



القيادة ثلاثية الابعاد في التعليم الاهلي ودورها في تحقيق الأداء المتميز

دراسة استكشافية في الجامعة الاسلامية وفقا للمنهج النوعي

The role of 3d leadership in private education to achieve the excellent performance:

An exploratory study at the Islamic University

أ.د. أحمد عبد الحسين الامارة

الباحثة إسرائ سعد عبد الجليل

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

Prof Dr. Ahmed A. Al-Imarah

Researcher Israa Saad Abdel Jalil

Faculty of Administration and Economics/University of Kufa

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.175\(B\).18644](https://doi.org/10.36322/jksc.175(B).18644)

المخلص:

تتمن أهمية القيادة الادارية في مؤسسات التعليم العالي كونها المسؤولة عن كافة الفئات المتواجدة داخل الجامعة والاشراف والتوجيه بالصورة المطلوبة لضمان تحقيق الأداء المتميز. جاءت هذه الدراسة اعتمادا على البيانات المحصلة من كادر الجامعة الإسلامية الاهلية في النجف الاشرف. حيث اكدت تلك البيانات على ان القيادات الادارية (العمداء) في هذه الجامعة يطبقون أنماط القيادة ثلاثية الابعاد في كلياتهم، بمعنى ان القائد يتعامل مع الفئات الثلاثة (التدريسيون، الموظفون، الطلبة) بأنماط مختلفة في ان واحد تتناسب مع واجباتهم كل فئة من تلك الفئات. كما تهدف هذه الدراسة الى استكشاف العوامل او العناصر المؤثرة على القيادة ثلاثية الابعاد ودورها على تحقيق الأداء المتميز. استخدم في هذا البحث منهج التحليل النوعي غير العشوائي الذي يعتمد على (الخبرة والمعرفة العلمية). حيث تم اجراء عدة مقابلات مع مجموعة من عمداء الجامعة الإسلامية في النجف الاشرف وتم استخدام اليات برنامج (NVivo) لغرض معالجة بيانات التحليل النوعي.





الكلمات المفتاحية: القيادة ثلاثية الابعاد، الأداء المتميز، الجامعة الاسلامية، النجف الاشرف

Abstract:

The importance of administrative leadership lies in higher education institutions, as it is responsible for all groups within the university, and supervises and directs in the manner required to ensure the achievement of outstanding performance. This study was based on data collected from the staff of the National Islamic University in Najaf. These data confirmed that the administrative leaders (deans) in this university apply three-dimensional leadership patterns in their faculties, meaning that the leader deals with the three categories (teachers, employees, students) with different patterns at the same time commensurate with their duties for each of those categories. This study also aims to explore the factors or elements affecting the three-dimensional leadership and its role in achieving outstanding performance. In this research, a non-random qualitative analysis method was used, which depends on (experience and scientific knowledge). Where several interviews were conducted with a group of deans of the Islamic University of Najaf and the mechanisms of the (NVivo) program were used for the purpose of processing qualitative analysis data.

Keywords: 3D leadership, Excellence performance, private universities, Najaf





المبحث الأول: منهجية البحث: Research Methodology

سوف يتم تناول في هذا البحث مشكلة البحث، أهميته، أهدافه بالإضافة الى تصميم المخطط الافتراضي للبحث، وصياغة فرضيات البحث ومعرفة مقاييس واداة البحث بالإضافة الى تحديد مجتمع وعينة البحث.

أولاً: مشكلة البحث Research problem

من خلال المعاشية داخل الجامعة الإسلامية الاهلية تبين ان هذه الجامعة تمارس القيادة ثلاثية الابعاد، حيث ان القيادة ثلاثية الابعاد تشمل ثلاثة أنماط قيادية وتستطيع القيادة العليا استخدام هذه الأنماط مع بعضها في ان واحد من خلال الدور الذي تلعبه القيادة العليا المتمثلة بالعمداء مع الفئات الثلاثة الموجودة داخل الجامعة وهي (التدريسيين، الموظفين، الطلبة) اذ ان نمط التعامل المتبع مع هذه الفئات الثلاثة يختلف مع كل فئة حسب طبيعة العمل الخاصة بهذه الفئات، وان هذه الجامعة تسعى لتحقيق الأداء المتميز لكن تبين انها لا تستطيع تحقيق الأداء المتميز دائماً رغم سعيها بسبب وجود عوامل مؤثرة على الجامعة خارج إطار صلاحياتها.

ومن هنا تظهر عدة تساؤلات للبحث وهي:

- هل هنالك عوامل تؤثر على القيادة ثلاثية الابعاد في الجامعة الإسلامية؟
- هل تلك العوامل تؤثر فقط على القيادة ثلاثية الابعاد ام على الأداء المتميز أيضاً؟

ثانياً: اهداف البحث Research Objectives

إن الهدف الأساسي الذي يهدف إليه هذه الدراسة التعرف على العوامل المؤثرة على العلاقة بين القيادة ثلاثية الابعاد والأداء المتميز داخل الجامعة الإسلامية.

كما تهدف الدراسة أيضاً الى التعرف على:

- ١- معرفة العوامل المؤثرة على القيادة ثلاثية الابعاد.
- ٢- التعرف على مدى تأثير هذه العوامل على القيادة والأداء المتميز.





ثالثاً: أهمية البحث Research Importance

تنشأ أهمية الدراسة الحالية بالشكل الآتي:

- 1- التعرف على أهمية القيادة ثلاثية الأبعاد في زيادة الأداء المتميز داخل المنظمات.
 - 2- قام الباحثين في الدراسة الحالية، بالاعتماد على آراء مجموعة من عمداء الجامعة الإسلامية لغرض الاطلاع على تطبيق أنماط القيادة ثلاثية الأبعاد للوصول إلى الأداء المتميز.
- رابعاً: التساؤلات الرئيسية للبحث

