

## أثر مهارات القيادات الاستراتيجية على أداء الكادر الأكاديمي المعتمد

## دراسة تحليلية في جامعات كوردستان الحكومية

وجدان جاسم محمد<sup>1</sup>، صباح حاتم رشيد<sup>2</sup>

ا<sup>ق</sup>سم الادارة التقنية، جامعة السليمانية التقنية، السليمانية، العراق

<sup>2</sup>قسم المحاسبة، كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة جيهان- السليمانية، العراق

E-mail: [sabah.hatem@sulcihan.edu.krd](mailto:sabah.hatem@sulcihan.edu.krd)<sup>2</sup>

### الملخص:

يهدف البحث الى دراسة طبيعة وفاعلية ومدى أهمية وأثر ابعاد المهارات القيادية الاستراتيجية الثلاثة المتمثلة (بالمهارة الفكرية، المهارة الادارية، ومهارة الذكاء التعاطفي)، على أداء الكادر الاكاديمي المعتمد، والتي ينبغي امتلاكها من قبل قيادات الجامعات الحكومية في كردستان لتحقيق التميز واستدامته بالتطوير المستمر. وقد تمثلت مشكلة البحث في انخفاض مستويات التعليم بشكل عام والتعليم العالي الحكومي بشكل خاص في العراق عموماً وفي اقليم كردستان خصوصاً نتيجة للظروف السياسية والاقتصادية ومآلاتها السلبية من تدمير تدريجي للبنى التحتية المختلفة اضافة الى هجرة العقول ، خلال العقدين الاخيرين من القرن الماضي التي أكدها (تقرير منظمة اليونسكو لسنة 2014)، وعليه كان لابد للباحثين من دراسة طبيعة العلاقة الترابطية فيما بين هذه المهارات الثلاثة من جهة ومن ثم تحديد مقدار اسهام كل مهارة من هذه المهارات بشكل منفرد على الاداء الاكاديمي المذكور من الجهة الاخرى. هذا وقد تم استخدام اسلوب الاستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع 649 استمارة استبيان أكثر من نصفها يدويا والجزء الاخر من خلال الايميل على القادة الاكاديميين لكافة الجامعات الحكومية لاقليم كردستان العراق اللذين يمثلون المجموع الكلي للعينة (مجتمع البحث)، وتم استرجاع 50 % منها فقط صالحه للتحليل. هذا وقد تم استخدام نماذج رياضية حديثة مثل (Structural Equation Modelling (SEM واسلوب الانحدار لتحليل البيانات والوصول الى الاستنتاجات التي كان اهمها وجود علاقة ترابط ايجابية هامة بين جميع متغيرات البحث. أما فيما يتعلق بمقدار اسهام الابعاد الثلاثة للمهارات القيادية في تحسين الاداء المطلوب فقد تبين وجود اسهاماً ايجابياً هاماً للبعدين القيايين الفكري والاداري في حين ظهر اسهام المهارة التعاطفية القيادية في الاداء الاكاديمي ضعيفاً، وبالتالي كان لابد من تحري اسباب هذا الضعف وتحويله الى اداة اسهام فعالة في رفع كفاءة الاداء الاكاديمي العام. وكان من بين التوصيات الحاجة لأعداد وتأسيس برامج تدريب مناسبة وملائمة للتعامل مع البعد المهاري الذي يحتاج الى اعطاء المزيد من الاهتمام لكيفية التعامل القيادي مع مشاعر وأحاسيس واحتياجات الكادر الاكاديمي لما له من فاعلية في تحسين الأداء الشامل.

**كلمات البحث الرئيسية:** المهارات القيادية، القيادة الاستراتيجية، الاداء الأكاديمي، جامعات كوردستان.

یوخته:

نامانجی توڙينھوڪه بریٽیبه له لیکۆلینهوه لسمسر ههلسوکھوتی کارمندی نهکادیمی که پنیوسته ههموو تاکیکی بهرئوبهریبهکانی زانکۆ حکومیبهکان له کوردستان پهیرهوی بکهن، بۆ گهشتن به جیاوازی پهرمپیدان که بهرمو لاواز بوون رۆشتوو له عیراق به گشتی و کوردستان به تایبعتی به هوکارهکانی سیاسی و دارایی که بوونهته خالی سلبی له لاوازکردن و پروخانی پله به پلهی توڙینهوکان. پنیوسته لسمسر توڙمر که دراسهی تهواوی لایهنهکانی کردبیت، بۆ نههم مههستهش نسلوبی ئیستیهانه گیراومه بهر بۆ کۆکردنهوی زانیاریبهکان، که (649) فورم دابهشکراوه بهسمر زانکۆ حکومیبهکانی ههریمی کوردستاندا و نیوهی فورمکان گهریندر اومهوه، بۆ شیکردنهوی نهجامهکان به پنی ریگهی بیرکاری (SEM) و هیلای چهماوهی بۆ گهشتن به نهجامهکان که گرنگتر بنیان ههموونی بهموندی ئیجابی بوو له نپوان گۆرانکار بههکانی توڙینهوهدا.



### **Abstract:**

This research aims at studying the nature, effectiveness and the extent of both importance and impact of the three leadership competency dimensions; (intellectual, managerial and emotional competencies), upon perceived academic staff performance that ought to be possessed by the leadership of Kurdistan public universities; to achieve distinction and maintains sustainability. Research problem is represented by the decline in the educational levels of public sector of Iraq generally and Kurdistan Region in particular. This decline seems to have been caused by unfortunate negative political and economic events resulted in a gradual destruction in the infrastructure as well as brain migration; that had occurred in the last two decades of last century; documented and reported by the (UNESCO, 2014). Authors were inspired to investigate the bilateral correlated relationships among all study variables and level of impact of each of the three strategic leadership competencies, measured unilaterally, on academic staff performance. The aim is to ascertain the level of both correlation and contribution on that performance. To accomplish this, questionnaire was used for data collection; more than half were delivered in person and the rest distributed by email; among the 649 academic leaders representing the “research population” in Kurdistan public universities. Only 50% of which was returned intact. Latest mathematical models were used for data analysis such as Structural Equation Modelling and Regression to achieve results/conclusions. Findings proved significant positive correlation among all research variables and a significant positive contribution made by both intellectual and managerial competency dimensions; whereas the emotional competency, (the third dimension), has shown insignificant contribution (low contribution) towards academic staff performance. Therefore, the authors recommended establishing appropriate training programs, specifically designed to enhance emotional competency to improve the overall academic staff performance.

**Key Words:** Leadership competencies, strategic leadership, Academic staff performance, Kurdistan public universities.

## المقدمة :

من المفيد العلم بان ادبيات التعليم المتاحة تعتبر التعليم عموماً والتعليم العالي بشكل خاص من المؤسسات الرفيعة المقام والمخصصة لتطوير الانسان وسعادته، ومما يدل على ذلك تركيز الادبيات في السنوات الاخيرة وبشكل مكثف على المؤسسات التعليمية كونها تمثل اكثر الانشطة الانسانية اهتماماً في تطوير المجتمعات عبر الاكتشافات والمعرفة العلمية وتعزيزها والعمل على نشرها الى ابعد الحدود (Drugus & Landoy, 2014). فمؤسسات التعليم العالي هذه كان لها الاثر الاجتماعي والاقتصادي والسياسي المباشر على المجتمعات والامم بحيث انعكس مردودها الايجابي بشكل واضح للاجيال القادمة. فالحاجة موجودة لمثل هذه المؤسسات لتحسين مستواها الاكاديمي من خلال تشويق وتقديم وخلق المعرفة وابتكارها وتوفير الخدمات المتنوعة الى المجتمع، من خلال خلق علاقة ايجابية عالية بين هذه المهارات القيادية المختلفة بين الاداء الاكاديمي (Tripathi & Suri, 2010) فالكمل يعلم ان للمهارات القيادية تأثيراً مباشراً على اداء الكادر الاكاديمي، وبالتالي فالادبيات تشير الى وجود علاقة

وهكذا يمكن القول، من اجل القيادة الناجحة للمنظمة توجب على القائد ان يمتلك عدداً مناسباً من المهارات التي ستمكنه من التعامل بفاعلية مع مختلف الازواضع البيئية ومقدرة عالية على التكيف والمرونة في التغيير. ومن الواضح ان عدم وجود المحفز الربحي في المؤسسات اللاربحية non-profit institutions قد جعل من هذه المهمة اكثر صعوبة في التطبيق عندما لا يكون القائد مسلحاً بالمهارات المناسبة (Dimitrios, Sakas & Viachos, 2013). لذلك فان تحسين اداء الكادر الاكاديمي يظل الهدف الاسمي لمؤسسات التعليم العالي؛ مؤكداً بذلك اهتماماً واسعاً في نشر المعرفة والخدمات للمجتمع المحلي والنمو الاقتصادي وكذلك تعزيز وديمومة مخرجات جامعية عالية الكفاءة ممكن ان تصبح ضمن الريادة المستقبلية للامعمال والقادرة على تأسيس او ادارة مشاريع مربحة، ولا شك فان المشاريع الناجحة تؤدي بطبيعتها الى زيادة في عدد الوظائف والتعيينات مما يحقق الرفاهية العامة للمجتمع.

