



كلية التربية
مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

اختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول "دراسة ميدانية"

بحث مستل من رسالة دكتوراه الفلسفة في التربية
تخصص (إدارة تعليمية)

إعداد

أ/ محمد عبد العظيم عبد المجيد
باحث دكتوراة بقسم التربية المقارنة
كلية التربية - جامعة سوهاج
مدير مكتب رئيس جامعة سوهاج بالقاهرة

أ.د/ عنتر محمد أحمد عبد العال
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
بكلية التربية - جامعة سوهاج

أ.د/ نبيل سعد خليل
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
بكلية التربية - جامعة سوهاج

تاريخ استلام البحث: ٤ سبتمبر ٢٠٢٢ م - تاريخ قبول النشر: ١٩ سبتمبر ٢٠٢٢ م

DOI: ١٠.٢١٦٠٨/JYSE. ٢٠٢٢.

المستخلص

يعد اختيار القيادة الفاعلة من أهم مداخل تطوير التعليم الجامعي، وذلك لأهميتها في خلق المناخ الملائم لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة، حيث يتولى القائد الجامعي مسئولية تقوية الثقافة الأكاديمية للجامعة وترسيخ قيمها، ونشر رؤيتها والعمل الجاد على تحقيق رسالتها. وقد هدفت هذه الدراسة الي وضع تصور مقترح لاختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية. ويحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما التصور المقترح لاختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية المصرية؟ واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج اساسي في معالجة محاور البحث وذلك لتحديد مشكلة البحث وجمع معلومات وبيانات تساعد على تحديدها والتوصل إلى حلها. وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج والتي من أهمها ما يلي:

١- الاعتماد على الأسس والمعايير في اختيار القيادات الجامعية بدلا من المحسوبية والولاء.

٢- نشر ثقافة الشفافية في المعلومات كمعيار من معايير اختيار القيادات الجامعية.

٣- ان يكون اختيار القيادات على أساس المزوجة بين الانتخاب والتعيين وان يكون من داخل الجامعة لا من خارجها.

الكلمات المفتاحية: القيادات الجامعية.

Choosing university leaders in public universities in the Arab Republic of Egypt between reality and expectations, "a field study"

Abstract

Choosing effective leadership is one of the most important entrances to the development of university education, due to its importance in creating the appropriate atmosphere to achieve the goals that the university seeks. The university leader is responsible for strengthening the academic culture of the university, consolidating its values, spreading its vision and working hard to achieve its mission. This study aimed to develop a proposed scenario for selecting university leaders in public universities. The research problem is defined in the following main question: What is the proposed vision for selecting university leaders in Egyptian public universities? In order to answer this question, the research relies on the descriptive approach as a basic approach in addressing the research axes in order to identify the research problem and collect information and data that help determine it. Among the most important results it reached:

- ١- Relying on the foundations and criteria for selecting university leaders instead of favoritism and loyalty.
- ٢- Spreading a culture of transparency in information as one of the criteria for selecting university leaders.
- ٣- The selection of leaders should be on the basis of a marriage between election and appointment, and to be from within the university and not from outside.

Keywords: University Leaders.

المقدمة:

يعد التعليم هو كلمة السر في نجاح أي دولة اقتصادياً واجتماعياً وعلمياً، بل وسياسياً أيضاً. لذا إن أرادت أي دولة الارتقاء بمستوى المجتمع اجتماعياً، اقتصادياً أو سياسياً، فيجب عليها الاهتمام بمستوى التعليم عامة والتعليم العالي خاصة.

كما تعد الجامعة من أهم المؤسسات المجتمعية، لما لها من دور تربوي تعليمي في إعداد جيل من الشباب الذي هو عماد أي مجتمع، حيث تساهم الجامعة في تقديم مواطنين فاعلين للمجتمع في كافة المجالات، فهي تقدم الطبيب، والممرضة، والمعلم، ورجل الشرطة، ورجل القضاء، ورجل الاقتصاد، والمصرفي، والمزارع، وأصحاب المهن الحرفية.

وقد نظم قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م، وحددت المادة الأولى من الباب التمهيدي في الهيكل العام للجامعات أهداف الجامعة، حيث نصت على أن تختص الجامعات بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي والبحث العلمي الذي تقوم به كلياتها ومعاهدها في سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً، متوخية في ذلك المساهمة في رقى الفكر وتقديم العلم وتنمية القيم الإنسانية، وتزويد البلاد بالمختصين والفنيين والخبراء في مختلف المجالات وإعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وطرائق البحث المتقدمة والقيم الرفيعة، ليساهم في بناء وتدعيم المجتمع الاشتراكي وصنع مستقبل الوطن وخدمة الإنسانية، وتعتبر الجامعات بذلك معقلاً للفكر الإنساني في أرفع مستوياته، ومصدراً لاستثمار وتنمية أهم ثروات المجتمع وأغلاها وهي الثروة البشرية، وتهتم الجامعات كذلك ببعث الحضارة العربية والتراث التاريخي للشعب المصري وتقاليد الأصيل، ومراعاة المستوى الرفيع للتربية الدينية والخلقية والوطنية، وتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى والهيئات العلمية العربية والأجنبية، وتكفل الدولة استقلال الجامعات بما يحقق الربط بين التعليم الجامعي وحاجات المجتمع والإنتاج (قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م وتعديلاته، ، ٢٠١٩ ، ص٢).

كما حددت المادة الخامسة والعشرين من ذات القانون على الاتي "يعين رئيس الجامعة بقرار من رئيس الجمهورية، وذلك من بين ثلاثة أساتذة ترشحهم لجنة متخصصة، في ضوء مشروع لتطوير الجامعة في كافة المجالات يتقدم به طالب الترشح، ويصدر بتشكيل اللجنة المشار إليها وتنظيم عملها وضوابط وإجراءات وشروط الترشح ومعايير المفاضلة، قرار من

وزير التعليم العالي بعد موافقة المجلس الأعلى للجامعات، ويكون تعيين رئيس الجامعة لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد، ويعتبر خلال مدة تعيينه شاغلا وظيفه أستاذ على سبيل التذكار، فإذا لم تجدد مدته أو ترك رئاسة الجامعة قبل نهاية المدة، عاد إلى شغل وظيفه أستاذ التي كان يشغلها من قبل إذا كانت شاغرة، فإذا لم تكن شاغرة شغلها بصفة شخصية إلى أن تخلص (قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م وتعديلاته، ٢٠١٩، ص ١٤).

كما حددت المادتين التاسعة والعشرون والثلاثون، بأن يكون لكل جامعة ثلاثة نواب لرئيس الجامعة يعاونونه في إدارة شئونها، ويقوم أقدمهم مقامه عند غيابه، ويشترط فيه أن يكون قد شغل لمدة خمس سنوات على الأقل وظيفه أستاذ في إحدى الجامعات الخاضعة لهذا القانون. ويكون تعيينه لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد، ويعتبر خلال مدة تعيينه شاغلا وظيفه أستاذ على سبيل التذكار، فإذا لم تجدد مدته أو ترك منصبه قبل نهاية المدة، عاد إلى شغل وظيفه أستاذ التي كان يشغلها من قبل إذا كانت شاغرة، فإذا لم تكن شاغرة شغلها بصفة شخصية إلى أن تخلص. ويجوز في حال إنشاء فرع للجامعة تعيين نائب لرئيس الجامعة يعاونه في إدارة شئون الفرع، وتكون له جميع الاختصاصات المخولة لنائب رئيس الجامعة في شئون هذا الفرع (قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م وتعديلاته، ٢٠١٩، ص ١٥).

وفي ضوء ما سبق يري الباحث أن اختيار القيادة الفاعلة من أهم مداخل تطوير التعليم الجامعي، وذلك لأهميتها في خلق المناخ الملائم لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة، حيث يتولى القائد الجامعي مسئولية تقوية الثقافة الأكاديمية للجامعة وترسيخ قيمها، ونشر رؤيتها والعمل الجاد على تحقيق رسالتها (Jim Riggs, ٢٠١٥, p. ٦٣).

