

السياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع جامعة عدن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

فضل سعيد حمود عبد الله²

مركز الإدارة التربوية للبحث والتطوير التربوي

حسان علي ناصر المالكي¹

الإدارة التربوية، كلية التربية، الضالع - جامعة عدن

DOI: [https://doi.org/10.47372/jef.\(2025\)19.2.163](https://doi.org/10.47372/jef.(2025)19.2.163)

الملخص: هدفت الدراسة إلى معرفة السياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي وقاما بتصميم استبانة لمعرفة السياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في مجال تخطيط الأداء، وتوجيه الأداء، وتحفيز الأداء، وتقييم الأداء وبعد التحقق من صدق الاستبانة وثباتها طبقت الاستبانة على جميع مجتمع الدراسة المكون من (117) عضو من أعضاء هيئة التدريس، وقد بلغ عدد المستجيبين (70) عضوا يمثلون ما نسبته (60) من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أن السياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع، على مستوى إجمالي المجالات الرئيسية، سياسة تخطيط الأداء، سياسة توجيه الأداء، سياسة تحفيز الأداء، سياسة تقييم الأداء، جاءت بدرجة متوسطة.
2. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة للسياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع تعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس- ماجستير- دكتوراه) ومتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك - أستاذ مساعد- معيد- مدرس) ومتغير الخبرة (من 1-5 سنوات، من 6-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر). وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات التي من شأنها الإسهام في رفع مستوى السياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بدرجة عالية.

الكلمات المفتاحية: السياسات الإدارية، القيادات الأكاديمية.

المقدمة: في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها التعليم الجامعي في الوطن العربي، تبرز الحاجة إلى تطوير السياسات الإدارية للقيادات الأكاديمية لمواجهة التحديات المعاصرة وضمان تحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي. إذ تُعد السياسات الإدارية أداة محورية في تنظيم العمل الأكاديمي، وتحفيز الكوادر، وتعزيز الشفافية والمشاركة الفاعلة داخل المؤسسات التعليمية. فصنع السياسة التربوية عملية معقدة تهدف إلى وضع الإجراءات والأنظمة التي تُسهم في إدارة المنظومة التعليمية بكفاءة، بما يتوافق مع أهداف الدولة ورؤيتها ضمن إطار زمني وسياسي محدد (أحمد: 2000 ص، 257). وتكمن أهمية هذه السياسات في انسجامها مع رسالة الجامعة ورؤيتها، حيث تُشكل إطاراً مرجعياً لتوجيه القرارات وتوحيدها، مما يعزز التميز الأكاديمي، ويطور البرامج الدراسية، ويحفز البحث العلمي، ويربط المؤسسة الجامعية بمتطلبات المجتمع وسوق العمل (دليل السياسات، 2020 ص، 2). ومع ذلك، تشير بعض الدراسات إلى أن السياسات الإدارية الحالية تعاني من الجمود وعدم المرونة، مما يعيق قدرتها على مواكبة متطلبات القرن الحادي والعشرين. ويُرجع (الشراح، 2002) ذلك إلى غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة، مما يؤدي إلى تبني سياسات غير مستقرة تعيق التطوير وتُضعف القدرة على تحديد الأولويات وفقاً للاحتياجات الفعلية. كما أن مقاومة التغيير من قبل بعض الكوادر التعليمية والإدارية تُعد عائقاً إضافياً يعيق تطور الأنظمة التربوية، خاصة في الدول النامية. وفي هذا السياق، تؤكد هذه الدراسة على أن السياسات الإدارية والأكاديمية الفاعلة تُعد ركيزة أساسية لتحقيق الريادة والتميز في المؤسسات الجامعية، حيث تسهم في تعزيز العدالة، ورفع جودة التعليم والبحث العلمي، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. كما أنها تُسهّل التكيف مع التغيرات الحديثة، وتعزز التعاون بين الكلية والمجتمع المحلي لتحقيق التكامل ومواكبة احتياجات العصر. وانطلاقاً من ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع السياسات الإدارية المطبقة لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع جامعة عدن.

مشكلة الدراسة: يواجه التعليم الجامعي في اليمن، منذ قرابة عقد من الزمن، تحديات عميقة في سياساته الأكاديمية والإدارية نتيجة الأوضاع السياسية والاقتصادية المتقلبة الناتجة عن الحرب، والتي انعكست بشكل مباشر على استقرار مؤسسات التعليم العالي وأدائها الوظيفي. فقد أدى ذلك إلى اضطراب الأنظمة الأكاديمية والإدارية، وتعطل في تنفيذ البرامج التعليمية بشكل فعال، مما أعاق تحقيق الأهداف المنشودة من التعليم الجامعي. ومع تسارع التغيرات التي تطرأ على السياسات الإدارية والأكاديمية في المؤسسات الجامعية الحديثة حول العالم، تبرز الحاجة إلى إعادة النظر في السياسات التقليدية التي تتبعها القيادات الأكاديمية، وتبني نماذج وأساليب واستراتيجيات إدارية معاصرة تعتمد على التخطيط، والتوجيه، والتحفيز، وتقييم الأداء، بما يواكب متطلبات المهارات الإدارية والمهنية الحديثة.

من هنا تتبّع مشكلة الدراسة في السعي لفهم واقع السياسات الإدارية المتبعة لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع، والتعرف على مدى استجابتها لمتطلبات المرحلة، وقدرتها على أداء وظائفها بكفاءة في ظل الظروف الراهنة.

أسئلة الدراسة:

1. ما السياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أفراد العينة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، الخبرة)

أهداف الدراسة:

- 1- تهدف الدراسة إلى معرفة السياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2- تهدف الدراسة إلى الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أفراد العينة لمستوى ممارسة السياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع، تعزى لمتغير (المؤهل العلمي الرتبة الأكاديمية، الخبرة).
أهمية الدراسة:

1- تكمن أهمية الدراسة في تناولها موضوعاً حديثاً فرضته المستجدات الإدارية الحديثة على القيادات الأكاديمية الجامعية في الأقسام العلمية من أجل الاحتفاظ بأدوارهم الحيوية في إدارة الأقسام العلمية بكفاءة عالية، كما أن هذه الدراسة تتسجم مع التوجهات الجديدة الداعية إلى إعداد القائد الأكاديمي العصري.

2- تقدم هذه الدراسة صورة واقعية عن ممارسة القيادات الأكاديمية للسياسات الإدارية في كلية التربية الضالع، الأمر الذي يسهم في إعادة توجيه ممارستهم الأكاديمية وأداء واجباتهم وفقاً للسياسات الإدارية الحديثة.

3- تكتسب الدراسة أهميتها نظراً لندرة الدراسات التي تناولت هذا الجانب، ولذلك تعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة على حد علم الباحث الذي يهتم بالدراسة الميدانية للسياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع

4- كما تسهم الدراسة في رفد المكتبة الجامعية في جامعة عدن بمرجع مهم يساعد في توجيه جهود الباحثين وطلاب الدراسات العليا في إجراء الدراسات والبحوث حول السياسات الإدارية في كليات أخرى في جامعة عدن.

5- تساعد الدراسة متخذو القرار في الإدارة الجامعية بجامعة عدن على اتخاذ الإجراءات في الأخذ بالسياسات الإدارية الحديثة في تطوير الأداء الأكاديمي في كليات الجامعة وأقسامها العلمية.

حدود الدراسة:

أولاً: الحدود الموضوعية: وتتمثل بدراسة الجوانب المتعلقة بالسياسات الإدارية الآتية (تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تحفيز الأداء، تقييم الأداء)

ثانياً: الحدود المكانية والبشرية: كلية التربية الضالع جامعة عدن.

ثالثاً: الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الضالع.

رابعاً: الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة خلال فترة 2024/25/5 حتى 2024/6/13 أثناء الامتحانات للفصل الدراسي الثاني.