## المبحث الاول: المنهجية العلمية للبحث

### أولاً: مشكلة وتساؤلات البحث:

لقد كان لاستمرارية الحروب خلال العقدين الاخيرين من القرن الماضي وما تبعها من أوضاع الحصار و النتائج السياسية السلبية التي أثرت على العراق عموماً وعلى اقليم كردستان بشكل خاص من حيث مختلف أوجه الحياة ومنها بشكل خاص مؤسسات التعليم العالي والتي تمثلت في انخفاض مستوى الاداء العلمي وتدني مستويات البنى التحتية فيها ، وكان لانخفاض التخصيصات المالية للاقليم من قبل الحكومه الاتحادية السبب المضاف الذي انعكس سلبياً على اقتصاديات الاقليم عبر زيادة الديون الداخلية والخارجية، فضلاً عن النقص الكبير والواضح في الكفاءات الاكاديمية حتى قبل الاحتلال الامريكي عام 2003 (كما ورد في تقرير منظمة اليونيسكولسنة 2014)، فضلاً عن هجرة العقول التي اشار اليها كل من (Ahmed, 2014 و Palander, 2013) وما لذلك من تأثير سلبي على معايير الاداء الاكاديمي في الاقليم والتي اكدها ايضاً نائب رئيس جامعة كردستان-هولير للشؤون العلمية؛ احدى الجامعات المتميزة في اربيل (Okanlawon, A.2014). وعلى هذا الأساس يسعى هذا البحث الى تحديد أثر كل بعد من ابعاد المهارات القيادية الاستراتيجية الثلاثة المتمثلة (بالمهارات الفكرية، الادارية، والتعاطفية) في الجامعات الحكومية في اقليم كردستان، على أداء الكادر الاكاديمي المعتمد بشكل منفرد من حيث درجة ارتباطه واسهامه في الاداء الاكاديمي المذكور؛ بمعنى آخر وضع التساؤلات التالية:

- ماهي درجة ارتباط ومقدار تأثير المهارات الفكرية للقيادة الاستراتيجية بالاداء الاكاديمي المعتمد؟
- درجة ارتباط ومقدار تأثير المهارات الادارية للقيادة الاستراتيجية بالاداء الاكاديمي المعتمد؟
- درجة ارتباط ومقدار تأثير المهارات التعاطفية للقيادة الاستراتيجية بالاداء الاكاديمي المعتمد؟

### ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من الدور الكبير الذي يلعبه القطاع الحكومي لمؤسسات التعليم العالي حول العالم والمسؤوليات الاخلاقية والفكرية والاجتماعية للجامعات التي تتمثل في تقديمها خدمات مختلفة للمجتمع، فالجامعات والمعاهد والكليات عليها واجبات

والتزامات اخلاقية لدعم المجتمعات المحلية والاقليمية لتحسين مستويات العيش والتقدم. وكذلك الحال بالنسبة للجامعات الخاصة والتي بدأ دورها يتفاعل في هذا المجال.

لذلك فان أهمية البحث تركز على ضرورة الارتقاء بمستوى اداء الجامعات الحكومية كونها الاداة الرسمية التي يعول على قدراتها في تنمية المجتمعات من خلال تطوير القدرات العلمية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية من خلال رفع كفاءة اداء كادرها الاكاديمي والذي يتحقق عبر تطوير قدرات/مهارات قياداتها الاستراتيجية المتمثلة بأبعادها الثلاثة (المهارة الفكرية، المهارة الادارية، ومهارة الذكاء التعاطفي) بصورة مستقلة، بحيث يتم زيادة اسهام كل نوع من انواع هذه المهارات الثلاثة على أداء الكادر الاكاديمي المعتمد. فهذه المهارات ينبغي أن يمتلكها كل قيادي ولكافة انواع المؤسسات بهدف تحقيق التميز والسعي لاستدامته عبر التطوير المستمر.

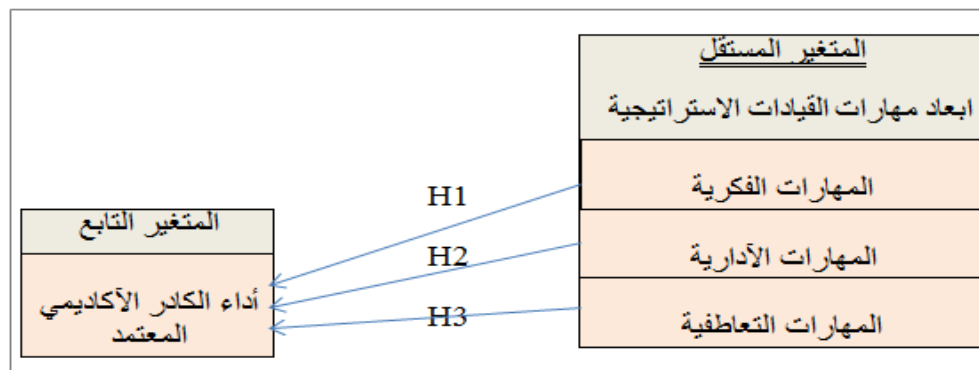
### ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث الى دراسة طبيعة ودرجة الترابط الموجود بين ابعاد المهارات القيادية للادارات الاستراتيجية المتمثلة (بالمهارة الفكرية، المهارة الادارية، ومهارة الذكاء التعاطفي)، وبينها بين أداء الكادر الاكاديمي المعتمد من جهة، وكذلك مستويات تأثيرها على الأداء الاكاديمي المذكور من الجهة الاخرى، بهدف رفعه وتشجيع القيادات على التسلح به من أجل تحسين الاداء العام للكادر الاكاديمي لرفع المستوى العلمي للطالب ذلك لأن المدخلات السليمة والجيدة سيتولد عنها مخرجات جيدة ايضاً، فضلاً عن حقيقة ان هذه المهارات تعتبر من اساسيات كل قائد، أي قائد، اين ما وجد، وأياً كان نوع أوطبيعة المشروع، والتي ينبغي تعظيمها واستدامتها بالتطوير المستمر كي تكون الوسيلة الأمثل في خطة التنمية للأقليم.

### رابعاً: مخطط البحث:

ينظر الى النموذج النظري للبحث على انه اداة لأظهار الترابط المنطقي بين متغيراته، كما انه يصف الطريقة التي تترابط من خلالها بعض متغيرات أو عوامل ظاهرة ما مع بعضها البعض (Sekar & Bougie, 2010) والشكل التالي يظهر النموذج النظري لهذا البحث والمكون من متغيرين رئيسيين وهما: المتغير المستقل والمسمى المهارات القيادية الاستراتيجية المتمثلة بأبعادها الثلاثة (الفكرية، الادارية، والتعاطفية)، والمتغير التابع والمسمى أداء الكادر الاكاديمي المعتمد.

### الاطار النظري للبحث وفرضياته



الشكل رقم (1) مخطط البحث.

### خامساً: فرضيات البحث

أن فرضيات البحث تتمثل بثلاثة فرضيات وكما موضح من الشكل السابق (نموذج البحث) وهي:-

H1: هنالك علاقة ترابط وتأثير معنوية للمهارات الفكرية القيادية على الأداء الاكاديمي.

H2: هنالك علاقة ترابط وتأثير معنوية للمهارات الادارية القيادية على الأداء الاكاديمي.

H3: هنالك علاقة ترابط وتأثير معنوية للمهارات التعاطفية القيادية على الأداء الاكاديمي.

### سادساً: مجتمع وعينة البحث:

ينحصر مجتمع البحث ضمن اطار 14 جامعة/معهد حكومية منتشرة في اكبر ثلاث محافظات من اقليم كردستان العراق وهي أربيل، سلیمانية ودهوك (MHESR-KRG, 2014/2015) وأن مصطلح القائد الاستراتيجي يتمثل في الأكاديمي الذي يشغل أحد مراكز القرارات الأكاديمية التالية: نائب رئيس جامعة، عميد، مساعد عميد، رئيس قسم؛ حيث كل منهم يقع ضمن هرمية اتخاذ القرارات أو تطبيقها حيث يقوموا جميعاً بأعمال الإدارة والقيادة والرقابة والتنفيذ لأنجاز المهام الموكلة اليهم لتحقيق الأهداف المرسومة من قبل رئيسهم المباشر ضمن هرم السلطة في الجامعة وبالتالي فمن المنطقي ان يقوم كل واحد من هؤلاء بتقييم مسؤوله المباشر بطريقة مستقلة من خلال استمارات استبيان اعدت لهذا الغرض؛ مع استبعاد رؤساء الجامعات من عملية التقييم لأنهم يمثلون قمة هرم السلطة وأن تقييمهم سيتم من قبل مساعديهم فقط وفق قاعدة عدم منطقية تقييم الفرد لذاته. اذن، فأن نموذج اطار بحثنا هذا سيمثل كامل عدد مجتمع البحث من القادة الاستراتيجيين في الجامعات والمعاهد ال 14 التي ورد ذكرها اعلاه للاقليم، وكما وردت في الجدول التالي رقم (1) والذي يوضح اعداد ومراكز القيادات الاستراتيجية من الذين ارسلت اليهم الاستبانة في حين بلغت نسبة استجابتهم حوالي 50%.

Table 1, Total Number of leaders in each university

Universities/polytechnics	No. of Vice		No. of Deputy Deans	No. of H.O.Ds	Total of leaders per University
	Presidents	No. of Deans			
1. University of Sulaimani	2	20	20	70	112
2. Salahaddin University-Erbil	2	14	14	83	113
3. University of Duhok	2	18	18	71	109
4. Koya University	2	4	4	30	40
5. Soran University	2	5	5	24	36
6. Hawler Medical University	2	5	5	12	24
7. University of Zakho	2	5	5	24	36
8. University of Raparin	2	5	5	23	35
9. University of Halabja	2	3	3	13	21
10. University of Garmian	2	6	6	29	43
11. Charmo University	2	3	3	9	17
12. Sulaimani Polytech/Univer.	2	5	5	14	26
13. Erbil Polytechnic/Univer.	2	3	3	9	17
14. Duhok Polytechnic/Univer.	2	4	4	10	20
Grand Total	28	100	100	421	649

(Source: MHESR-KRG, 2015)

## سابعاً: حدود البحث

يتحدد البحث بالأنواع التالية من الحدود:

1- **الحدود المكانية:** وتتمثل بالعدد الكلي لجامعات اقليم كردستان الحكومية بجميع كلياتها ومعاهدها والبالغ عددها 14 جامعة/معهد.