مشكلة البحث:

علي الرغم من أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية يمثلون شريحة مجتمعية تتسم بمستوى مرتفع من الوعي السياسي والثقافي والعلمي، فما زالت قضية اختيار القيادات الجامعية تُعد إحدى القضايا الخلافية من حيث الأسلوب الأمثل للتطبيق، والمواءمة مع القيم والنظم الجامعية، ومبدأ استقلال الجامعات، وديمقراطية اتخاذ القرار.

وعلى الرغم من إجماع الدول الديمقراطية بوجه عام على اختيار رؤسائها وقياداتها وممثليها في المجالس النيابية بالانتخاب الحر من خلال الاقتراع السري المباشر، وفي ظل

استقرار مبدأ الانتخاب في معظم مؤسسات المجتمع المدني مثل النقابات المهنية والنوادي الاجتماعية ونوادي أعضاء هيئات التدريس والاتحادات الطلابية ومؤسسات الخدمة الاجتماعية والأحزاب السياسية- فمزال انتخاب القيادات الجامعية محل نقاش واسع النطاق يدور حول جدواه ومعايير تطبيقه ومدى مواكبته للمناخ التعليمي والبحثي بالجامعات. وحقيقة الأمر أن انتخاب القيادات الجامعية تُعد قضية «جدلية» تتباين فيها الآراء والرؤى، وتلقى معارضة من شريحة متسعة من المجتمع الأكاديمي ليس على مستوى التطبيق فحسب بل أيضاً من حيث «المبدأ» و«المواءمة» مع منظومة العمل الجامعي (مني عبد الغني عبد الستار، ٢٠١٣).

ففيما يتعلق بالترشح لوظيفتي رئيس الجامعة أو عميد الكلية فقد جاء القرار الوزاري رقم (٥٢٤١) لسنة ٢٠١٦ والصادر بتاريخ ٢٠/١٠/٢٠١٦ م (قرار وزاري رقم ٥٢٤١ لسنة ٢٠٠٦م، ٩ يناير ٢٠١٧. ص ٩) مع وجود قصور في آليات الاختيار حيث نجد انه :

- لم تشر الشروط الواردة إلى الكفايات اللازمة والواجب توافرها فيمن يشغل وظيفة رئيس الجامعة أو عميد الكلية.
- فيما يتعلق بشروط التقدم لمنصب رئيس الجامعة تتضمن البند رقم ١ ما يلي "أن يكون المتقدم للترشيح من الاساتذة العاملين بإحدى الجامعات الحكومية" بالنسبة للاساتذة الذين يتقدمون للترشح من خارج الجامعة كيف يقدمون خططهم لتطوير الجامعة دون المعايضة بالجامعة لمعرفة نقاط القوة والضعف في الجامعة والفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها.
- لا توجد آليه للمحاسبية عن الأداء لتلك القيادات في حال الإخفاق في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الخطط الموضوعة.
- ان تلك المعايير لم تتضمن الآليات التي يمكن من خلالها التأكد من توافر تلك المعايير أو من عدمها.
- لم توضح تلك المعايير ما هي تلك الاختبارات أو المقاييس التي يمكن من خلالها الحكم علي المرشح بأن تلك السمات تتوافر فيه أو العكس.
- يغلب على تلك اللجان اختيار الشخص الذي يلقي قبولاً لدي أعضاء اللجنة.

وفيما يتعلق بالترشح لشغل وظيفة امين جامعة او تنص المادة رقم ٥٦ من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ (قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦، ٢٠١٧، ص ٢١) يتم تقييم المتقدمين المستوفين لشروط شغل الوظيفة على أساس معايير ولكن لم تتضمن هذه المعايير الموضوعية وذلك للاتي :

- عدم تحديد الدرجات العلمية ما هي الدرجات العلمية التي ينبغي الحصول عليها ونوعيتها ومجالاتها.
- لم يحدد القانون عدد اللغات الاجنبية التي ينبغي ايجادتها هل هي لغة اجنبية واحدة أم أكثر.
- عدم تحدد القانون آلية قياس مهارات القيادة واتخاذ القرار والابداع وحل المشكلات وإدارة الازمات ومهارات الاتصال.
- ندرة وجود مسار واضح يتعين على العاملين بالجامعات اتباعه إذا أرادوا التعيين في المناصب القيادية بالجامعات.
- ان معايير اختيار القيادات الادارية في الجامعات لا تعتمد على قاعدة علمية تضمن تحقيق معايير انتقاء الافضل، وتمثل اساساً منهجياً يمكن من خلاله التخطيط بشكل شامل ومتوازن للمهنة واستشراف مستقبلها وأن تعيين الكثير من القيادات الادارية بالجامعات يتم بصورة مؤقتة وعشوائية لسد الفراغ الإداري.

وقد أشارت دراسة (حسين ٢٠١٣) بأن الخلل في عملية اختيار القيادات يعتبر أحد أهم أسباب الخلل الإداري في البلدان العربية بوجه عام وفي مصر علي وجه الخصوص، حيث تتم بشكل أبعد ما يكون عن الموضوعية ، وأن تداول القيادات علي الموقع الواحد يؤدي إلي تذبذب كبير في مستوى الأداء نتيجة للتذبذب في مستوى القيادة نفسه ، لذلك صار من الضروري إحداث تغيير في الثقافة الإدارية ، حيث يواجه التعليم الجامعي تحديات كبيره أهمها ضرورة الابتعاد عن الممارسات الادارية التقليدية ، والخروج عن هذا الإطار التعليمي الذي تسوده نماذج سلوكية متغلغلة تمنع حدوث أي تطورات جذرية في التعليم دون تنظيم وقيادة فاعلة(محمد فتحي حسين ، ٢٠١٣ ، ص ص ١٠٥-١٨١) .

أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما التصور المقترح لاختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية المصرية؟

ويمكن صياغة هذا السؤال الرئيس في الأسئلة الفرعية التالية:

➤ ما الأسس والمعايير لاختيار القيادات بالجامعات الحكومية المصرية (دراسة وثائقية؟

➤ ما الواقع الفعلي لاختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر عينة البحث؟

➤ ما التصور المقترح لاختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية؟

أهداف البحث:

وفي ضوء ذلك يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على الأسس والمعايير لاختيار القيادات الجامعية بالجامعات المصرية (دراسة وثائقية).

٢. التعرف على الواقع الفعلي لاختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر عينة البحث.

٣. وضع تصور مقترح لاختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث في الآتي:

٤. ندرة الدراسات والبحوث التي تناولت اختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية.

٥. الحاجة الملحة لوضع معايير جديدة لاختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية.

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يهتم بملاحظة ووصف العوامل المؤثرة (محمد لييب النجيجي، محمد منير مرسي، ٢٠١١، ص ١٩٩) على اختيار القيادات الجامعية، بالإضافة إلى اهتمامه بتحليل وتفسير ما يوصف. واستفاد الباحث من استخدام هذا المنهج في:

- تحديد مشكلة البحث وجمع معلومات وبيانات تساعد على تحديدها.
- تحليل وتفسير البيانات والمعلومات بهدف الكشف عن العوامل والأسباب التي تؤدي إلى اختيار القيادات بالجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية.
- الوصول إلى تصور مقترح يساعد ويساهم في اتخاذ قرار اختيار قيادات المجتمعات الجامعية.

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع وعينة البحث من بعض القيادات الجامعية في بعض الجامعات الحكومية المصرية وهم:

- ١- رئيس الجامعة. ٢- نواب رئيس الجامعة. ٣- العمداء.
- ٤- وكلاء الكليات. ٥- رؤساء الأقسام. ٦- القيادات الإدارية.

حدود البحث:

١- الحد الموضوعي:

- أ- يتناول البحث بالتركيز على الأسس والمعايير وأساليب ومصادر اختيار القيادات الجامعية بالجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية.
- ب- يحاول البحث وضع تصور مقترح لاختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية المصرية.