مصطلحات الدراسة:

السياسات الإدارية: السياسات: تعرف بأنها دليل عام للتفكير الذي يؤدي إلى مزيد من فعالية الأداء. كما تعبر السياسات بمختلف أنواعها عن الدليل المرشد أو التوضيحي التي يتسم من خلالها إنجاز الأعمال في المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف المرجوة (علي: 2000، 86)

وتعرف بأنها المرشد عند التفكير في اتخاذ القرارات وأنها تعكس وتفسر الأهداف وتحدد نطاقاً للقرارات للمشاركة في تحقيق الأهداف، ولذلك فهي تكون إطاراً لبرامج التخطيط (Amiraismaiel 20_2011) hrdiscussion.com

السياسات الإدارية إجرائية: هي التوجيهات والمهارات الإدارية المتعلقة بسياسة التخطيط والتوجيه والتحفيز وتقييم الأداء الممارسة من القيادات الأكاديمية مع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الضالع، على وفق أداة الدراسة.

القيادة الأكاديمية هي: عملية قيادية وإدارية مركبة تهدف إلى تطوير التعليم العالي والبحث العلمي، مع الحفاظ على استقلالية المؤسسة وجودتها، في إطار بيئة محلية وعالمية متغيرة (M. 2017, Shattock):

ويعرفها (المالكي: 2018، ص: 98) هي القيادة التي تعمل في الكليات الجامعية، وكلفت بمنصب قيادي (عميد، نائب عميد، رئيس قسم)

القيادات الأكاديمية تعرف إجرائياً بأنها مجموعة من المسؤولين الأكاديميين والإداريين الذين يشغلون مناصب قيادية داخل الكلية (مثل العميد، والنواب ورؤساء الأقسام)، والذين يمتلكون صلاحيات رسمية في صنع القرارات الأكاديمية والإدارية، وفقاً للسياسات الإدارية المتمثلة بسياسة

تخطيط الأداء، وتوجيه الأداء وتحفيز الأداء، وتقييم الأداء.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم السياسات الإدارية؟: هي إطار مرشد للقرارات والإجراءات داخل المنظمة، يُحدد المعايير والأسس التي تُنظم عمل الأفراد والإدارات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة واتساق. (Jones, G. R., & George, J. M. 2019)

السياسات الإدارية هي توجيهات عامة يقوم بوضعها المستوى الإداري الأعلى، مع مراعاة مشاركة المستويات الأدنى وذلك لإرشاد وتوجيه تفكير وتصرفات وقرارات المديرين في المستويات الأدنى ومساعدتهم لتنفيذ استراتيجيات المنشأة. فالسياسات بذلك: تعمل على توفير الإرشادات اللازمة

لجعل عمليات تنفيذ الاستراتيجية تسير بصورة متسقة مع الأهداف الاستراتيجية للمنشأة كما أنها تعمل على زيادة الفعالية الإدارية، وتخفيف عبء الانشغال بكثير من التفاصيل عن كاهل المديرين، وذلك من خلال تمييز الكثير من القرارات الروتينية، والتحكم في توجيه المديرين ومساعدتهم في

تطبيق الاستراتيجيات التشغيلية، ومنطقياً يتم اشتقاق السياسات من الاستراتيجيات التشغيلية، وأحياناً من استراتيجيات المنشأة؛ وذلك بهدف المساعدة في تنفيذ الاستراتيجية. (www.businessMohamedkhattab4lion.com)

خلاصة لما سبق يمكن القول إن السياسات الإدارية عبارة عن أداة حيوية لتحقيق التكامل بين الأقسام وتعزيز الفعالية التنظيمية. من خلال توفير إطار واضح للقرارات، تُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة، مع الحفاظ على المرونة الكافية للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

مواصفات السياسات الإدارية الجيدة: إن للسياسات الإدارية الجيدة مواصفات يجب أن تتوفر فيها حتى تكون مفيدة ومجدية، ويمكن لنا إيجاز أهم هذه المواصفات فيما يأتي:

• الوضوح: السياسات الإدارية يجب أن تكون واضحة ومفهومة للجميع.

• الشمول: السياسات الإدارية يجب أن تتصف بالشمول لكافة مجالات وظائف المنشأة.

• التكامل: السياسات الإدارية يجب أن تكون متكاملة مع أهداف واستراتيجيات المنظمة وسياساتها المختلفة.

• الاستقرار النسبي: السياسات الإدارية يجب أن تكون مستقرة نسبياً، فلا يتم تغييرها بصورة متكررة وسريعة من وقت لآخر؛ لما يفقدها الكثير من فوائدها ودواعي وجودها.

- المرونة؛ السياسات الإدارية يجب أن تتصف بالمرونة حتى تكون قابلة للتعديل والتغيير لتتشمى مع ما يحدث من أهداف واستراتيجيات وظروف المنظمة من تغيير (ww.businessMohamedkhattab4lion.com)

مجالات السياسات الإدارية

أولاً: سياسة تخطيط الأداء سياسة تخطيط الأداء هي الاهتمام بإعداد الخطط وتنفيذها من أجل اتخاذ القرارات حول منح الموافقة أو الرفض للطلبات المتعلقة بتطبيق التخطيط (Retrieved 2017).

وتعد سياسة تخطيط الأداء من أهم الوظائف الإدارية، وهي تسبق بقية الوظائف كونها تحقق عملية الإعداد الأولى للأعمال المقبلة إذ أنها تهتم بالتنبؤ بالمستقبل وتحديد الأساليب اللازمة والموجهة مع تلك التنبؤات، ومع طبيعة وإمكانية المنظمة (علي، 2000، ص: 79).

ويشمل التخطيط تحديد الأهداف والاعراض للمؤسسة موضحاً الأعمال والأنشطة الواجبة التنفيذ حتى يمكن تحقيق تلك الاعراض والأهداف ووصف الطرق التي تستخدم في أداء الأعمال والتقويم ضرورة في كل خطوة من خطوات عملية التخطيط (العجمي، 2010، ص: 39).

ولذلك فالتخطيط يوفر الإطار العام لنشاط المنظمة الذي يعود إلى تحسين وتطوير الأداء التنظيمي، والقيام بوظيفة المنظمة بطريقة أفضل بما يحقق أهدافها دون اتكالية أو ارتجالية مع تحقيق أفضل تكيف مع احتمالات المستقبل ومواجهة المشكلات والمصاعب (حسان، 2013، ص: 107).

والتخطيط كأسلوب إداري يقوم على الأسس العلمية التي تتطلب التفكير المنظم والقدرة على تحليل الأحداث والمشكلات وتمثل الأقسام العلمية الجهة المسؤولة عن رسم خطط التنفيذ وتهيئة الجو الصالح الذي تتسم جوانبه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق هذه الفلسفة وأهدافها (حسان، 2013، ص: 331).

خلاصة لما سبق يمكن القول ان سياسة تخطيط الأداء أداة إدارية حيوية تسهم في تحقيق الأهداف بفعالية، وتعزز من كفاءة العمل داخل المؤسسة التعليمية عبر وضع خطط واضحة ومنهجية مبنية على التفكير العلمي والتحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية

ثانياً سياسة توجيه الأداء يرتبط نجاح الإدارة بمقدار نجاحها في سياسة التوجيه الفعال للأفراد نحو تحقيق الأهداف، وهي إحدى الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير في المنظمة، وتتطوي على كل الأنشطة التي وضعت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية على المدى القصير والمدى الطويل، كما ينظر إليها أنها عملية مستمرة لصنع القرارات وتجسيدها في أوامر أو تعليمات سواء كانت هذه الأوامر والتعليمات عامة أو خاصة

(علي، 2000، ص: 146). ويحتاج العاملون في كل مجالات الحياة إلى من يرشدهم ويوجههم ويشرف عليهم حتى تتطور أعمالهم من حسن إلى أحسن وحتى يرتفع مستوى الخدمة التي يؤدونها وحتى يتزايد إنتاجهم وتعلو قيمته وعندما يقوم القائد الأكاديمي بدوره كموجه ومشرف يجب ألا يستخدم التوجيه الذي يقوم على أساس استخدام السلطة وتصيد الأخطاء وتوجيه النقد المباشر والهدام بل عليه أن يستخدم التوجيه البناء الذي يقوم على أساس

العلاقات الإنسانية الصحيحة، حيث ترتبط العلاقات الإنسانية في الإدارة بعملية التوجيه، باعتباره أحد العناصر الهامة للعملية الإدارية وباعتباره من وسائل الاتصال الفعالة ومن خلاله يتم توجيه العاملين والمرؤوسين وترشيدهم في العمل من أجل تحقيق الأهداف (حسان، 2013، ص: 333).

