

دور القيادات الأكاديمية في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العمانية: آليات مقترحة

إعداد

يوسف أبو شندي

قسم علم النفس

جامعة السلطان قابوس -

سلطنة عمان

راشد الفهدي

قسم الأصول والإدارة التربوية

فتحي أبو ناصر

هلال بن أحمد المسكري

وزارة التربية والتعليم

دور القيادات الأكاديمية في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العمانية: آليات مقترحة

هلال بن أحمد المسكري، فتحي أبو ناصر، راشد الفهدي، يوسف أبو شندي*

الملخص:

يُعد تطوير ممارسات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات من الجوانب الحيوية، والقادة الأكاديميون هم المعول عليهم للقيام بعملية التطوير، هدفت هذه الدراسة الوصفية الكمية الى تقديم آليات مقترحة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العمانية، تألفت عينة الدراسة من ٤١٨ عضو هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس ونزوى، وتكونت استبانة مهام أعضاء هيئة التدريس من ١٥ عبارة وزعت على ثلاثة مجالات، هي: التعليم والتعلم، الابداع والبحث العلمي، خدمة الجامعة والمجتمع، وأشارت نتائج الدراسة أن القادة الأكاديميين يعطون افراد العينة فرصا للتدريب على تطبيق الأساليب الحديثة في التعليم والتعلم، كما أنهم يواجهونهم على إقامة مشاريع بحثية مشتركة بينهم، بالإضافة إلى أنهم يحفزون أعضاء هيئة التدريس على المشاركة فيما يخدم الجامعة والمجتمع، ولزيادة دعم القادة الأكاديميين لأعضاء هيئة التدريس، أوصت الدراسة باقتراح عدة آليات للتطوير منها: توفير نظام تشريعي وإداري ومالي يدعم تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، ويمنحهم فرصا أفضل للتدريب على تطبيق الأساليب الحديثة في التعليم والتعلم، وإتاحة الوقت الكافي لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في اعداد البحوث العلمية ونشرها، وكذلك تحفيز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في الجمعيات والمنظمات الدولية.

كلمات مفتاحية: أعضاء هيئة التدريس، الجامعات العمانية، تطوير الأداء، الليات مقترحة.

* هلال بن أحمد المسكري: وزارة التربية والتعليم.

فتحي أبو ناصر، وراشد الفهدي: قسم الأصول والإدارة التربوية.

يوسف أبو شندي: قسم علم النفس-جامعة السلطان قابوس - سلطنة عمان.

The Role of Academic Leadership in Enhancing the Performance of Faculty Members at Omani Universities: Proposed Mechanisms

Hilal Al-Maskari,	Fathi M Abunaser,	Rashid Al-Fahdi,	Youssef Abu Shendi,
Ministry of Education Sultanate of Oman	Department of Educational Foundations and Administration,		Department of Psychology / Sultan Qaboos University – Sultanate of Oman

Abstract:

Enhancing the performance practices of university faculty members is a vital aspect of academic development, and academic leaders are relied upon to spearhead this process. This quantitative descriptive study aimed to propose mechanisms to improve the performance of faculty members at Omani universities. The study sample included 418 faculty members from Sultan Qaboos University and the University of Nizwa. The faculty tasks questionnaire consisted of 15 items distributed across three domains: teaching and learning, creativity and scientific research, and university and community service. The results indicated that academic leaders provide faculty members with training opportunities to apply modern teaching and learning methods. They also guide them in establishing joint research projects and motivate them to engage in activities that serve the university and the community. To enhance the support provided by academic leaders to faculty members, the study proposed several development mechanisms, including the establishment of legislative, administrative, and financial systems that support faculty performance enhancement. These mechanisms would offer better training opportunities in modern teaching practices, allow adequate time for conducting and publishing research, and encourage participation in international associations and organizations.

Keywords: Faculty Members, Omani Universities, Performance Development, Proposed Mechanisms.

المقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة نتيجةً للانفجار المعرفي وثورة المعلومات، التي صاحبت القرن الحالي، والتي أحدثت عدة تغييرات في مختلف المجالات، مما استدعى الحاجة للتطوير في جميع المؤسسات، ومن ضمن هذه المؤسسات الجامعات؛ ومن أهم العوامل المؤثرة في تطوير الجامعات، أعضاء هيئة التدريس، وبناءً عليه فإن قدرة هؤلاء الأعضاء على ممارسة مهامهم بكفاءة وفاعلية يسهم في تحقيق أهداف هذه الجامعات، وبالتالي إحداث التطوير المطلوب، بما يضمن تطابق النتائج مع الأهداف، ونتيجة لذلك تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، والبحث عن السبل والأدوات المعينة على ذلك.

لقد زاد اهتمام الحكومات، وصناع القرار، وواضعي السياسات التعليمية، بمؤسسات التعليم العالي، في مختلف الأقطار نظراً لزيادة توسعها، وتعدد أهدافها، وإسهامها في الكشف عن العديد من مشكلات المجتمع، وتقديم الحلول العلمية والعملية القادرة على معالجتها، لذا أصبحت هذه المؤسسات أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المجتمعات من أجل تحقيق التنمية والازدهار على مختلف الأصعدة (الخطيب، ٢٠١٩). وفي ذات الصدد انطلقت مسيرة النهضة التعليمية في سلطنة عمان منذ بداية النهضة المباركة، تبعها اهتماماً بالتعليم العالي، حيث يعتبر التعليم العالي عنصراً أساسياً في المنظومة التعليمية، ومؤثراً في تطور الحياة الثقافية لأي دولة، وقد توجت مسيرة التعليم العالي في السلطنة بافتتاح جامعة السلطان قابوس في عام ١٩٨٦م (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، ٢٠٢٢).

ومن منطلق الاهتمام بمستقبل التعليم في سلطنة عمان، انطلقت رؤية الاستراتيجية الوطنية للتعليم ٢٠٤٠، الصادرة عن مجلس التعليم (٢٠١٨) والتي جاء فيه: أن تضافر جهود جميع الأطراف في نشر الوعي حول دور الأفراد والمجتمع في دفع عجلة التنمية والنهوض بها، يستوجب بناء نظام تعليمي محفّز، ونظام تدريب مهنيّ، يُعنى بإكساب الأفراد مهارات عالية (المجلس الأعلى للتخطيط، ٢٠١٩).

وفضلاً عن ذلك تعتبر الجامعات مؤسسات تعليمية وبحثية ومجتمعية؛ فهي مؤسسات تعليمية تستقبل أفراد المجتمع وتعمل على تنميتهم وتطويرهم، وهي مؤسسات بحثية بما تقوم به من دراسات وأبحاث، وهي مؤسسات مجتمعية لما تقوم به من خدمات في مجال خدمة المجتمع وتطويره (الرواشدة، ٢٠١٧).

وعليه فإن الجامعات تلعب دوراً بارزاً في تطور الدول والمجتمعات، وبما أن العلوم في تطور وتجدد وتقدم متسارع فإن الجامعات تكون في منافسة شديدة لمواكبة تلك التطورات

والتغيرات، وهذا يتطلب الاستثمار في الكوادر البشرية التي تكون كفيلة بإحداث التغيير والتطلع نحو الأداء الجامعي المتميز.

الإطار النظري:

وتأسيساً على ذلك فإن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات تقوم بمجموعة من الأدوار هي التعليم والتعلم، والابداع والبحث العلمي، وخدمة الجامعة والمجتمع، وفيما يلي توضيح لهذه الأدوار:

١- **التعليم والتعلم:** يعد التعليم من الأدوار الهامة والاساسية لعضو هيئة التدريس، فعضو هيئة التدريس المتمكن والمؤهل تأهيلاً عالياً يعتبر أحد أهم عوامل نجاح أي مؤسسة تعليمية في العالم، وبدونه لن تحقق هذه المؤسسة جودة التعليم وتميزه (الحقباتي، ٢٠١٥). وتتضح أهمية التعليم في الوفاء بحاجة المجتمع من الخريجين الذين لهم دوراً هاماً في تنمية رأس المال البشري، الذي يُعد بدوره من أهم ركائز التنمية الاقتصادية والثقافية والاجتماعية (بدوي، ٢٠٠٥). حيث تنعكس المتطلبات التعليمية لعضو هيئة التدريس من خلال تنمية مهارات الطلاب مثل التفكير العلمي، والإبداعي، والابتكاري، والنقد البناء، والعمل على تبني أفكار الطلبة الإبداعية مع نشرها، وتسويقها على مؤسسات المجتمع، والعمل على تكثيف التدريبات الميدانية في مواقع العمل والإنتاج مما يساعد الطلبة على ربط الدراسة النظرية بالتطبيق العملي (Boyko, 2009). وعليه لا بد أن تكون هناك تنمية مهنية وأكاديمية لعضو هيئة التدريس في مجال التعليم والتعلم، وذلك من خلال عقد برامج ودورات تدريبية حول الإبداع، وكيفية الكشف عن المبدعين وسبل رعايتهم، وطرق التدريس الإبداعي، وكذلك الاهتمام بعقد الندوات والمؤتمرات (زاهر وآخرون، ٢٠١٣).