2- **الحدود البشرية:** وتتمثل بالعدد الكلي للقيادات الاكاديمية الاستراتيجية المتواجدين في تلك الجامعات والمعاهد المذكورة في الجدول أعلاه.

3- **الحدود الزمانية:** وتتمثل بالفترة التي امتدت من توزيع الاستبيان الذي بدأ في النصف الثاني من العام 2017 ولغاية اواخر العام 2018 حيث استغرقت عملية التوزيع وقتاً طويلاً لشمول جميع جامعات ومعاهد اقليم كردستان الحكومية؛ ووقت أطول في انتظار استلامها.

## ثامناً: اسلوب جمع البيانات والمعلومات

أ. الجانب النظري: تم تغطية الجانب النظري اعتماداً على المراجع الاجنبية المتمثلة بالكتب والدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية فضلاً عن ما وفرته شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) من مقالات وبحوث ذات صلة بموضوع الدراسة.

ب. الجانب التطبيقي: لغرض تحقيق اهداف البحث واختبار فرضياته فقد تم الاعتماد على اسلوب الاستبانة في جمع البيانات وقد تم تصميم الاستبانة كأداة رئيسية للقياس ولجمع البيانات ذات الصلة بالجانب الميداني ومن خلال الاعتماد على المقاييس المتوفرة في الأدبيات. وقد تكونت هذه الدراسة من متغيرين رئيسيين هما المتغير المستقل وهو ابعاد المهارات القيادية الاستراتيجية (الفكرية والادارية والتعاطفية) والمتغير التابع ويتمثل بأداء الكادر الأكاديمي حيث تم قياسها جميعاً من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي، ومن خلال استخدام الادوات التالية وكما يلي:

- تم الاستعانة بالمقياس المستخدم من قبل (Dulewicz & Higgs, 2005) الخاص بالأبعاد القيادية الاستراتيجية الثلاثة التي تمثل المتغير المستقل، والتي وردت تفاصيل مصداقيتها واختبار موثوقيتها في الصفحة (11) والجدول رقم 3 أدناه، وكان عدد الفقرات المدونة في الاستبانة الخاصة بالأبعاد الفكرية والادارية والتعاطفية 13 و19 و15 على التوالي.
- أما المتغير التابع، أداء الكادر الأكاديمي، فقد تم الاستعانة بالمقياس المستخدم من قبل (Al-Mayali, 2014) والمكون من 29 فقرة.

## المبحث الثاني: الأطار النظري

## أولاً: مهارات القيادات الاستراتيجية وأبعادها

نتيجة لتزايد اهتمام الباحثين في مفاهيم القيادة والقائد عموماً، فقد ظهرت وتطورت أنواعاً عديدة من نظريات القيادة خلال العقود الثلاثة الاخيرة (Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden & Hu, 2014). فالحديث عن نشأة النظريات القيادية يعود لفترة ما قبل الحرب العالمية الثانية ومرت منذ ذلك الوقت عبر مراحل متعددة بدءاً من مفهوم "الرجل العظيم great man" الى مفهوم "القادة الابطال"، ومنها الى نظرية السمات الشخصية traits theories ، والنظرية السلوكية behaviourist ، ثم نظرية القيادة التبادلية والتحويلية transactional and transformational leadership theory ، ونظرية القيادة الموقفية situational and contingency theory ، وكان آخرها نظرية المهارة القيادية Leadership competency theory (Bolden, Gosling, Marturano & Dennison, 2003). وبهذا الصدد اشار الباحثان Kanji and Moura الى ان للقيادة مفهوم متعدد المعاني مشيرين بالقول "قد يصل تعددها بعدد الباحثين الذين حاولوا تعريفها!" (Jarbandhan, 2012).

وفي الحقيقة يمكن القول ان هنالك الكثير ممن ينظر الى القيادة على انها العامل الاساسي في تنسيق وترتيب العمليات التنظيمية (Lewis, Packard & Lewis, 2011)، فأهمية هذا المفهوم ينجم عن حقيقة ان نوعية الاداء الكلي، لأي منظمة وبكل مؤشرات



ومعاييرها المعتمدة، يتوقف على فاعلية الاستراتيجية المعتمدة من قبل القيادة. ومثلما لم يكن هنالك تعريف شامل واحد لمصطلح "الاستراتيجية"؛ استعانت دراسة Macmillan and Tampoe {كما وردت في (Mahdi, 2014)} بتعريفين تم استخلاصهما من أوائل الدراسات لباحثين قدامى؛ وكما يلي :

"الاستراتيجية هي ان تعرف المشروع الذي تنوي تنفيذه"، "والاستراتيجية هي الانموذج او التصميم او الاهداف الرئيسية والغايات والسياسات او الخطط ؛ لتحقيق تلك الاهداف المكتوبة بطريقة بحيث يعرف من خلالها ماهية طبيعة عمل الشركة الذي هي فيه وما نوع العمل الذي تريد ان تكون فيه." وهكذا يتضح ان المفتاح الذي يجعل القائد/المدير ناشطاً ناجحاً هو ان يكون استراتيجياً، مقتدر وخالق، ويضع اسبقيات تنفيذ الخطط طويلة الامد، وكما استرسل (Silberman 2003) مستكملاً فيقول "ويخصص الوقت والجهود لخمس قضايا رئيسية تهتم بالآتي:

- (1) تقييم وتطوير مهاراته القيادية،
- (2) رعاية وإدارة اداء الافراد العاملين لديه،
- (3) بناء حالة من التعاون والعمل الجماعي teamwork،
- (4) تسهيل عمليات التخطيط ولقاءات حل المشاكل،
- (5) قيادة التغيير Change.

فالبناء على نظريات او مدارس كل من القيادات السلوكية والموقفية والمثالية visionary والذكاء التعاطفي emotional intelligence، التي اشرنا اليها آنفاً والتي وردت في المقالتين المعروفتين.

[Dulewicz & Goleman et al., (2002); and Müller & Turner (2007)] وكذلك مدارس المهارات لكل من [Higgs (2005); and Sydänmaanlakka, (2003)]، قد أظهر بشكل عام ان انماط القيادات والمهارات ذات الصلة بها تعتبر اساسية لتنفيذ الاستراتيجية وبالتالي التأثير في الاداء، وأن الاساليب القيادية المختلفة الاخرى تكون مناسبة لسياقات مختلفة. يضاف الى ذلك، ان ليس هنالك تأكيدات على وجود دليل واحد أو وصفة جاهزة واحدة للاداء الفعال (Higgs and Rowland, 2003). اذن، مالذي يمكن ان يفعله المدير او مالمتوقع ان يفعله المدير اذا كانت المقدرة او المهارة مستندة الى الأسلوب السلوكي وهو يؤدي مهمة ما من خلال دمج كل من المعرفة والمهارات والتركيز الذهني. لاشك ان هذا الدمج سيؤول باتجاه السلوك المناسب والمطلوب لأكمال مهمة او واجب يتسق تماماً مع مستوى الاداء المرغوب (Dulewicz & Higgs 2005) ومثلما هو موضح في الجدول رقم 2 ادناه، وهذا المستوى من الاداء يستلزم من القائد تطبيق الطريقة او الطرق المناسبة من المهارات ليحقق النجاح التام او المثالي للاداء في المهمة التي يعمل على انجازها (Jarbandhan, 2012).

الجدول رقم (2) نظرة تاريخية عن المدارس القيادية

المدارس القيادية	الفترة من-الى	أمثلة عن الباحثين	الوصف
(1) سمات القائد	1930s-1940s	Kirkpatrick & Locke, (1991)	تظهر القيادات الفعالة سمات عامة شائعة ؛ كون القادة يولدون ولا يصنعون
(2) السلوكية: التصرف أو الأسلوب	1950-1940s	Mouton Blake & (1978), Tannenbaum & Schmidt (1958).	القيادات الفعالة تتبنى اساليب او سلوكيات معينة، كون المهارات القيادية يمكن تطويرها.
(3) الموقفية او الظرفية	1970-1960s	Fiedler (1967), House (1971), Robbins(1991).	القيادة الفعالة تعتمد على المواقف والظروف
(4) النظرية العملياتية والتحويلية (المعتمدة على الرؤيا او التصور وعلى قوة الشخصية).	1980s–1990	Bass (1990)	القيادة الفعالة لهذه المدرسة تعتمد على اسلوبين في العمل؛ الاسلوب التحويلي والاسلوب العملياتي. فالتحويلي يهتم بالعلاقات الشخصية بين الافراد والعملياتي يهتم بكيفية انجاز العمل او العملية.
(5) الذكاء التعاطفي	2000s	Goleman et al., (2002)	للذكاء التعاطفي الاثر الاكبر على الاداء مقارنة بالذكاء الفكري.
(6) مدرسة المهارات	2000s	Dulewicz & Higgs, (2003) Sydänmaanlakka (2003)	القيادات الفعالة تقدم تشكيلة من المهارات ذات الصلة بمختلف الواجه، والاساليب والمدارس التي تستخدم في مختلف المواقف او الاوضاع المرتبطة بمهارات الذكاء العقلائي، التعاطفي، الفكري، والروحي.