ويقوم التوجيه على ملاحظة سلوك المرؤوسين، فكل قائد في مؤسسته يلاحظ من دونه، وفي أثناء الملاحظة يكتشف القائد العمل الطيب، فيعمل على تنميته والعمل السئ فيعمل على تلافيه وان أحسن التوجيه يتطلب اختيار الشخص الصالح للإدارة والذي يجمع بين صفات الرئيس وسمات القائد واتخاذ القرارات بالطريقة السليمة التي تجعل القرار الصادر صائباً (رشوان، 2018، ص: 187).

وخلاصة لما سبق يمكن القول إن سياسة توجيه الأداء تعد أداة فعالة تساهم في تحسين مستوى العمل، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال توجيه الأفراد بطرق بناءة وتعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل اعتماداً على الإرشاد الفعال، والمتابعة المستمرة، وتقديم التغذية الراجعة البناءة. لتحقيق التميز في الأداء.

ثالثاً: سياسة تحفيز الأداء هو عبارة عن مجموعة من العوامل والأساليب (مكافأة، ترقية، علاوة، سالة شكر) التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كما ونوعاً بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع حاجات الأفراد ذاتهم (العريفي، 2009، ص: 169).

وهو العمل الذي يقوم به المدير لدفع الأفراد لأداء العمل المطلوب أداءه مع العمل على رفع روحهم المعنوية وزيادة حماسهم للإنتاج وتشجيعهم للعمل بروح الفريق، وإيجاد التصميم داخلهم لتحقيق الأداء الفعال، وتشجيعهم بمختلف الوسائل على تحقيق الأداء بأقصى طاقة بما يوازن بين إشباع رغبات العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة ويؤدي التحفيز إلى بث إيمان العاملين بالأهداف المحددة وبرسالة العمل، والإخلاص في الأداء

مع الإقبال العملي بروح الابتهاج والثقة واليقظة والرضا عن العمل والرؤساء والزلاء، مع التأكيد على الوفاء والتعاون معهم بما يحقق تكيفا اجتماعياً تنعكس آثاره الإيجابية على الأداء وفاعليته (حسان، 2013، ص: 114). وخلاصة لما سبق يمكن القول أن سياسة تحفيز الأداء ترفع من مستوى الحماس لدى العاملين، وتحسين علاقاتهم مع رؤسائهم وزملائهم، وتحقيق التكيف الاجتماعي الذي ينعكس إيجاباً على جودة العمل وفاعليته.

رابعاً: سياسة تقييم الأداء يمثل سياسة التقييم جزءاً هاماً من عمل المؤسسة الأكاديمية، ويتضمن كل أعضاء هيئة التدريس وتحتاج كل خصائص وعمل الحياة الجامعية للوضع تحت الملاحظة والتقييم بصورة شاملة من وقت لآخر، وتحتاج إلى توفير الحاجات الخاصة بدون أية استثناءات، ويعتبر التقييم من أهم الوظائف الإدارية التي يجب أن يقوم بها القيادات الأكاديمية ومن أهم العمليات التربوية تقويم العاملين وكذلك الطلاب على أسلوب علمي سليم حتى تحقق الفائدة المرجوة من العملية التعليمية بحيث لا يكون هناك فاقد في التعليم إلا بالقدر اليسير (حسان، 2013، ص: 335).

فعملية التقييم ضرورية لتحديد ما يمكن إنجازه والتحقق من النتائج ووجود الفجوة بين تنفيذ الخطط وتقويمها قد جعلت مهمات التقويم غير محددة ولايزال التنسيق بينها وبين وضع الخطط وتنفيذها ضعيفاً، ولا تزال أجهزة التقويم ناقصة لأنها لا تعتمد على التنظيم والتحليل، ولا بد من تنمية مهارات التقويم وتبيين وظائفه والأجهزة المعنية به وهي مهمات تتطلب جمع البيانات عن الخطط وسير تنفيذها وتحليل تلك البيانات واستنتاج الاتجاهات الرئيسية منها والمقابلة بين مراحلها وإعادها من ناحية وما تحقق لها من إنجازات وتشخيص المشكلات والإسهام في معالجتها، واقتراح الحلول في ضوء الإمكانيات تمهيداً للإجراءات ومرحلة التنفيذ لذا من الواجب مراعاة المرونة وقابلية للتعديل بتغير الظروف والاحوال

وعلى ضوء التقويم السليم (فريجات: 2000). وخلاصة لما سبق يمكن القول إن سياسة تقييم الأداء في المؤسسات الأكاديمية أداة ضرورية لتحسين جودة التعليم، إذ تشمل تقييم شامل لأعضاء هيئة التدريس والأنشطة الجامعية. يساعد التقييم على كشف الفجوات بين التخطيط والتنفيذ، ويتطلب تنسيقاً وتحليلاً مستمرًا للبيانات لضمان التطوير واتخاذ قرارات مرنة وفعالة وفقاً للظروف المتغيرة.

وتحليلاً مستمرًا للبيانات لضمان التطوير واتخاذ قرارات مرنة وفعالة وفقاً للظروف المتغيرة.

وتحليلاً مستمرًا للبيانات لضمان التطوير واتخاذ قرارات مرنة وفعالة وفقاً للظروف المتغيرة.

وتحليلاً مستمرًا للبيانات لضمان التطوير واتخاذ قرارات مرنة وفعالة وفقاً للظروف المتغيرة.

وتحليلاً مستمرًا للبيانات لضمان التطوير واتخاذ قرارات مرنة وفعالة وفقاً للظروف المتغيرة.

وتحليلاً مستمرًا للبيانات لضمان التطوير واتخاذ قرارات مرنة وفعالة وفقاً للظروف المتغيرة.

وتحليلاً مستمرًا للبيانات لضمان التطوير واتخاذ قرارات مرنة وفعالة وفقاً للظروف المتغيرة.

وتحليلاً مستمرًا للبيانات لضمان التطوير واتخاذ قرارات مرنة وفعالة وفقاً للظروف المتغيرة.

وتحليلاً مستمرًا للبيانات لضمان التطوير واتخاذ قرارات مرنة وفعالة وفقاً للظروف المتغيرة.

وتحليلاً مستمرًا للبيانات لضمان التطوير واتخاذ قرارات مرنة وفعالة وفقاً للظروف المتغيرة.

الدراسات السابقة: من خلال استقراء الباحثان للدراسات السابقة التي تناولت السياسات الإدارية فلم يجد دراسة تناولت أبعاد الدراسة الحالية بصورة مكتملة، وإنما وجد بعض الدراسات التي تناولت بعض أبعاد الدراسة بصورة جزئية ومن خلالها اتضح أهمية هذه الدراسة في الكليات الجامعية، وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات التي لها علاقة جزئية بأبعاد الدراسة الحالية.

