليا، لتبسيط العمليات الإدارية والتنظيمية، فضلاً عن دمج الحلول الإبداعية لمعالجة تحديات المؤسسة وزيادة قدرتها على الابتكار والتغيير (Mahdi ,Mohammed , 2024, 239).

ويتمتع القائد المستنير بطبيعة تنموية، فهو يسعى دائماً إلى توفير الظروف المطلوبة التي تحفز الأفراد العاملون على طرح ومشاركة وتطوير أفكار وآراء جديدة، فضلاً عن إنشاء بيئة عمل تدعم التطوير المستمر وتحسن مهاراتهم من أجل تعزيز المؤسسة، والمساعدة الذاتية، والتي تساعد على رفع مستواهم من الحماس والالتزام وتقديم الأداء الأفضل في أصعب المواقف والظروف من أجل تحقيق الأهداف(104 Al-Thabit, Al-Qaisy , 2024)، كما يهتم القائد المستنير بتطوير الأفراد العاملين داخل المؤسسة، والانتقال بعيداً عن السلوكيات التقليدية والبيروقراطية، وإحداث تغيير مخطط ومنهجي نحو الحدائة وضمان النمو والنجاح والحفاظ على مواكبة التطورات في البيئة المحيطة بها أو البيئة الخارجية لتعظيم قيمة الحصول علي الموارد المتاحة.

ويقوم القائد المطور بتصميم برامج التنمية وتطوير كفاءة العاملين في المؤسسة من خلال اتباع العديد من الأنشطة وأهمها (AL_abaasi, 2023 , 34)

- بناء وصقل مهارات المبدعين من داخل المؤسسة وتدريبهم وتعليمهم، ورفع مستويات الوعي لديهم بالمهارات المتقدمة وإعدادهم للقيادة المستقبلية.
 - استقطاب الكفاءات من بيئة العمل الخارجية والمنظمات الأخرى ودمجهم مع موظفي المؤسسة لتحقيق أقصى قدر من الأداء وتعزيزه.
 - تطوير عملياتها ومرافقها من خلال إدخال التكنولوجيا والتقنيات للتنافس مع المؤسسات الأخرى.
- ويعمل القائد المطور علي تطوير المؤسسة من وضعها الحالي إلى الوضع المستقبلي الذي يضع المؤسسة في موقع الريادة ومواكبة التطور والاستمرار في النجاح من خلال الأهداف المقصودة أو المخطط لها في ضوء الإضافات العلمية الجديدة في كافة المجالات وعلى مختلف المستويات التنظيمية، فضلاً عن تطوير المهارات الشخصية وزيادة مستوى الحماس الشخصي للفرد وتغيير القيم، والمشاركة، وزيادة المعرفة والمهارات، وكل ذلك يصب في مصلحة المشاركين، فإن تطوير المؤسسة يقع على عاتق القيادة، والتي يجب أن تتمتع بصفات كاريزمية محببة وأن تكون قادرة على استثمار ما يكفي من طاقتها؛ فالموارد اللازمة لتمكين موظفي المؤسسة وتحفيزهم نحو التطوير، والتجديد والابتكار، هذا من شأنه أن يترك أثراً إيجابياً على أداؤهم وولائهم للعمل، ومساعدتهم على تحقيق نجاح استثنائي (AL_abaasi, 2023 , 35).

ويتضح من ذلك أن القائد المطور يمتلك القدرة علي تطوير وتغيير أداء العاملين من خلال التطورات التكنولوجية والابتكارات الحديثة والتنمية المهنية، من أجل الوصول إلي الأداء الأفضل والتميز؛ فتوفير بيئة تعزز التطوير والإبداع والتجديد هو الجوهر الذي يقوم عليه القائد المطور.

القائد الخدم

يعد جرينليف أول من اقترح مفهوم القيادة الخادمة، وقد شرح ذلك في كتابه الخادم كقائد، وأن القيادة الخادمة موجهة نحو الخدمة لتلبية احتياجات المرؤوسين، وتتضمن القيادة الخادمة إعطاء الأولوية لاحتياجات العاملين؛ فالقادة يعيدون توجيه اهتمامهم نحو الاهتمام بالآخرين في المؤسسة، ومساعدة العاملين وتوجيههم وإظهار التعاطف والمعالجة، والوعي والإقناع والالتزام بنمو المرؤوسين؛ فالقيادة الخادمة تشجع العاملين على طرح الأسئلة ومواجهة التحديات ومنحهم ومكافئتهم لقيامهم بذلك (Wang, 2022 , 2 ، عطا الله ، ٢٠١٥ ، ٢٠٧) .

وبالتالي تعد القيادة الخادمة ضمن النظريات التنظيمية الحديثة، والتي ترتبط بشكل حقيقي بخدمة المرؤوسين، وأن خدمة المرؤوسين تعد السبيل إلي القيادة الجيدة، والتي تؤدي إلي الالتزام بنمو العاملين وبقاء المؤسسة وتحمل المسؤولية عن الجماعة، وأن القائد الخادم هو خادم أولاً.

ويشير أسلوب القيادة الخادمة إلى إن القادة هدفهم الأساسي هو خدمة الآخرين من خلال الاستثمار في تنميتهم ورفاهتهم لصالح أكمل الأدوار والمهام لتحقيق هدف مشترك، وتساعد هذه القيادة المرؤوسين على النمو للوصول إلى أقصى إمكاناتهم لتحقيق النجاح التنظيمي والمهني الأمثل، فالقائد الخدم يضع احتياجات مرؤوسيه قبل احتياجاته الخاصة، وبالتالي، فإن القائد الخدم يؤكد على أهمية إعطاء الأولوية لراحة الموظفين ونموهم كعامل مهم في تحقيق أهدافهم ، Cai, Wang (Cheng, 2024, 3).

وهناك عشرة خصائص أساسية يتسم بها القائد الخدم وهي الإنصات، والتعاطف، والمعالجة، والإقناع، والوعي، والبصيرة، والتصور، والالتزام بنمو الأفراد، والخدمة، وبناء المجتمع (MURPHY (2014, 287) ، أحمد، سليمان، ٢٠١٨، ٨٧٠)

وتعمل القيادة الخادمة على تحسين الأداء التنظيمي والنتائج الفردية بشكل فعال في المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك تفيد مكان العمل من خلال زيادة الرضا والتفاني والمشاركة وتحسين الأداء لدى المرؤوسين، كما أنها لها تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، وتراكم رأس المال الاجتماعي، والالتزام التنظيمي ، والتوازن بين العمل والحياة (Shaleh, 2024, 4232-4233) ، Samdin, Sarita & Mahrani).

كما تعد القيادة الخادمة أسلوب قيادي هدفه الأساسي خدمة الآخرين وتحقيق الصالح العام، ويمكن أن يؤدي هذا الأسلوب من القيادة إلى زيادة رضا الموظفين وتحسين أداء الفريق، ووجود ثقافة تنظيمية أكثر إيجابية، مما يساهم في النهاية في نجاح المؤسسة.

ويعد القائد الخدم منظور فريد من نوعه يتحدى التصورات الحالية حول العلاقة بين القائد ومرؤوسيه لأنه مطلع وواع بالأهداف الشخصية للأفراد العاملين والممارسات التغييرية الإيجابية التي تتعلق بقدراته ورغبته في خدمة الآخرين وتحقيق رغباتهم وتطلعاتهم، وبالتالي تعزيز مهارات الإبداع والابتكار والتجديد لدى الأفراد العاملين، كما أوضح أن القائد الخدم يستخدم أساليب الإقناع بدلا من الإكراه في استخدام السلطة ولا يجبر الأفراد العاملين على تقديم الأداء المطلوب من وجهة نظره، وإن قوة وسلطة القائد تنبع من رغبته في خدمة الآخرين فهي المطلب الأول من أجل تحقيق القيادة الفعالة (Al- , 2024, 104) ، Al-Thabit, Qaisy).

الأبعاد التي يسعى القائد الخدم لتطبيقها تتمثل فيما يلي: الرؤية، الثقة، التمكين، التواصل والاتصال، تنمية العاملين، التعامل الأخلاقي والإنساني(ناجي، ٢٠٢٤، ١٤٦-١٤٧).

ومما سبق يتضح أن محور اهتمام القائد الخدم هو العاملين؛ فالقائد الخدم يضع مصالح العاملين أولاً، ويهتم بهم ويقدم لهم المساعدة والدعم والتحفيز، للوصول إلى أقصى مهاراتهم وقدراتهم؛ فالقائد الخدم يوجد لديه ميل فطري داخلي لخدمة العاملين وتلبية مطالبهم واحتياجاتهم، فهذه القيادة قائمة على الاقناع والتعاطف والاهتمام بتنمية العاملين ، وخدمة المجتمع.

القائد المتصل

يعد الاتصال عملية تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد، سواء كان لفظياً أو غير لفظياً؛ فينبغي على المؤسسات أن تنشأ مساحات اتصال آمنة باعتبارها قلب وجوهر عمليات التغيير التنظيمي، وهذه يعطي لها القدرة على معالجة القضايا واغتنام الفرص بإجماع أكبر؛ فتشكل الروابط الاجتماعية بين الأفراد وتعزز العلاقات الذاتية من خلال أنماط الحوار الفعالة، ومن خلال الاستماع وفهم الآخرين وخلق الأمان النفسي وإشراكهم في أنظمة الحوار التعاوني (Mahdi, Mohammed , 2024, 240).

كما يعمل القائد المتصل كحلقة وصل تفاعلية بين البيئات الداخلية والخارجية للمؤسسة؛ ففي المؤسسة يتم التعاون مع أعضاء المؤسسة لتلبية متطلباتهم واحتياجاتهم، وكذلك لاطلاعهم على الخطط والبرامج وسياسة عمل المؤسسة، ويتم ذلك من خلال: تحفيز الأعضاء، وتعزيز حماسهم، والاستماع إلى مشكلاتهم وهمومهم، وإيجاد الحلول لها، والتواصل معهم حتى خارج ساعات العمل؛ فتعد من مسؤوليات الإدارة العليا في المؤسسة العمل على تعزيز التواصل الناجح من خلال وضع سياسة اتصال واضحة تعمل على تلبية الاحتياجات الإنسانية والأهداف التنظيمية، والتأكد من أن الأفراد على علم كامل بأنشطة المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك يساعد التواصل في تعزيز حماس الموظفين وإحداث تأثير إيجابي في العمل، سواء كان الاتصال مباشراً أو غير مباشراً، لذا ينبغي أن يتمتع القائد المستنير بمستوى عالٍ من مهارات الاتصال وتبادل المعرفة، لمواجهة التحديات والأزمات معاً لتحقيق الأهداف التنظيمية، AL_abaasi, 2023, 36-37).

وبالتالي يعد نجاح القيادات الأكاديمية في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها لما لها من أهمية في بنية وتنظيم الجامعات وتحقيق أهدافها، وترجع أهمية الاتصالات لأسباب متعددة أهمها ما يلي: (خليل ، ٢٠١٤ ، ٢٣-٢٤).

— تعد عملية الاتصال مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ في الجامعات والدوائر التربوية ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها.

— تعد عملية الاتصال عملية حيوية تساعد على صنع واتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدققها وسلامتها.

- ترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل هذه الجامعات، فالكثير من المظاهر السلبية التي تؤثر في الإنتاجية الكلية للجامعات أو غيرها يمكن إرجاعها إلى عدم فعالية عملية الاتصال.

- تبدو أهمية وخطورة الاتصال في إدارة الجامعات واضحة جلية، لكونها عملية أساسية وهامة في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية، تساعد القيادات الأكاديمية على فهم أهداف وواجبات الجامعات، والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف، كما أن ذلك شرط أساسي لإمكان قيام الفرد بأداء عمله على وجه صحيح.

- يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض، فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة، يضمن إلى حد كبير حلاً لمشاكله في العمل.

فيساعد القائد المتصل المؤسسة على التقليل أو الحد من مشكلة التشويه الناتجة من الاتصالات الرسمية المتدفقة من التسلسل الهرمي؛ فالقائد المتصل يجب المؤسسة مشكلة تحريف المعلومات التي تتم من خلال الاتصالات الرسمية (الزيادي، ٢٠١٨، ٣٠٣).

ويعد محور اهتمام القائد المتصل العلاقات الاجتماعية مع العاملين لتعزيز العمل وتطوير الأداء؛ فعملية الاتصال لا تقتصر على علاقة القائد بالعاملين، بل تشمل علاقة العاملين مع زملائهم، من أجل الاستفادة من خبراتهم وتجاربهم المختلفة.

وتمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني؛ فهي وسيلة من وسائل التربية وبدونه تفقد التربية ديناميكيته في تأدية رسالتها، وهي مهمة أساسية للقيادات الأكاديمية بالجامعات، وعملية ضرورية وهامة لكل عمليات التوافق والفهم التي ينبغي على القيادات القيام بها للوصول إلى الأهداف المنشودة للجامعات، وهي عملية اجتماعية تفاعلية تقوم وتعتمد اعتماداً كبيراً في حدوثها على المشاركة الفعالة بين المرسل والمرسل إليه (خليل، ٢٠١٤، ٢٢).

كما يعمل القائد المتصل على إزالة الحواجز التي تنشأ في ذهن العاملين، ويشجع العلاقات الإنسانية والاجتماعية على المستويات المختلفة، فهو لديه فهم كافي للحقائق الواقعية التي تحدث في بيئة العمل، ويجفز الإبداع والتجديد العقلي والفكري لدي العاملين، ويقضي على الروتين والبيروقراطي.

وهناك فؤاند يسعى القائد المتصل إلى تطبيقها (عبدالعزیز، ٢٠٢٠، ٢٤٩ - ٢٥٠):

١. تقييم العاملين بشكل أفضل، من خلال التعرف الكامل على حقيقة قدرات وإمكانات كل فرد من العاملين، وبالتالي تقييم أدائهم تقييماً سليماً، ثم تطوير نظم ملائمة لتحفيزهم والإشراف عليهم.