٢- الحد المكاني:

تم تطبيق الدراسة على القيادات الجامعية في بعض الجامعات الحكومية المصرية

وهي:

- أ- جامعة القاهرة كأقدم جامعة.
- ب- جامعة الإسكندرية: تمثل المحافظات الساحلية.
- ج- جامعة قناة السويس: تمثل محافظات القناة.

د - جامعة الزقازيق: تمثل محافظات الدلتا.

هـ - جامعة سوهاج: تمثل محافظات الصعيد (موطن الباحث).

٣- الحد البشري:

يتكون مجتمع وعينة البحث من بعض القيادات الجامعية في بعض الجامعات الحكومية المصرية وهم: رؤساء الجامعات والسادة نواب رؤساء الجامعات وعمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام والقيادات الادارية.

٤- الحد الزمني: الفصل الثاني من العام الجامعي ٢٠٢١/٢٠٢٢م.
مصطلحات البحث:

يرتكز البحث على المصطلحات الآتية:

القيادات التربوية: Educational Leaders

تعرف بأنها التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري" (خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ص ٣٠٧).

كما تشير إلى أنها " القدرة التي يؤثر بها المدير على رؤوسه ليوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته" (Robert Kreitner and others, ٢٠٠٧, p.١١٢)

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحث القيادات التربوية إجرائياً بأنها دور جماعي فعال يهدف إلى توجيه سلوك العاملين في المؤسسة التربوية لتحقيق أهداف مشتركة من خلال بناء الرؤية المستقبلية والتوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة وبناء العلاقات الإنسانية بين جميع افرادها والتأثير فيهم وممارسة التحفيز والتشجيع لهم وتدريب الأفراد العاملين بما يناسبهم من مهارات مطلوبة لأداء أعمالهم علي أكمل وجه.
الدراسات السابقة:

قام الباحث بعرض بعض الدراسات السابقة يذكر منها على سبيل المثال بعض الدراسات مرتبة ترتيباً من الأقدم إلى الأحدث:

١. دراسة ليزا مانينغ ٢٠١٣م. "القيادة وتخطيط التعاقب الوظيفي في منظمات الأجيال"

هدفت الدراسة إلى عدة نقاط، أهمها ما يلي:

- الكشف عن التحديات التي تواجه تنمية وتطوير القيادات، وتخطيط التعاقب الوظيفي وقت التغييرات والتحركات الفارقة في حياة منظمات الأجيال المتعاقبة".

- واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت من خلاله إلى مجموعة من النتائج، منها ما يلي:

- التعاقب للقادة من العائلة يحدث بشكل تلقائي وطبيعي، حتى مع عدم وجود تخطيط رسمي للتعاقب الوظيفي.

- مسؤولية التوجيه أمر حاسم للأجيال المتعاقبة بعضها لبعض، على الرغم من عدم مناقشته صراحة كأساس لتخطيط التعاقب الوظيفي.

- تعاقب القيادة وفقاً لمبدأ المحاكاة والتقليد.

٢. دراسة صديق محمد عفيفي ٢٠١٤م.

"دور القيادات الإدارية في تكوين القائد البديل".

هدفت هذه الدراسة بحث إشكالية مسؤولية تكوين القائد البديل، وما مدي مسؤولية القائد الحالي في إعداد القائد البديل.

حيث أوصت الدراسة بضرورة تعميق عملية نقل المعرفة وتطبيقها من خلال تدريب

الصف الثاني من القيادات الإدارية، وتشجيع حركة انسيابية المعلومات لتوليد المعرفة في جو تحفيزي يساهم في تغيير السلوك التنظيمي بشكل يعزز ثقافة التعاون والثقة والمسؤولية، كما أن القيادة الإدارية تلعب دوراً بارزاً في تحديث الثقافة التنظيمية، حيث يتمثل في توجيههم نحو تفهم التحديات التي تواجه الأعمال، وتدريبهم ليسلكوا السلوك الريادي في العمل وتعزيز الثقة فيهم، وإشاعة الثقافة التنظيمية التي تسمح بالعمل حتى لو أخطأوا، وأن يتعلموا من أخطائهم، وأن يبنوا مقاييس اتخاذ القرار والمشاركة في الرؤى المستقبلية.

١- دراسة Clark ٢٠١٥م "التكوين القيادي من أجل التعاقب: دراسة التنمية القيادية

في المدارس الكاثوليكية بالولايات المتحدة الأمريكية التي ترعاها جمعية الصليب المقدس".

هدفت الدراسة إلى تحديد الاستراتيجيات والممارسات التي تساهم في خلق تنمية ثقافة

القيادة وبناء مخزون من قادة المستقبل للمدارس الثانوية الكاثوليكية. واعتمدت الدراسة على

المدخل الكيفي الذي يعطي الفرصة للفهم العميق للموضوع الذي يتم التركيز عليها، وتم جمع البيانات من خلال ثلاث طرق هي: المقابلات الشخصية، والملاحظة، والدراسة المسحية. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود خمس استراتيجيات رئيسة تسهم في خلق ثقافة مستمرة لتطوير القيادة هي: التركيز العام على الرؤية والرسالة؛ وأهمية النمذجة من جانب المدير الحالي للمدرسة؛ وأهمية الإرشاد الشخصي من جانب كبار المسؤولين الإداريين الحاليين بالمدرسة؛ وتعزيز الكفاءة الذاتية للقادة المحتملين من خلال توفير الفرص لهم للقيادة والنمو؛ والتركيز على خلق ثقافة مشتركة وقيادة تعاونية.

٢- دراسة محي الدين عبد الله ٢٠١٥م. "أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل".

هدفت الدراسة إلى اثبات أهمية التخطيط المبكر لعملية التعاقب الوظيفي، ويتمثل ذلك في الآتي:

- التخطيط السليم للموارد البشرية من اعداد للهياكل، تحليل الوظائف وتوصيفها، والاستقطاب والتعيين لابد أن تكون بطرق مدروسة لتساعد في عملية التخطيط للخلافة.
- مراجعة هياكل الاجور من وقت لآخر حتى تكون مواكبة لسوق العمل وتساعد بذلك على استبقاء الكوادر النادرة والموهوبين.
- استحداث طرق حديثة لتقييم الاداء لانه مرتبط الفرس في اختيار القادة المحتملين.
- توفير الدورات التدريبية اللازمة للنهوض بمقدرات القادة من الصف الثاني.
- توعية المديرين بضرورة اعطاء المرؤسين حق المشورة وتدريبهم على تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للحصول على البيانات والمعلومات عن الظاهرة موضوع البحث والعينة المكونة لمجتمع البحث من العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط.

تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، متلمسا بها احساس المجتمع المعني بوجود خطة للتعاقب الوظيفي بمؤسستهم وكيف يتم استخلاف القادة الحاليين إذا شغرت وظائفهم لاي سبب من الاسباب
أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة:

- بأن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي، ذات أثر كبير في اعداد القادة المحتملين من داخل المؤسسة أو من خارجها.
- أيضا توصلت الدراسة الي أن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي لا يمكن أن تتم بمعزل عن تخطيط الموارد البشرية، وقد أمن على ذلك صدق النتائج التي أسفر عنها تحليل الاستقصاء.

أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة تتمثل في اربعة محاور:

- أهمية استقطاب المواهب والعمل على رعايتهم وتطوير مهاراتهم، واعطائهم حرية الانطلاق للابتكار والابداع.
- حتمية تطبيق خطة التعاقب الوظيفي في جميع مؤسسات القطاع العام وشركاته.
- اتباع أحدث الطرق في تقييم الاداء والرصد والمتابعة من أجل اختيار سليم لقادة المستقبل.
- ادارة الموارد البشرية عليها أن تولي اهتمام خاص بعملية التعاقب الوظيفي كواحد من مهامها الاساسية.