٢- **الإبداع والبحث العلمي:** تتضح أهمية البحث العلمي إنتاجاً، ونشراً، وتطبيقاً للمجتمع في عصرنا الحالي وما يواجهه من الانفجار المعرفي، والتقدم التكنولوجي؛ فقد أصبح الإنتاج العلمي، وما يستفاد منه في تطوير المجتمع مؤشراً على تقدم الجامعات وتصنيفها (الحربي، ٢٠٢٢). إذ يعتبر البحث العلمي من أهم الوظائف الأساسية التي تميز الجامعات في الوقت الراهن، ففي دراسة دعمتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أكد تيلور (Taylor, 2006) أن الاهتمام بالبحث العلمي يعد أهم الصفات الأساسية للجامعات المتقدمة. حيث إن إحدى الأدوار المنتظرة من البحث العلمي في الجامعات تظهر في مدى قدرة البحث على الإسهام في التنمية الاقتصادية، من حيث زيادة الإنتاج وتجويده وتقليل التكلفة (القصيبي، ٢٠٠٣). وهذا يتطلب من عضو هيئة التدريس العمل على عدد من العلاقات الوثيقة مع المؤسسات والجامعات والمراكز العلمية والبحوثية العالمية ذات المستوى

الراقي، وذلك للوقوف على أحدث ما توصل إليه البحث العلمي في تلك المراكز، والمؤسسات، والجامعات، وعمل البحوث المرتبطة بحقل العمل للمساعدة في حل المشكلات الإنتاجية التي تواجه مختلف القطاعات؛ وفي ضوء ذلك فإن المتطلبات البحثية هي التي تعمل على تهيئة المناخ المناسب للبحث والتشجيع عليه؛ وذلك لإثراء المعرفة، ونشرها، وتحويل نتائج الأبحاث إلى منتجات (الزهراني والدسوقي، ٢٠٢٠).

٣- **خدمة الجامعة والمجتمع:** تعد خدمة الجامعة والمجتمع من الأدوار الرئيسية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، فالجامعة هي مركز إشعاع وتطوير للمجتمع، إذ تسهم هذه الخدمة في حل العديد من المشكلات التي يعاني منها المجتمع في جميع مجالات المعرفة، من خلال الأبحاث العلمية والبرامج التدريبية والمحاضرات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة (رسمي وآخرون، ٢٠١٩). ولقد شمل هذا الدور تقديم خدمات ومجالات عمل متنوعة، ولتحت حاجات اجتماعية ومعرفية ومهارية من خلال تقديم الدورات التدريبية والتعليم المستمر لأعضاء هيئة التدريس والطلبة والإداريين والمجتمع المحلي، وفتح مكاتب استشارية لتقديم الخبرات والاستشارات العلمية والبحثية للجهات المتخصصة مقابل أجور رمزية (الدباغ، ٢٠٠٠). ويعتبر التعاون بين الشركات والجامعات محركات أساسية لاقتصاد الابتكار، ولطالما كانت هذه العلاقات ركيزة أساسية في البحث والتطوير المؤسسي (Froland, et al., 2018). وفي ضوء ذلك فإن متطلبات الشراكة مع قطاع الإنتاج والمجتمع، يحتم إنشاء وإدارة اللوائح التي تنظم العلاقة بين الجامعة وقطاع الإنتاج، مع تحديد احتياجات القطاع الإنتاجي، وإنشاء ممثل رسمي داخل الجامعة لإدارة عملية ترابط الشراكة الجامعية (Alzate, 2015).

وفي هذا الإطار فإن تطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس يلعب دوراً هاماً في تعزيز تنافسية المؤسسات، ومواكبة سرعة التغيير، من أجل تقديم خدمات ذات جودة (Öztürk, 2016). ويعتبر تطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي انعكاساً للإمكانيات التي تمتاز بها هذه المؤسسات، وهو إحدى الوسائل الملحة لمواكبة التغيير والتعامل معه في ظل المطالب المتزايدة من أجل رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس (القاسمية، والعمرية، ٢٠١٨). وقد لاقى موضوع تطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي اهتماماً كبيراً؛ نظراً لدورهم في نجاح هذه المؤسسة واستمرارها وزيادة فاعليتها (الظفيري، ٢٠٢٠). وهو ما أشار إليه القرني (٢٠٢١) من أنه لا بد من التوجه نحو تطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس، وأن تعتمد الرؤية المستقبلية للجامعة في خططها الاستراتيجية على تحديد المهارات المطلوبة من هؤلاء الأعضاء حتى يتسنى لها المنافسة محلياً ودولياً. كما أن تطوير أدوار أعضاء هيئة

التدريس، يساعد الجامعة في تحقيق أهدافها من خلال تطوير نظمها، والمهام الإدارية لمنتسبيها (الطويل والفايز، ٢٠٢٢).

ومما لا شك فيه أن السبب وراء الاهتمام بتطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس هو ظهور الاتجاهات والتطبيقات الحديثة للإدارة المعاصرة، وهذا التطوير هو لمواجهة التغيرات والتحولات، إذ يُعتبر أعضاء هيئة التدريس المحور الرئيس لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة (معوذ، ٢٠١٣). وبهذا التطوير تضمن المؤسسة التميّز على المدى البعيد؛ فأداء العاملين يجب أن يحتل المساحة الأكبر في أي تطوير منظمي (الغامدي وآخرون، ٢٠١٩). ولذا أصبح التميّز في تطوير أداء العاملين هو المستوى الذي تسعى إليه المؤسسات في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة (عبدالله وآخرون، ٢٠٢٠).

وتماشياً مع ما تم ذكره، فقد أكدت التوصيات الرئيسة لاستراتيجية إدارة التعليم، على أهمية بناء الكفاءات البشرية لمؤسسات التعليم العالي لتكون مؤهلة لإدارة شؤونها التعليمية والأكاديمية، من خلال توفير برامج تدريبية عالية المستوى، والاطلاع على أفضل الممارسات في الجامعات العالمية، إذ يجب على هذه المؤسسات أن تطور القدرات والخبرات المتوافرة لديها؛ لرفع الكفاءة التي تساعد في إدارة شؤونها (مجلس التعليم، ٢٠١٨).

ومن هذا المنطلق، فإن تطوير نظام التعليم العماني بجميع مستوياته، أصبح أمراً ضرورياً لبناء الإنسان المبتكر، وذلك من خلال التركيز على تطوير الكوادر البشرية، وتمكينها من رفع مستويات الإنتاجية، حيث إن من أهداف رؤية عمان ٢٠٤٠، فيما يخص أولوية التعليم والتعلم والبحث العلمي والقدرات الوطنية، هو إعداد منظومة وطنية فاعلة للبحث العلمي والإبداع والابتكار، وبناء نظام ممكن للقدرات البشرية في قطاع التعليم (المجلس الأعلى للتخطيط، ٢٠١٩). وهذا ما أكدته رؤية جامعة السلطان قابوس: أن تحافظ الجامعة على دورها الريادي في مجالي التعليم العالي وخدمة المجتمع داخل السلطنة، وأن تتميز دولياً بجودة بحوثها العلمية الابتكارية وخريجياتها وشراكاتها الإستراتيجية، كما أن رسالة الجامعة المتمثلة في التميز في مجال التعليم والتعلم، والإبداع والبحث العلمي، وخدمة الجامعة والمجتمع، من خلال تعزيز مبادئ التحليل العلمي والتفكير الإبداعي في بيئة أكاديمية محفزة، والمشاركة في إنتاج المعرفة وتطويرها ونشرها، والتفاعل مع المجتمعين المحلي والدولي، ترتبط بتحقيق رؤية عمان ٢٠٤٠ (جامعة السلطان قابوس، ٢٠١٥).

وعليه تم تطبيق الدراسة الحالية في الجامعات العمانية، الحكومية والخاصة، وهنا فإن جامعة السلطان قابوس تمثل الجامعات الحكومية، وجامعة نزوى تمثل الجامعات الخاصة، وقد تم اختيار جامعة السلطان قابوس كونها الجامعة الحكومية الرائدة والعريقة في السلطنة فهي أقدم

جامعة حكومية في سلطنة عمان، وتم اختيار جامعة نزوى كونها أقدم جامعة خاصة في السلطنة وحصلت على اعتماد أكاديمي، كما انها من ضمن الجامعات الرائدة في التصنيف الدولي، لذا تتمثل الدراسة الحالية في الحاجة إلى تطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العمانية، في مجالات (التعليم والتعلم، والابداع والبحث العلمي، وخدمة الجامعة والمجتمع)، من خلال وضع آلية مقترحة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العمانية.