٢. إعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة وفقاً للاحتياجات الفعلية للعمل، وبما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم.
٣. تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والجموعات العاملة، ثم إعداد البرامج التدريبية المناسبة، لتطوير معلوماتهم وصقل مهاراتهم وتعديل أنماط سلوكياتهم.
٤. تحسين عمليات الإنجاز والتنفيذ.
٥. إعادة هيكلية المؤسسة بشكل أفضل، من خلال رؤية الواقع والتحرك منه نحو المستقبل، والتخلي عن الممارسات التقليدية الروتينية، ومن ثم إعادة ترتيب الأوضاع الداخلية للمؤسسة.
٦. زيادة إحساس العاملين بالمسئولية، من خلال السماح لهم بإبداء الرأي وتقديم المقترحات، والمشاركة في إعداد الخطط، ووضع الأهداف، مما يعمق الإحساس بالمسئولية الذاتية والولاء والانتماء للمؤسسة.
٧. ربط مكافأة العاملين بالإنجاز الفعلي.
٨. بناء الثقة والعلاقات بين القائد والعاملين؛ وذلك عن طريق إزالة الحواجز التي تعوق الاتصال بينهم.
٩. تشجيع العاملين لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية.
١٠. تعزيز القدرة على تحريك التغيير الثقافي للحصول على أعلى أداء تنظيمي.
١١. إنعاش القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة، ودعمها.
١٢. إنشاء مؤسسة صحية قائمة على المشاركة في اتخاذ القرارات.
١٣. استخدام البيانات والمعلومات التي يتم جمعها من الواقع، واستخدامها لإثارة الحوار والمناقشة الفعالة، لإيجاد قاعدة معرفية لحل المشكلات الفنية والإدارية.

أهم الأبعاد التي يتبعها القائد المتصل (الداود، الشمري ، ٢٠٢٠ ، ٦ ، شوقي، ٢٠٢٢ ، ٥-٦):

١. اكتشاف الحقائق.
٢. تحسين الاتصال.
٣. التحفيز.
٤. التطوير والإبداع.
٥. التغذية الراجعة.
٦. العلاقات الانسانية.
٧. ادارة الوقت.
٨. اتخاذ القرارات.

ويتضح من ذلك أن يؤدي القائد المتصل دورًا مهمًا في ترشيد المشاركة في اتخاذ القرارات، والتقليل من التعامل الرسمي في بيئة العمل، ومعرفة شكاوي العاملين والعمل على حلها، والتأكيد على مبادئ الانصاف

والمساواة والالتزام في العمل، والقدرة على التحمل ومواجهة التحديات الصعبة، وتشجيع العاملين ومواجهة شتي أشكال الفوضى في العمل.

القائد الرؤيوي

ساهمت القيادة الرؤيوية كما روج لها شخصيات عظيمة مثل مارتن لوتر كينج جونور **Martin Luther King** ، أو ستيف جوبز **Steve Jobs** ، المهاتما غاندي **Mahatma Gandhi** ، في تشكيل الحضارة الإنسانية وتغيير مسار التاريخ، وتمتعت القيادة الرؤيوية بالقدرة على رؤية العالم وتفسيره بطريقة مختلفة عن الآخرين، فهم لديهم رؤية بعيدة النظر، ويضعون أهدافاً طموحة، ويُلهمون الآخرين للتحرك معاً لتحقيق أهدافهم، ٢٠٢٤ (5, Darnawati).

ويعد ستيف جوبز **Steve Jobs** مؤسس شركة أبل، أكثر الأشخاص تأثيراً بأفكاره ورؤاه الإبداعية التي ستغير وجه عالم التكنولوجيا، وكان صاحب رؤية لا مثيل لها، حيث ابتكر إبداعات تكنولوجية ثورية مثل آيفون وآيباد، وكان لديه القدرة على إلهام وتحفيز وقيادة الآخرين لتحويل الرؤى التي ربما بدت بعيدة المنال إلى حقيقة، وإن الجمع بين المهارات القيادية والشغف الشديد برؤية المرء أمر مطلوب من أجل تحقيق أشياء قد تبدو بعيدة المنال منذ البداية، وهذا هو جوهر القيادة الرؤيوية، فالقادة الرؤيويين مدفوعون بالرؤى وصور المستقبل وهم يؤمنون بشدة بأفكارهم، ومع ذلك لتحقيق الرؤية يحتاج العاملون إلى الشعور بالحافز والإبداع والجرأة على التفكير خارج الصندوق (**Nordberg, Linddah & Klingberg, 2023**, 1)

ويمتلك القائد الرؤيوي القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ملموس، ويربط هذه الرؤى بالمستقبل؛ فهو شخص لديه القدرة على تحدي الصعاب من أجل تحقيق الهدف، لذا لا بد أن تتصف الرؤية المرتبطة بالمستقبل بالواقعية والوضوح، وأن يحفز ويشجع ويلهم العاملين للمشاركة كفريق معه في تحقيقها.

ففي عام ١٩٦١، أعلن الرئيس الأمريكي السابق جون إف كينيدي **John F Kennedy** أن بلاده ينبغي أن تكون أول من يضع إنساناً على سطح القمر، وهي الرؤية التي شعر الكثير من الأفراد بأنها غير واقعية من حيث المستوى العالي من التكنولوجيا المتقدمة والرياضيات المطلوبة لتحقيق هذه الرؤية، ومع ذلك بعد بضع سنوات في ٢٠ يوليو ١٩٦٩، كان نيل أرمسترونج **Neil Armstrong** رائد الفضاء الأمريكي، وأول إنسان يضع قدمه على سطح القمر **Nordberg, Linddah & Klingberg, 2023**, 2).

وتعرف القيادة الرؤيوية على أنها كفاءة الذكاء العاطفي التي تدعم بقوة أسلوب الرؤية، والشفافية، والتعاطف، وتتعلق بمفاهيم الإرشاد والتأثير بالآخرين من أجل تطبيق أهداف مشتركة، فهي ترسم رؤية

يمكن القبول بها للمستقبل، وتولد الأفكار، وهي القيادة صاحبة إيقاع ونظرة بعيدة المدى ممتدة إلى الآفاق المستقبلية؛ فترتبط بين الحاضر والمستقبل، وتلهم الحماس، وتشجع الالتزام وتوضح الغرض والاتجاه (سليمان، ٢٠٢١، ٢٥٥).

وتشير القيادة الرؤيوية بأنها مواجهة التحديات وزيادة الفرص المستقبلية واغتنامها والتنبؤ بها وزيادة الانتاجية وتحسينها، لتسهم بشكل كبير في إنجاح المؤسسة والمؤوسين؛ فالقائد الرؤيوي يمتلك مهارة تحليل البيئة ومعرفة الامكانيات غير المستثمرة ومعرفة احتياجات المؤوسين وتلبيتها وقراءة المستقبل (كيلاني، الأسمرى، ٢٠٢٢، ٣٤٤).

ويتضح من ذلك أن القيادة الرؤيوية تعني القدرة على التفكير الابتكاري، وتوضيح الرؤي، وقيادة العاملين؛ فالرؤية صورة مثالية تتميز بالتحفيز والإلهام والتوجيه نحو المستقبل وطول المدى، والوضوح؛ فهي مشتركة بين جميع العاملين لإنشاء هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه.

وهي تعد نمط قيادي يسعى إلى تشجيع الأفراد على تحقيق أحلامهم إلى جانب التأثيرات العاطفية الأكثر إيجابية وملاءمة عندما يتطلب التغيير رؤية جديدة أو عندما تكون هناك حاجة إلى اتجاه واضح، وبالتالي تمثل القيادة الرؤيوية عمل قيادي يؤثر ويشجع الآخرين على خلق وتوضيح رؤى مستقبلية واقعية وموثوقة وجذابة يمكنها تحسين الوضع الحالي (Muhammad, 2017, 54).

وتعرف بأنها خلق وإيصال رؤية ملهمة بين المؤوسين لتحقيق الأداء المتفوق والحفاظة عليه، والتي لها تأثير إيجابي على الالتزام بالقائد، والثقة في القائد، ومستويات الأداء بين المؤوسين، والأداء التنظيمي، وهي القدرة على الأبداع وإنشاء الأفكار المثالية أو صياغتها أو التواصل الاجتماعي، وتحويل الأفكار المثالية وتنفيذها كنتيجة للتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المؤسسة الذين يعتقدون أن المثل العليا للمؤسسة المستقبلية حقت أو تتحقق من خلال التزام جميع الموظفين؛ فالقيادة الرؤيوية لديها القدرة على الافادة من آمال وأحلام الأفراد وخلق رؤية ومواجهة التحديات وإيجاد مكانة في تعزيز رؤيته، وخلق البيئة التي يتمتع فيها الأفراد بالحرية في الابتكار والتحدي والتجربة والاحتساب المخاطر (فضلي، عبد الرحمن، جبر، ٢٠٢١، ٥٤).

ومهمة القائد الرؤيوي ليست فقط بناء رؤية المؤسسة، ولكن ينبغي عليه أن يكون لديه القدرة على التواصل ووصف وتحويل الرؤية إلى سلسلة من الإجراءات أو الأنشطة التي تشجع الأفراد العاملين على الابتكار والإبداع من خلال التكامل والتآزر بين مهاراتهم المختلفة، فالقائد الذي لديه رؤية قادر على ترجمة أحلام المؤسسة و تحويل رؤيتها إلى واقع ملموس من خلال العمل الإبداعي والأداء الفعال للأفراد العاملين (Al-Thabit, Al-Qaisy 2024, 104-105).

ومن المهم أن يعبر القائد بوضوح عن الفائدة التي سيجنيها المجتمع عند تحقيق الرؤية، وتبني الرؤية علي التحفيز والتعاون والثقة والترابط وتسهم في زيادة الأداء الجماعي في المؤسسة، وتوفر التوجيه للموظفين والقادة من خلال القرارات ، ويمكن استخدام الرؤية لتمكين الأفراد من العمل بشكل أكثر استباقية بدلاً من رد الفعل، مما يعني أن الرؤية المشتركة توجه الموظفين إلى ما هو أبعد من أدائهم الفردي، وتعمل كأداة للمؤسسة للتركيز على الأداء الجماعي، علاوة على ذلك عند صياغة الرؤية، ينبغي أن تكون مثالية وبسيطة وتوفر صورة للمستقبل الذي ترغب فيه المؤسسة، وأحد الأدوار المهمة للقائد الرؤيوي هو العمل كقدوة لموظفيه، وهذا يعني أنه لا يقود بأقواله فحسب، بل يقود بأفعاله، وأن مسؤولية القائد الرؤيوي هي خلق جو وبيئة تُسمح للموظفين بالنمو وتطور مهاراتهم وقدراتهم **Nordberg**, (6 , Linddah & Klingberg, 2023).

وبالتالي تشير القيادة الرؤيوية بأنها قدرة الفرد علي التجديد والابتكار لترجمة رؤيته إلي واقع من خلال وجود دافع وحافز يساعده علي تحقيقها، وهذا يتطلب وجود تفاعل إنساني والعمل بروح الفريق؛ فالقيادة الرؤيوية تتعلق بمفاهيم التوجيه والإرشاد والتأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فالرؤية تمثل المستقبل، كنقطة أساسية نحو التجديد والإبداع والتغيير، ولا بد أن يشعر القائد العاملين معه بالنشاط والأمل ويكون مفصلاً عن رؤيته المستقبلية، ويفرس فيهم الثقة بأهميتها.

وتتمتع القيادة الرؤيوية بخصائص معينة تتمثل في الآتي: النظر إلى المستقبل البعيد والقدرة على مواجهة جميع التحديات والمخاطر، الجرأة على التصرف من أجل تحقيق الأهداف، الثقة بالنفس، القدرة على حشد الآخرين للعمل معاً لتحقيق الأهداف، القدرة على تحويل الرؤية إلى عمل، والتمسك الوثيق بالقيم الروحية التي يؤمنون بها؛ فهم مبتكرون واستباقيون، وهناك عوامل مؤثرة في القيادة الرؤيوية مثل وجود رؤية ملهمة، القدرة على تصميم وتشكيل المستقبل، الشجاعة لتحمل المخاطر، القدرة على إلهام وتحفيز الآخرين، والمرونة والانفتاح . (5, 2024 , Darnawati)

كما تعد القيادة الرؤيوية أحد الأنماط القيادية المهمة، والتي ترمي المستقبل برؤية استراتيجية، وتكمن في أنها القيادة التي تمكن من إيجاد رؤية مستقبلية للمؤسسة الجامعية، فتتصف بالواقعية وإمكانية الاعتماد عليها من قبل الجميع في المؤسسة، وتعد أهم محاور نجاح القيادات والتي تتميز برؤية خاصة تعكس قدراتها على ادراك المستقبل بصورة دقيقة وواضحة من خلال تصور التحديات المستقبلية ووضع الحلول المناسبة لتجاوزها، باعتبار الرؤية الصورة المثالية للمستقبل المرغوب عن طريق توجيه المرؤوسين للعمل نحو تحقيق الاهداف، وتعزيز دافعيتهم نحو الأداء المتميز.

أهداف القيادة الرؤيوية تتمثل فيما يلي (سليمان، ٢٠٢١، ٢٦٤، ٢٦٦-٢٦٧): تعزيز كفاءة مكان العمل، توفير التدريب حسب اتجاهات العاملين في مكان العمل، اتخاذ القرار بما يسمح للمؤسسات الجامعية تعزيز تنافسيتها، تلهم وتحفز العاملين من أجل تطبيق نتائج ملموسة، وهذا يتطلب منها أن توضع رؤيتها وتخطبهم علي الالتزام بها، والعمل معهم بجدية وإصرار علي جعلها حقائق منجزة؛ فتقوم علي مجموعة من المبادئ ومنها: القدرة علي إيجاد رؤية مشتركة، الثقة بالانفس وبالآخرين، زيادة معدلات مشاركة المرءوسين، توفير فرص التعلم والتدريب، احترام التنوع والاستفادة منه، تنمية الابتكار علي مستوي الفرد والمؤسسة، التكامل في العمل، التوافق مع المجتمع.

وتندرج القيادة الرؤيوية في ثلاثة مجالات أساسية هي: الرؤية المستقبلية، وهي التي يبين فيها القائد الهدف النهائي الذي يسعى الفريق إلى الوصول إليه، ويسوقه لهم في صورة متفائلة بالمستقبل الآتي فيغرس فيهم روح الأمل وبهون عليهم الصعاب، وإيصال الرؤية والتي تؤكد علي أنّ القائد الحقيقي هو القائد الذي يستطيع إيصال الرؤية لفريقه بوضوح عن طريق المودة والإقناع، وهذا يجعل الفريق متحمسا مندفعاً للعمل مضحياً من أجل فكرته، أما المجال الثالث فهو تمكين الرؤية، وهي آلية تجعل من الفريق العامل فريقاً مؤهلاً فنياً وسلوكياً، وتستفز مكامن القوة لديهم، وتعطيهم ثقة القائد، مما يوسع مجال حريتهم في اتخاذ القرار المناسب لتحقيق الاهداف المنشودة (الهيمني، حورية، ٢٠٢٢، ٢١٥).