٣- دراسة Escalante ٢٠١٦. " بناء القدرات القيادية اللازمة لدعم تعاقب مديري المدارس "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الممارسات التي قامت بها مديرة إحدى المدارس الابتدائية في منطقة جنوب كاليفورنيا التعليمية southern California school district في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف بناء القدرات القيادية وإعداد الصف الثاني من القيادات من بين معلمي هذه المدرسة. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة وتم جمع المعلومات من خلال أدوات الملاحظة والمقابلة وتحليل الوثائق.

وأشارت نتائج الدراسة أن مديرة هذه المدرسة نجحت في بناء القدرات القيادية لدي معلمي مدرستها من خلال ثلاثة أبعاد هي: تمكين المعلمين من ممارسة مهام قيادية داخل

المدرسة وتدريبهم على القيام بهذه المهام، والقدرة على الإلهام برؤية مشتركة تعبر عن طموحات وتطلعات المدرسة والعاملين بها، ونمذجة الأدوار القيادية بتقديم الأدلة والبراهين على الأفكار القيادية المثالية من خلال الممارسات اليومية. وأكدت الدراسة أن تلك الممارسات أسهمت بشكل كبير في تحقيق التخطيط الفعال للتعاقب بهذه المدرسة، وأصبحت هذه المدرسة مصنفةً ضمن المدارس المتميزة في تخطيط التعاقب القيادي بمنطقة جنوب كاليفورنيا التعليمية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استقراء الدراسات السابقة يمكن تحديد أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وكذلك أوجه إفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة كما يلي:

- أ- أوجه التشابه: حيث تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدد من الأمور، منها:
 - التأكيد على أهمية الحاجة لضمان اختيار قادة فعالين وتحقيق الاستقرار في القيادات الجامعية، ومساعدة الجامعات على تقييم احتياجاتها الحالية والمستقبلية من القادة الموهوبين، مع إلقاء الضوء على المسارات الوظيفية، وترتيب الأولويات فيما يرتبط باحتياجات التدريب والتطوير، وتطوير أنظمة أكثر شمولية لتخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية.
 - الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدامها الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.
 - العمل على تحليل ممارسات واساليب اختيار القيادات بصفة عامة في مختلف المؤسسات، ومن أمثلة الدراسات السابقة التي ركزت على هذا الهدف دراسة ليزا مانينغ ٢٠١٣، ودراسة عفيفي ٢٠١٤، ودراسة Clark ٢٠١٥، ودراسة Escalante ٢٠١٦.
- ب- أوجه الاختلاف: حيث تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدد من الأمور، منها:
 - اختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة.

- اختلاف التصور المقترح الذي تقدمه الدراسة الحالية في منطلقاته ومحتواه ومتطلباته عما قدمته الدراسات السابقة من تصورات على الرغم من إفادة الدراسة الحالية من كل ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج.
- اختلاف العينة التي أجريت عليها الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة.
- ج- أوجه الإفادة: حيث أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في النواحي الآتية:

- التأكيد على أهمية تنمية ثقافة بناء القادة وتوفير مخزون من القادة الموهوبين بهدف الإمداد القيادي للوظائف القيادية الشاغرة في الجامعات.
- إدراك اتساع وشمولية ممارسات التخطيط للتعاقب القيادي بالجامعات الحكومية فهو لا يقتصر فقط على ما قبل تعيين القادة الجدد ولكنه يتعداه لاتخاذ التدابير اللازمة لدعم القادة الجدد بعد تعيينهم بكافة أشكال الدعم مع ضرورة استمرارية هذا الدعم طوال سنوات عملهم بما يحقق استدامة القادة المتميزين في مناصبهم القيادية بالجامعات.
- تحديد مشكلة الدراسة الحالية، واختيار المنهج المناسب لدراساتها، وتصميم أدواتها، واستنباط بعض المقترحات التي تساعد على وضع تصور مقترح لاختيار القيادات الجامعية في بعض الجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل تخطيط التعاقب القيادي.

واقع اختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية دراسة وثائقية

يحظى التعليم في مختلف بلدان العالم بعناية واهتمام كبيرين باعتباره أداة للاستثمار في الثروة البشرية حيث يلعب دوراً حاسماً في اعداد القوي البشرية للمجتمع بهدف تنفيذ خطته في شتي المجالات.

وتعد الجامعة هي معقل الفكر الانساني في أرفع صورة ومستوياته وبيت الخبرة في شتي صنوف الآداب والعلوم والفنون ومصدر الالهام لتطبيق النظريات العلمية وصولاً لأرقي صور التكنولوجيا ووسيلة الحفاظ علي القيم الإنسانية وتنميتها في تكامل مع قيم الثقافة الوطنية بما يحافظ الشخصية الوطنية لمجتمعها ويربطه في ذات الوقت بالعناصر الاصلية في

الثقافة الإنسانية في أرجاء العالم وهي رائدة التطور والابداع والتنمية وصاحبة المسؤولية في تنمية الثروة البشرية باعتبارها اهم ثروة يمتلكها المجتمع (وفاء احمد محمد حسن أبو زيد ، ٢٠١٥م، ص ٢)

كما تعد القيادة الجامعية الفاعلة من أهم مداخل تطوير التعليم الجامعي وذلك لأهميته في خلق المناخ الملائم لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة حيث يتولى القائد الجامعي مسؤولية تقوية الثقافة الاكاديمية للجامعة وترسيخ قيمها ونشر رؤيتها والعمل الجاد على تحقيق رسالتها وصيانة عمليات تشغيل قوية وتنظيم عمليات التفاعل بين العاملين (Jim Riggs, p. ٣٤).

ومع تنوع مهام الجامعات وتنوع جمهورها يتوجب عليها البحث عن نوعية من القادة غير التقليديين القادرين علي مواكبة تلك التغيرات وإدارة هذا التنوع وذلك من خلال اعتماد مصادر غير تقليدية في الحصول علي المرشحين للمناصب القيادية الجامعية (إبراهيم مجدي، ٢٠٠٠).

وإذا أمعنا النظر نجد ان للجامعة رسالة عظيمة لخدمة المجتمع وهي رسالة تختلف عن غيرها من مؤسسات التعليم العالي فهي رسالة تعليمية علمية اجتماعية روحية سياسية وحضارية فهي منظمة تعمل على نشر مظلة التعليم العالي في كافة ربوع الجمهورية.

١- مفهوم الجامعة

الجامعة مؤسسة تعليمية يلتحق بها الطلاب بعد اكمال دراستهم بالمدرسة الثانوية والجامعة اعلي مؤسسة معروفة في التعليم العالي.

وسنحاول فيما يلي تقديم مفهوم الجامعة لغة واصطلاحاً.

فَالْجَامِعَةُ: تعني الغُلُّ يجمع الِيدِينِ إِلَى العُنُقِ ومَجْمُوعَةٌ معاهد علمية، تُسَمَّى كَلِيَّاتٍ، تدرّس فيها الآداب والفنون والعلوم، وَقَدْرٌ جامعةٌ: عظيمة، وَجَمَعْتَهُمُ جامعةً: أمرٌ جامع، وكلمة جامعةٌ: كثيرةُ المعاني على إيجازها، والجمع: جَوامِعُ. (المعجم الوسيط، ١٣٧٩ هـ / ١٩٦٠م)

الجامعة في اللغة العربية مؤنث لكلمة "جامع" وهي تشير في الأصل إلى المكان أو المؤسسة التي يجتمع فيها الناس حول هدف معين.