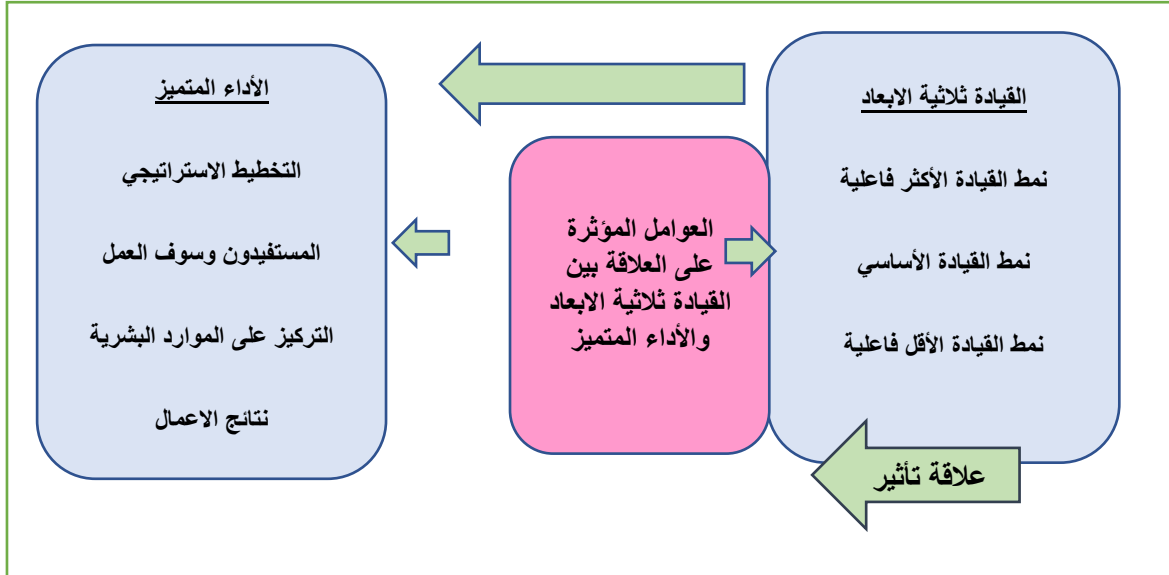
- استكشاف العوامل المؤثرة على القيادة ثلاثية الأبعاد في الجامعة الإسلامية
- ما مدى تأثير العوامل على القيادة ثلاثية الأبعاد والأداء المتميز
- ما طبيعة هذه العوامل وكيف تؤثر على القيادة ثلاثية الأبعاد والأداء المتميز؟

خامساً: المخطط الافتراضي للبحث Research Framework

من أجل تحديد مشكلة البحث وتحقيق أهدافها قام الباحثين بصياغة النموذج الآجري للبحث الحالي وكما هو موضح في الشكل (1) أدناه. ويتركز هذا المخطط حول محورين هما:

1. المحور الأول: ويتمثل ب (القيادة ثلاثية الأبعاد) التي تتكون من المحاور الفرعية التالية (نمط القيادة الأكثر فاعلية نمط القيادة الأساسي نمط القيادة الأقل فاعلية).
 2. المحور الثاني: ويتمثل ب (الأداء المتميز) والذي يتكون من المحاور الفرعية التالية (التخطيط الاستراتيجي، المستفيديون وسوق العمل، التركيز على الموارد البشرية، نتائج الأعمال).
- . المحور الثالث: العوامل المؤثرة على العلاقة بين القيادة ثلاثية الأبعاد والأداء المتميز، والذي تسعى هذه الدراسة من خلاله لاستكشاف تلك العوامل وتحديدها تحديداً دقيقاً. ٣





الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثين

سادسا: مجتمع وعينة الدراسة

بما أن الهدف الجوهري للدراسة الحالية هو التحقق من وجود عدة عوامل تؤثر على القيادة ثلاثية الابعاد والأداء المتميز في المنظمة المبحوثة، أجرى الباحثين الدراسة الحالية في كليات الجامعة الإسلامية في النجف والبالغ عددها ٨ كليات. لذا انحصر البحث على اجراء المقابلات الشخصية ضمن منهج التحليل النوعي عينة قصدية مع بعض العمداء والمعاونين من الجامعة الإسلامية ممن لديهم الخبرة والمعرفة العلمية، وقد استغرقت المقابلات من ٣٠-٦٠ دقيقة لكل مستجيب من الأشخاص الذين تمت مقابلتهم. وتم تسجيل هذه المقابلات تسجيل صوتي، بعد ذلك تم تحويل البيانات المتحصلة منهم من الملفات الصوتية إلى الكتابة





وهو ما يطلق عليه عملية نسخ النصوص المسموعة وتحويلها ملفات مكتوبة Transcription وهي العملية التي عادة ما تأخذ وقتا طويلا وجهدا كبيرا.

سابعاً: المدخل النوعي

ان تحليل البيانات يتم عن طريق استخدام المدخل الكمي اوالمدخل النوعي او المدخل المختلط وفي هذا البحث يتم استخدام المدخل النوعي لتحليل البيانات الخاصة بالبحث حيث يقصد بالمدخل النوعي او التحليل النوعي (Qualitative Approach) انه عبارة عن طريقة بحث استكشافية يتعامل مع القضايا المعقدة والصعبة، ولا يكفي البحث النوعي بمعرفة المشاكل ولكنه يوفر رؤى وتفسير لحل المشكلة بالإضافة إلى أنه يوفر أفكار وفرضيات داعمة للبحث الكمي. يتعامل البحث النوعي مع الصور والكلمات والملاحظة والمقابلات الشخصية ومجاميع التركيز. (Surbh, 2018:1)، حيث يستخدم في هذا البحث المقابلات الشخصية لجمع وتحليل البيانات النوعية وان المقابلات الشخصية تكون على ثلاثة أنواع مقابلات مهيكلة وهي عبارة عن أسئلة معدة مسبقا وطرح الأسئلة يكون بشكل شفهي. والنوع الثاني المقابلات الشبه مهيكلة وهي المقابلات المستخدمة في هذا البحث حيث انها عبارة عن أسئلة معدة مسبقا وفي اثناء اجابة المستجيب يمكن طرح أسئلة أخرى على ضوء إجابة المستجيب. النوع الثالث المقابلات الغير مهيكلة وفي هذه المقابلات يتم طرح الأسئلة خلال المقابلة من غير التجهيز المسبق لهذه الأسئلة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث: Theoretical Framework

أولاً: القيادة ثلاثية الابعاد

١- مفهوم القيادة ثلاثية الابعاد

لازال المصطلح القيادة ثلاثية الابعاد حديثا نسبيا، لاسيما وان الابعاد الثلاثة لا تشير الى الابعاد المستخدمة في التحليل الإحصائي المعروف، بل تشير الى وجود ثلاثة أنماط قد يمارسها القائد نفسه. وعليه فان





البحوث والتعريفات التي تناولت الموضوع لا زالت محدودة وعليه فإن فيما يلي بعض المفاهيم التي حصلت عليها الباحثة من بعض المصادر والمراجع الأخرى:

يعتبر (Avendano, ٢٠٢١:١) نموذج ريدين للقيادة ثلاثية الأبعاد أو المعروف أيضاً باسم نظرية ريدين ثلاثية الأبعاد، هو نموذج يعمل على مبدأ أن يكون المدير فعالاً في مختلف الحالات التي قد تنشأ في المنظمة، وتقاس كفاءته بتحقيق الأهداف في تكيف أسلوبه مع ما يطرأ من تغيرات، ويكون التركيز هنا على الفاعلية في كافة الموقف التي قد تواجه المدير.