مشكلة الدراسة:

يُعد الأداء المتميز لأعضاء هيئة التدريس حجر الأساس في تطور مؤسسات التعليم العالي وارتقائها في مختلف التصنيفات، مما يفرض ضرورة ملحة للاهتمام بتطوير هذا الأداء بما يواكب متطلبات عصر العولمة وتحدياته المتجددة. ولا يمكن تحقيق هذا التطوير إلا من خلال إعادة النظر في الممارسات الأكاديمية الحالية، والانتقال نحو نماذج أكثر فاعلية تعزز من قدرات الكادر الأكاديمي وتدعم تمكنه من تجاوز العقبات المهنية. فالتطوير لا يقتصر على المهارات فحسب، بل يشمل أيضاً بناء بيئة محفزة للإبداع والبحث، بما يسهم في ارتفاع الجامعات العمانية إلى مصاف المؤسسات الرائدة محلياً وإقليمياً. وقد أكدت العديد من الدراسات العالمية أهمية هذا التوجه؛ فقد أشار أوزتورك (٢٠١٦) إلى أن تدريب أعضاء هيئة التدريس لم يكن كافياً، مما انعكس سلبيًا على أدائهم. وفي السياق ذاته، أوصت دراسة شاهين وآخرين (٢٠٢٠) بتصميم برامج تدريبية نوعية لتمكين أعضاء هيئة التدريس من تحقيق الأهداف الجامعية بفاعلية، كما دعت دراسة وهاب وتيساري (٢٠٢٠) إلى تقديم برامج تأهيلية تسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبلهم.

وعلى الصعيد المحلي، كشفت دراسات عدة عن وجود تحديات مؤسسية تواجه تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العمانية؛ حيث دعت دراسة السندي وآخرين (٢٠١٤) إلى مراجعة أدوار القيادات الأكاديمية لتعزيز هذا الأداء، بينما شددت دراسة الشبيبي (٢٠١٥) على ضرورة إعادة تأهيل الكوادر الأكاديمية بما يواكب التحولات العالمية. كما أوصت دراسة العريمي (٢٠١٧) بوضع رؤية واضحة لكليات العلوم التطبيقية تركز على تطوير أعضاء هيئة التدريس. أما فيما يتعلق بالبحث العلمي، فقد بينت دراسة Karadsheh وآخرين (٢٠١٩) أن كثرة الأعباء التدريسية والإدارية، وغياب فرص التفرغ العلمي، تمثل معوقات رئيسية أمام الأكاديميين في السلطنة. وخلصت دراسة باصديق وآخرون (٢٠٢١) إلى أن وتيرة تطوير الكوادر البشرية في جامعة السلطان قابوس بطيئة، وهو ما أكدته دراسة العاني وآخرين (٢٠٢١) التي أشارت إلى ضعف التأهيل الأكاديمي في الجامعة ذاتها. ومع التوسع المتسارع في منظومة التعليم الجامعي العماني، تبرز الحاجة إلى تبني استراتيجيات تطوير شاملة تركز على تعزيز قدرات

دور القيادات الأكاديمية في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العمانية: آليات مقترحة

أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم القلب النابض للعملية التعليمية. وانطلاقاً من هذه الرؤية، جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس: ما الآليات المقترحة لتعزيز دور القيادات الأكاديمية في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العمانية؟ وذلك من خلال الإجابة عن عدد من التساؤلات الفرعية المرتبطة بها.

أسئلة الدراسة:

١- ما دور القيادات الأكاديمية في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العمانية في مجالات (التعليم والتعلم، الابداع والبحث العلمي، خدمة الجامعة والمجتمع) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لأدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات العمانية في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وفق مجالات مهام أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغيرات: المؤسسة الأكاديمية، الرتبة الأكاديمية، وعدد الدورات التدريبية؟

٣- ما الآليات المقترحة لتعزيز دور القيادات الأكاديمية في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العمانية؟

أهداف الدراسة:

١- تعرف دور القيادات الأكاديمية في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العمانية في مجالات (التعليم والتعلم، الابداع والبحث العلمي، خدمة الجامعة والمجتمع) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٢- الكشف عن الفروق ذات الدلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لأدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات العمانية في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وفق مجالات مهام أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغيرات: المؤسسة الأكاديمية، الرتبة الأكاديمية، وعدد الدورات التدريبية.

٣- ايجاد الآليات المقترحة لتعزيز دور القيادات الأكاديمية في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العمانية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي تتناوله، وعليه فإن أهمية الدراسة الحالية تتمثل في جانبين رئيسيين هما:

أولاً- الجانب النظري:

- اثراء الأدب النظري بالمزيد من المعلومات حول آليات تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العمانية.
- تسهم هذه الدراسة في توفير قاعدة بيانات لتطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العمانية.
- مواكبة الخطط الاستراتيجية للجامعات العمانية، فيما يخص تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، في مجالات: التعليم والتعلم، والإبداع والبحث العلمي، وخدمة الجامعة والمجتمع.
- مواكبة رؤية عمان ٢٠٤٠، والتي تركز على أهمية تطوير العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

ثانياً- الجانب العملي والتطبيقي:

- تسهم هذه الدراسة في الوصول إلى وضع آليات مقترحة، تُعد دليلاً عملياً لتطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العمانية، بما يعزز من مهام هؤلاء الأعضاء، وينعكس إيجاباً على أداء الجامعة والعملية التعليمية فيها.
- تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين عن التعليم العالي بسلطنة عمان في تطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العمانية بما يحقق التميز لهذه الجامعات.
- تفيد نتائج هذه الدراسة في مساعدة القيادات الأكاديمية بالجامعات العمانية لمواجهة الصعوبات التي تعترض أو تحد من عمل القيادات الأكاديمية في مجال تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

التطوير "Development":

يُعرّف التطوير بأنه: عمليات مؤسسية؛ تهدف لزيادة الخبرات، وتحسين الكفاءات والمهارات، لدى أعضاء هيئة التدريس، ليتمكنوا من القيام بمهامهم وممارسة وأداء أدوارهم بكفاءة عالية، والتأثير الإيجابي في محيطهم ومجتمعهم (غالب وعالم، ٢٠٠٨). **ويُعرّف أيضاً:** بأنه عملية تقويم النشاط المُنفَّذ، وقياس مدى توافقه مع الأهداف المحددة، وتحقيقه لنتائج ملموسة على المؤسسة؛ ويمكن إخضاعه للقياس والمقارنة، ثم التقويم من خلال ما يُتاح من معلومات، ثم تقديم التغذية الراجعة الداعمة لتوجهات التطوير (شافي، ٢٠١٠). كما يُعرّف بأنه عملية مخططة ومنظمة لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، لتطبيق أفضل الممارسات، والتي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية (الطويل، والفايز، ٢٠٢٢).

دور القيادات الأكاديمية في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العمانية: آليات مقترحة

ويعرّف إجرائياً بأنه الأساليب والإجراءات التي تتم في الجامعات العمانية، لإحداث تغييرات سلوكية ومهنية في أداء أعضاء هيئة التدريس لمهامهم الأكاديمية والإدارية، مقروناً بتطوير مهاراتهم في مجالات: التعليم والتعلم، والابداع والبحث العلمي، وخدمة الجامعة والمجتمع.

حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة في ضوء المجتمع والعينة والأداة التي شملتها، والتي تتمثل فيما يلي:

- ١- **حدود بشرية:** أعضاء هيئة التدريس في جامعتي السلطان قابوس ونزوى.
- ٢- **حدود مكانية:** جامعة السلطان قابوس، وجامعة نزوى.
- ٣- **حدود زمانية:** العام الأكاديمي ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م.
- ٤- **حدود موضوعية:** مجالات مهام أعضاء هيئة التدريس (التعليم والتعلم، والابداع والبحث العلمي، وخدمة الجامعة والمجتمع).

منهج الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم استخدام الأسلوب الكمي بتطبيق الاستبانة لمعرفة دور القيادات الأكاديمية في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العمانية في مجالات (التعليم والتعلم، والابداع والبحث العلمي، خدمة الجامعة والمجتمع) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العمانية لدور القيادات الأكاديمية في التطوير، وفق متغيرات: المؤسسة الأكاديمية، الرتبة الأكاديمية، وعدد الدورات التدريبية، وصولاً لصياغة الآليات المقترحة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العمانية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعتي السلطان قابوس ونزوى، وعددهم (١١٧٨) عضواً، خلال العام الأكاديمي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ م.