[Source: Muller & Turner, 2007]



أن أهمية المهارات القيادية تأتي من الحاجة الى مواجهة العولمة والتحديث الذي خلق شبكة معقدة وواسعة من التواصل الدولي. فالتعامل مع مثل هذا التعقيد والأختراعات التكنولوجية المتسارعة في القرن الحادي والعشرين قد وضعت عبئاً من الاهتمام المتزايد على الفاعلية والكفاءة القيادية أكثر مما كان في السابق. فلقد كان القادة الاكفاء دائماً مميزون كونهم يمثلون عامل النجاح لمنظمتهم (Tabassi et al., 2016)، وكون القيادة تمثل سلوكاً ديناميكياً/حيوياً/تفاعلياً لذلك فإن الدور الذي يلعبه او النمط او الشكل الذي يتخذه حتماً سيختلف وسيكون تبعاً للموقف او السياق الذي يكون سائداً حينئذ. وهنا تأتي مقالة Dulewicz & Higgs (2005) حيث يؤكد الباحثان على وجود فرصة فريدة للمدراء لربط الصلة بين ابعاد المهارات القيادية الثلاثة انفة الذكر بالأنماط القيادية المتعارف عليها وهي القيادة المتعاونة Engaging والقيادة الموجهة بالاهداف goal-oriented والقيادة المنغمسة Involving والتي بدورها تعبر عن مستوى التقلبات وعدم الاستقرار التنظيمي الذي يواجهه القائد؛ وبذلك يصبح ممكناً تشخيص النمط الأكثر ملائمة للوضع السائد فعلاً. وكذلك يوجد عدد من الباحثين (Seiler & Pfister, 2009); and Vaculik, Prochazka & Smutny (2014) الذين يؤكدون على ان المعرفة والمهارة القيادية لا تؤثر على فاعلية العاملين المرؤوسين التابعين لهم فحسب بل وعلى نجاحهم كفراد أيضاً، وان هذه المهارات والقدرات المتراكمة تتطور مع مرور الزمن الى مهارات تمكن المنظمة من امتلاك الميزة التنافسية خلافاً للطريقة الطبيعية التي تتشكل فيها هذه المهارات (Brown & Squire, 2007).

ان مصطلح المهارة يعتبر واحداً من المفاهيم التي اشتهرت عبر السنوات الاخيرة. فالاهتمام بمهارات العاملين جاء نتيجة الاعتقاد السائد بأنها أكثر اصول الشركات قيمة (Jałocha et al., 2014). وقد أكد الباحثان Lombardo & Eichinger في دراستهم التي ورد ذكرها في مقالة Kools, (2010) بأن المهارات القيادية يمكن اغناءها وتعزيزها لكونها في الغالب مترابطة الاجزاء ونادراً ما تعمل بصورة منعزلة، وهذا يعني ان المهارة قد تصبح قليلة الاهمية اذا كان هذا الذي يمتلكها لا يمكنه التواصل مع الآخرين بفاعلية بشأن نتائج جهوده (Kools, 2010). ولمزيد من الايضاح يضيف (Caupin et al., 2006)، كما ورد في مقالة (Chouhan & Srivastava, 2014)، قائلان ان المهارة نشأت من الكلمة اللاتينية 'competentia' والتي تعني "مخول ليقرر authorized to judge" وأيضاً "له حق الكلام the right to speak". وهكذا يتضح ان المهارة هي أكثر من مجرد معرفة أو حرفة، انما هي تشمل القدرة على تلبية او انجاز اشياء عديدة ومتنوعة، واستغلال وتهينة كل انواع الموارد البشرية والمالية (بضمنها الجانب الحرفي مع الدافع) ضمن سياق معين. (Chouhan & Srivastava, 2014).

ويبدو، بعد مرور السنين، ان الاسلوب الذي اعتمد المهارة كأساس، قد اثبت كونه الاداة الحاسمة في العديد من الوظائف التنظيمية مثل اختيار القوى العاملة والتخطيط المتتابع وتقييم الأداء؛ أي لأغراض التشخيص والاستدلال والترتيب والقياس. وتبين ان فكرة هذا الاسلوب، الذي ورد ذكره في سبعينات هذا القرن، قد ظهرت لأول مرة في أدبيات الموارد البشرية من خلال العالم السايكولوجي الشهير من جامعة هارفارد المدعو "David McClelland" بحيث ان التطور الذي حصل لهذا الاسلوب واستخداماته منذ ذلك التاريخ ولغاية الان كان كبيراً جداً (Draganidis & Mentzas, 2006)، حيث امكن لهذين الباحثين وضع صياغة لتعريفهما الخاص لمصطلح المهارة بالقول "ان المهارة هي مزيج من المعرفة والسلوك والحرفية، الضمنية والكامنة، التي تمنح الشخص طاقة فعالة لأداء المهمة"، ثم يقترحان ان يتم تعريف المهارة تعريفاً طبيعياً يصاغ ضمن المحددات الاربعة التالية:

1. الفئة Category: وهي المجموعة التي تنتمي لها المهارات المتماثلة و/أو المتشابهة،
2. المهارة Competency: الاسم الموصوف لمهارة محددة النوع،
3. التعريف Definition: هي جملة أو أكثر توضح المفهوم الاساسي للمهارة،
4. توضيح سلوكي Demonstrated behaviour: وهو ان يقوم الفرد بتصرف يوحي بأن الفرد يمتلك مهارة محددة.

أذن، فالمهارات تزيد من فاعلية الاداء من خلال تعظيم الذكاء القيادي الذي عرفه (Sydänmaanlakka 2003) على انه القدرة على استخدام انواع مختلفة من المهارات الموجودة في مجالات متعددة، سواء أكانت جسدية، فكرية، عاطفية، أم نفسية، من أجل حل المشاكل أو ابتكار منتج لمشروع ما مثلاً.

أما (Vaculik et al. 2014) فيقولون بأن هنالك خمسة مجاميع من انواع المهارات القيادية وهي كالأتي؛ مجموعات المهارات المهنية professional، والاستراتيجية strategic، والشخصية personal، والاجتماعية social، وتعددية الثقافات intercultural والتي تعتبر من بين العوامل التي تؤثر على فاعلية القيادة؛ وفي عين الوقت يتفقون مع دراسة Anderson et al.,

(2008) المشار لها في Ulrich et al. (2012) فيما يتعلق بأهمية تجميع المهارات وفق نماذج مختلفة محددة من المهارات. وحول هذا الجانب فإن آخر نموذج مقترح لمهارة الموارد البشرية (HR competency) يشير الى ضرورة امتلاك المتخصصين في الموارد البشرية ستة مهارات مهمة لمواجهة البيئة الحالية التي تتميز بالتقلبات الشديدة والتغيرات التكنولوجية المتسارعة؛ وهي المدير الناشط ذي المصادقية Credible Activist ، المناور الاستراتيجي Strategic Positioner، ومنشئ الامكانيات Capability Builder، وبطل التغيير Champion Change، ومبتكر وموحد الموارد البشرية Human Resource Innovator Integrator، والداعم للتكنولوجية Technology Proponent. وأخيراً وليس آخراً، فقد وردت تعاريف وايضاحات لمصطلحات اخرى قد تبدو متشابهة لما اسلفنا لكنها تحمل معاني متفاوتة كذلك التي اشار اليها الباحثان Chouhan & Srivastava, (2014) مقتبسة عن (1997); Hoffmann, (1999); Strebler et al., وهي ان كلمات مثل (competent، competence، أو competences) تشير الى الحالة التي يكون فيها الفرد مقتدر او قادر او متمكن من القيام بأداء العمل المطلوب، بينما نجد ان مصطلح (competency/competencies) يستخدم للإشارة الى سلوك او تصرف يرغب الفرد/القائد الاعلان عنه او الإشارة اليه. وهكذا نجد ان ال Competency عرفت بانها "سمات او خصائص شخصية مطلوبة لتمكين الفرد من القيام بدور القائد ، يتمثل بعدد من المهارات والسلوكيات والانماط/الاساليب ذات الصلة بالسياق الذي يمارسه القائد" (Dulewicz and Higgs 2005). وطبقاً ل Šiugždinienė الذي ينطلق من منظور الاسلوب المهاري فيقول ان المهارة القيادية تساعد على تشخيص القدرات والمعرفة والسلوكيات والامكانيات المطلوبة لتلبية الحاجة الى اختيار الموارد البشرية الحالية والمستقبلية، وكذلك المساعدة في ازالة الفرق بين المهارات المطلوبة لمدير مشروع ما ، لمدير عملية ما، لقائد استراتيجي لمنظمة ما، وبين تلك الموجودة فعلاً (Jalocha et al., 2014). أما فيما يتعلق بأبعاد المهارات القيادية الاستراتيجية والتي تمثل المتغير المستقل لهذا البحث فهي كالتالي:

#### - أبعاد المهارات القيادية الاستراتيجية:

لقد ظهر لنا من خلال مراجعة الادبيات وجود اطر ونماذج كثيرة لتعددية الابعاد قد تم اعتمادها من اغلب الجهات او الهيئات في العالم الغربي ذات الصلة بالمهارات. ففي الوقت الذي تستخدم الولايات المتحدة وبشكل متزايد المهارات الوظيفية والذهنية كمهارات اضافية لنمط المهارات السلوكية المعتمدة. أما المملكة المتحدة UK فهي الان تستخدم وبشكل متزايد ايضاً المهارات السلوكية والذهنية كأتمات مضافة لنمط مهاراتها المهنية/الوظيفية occupational functional competency. أما فيما يتعلق بدول اوروبا الاخرى، مثل فرنسا والمانيا والنمسا، فقد انضمت هذه الدول الى المجموعة مؤخراً بأعتمادها اطاراً شاملاً حدد من خلاله تعريفاً للمعرفة والمهارات الحرفية skills والسلوكية ؛ على انها الابعاد المعتمدة من قبلها؛ Le Deist & Winterton, (2005) خصوصاً وان المهارات التي يحتاجها الأفراد في ظل هذه السياقات قد اصبحت اكثر تعقيداً وتستلزم اكثر من مجرد اجادة تعريفات ضيقة لبعض المهارات. لذا، فإن انموذج المهارة 'competency model' قد تم وصفه على انه يمثل قائمة من المهارات المقبولة والقابلة للقياس والتي تتضمن سلوكيات رئيسية مطلوبة لتمثل الأداء الأمثل عند القيام بدور معين Cernusca and Dima, (2007). أما مفهوم رسم خرائط المهارات/القدرات Competency Mapping ، فهو من الناحية الأخرى، يشير الى العملية التي يتم من خلالها تحديد شروط استباقية اساسية من هذه المهارات المطلوبة والمرتبطة بالأداء الأمثل لعمل أو مهمة أو نشاط ما يتم في منظمة معينة (Chouhan & Srivastava, 2014).