أبعاد القيادة الرؤيوية تتعدد الآراء وتتنوع حول أبعاد القيادة الرؤيوية (سليمان، ٢٠٢١، ٢٦٨ - ٢٦٩):

- الرؤية: يكون القائد الرؤيوي ذا رؤية يقتدي بها، ويعمل بموجبها العاملون من خلال تحديد أهداف المؤسسة.
- الإلهام: يظهر القائد الرؤيوي الحماس، أي يلهم العاملين ويحثهم علي مشاركته في وضع رؤية للمؤسسة.
- القيم: يعزز القائد الرؤيوي التطابق بين القيم الشخصية والقيم والسلوكيات المجتمعية، من خلال تحديد خصائص العاملين (الشخصية والمهنية والوظيفية وخبراتهم وأنواع العلاقات السائدة بينهم).
- التمكين: يساعد القائد الرؤيوي العاملين علي الفعل النشط، أي أن يؤدي كل عضو دوره في الفريق، بتحديد طبيعة العمل، ونظم الأجور، والحوافز، وخصائص المشكلة، والموارد المتوفرة والمتاحة.
- الريادة: يكون للقائد الرؤيوي دور ريادي، وأن يشجع علي الابتكار، ويدعم ذوي الأفكار المبدعة، والتي يترتب عليها تغيير سلوك القائد، والمرؤوسين.

ويتضح مما سبق أن القائد الرؤيوي يساعد علي تقديم رؤية واضحة وواقعية ومرتبطة بالمستقبل، ويحلل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف، وتحديد الفرص والتحديات، وعليه أن يوضح أدوار العاملين داخل المؤسسة من أجل تحقيق الرؤية وتحويلها إلي واقع ملموس يجني ثمارها الجميع، وتكون الأساس في تحقيق التقدم والنمو للمجتمع.

القائد المُغيِّر

يؤثر القائد المُغيِّر على قدرة المؤسسة في تحقيق نتائج تتوافق مع التطورات البيئية والتنظيمية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التكيف مع التغييرات (التدابير التكيفية) أو من خلال إنشاء وتنفيذ إجراءات داعمة للتحويل الناتج عن هذه التغييرات (Mahdi , Mohammed , 2024, 240).

ويساعد القائد المُغيِّر علي إحداث تغييرات جوهرية وإيجابية من خلال تحريك الأفراد لما هو أبعد من اهتماماتهم ومصالحهم الشخصية واتجاه منفعة المؤسسة؛ فالقائد المغير لديه القدرة علي التأثير في قيم واتجاهات ومعتقدات وسلوكيات العاملين للعمل معاً من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فهو قائد كاريزمي يتميز بقدرات خاصة علي الإبداع والتغيير كإعادة اكتشاف أو تجديد المؤسسة (زاهر، أحمد، ٢٠١٩ ، ١٩٤-١٩٥).

ويتصف القائد المُغيِّر بعدة خصائص منها (صقر، ٢٠١٦ ، ٣٦٠):

- الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلي غاية مرجوة وأهداف محددة موافق علبها من قوي التغيير.
- الواقعية : ينبغي أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، وأن يتم في إطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة علي الحركة بجرية مناسبة، وتملك القدرة علي التأثير علي الآخرين، وتوجيه قوي العمل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- الشرعية : ينبغي أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المؤسسة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل القانون قبل إجراء التغيير.
- الإصلاح: حتي تنجح إدارة التغيير ينبغي ان تتصف بالإصلاح بمعنى أنها ينبغي أن تسعى إلي إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المؤسسة الجامعية.

- القدرة علي التطوير والابتكار: فالنغير يتعين أن يعمل علي إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدماً حالياً؛ فالنغير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
- القدرة علي التكيف السريع للأحداث: إدارة النغير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكن تتوافق وتكيف معها.
- المشاركة : تحتاج إدارة النغير إلي التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوي والأطراف التي تتأثر بالنغير وتتفاعل مع قادة النغير.
- التوافقية : ينبغي أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية النغير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوي المختلفة لعملية النغير.
- ويسعي القائد المُغَيَّر إلي رفع كفاءة وفاعلية العاملين معه، وتطوير أدائهم وتحفيزهم، وتحسين بيئة العمل، من خلال السعي لنغير أساليب العمل داخل المنظومة الجامعية، والاستفادة من التطورات التكنولوجية في مختلف المجالات من أجل تحقيق الأفضل.
- وهناك ستة معايير تتعلق بالقائد المُغَيَّر، وهي : رضا الأفراد، دافعية الأفراد، أداء القائد، أداء الجامعة أو المؤسسة، فعالية القائد(زاهر، أحمد، ٢٠١٩، ١٩٧).
- كما ينبغي أن يتمتع القائد المُغَيَّر بمجموعة من السمات الشخصية ليكون ناجحاً، وهي النزاهة والصدق والموثوقية والقدرة على كسب ثقة واحترام الموظفين، الصبر والمثابرة وروح الدعاية والمرونة، الاستعداد لتحمل المخاطر والتحديات الشخصية، وهناك أدوار للقائد المغير تتمثل في صاحب الرؤية، الملهم، الداعم، محلل المشكلات ومدير النغير (٢٠١٦/٢٠١٥ Gerwing, 27-28).
- وهناك صفات أخرى يتميز بها القائد المُغَيَّر تتمثل في الآتي (AL_abaasi, 2023, 35):
المرونة في التعامل مع متغيرات وتقلبات الأحداث، البقاء بعيداً عن العزلة، والتمتع بالاستقلال الفكري في الابتكار والإبداع، مواكبة الحدائة في الأفكار والتقنيات، مواكبة العصر ومبتكراته وتبني وتمكين القدرات من الموهوبين ، القدرة على التكيف مع العوامل البيئية، وإجراء تعديلات جوهرية على بعض مجالات المؤسسة التي تتميز بالقدرة على الحركة وسرعة النغير؛ فالقائد المغير يهدف إلى تغيير مواقف وسلوكيات الموظفين من خلال مبادرات التدريب والتمكين.
- كما حدد ثلاثة أدوار للقائد المُغَيَّر وهي: المبادر والميسر والمنفذ، يطور المبادر عقلية النغير من خلال توفير رؤية قوية، ويشرك أصحاب المصلحة الرئيسيين استراتيجياً في عملية النغير ويحدد المؤيدين والمعارضين، يبني الميسر الالتزام بالنغير ويتواصل مع الأشخاص والهيكل المناسبة ويوجه عمليات الفريق

لمساعدتهم على العمل بشكل فعال، يخطط المنفذ ويدير عملية التغيير ويكون مسئولاً عن استدامة التغييرات المرغوبة (Gerwing, 2015/2016, 28).

لذلك لا بد أن تسعى الجامعات المختلفة إلى التغيير من الأساليب البيروقراطية والمركزية المستخدمة، والتحول نحو اللامركزية والقيادة التشاركية، ومواكبة التطورات التكنولوجية والعلمية الحديثة في شتى المجالات، فالتغيير موجه وهادف ومستمر دائماً نحو التطوير والتجديد والإبداع. أهداف القائد المُغيّر تتمثل في الآتي (صقر، ٢٠١٦، ٣٥٧-٣٥٩):

- تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية علي مستوى عالي.
- تكيف المؤسسة الجامعية مع البيئة العالمية والإقليمية والمحلية.
- تطوير قيادات قادرة علي الإبداع الإداري وراغبة فيه.
- بناء مناخ يسعى نحو التغيير والتطوير والإبداع.
- تطوير أساليب المؤسسة في علاجها للمشكلات التي تواجهها.
- دفع الواقع وإثرائه بالجديد علمياً وفكرياً وتقنياً من خلال قنوات اتصال رسمية وغير رسمية.
- مساعدة الإدارة علي تلبية التغيير الذاتي في الإدارة ومواجهة المشكلات التربوية والتعليمية والإدارية بشكل جدي وفعال.

أهمية التغيير كما حددها القائد المُغيّر (: (أهم، مصطفى، عثمان، ٢٠١٩، ١٦٦-١٦٧):

- تبني القدرة التنافسية في المؤسسة وتحسن وضعها بين مثيلاتها.
- تعمل على إدراج إستراتيجيات جديدة لتنمية جدارات أعضاء المؤسسة.
- تؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة وتحسين رضا العاملين فيها وتدعيم فرص الاختيار أمامهم وتوسعها وتجديد حيوية المؤسسة بطريقة مستمرة.
- تساعد على تحسين الفعالية التنظيمية.
- تساعد على تنمية قيم العمل المؤسسي والولاء والانتماء للمؤسسة وأهدافها.
- تؤدي إلى تنمية قيم العمل والتعلم الفريقي بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات عمل داخل المؤسسة.
- تعمل على بناء أساليب جديدة في الإدارة معتمدة على المنهج العلمي في الإدارة وغيرها من مداخل الإدارة الحديثة التي تساعد على إحداث التغيير داخل المؤسسة.
- تساعد على تحويل العاملين إلى شركاء فاعلين في إدارة المؤسسة.
- تؤدي إلى تغيير ثقافة العاملين وتعزيز قيمهم الأخلاقية لتصبح ثقافة داعمة للتغيير.

الأبعاد التي يتبعها القائد المُعَيَّر (صقر، ٢٠١٦، ٣٦٤-٤٦٥) وهي: البعد التشريعي والقانوني، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد الإعلامي، والبعد التكنولوجي.

وبالتالي يتضح أن القائد المُعَيَّر يؤدي دورًا مهمًا في تطوير الأداء، وذلك من خلال إعادة النظر في تقييم المؤسسة وهيكله وأساليب العمل وطرائق التدريس، والهيكل التنظيمي بما؛ فالتغيير دائما يوجه نحو تحقيق الأهداف المنشودة، ويسعى نحو تحقيق التميز والكفاءة والفاعلية لمنظومة العمل الجامعي، واستخدام الأساليب الموضوعية من أجل أحداث تغييرات مرغوب فيها.

المحور الثاني: الدراسة الميدانية، إجراءاتها ونتائجها:

ويتم تناولها كالتالي:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلي التعرف علي واقع أداء القيادات الأكاديمية جامعة سوهاج في ضوء أبعاد القيادة المستنيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وتحديد سبل تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء أبعاد القيادة المستنيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية : ويتم تناولها كالتالي:

١- مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج في العام الجامعي ٢٠٢٤/٢٠٢٥م، والبالغ عددهم (١٦٢٦) عضواً، وتم التطبيق علي (٥٢١) عضواً، بنسبة (٣٢٪) من مجتمع الدراسة، ويوضح جدول(١) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول(١)

توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
١	النوع	ذكر	٣٠٩	٥٩٪
		أنثي	٢١٢	٤١٪
٢	الكلية	نظري	٢٣٥	٤٥٪
		عملي	٢٨٦	٥٥٪
٣	الدرجة العلمية	أستاذ	١٨٤	٣٥٪
		أستاذ مساعد	٩٧	١٩٪
		مدرس	٢٤٠	٤٦٪
الإجمالي				١٠٠٪

توضح القراءة المتأنية للجدول (١) ارتفاع عدد العينة من فئة الذكور، وتناسب تلك العينة مع احصاءات الجامعة، حيث تزيد أعداد الذكور عن الإناث، كما يلاحظ تقارب محدود بين أعداد العينة

بالكليات العملية والنظرية بالجامعة، ويتضح ارتفاع عدد أفراد العينة من فئة (مدرس)، وهذا يتفق مع التوزيع الطبيعي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

٢- أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة، وقامت الباحثة بتصميم استبانة في صورتها الأولية مستفيدة من الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وتم عرضها علي بعض السادة المحكمين المتخصصين والاستفادة من ملاحظاتهم واقتراحاتهم، ثم تم تجريب الاستبانة علي حوالي (٣٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس (من خارج عينة الدراسة)، للتأكد من وضوح العبارات وفهمها، وأن الاستبانة تقيس ما صممت لقياسه فعلاً، وتم أخذ ملاحظاتهم في الاعتبار عند تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.