أما اصطلاحاً

يري علماء التنظيم التربوي أنه لا يوجد تعريف قائم بذاته أو مفهوم عالمي للجامعة، نظرا لارتباطها بالأهداف التي أنشأت من أجلها، والتي بدورها تختلف من دولة لأخرى فالجامعة كمنظمة للتكوين والتعليم لا تحدد أهدافها واتجاهاتها من جانب واحد ومن دخل جهازها فحسب بل تتلقي هذه الأهداف من الكيان الاجتماعي والسياسي والاقتصادي الذي تقوم على أساسه (رفيق زراولة، ٢٠١٥، ص ٣٩٧)

فقد تعددت واختلفت تعاريف العلماء والمفكرين للجامعة فمنه من يعرفها على أنها " تلك المنظمة التي تحتوي على عدد من المعاهد التعليمية العليا وتقدم برنامجا للدراسات العليا ولها قدرة منح الدرجات العلمية في مختلف مجالات الدراسة (وفاء محمد البرعي، ٢٠١٢، ص ٢٩٠)

وهناك من يعرفها بانها " كل أنواع الدراسات أو التكوين الموجه للبحث التي تتم بعد مرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة.

وهناك من يعرفها علي: انها مؤسسة إنتاجية تعمل على اثراء المعارف وتطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات مستفيدة من التراكم العلمي الإنساني في مختلف المجالات العلمية، الإدارية والتقنية (محمد مصطفى الاسعد، ٢٠١٧، ص ٥٢).

٢- دور الجامعة في المجتمع

ان للجامعة دور مهم في خدمة المجتمع حيث تعد مؤسسات اجتماعية أنشأتها المجتمع لخدمة بعض أغراضه باعتبارها مؤسسة تؤثر فيه من خلال ما تقوم به من وظائف ومهام كما أنها تتأثر بما يحيط بها من مناخات تفرضها أوضاع المجتمع وحركته هذه الصلة الوثيقة بين الجامعة والمجتمع تفرض علي الجامعة ان تحدث دائما في بنيتها ووظائفها وبرامجها وبحوثها تغييرات تتناسب مع التغيرات التي تحدث في المجتمع المحيط به ومن هذه العلاقة تفرض علي التعليم الجامعي أن يكون وثيق الصلة بحياة الناس ومشكلاتهم وحاجاتهم بحث يصبح الهدف الأول للتعليم الجامعي تطوير المجتمع والنهوض به إلي أفضل المستويات التقنية والاقتصادية والصحية والاجتماعية والثقافية(علاء زهير الرواشدة، ٢٠١٦ ، ص ٦٨) كما تقوم فلسفة الجامعة في خدمة المجتمع في ربط البحث العلمي باحتياجات قطاعات الإنتاج والخدمات وربما كان من الوسائل لتحقيق ذلك تخصيص أماكن في مؤسسات

التعليم العالي لعدد من الشركات والمؤسسات الصناعية لتتخذ منها مقار تتفاعل فيها ومن خلالها مع الهيئات التدريسية والطلبة والمختبرات وتتعاون علي دراسة المشكلات التي تواجهها قطاعات الإنتاج المختلفة وتعوق تطورها ومن ثم تعمل علي تقديم حلول لها (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٦ ، ص١٧)

ومن اهم ما تقدمه الجامعة من دور في خدمة المجتمع هو إعداد قياداتها وكوادر المجتمع المختلفة ولكي تقوم الجامعة بدور أفضل في خدمة المجتمع لا بد لها ان تضع تصورا واضح المعالم حول كيفية تلبية حاجات الفرد والمجتمع والتفكير في البرامج التي تقدمها من خلال الأقسام المختلفة لتلبية حاجات السوق التي تشكل جزءا أساسيا من متطلبات تنمية المجتمع الذي يسعى باستمرار للتفاعل مع عالم متغير وتتبدل متطلباته وحاجاته وادواته وأساليبه والياتة بشكل متسارع (رفيق محمود المصري، ٢٠١٧، ص ١٥)

كما تدور أهمية الجامعة في خدمة المجتمع من خلال تقديم الاستشارات وهذه نشاطات أو خدمات اعتيادية يقدمها أعضاء هيئة التدريس كل في مجال تخصصه لمؤسسات المجتمع الحكومية والأهلية وكذلك لأفراد المجتمع الذين يشعرون بالحاجة إلى مثل هذه الخدمات وتعد الاستشارة وتبادل الرأي والاستعانة بأحد الأساتذة للعمل بصفة مؤقتة في أحد قطاعات الإنتاج أو الخدمات من الأساليب المباشرة للعلاقة بين الأكاديميين ومؤسسات الإنتاج (وزارة التعليم العالي، وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات، ص ١٦)

٣- أهداف الجامعة في خدمة المجتمع

يحدد المتخصصون أن للجامعة مجموعة من الأهداف من أهمها: (يلي بترقة،

٢٠١٩، ص ٨١)

- أ- أهداف معرفية: وهي تتناول ما يرتبط بالمعرفة تطورا أو تطويرا أو انتشارا.
- ب- أهداف اقتصادية: من شأنها أن تعمل على تطوير اقتصاد المجتمع وتزويده بما يحتاج إليه من كوادر بشرية وما يحتاج إليه من خبرات للتغلب على مشكلاته الاقتصادية وتنمية ما يحتاج إليه من مهارات وقيم اقتصادية.
- ت- أهداف اجتماعية: والتي من شأنها أن تعمل على استقرار المجتمع وتخطي ما يواجهه من مشكلات اجتماعية.

ث- وتتمثل الأهداف الاجتماعية للجامعة في خدمة المجتمع فيما يلي: (علي إسماعيل وآخرون، ٢٠١٣، ص ٧)

- تدريب الطلاب على ممارسة الأنشطة الاجتماعية مثل مكافحة الأمية والادمان ونشر الوعي الصحي وغيرها.
- تكوين العقلية الواعية لمشاكل المجتمع عامة والبيئة المحلية خاصة.
- ربط الجامعات بالمؤسسات الإنتاجية في علاقة متبادلة.
- الربط بين نوعية الأبحاث العلمية ومشاكل المجتمع المحلي.
- تفسير نتائج الأبحاث ونشرها للاستفادة منها في المجتمع
- اجراء الأبحاث البيئية الشاملة التي تعالج بعض المشكلات المتداخلة.
- تأهيل خريجين مدربين بما يتناسب مع احتياجات المجتمع وطبيعة تغير المهن.
- بالإضافة إلى الأهداف السابقة تسعى الجامعة الي تحقيق الأهداف التالية: (قاسم بن عائل الحربي، أكتوبر ٢٠١٨، ص ١١٥)
- الاسهام في التنشئة الاجتماعية للطلاب من خلال:
- دراسة المشكلات الفردية التي تواجه الطلبة وتؤثر على حياتهم التعليمية وإيجاد الحلول المناسبة لها
- استثمار الوقت الحر لدي الطلبة بما يعود عليهم بالنفع والفائدة وذلك من خلال الأنشطة الجماعية
- تنمية القيادات الطلابية بحيث تصبح قادرة على التأثير الإيجابي على الحياة التعليمية.
- أ- الاسهام في التنمية الاجتماعية للحياة التعليمية وهي تعني توفير الجو الاجتماعي المناسب الذي يتسم بالتفاعل الاجتماعي بين الطلاب وينظم العلاقات والخدمات المتبادلة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.
- ب- زيادة التحصيل المعرفي من خلال تهيئة الظروف المحيطة بالطالب لمساعدته على التحصيل المعرفي وتنظيم البرامج الاجتماعية التي تساعد الطالب علي التحصيل.

أولاً: نشأة التعليم الجامعي في مصر وتطوره:

من خلال البحث في تاريخ التعليم الجامعي في مصر فنجد ان مراحل تطوره تنقسم

الي عدة مراحل:

- ١- مرحلة التعليم بالجامع الازهر
- ٢- مرحلة التعليم الجامعي في عهد محمد علي
- ٣- مرحلة التعليم الجامعي في عهد الاحتلال ١٨٨٢م - ١٩٢٣م
- ٤- مرحلة التعليم الجامعي بعد ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٣ وحتى الان.