وعلى أية حال، فعندما تكون هنالك حاجة لعملية اختيار للابعاد المناسبة للمهارات/القدرات القيادية من أجل تقييم فاعلية الاداء الاكاديمي للجامعات الحكومية فان الباحثين يقترحون استخدام مجموعة المهارات القيادية الخمسة عشر التي وضع تصنيفها الباحثان (Dulewicz & Higgs 2005) على ان يعاد تجميعها في ظل ابعاد المهارات القيادية الثلاثة الأكثر ملائمة المبينة في الجدول رقم 2 أدناه، علماً أن هذا الرأي أو المقترح انما يستند الى الاسباب التالية: أولاً- أن الابعاد التي ذكرها الباحثان اعلاه قد تم اقرارها واعتمادها تطبيقاً فعلياً من قبل العديد من الدراسات مثل (1999); Sosik and Magerian, (1997); Cacioppe, (2001); Fineman, (1997); Goffee and Jones, (2000); Higgs and Rowland, (2001; 2003) ثانياً- ان هذه المهارات القيادية لم يكن تشخيص نفعها قد تم من اجل مشاريع القيام بأجراء التغيير التنظيمي فحسب انما يمكن استخدامها ايضاً في انواع اخرى من المشاريع مثل المشاريع التعليمية كالتى اقترحها (2010) Muller & Turner ، ثالثاً- ان هذه الابعاد تتضمن بناءً فكرياً نجم عن جدل ونقاشات ادبية مركزة عن السلوك التنظيمي Fineman, (1997); Goffee and Jones, (2000).

ومن المثير للانتباه ان الكثير من الادبيات ذات الصلة بالقيادات التحويلية تتحدث عن حاجة القيادات الى الذكاء التعاطفي عند التعامل مع الافراد المرؤوسين (Higgs and Rowland, 2001)، هذا اضافة الى العلاقة المؤكدة الموجودة بين الرئيس

والمرووس (Dulewicz and Higgs, 2005)، رابعاً. ان هذه الابعاد الثلاثة للمهارات التي جاء بها هذين الباحثين وهي (المهارات الفكرية intellectual competencies والادارية managerial والتعاطفية emotional ) قد تم تطبيقها للمرة الاولى على كامل الجامعات الحكومية لأقليم كردستان. ومن هذا المنظور ينبغي لهذه الاسباب ان تشكل المقياس الاساسي لتقييم الواقع الحقيقي لفاعلية المهارات القيادية لجامعات الاقليم. يضاف الى ذلك، ان أبعاد المهارات القيادية هذه ينبغي ان يكون لها مضامين ايجابية في عمليات الاختيار والتدريب لأي من المستويات القيادية بهدف ايجاد توافق بين الأنماط النفسية والتعاطفية للقادة كأفراد والمتطلبات ذات الصلة بالواجب المطلوب انجازه (Turner and Muller, 2007) وبالنسبة لهذه الدراسة فقد تم اعتماد ابعاد المهارات القيادية الاستراتيجية للباحثين المذكورين سابقاً وهما (Dulewicz & Higgs, 2005) بعد ان تم توكيد مصداقيتها واختبار موثوقيتها من قبل الباحثين؛ حيث ستضمن كل مجموعة واحدة من المجموعات (الابعاد) الثلاثة وهي: Intellectual Competencies (IC), Managerial Competencies (MC) and Emotional Competencies (EC) وكل واحدة منهن ستألف على التوالي، بدءاً من اليمين الى اليسار ، من 3 و 5 و 7 مجاميع من ابعاد المهارات؛ كما في الجدول رقم 3 ادناه.

الجدول رقم (3) المهارات القيادية وأبعادها

أبعاد المهارات القيادية	1-المهارات الفكرية	2-المهارات الادارية	3-المهارات التعاطفية
الأبعاد الفرعية لكل مهارة	<ul style="list-style-type: none"> <li>التحليل</li> <li>وحسم القرار</li> <li>الرؤيا</li> <li>والتصورات</li> <li>المنظور</li> <li>الستراتيجي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ادارة الموارد</li> <li>استمرارية</li> <li>التواصل</li> <li>التمكين</li> <li>التطوير</li> <li>تحقيق</li> <li>المطلوب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>معرفة الذات</li> <li>الحدس</li> <li>روح</li> <li>التعاطف</li> <li>المودة</li> <li>البيئية</li> <li>التأثير</li> <li>التحفيز</li> <li>الرعاية</li> </ul>

(المصدر: Dulewicz and Higgs, 2005)

### - ثانياً: أداء الكادر الأكاديمي: Academic Staff Performance (ASP)

من المعروف ان جميع الجامعات والكليات والمعاهد التعليمية تتنافس فيما بينها للحصول على مركز الصدارة في قوائم التصنيف العالمية او على الاقل مراكز متقدمة فيها كمعيار لمستوى أداء كادرها الاكاديمي وديمومته واستمرار تطوره، الا ان المؤسف هو عدم وجود تعريف شامل وموحد للأداء الاكاديمي بسبب وجود العديد من انواع الاداء ذي الصلة بالعمليات الصناعية والتجارية والبيئية وسباقات وظروف اخرى متنوعة. وبصدد ذلك يقدم لنا Wang, (2010) أحد التعاريف التي تقول "ان الاداء التنظيمي يمثل المدى الذي تتحقق عبره الاهداف"، اما Lockett (as cited by Masron et al., 2012) فيقدم لنا تعريفاً آخراف فيقول "هو بناء متعدد الابعاد مؤلف من عوامل مشتركة غالباً ما تكون ذات صلة بالأداء التنظيمي مثل الكفاءة ، النوعية ، الاستجابة ، والكلفة والفاعلية بشكل عام. الا ان هذا التعريف تم توسيعه عام 1994 من قبل Armstrong تحت عنوان ادارة الاداء بالأضافة التالية "وسائل الحصول على نتائج افضل من خلال المنظمة، فريق او فرق العمل او الافراد العاملين فيها عبر فهم وادارة اداء محدد وفق اطار عمل متفق عليه يشمل اهداف وغايات ومعايير مخطط لها وانجاز يتميز بالمهارة" (Masron et al., 2012).

كما وقام الباحثون الثلاثة Gaither, Nedwek & Neal في عام 1994 بتقديم تعريف مبسط لمصطلح الأداء، مفاده ان "الاداء هو الكمية التي يتم من خلالها قياس عناصر مؤسسة ما او نشاط ما" (Kong and Fu, 2012). وبقدر تعلق الامر ببحثنا هذا فان الاداء سيتضمن الاداء الاكاديمي من حيث العناصر الاربعة التالية: كفاءة كل من التدريس، انتاجية ونشر البحوث، حجم او مقدار تقديم الخدمات، والرضا الاكاديمي (Al-mayali, 2014). فالأداء الاكاديمي يعتبر عماد مؤسسات التعليم العالي للدول والذي

يستلزم تغذية عكسية سريعة من المعلومات عبر وضع مقاييس تقييم فاعلة ورقابة محكمة للأداء الأكاديمي لضمان النوعية لكافة ابعاد الأداء (Tangen, 2005)، وكما يلي:

#### • التعليم Teaching

تمركز التعليم في مقدمة اي نداء ينطلق من أجل اجراء تغيير او تحديث، يؤدي نتيجة لما يقوم به الكادر التدريسي في القاعة الدراسية، الى احداث اضافة في مخرجات التعلم للطلبة (Medina & Encomienda, 2013). هذا التعليم يتدرج نوعه من التعليم وجها لوجه الى التعليم عن بعد، وهما طريقتان من الطرق الشائعة في التعليم وتنعكس مخرجات تعلمها على الطلبة انفسهم وتمكنهم من تحقيق تعليم ذي نوعية أعلى من الاساليب السطحية المعتمدة ذات التوجه التعليمي. ولقد وجد ايضا ان هنالك علاقة ايجابية بين اساليب المدرسين تجاه التعليم والمفاهيم التي يؤمنون بها عن التعليم الجيد، وأن اساليب التعليم تتأثر بشكل كبير بالمفهوم الذي يحمله المدرس نحو التعليم (Parpala & Yläne, 2007).