وتم تحديد محاور الاستبانة وصياغتها في صورة عبارات بسيطة وواضحة ومناسبة لعينة الدراسة، وتكونت من جزأين : الأول : ويشتمل علي البيانات الأساسية لأفراد العينة وهي النوع والكلية والدرجة العلمية، والجزء الثاني يقيس واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء أبعاد القيادة المستنيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتشمل ستة أبعاد، القائد القدوة ويتضمن (١٣) عبارة، القائد الخدم ويتضمن (١٠) عبارات، القائد المطور ويتضمن (١٤) عبارة، القائد المتصل ويتضمن (١٣) عبارة، القائد الرؤيوي ويتضمن (١١) عبارة، القائد المُغيّر ويتضمن (١١) عبارة. أ-صدق الأداة وثباتها :

تم عرض أداة الدراسة علي سبعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة التعليمية والتربية المقارنة؛ لإبداء الرأي في عبارات الاستبانة من حيث صياغة العبارات، ودرجة مناسبتها للأبعاد، وتم الأخذ برأي جميع السادة المحكمين في التعديل والحذف والإضافة، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (٧٢) عبارة موزعة كالتالي: القائد القدوة ويتضمن (١٣) عبارة، القائد الخدم ويتضمن (١٠) عبارات، القائد المطور ويتضمن (١٤) عبارة، القائد المتصل ويتضمن (١٣) عبارة، القائد الرؤيوي ويتضمن (١١) عبارة، القائد المُغيّر ويتضمن (١١) عبارة. وتم التأكد من صدق الأداة بطريقتين؛ الأولى الصدق الظاهري من خلال عرض الأداة علي المتخصصين للحكم عليها من حيث ملائمتها لأهداف الدراسة، ووضوح العبارات، وانتمائها للأبعاد المختلفة، واقتراح أية تعديلات يرونها، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم، وهذا ما

يعرف بصدق المحكمين، أما الطريقة الثانية فقد اعتمدت على حساب الصدف الذاتي للأداة بحساب معامل ارتباط "بيرسون"، وجاءت نتائج الأبعاد كما يوضح الجدول التالي:

جدول (٢)
معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة

البعد	العبارة	معامل الارتباط								
القائد القوة	١	*٠,٥٢٩	٢	*٠,٥٨٤	٣	*٠,٤٤٩	٤	**٠,٥٦٤	٥	*٠,٥٨١
	٦	*٠,٥٥٩	٧	*٠,٧٢٤	٨	*٠,٦٥٠	٩	**٠,٤٥٧	١٠	*٠,٦١١
	١١	*٠,٦٤٥	١٢	*٠,٦٢٣	١٣	*٠,٧١٣				
القائد الخدم	١	*٠,٦٢٥	٢	*٠,٦٩٢	٣	*٠,٦٨٠	٤	**٠,٧٠٣	٥	*٠,٧٧٦
	٦	*٠,٧٢٤	٧	*٠,٧٠٦	٨	*٠,٦٣٨	٩	**٠,٨٠٧	١٠	*٠,٧٢٣
	١١	*٠,٦٤٥	١٢	*٠,٦٢٣	١٣	*٠,٧١٣				
القائد المطور	١	*٠,٤٦٦	٢	*٠,٧٢٨	٣	*٠,٦٩٠	٤	**٠,٧٠١	٥	*٠,٦٦٩
	٦	*٠,٦٩٦	٧	*٠,٧٢٧	٨	*٠,٧٠٧	٩	**٠,٦٠٥	١٠	*٠,٧١٨
	١١	*٠,٧٣١	١٢	*٠,٧٠٠	١٣	*٠,٥٠١	١٤	**٠,٥٤٠		
القائد المتصل	١	*٠,٦٩٢	٢	*٠,٧١٨	٣	*٠,٦٦٢	٤	**٠,٧٢٥	٥	*٠,٦٠٤
	٦	*٠,٤٨٩	٧	*٠,٥٤١	٨	*٠,٦١٨	٩	**٠,٥٧٧	١٠	*٠,٧٤٠
	١١	*٠,٧٠٦	١٢	*٠,٥٩٧	١٣	*٠,٥٧٧				
القائد الرؤيوي	١	*٠,٥٦٦	٢	*٠,٧٣٩	٣	*٠,٨١١	٤	**٠,٧٥٩	٥	*٠,٧٩٩
	٦	*٠,٧٦٤	٧	*٠,٨٠٦	٨	*٠,٧٦٩	٩	**٠,٧٥٤	١٠	*٠,٦٩٧
	١١	*٠,٥٥٧								
القائد المُغيّر	١	*٠,٣٩٠	٢	*٠,٥١٧	٣	*٠,٦٣١	٤	**٠,٦٦٠	٥	*٠,٧٥٣
	٦	*٠,٧٢٩	٧	*٠,٦٨١	٨	*٠,٧٣٩	٩	**٠,٧٠٧	١٠	*٠,٧٤٦
	١١	*٠,٦٢٦								

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات ارتباط عبارات الاستبانة دالة عند مستوي (٠,٠١) في البعد الأول والثاني والرابع والخامس والسادس، بينما في البعد الثالث هو القائد المطور معاملات ارتباط عبارات الاستبانة دالة عند مستوي (٠,٠١) ، ودالة عند مستوي (٠,٠٥)، وجميع هذه المعاملات مرتفعة، وتؤكد أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه فعلاً، وفيما يلي جدول معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد الاستبانة بشكل إجمالي.

جدول (٣)

معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد الاستبانة

إجمالي البعد	معامل الارتباط
القائد القدوة	**٠,٨٣٠
القائد الخدم	**٠,٨٤٩
القائد المطور	**٠,٨٣٧
القائد المتصل	**٠,٩٠٥
القائد الرؤيوي	**٠,٩٠٩
القائد المُغَيَّر	**٠,٨٨٨

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط دالة عن مستوي (٠,٠١)، وجميع هذه المعاملات مرتفعة، وتؤكد أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه فعلاً.

ب- ثبات أداة الدراسة: تم استخراج معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٤)

معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
القائد القدوة	١٣	٠,٨٢٦
القائد الخدم	١٠	٠,٨٧١
القائد المطور	١٤	٠,٨٤٦
القائد المتصل	١٣	٠,٨٦٩
القائد الرؤيوي	١١	٠,٩٠٩
القائد المُغَيَّر	١١	٠,٨٦٣

ويتضح من الجدول السابق أن بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٧٢) عبارة حوالي ٠,٩٦٦، كما أن جميع معاملات الثبات للأبعاد الستة مرتفعة، وتفي بأغراض الدراسة، وهو ما يؤكد قابلية الأداة للتطبيق.

ثالثاً: المعالجة الإحصائية:

تم معالجة بيانات الدراسة وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package for Social Science (SPSS)**، حيث استخدمت الباحثة أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

- ١- المتوسط الحسابي **Mean** : وذلك لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء أبعاد الدراسة المختلفة، واستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات تلك الأبعاد.
- ٢- الانحراف المعياري **Deviation** : لقياس مدى التشتت في إجابات العينة إزاء كل عبارة من عبارات الاستبانة.

٣- معامل ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach**: للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

٤- اختبار **T.test** لعينتين مستقلتين **Independent Sample T.test**، يستخدم لقياس دلالة فروق المتوسطات المرتبطة وغير المرتبطة للعينات المتساوية وغير المتساوية،

ويستخدم في تلك الدراسة لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمُتغير النوع والكلية.

٥- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) **One Way - Analysis of Variance** ، لتحديد دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول أبعاد الدراسة المختلفة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية.

٦- اختبار شيفية **Scheffe** للمقارنات المتعددة : لتحديد اتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً بين المتغيرات المختلفة.

وتكون سلم الاستجابة علي عبارات الاستبانة من خمس درجات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ، وذلك علي النحو التالي (موافق بشدة ، موافق ، موافق إلى حد ما ، غير موافق ، غير موافق بشدة) لتقابل الدرجات (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) علي الترتيب، ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت الباحثة النسب التالية : تكون الاستجابة ضعيفة جداً في الفئة من (١ إلى أقل من ١,٨٠) ، وضعيفة في الفئة (من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠) ، ومتوسطة في الفئة (من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠) ، ومرتفعة في الفئة (من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠) ، ومرتفعة جداً في الفئة (من ٤,٢٠ إلى ٥) .

رابعاً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي نصه: ما واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية في جامعة سوهاج في ضوء أبعاد القيادة المستنيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟، تم تحليل استجابات عينة الدراسة وفقاً للأبعاد المختلفة والعبارات، وهذا ما سيتم تناوله في الآتي:

١- القائد القدوة

يوضح جدول (٥) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد القائد القدوة

جدول (٥)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد القائد القدوة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١.	توجه القيادات الأكاديمية العاملين نحو الهدف المنشود ضمن إطار أخلاقي.	٣,٢١	٠,٥٥	متوسطة	٣
٢.	تهيئ القيادات الأكاديمية منلخاً يساعد علي جودة حياة العمل ومخرجه.	٣,١٩	٠,٦٣	متوسطة	٤
٣.	تعلم القيادات الأكاديمية علي زيادة الثقة والشفافية في ظل البيئة التنظيمية الأخلاقية.	٣,٢٢	٠,٥٥	متوسطة	٢
٤.	تعلم القيادات الأكاديمية كقدوة حسنة للعاملين لتحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي	٣,٢٥	٠,٤٩	متوسطة	١

٥.	تؤمن القيادات الأكاديمية بثقافة الاعتذار لمن تخطئ في حقهم.	٣,١٠	٠,٤٢	متوسطة	١٠
٦.	تحقق القيادات الأكاديمية نجاحات واضحة يمكن أن يقتدى بها.	٣,١٩	٠,٥١	متوسطة	٥
٧.	تتعلم القيادات الأكاديمية مع أخطاء العاملين بموضوعية.	٣,٠٣	٠,٤٣	متوسطة	١٢
٨.	تلتزم القيادات الأكاديمية بأخلاقيات القيادة والمهنة.	٣,١٥	٠,٥٠	متوسطة	٦
٩.	تشجع القيادات الأكاديمية علي إقلمة علاقات اجتماعية فعالة.	٣,١١	٠,٣٨	متوسطة	٩
١٠.	تتقبل القيادات الأكاديمية النقد بموضوعية وصدر رحب.	٢,٩٤	٠,٥٥	متوسطة	١٣
١١.	تلتزم القيادات الأكاديمية بالصدق والإنصاف والاحترام في تعاملاتها مع العاملين.	٣,١٣	٠,٤٥	متوسطة	٧
١٢.	تشجع القيادات الأكاديمية العاملين علي التعاون، والعمل بروح الفريق.	٣,١٣	٠,٤٣	متوسطة	٨
١٣.	تتمتع القيادات الأكاديمية بالتواضع؛ فهم يدعون القيم الإيجابية داخل المؤسسة.	٣,٠٧	٠,٤٣	متوسطة	١١
إجمالي البعد		٤٠,٧٧	٣,٦٨		

ويتضح من جدول (٥) اتفاق أفراد العينة علي توافر بعد القائد القدوة بدرجة ممارسة متوسطة في جميع عبارات البعد، بمتوسط حسابي (٣,١٣)، مما يعني إدراك أفراد العينة أن قيادات جامعة سوهاج تسعى إلي توجيه العاملين نحو تحقيق الهدف المنشود ضمن إطار أخلاقي، وتساعد علي مواجهة الصراع وإحداث التغييرات، بالتركيز علي القيم من خلال بيئة يسودها الاستقرار والثقة والرعاية، كما جاءت العبارة رقم ٤ والتي تنص علي أن تعمل القيادات الأكاديمية كقدوة حسنة للعاملين لتحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة متوسطة، وهذا يؤكد علي اهتمام القيادات الأكاديمية بالجانب الأخلاقي وغرس القيم والعمل في ضوء الالتزام بأخلاقيات المجتمع، والعمل علي تحقيق الرفاهية للعاملين وأعضاء هيئة التدريس علي المستويين الشخصي والتنظيمي، وجاءت العبارة ٣ في المرتبة الثانية والتي نصه تعمل القيادات الأكاديمية علي زيادة الثقة والشفافية في ظل البيئة التنظيمية الأخلاقية، وذلك للتأكيد علي إن العمل الجامعي يتم في إطار تطبيق معايير الحساسية والنزاهة، وتقبلها النقد بموضوعية وصدر رحب، والتمارها بأخلاقيات المهنة، وتشجيعها لأعضاء هيئة التدريس والعاملين علي الالتزام بأخلاقيات العمل، وتحقيقها نجاحات واضحة يمكن أن يقتدى بها، كما جاءت العبارات الأخرى من البعد بدرجة ممارسة متوسطة في المراتب التالية بنسب متقاربة من حيث المتوسط الحسابي، وتفسر تلك النتيجة باهتمام قيادات الجامعة بالعلاقات الإنسانية في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس، واهتمامها بتطوير الأداء الجامعي من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس علي تقديم المبادرات، وبالتالي استجابات أفراد عينة الدراسة علي هذا البعد تنحو في اتجاه الإيجابية، كما أن إجمالي عبارات بعد القائد القدوة جاءت بدرجة

ممارسة متوسطة عالية، فاحتل المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي بين الإبعاد الستة للقيادة المستنيرة.

وهذا ما يؤكد علي أهمية هذا البعد واعتباره جانبًا مهمًا من أجل تطوير الأداء، وتشفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة كشكوشة (٢٠٢١) والتي توصلت علي حصول القائد القدوة علي درجة ممارسة متوسطة، وتختلف تلك النتائج مع نتائج دراسة سعيد ، السقاف ، قاسم (٢٠٢٤) والتي توصلت إلي حصول القائد القدوة علي درجة ممارسة مرتفعة.

٢- القائد الخدم

يوضح جدول (٦) استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد القائد الخدم

جدول (٦)

استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد القائد الخدم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١.	تعطي القيادات الأكاديمية الأولوية لاحتياجات العاملين بالمؤسسة.	٣,٠٦	٠,٣٥	متوسطة	٤
٢.	تهتم القيادات الأكاديمية بنمو العاملين وبقاء المؤسسة وتحمل المسؤولية عن الجماعة.	٣,٠٥	٠,٣٤	متوسطة	٥
٣.	تمتلك القيادات الأكاديمية القدرة على الإنصات بانتباه للعاملين.	٣,٠٤	٠,٣٥	متوسطة	٦
٤.	تعمل القيادات الأكاديمية علي إقناع العاملين، وليس إجبارهم.	٣,٠١	٠,٤٢	متوسطة	٨
٥.	تلتزم القيادات الأكاديمية بمساعدة العاملين، وخدمتهم، وإشراكهم في صنع القرار.	٣,٠٣	٠,٤١	متوسطة	٧
٦.	تعترف القيادات الأكاديمية بمساهمات وانجازات العاملين في المؤسسة.	٣,٠٧	٠,٤٠	متوسطة	٣
٧.	تسعى القيادات الأكاديمية إلى تنمية إمكانيات وقدرات العاملين القيادية.	٣,١١	٠,٤٣	متوسطة	١
٨.	تؤثر القيادات الأكاديمية على سلوك المواطنين التنظيمية لدى العاملين.	٣,٠٧	٠,٣٩	متوسطة	٢
٩.	تستخدم القيادات الأكاديمية المنطق لإقناع العاملين بإنجاز الأهداف التنظيمية.	٣,٠٠	٠,٣٧	متوسطة	٩
١٠.	تضع القيادات الأكاديمية مصلحة العاملين فوق مصلحتها الشخصية.	٢,٩٢	٠,٤٧	متوسطة	١٠
	الإجمالي	٣٠,٣٨	٢,٨١		

يتضح من جدول (٦) اتفاق أفراد العينة علي توافر بعد القائد الخدم بدرجة ممارسة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٣)، كما جاءت العبارات (٧,٨) في المراتب الأولى والثانية، والتي تؤكد علي اهتمام قيادات الجامعة بتنمية قدرات العاملين من خلال وجود مراكز لتنمية القدرات بالجامعة، وعقد ندوات وورش عمل لتنمية مهارات العاملين القيادية، وهذا يؤكد علي أن قيادات الجامعة تبذل قصاري جهدها لتشكيل صف ثاني من القيادات لكي يشاركون معهم في تحمل المسؤولية، وتؤكد علي تعزيز الولاء

والانتماء لدي العاملين من أجل خدمة المجتمع والنهوض به، بينما جاءت باقي العبارات في ترتيب متناهي، وذلك لتؤكد علي أن القيادات الجامعية تعمل علي خدمة جميع العاملين بالجامعة، وتوفر لهم الدعم المعنوي والمادي، وتعمل علي تحقيق احتياجاتهم كمطلب أساسي لنجاح العمل داخل الجامعة، وتتفق تلك النتائج مع نتيجة كشكوشة (٢٠٢١) والتي توصلت إلي حصول القائد الخدمو درجة ممارسة متوسطة، وتختلف تلك النتائج مع نتيجة عبدالله، كامل (٢٠٢٣) التي توصلت إلي حصول القائد الخدمو درجة ممارسة مرتفعة.