● دراسة (الشهري:2022) هدفت إلى التعرف على دور السياسات التربوية في تطوير البحث العلمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك، حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأداة الدراسة الاستبانة تم تطبيقها على (70) عضو هيئة تدريس؛ أي بنسبة (37%) من المجتمع الأصلي، تتمثل في البيانات الأولية لعضو هيئة التدريس و(40) فقرة موزعة على (4) محاور: الدعم الإداري، والدعم الفني، والدعم المالي، والدعم المستقبلي. وكان من نتائج الدراسة ما يلي: حصول المحور الإداري الذي تقدمه جامعة الملك خالد للبحث العلمي على درجة استجابة مرتفعة، بالإضافة إلى حصول كل من المحور الفني والمالي والمستقبلي على درجة استجابة متوسطة.

● دراسة (طراد:2022) هدفت إلى التعرف على دور تطبيق السياسات الإدارية في تنمية مهارات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها الحضرية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (66) مديرة مدرسة ثانوية في مدينة أبها الحضرية، طبقت عليهن استبانة لجمع المعلومات، وتوصلت النتائج إلى أن المتوسط العام لمحور واقع تطبيق مديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها الحضرية للسياسات الإدارية المتضمنة في برنامج تنمية القدرات البشرية لولي العهد، هو (4.13)، أي أنه أتى بدرجة مرتفعة، وأن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها الحضرية لمهارات التمكين الإداري جاءت بشكل عام مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4,65)، بينما جاء بالترتيب الأول مهارات التأثير وحفز العاملين، وفي الترتيب الثاني مهارات القوة والالتزام، وفي الترتيب الثالث مهارات تحديد الأهداف، وبالمرتبة الأخيرة مهارات القيادة، كما توصلت النتائج إلى وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) أو (0.05) بين تطبيق السياسات الإدارية في تنمية مهارات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها الحضرية، أي أن تطبيق السياسات الإدارية المتضمنة في برنامج تنمية القدرات البشرية لولي العهد، يساعد بشكل إيجابي على تنمية مهارات التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها الحضرية.

● دراسة (العربي:2017) هدفت إلى معرفة تصورات أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء للسياسات التربوية المرتبطة بواقع اخلاقيات الإدارة لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتم استخدام استبانة مكونة من (44) فقرة موزعة على ثلاثة محاور في الجوانب الشخصية والمهنية والاتصال وتم توزيعها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغت (280 عضواً) وقد أظهرت النتائج أن تصورات أعضاء هيئة التدريس للسياسات التربوية لدى القيادات الجامعية كانت عالية في جميع محاور الدراسة في حين تظهر نتائج الدراسة وجود فروق دالة احصائياً لتصورات أعضاء هيئة التدريس للسياسات التربوية تعزى لمتغيرات نوع الكلية والجنس وطبيعة العمل.

● دراسة ((Alabi and okemakinde,2010) حاولت التركيز على دور التخطيط التربوي في عملية الإصلاح التربوي في نيجيريا وتحديد العوامل التي تؤثر على عملية التخطيط التربوي في تحقيق الأهداف التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط وتؤثر على عملية الإصلاح التعليمي والابتكار في نيجيريا منها:

1- عدم وجود بيانات إحصائية دقيقة، وما هو متوفر من بيانات لا يمكن الاعتماد عليه، وتجعل معظم الجهود المتصلة بالتخطيط التربوي غير منتجة،

2- القيود الاقتصادية للحصول على التخطيط الفعال والكافي لتعزيز الإصلاح الفعلي هناك حاجة الموارد المالية الكافية لتطويره.

3- غياب المختصين في مجال التخطيط التربوي، ليس هناك ما يكفي من الخبراء، ومعظمهم ليس لديه تدريب رسمي في التخطيط والاحصاء التربوي

● دراسة (campbell)2005) هدفت الدراسة إلى تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وأساليب تقييم تحصيل الطلبة من وجهة نظر الطلبة أنفسهم في خمس كليات مجتمع في ولاية فلوريدا الأمريكية، وتم توزيع الاستبانة على عينة تكونت من ((302 طالباً ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وجود أثر إيجابي لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس من قبل طلابهم وخصوصاً في تنوع طرق التدريس وتحسين البيئة التعليمية التعليمية.

● دراسة (الشنيفي:2024): هدفت إلى تحديد المتطلبات التقنية التي تساهم في تعزيز أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية. كما سعت الدراسة إلى التعرف على متطلبات السياسات التي تحسن أداء القيادات الأكاديمية، بالإضافة إلى تحديد متطلبات الموارد البشرية التي تعزز تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، لمناسبتة لطبيعة أهداف البحث، كما تم تصميم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة، حيث ركزت الاستبانة على معرفة درجة مساهمة متطلبات (المرونة التقنية - مرونة السياسات - مرونة الموارد البشرية) في تحسين أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية. أوضحت نتائج الدراسة في البعد التقني أن توفير أجهزة كافية من الحاسب الآلي والبرامج والتجهيزات تساهم بالمرتبة الأولى في تحسين أداء القيادات الأكاديمية وبمتوسط حسابي (3.16 من 5)، وانحراف معياري (1.49) وبدرجة توفر (متوسطة)، وفيما يخص بُعد مرونة السياسات: أتضح أن المتوسط الحسابي العام يُعد "مرونة السياسات" بلغ (3.01 من 5)، بدرجة توفر (متوسطة)، وأن هناك تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات بُعد "مرونة السياسات"، وخلصت الدراسة إلى أن "تحديد المهام القيادية والصلاحيات التي سيتم توزيعها على القيادات الجامعية" جاءت بالمرتبة الأولى للمساهمة في تطوير أداء القيادات الأكاديمية وبمتوسط حسابي (3.13 من 5)، وانحراف معياري (1.48) وبدرجة توفر (متوسطة).

● دراسة (الحجار:2004) هدفت إلى تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، استخدم الباحث الاستبانة وتم تطبيقها على عينة عشوائية قدرها (123) عضواً وبينت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الجامعي لم يصل إلى المستوى الافتراضي وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الجامعي، يعزى لمتغير الكلية والمؤهل والخبرة.

● دراسة (أبو الريش:2002): هدفت إلى فهم واقع الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لبعض السياسات التربوية وعملية التخطيط التربوي، وقد أجريت الدراسة على مديري التربية والتعليم، في الضفة الغربية والمديرين العاملة فيها والنواب الفنيين، والإداريين لمديري التربية والتعليم، وقد أظهرت نتائج الدراسة، إلى أن فهم الإداريين التربويين للسياسات التربوية كان بدرجة متوسطة كذلك الحال بالنسبة إلى فهمهم لعملية التخطيط التربوي كانت النتيجة لصالح ذوي الخبرة الطويلة فيما يتعلق بأسس السياسة التربوية، وكذلك فإن أعلى المتوسطات كان لصالح مديري التربية والتعليم يليهم النواب الإداريين والفنيين واخيراً المديرين العاملين.

• دراسة (قسايمية:1995) هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ارتباط السياسة التربوية لعملية التخطيط التربوي، فقد أجريت الدراسة على عينة من (95) إداريا تربويا في الأردن وقد أظهرت النتيجة وجد علاقة ارتباطية إيجابية طردية قوية، ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك الإداريين للرناسة التربوية وعملية التخطيط التربوي تعزى المؤهل العلمي، اما متغير الخبرة الإدارية فكان هناك فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح ذوي الخبرة الطويلة.

التعليق على الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة والأهداف التي تسعى إلى الوصول إليها إلى أربعة محاور فبعضها تناولت واقع ودور وارتباط السياسات الإدارية كدراسة (الشهري:2022)، ودراسة (الطراودراسة2022) والعريفي(2017) ودراسة(أبو الريش:2002) ودراسة(قسايمية: 1995) بينما تناولت دراسات المحور الثاني والثالث والرابع أبعاد السياسات الإدارية، وهي تخطيط الأداء والتوجيه والتحفيز وتقييم الأداء. تتفق الدراسة الحالية جزئيا مع الدراسات السابقة التي تناولت بعض المحاور بصورة انفرادية.