#### • انتاجية البحوث Research Productivity

تعتبر البحوث بشكل عام مهمة جداً بحيث تم وصفها كونها واحدة من الدعامات التي تتوقف عليها السمعة الأكاديمية للجامعة، كما تم اعتبارها المساهم الرئيسي في تراكم المعارف الجديدة الى الحد الذي تبدأ لأن تصبح الجزء المرغوب في اعلان المهمة او الهدف النهائي للجامعة الذي يجلب انتباه القارئ (Wang, 2010). ولقد تم تعريف البحوث كونها "أية اكتشافات فكرية منتظمة التوجيه في ظواهر الممارسات البشرية المؤدية الى استنتاجات تزيد في اجمالي المعرفة البشرية" (Wilson, & (as cited by Wilson (1972) Almayali, 2014). وقد تأخذ ابعاد البحوث اهتماماً واعتباراً أكبر في القياس النهائي لأداء الكادر الكاديمي (Wang, 2010). لذلك نجد الكثير من البلدان تتوسع في مجالات التعليم والبحوث، اذ ازدادت في 2000-2004 بنسبة 133% عما كانت عليه في السابق (Johnes & YU, 2008). لذلك نجد ان الجامعات البحثية قد تضع موارد اكبر على الانشطة البحثية منها على الانشطة التعليمية الى الحد الذي تكون فيه المبالغ المصروفة حالياً على البحوث العلمية وحدها، يتراوح معدلها في الدول المتقدمة من اجمالي انتاجها المحلي (GDP)، 4% في اليابان و3% في الولايات المتحدة الامريكية و2% في أوروبا (Al-mayali, 2014). هذا فضلاً عن أن هذه البحوث تخلق سمعة ايجابية تعزز المستوى العلمي للجامعة او الكليه المعنية (Markom et al., 2012).

#### • الخدمات الأكاديمية Academics' Services

هنالك اعتقاد سائد مفاده انه في الوقت الذي اصبحت فيه نوعية قيادة مؤسسات التعليم العالي مركز استقطاب واهتمام للدراسات البحثية، ولكننا سنجد في عين الوقت نقص واضح في الادبيات ذات الصلة بأنشطة الخدمات الأكاديمية مقارنة ببقية أبعاد/مكونات اداء الكادر الأكاديمي كالتعليم أو انتاجية البحوث (Hashim & Mahmood, 2011) وعند الاخذ بنظر الاعتبار شعور الاهتمام السائد من قبل مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بالنمو المستدام في ظل البيئة التنافسية السائدة اليوم، نجد ان العلاقة الخلاقة والفاعلة لفلسفة التركيز على الطالب من اجل الاستقطاب والمحافظة وتوفير خدمات ذات نوعية جيدة قد أصبح من الاهمية والضرورة بحيث يتم اتخاذ كافة الخطوات الجادة لذلك (Hasan, Llias, Rahman & Razak, 2009). وكما هو الحال مع مستعد تنافسياً أكد كل من (Sahney & Benton, 2008) بأن التزام الموظفين المؤكد بالخدمة ذات النوعية الجيدة له صلة قوية بالمنافع التنظيمية مثل الزيادة في الإيرادات المحتملة، فاعلية بكلفة أقل وخريجين من نوعية ممتازة. ولقد عرض Hashim, (2009) عدداً من هذه الخدمات الممكنة والتي تقاس بشكل رئيس من خلال الواجبات الادارية والاستشارية، خدمات مقدمة داخل الكلية/الجامعة، عضوية لجان الأقسام، متطوع او عضو في مجلس استشاري محلي، وطني أو اقليمي. أما ماسرون ورفاقه فقد أشاروا الى وجود مؤشرات أداء من نوع آخر ألا وهي الاداء غير الملموس والمكون من عشرة انواع من الاسهامات الخدمية المقدمة من الكادر الأكاديمي؛ ثمانية منها تمثل اسهامات لصالح مؤسسات التعليم العالي والباقي يمثلان الاسهام المقدم الى المجتمع (Masron et al., 2012).

#### • رضا الكادر الأكاديمي Academic Staff Satisfaction

يعتبر رضا الكادر الأكاديمي في الجامعات الحكومية عامل من العوامل الرئيسية التي تقرر قوة العلاقة بين التزام الكادر والحافز من ناحية وبين نوعية ومستوى الاداء من الناحية الثانية. وبهذا الصدد يقول (Crossman & Abou-Zaki 2003) اذا كنا نريد ان نعرف سلامة المؤسسة العلمية ونوعية العمل، فان رضا الكادر الأكاديمي يصبح عامل اساسي ويعتمد الى حد كبير على الموارد

البشرية (Sohail & Delin, 2013). فالالتزام والمحافظة على الكادر الأكاديمي يعتبران أمراً حاسماً لتحقيق الأداء الأكاديمي الفعال؛ الذي يخلق مناخاً صحياً لمؤسسات التعليم العالي عموماً ويقود باتجاه المزيد من الرضا لدى الكادر الأكاديمي وبالتالي تحسين البيئة التعليمية مع تحسينات شاملة في الانتاجية بشكل عام (Noordin & Jusoff, 2009). فالرضا الأكاديمي يمثل شعوراً فردياً داخلياً تجاه عمله/عملها، سواء كان هذا الفرد راضياً أم لا. ومن المفيد الإشارة الى ان هذا الشعور يأتي، كما يقول (Worrell, 2004)، عبر مزيج من ظروف نفسية وجسدية وبيئية نشأت وتأثرت بعوامل داخلية وخارجية تتواجد في مكان العمل لتنعكس فيما بعد على الفرد (Mehrad et al., 2015)، لذلك نجد ان الباحثين (Al-Hinai & Bajracharya 2014) يؤكدان وجود ستة عوامل رئيسية يمكنها التأثير على الرضا الأكاديمي وهي كالتالي: المرتب والترقيات، الدعم الإداري، طبيعة الطلبة، زملاء العمل، عبء المهام، والمركز الوظيفي. أما (Ssesanga (2003، فهو من الناحية الثانية، يضع سبعة عوامل موزعة على مجموعتين؛ الأولى وتتضمن العوامل المتعلقة بسلوكية زملاء العمل وهي: الاشراف، والمظاهر الخفية للتدريس؛ والثانية تتضمن عوامل ظرفية ظاهرية تتعلق: بالمرتب، الصلاحيات، البحوث، الترقيات، وبيئة العمل.

### المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

#### أولاً: أسلوب جمع البيانات

فيما يتعلق بأسلوب جمع البيانات تم توزيع استبانة لكل قائد أكاديمي وتم استخدام برنامج الرزم الاحصائية (SPSS software) version 22 لأيجاد معامل الارتباط فيما بين متغيرات البحث، وكانت النتائج كما موضح في الجدول رقم (4) التالي:

Table 4 Inter-Correlation Coefficient

	Variables	MC	IC	EC	ASP
Strategic leadership Comp. (SLC)	MC	1			
	IC	.76**	1		
	EC	.80**	.71**	1	
Perceived Academics Performn.	ASP	.75**	.76**	.74**	1

يتضح من نتائج الجدول اعلاه وجود علاقة ترابطية عالية فيما بين الابعاد الثلاثة لمهارات القيادات الاستراتيجية مع بعضها البعض (الإدارية والفكرية والتعاطفية) وبنتيجة ( $r = .80, .76 \text{ and } .71, p < .01$ ) بينما بلغت علاقات الارتباط الموجبة بين كل مهارة من المهارات الثلاثة اعلاه على حدة مع المتغير التابع المتمثل بالأداء الأكاديمي (ASP) وبالنتائج التالية الجيدة أيضاً ( $r = .76, .75 \text{ and } .74, p < .01$ ) وبهذا تكون الفرضيات الثلاث المتعلقة بوجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد المهارات القيادية والاداء الأكاديمي قد اثبتت.

اما مايتعلق بتحديد مدى اسهام/تأثير ابعاد المهارات القيادية الاستراتيجية (الإدارية والفكرية والتعاطفية) في الأداء الأكاديمي فقد تم استخدام نموذج المعادلة البنوية (SEM) فكانت النتائج تشير الى وجود تطابق نموذجي جيد، وكما موضح في الشكل رقم (2) التالي:



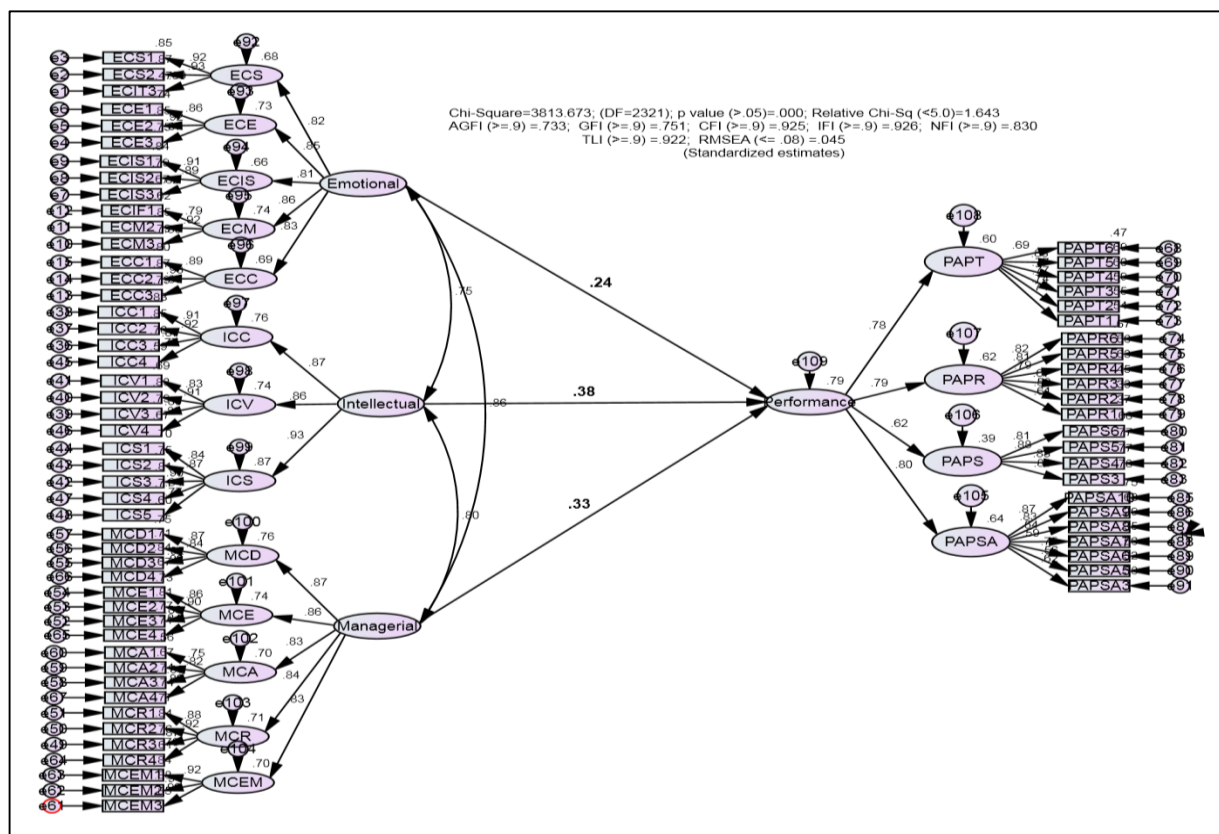


Figure 2: Structural Model indicating the prediction of Perceived Academic Staff Performance by Emotional Competencies, Intellectual Competencies and Managerial Competencies.