٣- القائد المطور

يوضح جدول (٧) استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد القائد المطور

جدول (٧)

استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد القائد المطور

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١.	توفر القيادات الأكاديمية الترتيب حسب اتجاهات العاملين في مكان العمل.	٣,٠٩	١,٣٧	متوسطة	٢
٢.	توفر القيادات الأكاديمية بيئة عمل تدعم نمو العاملين وتطور مهاراتهم وقراتهم.	٢,٩٨	٠,٤٥	متوسطة	١١
٣.	تتمتع القيادات الأكاديمية بطبيعة تنمية؛ فتسعى إلى تحفيز العاملين على طرح ومشاركة وتطوير أفكار وآراء جديدة.	٣,٠٥	٠,٤٨	متوسطة	٣
٤.	تتمي القيادات الأكاديمية الابتكار علي مستوي الفرد والمؤسسة، والتكامل في العمل.	٢,٩٨	٠,٥٤	متوسطة	١٢
٥.	تهتم القيادات الأكاديمية بتطوير الأفراد العاملين، والانتقال بعيداً عن السلوكيات التقليدية والبيروقراطية.	٢,٩٨	٠,٥١	متوسطة	١٣
٦.	تعلم القيادات الأكاديمية علي إحداث تغيير مخطط ومنهجي نحو الحداثة وضمن النمو والتجّاح، ومواكبة التطورات في البيئة المحيطة بها.	٢,٩٩	٠,٤٨	متوسطة	٨
٧.	تعلم القيادات الأكاديمية علي بناء وصقل مهارات المبدعين من داخل المؤسسة وتدريبهم.	٢,٩٩	٠,٤٤	متوسطة	٩
٨.	تهتم القيادات الأكاديمية بتنمية المهارات المتقدمة لدى العاملين، وإعدادهم للقيادة المستقبلية.	٢,٩٩	٠,٤٤	متوسطة	١٠
٩.	تستقطب القيادات الأكاديمية الكفاءات من بيئة العمل الخارجية والمؤسسات الأخرى، ولمجهم مع العاملين بالمؤسسة لتحقيق أقصى قدر من الأداء.	٢,٨٨	٠,٤٩	متوسطة	١٤
١٠.	تشجع القيادات الأكاديمية دافعية التنمية المهنية لدى العاملين.	٣,٠٠	٠,٤٢	متوسطة	٧
١١.	تطور القيادات الأكاديمية المهارات الشخصية وزيادة مستوى الحملس الشخصي للفرد.	٣,٠١	٠,٤٣	متوسطة	٦
١٢.	تطور القيادات الأكاديمية المؤسسة من وضعها الحالي إلى الوضع المستقبلي الذي يضع المؤسسة في الريادة.	٣,٠٥	٠,٤١	متوسطة	٤
١٣.	تدعم القيادات الأكاديمية التطورات التكنولوجية	٣,١٤	٠,٤٥	متوسطة	١

الحدیة داخل المؤسسة				
١٤ .	تعزز القيادات الأكاديمية نقاط القوة لدى العاملين، وتعالج نقاط الضعف لديهم.	٣,٠٥	٠,٤٠	متوسطة
الإجمالي		٤٢,٢٤	٤,٦٧	

يتضح من جدول (٧) اتفاق أفراد العينة علي توافر بعد القائد المطور بدرجة ممارسة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠١)، كما جاءت العبارات (١٣، ١) في المراتب الأولى والثانية، وهذا يدل علي تأكيد قيادات الجامعة علي أهمية التطورات التكنولوجية، وما يؤكد ذلك وجود شبكة معلومات كبرى بالجامعة، تقدم الدعم الفني والصيانة لجميع الكليات داخلها، إضافة إلي وجود شبكات للمعلومات والاتصالات بكل الكليات، ووجود معامل افتراضية ومعامل لتعلم الإلكتروني كثيرة ومتعددة في جميع كليات الجامعة، إضافة إلي أن التعليم والأعمال الامتحانية والكنتروليات كلها أصبحت الكترونياً؛ فتميز قيادات جامعة سوهاج بالتنمية والتطور ومواكبة الحدائة في كل التخصصات، والاطلاع علي ما هو جديد من أجل وضع المؤسسة الجامعية في مركز الريادة والتقدم، كما أن إجمالي بعد القائد المطور يعد أعلى متوسط في القيادة المستتيرة، ويدل ذلك علي أهميته في عمليات التطوير والإبداع والتجديد في منظومة العمل الجامعي، كما جاءت باقي العبارات في الترتيب التالي بدرجة ممارسة متوسطة، وهذا يؤكد علي أهمية القائد المطور في دعم التطور التكنولوجي والتنمية المهنية للعاملين، وتختلف تلك النتيجة مع نتائج سعيد، السقاف، قاسم (٢٠٢٤) والتي توصلت إلي حصول القائد المطور علي درجة ممارسة مرتفعة.

٤- القائد المتصل

يوضح جدول (٨) استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد القائد المتصل

جدول (٨)

استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد القائد المتصل

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١ .	تعلم القيادات الأكاديمية علي تبادل المعلومات بين العاملين، سواء كن لفظياً أو غير لفظياً.	٢,٩٨	٣٦,٠	متوسطة	١٢
٢ .	تعد القيادات الأكاديمية حلقة وصل تفاعلية بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.	٣,٠٧	٠,٤٣	متوسطة	٧
٣ .	تتواصل القيادات الأكاديمية مع العاملين خارج ساعات العمل.	٣,٠٣	٠,٥٣	متوسطة	٨
٤ .	تستمع القيادات الأكاديمية إلي مشكلات العاملين وهمومهم، وتحول إيجاد حلول لها.	٢,٩٢	٠,٥١	متوسطة	١٣
٥ .	تعزز القيادات الأكاديمية التواصل الناجح من خلال وضع سياسة اتصال واضحة.	٣,٠٨	٠,٥١	متوسطة	٦
٦ .	تشارك القيادات الأكاديمية العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار السليم.	٣,٠١	٠,٥١	متوسطة	١٠
٧ .	تهيئ القيادات الأكاديمية مناخاً يُسمح بالتواصل المفتوح ويشجع عليه.	٣,١٦	٠,٦١	متوسطة	١
٨ .	تحرص القيادات الأكاديمية علي تكوين علاقات	٣,٠٢	٠,٤٩	متوسطة	٩

				إسئتيّة جيدة مع المعلمين.	
٥	متوسطة	٠,٥٣	٣,٠٨	تتجنب القيادات الأكاديمية مشكلة تحريف المعلومات التي تتم من خلال الاتصالات الرسمية بالمؤسسة.	٩.
٤	متوسطة	٠,٤٣	٣,٠٨	تتمتع القيادات الأكاديمية بمستوى عالٍ من مهارات الاتصال وتبادل المعرفة.	١٠.
١١	متوسطة	٠,٥٨	٣,٠١	تعلم القيادات الأكاديمية علي التجديد العقلي والفكري للمعلمين، والقضاء على الروتين والتحجر الفكري.	١١.
٣	متوسطة	٠,٥٤	٣,١٣	تحرص القيادات الأكاديمية على استخدام الإدارة الديمقراطية للحفاظ على المناخ الصحي داخل مؤسسة العمل.	١٢.
٢	متوسطة	٠,٦٠	٣,١٦	تواجه القيادات الأكاديمية التحديت والأزمات معًا لتحقيق الأهداف التنظيمية.	١٣.
		٤,٢٠	٣٩,٧٩	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق إلى أن أفراد العينة يتفقون إلى حد ما أن قيادات الجامعة تعمل كقائد متصل بدرجة ممارسة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٦)، كما جاءت العبارات (٧، ١٣) في المراتب الأولى والثانية، وذلك ليدل علي تعامل قيادات الجامعة مع أعضاء هيئة التدريس كأعضاء في عائلة كبيرة، وقد يشير ذلك إلى تهيئة المناخ الفعال للتواصل مع العاملين والاستماع لمشكلاتهم وإيجاد الحلول لها، إضافة إلى وجود جروبات مختلفة للتفاني والمناسبات والاجتماعيات علي مستوي الجامعة والكليات، كما اهتمت قيادات الجامعة بمواجهة الأزمات من خلال إنشاء وحدات الأمن والسلامة علي مستوي الجامعة والكليات، وعقد دورات وورش عمل لتعريف العاملين بكيفية التعامل مع الأزمات وتلافيها، كما جاءت العبارات الآخري من البعد في المراتب الأخيرة بدرجة ممارسة متوسطة، وذلك للتأكيد علي أهمية وجود مناخ ديمقراطي يشجع العاملين علي الإبداع والابتكار، والاستفادة من قدراتهم في المشاركة في عملية صنع القرار، وهذا النتيجة تختلف مع نتائج دراسة عليوي، علي، كاظم (٢٠٢٣) التي توصلت علي حصول القائد المتصل علي درجة ممارسة مرتفعة، ويؤكد هذا البعد علي تبني قيادات جامعة سوهاج أسلوب الاتصال الفعال متعدد الاتجاهات داخل الجامعة وخارجها، فهي تسعى دائما إلى التواصل والانفتاح مع المجتمع الخارجي، لمعرفة قضاياها والعمل علي حلها داخل منظومة العمل الجامعي.

٥- القائد الرؤيوي

يوضح جدول (٩) استجابات أفراد العينة المتعلقة بعدد القائد الرؤيوي

جدول (٩)

استجابات أفراد العينة المتعلقة بعدد القائد الرؤيوي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تمتلك القيادات الأكاديمية القدرة على ترجمة رسالة المؤسسة وتحويل رؤيتها إلى واقع ملموس.	٣,١٣	٠,٥٠	متوسطة	٢
٢	تتمتع القيادات الأكاديمية بالقدرة على رؤية العالم وتفسيره بطريقة مختلفة عن الآخرين.	٣,٠٣	٠,٤٤	متوسطة	٦
٣	تضع القيادات الأكاديمية أهدافاً طموحة للمؤسسة، وتلهم العاملين للتحرك معاً لتحقيق أهدافهم.	٣,٠١	٠,٤٥	متوسطة	١٠
٤	تعبر القيادات الأكاديمية بوضوح عن الفائدة التي سيجنيها المجتمع عند تحقيق رؤية مؤسسة العمل.	٣,٠٣	٠,٤٦	متوسطة	٧
٥	تتبنى القيادات الأكاديمية رؤية قائمة على التحفيز والتعاون والثقة والترابط، وتسهم في زيادة الأداء الجماعي في المؤسسة.	٣,٠٢	٠,٤٨	متوسطة	٨
٦	تستخدم القيادات الأكاديمية الرؤية لتمكين الأفراد من العمل بشكل أكثر استباقية بدلاً من رد الفعل.	٣,٠٠	٠,٤٤	متوسطة	١١
٧	تتطلع القيادات الأكاديمية إلى النظر للمستقبل البعيد والقدرة على مواجهة جميع التحديات والمخاطر.	٣,٠٤	٠,٤٩	متوسطة	٤
٨	تمتلك القيادات الأكاديمية القدرة على الإهام وتحفيز العاملين، والمرونة والانفتاح.	٣,٠٤	٠,٥٠	متوسطة	٥
٩	تمتلك القيادات الأكاديمية مهارة تحليل البيئة ومعرفة الامكانيات غير المستثمرة.	٣,٠١	٠,٤٦	متوسطة	٩
١٠	تعمل القيادات الأكاديمية على خلق بيئة يتمتع فيها العاملون بالحرية في الابتكار والتجدي والتجربة.	٣,٠٦	٠,٤٥	متوسطة	٣
١١	تمتلك القيادات الأكاديمية القدرة على تحويل الرؤية إلى عمل، والتمسك الوثيق بالقيم الروحية التي يؤمنون بها.	٣,١٧	٠,٥٥	متوسطة	١
	الإجمالي	٣٣,٥٩	٣,٨١		

ويتضح من جدول (٩) اتفاق أفراد العينة علي توافر بعد القائد الرؤيوي بدرجة ممارسة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٥)، كما جاءت العبارة (١١) في المرتبة الأولى والتي تنص علي تمتك القيادات الأكاديمية القدرة على تحويل الرؤية إلى عمل، والتمسك الوثيق بالقيم الروحية التي يؤمنون بها، وهذا يؤكد علي قدرة القيادات بالجامعة علي العمل علي تحويل رؤية ورسالة الجامعة إلي واقع عملي يشعر من خلاله الجميع بالفائدة التي تعم وتحقق التقدم لهم

وللمجتمع مع الالتزام بأخلاقيات المهنة والقيادة، كما تسعى قيادات جامعة سوهاج إلي تشجيع العاملين وأعضاء هيئة التدريس علي الاطلاع علي ما هو جديد في تخصصاتهم، وربط ذلك برؤية الجامعة ورسالتها، كما جاءت العبارة (١) في المرتبة الثانية والتي تنص علي تمتلك القيادات الأكاديمية القدرة علي ترجمة رسالة المؤسسة وتحويل رؤيتها إلى واقع ملموس، وهذا يدل علي قدرة قيادات الجامعة علي النظر إلي المستقبل بطريقة مختلفة عن الآخرين، وتحويل الرؤية إلي واقع من خلال الأهداف الطموحة التي تسعى قيادات الجامعة إلي تحقيقها في الوقت الحاضر وما سيعود علي الجامعة من تقدم وازدهار مستقبلاً، كما جاءت العبارات الأخرى من البعد في المراتب المتتالية وبدرجة ممارسة متوسطة، وذلك للتأكيد علي أهمية هذا البعد في ربطها بالتنمية المستدامة وتحقيقه لأهداف التنمية اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً، وللتأكيد علي أهمية استثمار الطاقات والقدرات الكامنة داخل الجامعة من أجل الوصول إلي القمة والتقدم، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة كشكوشة (٢٠٢١) بحصول القائد الرؤيوي علي درجة ممارسة متوسطة.