ويعرفها (Jargons, ٢٠١٧:١) بأنها "النموذج القيادي الذي يجمع ثلاثة محاور في آن واحد، وهي التوجه نحو "المهمة" والتوجه نحو "العلاقة" والتوجه نحو "الفاعلية". فالتوجه نحو المهمة يعني إلى أي مدى يوجه الرئيس جهود مرؤوسه نحو تحقيق الهدف. والتوجه نحو العلاقة يشير إلى أي مدى يكون للمدير علاقات شخصية مع مرؤوسيه. والتوجه نحو الفاعلية يشير إلى مدى نجاح المدير".

ثانياً: أهمية القيادة ثلاثية الأبعاد

١. تسهل القيادة ثلاثية الأبعاد من التواصل والتفاعل بين المرؤوسين بفضل التغلب على الخوف المرتبط بالتفاعل وجهاً لوجه. وتوجيه أداء المرؤوسين نحو الإنجاز وتحفيزهم على الابتكار والإبداع في العمل لتحقيق النتائج الجيدة. (Mora-Beltrán et al., ٢٠٢٠:٤٢).

٢. إن وجود قادة مؤثرين وفاعلين يهتمون بالمرؤوسين واحتياجاتهم وأهدافهم يجعلهم يؤدون عملهم ليس فقط كما هو مطلوب منهم، ولكن أكثر مما هو متوقع. وفي هذا الصدد فإن القادة يبنون شبكة علاقات جيدة مع مرؤوسيهم تهيمن عليها الثقة والتي ستقودهم إلى إبراز أفضل مواهبهم وقدراتهم ومهاراتهم، مما يحفزهم على تطوير أنفسهم لغرض تحقيق أهداف قادتهم وأهدافهم. وغالباً ما يحدث التحول جنباً إلى جنب مع تغيير ثقافة المنظمة ويتم تقديمه بشكل مختلف. (Prince, ٢٠١٨:٤).





ثالثاً: ابعاد القيادة ثلاثية الابعاد

يؤكد ريدن في دراسة الأنماط القيادية الإدارية الى ان فكرة وجود أسلوب قيادي مثالي واحد يمارسه المدير او القائد هي فكره غير صحيحه. بل ان المواقف والفعاليات والأنشطة التي تحاول المنظمة تحقيق أهدافها من خلالها هي التي تفرض تبني انماط قيادية معينة دون غيرها. وعليه فإن أي أسلوب قيادي يأتي من موقف يتطلب ذلك النمط القيادي دون غيره، ولكن بنفس الوقت هناك العديد من المواقف والاحداث التي لا يناسبها ذلك النمط القيادي، وبالتالي على القائد ان يكون قادرا على استخدام نمطا قيادي اخر أكثر ملائمة للحدث الاخر (Reddin, 1983, 17-20).

وعليه توجد ثلاثة محاور للقيادة ثلاثية الابعاد وهي كالآتي:

١- النمط الأكثر فعالية (الموجه نحو المهمة) More Effective Style

أكثر أساليب القيادة فاعلية هي وسائل وأساليب توفير وتوجيه وتنفيذ الخطط وتحفيز الأفراد. يعد تطوير أساليب القيادة من قبل القادة من خلال التعليم والتدريب والخبرة وأساليب القيادة عبر الصناعات موضوعاً رئيسياً للباحثين لأنه يظل سمة جذابة. (Akwilin, 2020:1)

٢- نمط القيادة الاساسي (Basic leadership style)

يعد نمط القيادة الاساسي النمط الأكثر استخداما في المنظمات وبشكل فاعل. والقادة الذين يتبنون نمط القيادة الاساسي هم القادة القادرين على تغيير الثقافة التنظيمية أكثر من غيرهم. اذ يساعد هذا النمط المنظمة على المرونة والسرعة والتركيز في أعمالها وبما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي على المدى الطويل (Subramaniam, 2022:91).

٣- النمط القيادي الأقل فاعلية (الموجه نحو العلاقات) Less Effective Style :

يُنظر إلى المعتقدات الأخلاقية للقادة على أنها صارمة أو حازمة، بينما تكون ردود أفعال الموظفين أقل إيجابية أو فاعلية. في هذه الحالة، يقوم القادة بتحفيز وإظهار الاعتبار الشخصي وتحفيز الأتباع فكرياً





بسبب الارتباط بين القيادة والموقف الأكثر إيجابية تجاه تبني أفضل ممارسات التخطيط. على الرغم من أن القيادة تلعب دوراً رئيسياً في التنفيذ، إلا أن العمل البحثي لم يسلط الضوء على السلوكيات المحددة التي قد يتخذها القادة للتأثير عمداً على المتابعين لدعم الأهداف الناجحة. غالباً ما يكون القادة على مستوى المؤسسة مسؤولين عن القرارات المتعلقة بتنفيذ نماذج الممارسة الجديدة وكيفية تنفيذ هذه التغييرات. (Vaskinn et al., ٢٠٢١:٣٨٤)

ثانياً: الأداء المتميز

١- مفهوم الأداء المتميز

يشير الى الاداء مجموعة من الباحثون (Achim & Pintea ٢٠١٠:٢) على انه قدرة الافراد على توثيق نتائج الجهود المبذولة لتحقيق الاهداف التي تقود الى النجاح والتنافس والعمل والجهد والتقدم. اما مصطلح التميز فيشير الى العملية التي تبدأ بتصميم المنظمات على تقديم قيمة للزبائن واصحاب المصلحة بناء على مجموعة من المفاهيم والقيم الاساسية. (Aldarmaki , ٢٠٢٢:٣٤) يصف عدد من الباحثين (Yu et al., ٢٠٠٩:٨١٤) الاداء المتميز بانه وسيلة لتقييم انجازات فرد او مجموعة او منظمة ما فيما يتعلق بتحقيق اهداف محددة.