والجدول (١) مجتمع الدراسة

م	الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس
١	السلطان قابوس	٨١٩
٢	نزوى	٣٥٩
	المجموع	١١٧٨

عينة الدراسة:

بالنسبة لتطبيق الاستبانة، تم اختيار عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالطريقة المتيسرة، حيث سيتم إنشاء أداة الدراسة (الاستبانة الإلكترونية) باستخدام برنامج "QuestionPro"، لسهولة إرسالها للفئة المستهدفة من أعضاء هيئة التدريس، وذلك بالتعاون

مع قسم العلاقات العامة بجامعة السلطان قابوس في نشر الاستبانة لجميع أعضاء هيئة التدريس في جميع كليات جامعة السلطان قابوس، وكذلك تم التواصل مع المعنيين في جامعة نزوى لتوزيع الاستبانة الالكترونية بنفس الطريقة، وصلت نسبة الاستجابة من الجامعتين أكثر من ٣٠% من أفراد مجتمع الدراسة، حيث تكوّن عدد أفراد عينة الدراسة من ٤١٨ عضو هيئة التدريس، ٢٩١ عضو هيئة تدريس من جامعة السلطان قابوس، و١٢٧ عضو هيئة التدريس من جامعة نزوى.

والجدول (٢) عينة الدراسة

م	الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس
١	السلطان قابوس	٢٩١
٢	نزوى	١٢٧
	المجموع	٤١٨

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة استبانة لتعرف دور القيادات الأكاديمية في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العمانية في مجالات (التعليم والتعلم، الإبداع والبحث العلمي، خدمة الجامعة والمجتمع) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما تم الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العمانية لدور القيادات الأكاديمية في التطوير وفق متغيرات: المؤسسة الأكاديمية، الرتبة الأكاديمية، وعدد الدورات التدريبية.

الدراسات السابقة:

تناول موضوع الدراسة عددًا من الدراسات السابقة محليا وإقليميا وعالميا، وفيما يلي بعض هذه الدراسات، وقد تم عرضها زمنيا من الأقدم إلى الأحدث:

- هدفت دراسة الذبياني، وأكبر (٢٠١٣) إلى الوقوف على أدوار ومواصفات ومهام أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وقد استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، تم تطبيق الاستبانة كأداة للدراسة على (٦٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس بدرجاتهم العلمية الثلاث (أستاذ- أستاذ مشارك- أستاذ مساعد)، وتضمنت الاستبانة محورين أساسيين هما: واقع أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء وظائفها الثلاث (التدريس- البحث العلمي- خدمة المجتمع)، ومعوقات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء وظائفها الثلاث، وهذه التوصيات تمثل رؤى علمية واضحة تسهم في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات

السعودية، بحيث تشمل هذه الرؤى مجموعة من الآليات، والمتطلبات الخاصة من أجل النهوض بواقع أداء عضو هيئة التدريس.

- بينما هدفت دراسة أحمد (٢٠١٨) تقديم بعض الإجراءات المقترحة لتفعيل التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، بتحليلها بعض الأدبيات التي تناولت التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، عرضت الدراسة إطاراً نظرياً تناول عدة محاور، منها: أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وبعض الإجراءات المقترحة لتفعيل التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ترتبط الوظيفة التدريسية لعضو هيئة التدريس بالجامعات بعدة مقومات منها طرق التدريس، المناهج التعليمية، أساليب التقويم والامتحانات، يعد البحث العلمي الذي يقوم به أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من المتطلبات الأساسية للجامعة، لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية دوراً فعالاً في كسب ثقة العملاء في المؤسسة الجامعية وتحقيق سمعة طيبة لها، تتعدد أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية سواء الذاتية منها أو تلك التي تتم بدعم من الإدارة الجامعية.

- وهدفت دراسة جان (٢٠١٩) إلى الكشف عن واقع برامج التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء وذلك في ضوء رؤية ٢٠٣٠؛ مع تحديد أساليب التنمية المهنية المقترحة وأساليب تقويمها وأهم المعوقات التي تواجهها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، من خلال الاستبانة التي طبقت على أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء، ومن أهم نتائج الدراسة: وافق أعضاء هيئة التدريس على معظم بنود برامج التنمية المهنية التي تقدم لأعضاء هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع، ايضاً وافق الأعضاء على جميع الأساليب المقترحة وكذلك أساليب التقويم، وبالنسبة للمعوقات فقد جاءت عبارة تعارض أوقات المحاضرات التدريسية مع برامج التنمية المهنية المتوفرة بالمرتبة الأولى، تليها عبارة كثرة اللجان والمهام المطلوب إنجازها من عضو هيئة التدريس، تليها كثرة الأعباء التدريسية لعضو هيئة التدريس، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أعضاء هيئة التدريس بجميع محاور الاستبانة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمقر الكلية في عدد المشاركات في خدمة المجتمع، وكذلك وفقاً للتباين في الدرجة العلمية في الحصول على دورات تدريبية في خدمة المجتمع، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمقر الكلية في الحصول على دورات تدريبية في مجال خدمة المجتمع، ووفقاً للدرجة العلمية في عدد المشاركات في خدمة المجتمع.

- كما هدفت دراسة الناصر (٢٠١٩) إلى تطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء التحديات المعاصرة، وذلك من خلال تعرف واقع أدوار أعضاء هيئة التدريس، تحديد معوقات أدوار أعضاء هيئة التدريس، رصد التحديات التي تؤثر على أدوار أعضاء هيئة التدريس، بيان مدى تأثير متغيرات (الدرجة العلمية/ جهة العمل/ سنوات الخبرة) في رؤية أفراد عينة الدراسة لواقع أدوار أعضاء هيئة التدريس ومعوقاتهما وسبل تطويرها، استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، حيث اقتصر على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغت (٢٩٨) عضواً، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت بما يأتي: الاستفادة من السبل المقترحة في الدراسة للتغلب على معوقات أدوار أعضاء هيئة التدريس، ضرورة رفع الوعي المجتمعي بأهمية الشراكة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي، وضع حوافز تشجيعية للبحث العلمي ومكافأة المتميزين بحثياً، ربط الترقية الوظيفية لعضو هيئة التدريس بالتميز في أدائه بجانب البحث العلمي، وضع الحوافز التشجيعية للمتميزين تدريسياً من أعضاء هيئة التدريس.

- في حين هدفت دراسة (Karadsheh, et al., 2019) إلى تقصي أهم المعوقات الأكاديمية والإدارية التي تواجه البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، كما هدفت إلى الكشف عن تأثير بعض المتغيرات المستقلة، مثل الجنس والعمر ونوع المؤسسة ومجال الدراسة ودولة التعليم، طبقت الدراسة على عينة قوامها ٧١٤ باحثاً وأكاديمياً يعملون في مؤسسات التعليم العالي في مختلف محافظات السلطنة، الدراسة عبارة عن بحث وصفي، من أجل توصيف وتشخيص الظاهرة بطريقة عميقة وشاملة، تم تطوير استبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، تم وضع الاستبانة تحليلياً بما يتماشى مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم المعوقات الإدارية التي تواجه البحث العلمي في السلطنة هي كثرة ساعات التدريس والأعباء الإدارية الضخمة، كما أشارت النتائج إلى أن عدم حصول الأكاديميين على إجازات التفرغ وصعوبة الحصول عليها يشكل عقبة أكاديمية أخرى، كما وجد أن المتغيرات مثل "نوع المؤسسة" و "بلد التخرج" من أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في آراء الأكاديميين والباحثين فيما يتعلق بالعقبات الأكاديمية والإدارية التي يواجهونها أثناء إعداد أبحاثهم العلمية.

