

دور رؤساء الأقسام الأكاديميين
في تعزيز جودة التعليم

م.م نبدأ عبد اللطيف عباس
جامعة كربلاء

naba.abedallatef@uokerbala.edu.iq

م.م سميرة عبد الله الموسوي
جامعة كربلاء

m022156824@s.uokerbala.edu.i

الملخص

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الرؤساء الأكاديميين في تعزيز جودة التعليم في المؤسسات التعليمية. وأظهرت النتائج أن الرؤساء الأكاديميين يلعبون دورًا حاسمًا في تعزيز جودة التعليم من خلال تطوير مهاراتهم القيادية وأسلوب قيادتهم وتأثيره على المؤسسة التعليمية والتوجه نحو تطوير المناهج الدراسية حيث يعمل الرؤساء الأكاديميون على تحديث المناهج الدراسية لتلبية احتياجات سوق العمل والطلاب. ودعم الأساتذة حيث يقدم الرؤساء الأكاديميون الدعم والتدريب للأساتذة لتحسين جودة التدريس. كما يقوم الرؤساء بتوفير الموارد حيث يعمل الرؤساء الأكاديميون على توفير الموارد اللازمة للطلاب والأساتذة، بما في ذلك التكنولوجيا والمرافق التعليمية.

إضافة إلى تعزيز الثقافة الأكاديمية حيث يعمل الرؤساء الأكاديميون على تعزيز الثقافة الأكاديمية والبحث العلمي في المؤسسة التعليمية.

أوصت الدراسة بضرورة:

1. توفير التدريب للرؤساء الأكاديميين: يجب توفير التدريب والموارد اللازمة للرؤساء الأكاديميين لتمكينهم من أداء دورهم بفعالية.
 2. تعزيز المشاركة: يجب تعزيز المشاركة بين الرؤساء الأكاديميين والأساتذة والطلاب لضمان جودة التعليم.
 3. تقييم الأداء: يجب تقييم أداء الرؤساء الأكاديميين بانتظام لضمان تحقيق الأهداف التعليمية.
- الكلمات المفتاحية: الرؤساء الأكاديميون، جودة التعليم، الإدارة الأكاديمية، دعم الأساتذة، الموارد التعليمية، الثقافة الأكاديمية.

The Role of Academic Leaders in Enhancing the Quality of Education

Asst. Lecturer Naba Abdul Latif Abbas

University of Karbala

Asst. Lecturer Somaya Abdullah Al-Moussawi

University of Karbala

Abstract:

This study aimed to explore the role of academic leaders in enhancing the quality of education in educational institutions. The results showed that academic leaders play a crucial role in enhancing the quality of education through developing their leadership skills and style, updating curricula to meet the needs of the labor market and students, supporting faculty members, providing necessary resources, and promoting academic culture. The study recommended the need to:

1. Provide training for academic leaders.
2. enhance participation among academic leaders, faculty members, and students.
3. Regularly evaluate the performance of academic leaders.

Keywords: Academic leaders, quality of education, academic management, and faculty support, educational resources, academic culture.

في البيئة الأكاديمية الديناميكية اليوم، تطورت وظيفة الرؤساء الأكاديميين من مهام إلى ما هو أبعد من مجرد مهام مسؤوليات إدارية بسيطة لتصبح حاسمة لإدارة أقسام الجامعة وتوجيهها الاستراتيجي. أصبح الرؤساء الأكاديميين الآن مسؤولين ليس فقط عن ضمان حسن سير العمل في أقسامهم، ولكن أيضًا عن التحصيل الأكاديمي لمعلميهم وطلابهم. وقد دفعت ضرورة تكيف الجامعات مع المشكلات الجديدة، مثل التنافس العالمي المتزايد، والطلب على أساليب تدريس مبتكرة، والتوقعات المتزايدة لإنجازات الطلاب، إلى هذا التحول في المسؤوليات (باركر، ٢٠٢٠؛ سالازار، ٢٠٢١). ونتيجة لذلك، أصبح رؤساء الأقسام الآن حراسًا أساسيين للجودة الأكاديمية، ويحتاجون إلى تعزيز التعاون بين الموظفين وأعضاء هيئة التدريس والإدارة بالإضافة إلى امتلاك صفات قيادية قوية (ماك إيوان، ٢٠١٩؛ تايلور وزيمرمان، ٢٠٢٠).

يعتمد تحقيق التحصيل الأكاديمي الآن بشكل كبير على القيادة والمساءلة نظرًا لزيادة واجبات الرؤساء. يُعد رؤساء الأقسام أمرًا بالغ الأهمية في ضمان توافق أهداف الأقسام مع الأهداف المؤسسية، وهي عملية تتطلب كلاً من المسؤولية التشغيلية والإشراف الاستراتيجي، وفقًا لدراسة أجراها لوكوود وآخرون (٢٠١٩). لكن تحقيق هذه الأهداف ليس خاليًا من الصعوبات. تشمل العوائق الكبيرة أمام القيادة الناجحة أشياء مثل نقص الموارد والضغط السياسية داخل المؤسسات والحاجة إلى تحقيق توازن بين المسؤوليات الإدارية والأكاديمية (جوردون وموريسون، ٢٠١٨؛ شارما وشيلر، ٢٠٢٠). وبالتالي، لكي يكونوا فعالين، يجب أن يكون لدى رؤساء الأقسام وعي شامل بكل من القيادة الأكاديمية والبيئة المؤسسية الأوسع التي يعملون فيها (مور، ٢٠٢١؛ كلارك، ٢٠١٩).

تتناول هذه الدراسة المهام القيادية المهمة لرؤساء الأقسام، بالإضافة إلى كيفية تأثير أسلوب قيادتهم بشكل مباشر على تحصيل الطلاب. تسعى هذه الدراسة إلى توضيح كيفية تضافر القيادة والمساءلة لتعزيز التحصيل الأكاديمي والتميز المؤسسي من خلال استكشاف الدور المتغير لرؤساء الأقسام في إدارة الجامعات. يكمن جوهر هذه الحجة في إدراك أن القيادة لا تقتصر على إدارة الأفراد والموارد، بل تشمل تهيئة بيئة تشجع على الإبداع والعمل الجماعي والأداء العالي (غفار، ٢٠٢٠؛ دويغولو، ٢٠٢١).

بالنظر إلى جميع الجوانب، يُمكن لرؤساء الأقسام تهيئة مناخ أكاديمي نابض بالحياة يدعم تطوير أعضاء هيئة التدريس، وإنجاز الطلاب، والتقدم المؤسسي من خلال ممارسة القيادة الفعالة والمساءلة. ومن المهم أكثر من أي وقت مضى أن يكون للجامعات رؤساء أقسام ذوي رؤية، مسؤولين ومتعاونين. وبناءً على ذلك، يُمكن لرؤساء الأقسام التأثير على كيفية تطور التعليم العالي في المستقبل من خلال ضمان استمرار أقسامهم في الريادة في الإنجاز الأكاديمي (باركر، ٢٠٢٠؛ جوبتا ودي، ٢٠١٩).

الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة عنصراً أساسياً في أي بحث علمي، حيث توفر خلفية نظرية وعملية للبحث، وتساعد في تحديد الفجوات المعرفية التي يمكن أن يسدها البحث الحالي. في هذا الفصل، سنستعرض الدراسات السابقة التي تناولت دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تعزيز جودة التعليم العالي، بهدف تحديد النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسات، والاستفادة منها في تصميم وتنفيذ البحث الحالي. من خلال استعراض الدراسات السابقة، ستمكن من فهم أفضل للعلاقة بين دور رؤساء الأقسام الأكاديمية وجودة التعليم العالي، وتحديد العوامل التي تؤثر على أدائهم في هذا السياق. كما ستمكن من تحديد الفجوات المعرفية التي يمكن أن يسدها البحث الحالي، وتطوير فرضيات وأسئلة البحث التي ستجيب عليها الدراسة. في هذا الفصل، سنناقش الدراسات السابقة من حيث أهدافها، ومنهجياتها، ونتائجها، وتوصياتها، بهدف توفير خلفية شاملة للبحث الحالي، وتحديد مساهمته في المعرفة العلمية في هذا المجال.

ومن أهم هذه الدراسات:

١. دراسة «دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين جودة التعليم العالي»:
 - الباحث: محمد عبد الله آل الشيخ
 - سنة البحث: ٢٠١٨
 - الأهداف: استكشاف دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين جودة التعليم العالي.

- المنهجية: المنهج الوصفي التحليلي.
- النتائج: أظهرت النتائج أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يلعبون دورًا هامًا في تحسين جودة التعليم العالي.
- التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين جودة التعليم العالي.
- مساهمتها في المعرفة العلمية: تساهم هذه الدراسة في فهم دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين جودة التعليم العالي، وتوفر أساسًا للباحثين في هذا المجال.
- ٢. دراسة «تأثير قيادة رؤساء الأقسام الأكاديمية على جودة التعليم في الكليات»:
 - الباحث: فاطمة محمد النعيمي
 - سنة البحث: ٢٠٢٠
 - الأهداف: استكشاف تأثير قيادة رؤساء الأقسام الأكاديمية على جودة التعليم في الكليات.
 - المنهجية: المنهج التجريبي.
 - النتائج: أظهرت النتائج أن قيادة رؤساء الأقسام الأكاديمية لها تأثير إيجابي على جودة التعليم في الكليات.
 - التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة توفير التدريب والموارد اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية.
 - مساهمتها في المعرفة العلمية: تساهم هذه الدراسة في فهم تأثير قيادة رؤساء الأقسام الأكاديمية على جودة التعليم في الكليات، وتوفر أساسًا للباحثين في هذا المجال.

٣. دراسة «دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تعزيز جودة البرامج الأكاديمية»:

- الباحث: علي عبد الرحمن الحمد
- سنة البحث: ٢٠١٩
- الأهداف: استكشاف دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تعزيز جودة البرامج الأكاديمية.
- المنهجية: المنهج الوصفي التحليلي.
- النتائج: أظهرت النتائج أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يلعبون دورًا هامًا في تعزيز جودة البرامج الأكاديمية.
- التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تعزيز جودة البرامج الأكاديمية.
- مساهمتها في المعرفة العلمية: تساهم هذه الدراسة في فهم دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تعزيز جودة البرامج الأكاديمية، وتوفر أساسًا للباحثين في هذا المجال.
- هذه الدراسات وغيرها تساهم في فهم دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين جودة التعليم العالي، وتعزيز جودة البرامج الأكاديمية، وتوفر أساسًا للباحثين في هذا المجال

الفصل الثاني الخلفية النظرية للبحث

دور رؤساء الأقسام في إدارة الجامعة :

بعد أن ترسخت الخلفية الأوسع لمسؤوليات رؤساء الأقسام في حوكمة الجامعات وأهميتها، من الضروري دراسة مساهماتهم المتنوعة بمزيد من التفصيل. على الرغم من أن رؤساء الأقسام غالبًا ما يُنظر إليهم من منظور إداري، إلا أن تأثيرهم يتجاوز الإدارة البسيطة ليشمل تطوير أعضاء هيئة التدريس، والقيادة الأكاديمية الاستراتيجية، وخلق بيئة داعمة للبحث والتعلم. تُرسي الواجبات الإدارية أسس النجاح الأكاديمي؛ وبالتالي، تتشابه وظائفهم بشكل وثيق (غونزاليز وهيلي، ٢٠١٨؛ مور، ٢٠٢١). يُعدّ القيام بدور قيادي مزدوج، يُسهم في سد الفجوة بين متطلبات القسم وأهداف المؤسسة وضمان توافقها، من أهم واجبات رئيس القسم. فبالإضافة إلى الحفاظ على القانون والنظام، تتولى هذه القيادة الإدارية مسؤولية صياغة وتوجيه الخيارات الاستراتيجية التي تؤثر على بيئة الجامعة ككل. كما يلعب رؤساء الأقسام دورًا حاسمًا في الإشراف الأكاديمي، إذ يضمنون تحديث التقييمات ومعايير المناهج الدراسية باستمرار، بما يتماشى مع المعايير الخارجية والداخلية (ليفين وتين، ٢٠٢١؛ سالازار، ٢٠٢١). ونظرًا لتأثيرهم على توجه القسم والجامعة، فإن أهمية رؤساء الأقسام في إدارة الجامعة لا يمكن التقليل من شأنها. مع استمرارنا في البحث، نجد أن رؤساء الأقسام مسؤولون أيضًا عن تطوير ودعم أعضاء هيئة التدريس، مما يؤثر بشكل مباشر على جودة التدريس والإنتاج البحثي. يتأثر الأداء الأكاديمي للقسم بشكل كبير بالموارد وفرص النمو المهني والإرشاد الذي يحصل عليه أعضاء هيئة التدريس (برو، ٢٠١٦؛ تايلور وزيمرمان، ٢٠٢٠). ومن خلال

استخدام هذه القنوات، يعزز رؤساء الأقسام بيئة أكاديمية تركز على التطوير والتقدم المستمر، بالإضافة إلى زيادة إنتاجية أعضاء هيئة التدريس. يُسلط هذا النهج متعدد الجوانب للقيادة الضوء على تعقيد وظيفة رئيس القسم وتأثيره الكبير على ضمان أداء أقسامه بكفاءة وازدهارها في ظل بيئة أكاديمية تنافسية. ستتناول الأجزاء التالية هذه المهام الحيوية بمزيد من التفصيل، وتوضح كيف تُعزز مساءلة رئيس القسم وقيادته الفعّالة التحصيل الأكاديمي والإبداع. المهام الحيوية بمزيد من التفصيل، وتوضح كيف تُعزز مساءلة رئيس القسم وقيادته الفعّالة التحصيل الأكاديمي والإبداع.

- القيادة الإدارية

يُشكّل رؤساء الأقسام حلقة وصل حيوية بين التعليم العالي والإدارة، مما يجعلهم عنصراً لا غنى عنه في إدارة الجامعة. فهم يُسهّلون مواءمة أهداف الأقسام مع الأهداف الشاملة للجامعة، مما يُتيح اتباع نهج متماسك لتحقيق الإنجازات المؤسسية. ويتولى رؤساء الأقسام، من خلال هذا الدور، تخطيط الاستراتيجيات، وتخصيص الموارد، وتنفيذ السياسات. وهذه مهام بالغة الأهمية تؤثر بشكل مباشر على قدرة القسم والمؤسسة بشكل عام على العمل بسلاسة (غونزاليز وهيلي، ٢٠١٨؛ سالازار، ٢٠٢٠). يساهمون بشكل متكرر في تحسين التواصل بين مختلف مستويات إدارة الجامعة، وتُعدّ قيادتهم للأنشطة الإدارية أساسية للحفاظ على التوازن بين الأولويات الأكاديمية والمتطلبات الإدارية (مور، ٢٠٢١؛ جونسون وهاريس، ٢٠١٩). كما يُعدّ رؤساء الأقسام عنصراً أساسياً في تقييم أداء الأقسام، الأمر الذي يتطلب فهماً عميقاً لأهداف المؤسسة وتوقعاتها (باركر، ٢٠٢٠؛ شارما وشيلر، ٢٠٢٠).

