

## نموذج (خطط 2) عناصر مناقشة عنوان

م	العنصر	الوصف
1	عنوان الدراسة	تصور مقترح لتطوير أداء القيادة الجامعية في ضوء نموذج القيادة التكيفية Adaptive Leadership Model في الجامعات السعودية
2	مشكلة الدراسة	<p>إن التكيف المؤسسي مع المتغيرات العالمية لم يعد مسألة اختيارية بالنسبة للقادة والمسؤولين، بل أصبح ضرورة حتمية في ظل عصر يتسم بالتطورات المتسارعة والتغيرات المستمرة في مختلف المجالات.</p> <p>وقد انعكس هذا الواقع على التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، حيث إنه يواجه تحديات ناتجة عن تطورات العصر الحالي، وظهور توجهات فكرية حديثة في مجال قيادة الجامعات وإدارتها، لذا أصبح من اللازم تحديث المهام والمسؤوليات وتطوير مهارات القيادات الجامعية بما يعزز قدرتها على استيعاب الأعباء المتنامية وتوظيف مهاراتها المكتسبة في تطوير الأداء المؤسسي (عيد، 2020).</p> <p>وعلى الرغم من هذا التوجه، إلا أنه لا تزال الجامعات السعودية في كثير من الأحيان متمسكة بالأساليب القيادية التقليدية التي تقوم على المركزية والروتين الإداري، حيث يطغى على الممارسات الإدارية طول الإجراءات، والهرمية في المستويات التنظيمية، فضلاً عن ضعف تفويض الصلاحيات، الأمر الذي يحد من مرونة القيادات الجامعية وقدرتها على الاستجابة الفاعلة لمتطلبات التغيير (النجيمش، 2022).</p> <p>ورغم ما تتميز به الممارسات القيادية التفاعلية من أثر إيجابي في رفع قدرة الجامعات على مواجهة التحديات، إلا أنها غالباً ما تتبع بشكل متقطع وغير منتظم في الجامعات السعودية، وتعتمد بدرجة أكبر على اجتهادات فردية لا على استراتيجيات مؤسسية موحدة ومستدامة، وهو ما يعكس وجود قصور واضح في إعداد خطط تكيفية مستقبلية تساهم في دعم استمرارية الأداء وتطويره (الطويل والفايز، 2022).</p> <p>كما أشارت نتائج دراسة العامر (2023) إلى وجود قصور ملحوظ في الدور التنظيمي والفني الذي تقوم به القيادات الجامعية فيما يتعلق بتوطين التدريب، حيث لا يزال هذا الدور دون المستوى المأمول من حيث كفاءة تدريب أعضاء هيئة التدريس وتمكينهم من إدارة مجموعات النقاش بصورة تفاعلية مباشرة، وهو ما يشير إلى الحاجة الماسة لتعزيز القدرات الفنية للقيادات الجامعية لضمان جودة التدريب المحلي وفاعليته.</p> <p>ومن ثم تبرز الحاجة للتأكد من امتلاك المهارات الخاصة بالقيادة التكيفية، حيث إن المهام الموكلة لقيادة الجامعات تتفاوت وتتجدد بتجدد توجهات التعليم العالي في المملكة، مما يؤدي بالضرورة لاتخاذ قرارات متسارعة استجابة للتغيرات الكثيرة، فإن مهارات القيادة وخصوصاً التكيفية من المهارات التي ينبغي توافرها لدى رؤساء الأقسام العلمية استجابة للمتغيرات وللعمل بكفاءة عالية (البلادي، 2023).</p> <p>وتعد الجامعات السعودية من أبرز المؤسسات التربوية ذات الدور المحوري في بناء المعرفة وتنمية المجتمع، إلا أنها لا تزال تواجه تحديات تتطلب إعداد وتأهيل القيادات الجامعية بما يتناسب مع الأساليب القيادية الحديثة القادرة على دفع عجلة التطوير وتحقيق استمرارية الإنجاز والتعامل مع المعوقات بكفاءة عالية (الشنيقي، 2024).</p>