٢- أهمية الأداء المتميز

يوضح (David, ٢٠٠٠:١٠) اهمية الاداء المتميز من خلال عدة نقاط كالاتي:

١- جعل للقيادة رؤية جيدة مقترنة بثبات الهدف ويسهم بإدارة المنظمة من خلال عدد من الأنظمة المعتمدة على الحقائق والعمليات.

٢- يساعد الاداء المتميز المنظمات على وضع معايير متقدمة لتطوير رسالتها وتحديد العناصر الكفوة من مرؤوسيهما الذين يكونون بحاجة الى دعم واسناد لغرض تحسين الاداء التنظيمي.





٣-يساعد الاداء المتميز على تشخيص الانحرافات والأخطاء والمشاركة في اتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجتها.

٣- محاور الأداء المتميز

هناك اجماع لدى العديد من الباحثين على ان من اهم محاور الأداء المتميز هي محور التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الموارد البشرية، المستفيدون وسوق العمل، نتائج الاعمال et (Ford & Evans, ٢٠٠٠: ١٠; Yazdani al., ٢٠١٤: ١٦٢٦; Fry et al., ٢٠١٧: ٥)

(Clinton, ١٩٩٨: ٥-١٩; NIST, ٢٠٠٦: ١٤-٣٣;

وفيما يلي شرح مبسط عن كل محور من هذه المحاور:

- التخطيط استراتيجي Strategic Planning

التخطيط الاستراتيجي هو أساس الإدارة الاستراتيجية، وهي عملية أكثر شمولاً مصممة "لإدارة تنفيذ الاستراتيجيات المتفق عليها بشكل استراتيجي، وتقييم أداء تلك الاستراتيجيات، وتطوير استراتيجيات جديدة أو منقحة. (Vandersmissen & Voets, ٢٠٢٢: ٦)

- المستفيدون وسوق العمل Customer and Market Focus

. يؤكد هذا البعد على تعزيز العلاقة كجزء مهم من استراتيجية الاستماع والتعلم الشاملة. اذ أداء سوق العمل على مستوى عالمي في تقديم جودة عالية وخدمة تنافسية من حيث التكلفة أمراً ضرورياً للبقاء في بيئة الأعمال اليوم. لذلك، تلجأ معظم منظمات الأعمال إلى المستفيدين لتقييم الجودة إما بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال قياس رضا المستفيدين.

(Coo & Verma, ٢٠٠٢: ٤٢)

- التركيز على الموارد البشرية Human Resource Focus





يبحث بعد التركيز على الموارد البشرية في كيفية تمكين الشركة للموظفين من تطوير واستخدام إمكاناتهم الكاملة، بما يتماشى مع أهداف الشركة، إذ إن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تحديد الكفاءات واختيارها وجذبها، وتدريبها، وتشجيعها وتحفيزها على الأداء بكفاءة عالية، وتوفير آلية لضمان استمرار ارتباطها بالمنظمة. (Mahapatro, 2022:1)

- نتائج الأعمال Business Results

يعالج هذا العنصر العوامل التي تعكس أداء المنظمة المالي والأداء السوقي. الإجراءات هي تلك التدابير المالية والسوقية الرئيسية التي تتبعها القيادة العليا على أساس مستمر لقياس الأداء العام للشركة، وغالبًا ما تستخدم لتحديد المكافآت التحفيزية لكبار القادة. (Fry et al., 2017:5)

المبحث الثالث: الجانب العملي:

أولاً: تحليل وتفسير بيانات عينة المدخل البحثي النوعي (غير الكمي):

أجري الباحثين عدد من المقابلات الشخصية لعينة من الإدارة العليا المتمثلين بعمداء بعض الكليات وبعض معاونيهم. وقبل البدء بعملية التحليل لابد من الإشارة إلى أن الباحثين اعتمدوا على مبادئ نظرية المعرفة التامة (Grounded Theory) في التحليل النوعي. ووفقاً لهذه النظرية فيجب استخراج رموز مناسبة والتي يتم اختيارها وفقاً لمبادئ المعرفة التامة، وإن الترميز يمثل عينة التحليل النوعي. ويعود السبب إلى استخدام المنهج النوعي إلى عدة مبررات (المسعودي، 2020: 90):

١. غالباً ما تعتمد أساليب البحث العلمي الحديثة على الاستخدام المتزامن لطريقتين للبحث، النوعي والكمي، بهدف الحصول على أدلة قاطعة من خلال تعدد أساليب البحث لدعم النتائج العلمية التي تتوصل إليها الدراسة.





٢. يؤدي استخدام الأساليب النوعية إلى استكشاف متغيرات (أو عوامل) أخرى غير معروفة باستخدام الأساليب الكمية وحدها (التي يمثلها الاستبيان). غالبًا ما يساعد الأشخاص الذين تتم مقابلتهم في استكشاف المتغيرات المؤثرة والواقع الفعلي، وليس مجرد نظري. وهناك عدة مزايا للمقابلات الشبه مهيكلة التي اعتمدها الباحثين في التحليل النوعي كما مبين في الجدول ادناه:

جدول (١) مزايا المقابلات الشخصية (شبه المهيكلة)

المصدر	المزايا (Advantages)
Aung (٢٠٢١)	١. تكون أكثر مرونة، إذ يمكن التغيير في ترتيب الأسئلة في المقابلات الشبه مهيكلة لتكون الإجابة متكاملة. ٢. تكون المقابلات من هذا النوع وسطية أي غير متشددة أو متساهلة إلى حد ما يمكن طرح أسئلة جديدة أثناء المقابلة إذا لزم الأمر حسب إجابة المستجيب.
William (٢٠١٥)	٣. تعطي الحرية للمشاركين في الإجابة على أسئلة متشابهة وقد تكون أجوبتها مختلفة حسب الصلاحيات والخبرات.