- القيادة الأكاديمية :

رؤساء الأقسام مسؤولون عن الحفاظ على النزاهة الأكاديمية والجودة في القسم بالإضافة إلى واجباتهم الإدارية. وهذا يستدعي الحفاظ على المعايير الأكاديمية وإجراء التقييمات الأكاديمية ومراجعة المناهج وتحديثها بشكل منتظم. يشرف رؤساء الأقسام على وضع وتنفيذ الخطط التي تعمل على تحسين أهداف تعلم الطلاب وفعالية التدريس. ومن الواجبات الرئيسية لرئيس القسم الإشراف على تصميم المناهج وقيادة المبادرات الأكاديمية، وفقاً ل (Levin and Tien 2021). ويشاركون بشكل متكرر في إجراءات مراقبة الجودة مثل عمليات التدقيق الأكاديمي والاعتماد، والتي تعد ضرورية للحفاظ على سمعة القسم ومكانة المؤسسة (Salazar، 2021؛ Gordon & Morrison، 2018). ويضمن رؤساء الأقسام حصول أعضاء هيئة التدريس على الموارد اللازمة لدعم التدريس الناجح وحصول الطلاب على تعليم ممتاز يلبي المعايير الأكاديمية المتغيرة من خلال ممارسة القيادة في الإدارة الأكاديمية (Levin & Tien، 2021؛ Duygulu، 2021).

- دعم وتطوير أعضاء هيئة التدريس

يدرك رؤساء الأقسام الأكفاء أن معنويات ومهارات أعضاء هيئة التدريس لديهم تؤثر بشكل مباشر على أداء القسم. ونتيجة لذلك، يُعد رؤساء الأقسام ضروريين لتوظيف الأكاديميين والاحتفاظ بهم ونموهم المهني. فهم يسعون جاهدين لضمان حصول أعضاء هيئة التدريس على الأدوات والمساعدة اللازمة لأداء أدوارهم على أعلى المستويات كمدرسين وباحثين. يؤكد بحث برو (2016) على أهمية منح أعضاء هيئة التدريس فرصاً للتطوير المهني لما لذلك من تأثير مباشر على

سعادتهم وإنتاجيتهم. يشرف رؤساء الأقسام على خلق جو في العمل يحفز أعضاء هيئة التدريس على متابعة اهتماماتهم الأكاديمية والعمل مع أقرانهم ودعم أهداف القسم. كما يشارك رؤساء الأقسام في الإرشاد وتقييم الأداء، مما يؤثر بشكل كبير على نمو أعضاء هيئة التدريس الأصغر سناً ونجاحهم على المدى الطويل في الكلية (McEwan، 2019؛ Taylor & Zimmerman، 2020). إن تعزيز الثقافة الأكاديمية التي تشجع الجودة والإبداع في البحث والتدريس يتطلب وجود هيئة تدريس مدعومة بشكل جيد (جونزاليس وهيلي، ٢٠١٨؛ جوردون وموريسون، ٢٠١٨).

أساليب القيادة وأثرها على نجاح القسم:

يتأثر الأداء التشغيلي والأكاديمي لأقسام الجامعة بشكل كبير بأسلوب القيادة الذي يختاره رؤساء الأقسام. يجب على رؤساء الأقسام فهم هذه الديناميكيات لتحقيق قيادة ناجحة، إذ تختلف نتائج فلسفات القيادة المختلفة. يتناول هذا القسم تأثير ثلاث فلسفات قيادة معروفة على نجاح الأقسام - وهي: التحويلية، والتفاعلية، والتعاونية.

-القيادة التحويلية:

وفقاً لباس وأفوليو (١٩٩٤)، تُعرّف القيادة التحويلية بقدرة القائد على دعم فريقه وتشجيعه على تجاوز التوقعات. يشجع هذا النوع من رؤساء الأقسام على التواصل المفتوح ووضع رؤية للقسم لخلق مناخ مُشجع على الإبداع والعمل الجماعي. غالباً ما يركز هؤلاء القادة على التطوير المهني للمدرسين والطلاب، مع الحرص على أن يكون التقدم الفردي متوافقاً مع أهداف المؤسسة (ألين وآخرون، ٢٠١٨؛ خصاونة، ٢٠١١). يُنشئ رؤساء الأقسام ثقافةً مُمكنةً وجديرةً بالثقة في ظل هذا النهج القيادي. فهم يُدركون أهمية تحفيز الموظفين بالسعادة الذاتية إلى جانب الفوائد الخارجية، إذ

يؤدي ذلك إلى زيادة تفاني أعضاء هيئة التدريس وأدائهم. تُشير الدراسات إلى أن القادة التحويلين يُحسّنون معنويات الأقسام ورضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل، مما يُحسّن بدوره نتائج الطلاب وجودة التدريس (إيجلي، ويوهانسن-شميت، وفان إنجن، ٢٠٠٣؛ وانغ، وأوه، وكورترايت، وكولبير، ٢٠١١). ووفقاً لبايس (١٩٩٩)، فإن هذا الأسلوب القيادي ناجحٌ بشكلٍ خاص في خلق جوٍّ من التعلم الإبداعي والتعاوني، حيث يشعر المعلمون والطلاب بالتقدير والتشجيع.

- القيادة التبادلية :

في المقابل، تتمحور القيادة التبادلية حول إطار عمل منظم قائم على الحوافز، حيث تُحدد الأهداف والتوقعات بدقة، ويُعزز الالتزام بالحوافز أو العقوبات (نورثهاوس، ٢٠١٩). من خلال التركيز على إنجاز العمل، ومؤشرات الأداء، والالتزام بلوائح الإدارات، يُسهّم رؤساء الأقسام الذين يستخدمون هذا النهج في إنشاء هيكل إداري فعال ومنظم (بيرنز، ١٩٧٨). قد تكون القيادة التبادلية فعالة في بعض البيئات الإدارية، ولكنها قد لا تتمتع بنفس الطاقة الإبداعية التي تتمتع بها القيادة التحويلية. تكشف الدراسات أنه على الرغم من أن القيادة التبادلية قد تُحسّن الأداء والكفاءة على المدى القريب، إلا أنها قد تُعيق الابتكار والأصالة (غارسيا-موراليس، خيمينيز-باريونوفو، وغوتيريز-غوتيريز، ٢٠١٢). تُجدي هذه القيادة نفعاً في السياقات التي تُركّز على الأعمال اليومية، إلا أنها لا تُشرك أعضاء هيئة التدريس أو تُحفّزهم بشكلٍ كامل في البيئات الأكاديمية التي تُعدّ فيها الحرية الفكرية والابتكار أساسيين للنجاح (جينسن، ٢٠١٩؛ تيسيا، ريدي، وإمباي، ٢٠١٣). ونتيجةً لذلك، حتى لو وفّرت القيادة التبادلية مزايا، فقد لا تُمثّل الاستراتيجية الأمثل للقسم لتحقيق النجاح الأكاديمي على المدى الطويل.