٦- القائد المُغيّر

يوضح جدول (١٠) استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد القائد المُغيّر

جدول (١٠)

استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد القائد المُغيّر

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تؤثر القيادات الأكاديمية على قدرة المؤسسة في تحقيق نتائج تتوافق مع التطورات البنائية والتنظيمية.	٣,٢٣	٠,٥١	متوسطة	١
٢	تمتلك القيادات الأكاديمية القدرة علي ربط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة.	٣,١٧	٠,٥١	متوسطة	٢
٣	تعمل القيادات الأكاديمية على أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.	٣,٠٨	٠,٤٢	متوسطة	٤
٤	تهتم القيادات الأكاديمية بأن يكون التغيير نحو الارتقاء والتقدم والإل فقد مضمونه.	٣,٠٥	٠,٤٦	متوسطة	٦
٥	تمتلك القيادات الأكاديمية القدرة على التكيف مع العوامل البنائية، وإجراء تغييرات وتعديلات جوهرية على بعض مجالات المؤسسة.	٣,٠٦	٠,٥٠	متوسطة	٥
٦	تهتم القيادات الأكاديمية بالحدثة ومواكبة العصر ومبتكراته وتبني وتمكين الموهوبين.	٣,٠٢	٠,٤٦	متوسطة	٧
٧	تمتلك القيادات الأكاديمية القدرة على التأثير في قيم واتجاهات ومعتقدات وسلوكيات العاملين	٢,٩٤	٠,٤٤	متوسطة	١١

				للعمل معًا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.	
٨	متوسطة	٠,٤٨	٢,٩٩	تمتلك القيادات الأكاديمية القدرة على المبادرة العملية لتغيير وتطبيق إجراءات جديدة وتقنيات بهدف إعادة تشكيل بيئة عمل مناسبة.	١٠
٩	متوسطة	٠,٥٢	٣,٠٢	تعمل القيادات الأكاديمية على بناء مناخ يسعي نحو التغيير والتطوير والإبداع.	٨
١٠	متوسطة	٠,٥١	٣,٠٢	تمتلك القيادات الأكاديمية القدرة على مواجهة المشكلات التربوية والتعليمية والإدارية بشكل فعال.	٩
١١	متوسطة	٠,٥١	٣,٠٩	تحرص القيادات الأكاديمية على تكيف المؤسسة الجامعية مع البيئة العالمية والإقليمية والمحلية.	٣
		٣,٤٨	٣٣,٧٢	الإجمالي	

ويتضح من جدول (١٠) أن أفراد العينة يتفقون إلى حد ما على توافر بعد القائد المُغيّر بدرجة ممارسة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,٠٦)، كما جاءت العبارات (١، ٢) في المراتب الأولى والثانية، للتأكيد على اهتمام قيادات الجامعة بالإبداع والتجديد وتحمل المخاطر، ودعمهم المستمر للمتميزين والمبدعين على مستوى الجامعة والكليات، واهتمامها بأن يتم التطوير في ضوء متطلبات البيئة المحيطة، وأن يكون أساساً في تغيير مستوى معيشة العاملين نحو الأفضل، كما تسعى قيادات الجامعة للترابط والتواصل المستمر مع المدارس والمصانع والمجتمع الخارجي بأكمله من أجل نقل الخبرات وتبادل المعلومات وتحقيق الاستفادة القصوى للجميع، كما تحفز قيادات الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تقديم المبادرات في جميع التخصصات والتي تؤثر إيجابياً على تقدم الجامعة والمجتمع، كما جاءت باقي العبارات من البعد في ترتيب متتالي وبدرجة ممارسة متوسطة، وذلك ليدل على أهمية التغيير، وعلى أهمية وجود بيئة داعمة تحفز الابتكارات وتوفر الدعم له، وتختلف تلك النتيجة مع نتائج دراسة سعيد، السقاف، قاسم (٢٠٢٤) والتي توصلت إلى حصول القائد المُغيّر على درجة ممارسة مرتفعة، وفيما يلي جدول يوضح إجمالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة المستنيرة

جدول (١١)

إجمالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة المستتيرة

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	القائد القدوة	٤٠,٥٩	٣,٥٤
	القائد الخدم	٣٠,٣٨	٢,٨١
	القائد المطور	٤٢,٢٤	٤,٦٧
	القائد المتصل	٣٩,٧٩	٤,٢٠
	القائد الرؤيوي	٣٣,٥٩	٣,٨١
	القائد المُغَيَّر	٣٣,٧٢	٣,٤٨
	الدرجة الكلية	٢٢٠,٣٤	١٩,٦١

ويتضح من جدول (١١) أن القائد المطور احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤٢,٢٤)، يليه القائد القدوة احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤٠,٥٩)، يليه القائد المتصل كان في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣٩,٧٩)، ثم جاء القائد المُغَيَّر في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٣٣,٧٢)، ثم جاء القائد الخدم في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣٠,٣٨).

وللتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قيادات جامعة سوهاج للقيادة المستتيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتي تعزي لمتغير النوع، تم استخدام اختبار (ت) للمجموعات المستقلة **Independent Samples T-Test**، في المقارنة بين متوسط استجابات عينة الدراسة، فكانت النتائج موضحة كما في الجدول التالي:

جدول (١٢)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المستتيرة، تبعًا لمتغير النوع

م	الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوي الدلالة	الفروق
١	القائد القدوة	ذكر	٣٠٩	٤٠,٧٦	١,٣٥٢	٠,٢١٠	لا توجد فروق
		أنثى	٢١٢	٤٠,٣٣			
٢	القائد الخدم	ذكر	٣٠٩	٣٠,٣٤	٠,٤٠٥	٠,٨١٠	لا توجد فروق
		أنثى	٢١٢	٣٠,٤٤			
٣	القائد المطور	ذكر	٣٠٩	٤٢,٠٥	١,١١٤	٠,٠٩٧	لا توجد فروق
		أنثى	٢١٢	٤٢,٥١			
٤	القائد المتصل	ذكر	٣٠٩	٣٩,٦٣	١,١١٠	٠,٠٤٠	توجد فروق
		أنثى	٢١٢	٤٠,٠٣			
٥	القائد الرؤيوي	ذكر	٣٠٩	٣٣,٤٩	٠,٧٥٩	٠,٦٦٦	لا توجد فروق
		أنثى	٢١٢	٣٣,٧٥			
٦	القائد المُغَيَّر	ذكر	٣٠٩	٣٣,٥٤	١,٤٣٨	٠,٣٥٨	لا توجد فروق
		أنثى	٢١٢	٣٣,٩٩			
	مجموع الأبعاد	ذكر	٣٠٩	٢١٩,٨٣	٠,٧١١	٠,٤٨١	لا توجد فروق
		أنثى	٢١٢	٢٢١,٠٨			

ويتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوي (٠,٠٥) بالنسبة لأبعاد الاستبانة ككل تبعًا لمتغير النوع، مما يعني اتفاق أفراد العينة

ذكوراً وأناتاً علي أهمية هذا الأبعاد في تطوير الأداء وتحقيق الإبداع والابتكار والتغيير داخل المنظومة الجامعية في إطار أخلاقي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوي (٠,٠٥) بالنسبة لبعد القائد المتصل، مما يعني اختلاف رؤية أفراد العينة في تقدير درجة توافر هذا البعد والفروق لصالح الإناث، حيث يسهم اهتمام قيادات الجامعة بأسلوب التواصل الفعال وتهيئة مناخ صحي داخل الجامعة علي تحقيق الأهداف المنشودة، وتجنب الجامعة الكثير من المشكلات التي تنتج عن عدم التواصل مع العاملين ومعرفتهم بكل ما يحدث داخل العمل، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة سعيد، السقاف، قاسم (٢٠٢٤) التي أكدت علي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الذكور والإناث في الهيئة اليمينية للمواصفات وضبط الجودة تجاه القيادة المستنيرة. وللتعرف علي الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قيادات جامعة سوهاج للقيادة المستنيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتي تعزي لمُتغير الكلية، تم استخدام اختبار (ت) للمجموعات المستقلة **Independent Samples T-Test**، في المقارنة بين متوسط استجابات عينة الدراسة، فكانت النتائج موضحة كما في الجدول التالي:

جدول (١٣)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المستنيرة، تبعاً لمُتغير الكلية

م	الأبعاد	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوي الدلالة	الفروق
	القائد القدوة	نظري	٢٣٥	٤١,٢٨	٤,٠٦٥	٠,٠٠٣	توجد فروق
		عملي	٢٨٦	٤٠,٠٢			
	القائد الخدوم	نظري	٢٣٥	٣٠,٧١	٢,٣١٤	٠,٠٠٠	توجد فروق
		عملي	٢٨٦	٣٠,١١			
	القائد المطور	نظري	٢٣٥	٤٢,١١	٠,٥٤٧	٠,٠١١	توجد فروق
		عملي	٢٨٦	٤٢,٣٤			
	القائد المتصل	نظري	٢٣٥	٤٠,٠٤	١,٢٤٠	٠,٤٢١	لا توجد فروق
		عملي	٢٨٦	٣٩,٥٨			
	القائد الرويوي	نظري	٢٣٥	٣٣,٦٥	٠,٢٩٤	٠,٦٤١	لا توجد فروق
		عملي	٢٨٦	٣٣,٥٥			
	القائد المُغَيَّر	نظري	٢٣٥	٣٣,٨٣	٠,٦٤٣	٠,٢٢٤	لا توجد فروق
		عملي	٢٨٦	٣٣,٦٣			
	مجموع الأبعاد	نظري	٢٣٥	٢٢١,٦٥	١,٣٧١	٠,٠٠٤	توجد فروق
		عملي	٢٨٦	٢١٩,٢٦			

ويتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوي (٠,٠١) بالنسبة لأبعاد الاستبانة ككل تبعاً لمُتغير الكلية، وفي بعد القائد القدوة، وبعد القائد الخدوم، وبعد القائد المطور لصالح الكليات النظرية، مما يشير إلي أن أفراد العينة من الكليات النظرية يوافقوا بدرجة كبيرة علي ممارسة قيادات الجامعة لأبعاد القيادة المستنيرة، وبالتالي كلا من الكليات العملية

والنظرية تؤيد ضروري تفعيل أبعاد القيادة المستنيرة في منظومة العمل، والالتزام بالجانب الأخلاقي وأخلاقيات العمل والمهنة والاهتمام بالتطوير والإبداع، وتلبية احتياجات ومطالب العاملين داخل الجامعة، كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في الأبعاد التالية القائد الرؤيوي، والقائد المُعَيَّر، والقائد المتصل، مما يعني اتفاق أفراد العينة في الكليات العملية والنظرية حول أهمية هذه الأبعاد، وبالتالي تقارب وجهات النظر فيما بينهما.

وللتعرف علي الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قيادات جامعة سوهاج للقيادة المستنيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتي تعزي لمتغير الدرجة العلمية، تم استخدام اختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي بين عدة مجموعات (One Way ANOVA) لعينة الدراسة، وجاءت النتائج موضحة كما في الجدولين (١٤) و(١٥) التالية:

جدول (١٤)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقًا للدرجة العلمية

م	الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
١	القائد القدوة	بين المجموعات	٢	٥٨٩,٧٤٤	٢٩٤,٨٧٢	٢٥,٦٥٤	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٥١٨	٥٩٥٣,٩٩١	١١,٤٩٤		
٢	القائد الخدم	بين المجموعات	٢	٢٥٧,٥٢٤	١٢٨,٧٦٢	١٧,٢٤٣	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٥١٨	٣٨٦٨,١٥٧	٧,٤٦٧		
٣	القائد المطور	بين المجموعات	٢	٣٥٥,٤٦٠	١٧٧,٧٣٠	٨,٣٧٥	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٥١٨	١٠٩٩٢,٥٨٢	٢١,٢٢١		
٤	القائد المتصل	بين المجموعات	٢	٥٠٦,٤٦٣	٢٥٣,٢٣٢	١٥,٠٦٦	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٥١٨	٨٧٠٦,٥٦٢	١٦,٨٠٨		
٥	القائد الرؤيوي	بين المجموعات	٢	٣٢٢,٩٨٢	١٦١,٤٩١	١١,٥٦٠	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٥١٨	٧٢٣٦,٣٧٤	١٣,٩٧٠		
٦	القائد المُعَيَّر	بين المجموعات	٢	٣٣٧,٢٣٥	١٦٨,٦١٨	١٤,٥٨٠	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٥١٨	٥٩٩٠,٥١٥	١١,٥٦٥		
٧	مجموع الأبعاد	بين المجموعات	٢	١٣٧٤١,٥٣٧	٦٨٧٠,٧٦٩	١٩,٠٩٩	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٥١٨	١٨٦٣٤٣,٦٤٩	٣٥٩,٧٣٧		

جدول (١٥)
نتائج اختبار " شيفية " لاتجاه الفروق بين فئات الدرجة العلمية

م	الأبعاد	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مساعد
١.	القائد القدوة	أستاذ	١٨٤	٤٢,٠٢		*١,٩٤٩
		أستاذ مساعد	٩٧	٤٠,٠٧		
		مدرس	٢٤٠	٣٩,٧٠	*٢,٣١٣	
٢.	القائد الخدم	أستاذ	١٨٤	٣١,٣٢		*١,٧١٢
		أستاذ مساعد	٩٧	٢٩,٦٠		
		مدرس	٢٤٠	٢٩,٩٨	*١,٣٣٣	
٣.	القائد المطور	أستاذ	١٨٤	٤٣,٣٥		*١,٥١٨
		أستاذ مساعد	٩٧	٤١,٨٣		
		مدرس	٢٤٠	٤١,٥٥	*١,٧٩٤	
٤.	القائد المتصل	أستاذ	١٨٤	٤١,١٢		*١,٩٠٨
		أستاذ مساعد	٩٧	٣٩,٢١		
		مدرس	٢٤٠	٣٩,٠٠	*٢,١١٦	
٥.	القائد الرؤيوي	أستاذ	١٨٤	٣٤,٦٥		١,٤٩٢
		أستاذ مساعد	٩٧	٣٣,١٦		
		مدرس	٢٤٠	٣٢,٩٥	*١,٦٩٩	
٦.	القائد المُغيّر	أستاذ	١٨٤	٣٤,٨٠		*١,٨٢٠
		أستاذ مساعد	٩٧	٣٢,٩٨		
		مدرس	٢٤٠	٣٣,١٩	*١,٦١٨	
	مجموع الأبعاد	أستاذ	١٨٤	٢٢٧,٢٨		*١٠,٤٠١
		أستاذ مساعد	٩٧	٢١٦,٨٨		
		مدرس	٢٤٠	٢١٦,٤١	*١٠,٨٧٥	

يتضح من جدول (١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد القائد القدوة بين فئة (مدرس) من ناحية، وفئة (أستاذ) من ناحية أخرى لصالح فئة (أستاذ)، وهذا يعني أن الاساتذة هم أكثر قدرة علي تطبيق أبعاد القيادة المستنيرة، وغرسها في العاملين، فهم القدوة والمثل الأعلى الذي يحتذي به، وهم الأكثر خبرة في تكوين رؤي ذات نظرة مستقبلية، وهم القادرون علي التواصل ودعم بيئة العمل وتفعيل المناخ الديمقراطي في الجامعة، وتمكين العاملين معهم علي المشاركة في تقاسم السلطة.

كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد القائد القدوة بين فئة (أستاذ) من ناحية، وفئة (أستاذ مساعد) من ناحية أخرى لصالح فئة (أستاذ)، وهذا يؤكد علي الدور الكبير الذي تقوم به القيادات الأكاديمية داخل الجامعات من خلال تفعيل القيم والأخلاق داخل منظومة العمل، والتعامل مع العاملين في إطار مبدأ الشفافية والنزاهة والمحاسبية، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد القائد القدوة بين فئة (مدرس) من ناحية، وفئة (أستاذ مساعد) من ناحية، وهذا يؤكد علي اتفاق وجهات نظر المدرسين والأساتذة المساعدين علي أهمية هذا البعد.

كما توجد فروق في جميع أبعاد القيادة المستنيرة بين فئة (أستاذ) من ناحية، وفئة (أستاذ مساعد) من ناحية أخرى لصالح فئة (أستاذ)، وبين فئة (مدرس) من ناحية، وفئة (أستاذ) من ناحية أخرى لصالح فئة (أستاذ)، وهذا يؤكد علي الدور الكبير الذي تقوم به الأساتذة داخل الجامعات من غرس القيم والأخلاق في نفوس العاملين، والعمل علي إقامة علاقات إنسانية جيدة مع كافة العاملين بالجامعة، ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في كافة التخصصات، والاهتمام بالتجديد والتطوير المستمر لمنظومة العمل الجامعي، وتحويل رؤية ورسالة الجامعة إلى عمل يواكب التطورات والتغيرات السريعة.

ملخص نتائج البحث:

- أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة المستنيرة بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد.
- وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة المستنيرة لدي القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوي (٠,٠٥) بالنسبة لأبعاد الاستبانة ككل تبعاً لمتغير النوع.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير النوع عند مستوي (٠,٠٥) بالنسبة لبعده القائد المتصل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوي (٠,٠١) بالنسبة لأبعاد الاستبانة ككل تبعاً لمتغير الكلية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في الأبعاد التالية القائد الرؤيوي، والقائد المُغيّر، والقائد المتصل تبعاً لمتغير الكلية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة بالنسبة لأبعاد الاستبانة ككل تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع أبعاد القيادة المستنيرة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، وكانت الفروق لصالح الدرجة العلمية الأعلى.

الآليات المقترحة:

- في ضوء الإطار النظري للبحث والنتائج التي أسفر عنه البحث الميداني توصي الباحثة بما يلي:
- ضرورة الاهتمام بتبني سلوكيات وأبعاد القيادة المستنيرة داخل منظومة العمل الجامعي، مما يؤثر إيجابياً علي زيادة انتاجية العمل وتحقيق التميز التنافسي داخل الجامعة.
 - عقد ورش عمل ودورات لتوضيح مفاهيم وأبعاد القيادة المستنيرة وأهميتها في تحسين جودة العمل والرضا الوظيفي داخل الجامعة.
 - نشر كل ما يتعلق بالقيادة المستنيرة وأبعادها وخصائصها علي المواقع الالكترونية داخل الكليات، لتعريفهم بهذا المدخل الحديث في القيادة وأهميته في تطوير الأداء.
 - ضرورة وجود أبحاث ودراسات متعددة تتناول أبعاد القيادة المستنيرة وأهميتها في المؤسسات التعليمية.
 - استخدام مدخل القيادة المستنيرة باعتباره نمط قيادي حديث في إدارة العمل الجامعي.
 - تعزيز دور القائد القدوة داخل منظومة العمل الجامعي، وذلك من خلال:
 - تعزيز ثقافة الاعتذار داخل بيئة العمل الجامعي.
 - الالتزام بمبادئ الشفافية والاحاسبية والنزاهة والعدالة في العمل.
 - دعم الممارسات الأخلاقية داخل منظومة العمل الجامعي، وصياغة ميثاق أخلاقي يحدد الأدوار والمهام لجميع العاملين بالجامعة.
 - قيام القيادات الأكاديمية بالجامعة بوضع معايير لتقييم الأداء قائمة علي الشفافية والنزاهة.
 - اتصاف القيادات الأكاديمية بالموضوعية في تقويمها، ومراعاة الصالح العام للعمل التربوي.
 - تعزيز دور القائد الخدموم داخل منظومة العمل الجامعي، وذلك من خلال:
 - عقد دورات وورش عمل للتأكيد علي أهمية دور القائد الخدموم داخل المنظومة الجامعية.
 - اهتمام القيادات الأكاديمية بالجامعة بمتابعة أحوال أعضاء هيئة التدريس والعاملين وتلبية احتياجاتهم، ومعرفة مشكلاتهم والعمل علي حلها.
 - عمل القيادات الأكاديمية وكافة العاملين بالجامعة معاً كفريق واحد متشاركين في المسؤولية.
 - اهتمام القيادات الأكاديمية بمتابعة أحوال الطلاب ومعرفة مستواهم العلمي ومشكلاتهم، وعمل خطة للخدمات الطلابية صحياً واجتماعياً وثقافياً وفتياً داخل الكليات.
 - اهتمام القيادات الأكاديمية بالجامعة بتقديم حوافر مادية ومعنوية للعاملين ذوي الكفاءة العالية داخل الكليات.

- العدالة والمساواة في تطبيق اللوائح والتعليمات داخل الجامعة.
- تعزيز دور القائد المطور داخل منظومة العمل الجامعي، وذلك من خلال:
 - إنشاء شبكة معلومات متخصصة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخل الكليات.
 - اهتمام القيادات الأكاديمية بتقويم إمكانات الكليات المادية والبشرية ومدى ما تحقق من فائدة في المجال التعليمي ومجال خدمة البيئة.
 - اهتمام القيادات الأكاديمية بتزويد أعضاء هيئة التدريس والعاملين داخل الكليات بنتائج التقويم المستمر لأدائهم.
 - تشجيع المبتكرين والمبدعين في التخصصات المختلفة داخل الكليات، ودعمهم وتمييزهم معنويًا وماديًا، وتمييزهم لتولي المراكز واللجان المختلفة داخل الجامعة.
 - تطوير المعامل والقاعات الدراسية والمكتبات وتحديثها داخل الكليات المختلفة في ضوء متطلبات التطور الرقمي.
 - فناعة القيادات الأكاديمية والعاملين بالجامعة بأهمية التطوير والتجديد والتغيير في أداء العمل.
 - التطوير المستمر للمواقع الالكترونية المختلفة داخل الكليات، وبما يسهل عملية الاتصال مع الجهات الخارجية.
- تعزيز دور القائد المتصل داخل منظومة العمل الجامعي، وذلك من خلال:
 - تشجيع ثقافة التواصل مع العاملين، وتبادل المعلومات والخبرات معهم.
 - توافر قنوات اتصال سهلة وبسيطة، تمكن العاملين من معرفة المعلومات المتعلقة بمجال عملهم.
 - تأسيس بيئة تنظيمية تقوم علي أساس الديمقراطية والتعاون، والعلاقات الإنسانية والعمل بروح الفريق .
 - عقد لقاءات مستمرة مع العاملين للتواصل معهم، وإطلاعهم علي كل ما هو جديد.
 - التواصل بين القيادات الأكاديمية وكافة العاملين بالجامعة باستمرار وتبادل المعلومات يساعد علي التعرف علي المشكلات وقت حدوثها، وحلها مبكرًا.
 - تواصل القيادات الأكاديمية مع كافة العاملين بالجامعة من خلال الحوار الهادف والبناء ومناقشتهم عن أدائهم الحالي عامل مهم لتحسين الأداء في المستقبل.
- تعزيز دور القائد الرؤيوي داخل منظومة العمل الجامعي، وذلك من خلال:
 - تحقيق رؤية ورسالة الجامعة في ضوء متطلبات التكنولوجيا الحديثة والرقمنة .
 - العمل علي تعزيز وصياغة الرؤية المستقبلية للجامعة، في ضوء عمل خطة استراتيجية لتحديد متطلباتها مستقبلاً.
 - تأسيس بيئة صحية داعمة للإبداع والابتكار والتجديد داخل منظومة العمل الجامعي.
 - الاهتمام باستثمار الموارد المادية والبشرية داخل الكليات.
 - عقد ورش وجلسات عصف ذهني للاستفادة من أفكار وآراء ومقترحات العاملين داخل الجامعة من أجل تطوير الأداء.

- الاهتمام بإعداد متطلبات خطة التنمية القومية من قوى بشرية عاملة ذات كفاءة .
- عقد دورات وورش عمل داخل الكليات يكون موضوعها الرئيس القائد الرؤيوي.
- تشجيع الأبحاث التي تتناول دور القائد الرؤيوي داخل منظومة العمل الجامعي.
- تعزيز دور القائد المُغيّر داخل منظومة العمل الجامعي، وذلك من خلال:
- عقد ورش عمل وندوات للتأكيد علي دور القائد المُغيّر في تطوير الأداء داخل الجامعة.
- نشر ثقافة التغيير داخل منظومة العمل الجامعي، وبما يتوافق مع متطلبات التنمية،
- الاهتمام بوجود وحدات الكترونية لمواجهة الأزمات داخل الكليات، وعقد ورش عمل ودورات للعاملين لتعرفهم بكيفية التعامل مع الأزمات .
- استقطاب المتميزين والمبدعين من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة، لتطوير الأداء وتحقيق القدرة التنافسية.
- اعطاء العاملين داخل الكليات ورش عمل ودورات لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حل الأزمات المختلفة التي تواجههم.
- ضرورة عمل أبحاث تتناول دور القائد المُغيّر في دعم وتطوير العمل داخل الجامعة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو العز ، محمد سعيد محمد ، فراج، حشمت عبد الحكم محمددين ، عبدالرحيم ، محمد عباس محمد (٢٠٢١): "تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بكلليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الحوكمة". مجلة التربية. جامعة الأزهر - كلية التربية. ع. ١٨٩٤. ج ٥ . ٥٦١- ٥٩٧ .
- أبو كريم ، احمد فتحي ، طنناش، سلامة يوسف(٢٠٠٨): "فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية". دراسات، العلوم التربوية. الجامعة الاردنية. مج ٣٥. ع ١٤. ١٩٠-٢٠٨ .
- أحمد، ناجي عبدالوهاب هلال، سليمان، حنان البديري كمال (٢٠١٨): "الأداء المهني للمعلمين وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى مديري التعليم العام: دراسة ميدانية". دراسات تربوية واجتماعية. جامعة حلوان - كلية التربية. مج ٢٤. ع ٤. ٨١٧- ٩٤٢ .
- أهم ، هبة الله أحمد ، مصطفى، يوسف عبدالمعطي ، عثمان ، مني شعبان(٢٠١٩) : "إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية". مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. ع ١٢. ج ٣. كلية التربية - جامعة الفيوم . ١٥٣-١٩٥ .
- البرناط، آمال على محمد(٢٠١٦): "القيادة الأخلاقية ودورها في إحداث التميز التنافسي". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية. مج ٧ . ع ٣٤ . ٣١٥-٣٤٨ .
- بري، عبدالرزاق موسى(٢٠٢٣): "التطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم والإدارة الاستراتيجية: دراسة تحليلية". مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. س ١٠ ، ع ٣٩٤ . ٨٥-١١١ .
- ثابت، عبير سمير، عيد، مني عبدالغفار، أحمد ، مني فتوح ، محروس ، سامية حسين، الشوري ، مديحة مصطفى (٢٠١٦) : " تطوير الجهاز الإداري والتنمية الشاملة". التنمية الإدارية. الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة. مج ٣٢. ع ١٥٠. ٢٤- ٣١ .
- ثابت، عبير سمير، عيد، مني عبدالغفار، أحمد ، مني فتوح، محروس سامية حسين، الشوري ، مديحة مصطفى.(٢٠١٦) . تطوير الجهاز الإداري والتنمية الشاملة، التنمية الإدارية، الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة، مجلد ٣٢، عدد ١٥٠، ص ص ٢٤ - ٣١ .

- جمال الدين، نجوى يوسف، عبدالحليم، محمد رفعت حسنين، السوداني، مبروك صالح علي (٢٠١٨): "فاعلية التنمية الإدارية في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات. آفاق جديدة في تعليم الكبار. جامعة عين شمس - مركز تعليم الكبار. ع ٢٣ . ٩-٤١ . .
- حجازي، سامح سعيد، عواد، عمرو محمد أحمد، علي، السيد أحمد فتحي حسيب (٢٠٢١): "القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي: بحث ميداني في جامعة عين شمس". مجلة البحوث المالية والتجارية. جامعة بورسعيد - كلية التجارة. ع ٢٤ . ٢٧٠-٣٠٥ .
- الحديدي، عماد أمين سعيد، سعيد، عفاف محمد، المهدي، سوزان محمد (٢٠١٣): "تطوير أداء القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في ضوء التحديات المعاصرة". مجلة البحث العلمي في التربية. جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. ع ١٤ . ج ١ . ١٨٣-٢١٧ .
- حسن، منال مصطفى علي (٢٠١٤): "تحسين وتطوير الأداء". الاقتصاد والمحاسبة. نادي التجارة. ع ٦٥٢ . ٣٠-٣٢ .
- حسين ، محمد عبد البديع آدم (٢٠٢٢): "نظم المعلومات الإدارية ودورها في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بالجامعات المصرية: نموذج مقترح". رسالة دكتوراه. جامعة سوهاج. كلية التربية.
- خليل ، نبيل سعد (٢٠١٤): إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة . القاهرة . دار الفجر للنشر والتوزيع .
- خليل، نبيل سعد (٢٠٢١): تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية. القاهرة. دار الفجر للنشر والطباعة.
- الداود ، هديل بنت أحمد ، الشمري، الأدهم بن خليفة (٢٠٢٠): "واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال وسبل تطويرها". مجلة البحث العلمي في التربية .-كلية التربية -جامعة حائل . ع ٢١ . ١-٣٠ .
- رشوان ، صفاء علي أحمد (٢٠٢٢): "تطوير أداء الجهاز الإداري بجامعة سوهاج في ضوء مدخل القيادة الموزعة". رسالة ماجستير. جامعة سوهاج. كلية التربية.
- زاهر، ضياء الدين، أحمد، علا حمدي (٢٠١٩): "سيناريوهات مقترحة لتطوير إعداد القيادات التربوية في ضوء توجهات التنمية المستدامة: مصر نموذجًا". مستقبل التربية العربية. مج ٢٦ . ع ١١٧ . ١٦٢-٢١٢ .
- زاهر، علي ناصر شتوي (٢٠٠٦): "برنامج تدريبي مقترح لتطوير قدرات القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية". التربية المعاصرة. رابطة التربية الحديثة. س ٢٣ ، ع ٧٣٤ . ٢٠٩-٢٥٦ .