يتضح من الشكل رقم 2 اعلاه، ان نموذج المعادلة البنوية يتكون من ثلاثة بنى ترتبط بأبعاد معايير القياس الثلاثة (الأدائية والفكرية والتعاطفية)، وبالتالي فإن فرضيات البحث الثلاثة المقترحة لأختبار صحة النموذج قد تم التعبير عنها كالآتي:

**H1:** هنالك علاقة ترابط وتأثير معنوية للمهارات الفكرية القيادية بأداء الكادر الأكاديمي.

وبنفس المعنى يشير النموذج البنوي بأن المهارات الفكرية تعتبر مفسر مهم للأداء الأكاديمي المعتمد؛ والنتيجة كما مبينة في الجدول رقم 5 ادناه والتي اشارت الى وجود علاقة معنوية مهمة بين المهارات الفكرية والاداء الأكاديمي المعتمد ( $\beta = .381$ ,  $CR = 4.425$ ,  $p < .05$ ) وبذلك ثبتت صحة ما جاء في الفرضية.

**H2:** هنالك علاقة ترابط وتأثير معنوية للمهارات الادارية القيادية بأداء الكادر الأكاديمي.

وجاءت نتائج تحليل النموذج البنوي مؤيدة لوجود علاقة معنوية مهمة بين المهارات الادارية وبين الاداء الأكاديمي المعتمد، حيث أشارت نتائج الجدول رقم 5 الى وجود علاقة معنوية مهمة بين المهارات الادارية والاداء الأكاديمي المعتمد ( $\beta = .332$ ,  $CR = 2.894$ ,  $p < .05$ ) وهذا يدعم صحة الفرضية الثانية. وهكذا نجد ان نتائج تحليل الفرضيتين H1 و H2 تتسق مع ما ذهب اليه كل من (Dulewicz & Higgs (2000); Muller & Turner, (2010) and Nordin, (2011).

**H3:** هنالك علاقة ترابط وتأثير معنوية للمهارات التعاطفية القيادية بأداء الكادر الأكاديمي.

لقد كانت هذه الفرضية تفترض وجود علاقة معنوية بين المهارات التعاطفية وبين اداء الكادر الأكاديمي؛ الا ان نتائج تحليل النموذج البنوي في الجدول رقم 5 أشارت الى عدم وجود مساهمة معنوية بين المهارات التعاطفية وبين اداء الكادر الأكاديمي ( $\beta = .243$ ,  $CR = 1.426$ ,  $p > .05$ )، وبهذا تنتفي صحة الفرضية رقم (3) وهذا يعني أن المهارات القيادية التعاطفية لا تصلح ان تكون مؤشراً سليماً لأداء الكادر الأكاديمي المعتمد، والذي يمكن ان يعزى مثلاً الى عدم الى منح الوقت اللازم من قبل القائد

للاشراف على مؤوسيه أو لتطوير قدراتهم أو لعدم توسيع صلاحيات التمكين أو محدودية اللامركزية الممنوحة لهم (Dulewicz & Higgs, 4005).

وفيما يلي نتائج الجدول رقم 5 :

Table5. Unstandardized and standardized regression weight in the hypothesized path model

Hypothesized relationships	B	S.E	B	CR	P
Performan ce <--- Emotional	.202	.083	.243	6.421	.15
Performan ce <--- Intellectual	.292	.066	.381	4.425	.000
Performan ce <--- Managerial	.244	.084	.332	2.894	.004

B:- Unstandardized Regression Weight; S.E:- Standard Error;  $\beta$ :- Standardized Regression Weight; CR:- Critical Ratio; p:- Significant – p

#### المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

- (1) لقد ظهر من خلال متابعة نتائج الجانب العملي وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين المهارات القيادية الاستراتيجية الثلاثة مع بعضها البعض (الفكرية والادارية والتعاطفية) من جهة، وبينها وبين أداء الكادر الاكاديمي المعتمد من الجهة الثانية.
- (2) وفيما يتعلق بقوة التأثير/الاسهام الذي يمكن أن تقدمه كل واحدة من هذه المهارات القيادية الاستراتيجية الثلاثة (الفكرية والادارية والتعاطفية) في أداء الكادر الاكاديمي المعتمد؛ نجد أن نتائج تحليل البيانات كانت تشير الى ان للمهارات الفكرية التأثير/الاسهام الاكبر في تحسين الاداء ، يليه بالدرجة الثانية من حيث قوة التأثير المهارات الادارية، أي صحة الفرضيتين H2, H1، وهذا يعني أن البعد القيادي الوحيد الذي فشل في اثبات صحة فرضيته من حيث تأثيره/اسهامه الضعيف جداً في أداء الكادر الاكاديمي هو المهارة القيادية التعاطفية (الفرضية H3) أي عدم وجود اسهام معنوي لمهارات القيادة الاستراتيجية التعاطفية في أداء الكادر الاكاديمي.
- (3) ان ضعف تأثير/اسهام المهارة التعاطفية، الفرضية (H3)، والتي ينبغي ان تمتلكها القيادات الاستراتيجية، يعزى بالضرورة الى نقص الخبرة اللازمة لكيفية التعامل او التواصل المهني للقائد مع مؤوسيه كونها الآلية او اداة الوصل التي تنقل او تحول افكار او خطط القيادات الاستراتيجية العليا الى المستويات الادنى ثم المستوى الذي يليه الى ان تصل الى التدريسي الذي يعمل على تنفيذ الخطط والانشطة التدريسية الاخرى.



## ثانياً: التوصيات

- 1- لقد اظهرت الأدبيات ما يشبه الاتفاق العام بين الباحثين بأن القائد الأكاديمي (الجامعي) الاستراتيجي المقدر والفعال هو الذي يمتلك المهارات والقدرات المميزة القادرة على خلق البنى التحتية السليمة والرصينة التي تجمع وتوحد انشطتها الجامعية فيما يتعلق بسياسات التخطيط، وضع النظم الرقابية، التطوير الهيكلي، الخطط التشغيلية، استثمار الموارد، وتحسين الموارد البشرية والمادية الى المستوى الذي تتحقق من خلاله اهداف المؤسسات التعليمية. لذلك ينبغي التأكيد على هذه الجوانب القيادية الهامة من خلال تكرار استخدام اسلوب قياس أثر هذه المهارات القيادية الثلاثة موضع البحث على الاداء الأكاديمي وفق فترات دورية تقررها رئاسات الجامعات والمعاهد المعنية لضمان ديمومة مراقبة مستويات عالية من أداء كادر أكاديمي يتميز بالمرونة والتطوير ويعمل وتحقيق التحسين المستمر.
- 2- ان وجود قيادة تتمتع بالمهارات الاستراتيجية المتعددة يستلزم وجود عملية تحفيز ذاتي ناشط ومستدام للتعليم تتأثر قوته بمقدار مستوى النضج الشخصي للقائد، مثلما هو الحال مع العمليات التطويرية الأخرى. وبهذا فان اي نقص في القدرات القيادية سيكون بالأمكان معالجته من خلال استراتيجيات متعددة كالسمينارات وورش العمل العلمي، برامج تنمية القدرات الذاتية، ومجموعة من البرامج المحلية أو الدولية الأخرى ومن ضمنها البرامج الجامعية؛ فجميعها يقدم وسيلة لمواجهة التحديات التي تواجه تطوير رؤساء كليات ومعاهد مجتمعات المستقبل.
- 3- ضرورة الأهتمام بأعداد برامج تدريبية متخصصة وأختيار المدراء المناسبين لها وبما يتسق مع أحتياجات القيادات الجامعية من الانواع المختلفة من اساليب التعامل مع الكوادر التابعة لها لانجاز المهام بهدف ايجاد اوجه الشبه بين السمة النفسية والتعاطفية والسمات الأخرى للمدير وبين مستلزمات المهمة ذات الصلة. ومن الجدير بالذكر ان المهارات القيادية قد تصبح ذات تأثير غير فعال اذا كان القائد الذي يمتلك المهارة المطلوبة، كالمهارة التعاطفية مثلاً، لكنه لا يحسن استخدامها في التواصل بفاعلية مع المتعاملين معه في العمل (Kools, 2010)؛ ولكن، وعدا كون الصلة القوية المتلازمة مابين الاثنين أي المهارة وحسن استخدامها التي تمت الإشارة إليها في (Dulewicz and Higgs, 2005)، نجد أن الكثير من الأدبيات حول القيادة التحويلية تشير ضمناً الى انها تستلزم وجود الذكاء التعاطفي عند التعامل مع المرؤوسين (Higgs and Rowland, 2001). اما من الناحية الثانية، وكبديل او مكمل لما ورد آنفاً؛ غالباً ما يطلب من مسؤولي الموارد البشرية وضع برامج تدريبية تتضمن تفعيل وتحسين نظم مكافآت ادارية جامعية تستخدم كوسيلة لتحفيز التواصل المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين بهدف تحسين الجانب التعاطفي للمهارات القيادية التي يمكن تعزيزها واغنائها (Vakola et al. 2007)، بمعنى ان فاعلية ونجاح القيادة يعتمد الى حد كبير على النمط القيادي والظرف السائد – اي السياق- والمهارات الملائمة اي المناسبة لذلك.
- 4- وأخيراً يمكن الاستعانة بالعديد من المؤسسات العالمية الرائدة التي تأسست كمراكز لتدريب القيادات وكذلك الكثير من شركات الاستشارات الخدمية التي يمتلكها افراد، بل حتى ان بروفيسور Buchen (2005) يذكر بأن هنالك العديد من الجامعات الامريكية مثل جامعات Walden و Capella و Phoenix تتميز بكونها تقدم تعليم عن بعد اضافة الى استخدام وكلاء مقاولين يعملون بأسلوب الدوام الجزئي لصالح العديد من الجامعات المحتاجة، عبر التواصل المباشر بالانترنت، وكلها معترف بها محلياً واقليمياً، بإمكانها تقديم العون لمن يريد تطوير قياداتهم الأكاديمية وحسب الطلب.