وما يميز هذه الدراسة أنها تناولت أبعاد السياسات الإدارية الأربعة بصورة كلية وهو ما لم تتناوله أي دراسة سابقة من قبل بحسب علم الباحث. تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي وأداة الاستبيان، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة حيث كانت عون له في كتابة الإطار النظري واختيار منهجية الدراسة وكتابة بعض فقرات الدراسة، ومن حيث النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات فسوف يشير إليها الباحث أثناء مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي المسيحي لملائمته لهذه الدراسة من خلال وصف وتفسير البيانات والآراء المجتمعة من الدراسة الميدانية على ضوء استقراء للأدب التربوي والإداري الحديث المتعلق بموضوع الدراسة، ومن خلال هذا المنهج تعرف الباحث على السياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس، وعددهم (117) عضو هيئة تدريس وفقا لإحصائيات 2024م، وقد تم تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع وقد بلغ عدد الاستبيانات المستعادة والمعتمدة، (70) عضو هيئة تدريس يمثلون مناسبة (60) من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير (المؤهل الرتبة الأكاديمية، الخبرة) جدول رقم (1) يبين حجم عينة الدراسة حسب متغير المؤهل، الرتبة الأكاديمية، الخبرة.

النسبة	الرتبة الأكاديمية				المؤهل العلمي				الخبرة
	معيد	مدرس	استاذ مساعد	استاذ مشارك	النسبة	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراة	
17/	7	3	2	_	17/	7	3	2	من 1-5
37/	7	10	6	3	37/	7	10	9	من 6-10
46/	8	12	10	2	46/	8	12	12	10 فأكثر
70	22	25	18	5	70	22	25	23	المجموع

ثالثاً: أداة الدراسة: تم تصميم استبانة لمعرفة السياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في صورته الأولية وتكون من أربعة مجالات و(37) فقرة وقد أتبع الباحثان في ذلك الخطوات العلمية المتعارف عليها.

صدق الاستبانة:

أ- صدق المحكمين، تم عرض الاستبانة في صورته الأولية على (5) من المحكمين المتخصصين في الجامعة إذ أبدوا آراءهم وملاحظاتهم حول محاور الأداة وفقراتها، وفي ضوء تلك الآراء تم حذف واستبدال بعض الفقرات، وتعديل البعض الآخر لتصبح عدد الفقرات (34) فقرة بشكل كلي، والتي أتفق عليها المحكمين، وحظيت باتفاق ما نسبته (91/) فأكثر

ب- معامل الثبات: للتأكد من ثبات أداة الدراسة قام الباحثان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) على عينة استطلاعية لإيجاد معامل الثبات لكل مجال وكذلك معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة، والجدول رقم (2) يوضح ذلك

جدول رقم (2) ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المجال	مجالات السياسات الإدارية	عدد العبارات	قيمة الثبات
الأول	تخطيط الاداء	9	0.847
الثاني	التوجيه	8	0.858
الثالث	تحفيز الاداء	8	0.934
الرابع	تقييم الأداء	9	0.919
	الثبات الكلي	34	0.957

يتضح من الجدول رقم (2) أن معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ (0.957)، وتراوحت معاملات الثبات لمجالات الاستبانة بين (0.847 - 0.934)، وتعد قيم ثبات عالية ومقبولة لتطبيق أداة الدراسة.

رابعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة: بعد جمع الاستبانات من ميدان الدراسة تم رصد استجابات كل قيادي أكاديمي وتفرغها في نماذج خاصة، حسب المتغيرات التي تعزى إليها الدراسة، وقد تم استخدام الطرق الإحصائية المناسبة، لمعالجة النتائج إحصائياً وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، ومن أهمها الآتي:

• حساب قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة لمعرفة السياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع

• استخدام معامل ألفا كرونباخ لإيجاد معامل الثبات لكل محور من محاور الأداة.

• تطبيق الاختبار التائي Test لعينتين مستقلتين.

• تحليل التباين الأحادي one,wayANova واختبار scheffe لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيراتها. نتائج السؤال الأول

نص السؤال الأول: "ما السياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟". وللإجابة عن السؤال الأول تم إيجاد المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للسياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكل مجال من المجالات، كما يتضح في الجدول (3)

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للمجالات

م	المجالات	ترتيب المجال	المتوسط	الوزن النسبي	التقدير
1	تخطيط الأداء	2	2.9	58	متوسطة
2	توجيه الأداء	1	3.02	60.48	متوسطة
3	تحفيز الأداء	3	2.73	54.5	متوسطة
4	تقييم الأداء	4	2.71	54.29	متوسطة
	المتوسط الكلي		2.84	56.82	متوسطة

يتضح من الجدول (3) أن تقديرات الاستجابات لمجالات الاستبانة الرئيسية للسياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.84)، ووزن نسبي (56.82%). ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى الآتي:

- 1- قد تكون القيادات الأكاديمية منشغلة بالتزامات أكاديمية من تدريس وبحث علمي، مما يؤثر على كفاءتها في سياساتها الإدارية.
- 2- إن السياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية قد تكون غير واضحة لا تتماشى مع رؤية الكلية وأهدافها نتيجة نقص البيانات والمعلومات الدقيقة، وقلة الموارد اللازمة لدعم تلك السياسات بشكل كامل.
- 3- إن التوسط في المهارات القيادية وقلة التواصل الفعال بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس أدى إلى نقص المتابعة المناسبة لتلك السياسات الإدارية.
- 4- إن توسط توفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس، كان نتيجة شحة الموارد لدى الكلية مما أدى إلى توسط مستوى الممارسة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أبو الريش: 2002) ودراسة (الشنيقي: 2024) إن السياسات الإدارية متوسطة أما دراسة (الحجار: 2004) بينت إن السياسات الإدارية لم تصل إلى المستوى الافتراضي.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الشهري: 2022) ودراسة (طراد: 2022) ودراسة (العريفي: 2017) إن السياسات الإدارية مرتفعة وعالية. أما من حيث مناقشة مجالات السياسات الإدارية فإن مجال السياسات الإدارية المتعلقة " توجيه الأداء " حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.02) ، ووزن نسبي (60.48%)، في حين جاء مجال السياسات الإدارية المتعلقة " تخطيط الأداء " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.9)، ووزن نسبي (58%)، وجاء مجال السياسات الإدارية المتعلقة " تحفيز الأداء " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.73)، ووزن نسبي (54.5%) بينما جاء مجال السياسات الإدارية المتعلقة " تقييم الأداء " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.71)، ووزن نسبي (54.29%). ويعزو سبب ذلك إلى الآتي:

- 1- حصول سياسة التوجيه على المرتبة الأولى مقارنة بساسة تخطيط الأداء يعكس أولوية تأثير التوجيه العملي والمباشر على نتائج الأداء حيث أن سياسة توجيه الأداء تركز على التفاعل اليومي القائم على التواصل المباشر مع الأفراد لتصحيح وتطوير أدائهم، هذا التأثير يكون واضحا وفوريا مما يجعله يقدر بشكل مباشر فيتم ملاحظة النتائج وتحقيقها بشكل أسرع مما يعزز الأولوية لسياسة التوجيه.
 - 2- كون الإدراك بأهمية التخطيط غير ملموس ولا يكون تأثيره واضحا بشكل مباشر كونه يعطي نتائج على المدى الطويل مما يجعل تأثيره أقل وضوحا مقارنة بسياسة التوجيه الذي يؤثر على النتائج فورا.
- وتم إيجاد المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للسياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكل مجال من المجالات، كما يلي:

المجال الأول: سياسة تخطيط الأداء يوضح الجدول (4) نتائج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للسياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس للمجال الأول سياسة تخطيط الأداء.