- القيادة التعاونية :

الهدف الرئيسي للقيادة التعاونية هو تسهيل التعاون واتخاذ القرارات الجماعية بين المعلمين والطلاب والإداريين. ووفقاً لرايت (٢٠١٧)، تُعزز هذه الاستراتيجية أسلوب قيادة ديمقراطياً يُشرك فيه رؤساء الأقسام موظفيهم بفعالية في النقاشات والقرارات التي تؤثر على القسم. وقد يُحسّن رؤساء الأقسام تماسك الأقسام ويعزز ثقافة شاملة تُسمع فيها جميع الآراء من خلال تشجيع القيادة المشتركة (كيزار وهولكومب، ٢٠١٧). في الأوساط الأكاديمية، تُعدّ القيادة التعاونية مفيدةً بشكلٍ خاص لأنها تُعزز الثقة، وتُزيد من مشاركة أعضاء هيئة التدريس، وتُتيح لمجموعةٍ من وجهات النظر فرصةً لصياغة قواعد وإجراءات الأقسام. ووفقاً للدراسات، تُشير الأقسام التي يقودها قادة تعاونيون إلى ارتفاعٍ في رضا أعضاء هيئة التدريس، وتحسّن في التواصل، ورويةٍ إداريةٍ أكثر تماسكاً (بوش وغلوفر، ٢٠١٤؛ سينج، ١٩٩٠). يُمكن أن يُساعد هذا النهج القيادي في سدّ الفجوات القائمة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة، مما يُؤدي إلى تحسين تنفيذ السياسات وتحسين بيئة التعلم للطلاب.

يتأثر نجاح الأقسام بشكل كبير بأساليب القيادة المتبعة في إدارة الجامعات. فبينما توفر القيادة التبادلية هيكلية وكفاءة، إلا أنها قد تُعيق الابتكار، فإن القيادة التحويلية تُعزز التآلق الأكاديمي والتحفيز والإبداع. إن تعزيز التعاون واتخاذ القرارات المشتركة من خلال القيادة التعاونية يُمكن من تحسين تماسك أعضاء هيئة التدريس ومشاركتهم. ويُعدّ رؤساء الأقسام أكثر ملاءمةً لتعزيز الأداء الفوري والإنجاز الأكاديمي على المدى الطويل عندما يتمكنون بمهارة من تحقيق التوازن بين فلسفتي القيادة، مع تكيف نهجهم بما يتناسب مع متطلبات قسمهم.

المساءلة كحجر أساس للقيادة الفعالة :

تتطلب القيادة الفعالة المساءلة، لا سيما لرؤساء الأقسام في الجامعات. فهي لا تضمن فقط استمرار رؤساء الأقسام في تحمل مسؤولياتهم عن النتائج الإدارية والأكاديمية، بل تُوازن أيضًا بين أساليب قيادتهم والمبادئ الأخلاقية. سَيُناقش هذا القسم ثلاثة عناصر أساسية للمساءلة: قياس الأداء، والقيادة الأخلاقية، والمساءلة عن النتائج.

-المسؤولية عن النتائج:

يُعد ضمان تحقيق النتائج الأكاديمية والإدارية باستمرار من أهم واجبات رؤساء الأقسام. ويشمل ذلك ضمان رضا الطلاب، والحفاظ على معايير تدريسية قوية، وتشجيع أبحاث أعضاء هيئة التدريس، والتخصيص الفعال لموارد الأقسام (فليمنج، ٢٠٢٠؛ جملش وبولر، ٢٠١٥). ويجب أن يكون رؤساء الأقسام ميسرين وقادة في آنٍ واحد، مُحققين التوازن بين متطلبات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس مع الحفاظ على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يجب على رؤساء الأقسام اتخاذ موقف استباقي فيما يتعلق بالقيادة لتحقيق هذه النتائج. فهم يشرفون على إدارة قضايا مثل دوران الموظفين والقيود المالية، مع تعزيز مناخ يشجع على الابتكار والإنجاز الأكاديمي. تشير الدراسات إلى أن الأقسام التي يقودها رؤساء الأقسام (HODs) الذين يتحملون المسؤولية الشخصية عن أداء أقسامهم، عادةً ما تتمتع بمستويات أعلى من إنتاجية أعضاء هيئة التدريس وإنجاز الطلاب (Kotter، 2012؛ Garwe، 2015). لذلك، يعتمد نجاح القسم على قدرته على تلبية هذه المتطلبات والالتزامات.

- القيادة الأخلاقية

يجب على رؤساء الأقسام التحلي بالقيادة الأخلاقية، بالإضافة إلى إدارة النتائج من خلال تعزيز العدالة والانفتاح في إجراءات اتخاذ القرارات. وتعني المساءلة أمام أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة أن القيادة الأخلاقية تتضمن ضمان توافق إجراءات الأقسام مع مبادئ المساءلة والنزاهة (شراينر، يونغ، وباندورا، ٢٠١٩؛ براون وتريفينو، ٢٠٠٦). لا يُمكن المبالغة في أهمية القيادة الأخلاقية في التعليم العالي، فهي تُعزز مناخاً من الاحترام والثقة المتبادلين بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب. تُعدّ الحرية الأكاديمية والحوار المفتوح أمرًا بالغ الأهمية للإبداع والتقدم في الفصل الدراسي، وعادةً ما يُعزز رؤساء الأقسام الذين يحترمون المبادئ الأخلاقية هذه المواقف (دوهيرتي، ٢٠١٣؛ ماير وإيفانز، ٢٠٠٣). ولضمان وعي جميع الأطراف المشاركة في صنع القرار ومشاركتهم، تُلزم القيادة الأخلاقية رؤساء الأقسام بالانفتاح والصدق فيما يتعلق بالشؤون المالية للأقسام، وتقييمات أعضاء هيئة التدريس، وتقييمات الطلاب (سيولا، ٢٠١٤؛ جوثالز، ٢٠١٧).

-مقاييس الأداء:

يُعدّ استخدام مقاييس الأداء عنصرًا أساسيًا آخر في مساءلة القيادة. ولقياس نجاح قيادتهم، يجب على رؤساء الأقسام استخدام مجموعة من الأدوات، بما في ذلك تقييمات أعضاء هيئة التدريس، وملاحظات الطلاب، وتقارير التقدم الأكاديمي (أوين، ٢٠١٥؛ ديفيس وجونز، ٢٠١٤). ويمكن لرؤساء الأقسام تحديد جوانب نجاح أقسامهم وإمكانيات التطوير من خلال التقييم الدوري لهذه المؤشرات. تتبع رؤساء الأقسام منهجيةً لتقييم جودة تدريس أعضاء هيئة التدريس، وإنتاج

البحوث، ومشاركة الطلاب باستخدام مقاييس الأداء. تساعد هذه المقاييس في مقارنة الأداء العام للقسم بأداء الأقسام أو المؤسسات الأخرى، بالإضافة إلى تقييم الأداء الفردي (بارتليت، ٢٠١٩؛ كابلان ونورتون، ١٩٩٦). على سبيل المثال، قد تُشير المدخلات المنتظمة من الأساتذة والطلاب إلى وجود مشاكل في طريقة تخصيص الموارد، أو تصميم المناهج، أو استراتيجيات التدريس (هايفيتز ولينسكي، ٢٠٠٢). بالإضافة إلى ذلك، تُعزز المقاييس الشفافية من خلال ضمان استناد الخيارات المتعلقة بتحسينات البرامج، وتطوير أعضاء هيئة التدريس، وتخصيص الموارد إلى حقائق وموضوعية (نورثهاوس، ٢٠١٨؛ ووترز، ٢٠١٦). تُبنى القيادة الفعالة على المساءلة، لا سيما لرؤساء الأقسام في البيئات الأكاديمية. ويمكن لرؤساء الأقسام توجيه أقسامهم نحو النجاح من خلال استخدام مؤشرات الأداء، وقبول المساءلة عن النتائج، والالتزام بالمعايير الأخلاقية. تُعزز هذه العناصر المتعلقة بالمساءلة جواً من الانفتاح والمساواة والتطوير المستمر، مع ضمان استمرار رؤساء الأقسام في الاستجابة لتطلعات موظفيهم.