خطوات السير في الدراسة:

تم في هذه الدراسة تحديد الإطار العام الذي تضمن: المقدمة، مشكلة الدراسة، أسئلتها، أهدافها، أهميتها، مصطلحاتها، حدودها، منهجها، مجتمعها، عينتها، وأدواتها. كما تم إعداد الإطار النظري وتحليل الوثائق والدراسات السابقة ذات الصلة بأدوار أعضاء هيئة التدريس في

مجالات التعليم والتعلم، والإبداع والبحث العلمي، وخدمة الجامعة والمجتمع، بالإضافة إلى الاطلاع على تجارب عدد من الجامعات في هذا السياق. واعتمد بناء أداة الدراسة (الاستبانة) على الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم جرى تطبيقها على عينة الدراسة، تلا ذلك إجراء التحليل الإحصائي واستخراج النتائج ومناقشتها. وفي المرحلة الأخيرة، تم صياغة الآلية المقترحة وتقديم عدد من المقترحات التطويرية المستندة إلى نتائج الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث استعان الباحثون ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول، فيما تم الاعتماد على معاملات الارتباط للإجابة عن السؤال الثاني، وذلك بما يتوافق مع طبيعة كل سؤال وهدفه التحليلي.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما دور القيادات الأكاديمية في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العمانية في مجالات (التعليم والتعلم، الإبداع والبحث العلمي، خدمة الجامعة والمجتمع) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أولاً- النتائج حسب مجالات مهام أعضاء هيئة التدريس:

بعد تطبيق أداة الدراسة على الفئة المستهدفة، وتحليل الاستجابات، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة ودرجة الاستجابة، لاستجابات افراد عينة الدراسة، لكل مجال على حده وللمجالات ككل، والجدول ١ يوضح ذلك

جدول ١

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة الاستجابة، لاستجابات افراد عينة الدراسة، لكل مجال وللمجالات ككل (ن=٤١٨)

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢	الإبداع والبحث العلمي	4.03	0.96	١	عالية
١	التعليم والتعلم	3.94	0.88	٢	عالية
٣	خدمة الجامعة والمجتمع	3.91	0.91	٣	عالية
	للمجالات ككل	3.96	0.92		عالية

يظهر جدول ١ أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على المجالات ككل جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٦)، وانحراف معياري (٠.٩٢)، وهذا يشير الى ان عينة الدراسة ترى ان القيادات الأكاديمية تقوم بتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في مختلف المهام

بدرجة عالية، وقد يعزى ذلك الى أن القيادات الأكاديمية تقوم بأدوارها في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس على اكمل وجه، كما يوضح الجدول ١ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد عينة الدراسة لمجالات مهام أعضاء هيئة التدريس تراوحت بين (٤.٠٣-٣.٩١) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (٠.٩٦-٠.٨٨)، والواضح أن جميع المجالات ذات استجابة عالية، ومن حيث ترتيب المجالات، جاء المجال الثاني (الإبداع والبحث العلمي) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٣)، وانحراف معياري مقداره (٠.٩٦)، في حين جاء المجال الأول (التعليم والتعلم) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٤)، وانحراف معياري مقداره (٠.٨٨)، بينما جاء المجال الثالث (خدمة الجامعة والمجتمع) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩١)، وانحراف معياري مقداره (٠.٩١).

ويمكن القول ان هذه النتيجة تلامس الواقع، لما يتميز به القائد الأكاديمي من متابعة ودعم وتشجيع وتطوير لأداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العمانية، ففي مجال التعليم والتعلم يهتم القائد الأكاديمي بتدريب أعضاء هيئة التدريس على تطبيق الأساليب الحديثة في التعليم والتعلم، وفي مجال الابداع والبحث العلمي يقوم القائد الأكاديمي بتقديم الدعم المطلوب، اما في مجال خدمة الجامعة والمجتمع يوفر القائد الأكاديمي برامج تدريب وتطوير لأعضاء هيئة التدريس للتعامل مع قضايا ومشكلات الجامعة والمجتمع.

وهو ما أكدته دراسة عتوم وعتوم (٢٠٢١) بأن درجة وعي القيادات الأكاديمية في جامعة عبد الرحمن بن فيصل بدورهم في مجال تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتنمية مهاراتهم، جاءت بدرجة مرتفعة، كما أوضحت دراسة الزهراني والدسوقي (٢٠٢٠) بأن استجابات أعضاء هيئة التدريس لدور القيادات الأكاديمية في هذه المجالات تراوحت بين العالية والعالية جدا، وعلى العكس من ذلك؛ بينت دراسة العريمي وأبو عاشور (٢٠٢٠) بأن دور القيادات الأكاديمية في المجالات الثلاث من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً - النتائج حسب عبارات كل مجال:

وللوقوف على استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات كل مجال على حده، سيتم عرضها بالتفصيل، ففيما يتعلق بكل عبارة من عبارات مجالات مهام أعضاء هيئة التدريس، فإن الجداول التالية تبين المتوسطات الحسابية وانحرافها المعياري مرتبة تنازليا، وذلك كالآتي:

١- مجال التعليم والتعلم:

يحتوي هذا المجال على ٥ عبارات، ويوضح الجدول ٢ المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة.

دور القيادات الأكاديمية في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس
بالجامعات العمانية: آليات مقترحة

جدول ٢

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
28	يسهم في تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس في استخدام أساليب التقويم الحديثة.	3.98	0.89	١	عالية
27	يعطي فرصاً لتدريب أعضاء هيئة التدريس على تطبيق الأساليب الحديثة في التعليم والتعلم.	3.96	0.86	٢	عالية
29	ينمي قدرات أعضاء هيئة التدريس، في تعزيز مهارات التعلم الذاتي لدى الطلبة.	3.94	0.84	٣	عالية
26	يشارك القائد الأكاديمي أعضاء هيئة التدريس في اختيار المقررات الدراسية.	3.92	0.94	٤	عالية
30	ينمي قدرات أعضاء هيئة التدريس، في تعزيز مهارات التفكير لدى الطلبة.	3.91	0.88	٥	عالية
	المجموع الكلي للمجال	3.94	0.88		عالية

يظهر جدول ٢ أن المتوسط الحسابي للمجال الأول (التعليم والتعلم)، بلغ بشكل عام (٣.٩٤)، وانحراف معياري (٠.٨٨)، وهذا يشير الى ان هذه العبارات تتوفر بدرجة عالية، كما يوضح الجدول ٢ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد عينة الدراسة لعبارات مجال التعليم والتعلم تراوحت بين (٣.٩٨-٣.٩١) وانحرافات معيارية تراوحت بين (٠.٩٤-٠.٨٤)، والواضح أن جميع العبارات ذات استجابة عالية، حيث جاءت العبارة (٢٨) التي تنص على "يسهم في تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس في استخدام أساليب التقويم الحديثة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٨)، وانحراف معياري مقداره (٠.٨٩)، بدرجة توافر عالية، بينما جاءت العبارة (30) والتي تنص على "ينمي قدرات أعضاء هيئة التدريس، في تعزيز مهارات التفكير لدى الطلبة" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩١)، وانحراف معياري مقداره (٠.٨٨)، وبدرجة توافر عالية أيضاً.

لقد أيقنت الكثير من الدول أهمية التدريس في مؤسسات التعليم العالي لارتباطه الشديد بعوامل التنمية والتقدم، لذلك أصبح الإنفاق على الجامعات استثماراً حقيقياً في مجال تطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس وجزءاً من سياسة التنمية الشاملة (الشخبيبي، ٢٠٠٢). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة الى ان القادة الأكاديميين في الجامعات العمانية لديهم توجه الى تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، في تعزيز مهارات التعلم الذاتي وتعزيز مهارات التفكير النقدي لدى الطلبة ايماناً منهم بأهمية هذه المهارات لدى كل من عضو هيئة التدريس والطلاب.

وتشير دراسة الزهراني والدسوقي (٢٠٢٠) بأن استجابات أعضاء هيئة التدريس لدور القيادات الأكاديمية في مجال التعليم والتعلم جاءت بدرجة عالية جداً، في حين أوضحت دراسة

العريمي وأبو عاشور (٢٠٢٠) بأن دور القيادات الأكاديمية في مجال التعليم والتعلم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة.

٢- مجال الإبداع والبحث العلمي:

يحتوي هذا المجال على ٥ عبارات، ويوضح الجدول ٣ المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة.

جدول ٣

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
35	يوجه أعضاء هيئة التدريس على إقامة مشاريع بحثية مشتركة بينهم.	4.18	0.87	1	عالية
32	يشجع أعضاء هيئة التدريس على نشر البحوث في الدوريات العالمية.	4.17	0.88	2	عالية
33	يحفز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات والندوات الدولية.	4.15	0.88	3	عالية
34	يدعم أعضاء هيئة التدريس في مجال الإبداع.	4.01	0.94	4	عالية
31	يتيح القائد الأكاديمي الوقت الكافي لأعضاء هيئة التدريس لإعداد البحوث العلمية.	3.65	1.12	5	عالية
	المجموع الكلي للمجال	4.03	0.96		عالية

يظهر جدول ٣ أن المتوسط الحسابي للمجال الثاني (الإبداع والبحث العلمي)، بلغ بشكل عام (٤.٠٣)، وانحراف معياري (٠.٩٦)، وهذا يشير الى ان هذه العبارات تتوفر بدرجة عالية، كما يوضح الجدول ٣ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد عينة الدراسة لعبارات مجال الإبداع والبحث العلمي تراوحت بين (٤.١٨-٣.٦٥) وانحرافات معيارية تراوحت بين (١.١٢-٠.٨٧)، والواضح أن جميع العبارات ذات استجابة عالية، حيث جاءت العبارة (٣٥) التي تنص على "يوجه أعضاء هيئة التدريس على إقامة مشاريع بحثية مشتركة بينهم" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٨)، وانحراف معياري مقداره (٠.٨٧)، بدرجة توافر عالية، بينما جاءت العبارة (31) والتي تنص على "يتيح القائد الأكاديمي الوقت الكافي لأعضاء هيئة التدريس لإعداد البحوث العلمية" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٥)، وانحراف معياري مقداره (١.١٢)، وبدرجة توافر عالية أيضا.