الزيادي، مها عادل رمضان (٢٠١٨): "أثر الإدارة بالتجوال علي تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري" دراسة ميدانية". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. جامعة عين شمس - كلية التجارة . ٢٩٧-٣٦٠.

سعيد ، احمد محمود هادي ، السقاف، نبيلة عبيد محم جعفر ، قاسم ، عصام محسن ناصر (٢٠٢٤): "أثر سلوكيات القيادة المستنيرة في التنمية المستدامة دراسة حالة للهيئة اليمينية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة م/عن". مجلة الدراسات الاجتماعية. جامعة العلوم والتكنولوجيا. عن. مج ٣٠. ٣٤. ٤٧-٧٤.

سليمان، إيناس السيد محمد(٢٠٢١): " دور القيادة الرؤيوية في تطبيق الخطط الاستراتيجية بالتعليم المصري قبل الجامعي". المجلة التربوية. جامعة سوهاج - كلية التربية . ج ٨٩. ٢٤٧-٢٩٤.

شبر، رونق كاظم حسين، عودة، مريم خنجر (٢٠٢٣): " دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الاستقامة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط". مجلة الدراسات المستدامة. الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة. ج ٥ . ٢١٥٨-٢١٨٤.

شحاتة ، سعد محمد سعد ، عمار، هالة محمد السيد صالح ، أبو الوفا ، جمال محمد(٢٠١٨): "تطوير أداء العاملين بالجامعة المصرية لمواجهة التحديات العصرية". مجلة كلية التربية. جامعة بنها . مج ٢٩. ١١٦٤-٢٩٨.

شوقي ، نورهان أحمد(٢٠٢٢): "الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالتميز المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي EFQM ٢٠٢٠". مجلة البحوث الإدارية. أكاديمية السادات للعلوم الإدارية. مركز الاستشارات والبحوث والتطوير. مج ٤٠. ٢٤. ١-٥٤.

صقر ، عبدالعزيز محمد علي(٢٠١٦). "تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير". مجلة دراسات في التعليم الجامعي . جامعة عين شمس - كلية التربية . مركز تطوير التعليم الجامعي . ع ٣٣. ٣٥١-٣٩٧.

عبدالعزیز، عبدالعاطي حلقان أحمد(٢٠٢٠): "الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن: دراسة ميدانية". المجلة التربوية. جامعة سوهاج - كلية التربية. ج ٧٢. ٢٢٣-٢٩٤.

عبدالله ، أنيس أحمد ، كامل، وسام هاشم (٢٠٢٣): "، القيادة المستنيرة ودورها في تحقيق السعادة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية - فرع صلاح الدين". مجلة اقتصاديات الأعمال. مج ٥. ١٤. ٢٦١-٢٨١.

- العبيدي ، عصام عليوي صاحب ، الفتلاوي، ميثاق هاتف ، الحكيم، ليث علي يوسف(٢٠١٨): " رأس المال الرمزي وانعكاسه في القيادة المستنيرة: دراسة حالة في مديرية تربية قضاء المسيب". المجلة العربية للإدارة. مج ٣٨. ع ١. ١٠٩-١٣٨.
- عطا الله، عبير عثمان عبدالعزيز(٢٠١٥): " دور القيادة الخادمة في تفعيل التطوير الذاتي: دراسة مقارنة بالمستشفيات الجامعية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع ٣. ١٩٩-٢٢٧.
- علي ، هيام عبدالرحيم أحمد(٢٠٢١): " تطوير الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: رؤية مقترحة". مجلة كلية التربية . جامعة بنها،. مج ٣٢. ع ١٢٦ . ٦٦١-٧٣٠.
- علي، إيمان فوزي عبدالحميد، الضيع، رباح رمزي عبدالجليل، محمود، هناء فرغلي علي(٢٠٢١): " دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري". المجلة التربوية لتعليم الكبار. جامعة أسيوط - كلية التربية . مركز تعليم الكبار. مج ٣. ع ١. ١٣٣-١٦٠.
- علي، محمد مسلم حسن(٢٠٢٢) : " تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة". مجلة كلية التربية. جامعة بني سويف - كلية التربية. مج ١٩. ع ١١٤. ٣٦٢-٤٤٦.
- عليوي ، هديل قاسم ، علي، علي سعدون ، كاظم ، حسين علي(٢٠٢٣): " تأثير سلوكيات القيادة المستنيرة في التنمية المستدامة / دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية - بغداد". المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية . عدد خاص لوقائع المؤتمر العلمي الدولي السادس . بعنوان القيادة الرشيدة والتنمية المستدامة سبل الإصلاح الاقتصادي العراقي. ١٠٢١-١٠٤٣.
- عيد، هالة بنت فوزي محمد(٢٠٢٠): " تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشري". المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية. المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل. مج ٣. ع ١. ٣٣٩-٣٨٥.
- غنيم ، صلا الدين عبدالعزيز(٢٠٢٠): " القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية دراسة حالة". المجلة التربوية . جامعة سوهاج - كلية التربية. ع ٧٧. ٢١٩٣-٢٢٢٩.
- فايد، عبدالستار محروس عبدالستار، أمين، رشا عويس حسين (٢٠١٩) : " تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي". المجلة التربوية. جامعة سوهاج - كلية التربية. ج ٦٢. ١٨٥-٢٤١.

- فضلي ، أيمن حسين، عبد الرحمن، وردة عبد الخالق، جبر، وليد عباس(٢٠٢١)" دور القيادة الرؤيوية الجامعية في تحقيق جودة التعليم العالي بحث استطلاعي لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية. مجلة الادارة والاقتصاد. ع١٢٧. ٤٩-٧١.
- كشكوشة ، نجوى متولي حسن(٢٠٢١) : " أثر القيادة المستنيرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. جامعة الأزهر فرع البنات. القاهرة. ٤٥-٩٠.
- كيلاني، هند يحي بكري، الأسمري، نوره عبدالله عوضه (٢٠٢٢):"أثر القيادة الرؤيوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس تطوير بمنطقة عسير". دراسات تربوية ونفسية. جامعة الزقازيق - كلية التربية. ع١١٦. ٣٣٣-٤٠٠.
- المجلس الأعلى للجامعات (٢٠٠٦م): قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لأخر التعديلات. ط٤٤. وزارة التجارة والصناعة. الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية. القاهرة.
- المجلس الأعلى للجامعات (٢٠١٤م): القانون رقم(٥٢) لسنة ٢٠١٤ . بشأن تعديل أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢.
- محمد، ثابت حمدي ثابت(٢٠٢٠):" تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسبوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق". مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. جامعة الفيوم - كلية التربية، ع١٤٤. ج ٥. ١٤٥-٢١١.
- معوض ، أسماء حمدي السيد ، المهدي، سوزان محمد ، فتحي، غادة محمد(٢٠٢١):" تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء خبرة جامعة ميتشجان بالولايات المتحدة الأمريكية". مجلة بحوث . جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. مج ١. ع ١٠ . ١٠٧-١٣٢.
- منصور، صبحي (٢٠٠٩): " الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري". ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي". المنظمة العربية للتنمية الإدارية. طنجة. ١٣٥-١٦٨.
- منصور، منار منصور أحمد(٢٠٢٠):" تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية". مجلة البحث العلمي في التربية. جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. ع ٢١ . ج ٤. ٤٥-١.
- ناجي، مها محمود محمد(٢٠٢٤) : " القيادة الخادمة ودرجة توافر أبعادها بمكتبات جامعة أسبوط : دراسة استطلاعية". المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات. الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف. مج ١١ . ع ٣ . ١٢٤-١٨٦.

هاشم، نهلة عبدالقادر (٢٠٠٨): "ملخص دراسة عن تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الاستراتيجية". التربية . المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة . الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. مج ١١ . ع ٢٣ . ٢٨٣ - ٣٧٥ .

الهزام ، محمد، عيساوي، فاطمة (٢٠٢٢): " القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية علي عدد من المنظمات بالجنوب الغربي الجزائر". مجلة الاقتصاد والبيئة. جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. مج ٥ . ع ١ . ١٤٦ - ١٧١ .

الهيوموني، إسراء زياد، حورية، علي حسين محمد (٢٠٢٢): " القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة. مج ٤٢ . ع ٢ ، ٢١١ - ٢٣٤ .

معجم المعاني الجامع. متاح علي: <https://www.almaany.com> > dict > ar-ar > تم الرجوع في : ٢٥/١٢/٢٠٢٤ .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adams, Tania Bernadette, (2010): "A Conceptual Framework for Leadership Development in The South African Police Service Based on Transformative Learning Theory". Master of Philosophy in Education and Training for Lifelong Learning, Stellenbosch University.
- AL_abaasi, Nuhad Najem Abdallah (2023): "The Contribution of Insightful Leadership Practices to Organizational Excellence at Salah Al- Din Education Directorate A Study of Administrative Sciences". Global Mainstream Journal of Business, Economics, Development & Project Management. Vol.02. N. 02. Texas. USA .25-51.
- Al-Thabit ,Ahmed Sameer Nayyef & Al-Qaisy ,Al-Moatasem Qais Yousif (2024): "The effect of enlightened leadership in limiting strategic drift exploratory research in the Diyala Governorate office" . Asian Journal of Management and Commerce. Vol 5. No.2. 101-110.
- Andacao, Arvin (2017): " Enlightened leadership of school administrators and organizational commitment of state college employees ". IAMURE International Journal of Social Sciences . Vol. 19 .21-38.
- Cai, Mingyue, Wang, Minghui & Cheng, Jiajia(2024): "The Effect of Servant Leadership on Work Engagement: The Role of Employee Resilience and Organizational Support ". Behav. Sci. Vol.14. N.300. MDPI, Basel, Switzerland. 1-16.

- Darnawati. (2024): "Study of The Implementation of Visionary Leadership Style in Motivating Culture and Work Commitment of Education Personnel at Doctoral Husni Ingratrubun University (Uningrat) in Tual City", Indonesia. Rev. Gest. Soc. Ambient. Miami. Vol.18. No.1. 1-22.
- Gerwing, Carlo (2015/2016):"Meaning of Change Agents within Organizational Change" . Journal of Applied Leadership and Management . Vol 4. 21 – 40 .
- Mahdi , Duaa Rasol ,Mohammed ,Alyaa Jassim(2024):"The effect of enlightened leadership practices on organizational sustainability :An Analytical research in the colleges of the University of Baghdad" . Journal of Economics and Administrative Sciences.Vol. 30. No. 142 . 234-249.
- Millick,Charles A. (2009:"Values-Based Leadership and Happiness: Enlightened Leadership Improves the Return on People" .The Journal of Values-Based Leadership. Vol 2 . No.2 .1-11.
- Muhammad, Anshar. (2017): "The Impact of Visionary Leadership, Learning Organization and Innovative Behavior to Performance of Customs and Excise Functional". International Journal of Human Capital Management. Vol. 1. No.2, 52-60.
- Murphy, George Patrick (2014): "Enlightened Leadership in A Changing, Troubled World", The International Journal of Servant-Leadership, Vol.10. No.1. 285-309.
- Nordberg ,Astrid, Linddah, Alva & Klingberg ,Elin (2023): "The Impact of Visionary Leadership A qualitative study of visionary leadership and its impact on organizational cultures within the marketing industry". Bachelor Degree Project. Thesis Within: Business Administration . 1-63.
- Rahman, Sahar Jabbar (2022): "Verification of Enlightened Leadership Behaviors and Their Impact on Organizational Silence: The Mediating Role of Cohesion of Knowledge Work Teams: An Analytical Study of The Opinions of A Sample of Administrative Leaders in The Directorate of Agriculture of Al Diwaniya". World Bulletin of Management and Law. Vol.16. 65-71.
- Shaleh ,Abdurrahman, Samdin, Sarita ,Buyung, & Mahrani, Sri Wiyati (2024): "The Influence of Servant Leadership and Ethical Leadership on Employee Creativity is Mediated by Organizational Learning". International Journal of Religion . Vol 5. No. 11. 4230 – 4248.
- Song ,Peter Ng Kok (2011) :The Business of Spirit A Meditatio Forum Enlightened leadership. Georgetown University. Washington DC .
- Tom, Kennie (2016): Academic Leadership: Dimentions, Dysfunctions and Dynamics. Ranmore Consulting Ltd. The United Kingdom. 3-8.

- Wang ,Wenxian(2022) : Servant Leadership and Creativity: A Study of the Sequential Mediating Roles of Psychological Safety and Employee Well-Being. South Korea.
- Zair, Sabreen Ali, Ibrahim, Maha Sabah(2024) : "The Effect of Enlightened Leadership in Strategic Alignment (Applied Research in a Sample of Private Iraqi Commercial Banks)" .Kurdish Studies. Vol. 12. No. 1. 1570-1588 .
- Zhou, Lulu, Zhao, Shuming, Tian, Feng, Zhang, Xufan, (2018): "Visionary leadership and employee creativity in China". International Journal of Manpower. 92-105.