التحديات التي يواجهها رؤساء الأقسام في دعم القيادة والمساءلة

قد تُصعب مجموعة متنوعة من العقبات على رؤساء الأقسام في التعليم العالي قيادة أقسامهم بنجاح والاضطلاع بمسؤولياتهم. وتنتج هذه الصعوبات غالباً عن محدودية الموارد، وصعوبة التوفيق بين عدة مسؤوليات، وتعقيدات السياسات المؤسسية. ولقيادة هذه الأقسام بفعالية والحفاظ على مستويات عالية من المسؤولية الأكاديمية والإدارية، يجب على رؤساء الأقسام معالجة هذه المخاوف.

-قيود الموارد

يُعد نقص الموارد أحد أكبر العوائق التي تواجه رؤساء الأقسام، إذ يُمكن أن يُضعف بشكل كبير قدرتهم على الحفاظ على الجودة الأكاديمية أو إجراء إصلاحات إدارية. حتى أكثر القادة حسن النية قد يواجهون عقبات في طريقهم، مثل البنية التحتية القديمة، ونقص القوى العاملة، وتخفيضات الميزانية (غونزاليز وهيلي، ٢٠١٨؛ شولتي، ٢٠١٩). على سبيل المثال، في الجامعات التي تعاني من نقص التمويل، قد يجد رؤساء الأقسام صعوبة في توفير تمويل الأبحاث، أو التكنولوجيا، أو حتى عدد كافٍ من أعضاء هيئة التدريس لتلبية متطلبات المجتمع الأكاديمي المتزايد (ليفين، ٢٠٢٠). بالإضافة إلى ذلك، تؤدي هذه القيود أحياناً إلى تضارب بين ضرورة الابتكار وندرة التمويل. قد يضطر رؤساء الأقسام إلى إعطاء بعض البرامج أو الأنشطة أولوية أعلى من غيرها، مما يُصعب تعزيز النمو الشامل للأقسام. وقد أظهرت الأبحاث أن الأقسام ذات الموارد المتاحة بشكل أكبر عادةً ما تحقق معدلات نجاح أكاديمي أعلى، وتنجح بشكل أكبر في الحفاظ على كل من الأساتذة والطلاب (ديفيس وجونز، ٢٠١٤؛ رايت، ٢٠١٧). وبالتالي، غالباً ما يواجه رؤساء الأقسام صعوبة بالغة في الحفاظ على المساءلة والقيادة الفعالة في ظل غياب الدعم المؤسسي الكافي.

-موازنة الأدوار المتعددة

غالباً ما يتعين على رؤساء الأقسام الموازنة بين بعض الالتزامات، مثل المسؤولية الأكاديمية والعمل الإداري، وأحياناً الواجبات السياسية داخل المؤسسة. قد يشتمل هذا التشابك المعقد من الواجبات انتباههم، مما يجعل النجاح في مجال واحد فقط أمراً صعباً (ليفين وتين، ٢٠٢١؛ لامبرت، ٢٠١٦). على سبيل المثال، بالإضافة

إلى إدارة شؤون الطلاب والتخطيط الاستراتيجي وتطوير أعضاء هيئة التدريس، غالبًا ما يكون لدى رؤساء الأقسام مسؤوليات تدريسية وبحثية خاصة بهم. قد يواجه رؤساء الأقسام عبئًا إضافيًا بسبب هذه الوظيفة المعقدة، فيشعرون بالإرهاق وعدم القدرة على الإشراف على أقسامهم بكفاءة. ووفقًا للدراسات، قد يعاني القادة الأكاديميون من ضغوط عاطفية ومعرفية نتيجة لذلك، مما يؤدي غالبًا إلى الإرهاق وضعف الأداء (ميلز، ٢٠١٨؛ غونزاليس، ٢٠١٨). وتزداد الصعوبة أيضًا بسبب اضطرابهم إلى إدارة التوقعات المتباينة للإدارة والمعلمين والطلاب - الذين قد تكون لديهم جميعًا أجندات متضاربة. لذلك، قد يجد رؤساء الأقسام صعوبة في الحفاظ على الشفافية والمساءلة في إجراءات اتخاذ القرارات.

- الملاحظة في السياسة المؤسسية

من القضايا الكبرى الأخرى التي تواجه رؤساء الأقسام السياسة المؤسسية، إذ يُمكن لديناميكيات القوة الداخلية أن تُقوّض قدرتهم على القيادة بشكل كبير. ووفقًا لفليمنج (٢٠٢٠) وسكوت (٢٠١٧)، تُعدّ الأنظمة الهرمية والتفاعلات المعقدة بين الموظفين والإدارة وأصحاب المصلحة الخارجيين سمات شائعة في الجامعات. وللتعامل مع هذه المواقف وحل النزاعات داخل القسم، يجب أن يكون رؤساء الأقسام متمكنين من التواصل والتفاوض. يمكن أن تؤثر السياسات المؤسسية أيضًا على إجراءات تقييم أعضاء هيئة التدريس، وأولويات الأقسام، وتوزيع الموارد. فكثيرًا ما تطغى العوامل السياسية على الأحكام القائمة على الجدارة، مما يُصعّب على رؤساء الأقسام تطبيق الإصلاحات المطلوبة (ترولر، ٢٠١٩؛ شولتي، ٢٠١٩). علاوة على ذلك، فإن الضغط المستمر لإرضاء العديد من الجهات، بما في

ذلك الهيئات الطلابية، ونقابات أعضاء هيئة التدريس، وكبار الإداريين، قد يُربك عملية صنع القرار ويُخفي المسؤولية. علاوة على ذلك، غالبًا ما تتطلب إدارة هذه السياسات دبلوماسية حكيمة وتحالفات مدروسة، وهو ما قد لا يتوافق دائمًا مع الأهداف الشاملة للوزارة (دوهيرتي، ٢٠١٣؛ جوثالز، ٢٠١٧). وبالتالي، قد تُصعب السياسات المؤسسية على رؤساء الأقسام أداء مسؤوليات المساءلة وممارسة القيادة بنجاح. يُمثل الحفاظ على القيادة والمساءلة في إدارة الجامعات تحدياتٍ كبيرةً لرؤساء الأقسام. فقلة الموارد تُحدِّد من قدرتهم على الابتكار والحفاظ على معايير أكاديمية عالية، كما أن الحاجة إلى التوفيق بين مهام متعددة قد تُضعف كفاءتهم القيادية. كما تُعيق السياسات المؤسسية المعقدة للجامعات قدرتهم على إحداث تغيير بناءً. لذا، يُعدّ فهم هذه العقبات ومعالجتها أمرًا بالغ الأهمية لتنمية قادة أكاديميين أكثر كفاءةً وقادرين على الحفاظ على مبادئ المسؤولية والتوجيه في التعليم العالي.