وتؤكد هذه النتيجة تحفيز القادة الأكاديميين أعضاء هيئة التدريس على إقامة مشاريع بحثية والمشاركة بهذه المشاريع في المؤتمرات والندوات المحلية والإقليمية والدولية وكذلك تشجيعهم على نشر هذه المشاريع في الدوريات العالمية؛ من أجل تعزيز دور أعضاء هيئة التدريس ودور الجامعة التي ينتمون إليها.

دور القيادات الأكاديمية في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس
بالجامعات العمانية: آليات مقترحة

وهو ما أوضحته دراسة الزهراني والدسوقي (٢٠٢٠) بأن استجابات أعضاء هيئة التدريس لدور القيادات الأكاديمية في مجال الابداع والبحث العلمي جاءت بدرجة عالية، وأدته ايضا دراسة عتوم وعتوم (٢٠٢١) بأن درجة وعي القيادات الأكاديمية في جامعة عبد الرحمن بن فيصل بدورهم في مجال البحث العلمي جاءت بدرجة مرتفعة، أما دراسة العريمي وأبو عاشور (٢٠٢٠) فقد بينت بأن دور القيادات الأكاديمية في مجال الابداع والبحث العلمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة، بينما اشارت دراسة القرني (٢٠٢١) بأن هناك ضعفا لدور القيادات الأكاديمية في تشجيع أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المشروعات البحثية.

٣- مجال خدمة الجامعة والمجتمع:

يحتوي هذا المجال على ٥ عبارات، ويوضح الجدول ٤ المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة.

جدول ٤

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
39	يشجع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في اللجان المحلية والجمعيات.	4.03	0.87	١	عالية
40	يحفز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في الجمعيات والمنظمات الدولية.	3.99	0.89	٢	عالية
36	يتعاون القائد الأكاديمي مع أعضاء هيئة التدريس في تقديم حلول علمية لمؤسسات المجتمع المختلفة.	3.87	0.93	٣	عالية
37	يسهم في عقد اتفاقيات بين الجامعة وقطاعات الأعمال.	3.86	0.91	٤	عالية
38	يوفر برامج تدريب وتطوير لأعضاء هيئة التدريس للتعامل مع قضايا ومشكلات الجامعة والمجتمع.	3.79	0.94	٥	عالية
المجموع الكلي للمجال		3.91	0.91		عالية

يظهر جدول ٤ أن المتوسط الحسابي للمجال الثالث (خدمة الجامعة والمجتمع)، بلغ بشكل عام (٣.٩١)، وانحراف معياري (٠.٩١)، وهذا يشير الى ان هذه العبارات تتوفر بدرجة عالية، كما يوضح الجدول ٤ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد عينة الدراسة لعبارات مجال خدمة الجامعة والمجتمع تراوحت بين (٣.٧٩-٤.٠٣) وانحرافات معيارية تراوحت بين (٠.٨٧-٠.٩٤)، والواضح أن جميع العبارات ذات استجابة عالية، حيث جاءت العبارة (39) التي تنص على "يشجع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في اللجان المحلية والجمعيات" في

المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٣)، وانحراف معياري مقداره (٠.٨٧)، بدرجة توافر عالية، بينما جاءت العبارة (38) والتي تنص على "يوفر برامج تدريب وتطوير لأعضاء هيئة التدريس للتعامل مع قضايا ومشكلات الجامعة والمجتمع" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٩)، وانحراف معياري مقداره (٠.٩٤)، وبدرجة توافر عالية أيضا.

وقد يعود ذلك الى ان القادة الأكاديميين يعطون الاهتمام والتشجيع اللازم لأعضاء هيئة التدريس على المشاركة في اللجان المحلية والجمعيات داخل الجامعة وفي المجتمع الخارجي؛ من خلال توفير الدعم المادي والموارد اللازمة، وتنظيم ورش العمل التي تنظم هذا المجال.

وجاء في دراسة جان (٢٠١٩) بأن التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس بجامعة شقراء في مجال خدمة المجتمع في ضوء رؤية ٢٠٣٠ جاءت بدرجة عالية، وهو ما أكدته دراسة الزهراني والدسوقي (٢٠٢٠) بأن استجابات أعضاء هيئة التدريس لدور القيادات الأكاديمية في مجال خدمة الجامعة والمجتمع جاءت بدرجة عالية، وأكدت عليه كذلك دراسة عتوم وعتوم (٢٠٢١) بأن درجة وعي القيادات الأكاديمية في جامعة عبد الرحمن بن فيصل بدورهم في مجال خدمة الجامعة والمجتمع جاءت بدرجة مرتفعة، أما دراسة العريمي وأبو عاشور (٢٠٢٠) فقد بينت بأن دور القيادات الأكاديمية في مجال خدمة الجامعة والمجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة، وأيضا دراسة أبو غانم (٢٠١٨) أوضحت بأن دور القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في مجال خدمة الجامعة والمجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة.

ومما سبق نستنتج أن القيادة الأكاديمية تعد أداة التغيير والتطوير في جميع المنظمات، ومنها الجامعات، فالقيادة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة في مختلف المجالات: المجال الإداري، أو سلوك العاملين، أو الوسائل والأساليب القيادية، وغيرها من المجالات، وبالتالي فإن القيادة تؤثر على أداء المؤسسة بالإيجاب أو بالسلب، وتتبع أهمية القيادة باعتبارها عنصراً هاماً في تطوير الجامعة ورفيها، ولها تأثير عميق في مسار الجامعة، فقيادة الجامعة هي نافذتها على العالم.

وبالتالي فإن القيادات الأكاديمية ذات أهمية كبيرة في أي جامعة تريد تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بها، إذ أن وراء الجامعات الكبرى قادة كبار؛ حيث ترك بعض القادة الأكاديميين بصمات واضحة في تاريخ الجامعات التي ترأسوها، وعملوا نقلة نوعية في مسار الجامعة العلمي والتعليمي، ولذلك فإن عملية تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات تتطلب قيادة قوية وقادرة على وضع رؤية مناسبة لمستقبل الجامعة، وتنفيذ هذه الرؤية بطريقة فاعلة (Victor, 2005).

ويؤكد الباحث أن للقيادة الأكاديمية أهمية كبيرة في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وفق المهام الموكلة لهم، وهذه المهام هي: التعليم والتعلم، الإبداع والبحث العلمي، خدمة الجامعة والمجتمع، وهذا الأمر يتطلب وجود قيادات متميزة تسعى لخلق أجواء مناسبة للعاملين، يسود فيها العمل الجماعي وروح الفريق الواحد، وتدعم بناء القدرات والمهارات الإدارية والفنية لدى الجميع حيث تدعم باستمرار تكوين ونقل وتبادل المعارف، مما يسهم بشكل فاعل في توظيف وإنتاج وتبادل المعرفة في المجتمع الجامعي؛ حيث أن للقيادة الأكاديمية دور في تنمية الشعور بالمسؤولية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والعمل على رفع الروح المعنوية لهم، وذلك عن طريق تهيئة الجو الملائم للعمل، والتأكيد على ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة، فالنمط القيادي الفاعل للقائد الأكاديمي يعتبر الضمان الأكيد لنجاح الجامعة في تحقيق أهدافها، فالقيادة الأكاديمية الفاعلة تعد مطلباً أساسياً وضرورياً لأي تطوير في أداء أعضاء هيئة التدريس، كما أن نجاح الجامعات وكفاءتها في القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها، يعتمد على كفاءة وقدرة قياداتها الأكاديمية؛ نظراً للدور المهم الذي تلعبه هذه القيادات في تحقيق أهداف الجامعة وتطلعاتها.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أداء أعضاء هيئة التدريس لأدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات العمانية في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وفق مجالات مهام أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغيرات: المؤسسة الأكاديمية، الرتبة الأكاديمية، وعدد الدورات التدريبية؟

أولاً- وفق متغير المؤسسة الأكاديمية:

جدول ٥

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيمة ت، ودرجة الحرية، ومستوى الدلالة		جامعة السلطان قابوس		جامعة نزوى		المجال
المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
3.91	0.74	4.01	0.76	1.198	0.76	التعليم والتعلم
3.98	0.81	4.15	0.80	2.038	0.80	الإبداع والبحث العلمي
3.83	0.76	4.09	0.76	3.244	0.76	خدمة الجامعة والمجتمع

يبين الجدول ٥ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤسسة الأكاديمية (جامعة السلطان قابوس/ جامعة نزوى)، حيث إن مستوى الدلالة أقل من ٠.٠٥ على مستوى مجالين من مجالات مهام أعضاء هيئة التدريس هما: الإبداع والبحث العلمي وخدمة الجامعة والمجتمع، وهي لصالح جامعة نزوى، أما مجال

التعليم والتعلم لا توجد فروق دالة إحصائية، وربما يعود ذلك لقلّة اعداد المستجيبين من جامعة نزوى.