وعليه لقد أجرى الباحثان عدة مقابلات مع المستجيبين بناء على خبرتهم في العمل القيادي وبحسب مبادئ المدخل النوعي المذكور سابقا. كما لا بد من الإشارة إلى أن العمداء يتعاملون مع الفئات الثلاثة التي تتناولها الدراسة الحالية وهي (التدريسيين، الموظفين، الطلبة). واستغرقت كل مقابلة بين (٣٠-٦٠ دقيقة). استخدمت الأسئلة الرئيسية في المقابلة إضافة إلى الأسئلة الفرعية التي تكون تلقائية حسب إجابة المشاركين. وتم تسجيل هذه المقابلات حسب موافقتهم وتم الاحتفاظ بهذه التسجيلات بصورة سرية وفقا لضوابط واخلاقيات البحث العلمي. بالإضافة إلى قياس موثوقية البيانات والنتائج، وقياس مصداقية البيانات والنتائج، وخلق





الموضوعات الرئيسية، اعتمد الباحثون على عدة خطوات تعتمد على نهج معرفي كامل لاستقراء البيانات التي تم الحصول عليها من المقابلات الشخصية. وفيما يلي وصف لهذه الخطوات:

١. مبادئ نظرية المعرفة التامة ودورها في التحليل النوعي Grounded theory

تعود جذور هذه النظرية لأثنين من علماء الاجتماع هما (Glaser & Strauss) في ١٩٦٥، ولكن ازداد الاعتماد على مبادئ هذه النظرية حديثاً ولاسيما بعد دراسة (Corbin and Strauss, ١٩٩٠; Corbin and Strauss, ٢٠١٥) وأصبحت تستخدم كمرجع للبحث العلمي لمئات الآلاف من الدراسات الادارية والاجتماعية حول العالم. اذ تساعد نظرية المعرفة التامة بشكل كبير في إعادة بناء البحث العلمي ويمكن أن تقلل من تعقيد موضوعات البحث بشكل فعال.

٢. قياس موثوقية البيانات والنتائج

تعد اجراءات الموثوقية مفيدة لتطوير مخططات الترميز وفي تطبيق المخططات النهائية على مجموعة البيانات، ومن اجل تسهيل وتطوير الرموز، ويمكن تطبيقها بطريقة موثوقة. اذ يقدم البحث النوعي عدد من المقترحات بمجرد ان يبدأ في اختيار وتطبيق الرموز، ومناقشة التناقضات التي قد يحصل عليها الباحث من المستجيبين لزيادة الاتساق الذي يتم تطبيق الرموز به. وقد تستلزم العملية ايضا اسقاط او دمج الرموز على ان لايفقد الترميز القدرة على التقاط الموضوعات التي يهتم بها البحث قيد الدراسة. ويمكن للباحثين استخدام مقاييس الموثوقية كمؤشر على ما إذا كان ينبغي مراجعة المخطط الترميزي الخاص بهم وكيف يتم ذلك. كما وان تحديد تدابير الموثوقية اثناء عملية تطوير مخطط الترميز له فائدة إضافية تتمثل في مطالبة الباحثين بتعريف الرموز بشكل كاف يمكنهم من تطبيقها من قبل باحثين اخرين .

(Coleman, ٢٠٢٢: ٢٠٤٣)

٣. قياس مصداقية البيانات والنتائج Creditability





ان لتقييم مصداقية النتائج اهمية كبيرة في البحث العلمي وبالأخص البحث النوعي، والسبب في ذلك يعود لكون الموثوقية تعطي معلومات دقيقة حول مدى سلامة البحث ونتائج النهائية. (Sevilmis&Yildiz, ٢٠٢١: ٣٧٠) وهناك طريقتان شائعتان للتعامل مع مصداقية البيانات والنتائج هما التقييم لدقة النتائج واثبات قابلية التحويل والاعتمادية والتحقق.

٤. انشاء الموضوعات الرئيسية Themes

يعتبر انشاء الموضوعات (themes) من الخطوات المهمة التي تلي عملية الترميز، اذ انها تعد طريقة جيدة للعثور على السمات عن طريق البحث عن المصطلحات المحلية التي قد تبدو غير مألوفة أو مستخدمة بطرق غير مألوفة. والعمل على مقارنة هذه المصطلحات مع المفاهيم والمصطلحات التي تم الحصول عليها من المقابلات الشخصية مع المستجيبين، وبالتالي تنشأ أفكار جديدة ورئيسية من البحث النوعي . (Ryan& Bernard, ٢٠٠٠: ٣)

وفيما يلي اهم الموضوعات الرئيسية التي اعتمدها الباحثة وفقا لأسئلة التحليل النوعي في الملحق (٤):

١- القيادة ثلاثية الابعاد في الجامعات الاهلية بحسب عينة القيادة الجامعية:

يمكن الاستدلال على وجود القيادة ثلاثية الابعاد في الجامعات المبحوثة من خلال الدور القيادي للعمداء في التعامل مع الشرائح الثلاثة المتواجدة داخل الجامعة (التدريسيين، الموظفين، الطلبة). وبناء على ذلك، ومن خلال إجابات التي تم جمعها من العينة النوعية حول دورهم القيادي وكيفية تعاملهم مع هذه الشرائح، يتبين ان القيادة ثلاثية الابعاد بشكل واضح داخل هذه الكليات بشكل او باخر. في هذا الصدد، يصرح المستجيب (٢) بما يلي:

"ان أساس العمل يجب ان يكون بروح الفريق، وان القيادة التي تمارس تكون بشكل مثلث تضم التقدير والاحترام والتسامح مع الشرائح الثلاثة، كل شريحة من هذه الشرائح يتطلب منها واجبات ومهام لا يمكن





التغاضي عنها، في نفس الوقت لمزيد من الالتزام يكون باب التسامح موجود للتقرب من هذه الشرائح الثلاثة...المستجيب (٢)

كما يتفق المستجيب (١) على ضرورة استخدام سمات العلاقات الإنسانية والاحترام والتقدير مع جميع الفئات الثلاث، ولكن هذا لا يعني ان النمط القيادي المستخدم هم نفسه لجميع الشرائح، بل ان متطلبات كل فئة تستلزم ممارسة النمط المناسب لها، وكما ما يلي:

"تتمثل عملية القيادة بالشجرة وان القائد هو الجذر الذي تتعلق قوة الشجرة بقوته، ومهما اختلفت مهام أشجار الشجرة يبقى القائد ساند لها...المستجيب (١).