## المصادر:

1. Al-Hinai, Z. & Bajracharya, A. (2014). "A study on the factors affecting job satisfaction of Academic staff in higher education institution" *13th International Academic Conference, Antibes* ISBN 978-80-87927-05-2, ISES.
2. Al-Mayali H.H., (2014). "The Relationship between Leadership Behavior and Perceived Academic Outcomes: The Mediating Role of Perceived Organisational Support and Knowledge Management in Iraqi Public Universities" (*unpublished doctoral thesis*), (Pp. 3,18, 20, 21, 25, 26, 27, 45, 51).
3. Biggs J. & Tang C. (2003). "Teaching for Quality Learning at University, Society for Research into Higher Education Open University" *Press New edition*. p140.
4. Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks, *Centre for Leadership Studies, University of Exeter*,

- Pp. 1-44.
5. Brown, S., & Squire, B. (2007). Capabilities and competencies-toward strategic resonance between operations and strategy processes within firms (*Draft version*), (P.5).
  6. Cernusca, L. & Dima, C. (2007). “Competency and human resource management” *International Journal of Psychology*, 2.
  7. Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling—A Literature Survey, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(1), 14-22 (P.15-17).
  8. Crossman, A., & Abou-Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff” *Journal of Managerial Psychology*, 18 (4), 368-376.
  9. Dimitrios, N. K., Sakas, D. P., & Vlachos, D. S, (2013). Analysis of Strategic Leadership Simulation Models in Non-profit Organizations, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (73), 276-284 (P.276).
  10. Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
  11. Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64. (P. 53).
  12. Drugus D., & Landoy A., (2014). “Leadership in higher education,” *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 7 (2).
  13. Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123. (P. 105, 109, 114).
  14. Hasan, H. F. A., Ilias, A., Rahman, R. A., & Razak, M. Z. A. (2009). Service quality and student satisfaction: A case study at private higher education institutions, *International Business Research*, 1(3), p163.
  15. Hashim, R. A. (2009). Perceived leadership behaviors and commitment to service quality among academic staff: The Mediating Influence of Job Satisfaction. *Thesis: Ph.D. College of Business, Universiti Utara, Malaysia*.
  16. Hashim, R. A., & Mahmood, R. (2011). “Transformational leadership style and academic staff’s commitment to service quality at Malaysian universities,” In: *World Business and social science Research Conference*. Las Vegas, USA.
  17. Higgs, M., & Rowland, D. (2003). Is change changing? An examination of approaches to change and its leadership. *Working paper series- Henley management college hwp*, (13).
  18. Jałocha, B., Krane, H. P., Ekambaram, A., & Prawelska-Skrzypek, G. (2014). Key Competences of Public Sector Project Managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (119), 247-256. (P. 250, 251).
  19. Jarbandhan, D. B. (2012). Variables influencing change leadership competencies to strategically manage transformation in the South African public sector. (*Doctoral dissertation, University of Johannesburg*).
  20. Johnes, J. (1996). Performance assessment in higher education in Britain. *European Journal of Operational Research*, 89(1), 18-33.
  21. Johnes, J., & Li, Y. U. (2008). Measuring the research performance of Chinese higher education institutions using data envelopment analysis. *China Economic Review*, 19(4),

- 679-696.
22. Jooste, C., & Fourie, B. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders. *Southern African Business Review*, 13(3) 51-68. (P. 52).
  23. Kong W.-H., Fu T.-T., (2012). "Assessing the performance of business colleges in Taiwan using data envelopment analysis and student based value-added performance indicators." *Omega* (40), 541–549.
  24. Kools, J. M. (2010). Leadership competencies for college leaders of public small, rural, single-campus and large, urban, multiple-campus colleges, (*Doctoral dissertation, University of South Florida*).
  25. Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human resource development international*, 8(1), 27-46.
  26. Lewis, J. Packard T., & Lewis, M. (2011) *Management of human service programs, Cengage Learning*.
  27. Mahdi, O. R. (2014). Strategic Leadership Capabilities and Sustainable Competitive Advantage in Iraq private universities: The Mediating Role of Knowledge Management Process, (*Unpublished doctoral thesis*) *University Tenaga Nasional*. (9) 21.
  28. Markom, M., Abdul, N. A., Ariffin, A. K., Wahab, D. A., Husain, H., & Ramli, N. F. L. (2012). Lecturer's Notional Hour Measurement in Improving Research University Academics Performance, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 60, 430-435 (P.498).
  29. Masron, T. A., Ahmad, Z., & Rahim, N. B (2012) Key performance indicators vs key intangible performance among academic staff: A case study of a public university in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (56), 494-503. (Pp.496, 497, 498).
  30. Medina, M. J. L. & Encomienda F. J. b. (2013) Strategic Management as Key to Improve the Quality of Education, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 81, 270 – 274.
  31. Mehrad, A., Hamsan, H. H. B., Redzuan M., and Abdullah H. (2015) "The role of the job satisfaction among academic staff at university" Proceeding of the (3<sup>rd</sup>) Global Summit on Education GSE (e-ISBN 978-967-0792-01-1) 9-10, Kuala Lumpur, Malaysia Organized by <http://WorldConferences.net> (P.573).
  32. Müller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International journal of project management*, 25(1), 21-32.
  33. Noordin, F. and Jusoff, K (2009) "Levels of Job Satisfaction amongst Malaysian Academic Staff" *Asian Social Science*, vol 5 No 5 pp122-128.
  34. Parpala, A. & Lindblom-Ylänne, S. (2007). University Teachers' Conceptions of Good Teaching in the Units of High-Quality Education, *Studies in Educational Evaluation*, 33(3), 355-370.
  35. Ramsden, P. (2003). *Learning to teach in higher education*. (2 ed) London Routledge (p210).
  36. Ruppert, S. S. (1994). *Charting Higher Education Accountability: A Sourcebook on State-Level Performance Indicators*.
  37. Sahney, S., & Benton, M. J (2008) Recovery from the most profound mass extinction of all time, *Proceedings of the Royal Society of London B: Biological Sciences*, 275(1636), 759-765.

38. Silberman, M (2003) *The Active Manager's Tool Kit*, McGraw Hill Professional, 304 pages (P. x).
39. Sohail, M. T., & Delin, H (2013) "Job Satisfaction surrounded by Academics Staff: a case study of job satisfaction of Academics staff of the GCUL, Pakistan." *Institute of Interdisciplinary Business Research*, Vol 4, No. 11, pp126-137 (P 126).
40. Ssesanga, K., & Garrett, R. M (2005) Job satisfaction of university academics: Perspectives from, *Uganda. Higher Education*, 50(1), 33-56.
41. Sydänmaanlakka, P. (2003). *Intelligent leadership and leadership competencies: developing a leadership framework for intelligent organizations (doctoral thesis)*.
42. Tabassi, A. A., Roufehaei, K. M., Ramli, M., Bakar, A. H. A., Ismail, R., & Pakir, A. H. K. (2016) Leadership competences of sustainable construction project managers. *Journal of Cleaner Production*, (124), 339-349.
43. Tang, T. L. & Chamberlain, M (1997) Attitudes toward Research and Teaching: Differences between Administrators and Faculty Members. *Journal of Higher Education*, 68 (2), 212-227.
44. Tangen, S (2005) Insights from practice: Analyzing the requirements of performance measurement systems. *Measuring Business Excellence*, 9(4), 46-54.
45. Tripathi, P., & Suri, R. K.(2010). Development of competence based management and performance assessment system for academic management: empirical investigation. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 1(4), 357-361.
46. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. and Ulrich, M (2012) *HR from the outside in*, New York: McGraw, HR from the outside in New York: McGraw.
47. Vakola M., Eric Soderquist K. & Prastacos, G. P (2007) Competency management in support of organisational change. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 260-275 (P.260, 261).
48. Vaculik, M., Prochazka, J., & Smutny P. (2014) Competencies and leadership effectiveness: Which skills predict effective leadership? In *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*, (pp. 337-344). (P.337)
49. Wang X., (2010). "Performance measurement in universities: managerial perspective." *University of Twente, Netherland* pp1-82.
50. Wart, M. V., (2003). Public-Sector leadership theory: An assessment. *Public administration review*, 63(2), 214-2