الجدول (4) يبين نتائج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب بحسب النتائج	التقدير
1	تشرك القيادات الأكاديمية الاعضاء في التخطيط للأداء واتخاذ القرارات	2.98	59.6	5	متوسطة
2	تشرك الاعضاء في وضع خطة القسم في ضوء الخطة الاستراتيجية للكلية والجامعة	3.05	61	3	متوسطة
3	الاتفاق مع الاعضاء حول الأداء الذي ينبغي أن يحققه كل منهم	3.1	62	1	متوسطة
4	التأكد من الاعضاء أن لديهم فهم واضح لوظائفهم والأدوار المطلوبة منهم	2.99	59.8	4	متوسطة
5	تطلع الاعضاء على السياسات والقواعد التي تحكم تصرفات العاملين بالكلية	2.83	56.6	6	متوسطة
6	تحديد العناصر المادية والبشرية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف	2.64	52.8	9	متوسطة
7	تقر الإجراءات التفصيلية المتبعة في تنفيذ مختلف العمليات	2.68	53.6	8	متوسطة

متوسطة	2	61.6	3.08	وضع البرامج الزمنية بترتيب الأعمال المطلوب القيام بها ترتيباً زمنياً	8
متوسطة	7	55	2.75	الاتفاق مع الاعضاء على معايير تقييم أدائهم بكل وضوح	9
متوسطة		58	2.9	المتوسط الكلي	

يتضح من الجدول (4) أن التقديرات للسياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في سياسة تخطيط الأداء لإجمالي المجال كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (2.9)، ووزن نسبي (58%)، وجاءت التقديرات لجميع عبارات المجال متوسطة. وجاء أعلى المتوسطات الحسابية لصالح العبارة (3) ونصها "الاتفاق مع الاعضاء حول الأداء الذي ينبغي أن يحققه كل منهم" وحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.1)، ووزن نسبي (62%) وبدرجة متوسطة. ويمكن تفسير هذه النتيجة في حصولها على المرتبة الأولى وإن كانت ليست بالشكل المطلوب هو أن الاتفاق مع أعضاء هيئة التدريس يعزز من فعالية العملية الأكاديمية القائمة على معرفة كل عضو ما هو المتوقع منه بالضبط فيضمن تحقيق الأهداف المشتركة القائمة على الشفافية والتواصل الفعال الذي يستلزم وجود حوار مفتوح بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس الذي يساهم في تحسين البيئة الأكاديمية وزيادة جودة التعليم. وحصلت العبارة (6) على المرتبة الأخيرة بين عبارات المجال، ونصها "تحدد العناصر المادية والبشرية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف" وجاءت بمتوسط حسابي (2.64) ووزن نسبي (52.8%)، وبدرجة متوسطة. ويمكن تفسير هذه النتيجة في حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة هو أن الجهة المسؤولة عن التخطيط قد تفتقر إلى نقص الكفاءة والخبرة في تحديد الموارد المادية والبشرية بشكل مفصل حيث إن تحسين التخطيط يتطلب إدراج الموارد في الأولويات كجزء رئيسي من التخطيط لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Alabi and okemakinde,2010)

1- أن معظم الجهود المتصلة بالتخطيط التربوي غير منتجة،

2- القيود الاقتصادية للحصول على التخطيط الفعال والكافي لتعزيز الإصلاح الفعلي هناك حاجة للموارد المالية الكافية لتطويره.

3- غياب المختصين في مجال التخطيط التربوي، ليس هناك ما يكفي من الخبراء، ومعظمهم ليس لديه تدريب رسمي في التخطيط.

المجال الثالث: سياسة توجيه الأداء: يوضح الجدول (5) نتائج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للسياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس للمجال الثاني: سياسة توجيه الأداء

الجدول (5) يبين نتائج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب بحسب النتائج	التقدير
1	تسعى القيادات الأكاديمية إلى توجيه الاعضاء نحو تحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية بكفاءة عالية	3.24	64.8	2	متوسطة
2	توجه الاعضاء بصورة مستمرة لمواجهة أي مشكلات تعيق سير العمل في الكلية	3.18	63.6	3	متوسطة
3	التوجيهات واضحة للأعضاء تغطي كافة الجوانب المطلوب تنفيذها	3.01	60.2	5	متوسطة
4	يتم توجيه الاعضاء عند حصول الخطأ في إطار من التفاهم والاحترام المتبادل	3.26	65.2	1	متوسطة
5	يكون التوجيه أكثر فعالية وجدوى إذا ما تلقى الاعضاء الإرشادات من مصدر واحد	3.04	60.8	4	متوسطة
6	توجيه الاعضاء نحو الأداء الصحيح للحصول على خير ما لديهم من قدرات	2.9	58	6	متوسطة
7	تهتم بالنواحي الشخصية والنفسية للأعضاء دون إهمال لأهداف العمل ومتطلباته	2.66	53.2	8	متوسطة
8	تفضل أن تكون الأوامر بصورة اقتراحات حتى تكون أكثر فاعلية مما لو كانت بصورة مباشرة	2.9	58	7	متوسطة
	المتوسط الكلي	3.02	60.48		متوسطة

يتضح من الجدول (5) أن التقديرات للسياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في سياسة توجيه الاداء لإجمالي المجال كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.02)، ووزن نسبي (60.48%)، وجاءت التقديرات لجميع عبارات المجال متوسطة.

وجاء أعلى المتوسطات الحسابية لصالح العبارة (4) ونصها " يتم توجيه الاعضاء عند حصول الخطأ في إطار من التفاهم والاحترام المتبادل" وحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.26)، ووزن نسبي (65.2%) وبدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير حصول هذه الفقرة على المرتبة الأولى وإن كانت ليست بالشكل المطلوب هو أن البيئة الأكاديمية تقتضي تعزيز هذا الجانب والتفاعل مع الأخطاء بطريقة لا تؤثر سلباً على الروح المعنوية، حيث أن هذا النهج يقوي العلاقات بين القادة والاعضاء كجزء أساسي من الثقافة الأكاديمية التي تؤدي إلى تحسين الأداء بشكل دائم. وحصلت العبارة (7) على المرتبة الأخيرة بين عبارات المجال، ونصها " تهتم بالنواحي الشخصية والنفسية للأعضاء دون إهمال لأهداف العمل ومتطلباته " وجاءت بمتوسط حسابي (2.66) ووزن نسبي (53.2%). وبدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة هو أن القيادات الأكاديمية قد تكون أكثر تركيزاً على تحقيق أهداف العمل المباشرة والإنتاجية مما يؤدي إلى تقليل الاهتمام بالنواحي الشخصية والنفسية للأعضاء، وقد لا يكون لدى بعض القيادات الأكاديمية الوعي الكافي بأهمية الجوانب النفسية وتأثيرها على الأداء.

المجال الثالث: سياسة تحفيز الأداء: يوضح الجدول (6) نتائج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للسياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس للمجال الثالث: سياسة تحفيز الأداء

الجدول (6) يبين نتائج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب بحسب النتائج	التقدير
1	وضع نظاماً واضحاً لمكافأة المتميزين في أدائهم من أعضاء هيئة التدريس	2.87	57.4	4	متوسطة
2	يحفز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف القسم	3.02	60.4	2	متوسطة

متوسطة	1	61.8	3.09	يحرص على تقدير جهود أعضاء هيئة التدريس في العمل بالقسم	3
متوسطة	3	59.6	2.98	يساعد أعضاء هيئة التدريس على إنجاز مهامهم بكفاءة عالية	4
ضعيفة	5	51.8	2.59	يوفر التسهيلات والموارد اللازمة لتحقيق الأداء المتميز	5
ضعيفة	6	49.8	2.49	يقدم الدعم والمساندة عند تعرض الاعضاء لظروف خاصة	6
ضعيفة	8	46	2.3	منح مكافأة لكل من يتقدم بأراء وبحوث ومقترحات تحسن العمل الإداري والأكاديمي	7
ضعيفة	7	49.2	2.46	منح التزيينات للأعضاء بما يتناسب مع المؤهل والجدارة في العمل	8
متوسطة		54.5	2.73	المتوسط الكلي	