١- مرحلة التعليم الجامعي بالجامع الازهر

نجد ان تاريخ التعليم الجامعي في مصر يرجع الي أكثر من ألف عام عندما بدأت الدراسة بالجامع الازهر وأعتبر الجهة المسؤولة عن تخريج العلماء المتخصصين في الدين واللغة وتطورت الدراسة به وازدهرت واتسعت أفاقها حتى أصبح جامعة شاملة للعلوم الدينية والمدنية في مختلف التخصصات (إبراهيم الدسوقي عوض الله توفيق محمد، ٢٠٠٧، ص ٥٠) وعلى الرغم مما شهده التعليم الجامعي في الجامع الازهر من ازدهار واتساع إلا أنه هناك فترات ضعف حتى وصل الأمر الي الغاء صلاة الجمعة وذلك في العصر الاموي وفترات قوة في عهد دولة المماليك علي يد الأمير وكان هناك عز الدين نائب السلطان بيبرس حيث تم تعميمه وأعيدت إلية صلاة الجمعة مره أخرى.

وجاء العصر العثماني ليحفظ للأزهر قوته وتقاليده وظل يؤدي رسالته الدينية والتعليمية حتى عهد محمد علي الذي اتجه إلى إقامة دولة حديثة عن طريق نشر التعليم في مختلف المستويات ولكنة لم يتدخل في شئون التعليم بالأزهر سواء من ناحية تجديد مواد الدراسة ومناهجها ووضع شروط قبول الطلاب ولكنة اتجه إلى انشاء المدارس العالية (رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة، ١٩٩٨، ص ٦٦٩)

وظل الجامع الازهر يؤدي رسالته العلمية حتى صدر أول قانون لتنظيم الدراسة به عام ١٨٧٢م والذي حدد طريقة الحصول على شهادة العالمية والتي يصدر بها براءة مصدقة من الخديوي كما قسم هذه الشهادة إلى ثلاث مستويات حيث تمنح شهادة العالمية من المستوى الأول للطلاب الذي يتقن من (٦-٧) علوم وكان أسلوب الامتحانات شفوية (رفيقة سليم حمود، ٢٠٠٨، ص ٧٣١).

ثم صدرت بعد ذلك مجموعة من القوانين بهدف تطوير وإصلاح الدراسة في الجامع الأزهر تمثلت في قانون ١٨٩٥م، وقانون ١٨٩٩م، وقانون ١٩٠٨م، وقانون ١٩١١م، وقانون ١٩٢٣م وقانون ١٩٣٠م، وقانون ١٩٣٦م، وقانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م والذي هدف إلى إعادة وتنظيم الدراسة بالأزهر وتطويره وهو القانون المعمول به حالياً بعد ادخال العديد من التعديلات علي بعض المواد (إدارة المرسي محمد المرسي، ٢٠١١، ص ٦٢).

٢- مرحلة التعليم الجامعي في عهد محمد علي (١٨٠٥ - ١٨٨٢م)

بعد ان تولي محمد علي حكم البلاد بدأ ينشر التعليم في مختلف المستويات " عالي - ثانوي - ابتدائي " وقام بإنشاء المدارس العالية بهدف تكوين طبقة من المتعلمين تعليماً عالياً للاستعانة بهم في القيام بأعمال الحكومة وعمران البلاد من ناحية ونشر التعليم بين مختلف طبقات الشعب من ناحية أخرى.

حيث كانت اول مدرسة تنشأ في عهده مدرسة الطب والتي أنشئت سنة ١٨٢٨م ومدرسة الطب البيطري والتي أنشئت سنة ١٨٢٧م ومدرسة الصيدلة التي أنشئت عام ١٨٣٠م ومدرسة المهندسخانة ١٨٣٤م ومدرسة الإدارة الملكية سنة ١٨٣٤م ، ومدرسة الالسن سنة ١٨٣٥م ، ومدرسة الزراعة سنة ١٨٣٦م ، ومدرسة المحاسبة سنة ١٨٣٧م و كما قام بإنشاء مدرسة الكيمياء عام ١٨٣٠م ، ومدرسة اخري للمعادن عام ١٨٣٤م ، ومدرسة للفنون والصنایع " العمليات" سنة ١٨٣٩م ، بالإضافة الي المدارس الحربية والبحرية .

ثم جاء حكم عباس الأول لمصر والذي ساءت فيه حالة التعليم في مختلف مستوياته وخاصة التعليم العالي حيث تم اغلاق عدد كبير من المدارس العليا والتجهيزية التي أنشئت في عهد محمد علي كما نفي طائفة كبيرة من كبار العلماء مثل محمد أفندي ورفاعة الطهطاوي من مصر إلى السودان وبتولي سعيد الحكم ساءت أحوال التعليم فتم الغاء ديوان المدارس وبعض المدارس التي أنشئت مثل المهندسخانة والطب كما تم الغاء المدرسة الحربية بالقلعة بعد انشائها بحوالي خمس سنوات.

وعندما تولي إسماعيل حكم مصر عام ١٨٣٦م نال التعليم والنهضة العلمية نصيباً كبيراً من جهوده حيث قام بفتح المدارس المغلقة التي انشائها محمد علي وبعث النهضة العلمية

من مرقدها كما أعاد تأليف ديوان المدارس كما قام بإنشاء مدارس للبنات مثل مدرسة السيوفية للبنات وكان بها حين افتتحها نحو مائتي تلميذة.

٣- التعليم الجامعي في عهد الاحتلال ١٨٨٢-١٩٢٣م:

اتسمت السياسة التعليمية في مصر في عهد الاحتلال البريطاني بعدة سمات منها دعمة للطبقية بين فئات الشعب وعدم ربطة باقتصاديات البلاد والتعقيد في الاتفاق عليه كما استهدفت السياسة التعليمية أيضا تخرج الموظفين للعمل في دواوين ومصالح الحكومة وتضييق فرص التعليم امام الجماهير بإلغاء المجانية وجعل التعليم بمصروفات باهظة وبذلك ظل التعليم العالي في اضييق الحدود.

وادت هذه السياسة التعليمية الي اهتمام الحركة الوطنية المصرية بقضايا التعليم حيث قامت في البلاد صحوه فكرية تعليمية ومن ثم نشطت الجهود الوطنية لإنشاء جامعة أهلية مصرية حيث دعا الزعيم مصطفى كامل علي صفحات الجرائد غلي انشاء جامعة مصرية من أموال الامة حيث انتهز مصطفى كامل فرصة تشكيل لجنة لجمع التبرعات لتقديم هدية بمناسبة عودته من اوربا فرفض الفكرة وطالب بأن تقوم اللجنة بدعوة الامة كلها وطرق كل باب مصري لتأسيس جامعة تجمع أبناء الفقراء والاعنياء معاً

وقد تم الاحتفال رسميا بافتتاح الجامعة المصرية في القاعة الكبرى بمجلس شورى القوانين بحضور الخديوي عباس الثاني وبعض رجال الدولة واعيانها في ٣١ ديسمبر عام ١٩٠٨م وفي نفس اليوم بدأت الدراسة بالجامعة على هيئة محاضرات تؤخذ في قاعات منفصلة يعلن عنها في الصحف اليومية كقاعة مجلس الشورى ونادي المدارس العليا ثم اتخذت الجامعة لها مكاناً في سراي الخواجة تتور جناكليس وهو المكان الذي تشغله الجامعة الأمريكية حالياً.

وفي مارس عام ١٩٢٥م صدر مرسوم بإنشاء الجامعة الحكومية وافتتحت بأربع كليات الأداب والعلوم والحقوق والطب ثم توالى بعد ذلك دمج المدارس العليا للجامعة حيث ادمجت مدارس الهندسة الملكية والزراعية العليا والتجارة والطب البيطري الي الجامعة المصرية علي ان يتم تغيير هذه المدارس إلي كليات الهندسة والزراعة والتجارة (السيد سلامة الخميسي، ٢٠٠٠) ثم بدأت علميات إنشاء فروعاً جديدة في بعض المدن مثل فرع الإسكندرية الذي أنشئ عام ١٩٣٨م والتي أصبحت نواه لجامعة فاروق " الإسكندرية حالياً " في عام ١٩٤٢م كما أنشئت جامعة عين شمس " إبراهيم باشا الكبير" عام ١٩٥٠م كما

أنشئت جامعة أسيوط تحت اسم جامعة محمد علي باشا الكبير عام ١٩٥٧م ثم توالى بعد ذلك إنشاء العديد من الجامعات حتى وصل عددها (١٢) جامعة مصرية.