<p>من جهة أخرى، يتضح أن مستوى قدرة القيادات الجامعية على التكيف مع التحولات المتسارعة لا يزال بدرجة متوسطة، ويرتبط ذلك في بعض الحالات بضعف دافعيتهما نحو التغيير، بالرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الجهات المسؤولة عن التعليم الجامعي لتطوير الأداء المؤسسي وتحسين فاعليته (بن جمعه، 2024).</p> <p>وفي ضوء ما سبق، يتضح أن الجامعات السعودية تواجه تحديات بين ما تفرضه التحولات المعاصرة من متطلبات لتحقيق القيادة التكيفية، وبين ما تمارسه فعليًا من أساليب تنسم بالنمطية ويغلب عليها الطابع المركزي والروتيني، وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لمفهوم القيادة التكيفية في السياقات التربوية والأكاديمية، إلا أن الباحثة لاحظت بعد مراجعة الأدبيات السابقة قلة الدراسات المحلية التي تناولت هذا النموذج، حيث لم يحظ مجال التعليم العالي – وبخاصة قيادات الجامعات – بالاهتمام الكافي، ومن هنا تبرز الفجوة البحثية التي دعت لإجراء هذه الدراسة للإسهام في سد هذا النقص من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما التصور المقترح لتطوير أداء القيادة الجامعية في الجامعات السعودية في ضوء نموذج القيادة التكيفية Adaptive Leadership Model؟</p>		
<p>تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ما واقع ممارسة القيادات الجامعية في الجامعات السعودية لأبعاد نموذج القيادة التكيفية؟</li> <li>2. ما أبرز التحديات التي تواجه القيادات الجامعية في تطبيق مبادئ القيادة التكيفية؟</li> <li>3. ما التصور المقترح لتطوير أداء القيادة الجامعية في الجامعات السعودية استنادًا إلى نموذج القيادة التكيفية؟</li> </ol>	<p>أسئلة الدراسة</p>	<p>3</p>
<p>● <b>تصور مقترح:</b></p> <p>عرف الشريف (2018، ص. 211) التصور المقترح بأنه "بناء فكري منظم يحتوي على عدد من الأساليب والاستراتيجيات والأنشطة المستقبلية التي يتم من خلالها تلافي صعوبات تحقيق الأهداف المنشودة في التعليم". عرّف "باسي" (Passey, 2020, p.2) أن التصور المقترح هو: "صياغة فكرية أو نموذجية يقدمها الباحث كأساس لتوجيه دراسته، ويتمثل هذا التصور في الإطار المفاهيمي أو النظري أو النموذج القائم على الممارسة أو السياسة".</p> <p>ويشير التصور المقترح إجرائيًا في سياق البحث الحالي إلى الإطار البنائي الذي سوف يقترحه البحث من أسس نظرية وإجراءات عملية وتوصيات تطبيقية تهدف إلى تطوير أداء القيادات الجامعية بالجامعات السعودية وفق متطلبات نموذج القيادة التكيفية.</p> <p>● <b>تطوير الأداء:</b></p> <p>عرف عيد (2020، ص 350) تطوير الأداء بأنه "تمكين القيادات الجامعية من القيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بهم، في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال إكسابهم القدرات والمهارات والمعارف والاتجاهات التي تمكنهم من القيام بتلك المسؤوليات والمهام بالصورة التي ترقى لمستوى أداء تنافسي".</p>	<p>مصطلحات الدراسة</p>	<p>4</p>

عرّف "توفيق وآخرون" (Tawafak, et al, 2020, p.74) ان تطوير الأداء هو: "عملية مستمرة تهدف إلى تحسين نتائج التعلم والتحصيل الأكاديمي من خلال دمج التقنيات الحديثة وتبني استراتيجيات تعليم مبتكرة وتفعيل حوكمة فعالة للبنية التحتية التكنولوجية بما يرفع من كفاءة الطالب والأستاذ معاً، ويعزز جودة المخرجات التعليمية".

ويشير تطوير الأداء إجرائياً في سياق البحث الحالي إلى مقدار التحسن الذي يمكن أن يطرأ على فعالية ممارسات القيادات الجامعية في الجامعات السعودية، من خلال ما يظهر من قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

#### • القيادة الجامعية:

عرف زهران (2024، ص 498) القيادة الجامعية بأنها "جوهر العملية الإدارية في الجامعات لما لها من دور أساسي يشمل جميع الجوانب المرتبطة بأداء المؤسسات، فهي تعد العنصر الأساسي لتوجيه سلوك الأفراد وتمكينهم من تحقيق أهداف الجامعة، من خلال تنفيذ مجموعة من المهام والممارسات والنشاطات والإجراءات التي يقوم بها عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الإدارية بالكليات لتحقيق قدرًا كبيرًا وفعالاً من الإنجاز لأهداف أساسية إسهاماً في تحسين العمليات الإدارية والأكاديمية ذات العلاقة بالمستفيدين".