ثانياً - وفق متغير الرتبة الأكاديمية:

جدول ٦

تحليل التباين الاحادي (ANOVA) وفقا لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) الدلالة	مستوى
التعليم والتعلم	بين المجموعات	.169	3	.056	.100	.960
	داخل المجموعات	233.556	414	.564		
الإبداع والبحث العلمي	بين المجموعات	2.088	3	.696	1.063	.365
	داخل المجموعات	271.147	414	.655		
خدمة الجامعة والمجتمع	بين المجموعات	1.077	3	.359	.607	.611
	داخل المجموعات	245.089	414	.592		

يبين الجدول ٦ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، حيث إن مستوى الدلالة أكبر من ٠.٠٥ على مستوى جميع المجالات، وتعد هذه النتيجة واقعية، لكون جميع أعضاء هيئة التدريس يخضعون لنفس المعاملة في تطوير أدائهم، وأن القيادات الأكاديمية لا تفرق بين أعضاء هيئة التدريس، فهم يسعون لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن رتبهم الأكاديمية، فهذا من صميم عملهم كقادة، ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة؛ فقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة القرني (٢٠٢١) التي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة افراد عينة الدراسة حول آرائهم في دور القيادات الأكاديمية في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وكذلك دراسة عتوم وعتوم (٢٠٢١) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في مجال الشراكات المجتمعية والبحث العلمي، وأيضا دراسة العريمي وأبو عاشور (٢٠٢٠) التي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدور القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

دور القيادات الأكاديمية في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس
بالجامعات العمانية: آليات مقترحة

ثالثاً- وفق متغير عدد الدورات التدريبية في تطوير الأداء:

جدول ٧

تحليل التباين الاحادي (ANOVA) وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في تطوير الأداء

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التعليم والتعلم	بين المجموعات	5.726	2	2.863	5.212	.006
	داخل المجموعات	227.998	415	.549		
الإبداع والبحث العلمي	بين المجموعات	2.732	2	1.366	2.096	.124
	داخل المجموعات	270.504	415	.652		
خدمة الجامعة والمجتمع	بين المجموعات	3.469	2	1.734	2.966	.053
	داخل المجموعات	242.697	415	.585		

يبين الجدول ٧ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في تطوير الأداء، في مجال التعليم والتعلم فقط، والمجالين الآخرين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى الدلالة أكبر من ٠.٠٥ في هذين المجالين.

جدول ٨

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

المجالات	عدد البرامج التدريبية	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التعليم والتعلم	0-5	215	3.98	0.67
	6-15	148	3.81	0.83
	أكثر من ١٦	55	4.16	0.74
	المجموع	418	3.94	0.75
الإبداع والبحث العلمي	0-5	215	4.03	0.76
	6-15	148	3.96	0.88
	أكثر من ١٦	55	4.22	0.77
	المجموع	418	4.03	0.81
خدمة الجامعة والمجتمع	0-5	215	3.90	0.71
	6-15	148	3.83	0.84
	أكثر من ١٦	55	4.12	0.77
	المجموع	418	3.91	0.77

يبين جدول ٨ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.

ولقياس مستوى الدلالة تم تطبيق اختبار LSD كما يوضحه الجدول ٩.

جدول ٩

نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية في متغير عدد الدورات التدريبية في تطوير الأداء

الفترة		الدلالة	الخطأ المعياري	الفروق بين المتوسطات	عدد البرامج التدريبية		المجالات
Upper Bound	Lower Bound				0-5	6-15	
0.33	0.02	0.03	0.08	.17371*	6-15	0-5	التعليم والتعلم
0.04	-0.40	0.10	0.11	- 0.18	١٦ فأكثر	0-5	
-0.02	-0.33	0.03	0.08	-.17371*	0-5	6-15	
-0.13	- 0.59	0.00	0.12	-.35688*	١٦ فأكثر	0-5	
0.40	-0.04	0.10	0.11	0.18	0-5	١٦ فأكثر	
0.59	0.13	0.00	0.12	.35688*	6-15	0-5	
0.24	-0.10	0.42	0.09	0.07	6-15	0-5	الإبداع والبحث العلمي
0.05	-0.43	0.12	0.12	-0.19	١٦ فأكثر	0-5	
0.10	-0.24	0.42	0.09	-0.07	0-5	6-15	
-0.01	-0.51	0.04	0.13	-.26101*	١٦ فأكثر	0-5	
0.43	-0.05	0.12	0.12	0.19	0-5	١٦ فأكثر	
0.51	0.01	0.04	0.13	.26101*	6-15	0-5	
0.23	-0.09	0.37	0.08	0.07	6-15	0-5	خدمة الجامعة والمجتمع
0.01	-0.45	0.06	0.12	-0.22	١٦ فأكثر	0-5	
0.09	-0.23	0.37	0.08	-0.07	0-5	6-15	
-0.06	-0.53	0.02	0.12	-.29391*	١٦ فأكثر	0-5	
0.45	-0.01	0.06	0.12	0.22	0-5	١٦ فأكثر	
0.53	0.06	0.02	0.12	.29391*	6-15	0-5	

الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥).

يظهر جدول ٩ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أكبر من ٠.٠٥، من خلال تطبيق اختبار LSD للمقارنات البعدية بين تقديرات افراد عينة الدراسة، ففي مجال التعليم والتعلم يظهر وجود دلالة إحصائية بين عدد الدورات التدريبية (٥-٠) و (٦-١٥) لصالح (٠-٥)، وبين (٦-١٥) و (أكثر من ١٦) لصالح (أكثر من ١٦)، أما في مجال البحث العلمي توجد دلالة إحصائية بين (٦-١٥) و (أكثر من ١٦) لصالح (أكثر من ١٦) وفي مجال خدمة الجامعة والمجتمع توجد دلالة إحصائية بين (٥-٠) و (أكثر من ١٦) لصالح (أكثر من ١٦) وبين (٦-١٥) و (أكثر من ١٦) لصالح (أكثر من ١٦)، نلاحظ الدلالة الإحصائية لصالح

دور القيادات الأكاديمية في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس
بالجامعات العمانية: آليات مقترحة

(أكثر من ١٦) في جميع المجالات، وقد يعود ذلك الى أن أعضاء هيئة التدريس الأكثر تدريباً تقديرهم يكون أكبر لدور القيادات الأكاديمية في تطوير أدائهم.
توصيات الدراسة:

لزيادة دعم القادة الأكاديميين لأعضاء هيئة التدريس، أوصت الدراسة باقتراح عدة آليات للتطوير منها:

- توفير نظام تشريعي وإداري ومالي يدعم تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.
- منح أعضاء هيئة التدريس فرصاً أفضل للتدريب على تطبيق الأساليب الحديثة في التعليم والتعلم.
- إتاحة الوقت الكافي لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في إعداد البحوث العلمية ونشرها.
- إعطاء مساحة كافية لأعضاء هيئة التدريس من أجل ممارسة الإبداع، وذلك من خلال تقليل الأعباء التدريسية، وتقليل اشراكهم في اللجان.
- تحفيز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في الجمعيات والمنظمات المحلية والاقليمية والدولية، من أجل خدمة الجامعة والمجتمع.

المراجع

أبو غانم، أشواق (٢٠١٨). دور القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تفعيل المسؤولية المجتمعية. *المجلة الدولية للآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية*، ٩ع، ١٢-٣٤، مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/944896>

أحمد، عزه (٢٠١٨). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة. *مجلة كلية التربية*، ١١ (٣٤)، ٧٣-١١١
 باصديق، سامية بنت عوض؛ وأبو ليله، علي؛ وعبدالعظيم، صالح؛ وطولان أماني (٢٠٢١).
 طبيعة المتغيرات المحددة للأداء التنظيمي: دراسة ميدانية مقارنة لتنظيمين تعليميين. معهد الإدارة العامة، ٤٣ (١٦٢)، ٢١٥-٢٣٤.