كما يتضح ان الدور القيادي في الكلية يتأثر كثيرا باللوائح والتعليمات الجامعية والوزارية، وبالتالي فإن القائد (العميد) ملزم بتنفيذها، ومع ذلك فإن لكل فئة من الفئات الثلاثة تتطلب دورا قياديا خاصا بها، وكما يلي: "ان القيادة في الجامعات والتعامل يكون على أساس القوانين التي تفرضها وتعليمات وزارة التعليم العالي والبحث العملي، اذ ان التعامل مع الطلبة يكون ضمن التعليمات الخاصة بالطلبة، ويكون التعامل مع التدريسيين على أساس تقوية وسائل وطرق التدريس عن طريق دورات طرق التدريس لتمكينهم بالتدريس بصورة أفضل، ودعم الموظفين باعتبارهم الجهة التي تتعامل مع التدريسيين وكذلك الطلبة عن طريق الاستماع إليهم بشكل جيد واخذ آرائهم بالقضايا المهمة...المستجيب (٣)

١- الأداء المتميز في الجامعات الاهلية حسب عينة القيادة الجامعية:

يعتقد المستجيبون ان الأداء المتميز موجود في جامعاتهم فعلا، ومن خلال اجراء المقابلات الشخصية يتوضح ممارسة الأداء المتميز داخل هذه الجامعات حسب اراء المستجيبين كالآتي:

يرى المستجيب (٤)

"ان التعامل مع التدريسيين والموظفين يكون بمراحل الاعداد والتهيئة والتوظيف نحو الأفضل، وخاصة اذا كان الموظف من العناصر الشابة يحتاج الى استخراج الموهبة التي يتمتع بها من اجل ان يوضع في





المكان الصحيح، ودعم الموظف ضروري اذ انه كلما ارتفعت كفاءة الموظف كلما تحقق مكسب للمؤسسة بشكل عام. اما بالنسبة للجهة الأعلى وهي التدريسيين فلهم سمة مميزة لانهم يعتبرون المرشدين الاكاديميين والتربويين للطلبة، ونحن نعمل معهم جنباً الى جنب بروح المساعدة والفريق الواحد وتتمثل العلاقة بالمركب الواحد اذا حصل اخفاق سوف يغرق الجميع والأمور الحاسمة لا تكون للقيادة فقط، وانما تكون الهيئة التدريسية مشاركة فيها ويجتمع مجلس الجامعة وتتخذ اراء الجميع وبعدها تأتي مقررات مجلس الكلية بناء على اراء الجميع، وهذا يشجعهم ويدعم أدائه نحو التميز...المستجيب(٤)

كما يؤكد المستجيب (٢) هذا كما يلي:

"لا يتم التعامل مع الطلبة بأسلوب القيادة المتسلطة انما يكون التعامل مع الطلبة بحالة من الابدوة وهذه الحالة تنمي شخصية الطلبة وبذات الوقت تعطيهم مساحة من الحرية. كما ان التعامل مع الموظف والتدريسي يكون بمرونة ويكون الاعتماد على مثلث الإدارة الذي يضم التقدير والمرونة والتسامح. اذ ان التقدير في العمل ضروري حتى ولو كان صغيراً، وتمارس المرونة أحياناً لان الشجرة اليابسة تكسر، واما بالنسبة للتسامح موجود لان الجميع ممكن ان يتعرض للخطأ وممكن الاستعادة من هذا الأخطاء في التجارب المستقبلية...المستجيب (٢)

يلاحظ الباحثين مما ورد أعلاه، ان هناك حرية في الآراء والمرونة في التعامل مع الآخرين بما يجعل الجميع يشعر ان عمله مقدر، مع توفر الدعم والتهيئة واكتشاف القدرات التي تتمتع بها كافة الفئات وينصب جميع هذا الى مصلحة الجامعة لكونه مع تحقق هذه الأمور التي تشجع الافراد وتزيد من كفاءاتهم سوف ينتج عنه أداء متميز من قبلهم لان بيئة العمل ايجابية، وتحقق الثقة بالقيادة والشعور بالرغبة بالإنجاز وبالتالي تقود الى التميز.

٢- العوامل والمتغيرات المؤثرة على الأداء المتميز داخل الجامعات الاهلية:





هناك اجماع لدى المستجيبين على ان هنالك مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على الأداء المتميز في الجامعات المبحوثة وليس فقط القيادة ثلاثية الابعاد. وان تلك العوامل هي في الغالب من البيئة الخارجية ولا يمكن لتلك الجامعات السيطرة عليها او تجنب تأثيرها. ومن الممكن تشخيص تلك العوامل وتحديدتها بدقة، وان القيادة في تلك الجامعات قد شخّصت تلك المتغيرات بدقة وتدرّك جيدا تأثيرها في الحد من تحقيق الأداء المتميز.

يتفق المستجيبين ان اللوائح والتعليمات التي تصدرها الحكومة ممكن ان تؤثر سلبا على الأداء المتميز في الجامعات الاهلية وذلك لكون تلك اللوائح تتطلب التزام تام باعتبارها ملزمة للكليات الاهلية ولكنها في نفس الوقت قد تتعارض مع طريقة عمل الكلية او مع خطتها المعتمدة وبالتالي لا يمكن للجامعة مخالفتها مما يؤثر على الأداء المتميز. وفي هذا الصدد يصرح المستجيب (٢):

" ان المتابعة المستمرة وكذلك فرض القوانين على الفئات المتواجدة داخل الجامعة يؤدي الى التوتر داخل هذه الفئات، وكذلك نوع من عدم الاستقرار الذي يؤثر سلبا على سير العملية التدريسية وكذلك على الابداع المستمر والأداء بصورة أكثر تميز... المستجيب (٢)

وبالتالي ان هذه القوانين قد تكون مهمة ولكن يعتقد العاملون في الكليات الاهلية انها تتقاطع مع خططهم وبالنتيجة تؤدي الى خلق انطباع غير مشجع لهم في تحقيق الأداء المتميز. ومن ناحية أخرى يتأثر الأداء المتميز ببعض العوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على الجامعة وبالتالي بدورها تؤثر على الأداء المتميز حيث انها ممكن ان تسبب التلكؤ في سير العملية التعليمية وضعف الأداء في الجامعة وبالتالي يصعب تحقيق الاداء المتميز. وهذا ما أشار اليه المستجيب (٣)

"ان العادات الاجتماعية وبعض القيم الدينية المتطرفة لدى الطلبة من العوامل السلبية التي تتوغل في أفكار الطلبة، وانجذاب الطلاب لسلوكيات الغربية وتقليدها يسبب مشكلة في التعامل معهم، وبالتالي ضعف أداء الكلية ككل وليس فقط الطلبة... المستجيب (٣)





ويتضح مما ذكر أعلاه ان بعض المعتقدات والعادات التي يؤمن بها الطلبة قد لا تكون منسجمة مع التوجه العلمي والمتطلبات العلمية في الجامعة مما يعيق تحقيق الأداء المتميز. ويضيف المستجيب (1) ان العادات الاجتماعية قد تؤثر ليس فقط على الأداء المتميز وانما على القيادة ثلاثية الابعاد في ان واحد. وهذا ما صرح به المستجيب (1) وكما يلي:

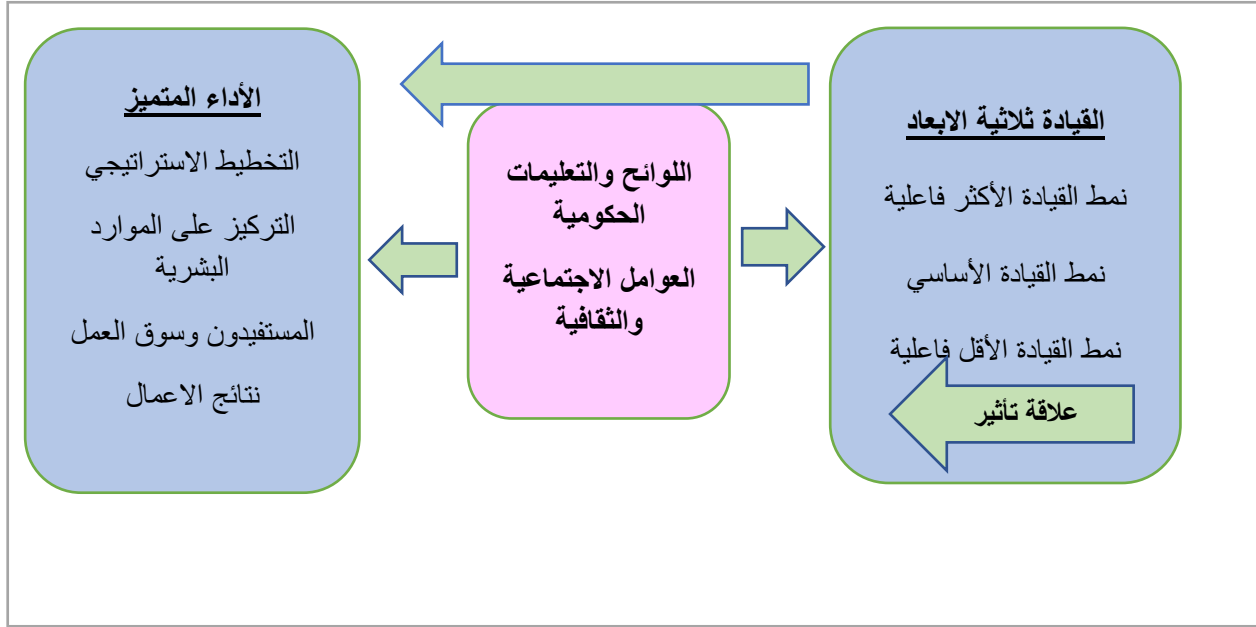
"ان العقل الباطن يحاول خلق أشياء جديدة وامور خارجة عن المؤلف لتطوير الاعمال بالإضافة الى اجراء تغييرات وتطوير، انما بسبب خوف المجتمع من ثقافة التغيير يواجه القائد صعوبة في المضي نحو التميز...المستجيب (1)

يتضح مما سبق ان قادة الجامعات المبحوثة يمارسون القيادة ثلاثية الابعاد فعلا، وبالرغم من انهم يستخدمون اساليباً مختلفة الا انهم يطبقون الابعاد الثلاثة لهذا النوع من القيادة لكل فئة من الفئات الثلاثة الأساسية (نمط القيادة الأكثر فاعلية مع التدريسيون، نمط القيادة الأساسي مع الموظفون، نمط القيادة الأقل فاعلية مع الطلبة) في جامعاتهم. كما ان هناك مجموعة من المتغيرات الخارجية التي تؤثر على كلا متغيري القيادة ثلاثية الابعاد والأداء المتميز والتي تقع خارج سيطرة وصلاحيات الجامعات المبحوثة. وهذه المتغيرات تعيق دور القادة بممارسة مسؤولياتهم ودعمهم للأداء، ومن هذه المتغيرات اللوائح والتعليمات الحكومية وهي من العوامل السلبية والمشاكل التي قد تواجه أي جامعة أهلية لان الابداع والتميز لا يمكن تقييده بقوانين والا سيكون عمل روتيني خالي من التميز. اما المؤثر الثاني العوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على الطلبة لاسيما في مجال معتقداتهم وبالتالي تؤثر على الأداء المتميز ومن ناحية أخرى تؤثر تلك العوامل على القيادة باعتبار ان القادة ملزمون في الاستجابة لبعض العادات الثقافية المجتمعية اذ ان انجذاب الطلبة لعادات وسلوكيات خاطئة ممكن ان يسبب ارتباك بالعملية التعليمية بالإضافة الى صعوبة التعامل معهم فضلا عن الخوف من انتشار هذه السلوكيات التي ممكن ان تربك عمل الجامعة وتعيقها عن التقدم.





وعليه يمكن القول ان من اهم العوامل التي تؤثر على القيادة ثلاثية الابعاد والأداء المتميز هما عاملان رئيسيان (اللوائح والتعليمات الحكومية، العوامل الاجتماعية والثقافية). ويوضح شكل (٢) هذه العوامل.



الشكل (٢): المخطط النهائي للدراسة

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل النوعي

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات: Conclusions and Recommendation

يتضمن هذا الموضوع أهم وأبرز الاستنتاجات والتوصيات للدراسة الحالية، وذلك على النحو التالي:
أولاً: الاستنتاجات:





- ١- تؤكد الأدبيات على وجود العلاقة الإيجابية بين القيادة الإدارية والأداء بصورة عامه، وان القيادة الإدارية تؤثر في الأداء سواء مع وجود متغيرات أخرى (وسيطه) او بعدم وجودها.
- ٢- ان القيادة الجامعية تستخدم القيادة ثلاثية الابعاد تحت مسميات أخرى، حيث ان نمط القيادة الأكثر فاعلية يستخدم مع التدريسيون كونه يركز على المهمة، ونمط القيادة الأقل فاعلية يستخدم مع الطلبة كونه يركز على العلاقات اما النمط الأخير هو نمط القيادة الأساسي الذي يركز على المهمة والعلاقات يستخدم مع الموظفين.
- ٣- يوجد عدة عوامل تؤثر على الأداء المتميز داخل الجامعة الإسلامية وبالتالي تعمل على تحويله الى أداء اعتيادي وممكن ان تسبب انخفاض حدة المنافسة.
- ٤- ان هذه العوامل اغلبها تكون خارجية وتؤثر على الأداء المتميز، بالإضافة الى القيادة ثلاثية الابعاد ويكون تأثيرها سلبى على العلاقة بينهم حيث يضعف هذه العلاقة.
- ٥- تعتبر اللوائح الحكومية من العوامل التي تؤثر بشكل كبير على الأداء المتميز لأنها تفرض قوانين على العاملين في المؤسسات الاهلية من ضمنها (الجامعة الإسلامية) من شأنها ان تخفي عنصر التميز وتعيق روح الابداع.