٤- التعليم الجامعي منذ ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢م وحتى الان:

شهد التعليم الجامعي بعد قيام ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢م توسعاً كبيراً كانعكاس للسياسة التعليمية الجديدة التي اتخذتها الثورة ، بهدف تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين أبناء الوطن حيث توالى انشاء الجامعات في مختلف المحافظات حيث تم انشاء جامعة طنطا عام ١٩٧٢م ثم جامعة المنصورة عام ١٩٧٢م ثم جامعة الزقازيق عام ١٩٧٤م فجامعة حلوان عام ١٩٧٥م وجامعتي المنيا والمنوفية عام ١٩٧٦م كما انشأت جامعة قناة السويس عام ١٩٧٦م ثم أنشأت جامعة جنوب الوادي عام ١٩٩٤م كما زاد اعداد الطلاب من ٨٢١٧٢ طالباً في عام ١٩٥٩ / ١٩٦٠م إلي ١٢٤٢٢٧ طالباً في عام ١٩٦٨ / ١٩٦٩م بزيادة مقدارها ٥٠% كما نجد ان فترة الثمانينات والتي عرفت بفترة الثبات النسبي في اعداد المقيدين بالتعليم الجامعي حيث كانت السياسة التعليمية في تلك الفترة تهدف الي الاهتمام بالتعليم الفني وهي الفترة من العام الجامعي ١٩٨٢/١٩٨٣م وحتى العام الجامعي ١٩٩٢/١٩٩٣م .

بينما شهدت فترة التسعينات توسعاً وتنوعاً كبيرين في حجم وأشكال التعليم الجامعي حيث ارتفعت عدد الجامعات الحكومية وبدأ ظهور التعليم المفتوح في عام ١٩٩١م كما ظهر الانتساب الموجه بالإضافة إلي انشاء التعليم الجامعي الخاص في عام ١٩٩٦م وتم افتتاح اربع جامعات خاصه كما أدخلت اقسام التدريب بلغة أجنبية بالتعليم الجامعي كما صدر قرار جمهوري عام ١٩٩٨م يقضي بتمويل تبعية كليات التربية النوعية ورياض الأطفال من وزارة التعليم العالي إلي الجامعات كما ظهر في الصحف المصرية في شهر أغسطس عام ١٩٩٩م ضرورة بدراسة الحكومة موضوعي انشاء ثلاث جامعات نوعية "مصرية - فرنسية ، مصرية - المانية ، مصرية - إنجليزية " علي نمط الجامعة الامريكية بالقاهرة(رشدي احمد طعيمة، ٢٠١٩، ص ٨١).

القيادات الجامعة

يشير مفهوم القيادة إلي: قدرة الفرد على تعبئة جهد الأفراد الآخرين وتوجيه نشاطهم

نحو تحقيق هدف مراد تحقيقه (محمد عبد الراشد علي، ٢٠١٨، ص ٢٠٢)

كما تعرف بانها: سلوك يقوم به القائد للمساعدة وبلوغ هدف الجماعة وتحريكها نحو الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتيسير الموارد لها (محمد البدوي الصافي، ٢٠١٦، ص ٢٤٣)

وتعرف بأنها " الدور الاجتماعي الرئيسي الذي يقوم به عضو هيئة التدريس أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الاتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة (شفيق رضوان، ١٩٩٤، ص ٨١)

أنماط وأساليب القيادات في المجتمع الجامعي

الأنماط القيادية هي تلك الأنماط السلوكية المستخدمة من قبل القيادات في محاولة التأثير علي المرؤوسين لإستمالتهم وحفزهم لإتخاذ القرارات التي تتفق مع السياسات والإجراءات التي تتبعها المدرسة لتحقيق أهدافها ، فالقائد هو من يظهر القدرة علي التأثير التوجيهي في سلوك المرؤوسين فيتبعونه عن طيب خاطر لأنهم واثقون أنه الشخص القادر علي تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم ، ولهذا فإنه يمكن القول بأن القيادة هي في الحقيقة أمرها سلسلة مباشرة من محاولات التأثير في سلوك الأفراد ، وتوجيه استجاباتهم (نشأت فضل محمود شرف، ص ص ٨-٩)

وباستعراض الأدب الإداري نلاحظ أن جميع المراجع الأجنبية والعربية أجمعت على تصنيف أنماط القيادات، وبالمثل أنماط القيادات الجامعية، إلي ثلاثة أنماط شائعة هي كالتالي: -

أ- النمط الديمقراطي The Democratic Pattern :

الذي يقوم علي التفاعل بين القائد ومرءوسيه بناء علي الاحترام المتبادل والثقة والتعاون البناء ، والتفويض في تيسير العمل وتوزيعه ، وفي اتخاذ القرارات (محمد عبدالله آل ناجي، الحسن محمد المفيدي، ٢٠١٤ ، ص ٥٧)، ويراعي النمط الديمقراطي رغبات الآخرين ومطالبهم مما يشعر العاملين معه بقيمة العمل واحترامه (علي السيد احمد، ديسمبر ٢٠١٦، ص ٢٢)، ومما يؤدي إلي إلزام الجماعة تجاه سياسات العمل ، وتحفيز لديهم الرغبة في الجدية ، وتحمل المسؤولية ، وتنمية القدرة علي الإبداع والتجديد ، وتتوافر لهما كامل الحرية للاتصال والتعبير عن مفاهيمها الفكرية والعقائدية فيما بينها ، أو مع المحيط

الخارجي ، مما يبعث فيهم روح التفاؤل واستشراف المستقبل ويؤدي إلي إيجاد القيادة والقادة (طارق عبد الحميد البدري، ص ٥٣).

والإدارة في النمط الديمقراطي إدارة لا مركزية، والتي يتم فيها نقل جزء كبير من السلطات والمسؤوليات والوظائف من المستوي القومي أو الحكومة المركزية إلي المنظمات التابعة (سمير محمد عبد الوهاب، ٢٠١٥، ص ٢).

ب- النمط الأتوقراطي The Authoritarian Pattern :

الذي يتميز بصنع القائد لمعظم القرارات وانجاز الأعمال عن طريق الجماعة، وإصدار الأوامر والتوجيهات والتدخل في تفاصيل عمل المرؤوسين، ويمارس الأوتوقراطيون المركزية في صنع القرارات، ويكون اتصال المرؤوسين بالرئيس محدود بحيث يتأكد القائد من أن كل فرد يعرف تماماً ماذا يعمل، والقادة الأوتوقراطيون لديهم ثقة كبيرة في قدرتهم، ويعتقدون أن طريقتهم في عمل الأشياء هي الأفضل (محمد عبد الله آل ناجي، الحسن محمد المفيدي، ص ٥٦).

وفي هذا النمط يكون فيه القائد بصفة عامة والقائد الجامعي بصفة خاصة، مستبداً برأية متعصباً له، ويتخذ القرارات بمفرده دون مشاركة الآخرين، وهو ينزع الي السيطرة علي الأعضاء العاملين معه، ويتوقع منهم الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها، بما ينتج عنه أثار سيئة كبيرة علي شخصية الأفراد، كما أن تماسك العمل يظل مرهوناً بوجود القائد (نشأت فضيل محمود شرف الدين، ص ١٠).