بدوي، منير محمود (٢٠٠٥). دور الجامعة بين تحديات الواقع وآفاق المستقبل. *رؤية نظرية مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر.*

جامعة السلطان قابوس (٢٠١٥). *الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس ٢٠١٦-٢٠٤٠*، جامعة السلطان قابوس.

جان، سناء (٢٠١٩). التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس بجامعة شقراء في مجال خدمة المجتمع في ضوء رؤية ٢٠٣٠، *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٢٠ (١٣)، ١٤٣-١٩٧، مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1036566>

الحربي، ندى مقبل (٢٠٢٢). تطوير دور القيادات الأكاديمية في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالوظائف الجامعية. *مجلة العلوم التربوية*، ٢ (٢٩).

الحقباتي، محمد (٢٠١٥). الإنتاج العلمي في الجامعات السعودية، استرجعت من

<http://www.aljazirah.com/2015/20151111/ar6.htm>

الخطيب، خليل محمد (٢٠١٩) واقع المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الجامعية العربية ومتطلبات تميمتها في ضوء التحديات المعاصرة. *مجلة جامعة حضرموت للعلوم الانسانية*، المؤتمر العلمي الرابع، ٢٤-٢٥ يوليو ٢٠١٩، ص ٨٨٥-٩١٤.

الدباغ، رياض حامد (٢٠٠٠). *نحو جامعة منتجة*، مؤتمر جامعة القاهرة للبحوث والدراسات العليا والعلاقات الثقافية، القاهرة، مصر.

دور القيادات الأكاديمية في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس
بالجامعات العمانية: آليات مقترحة

الذبياني، منى؛ وأكبر، عبير (٢٠١٣). تطوير أداء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء وظائفها الثلاث. *التربية، ١٦ (٤٤)*، ٦٥-١٦٢، مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/652900>

رسمي، محمد؛ وشعلان، عبد الحميد؛ والكثيري، فاطمة (٢٠٢٠). التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية في عمان. *مجلة كلية التربية، مج ٣١، ١٢١، ٣٢٧-٣٤٥*،

<http://search.mandumah.com/Record/1080743>

الرواشدة، ميسر اسعد (٢٠١٧). واقع المسؤولية الاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية. *المجلة التربوية الأردنية، ٢ (٢)*، ٢٠٢-٢٢٦.

زاهر، محمد؛ وهيكيل، هناء؛ وأبوسعدة وضيئة (٢٠١٣). صيغة الجامعات المنتجة بالجامعات المصرية: الدواعي والمتطلبات. *مجلة المعرفة التربوية، ١ (١)*، ٣١-٨٠.

الزهراني، سعدية؛ والدسوقي، ايمان (٢٠٢٠). دور القيادات الأكاديمية في تحقيق متطلبات الجامعة المنتجة بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (٦١) ١٥٧-١٨٣*.

السندي، عائشة بنت سلطان؛ وعاشور، محمد علي؛ وأبو عاشور، خليفه مصطفى (٢٠١٤). دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العمانية: المعوقات وسبل التطوير. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة اليرموك.

شافي، عائشة (٢٠١٠). مداخل استراتيجية لتطوير القيادات التربوية. الإسكندرية: الدار الجامعية. الشيبيني، خميس بن صالح (٢٠١٥). تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٥ (٢)*، ٢٨-١.

الشخبي، علي السيد (٢٠٠٢). مقدمة المؤتمر السنوي التاسع لمركز تطوير التعليم الجامعي. رؤية مستقبلية، ١٧-١٨ ديسمبر، جامعة عين شمس، القاهرة.

الطويل، إيمان سعد؛ والفايز، فايز عبد العزيز (٢٠٢٢). تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة. *مجلة كلية التربية، ٣٨ (٢)*، ٨٨-١٣٥.

الظفيري، منصور مشاري (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت في ضوء الاتجاهات القيادية الحديثة: تصور مقترح. *الثقافة والتنمية، ٢٠ (١٥٧)*، ٢٢٧-٣٣٤.

العاني، وحيمة ثابت؛ والكيومية، أمل راشد؛ والشيدية، فائزة أحمد (٢٠٢١). الكفايات اللازمة لاختيار القيادات الأكاديمية بسلطنة عمان في ضوء رؤية إستراتيجية التعليم ٢٠٤٠، *المجلة الدولية لضمان الجودة، ٤ (٢)*، ٩١-١٠٤.

عبدالله، شيماء حجازي؛ وعامر، ناصر محمد؛ وسعيد، منال موسى (٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري بجامعة الوادي الجديد في ضوء معايير نموذج المؤسسة. المجلة العلمية لكلية التربية، ٣٤، ٥٨-١٠٠.

عتوم، يمنى أحمد، وعتوم، حسين محمد (٢٠٢١). درجة وعي رؤساء الأقسام الأكاديميين بالأدوار المنوطة بهم: من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في السعودية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، مج ٢٢ ، ع ١ ، ٤٠٠ - ٤٠٨ .

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1091326>

العريمي، جمال محمد؛ وأبو عاشور، محمد علي (٢٠٢٠). دور القيادات الأكاديمية الجامعية في تحويل الجامعات الأردنية العامة إلى جامعات منتجة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨ (٦)، ٦٧٥-٧٠١

العريمي، حليس بن محمد (٢٠١٧). تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية، ٢٥ (١)، ٧٥-١١٨.

غالب، ردمان؛ وعالم توفيق (٢٠٠٨). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم الجامعي. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ١ (١)، ٢٧-١.

الغامدي، عمير سفر؛ والغامدي، فيصل علي؛ والغامدي، عزلاء محمد؛ وعطية، محمد عبدالكريم (٢٠١٩). بناء أداة لقياس درجة أداء القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية بمنطقة الباحة في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية. ٢٦، ١٣١-١٧٧.

القاسمية، عائدة بنت بطي، والعمرية، مريم بنت سعيد (٢٠١٨). التنمية المهنية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة صحار. مجلة كلية التربية، مج ٣٤، ع ٦، ٤٤٧-٥١٧،

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/912229>

القرني، حسن محمد (٢٠٢١). تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة كلية التربية، مج ٣٧ ، ع ٧،

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1168865> ٢٠٠-١٦٦،

القصبي، راشد (٢٠٠٣). استثمار وتسويق البحث العلمي في الجامعة. مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، ٩ (٢٨)، ٩-٤٤.

المجلس الأعلى للتخطيط (٢٠١٩). رؤية عمان ٢٠٤٠، وثيقة الرؤية الأولوية، مكتب الرؤية. مجلس التعليم (٢٠١٨). الاستراتيجية الوطنية للتعليم ٢٠٤٠، إصدارات مجلس التعليم بسلطنة عمان.

المحمودي، محمد سرحان (٢٠١٩). مناهج البحث العلمي. (ط٣). دار الكتب.
معوض، فاطمة (٢٠١٣). تطوير الإدارة الجامعية في الوطن العربي في ضوء الفكر الإداري
المعاصر. مجلة التربية، المجلد ١٦ (٤٥)، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة-
الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٩١-٢٥٢.
الناصر، علي (٢٠١٩). تطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي السعودي في ظل
التحديات المعاصرة. مجلة التربية، ٣٨ (١٨٢)، ٢٥٧-٣٠٧.
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار (٢٠٢٢). الرؤية والأهداف.
<https://2u.pw/g3ax0>

- Alzate, S. (2015). *University Bonding - Productive Sector Companies Literature review*. Latin America: XLI Latin American Computing Conference (CLEI).
- Boyko, Lydia (2009). An examination of academic department chairs in Canadian universities, Ph.D. Thesis, University of Toronto, pp57-25.
- FRØLUND, L., MURRA, F and RIEDEL, M. (2018). Developing Successful Strategic Partnerships with Universities. *MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, winter 2018, 71-79.
- Karadsheh, M., Al-Mawali, N., & Rezaee, A. A. (2019). Academic and administrative obstacles facing scientific research in higher education institutions in the Sultanate of Oman: An analytical quantitative study, (46) 4.
- Öztürk, S. (2016). Human Resources Management in Educational Faculties of State Universities in Turkey. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(5), 931-948.
- Shaheen, N., Idris, M., & Ahamd, N. (2020). Impact of Entrepreneurial Leadership on The Performance of Higher Education. *Journal of Managerial Sciences*, 14.
- Taylor J. (2006). Managing the unmanageable: the management of research in research-intensive universities. *Higher Education Management and Policy*, OECD ,18(2).
- Wahab, A., & Tyasari, I. (2020). Entrepreneurial leadership for university leaders: A futuristic approach for Pakistani HEIs. *Asia Pacific Management Review*, 25 (1), 54-63.