استراتيجيات لتعزيز القيادة والمساءلة :

القيادة الاستباقية والمساءلة ضروريتان لرؤساء أقسام مؤسسات التعليم العالي ليتمكنوا من التعامل بفعالية مع المشكلات التي يواجهونها. ويمكن استخدام بعض الأساليب لتعزيز مسؤولية الأقسام وفعالية القيادة.

-التطوير المهني لرؤساء الأقسام

يجب على رؤساء الأقسام الاستثمار بشكل مستمر في التطوير المهني إذا كانوا يرغبون في تحسين أدائهم كإداريين وقياديين. يمكن لرؤساء الأقسام تعلم مهارات حيوية، بما في ذلك إدارة الموارد، وحل النزاعات، وتخطيط الاستراتيجيات، من خلال الندوات والإرشاد وبرامج التدريب القيادي (برو، ٢٠١٦؛ سكوت،

(٢٠١٧). بالإضافة إلى ذلك، تتيح هذه البرامج لرؤساء الأقسام فرصة مراجعة فلسفاتهم القيادية والاستفادة من أفضل الممارسات من زملائهم في المناصب ذات الصلة (ميلز، ٢٠١٨). علاوة على ذلك، تشير البيانات إلى أن الأداء الأكاديمي ورضا الموظفين أعلى في المؤسسات التي يلتحق فيها رؤساء الأقسام ببرامج تطوير قيادي منظمة (رايت، ٢٠١٧؛ غونزاليس وهيلي، ٢٠١٨). تتضمن الجامعات قدرة رؤساء الأقسام على تلبية الاحتياجات المتزايدة للرقابة الأكاديمية والإدارية من خلال تزويدهم بأدوات وأطر قيادية معاصرة. هذا يُمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل، ويُسهّل عليهم مواءمة أهداف أقسامهم مع الأهداف المؤسسية الأوسع.

-التمكين من خلال التفويض

من الأساليب الأخرى لزيادة فعالية القيادة منح رؤساء الأقسام صلاحية إسناد المهام إلى أعضاء هيئة تدريس موثوق بهم. فمن خلال إدارة المسؤوليات التشغيلية الاعتيادية دون إقبال كاهل رئيس القسم، يُمكنه التفويض من إسناد العمل بكفاءة أكبر، ويتيح له التركيز على القيادة الاستراتيجية (ليفين وتين، ٢٠٢١؛ أوين، ٢٠١٥). ومن خلال تزويد أعضاء هيئة التدريس بخبرة قيادية وتأهيلهم لأدوار مستقبلية في إدارة الجامعة، يُعزز التفويض الفعال أيضًا تطوير أعضاء هيئة التدريس (ميلز، ٢٠١٨). يجب على رؤساء الأقسام إنشاء أنظمة مسؤولية وخطوط اتصال واضحة لضمان نجاح التفويض. مع الحفاظ على مسؤولية رئيس القسم النهائية عن نتائج الأقسام، فإن المراجعات الدورية للتقدم، وحلقات التغذية الراجعة، والمسؤوليات المحددة بوضوح، يمكن أن تساعد في ضمان إنجاز الأنشطة الموكلة بفعالية (برو، ٢٠١٦؛ رايت، ٢٠١٧).

- تعزيز ثقافة المساءلة

يعتمد النجاح طويل الأمد في القسم على ترسيخ ثقافة المساءلة. ومن سبل تحقيق ذلك محاسبة المعلمين والطلاب على مساهماتهم في أداء القسم، وتعزيز التواصل المفتوح، وتشجيع التقييم الذاتي (أوين، ٢٠١٥؛ شولتي، ٢٠١٩). ووفقاً للدراسات، غالباً ما تتمتع الأقسام التي تُدمج المساءلة في عملياتها الروتينية بمستويات أعلى من مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم (سكوت، ٢٠١٧؛ ترولر، ٢٠١٩).

يمكن لرؤساء الأقسام الاستفادة من منتديات التغذية الراجعة المفتوحة، ومراجعات الأقران، وتقييمات الأداء الدورية لتعزيز هذه الثقافة. ويمكن لأعضاء هيئة التدريس استخدام هذه المنصات للتفكير في مسؤولياتهم الإدارية والبحثية والتدريسية، مما يعزز التحسين المستمر. ويمكن للطلاب أيضاً المشاركة في حلقة التغذية الراجعة هذه، وتقديم معلومات ثابتة حول فعالية استراتيجيات التدريس وشبكات دعم الأقسام (غونزاليز وهيلي، ٢٠١٨).

علاوة على ذلك، بدلاً من أن تكون أساليب المساءلة عقابية، يجب أن تُعزز التطوير. يُشجع أعضاء هيئة التدريس على التحسين بدلاً من الشعور بالإحباط عند حصولهم على نقد بناء وفرصة للنمو المهني (فليمنج، ٢٠٢٠؛ ليفين وتين، ٢٠٢١).

يتطلب تعزيز القيادة والمساءلة في مؤسسات التعليم العالي مزيجاً من التدخلات الاستراتيجية التي تُركز على التطوير المهني، وتفويض المهام، وترسيخ ثقافة الانفتاح والمسؤولية. ويمكن للجامعات إنشاء هياكل قيادية أكثر فعالية، وتحسين النتائج الأكاديمية من خلال توفير التدريب اللازم لرؤساء الأقسام، وتمكينهم من توزيع المهام، وتهيئة بيئة تُعتبر فيها المسؤولية هي المعيار. وفي النهاية، فإن تطبيق هذه المبادئ عملياً سيساعد المؤسسة على النجاح بشكل عام، والحفاظ على استدامتها.

الفصل الثالث

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الاستنتاجات:

١. دور الرؤساء الأكاديميين حاسم في تعزيز جودة التعليم: أظهرت النتائج أن الرؤساء الأكاديميين يلعبون دورًا حاسمًا في تعزيز جودة التعليم في المؤسسات التعليمية.
٢. تطوير مهارات القيادة ضروري: يجب على الرؤساء الأكاديميين تطوير مهاراتهم القيادية وأسلوب قيادتهم لتحسين جودة التعليم.
٣. دعم الأساتذة والطلاب ضروري: يجب على الرؤساء الأكاديميين تقديم الدعم والتدريب للأساتذة والطلاب لتحسين جودة التعليم.
٤. توفير الموارد اللازمة ضروري: يجب على الرؤساء الأكاديميين توفير الموارد اللازمة للطلاب والأساتذة، بما في ذلك التكنولوجيا والمرافق التعليمية.
٥. تعزيز الثقافة الأكاديمية ضروري: يجب على الرؤساء الأكاديميين تعزيز الثقافة الأكاديمية والبحث العلمي في المؤسسة التعليمية.
٦. ضرورة توفير التدريب للرؤساء الأكاديميين: يجب توفير التدريب والموارد اللازمة للرؤساء الأكاديميين لتمكينهم من أداء دورهم بفعالية.
٧. أهمية المشاركة والتعاون: يجب تعزيز المشاركة بين الرؤساء الأكاديميين والأساتذة والطلاب لضمان جودة التعليم.
٨. ضرورة تقييم الأداء: يجب تقييم أداء الرؤساء الأكاديميين بانتظام لضمان تحقيق الأهداف التعليمية.