ثالثا: التوصيات:

- ١- ضرورة الاهتمام بالقيادة الإدارية كونها تعتبر الحجر الأساس الذي تستند عليه المنظمة والتي عن طريقها يمكن إزالة او تقليل من حجم المؤثرات عن طريق القيادة الإدارية الذكية.
- ٢- التوسع في دراسة هذه العوامل وعمل دراسات دقيقة عن العوامل المؤثرة على الأداء المتميز والتي تضعف العلاقة بين القيادة ثلاثية الابعاد والأداء المتميز.
- ٣- ضرورة معرفة المسببات وراء نشوء العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المتميز والقيادة ثلاثية الابعاد، والحد من هذه العوامل وعمل خطط مستقبلية للتقليل من تأثير هذه العوامل.





٤- ضرورة التواصل مع جهات مختصة في الحكومة من اجل اللوائح الحكومية ومحاولة توضيح لبعض مساوئ اللوائح الحكومية، وعمل تغييرات التي من شأنها ان تسهل العمل وتخلق التميز.
٥- ضرورة توضيح مفهوم وخصائص القيادة ثلاثية الابعاد الى القادة في كليات الجامعة الإسلامية لفهمها بشكل أعمق واستثمار الأنماط الفرعية في هذا النوع من القيادة لاستثماره في دعم انشطتهم القيادية وبالتالي تحقيق الأداء المتميز.

المراجع:

المراجع العربية:

١. المسعودي، محمد علي نجم، (٢٠٢٠)، دراسة أبعاد اتخاذ القرارات متعددة المعايير وتأثيرها على نظام ادارة الأداء الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة كوفة - كلية الادارة والاقتصاد .
المراجع الأجنبية:

١. Akwilin, Y. (٢٠٢٠). *The Effect of Managerial Leadership Style on Waitresses' Work Performance in the Hotel Industry in Tanzania: A Case of Mpanda Star Hotels* (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania).
٢. Aldarmaki, S. (٢٠٢٢). Measurements of Organizational Excellence–Development of Holistic Excellence Practices for Free Zones in Dubai.
٣. Aung, K. T., Razak, R. A., & Nazry, N. N. M. (٢٠٢١). Establishing Validity And Reliability of Semi–Structured Interview Questionnaire in Developing Risk Communication Module: A Pilot Study. *Indonesia: Journal Ilmiah Pendidikan*, ٢(٣), ٦٠٠–٦٠٦.
٤. Clinton ,W.(١٩٩٨), Criteria for Performance Excellence.
٥. Coleman, Phil (٢٠٢٢). Validity and Reliability within Qualitative Research for the Caring Sciences. *International Journal of Caring Sciences*, ١٤(٣) pp. ٢٠٤١–٢٠٤٥.





٦. Coo, L. S., & Verma, R. (٢٠٠٢). Exploring the linkages between quality system, service quality, and performance excellence: service providers' perspectives. *Quality Management Journal*, ٩(٢), ٤٤-٥٦.
٧. David, W. (٢٠٠٠). Strategic Management Graw-hill companies, Inc, New York, U.S.A.
٨. Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (٢٠١٧). Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, ١٤(١), ٢٢-٤٧.
٩. Jargons, (٢٠١٧). Reddin ٣-D Leadership <https://businessjargons.com/reddin-3-d-leadership-model.html>.
١٠. Mahapatro, B. B. (٢٠٢٢). *Human resource management*. PG Department of Business Management.
١١. Mora-Beltrán, C. E., Rojas, A. E., & Mejía-Moncayo, C. (٢٠٢٠). An Immersive Experience in the Virtual ٣D VirBELA Environment for Leadership Development in Undergraduate Students during the COVID-١٩ Quarantine. *learning*, ٦, ٧.
١٢. Ospina Avendano, D. (٢٠٢١). *Reddin ٣D Leadership Model*. Retrieved [insert date] from toolshero: <https://www.toolshero.com/leadership/reddin-3d-leadership-model/>
١٣. Pinteá, M. & Achim, M. (٢٠١٠). Performance – an evolving concept. *Annals of University of Craiova – Economic Sciences Series*, vol. ٢, issue ٣٨, ١٢. JEL-codes: G٠٠ G٣٠ .
١٤. Prince, K. (٢٠١٨). Digital transformation and leadership.
١٥. Reddin, WJ, ١٩٨٣, Managerial Effectiveness & Style: Individual or Situation, pgs. ١٧-٢٠ <https://www.worldcat.org/title/managerial-effectiveness-and-style-individual-or-situation/oclc/١٣٤٠٣١٧٢>.
١٦. Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (٢٠٠٠). Techniques to identify themes in qualitative data.





١٧. Sevilmis, A., & Yildiz, Ö. (٢٠٢١). An Approach for Being Able to Use the Options of Calculating Inter-Coder Reliability Manually and through Software in Qualitative Research of Education and Training in Sports. *International Journal of Progressive Education*, ١١(٢), ٣٦٩-٣٨٤.
١٨. Subramaniam, T. S. (٢٠٢٢). *Examining agile leadership style on organizational performance through the mediation of organizational culture: a case study on professional bodies in Malaysia* (Doctoral dissertation, University of Wales Trinity Saint David (United Kingdom)).
١٩. Vaskinn, L., Mellblom, A., Waaler, P. M., Skagseth, O., Bjørkli, C., & Kjølbi, J. (٢٠٢١). Implementation in residential youth care: Providers perspectives on effective leadership behavior. *Residential Treatment for Children & Youth*, ٣٨(٤), ٣٨١-٤٠٣.
٢٠. William, C., Adams, (٢٠١٥), "Conducting Semi-Structured Interviews", See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/٣٠١٧٣٨٤٤٢>
٢١. Yu, M. L., Hamid, S., Ijab, M. T., & Soo, H. P. (٢٠٠٩). The e-balanced scorecard (e-BSC) for measuring academic staff performance excellence. *Higher Education*, ٥١(٦), ٨١٣-٨٢٨.