يتضح من الجدول (6) أن التقديرات للسياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في سياسة تحفيز الاداء لإجمالي المجال كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (2.73)، ووزن نسبي (54.5%)، وتتفاوت التقديرات بين ضعيفة للعبارة (5، 6، 8، 7)، ومتوسطة لبقية العبارات. وجاء أعلى المتوسطات الحسابية لصالح العبارة (3) والتي نصها " يحرص على تقدير جهود أعضاء هيئة التدريس في العمل بالقسم " وحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.09)، ووزن نسبي (61.8%) وبدرجة متوسطة. ويمكن تفسير هذه النتيجة في حصولها على أعلى تقدير وبمستوى متوسط أن هذا يعكس إدراك الجميع لأهمية تقدير الجهود في تعزيز بيئة العمل الإيجابية، كون التقدير يعتبر جزء أساسيا من رفع الروح المعنوية وتحفيز أعضاء هيئة التدريس، والمستوى المتوسط يعكس أن التقدير قد يمارس في مناسبات محددة فقط وانه غير كافي لتلبية احتياجات الأعضاء المختلفة. بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (7) ونصها " منح مكافأة لكل من يتقدم بأراء وبحوث ومقترحات تحسن العمل الإداري والأكاديمي" وبمتوسط حسابي (2.3) ووزن نسبي (46%). وبدرجة ضعيفة ويمكن تفسير هذه النتيجة في حصولها على المرتبة الأخيرة وبدرجة ضعيفة هو قلة الموارد المالية المخصصة لهذه المبادرات، وغياب التوعية وقلة التقدير لجهود الاعضاء الذين يساهمون في تحسين العمل الإداري والأكاديمي يمكن أن يثبط حماسهم.

المجال الرابع: سياسة تقييم الأداء يوضح الجدول (7) نتائج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للسياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس للمجال الرابع: سياسة تقييم الأداء

الجدول (7) يبين نتائج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب حسب النتائج	التقدير
1	يحرص على تشكيل لجان تقويم الأداء من عدد من الأعضاء بطريقة موضوعية	2.85	57	2	متوسطة
2	استخدام نموذج تقييم الأداء الوظيفي كوسيلة لتشخيص الأداء وتحسينه	2.6	52	7	متوسطة
3	الحرص على توفر أدوات وأساليب تقويم مقننة وسهلة التطبيق	2.59	51.8	8	ضعيفة
4	الاعتماد على الملاحظة والتحليل المستمر لأداء الاعضاء قبل إصدار الأحكام والتقارير	2.79	55.8	4	متوسطة
5	الحرص على مناقشة الاعضاء على أدائهم الكلي وليس درجة أو نسبة الأداء	2.81	56.2	3	متوسطة
6	يحدد النتائج المتوقعة من أعضاء القسم والمدة الزمنية لإنجازها	2.89	57.8	1	متوسطة
7	يشجع أعضاء القسم على التقويم الموضوعي لأدائهم بوضوح	2.76	55.2	5	متوسطة
8	توضيح مواطن الضعف والقصور لكل الاعضاء على حده بكل موضوعية	2.53	50.6	9	ضعيفة
9	تجنب التركيز على تصيد الأخطاء عند تقييم الاعضاء	2.61	52.2	6	متوسطة
	المتوسط الكلي	2.71	54.29		متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن التقديرات للسياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في سياسة تقييم الاداء لإجمالي المجال كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (2.71)، ووزن نسبي (54.29%)، وتتفاوت التقديرات بين ضعيفة للعبارة (3، 8)، ومتوسطة لبقية العبارات. وجاء أعلى المتوسطات الحسابية لصالح العبارة (6) والتي نصها " يحدد النتائج المتوقعة من أعضاء القسم والمدة الزمنية لإنجازها " وحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.89)، ووزن نسبي (57.8%) وبدرجة متوسطة. ويمكن تفسير هذه الفقرة رغم أهميتها، إلا أنها قد حصلت على مستوى متوسط والمستوى المتوسط قد يكون ناتجا عن القصور في وضوح الأهداف والمتابعة الدورية لتحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني. بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (8) ونصها " توضيح مواطن الضعف والقصور لكل الاعضاء على حده بكل موضوعية " وبمتوسط حسابي (2.53) ووزن نسبي (50.6%). وبدرجة ضعيفة. ويمكن تفسير هذه النتيجة أنه قد تفتقر بعض القيادات إلى المهارات الكافية لتحليل الأداء بدقة وتوضيح نقاط الضعف بشكل موضوعي، أو إن معايير تقييم الاداء غير واضحة أو غير متفق عليها وبالتالي يصبح من الصعب توضيح مواطن الضعف بدقة.

نتائج السؤال الثاني: نص السؤال الثاني على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) ومتغير الرتبة الأكاديمية (استاذ مشارك، استاذ مساعد، مدرس، معيد) ومتغير الخبرة (1-5 سنوات، من 6 - 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)؟". وللإجابة عن السؤال والتحقق من الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة للمتغيرات (المؤهل، الرتبة الأكاديمية، الخبرة). وفيما يلي توضيح كل متغير بالتفصيل:

- متغير المؤهل: لفحص الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للسياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) تم استخدام تحليل التباين الأحادي ويوضح جدول (8) النتائج المتعلقة باختبار تحليل التباين الأحادي

جدول (8) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة لمتغير (المؤهل)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
المؤهل	بين المجموعات	0.044	2	0.022	0.078	0.925	غير دالة
	داخل المجموعات	18.946	67	0.283			
	المجموع	18.991	69				

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة للسياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير (المؤهل) إذ أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة بلغت (0.925) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المفروضة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة للسياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير (المؤهل). ويعزو ذلك إلى تقارب وجهات النظر لدى أعضاء هيئة التدريس الناتج عن الالتزام العام بسياسات المؤسسة الموحد واحتكاكهم المستمر برؤساء الأقسام يجعل من المؤهل عاملاً غير مؤثر في توحيد الرؤية المشتركة والحكم الصحيح على عدم وجود الفروق تعزى إلى المؤهل. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الحجار: 2004) ودراسة (قسامية، 1995) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل.

- **متغير الرتبة الأكاديمية:** لفحص الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للسياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (استاذ مشارك، استاذ مساعد، مدرس، معيد) تم استخدام تحليل التباين الأحادي ويوضح جدول (9) النتائج المتعلقة باختبار تحليل التباين الأحادي

جدول (9) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة لمتغير (الرتبة الأكاديمية)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
الرتبة الأكاديمية	بين المجموعات	0.073	3	0.024	0.084	0.969	غير دالة
	داخل المجموعات	19.084	66	0.289			
	المجموع	19.157	69				

يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة للسياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية) إذ أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة بلغت (0.969) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المفروضة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة للسياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية).

ويعزو ذلك إلى أن طبيعة العمل الأكاديمي المشترك لأعضاء هيئة التدريس وامتلاكهم قدرات ومهارات كافية في العمل الأكاديمي حيث جعلتهم يتمتعون بسلوك أكاديمي واحد في الحكم الصحيح على السياسات الإدارية في كلية التربية الضالع في عدم وجود الفروق.