التوصيات:

١. توفير التدريب والتنمية المهنية: يجب توفير برامج تدريبية وفرص تنمية مهنية للرؤساء الأكاديميين لتعزيز مهاراتهم القيادية والإدارية.
٢. تعزيز المشاركة والتعاون: يجب تعزيز المشاركة والتعاون بين الرؤساء الأكاديميين والأساتذة والطلاب لضمان جودة التعليم.
٣. توفير الموارد اللازمة: يجب توفير الموارد اللازمة، بما في ذلك التكنولوجيا والمرافق التعليمية، لدعم الرؤساء الأكاديميين في تعزيز جودة التعليم.
٤. تقييم الأداء: يجب تقييم أداء الرؤساء الأكاديميين بانتظام لضمان تحقيق الأهداف التعليمية.

المقترحات:

١. إجراء دراسات حالة: إجراء دراسات حالة حول دور الرؤساء الأكاديميين في تعزيز جودة التعليم في مؤسسات تعليمية مختلفة.
٢. تطوير برامج تدريبية: تطوير برامج تدريبية للرؤساء الأكاديميين تركز على مهارات القيادة والإدارة والجودة.
٣. إنشاء شبكات تعاون: إنشاء شبكات تعاون بين الرؤساء الأكاديميين والأساتذة والطلاب لتعزيز المشاركة والتعاون.
٤. تطوير معايير جودة: تطوير معايير جودة للتعليم تركز على دور الرؤساء الأكاديميين في تعزيز جودة التعليم.

الخاتمة :

باختصار، لا شك أن رؤساء الأقسام يلعبون دورًا محوريًا في تحديد الأداء الإداري والأكاديمي للجامعات. وتتأثر فعالية القسم بشكل كبير بالقيادة الناجحة لرؤساء الأقسام، سواءً من خلال أساليب

تحويلية أو تفاعلية أو تعاونية، كما أوضحت هذه الدراسة علاوة على ذلك، فإن الصعوبات التي يواجهونها - كمحدودية الموارد، والتنقل بين عدة مناصب، والتفاوض بشأن السياسات المؤسسية - تلفت الانتباه إلى مدى تعقيد مهامهم. ومع ذلك، يمكن لرؤساء الأقسام توجيه أقسامهم بنجاح نحو التميز الأكاديمي من خلال التركيز القوي على المساءلة، واستخدام مقاييس الأداء، وتشجيع بيئة من التواصل المفتوح (شراينر وآخرون، ٢٠١٩؛ ليفين وتين، ٢٠٢١).

الدعوة إلى العمل ضرورية. يجب على الجامعات الاستثمار في تعزيز القدرات القيادية لرؤساء الأقسام. ومن الأمثلة على ذلك توفير فرص للنمو المهني، وتهيئة بيئات تدعم القيادة التعاونية، وتمكين رؤساء الأقسام من أداء مهامهم المتعددة بثقة ومهارة (برو، ٢٠١٦؛ رايت، ٢٠١٧). يمكن للجامعات ضمان نجاح المؤسسات الأكاديمية في المستقبل، بالإضافة إلى تحسين نتائج أقسامها، من خلال تعزيز القيادة لدى رؤساء أقسامها.

المصادر

١. ألين، نيوجيرسي، ستانلي، دي جي، وبينوم، بي إتش (٢٠١٨). القيادة في الأوساط الأكاديمية: مراجعة شاملة. أكاديمية آفاق الإدارة.
٢. بارتليت، ر. (٢٠١٩). إدارة الأداء في القيادة الأكاديمية: دراسة حالة. مجلة سياسات وإدارة التعليم العالي، ٤١(٢)، ١٤٦-١٦٢.
٣. باس، ب.م. (١٩٩٩). عقدان من البحث والتطوير في القيادة التحويلية. المجلة الأوروبية لعلم النفس العملي والتنظيمي، ٨(١)، ٩-٣٢.
٤. باس، بي إم، وأفوليو، بي جيه (١٩٩٤). تحسين فعالية المنظمة من خلال القيادة التحويلية. منشورات سيج.
٥. باركر، د. (٢٠٢٠). الدور المتطور لرؤساء الأقسام في الجامعات الحديثة. مجلة القيادة الأكاديمية، ٤٥(٢)، ١٢٣-١٣٨.
٦. برو، أ. (٢٠١٦). الطبيعة المتغيرة للقيادة الأكاديمية في التعليم العالي. روتليدج.
٧. برو، أ. (٢٠١٦). تسهيل تطوير أعضاء هيئة التدريس: دور رؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي. مجلة تطوير أعضاء هيئة التدريس، ٣٠(١)، ١-١١.
٨. برو، أ. (٢٠١٦). التدريس والبحث: العلاقات الجديدة وأثرها على التعليم العالي. التعليم العالي، ٦١(٥)، ٤٦٧-٤٨٧.
٩. براون، مي، وتريفينو، إل كيه (٢٠٠٦). القيادة الأخلاقية: مراجعة وتوجهات مستقبلية. مجلة القيادة الفصلية، ١٧(٦)، ٥٩٥-٦١٦.
١٠. بيرنز، ج.م. (١٩٧٨). القيادة. هاربر ورو.
١١. بوش، ت.، وغلوفر، د. (٢٠١٤). نماذج القيادة المدرسية: ماذا نعرف؟ القيادة والإدارة المدرسية، ٣٤(٥)، ٥٥٣-٥٧١.
١٢. سيولا، ج. ب. (٢٠١٤). الأخلاق جوهر القيادة. ABC-CLIO.

١٣. كلارك، م. (٢٠١٩). تحديات القيادة في التعليم العالي: دور رؤساء الأقسام. مجلة إدارة التعليم العالي، ٣٤(٣)، ٤٥-٦٠.
١٤. ديفيس، ه. وجونز، س. (٢٠١٤). قيادة وحوكمة التعليم العالي: دور مقياس الأداء. مراجعة القيادة التربوية، ١٥(٢)، ٧٢-٨٦.
١٥. دوهيرتي، ج.د. (٢٠١٣). القيادة والإدارة التربوية: النظرية والسياسة والتطبيق. الإدارة التربوية والقيادة، ٣١(١)، ١١-٢٧.
١٦. دويجولو، س. (٢٠٢١). القيادة التحويلية في الإدارة الأكاديمية: دراسة حالة لرؤساء الأقسام. المجلة الدولية للقيادة التربوية، ٢٩(١)، ٦٥-٧٧.
١٧. إيجلي، أ. ه. ويوهانسن-شميت، مك، وفان إنجن، م.ل (٢٠٠٣). أساليب القيادة التحويلية والتفاعلية واللامركزية: تحليل تلوي يقارن بين النساء والرجال. النشرة النفسية، ١٢٩(٤)، ٥٦٩.
١٨. فليمنج، ج. (٢٠٢٠). المساءلة في التعليم: وجهات نظر ميدانية. دار إيميرالد للنشر.
١٩. فليمنج، س. (٢٠٢٠). القيادة والمساءلة في التعليم العالي: منظور عالمي. روتليدج.
٢٠. غارسيا-موراليس، ف.ج.، خيمينيز-باريونوفو، م.م.، وغوتيريز-غوتيريز، ل. (٢٠١٢). تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة من خلال التعلم والابتكار التنظيميين. مجلة أبحاث الأعمال، ٦٥(٧)، ١٠٤٠-١٠٥٠.
٢١. جاروي، إي. (٢٠١٥). المساءلة في التعليم العالي: دور رؤساء الأقسام. مجلة البحث والتطوير في التعليم العالي، ٣٤(٥)، ١٠٣٥-١٠٤٨.
٢٢. غفار، ز. (٢٠٢٠). تقاطع القيادة والمساءلة في المؤسسات الأكاديمية. مجلة الإدارة التربوية، ٢٨(٢)، ١١٢-١٢٦.
٢٣. غميلش، دبليو إتش، وبولر، جيه إل (٢٠١٥). بناء قدرات القيادة الأكاديمية:

دليل لأفضل الممارسات. جوسي-باس.