عرّف "ظفار وآخرون" (Zafar, et al, 2019, p.36) أن القيادة الجامعية هي: "عملية تكاملية تجمع بين الإدارة المؤسسية والريادة التعليمية، وتهدف إلى التأثير الإيجابي في التعلم، وبناء رؤية مشتركة وتحفيز أعضاء المجتمع الأكاديمي نحو التطوير المستمر والتحول الإيجابي".

وتشير القيادة الجامعية إجرائياً في سياق البحث الحالي إلى الهيئات الإدارية العليا في الجامعات السعودية من الوكلاء وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام، بوصفهم المسؤولين عن الإشراف والتخطيط والتوجيه واتخاذ القرارات المؤسسية.

#### • القيادة التكيفية:

عرف الفواز (2024، ص 61) القيادة التكيفية بأنها "قيادة تفاعلية حديثة تحقق نتائج تكيفية في السياق الاجتماعي الذي يتكون من التحديات الداخلية والخارجية على حد سواء، والتي تؤثر على الجامعة، وتعتبر مصدر التغيير فيها، وتنشأ من الآراء المختلفة، وتتحدد من حيث: قيادة بيئات العمل، والتعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل، وخلق حلول مريحة، والقيادة بالتعاطف".

عرّف "بوجيانتو وآخرون" (Pujianto, et al, 2023, p.49) أن القيادة التكيفية بأنها: "ممارسة تهدف إلى تعبئة الأفراد والجماعات لمواجهة التحديات المعقدة والصعبة والقدرة على التكيف والنمو من خلالها، فهي تركز على المنصب أو الصفات الشخصية للقائد بجانب التركيز على سلوكه وأفعاله في تحفيز الآخرين وتنظيمهم وتوجيههم نحو التغيير".

وتشير القيادة التكيفية إجرائياً في سياق البحث الحالي إلى النمط القيادي المستند إلى مبادئ نموذج القيادة التكيفية، ويتمثل في قدرة القيادة الجامعية على التصدي للتحديات المعقدة والتعامل مع المتغيرات المستمرة، والتمكين من المشاركة الفعالة في إيجاد الحلول المبتكرة.

- البلادي، عبدالرحمن بن عوده. (2023). القيادة التكيفية ونمط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة: دراسة تنبؤية. *مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 5(3)، 221-238.
- بن جمعه، نوف عبدالله. (2024). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التحول الرقمي في الجامعات السعودية "دراسة ميدانية". *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 125(1)، 219-268.
- زهرا، إيمان حمدي رجب. (2024). دور القيادة الجامعية في جامعة الفيوم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على ضوء رؤية مصر للتعليم 2030. *المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج*، (117)، 484-603.
- الشريف، ميساء بنت هاشم زامل. (2018). تصور مقترح للتغلب على صعوبات تحقيق الأهداف الوجدانية في تدريس العلوم لدى طالبات التربية العملية بكلية التربية في جامعة المجمعة. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، 9(2)، 203-256.
- الشنيفي، آمال بنت ناصر بن إبراهيم. (2024). متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (110)، 79-111.
- الطويل، إيمان بنت سعد؛ الفايز، فايز بن عبد العزيز. (2022). تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة. *المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط*، (2)38، 89-135.
- العامر، اللولو بنت صالح بن عبد الرحمن. (2023). دور القيادات الأكاديمية في توطيق التدريب بالجامعات السعودية وفق رؤية المملكة 2030. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر*، 2(198)، 327-366.
- عيد، هالة فوزي محمد. (2020). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، 3(1)، 339-386.
- الفواز، نجوى بنت مفوز بن مفيز. (2024). القيادة التكيفية ودورها في تحقيق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، (36)، 55-83.
- النجيمش، فهد بن أحمد. (2022). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري: تصور مقترح. *المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج*، 1(104)، 1-60.
- Passey, D. (2020). Theories, theoretical and conceptual frameworks, models and constructs: Limiting research outcomes through misconceptions and misunderstandings. *Studies in Technology Enhanced Learning*, 1(1), 1-20.
- Pujianto, W. E., Haque, S. A. U., Dyatmika, S. W., & Tedja, F. W. (2023, July). Adaptive leadership model: A systematic literature review and future research. In *Proceeding The 2nd International Seminar of Multicultural Psychology (ISMP 2nd) Faculty of Psychology Universitas* (Vol. 17, pp. 46-51).
- Tawafak, R., Romli, A., Malik, S., & Shakir, M. (2020). IT Governance impact on academic performance development. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (ijET)*, 15(18), 73-85.
- Zafar, S. T., Hmedat, W., Chaubey, D. S., & Rehman, A. (2019). An exploration of academic leadership dynamics: a literature review. *International Journal on Leadership*, 7(1), 28-36.