- **متغير الخبرة:** لفحص الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للسياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغير الخبرة (1-5 سنوات، من 6 - 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر) تم استخدام تحليل التباين الأحادي ويوضح جدول (10) النتائج المتعلقة باختبار تحليل التباين الأحادي

جدول (10) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة لمتغير (الخبرة)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
الخبرة	بين المجموعات	1.29	2	0.645	2.358	0.102	غير دالة
	داخل المجموعات	18.326	67	0.274			
	المجموع	19.615	69				

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة للسياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير (الخبرة) إذ أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة بلغت (0.102) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المفروضة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة للسياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير (الخبرة). ويعزو ذلك إلى التوحد في الرؤية لعينة الدراسة بغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم واقتناعهم في السياسات الإدارية بمستواها المتوسط وهذا يدل أن متغير الخبرة غير مؤثر في استجابات أفراد عينة الدراسة وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (قسامية، 1995) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

خلاصة نتائج الدراسة:

- 1- أن السياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.84)، ووزن نسبي (56.82%).
- 2- أن مجال السياسات الإدارية المتعلقة " توجيه الأداء " حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.02)، ووزن نسبي (60.48%)، في حين جاء مجال السياسات الإدارية المتعلقة " تخطيط الأداء " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.9)، ووزن نسبي (58%)، وجاء مجال السياسات

الإدارية المتعلقة " تحفيز الأداء " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.73)، ووزن نسبي (54.5%) بينما جاء مجال السياسات الإدارية المتعلقة " تقييم الأداء " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.71)، ووزن نسبي (54.29%).

3- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة للسياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير (المؤهل)

4- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة للسياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية)

5- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة للسياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية الضالع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير (الخبرة)

التوصيات: لتحسين السياسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في الكليات الجامعية في مجالات تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تحفيز الأداء، وتقييم الأداء، من مستوى متوسط إلى مستوى متقدم، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- 1- على القيادات الأكاديمية تعزيز تخطيط الأداء من خلال صياغة أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس تتماشى مع أهداف الكلية وتستند إلى بيانات دقيقة.
 - 2- على القيادات الأكاديمية تطوير مهاراتهم القيادية عن طريق توفير برامج تدريبية شاملة لتحسين مهارات التخطيط والتوجيه والتحفيز وتقييم الأداء.
 - 3- على القيادات الأكاديمية وضع سياسة واضحة ومرنة لدعم الاعضاء في الازمات تتناسب مع ظروفهم الخاصة.
 - 4- على الادارة الجامعية الحرص على تبني قيادة أكاديمية فعالة تتسم بالدعم والتوجيه والتواصل المستمر مع أعضاء هيئة التدريس لمناقشة التحديات والموارد التي يحتاجها الاعضاء.
 - 5- على القيادات الأكاديمية توفير فرص تدريب وتطوير تؤهل الاعضاء للترقيات لضمان العدالة والمصداقية
 - 6- على القيادات الأكاديمية تقديم حوافز مادية ومعنوية: تشمل مكافآت مالية، شهادات تقدير، وتكريم علني لتحقيق أعلى درجات الحماس والالتزام بين أعضاء هيئة التدريس.
 - 7- على القيادات الأكاديمية تقديم خطط تطوير شخصيه لكل عضو بناء على نقاط الضعف المكتشفة
 - 8- على القيادات الأكاديمية تطوير نظام تقييم الأداء الدوري المستمر يعتمد على معايير شفافة ومحددة يساعد أعضاء هيئة التدريس على تحسين أدائهم وتعزيز نقاط قوتهم..
 - 9- على القيادات الأكاديمية تبني السياسات الإدارية التي حصلت على مستوى ضعيف، واخذها بعين الاعتبار.
 - 10- إجراء دراسة عن السياسات الإدارية الأخرى المتعلقة بسياسة الاستقطاب وسياسة التنظيم وسياسة التوظيف وسياسة الرقابة....
- بتطبيق هذه التوصيات، يمكن تحقيق تطوير شامل في السياسات الإدارية للقيادات الأكاديمية، مما يساهم في رفع مستوى الأداء العام وتحقيق الأهداف المرجوة للكلية الجامعية

قائمة المراجع:

- 1- احمد لشهب (2000) صنع السياسة التربوية في الجزائر جامعة الجزائر مجلة المفكر، العدد11.
- 2- أبو الريش مريم (2002) واقع فهم الاداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لبعض السياسات التربوية وعملية التخطيط التربوي، جامعة القدس فلسطين.
- 3- العجمي محمد حسنين (2010) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية الطبعة الثانية دار المسيرة للنشر عمان
- 4- المالكي حسان علي ناصر (2018) مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن، مجلة جامعة الجزيرة، إب، المجلد الأول، العدد الأول، اليمن.
- 5- الشهري عبير بنت خلوفة (2022) السياسات التربوية، قسم التربية، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- 6- الشراح يعقوب احمد (2002)التربية وأزمة التنمية البشرية، الطبعة الثالثة مكتب التربية لدول الخليج الرياض.
- 7- الحجار راند حسين (2004) تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الانسانية.
- 8- العريفي، منصور محمد (2009) إدارة الموارد البشرية جامعة العلوم والتكنولوجيا، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، صنعاء.
- 9- العريفي سلطان ناصر (2017) السياسات التربوية المرتبطة بواقع اخلاقيات الإدارة لدى قيادات الكليات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء كلية العلوم والدراسات الإنسانية جامعة شقراء.
- 10- الشننفي، أمال ناصر إبراهيم (2024) متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية جامعة الملك سعود، السعودية
- 11- حسان، حسن والعجمي (2013)الإدارة والتخطيط التربوي، النظرية والتطبيق الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر عمان.
- 12- دليل السياسات والإجراءات ((2020 جامعة إربد الأهلية، رقم الاصدار ((1 الأردن.
- 13- رشوان حسين (2018) نظريات القيادة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية،
- 14- علي محمد عبد الرشيد (2000) إدارة الأعمال المبادئ والوظائف الطبعة الأولى، جامعة عدن، دار المسيرة للنشر عدن اليمن.
- 15- طراد نوره منصور (2022) دور تطبيق السياسات الإدارية في تنمية مهارات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها الحضرية، مجلة كلية التربية المنصورة، المجلد،118 العدد4.
- 16- فريجات غالب عبد المعطي ((2000 الإدارة والتخطيط التربوي، الطبعة الأولى، الشرطة العربية للطباعة والتجليد. عمان.

17- قسايمة محمد ((1995 ارتباط السياسة التربوية لعملية التخطيط التربوي كما يدركه الإداريون التربويون في الأردن، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، رسالة ماجستير غير منشوره.

1. ismaiel Amira (2011). hrdiscussion.com, www.businessMohamedkhatab4lion.com
2. Shattock, M. (2017). University.Governance: Leadership and Policy in Higher Education. Springer
3. Retrieved. (2017). Edited. what is planning policy? Eastbborne Borough council, Jones, G. R., & George, - J. M. (2019). Contemporary Management (10th ed.)
4. Alabi and Akinsomisoye and okemakinde Timothy Effective planning as a factor of Educational (2010) . Referm and Innovation in bigeria, current Research Journal of social sciences
5. CamphellJ, (2005), Enaluating teacher performance in gig her education the value of student ratings .unpublished do ctor

Administrative Policies Among Academic Leaders at the Faculty of Education in Al-Dhale Governorate from the Perspective of Faculty Members

Hassan Ali Nasser Al-Malki¹

Educational Administration, Faculty of Education, Al-Dhale University of Aden

Fadl Saeed Hamoud Abdullah²

Educational Administration Center for Educational Research and Development

Abstract: This study aimed to examine the administrative policies practiced by academic leaders at the Faculty of Education in Al-Dhale Governorate from the perspective of faculty members. The researchers employed a descriptive survey method and developed a questionnaire to assess administrative policies in four key domains: performance planning, performance guidance, performance motivation, and performance evaluation. After verifying the instrument's validity and reliability, it was administered to the entire study population of 117 faculty members, of whom 70 responded, representing 60% of the population.

The findings revealed that the administrative policies of academic leaders across the four domains were rated as moderate. Additionally, no statistically significant differences at the 0.05 significance level were found in the participants' responses based on academic qualification (Bachelor's, Master's, Doctorate), academic rank (Professor, Associate Professor, Assistant Professor, Lecturer, Instructor), or years of experience (1–5 years, 6–10 years, more than 10 years).

The study concluded with several recommendations aimed at improving administrative policies among academic leaders.

Keywords: Administrative Policies - Academic Leaders.