٢٤. جوثالز، ج.ر. (٢٠١٧). موسوعة القيادة. منشورات سيج.
٢٥. جونزاليس، ج.، وهيلي، م. (٢٠١٨). دور رؤساء الأقسام الجامعية في التخطيط الاستراتيجي والقيادة. مجلة التعليم العالي، ٨٩(٢)، ٢٠٠-٢١٥.
٢٦. جونزاليس، ر.، وهيلي، م. (٢٠١٨). تحديات تخصيص الموارد في قيادة التعليم العالي. مجلة سياسات وإدارة التعليم العالي، ٤٠(٣)، ٢١١-٢٢٥.
٢٧. جوردون، ر.، وموريسون، ب. (٢٠١٨). التحديات التي يواجهها رؤساء الأقسام في إدارة الجامعات. القيادة والتعليم، ٥٢(١)، ٥٠-٦٤.
٢٨. هيفيتز، ر.، ولينسكي، م. (٢٠٠٢). القيادة على المحك: البقاء على قيد الحياة في ظل مخاطر القيادة. مطبعة هارفارد بيزنس ريفيو.
٢٩. جينسن، د.م. (٢٠١٩). تأثير أساليب القيادة على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي. مجلة دراسات القيادة، ١٣(٤)، ٣٩-٤٦.
٣٠. جونسون، ل.، وهاريس، ب. (٢٠١٩). قيادة الأقسام الأكاديمية في التعليم العالي. المجلة الدولية لإدارة التعليم العالي، ٣٧(٢)، ٩٨-١١٥.
٣١. كابلان، ر. س.، ونورتون، د. ب. (١٩٩٦). بطاقة الأداء المتوازن: ترجمة الاستراتيجية إلى عمل. مطبعة هارفارد للأعمال.
٣٢. كيزار، أ.، وهولكومب، إي. (٢٠١٧). القيادة المشتركة في التعليم العالي: دروس مهمة من البحث والممارسة. المجلس الأمريكي للتعليم.
٣٣. خصاونة، س. (٢٠١١). الحوكمة المشتركة في التعليم العالي: المبادئ والهيكل والممارسات. مجلة التعليم العالي الفصلية، ٦٥(٤)، ٣٧٤-٣٩١.
٣٤. كوتر، ج. ب. (٢٠١٢). قيادة التغيير. مطبعة هارفارد بيزنس ريفيو.
٣٥. لامبرت، ل. (٢٠١٦). عبء القيادة الزائد: تحديات الموازنة بين الأدوار المتعددة. مجلة الإدارة التعليمية الفصلية، ٥٢(١)، ٥-٢٧.

٣٦. ليفين، ج. س.، وتين، س. (٢٠٢١). الدور المتعدد الأوجه لرؤساء الأقسام في التعليم العالي. مجلة الإدارة التربوية، ٥٩(٣)، ٣٧٥-٣٩١.
٣٧. ليفين، ج. س.، وتين، ل. ت. (٢٠٢١). القيادة في التعليم العالي: التحديات والاستراتيجيات. مطبعة جامعة أكسفورد.
٣٨. لوكوود، ر.، تومسون، ل.، وساندوفال، أ. (٢٠١٩). مواءمة أهداف الأقسام مع نجاح المؤسسات: دور رؤساء الأقسام في التعليم العالي. المجلة الدولية للتميز الأكاديمي.
٣٩. ماير، جيه دبليو، وإيفانز، بي بي (٢٠٠٣). البيئات والمنظمات المؤسسية: التعقيد الهيكلي والفردية. مجلة علم الاجتماع، ٥١(٣)، ٢١-٣١.
٤٠. ميلز، أ. (٢٠١٨). عبء الأدوار والإرهاق الأكاديمي في المناصب القيادية. مجلة القيادة في التعليم العالي الفصلية، ٦(٤)، ١٢-٢٧.
٤١. مور، ر. (٢٠٢١). موازنة قيادة القسم: ربط العمل الأكاديمي بالإدارة. مجلة القيادة في التعليم العالي، ٤٢(١)، ١٢-٢٥.
٤٢. نورثهاوس، ب. ج. (٢٠١٨). القيادة: النظرية والتطبيق (الطبعة الثامنة). منشورات سيغ.
٤٣. نورثهاوس، ب. ج. (٢٠١٩). القيادة: النظرية والتطبيق (الطبعة الثامنة). منشورات سيغ.
٤٤. أوين، ل. (٢٠١٥). المساءلة في إدارة الجامعات: دراسة للإصلاح. مطبعة الجامعة.
٤٥. سالازار، ل. (٢٠٢٠). المسؤوليات المتطورة للقيادة الأكاديمية في الجامعات. مجلة القيادة التربوية، ٣٤(٢)، ٥٦-٧٢.
٤٦. سالازار، ل. (٢٠٢١). ضمان الجودة والقيادة الأكاديمية: دور رؤساء الأقسام في الحفاظ على معايير عالية. المجلة الدولية للتميز الأكاديمي، ٢٢(٣)، ٤٥-٥٩.

٤٧. شراينر، ل.، نويل، ب.، وأندرسون، إي. (٢٠١٩). النجاح في البيئة الأكاديمية: استراتيجيات لقيادة أعضاء هيئة التدريس. جوسي-باس.
٤٨. شولتي، ج. (٢٠١٩). تحديات القيادة الأكاديمية في البيئات محدودة الموارد. بالجريف ماكميلان.
٤٩. سينج، ب.م. (١٩٩٠). الانضباط الخامس: فن وممارسة المنظمة المتعلمة. دار دوبلداي للنشر.
٥٠. شارما، س.، وشيلر، ب. (٢٠٢٠). القيادة في الأوساط الأكاديمية: دور رؤساء الأقسام في نجاح الجامعة. مجلة القيادة الجامعية، ٤٧(١)، ٣٩-٢٣.
٥١. تايلور، م.، وزيمرمان، ك. (٢٠٢٠). القيادة الأكاديمية وأثرها على ثقافة الجامعة. القيادة في التعليم العالي، ٣٢(٣)، ١١٠-١٢٤.
٥٢. تيسيا، إم تي، ريدي، ك، وإمباي، إيه بي (٢٠١٣). آثار برامج تقدير ومكافأة الموظفين على التحفيز والأداء: دراسة تجريبية. المجلة الدولية لدراسات الموارد البشرية، ٣(٣)، ٣٦-١٩.
٥٣. ترولر، ب. (٢٠١٩). ديناميكيات القوة في القيادة الأكاديمية: استراتيجيات النجاح. روتليدج.
٥٤. وانغ، ج.، أوه، آيا. - س.، كورترائت، إس إتش، وكولبير، إيه إي (٢٠١١). القيادة التحويلية والأداء عبر المعايير والمستويات: مراجعة تحليلية شاملة لخمسة وعشرين عامًا من البحث. إدارة المجموعات والمنظمات، ٣٦(٢)، ٢٧٠-٢٢٣.
٥٥. رايت، س. (٢٠١٧). الإدارة الفعّالة للموارد في الأقسام الأكاديمية: استراتيجيات النجاح. *مجلة التعليم العالي.