ج- النمط التراسلي Laissez Fair Leader :

ويطلق عليه النمط الفوضوي أو غير الموجه ، وهو النمط الذي يتجنب القائد فيه اتخاذ دور إيجابي فعال في عملية القيادة ويتبنى هذا النمط عموماً شخص ضعيف لا توجد لديه الرغبة في القيادة ذاتها ، وليس لديه السلطة والقوة ، وربما يتخلي القائد عن دوره الرسمي بسبب وجود قائد غير رسمي قوي الشخصية يقوم بتولي مهام قيادة المجموعة بدلاً من القائد الرسمي ، وينعدم في النمط الفوضوي التسببي تحديد المسؤولية مما يؤثر علي تحقيق الهدف ، وذلك لاتجاه القائد إلي تفويض السلطة للمرؤوسين علي أوسع نطاق ويترك لهم حرية إصدار القرارات ووضع الحلول لإنجاز العمل ، والقائد الذي يتهج هذا النمط يري أن الفرد لا يحتاج بطبيعته إلي توجيهه أو إرشاد للقيام بالعمل وأنه يستطيع اتخاذ القرارات

المناسبة ، وتأدية أعماله وواجباته من غير توجيه، ومن هنا فإنه يقوم بتفويض كافة سلطاته إلي مرؤوسيه ويتنازل بالكامل عن حقه في صنع القرار واتخاذها ويتحول إلي مستشار للجماعة التي يعمل معها ، وهو لا يسيطر علي مرؤوسيه ويترك لهم كامل الحرية في عمل ما يرونه مناسباً دون أي تدخل منه (محمد يوسف المسيلم، ٢٠١٦، ص١٩٨) .

وفي هذا النمط يشعر الأفراد المرؤوسين داخل المؤسسة بالضياح وعدم القدرة على التعرف والاعتماد على أنفسهم في مواقف يتطلب المعونة والنصح والإرشاد من قبيل القائد (نشأت فضل، ص١٢).

وخرجت العديد من الدراسات بشأن أنماط القيادة باستنتاج هام مفاده أن لطريقة استخدام القائد للسلطة داخل مباشر في سلوكه ضمن نمط مجدد من الأنماط الشائعة الثلاثة، وكذلك بينت أنه من الصعوبة بمكان الفصل الكامل بين الأنماط الثلاثة، حيث أنها تتداخل فيما بينها في سلوك الكثير من القادة، وقد يجمع قائد بين أكثر من نمط إلا أن المحصلة النهائية لسلوكه هي التي تحدد موقعه ضمن أحد الأنماط الثلاثة، وذلك يعني انتقاء النمط النقي أي الذي لا يختلط بغيره من الأنماط.

الاتجاهات المعاصرة للقيادة:

لقد ظهرت العديد من البحوث والاتجاهات الفكرية المعاصرة حول القيادة والأنماط القيادية Leadership Patterns ، والتي مرت بمراحل متعددة من خلال البحوث والدراسات والنظريات التي سادت في الساحة الأكاديمية منذ أواخر الثلاثينات من القرن الماضي وأحدثت نتائج هذه البحوث والدراسات تأثيراً كبيراً وواعياً وشاملاً بين أوساط عدد من العناصر القيادية ، ولاسيما في قطاع التعليم ومن أهمها .

(١) القيادة الموقفية Situational Leadership:

تركز القيادة الموقفية علي عناصر أساسية تتمثل في الموقف الذي يواجهه القائد وشخصية العاملين في المؤسسة وأوضاعهم ، وأن نجاح القيادة مرتبط بقدرتها علي مواجهة المواقف الطارئة ، وتقديمها بدائل قيادية صالحة لمعالجة الأزمات التي تعترض طريقة عمل المؤسسة التعليمية (قاسم عائل الحربي ، ٢٠٠٩ ، ص٧٨).

حيث ترى أن الظروف والمواقف المحيطة هي التي تبرز القادة، وأن أنواع القادة، أو الأنماط القيادية تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يمر بها القائد نفسه (عبد الصمد الأغبري، ٢٠١٢، ص ١٠١).

(٢) القيادة التحويلية Transformation Leadership

وفي بداية التسعينات خضعت العديد من المؤسسات التعليمية في العالم لتغيرات عديدة وأساسية في وضع المناهج ودور المعلمين، وإستراتيجيات التدريس، وهذه التغيرات أحدثت تغيرات في فلسفة القيادة التعليمية، ووضعت اقتراحات جديدة لمواجهة الفوضى التي حدثت في الثمانينات، فأنشأت أساليب جديدة للقيادة ومن بين هذه الأساليب أسلوب القيادة التحويلية (Mehmet Korkmaz, ٢٠١٧, p. ٢٨)، والتي سوف نتحدث عنها في الصفحات القادمة

وتعد القيادة التحويلية Transformation Leadership من المجالات التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً، فالقائد التحويلي له دور تعليمي مهم، ولديه القدرة على توحيد الأفراد ذوي الاهتمامات الفردية من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا تؤدي إلي إحداث تغيير مؤثر وذو مغزي، وله طابع تحويلي في المؤسسة التعليمية، فالقادة التحويليين لا بد وأن يتبنوا عملية التغيير وأن يتعلموا التأثير في الآخرين بهدف إيجاد عمليات تغيير ديناميكية، وأن يسعوا بشكل دائم لتنظيم هذه التغيير وعدم رفضه (Laura S. Gild, p. ٦٠٢).

وتعرف أيضاً على أنها نمط من القيادة يهدف إلى التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكياتهم بغرض زيادة ولائهم وانتمائهم إلي المنظمة وتحقيق أهدافها (فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ص ٩٣٥).

ويهدف هذا الإتجاه إلي زيادة قدرة المنظمة على التحسين المستمر عن طريق الأهتمام بتنمية العاملين، والرغبة في تغيير الوضع الراهن، وهذه الرغبة تقوم على رؤية القائد الخاصة لضرورة تحسين واقع المؤسسة وواقع العاملين (Robert Ditts, ١٩٩٩, p. ٧).

ويعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً حيث ظهر هذا المصطلح لأول مرة في عام ١٩٧٨ علي يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي

"جيمس ماكجر وجريرنر" James Macgregor Burns والذي تناول القيادة التحويلية علي أنها " عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلي رفع كاهما الأخر إلي أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" (يوسف عبد المعطي ، يوليو ٢٠٠٢ ، ص١٦٦).

وقد ظلت القيادة التحويلية التي قدمها "بيرنز" Perrns محل دراسة واختيار وتطوير علي مدار العقدين الماضيين ، وتم دراسة المفاهيم والتراكيب التي تتشكل منها النظرية في مؤسسات غير تربوية من قبل كثير من العلماء والباحثين نذكر منهم "تيكي: و"ديفانا" Tiky & Devanna في عام ١٩٨٦ و"يوكل" عام ١٩٤٤ Yukl حيث قام هؤلاء وغيرهم بدراسة القيادة التحويلية وأجرو كثير من التعديلات عليها ، أما "باص"، "فيولو" Bass-Avolio عام ١٩٩٣ ، فقد قدموا نظرية للقيادة التحويلية تتضمن كثيراً من العناصر التي أشار إليها "بيرنز" وآخرون عملوا في نفس الموضوع ، فقد كانت معظم جهودهما موجهة نحو التوصل إلي بناء استبانة متعددة العناصر للقيادة Multi Factor Leadership Questionnaire ويمكن استخدامها لدراسة تأثير القادة علي حياة المنظمات وأدائها .

فoster عام ١٩٨٩ الذي وضح أن القيادة التحويلية من الإتجاهات المعاصرة التي تتطلب شيئاً من الأهتمام وأخذها بعين الاعتبار، وفيها يكون القائد والجماعة ذات اهتمام واحد، ويسعون جميعاً نحو تحقيق الأهداف التعليمية وهذا يتطلب من القائد أن تكون لديه من المهارة ما يجعبه متعاوناً مع العاملين ، وفي نفس الوقت لديهم نوعاً من السيطرة والتحكم (. Gerald Grace ، p.٥٤).

ومع بداية التسعينات بدأ العلماء والباحثون في مجال التربية "دراسة القيادة التحويلية وتطبيقاتها في مجال التربية"، ومن بين هؤلاء سيرجيو فاني ١٩٩٠ Sergiovanni و"هالنجر" Hallenger ١٩٩٢ و"برون" Brown ١٩٩٣ و"لينوود" Leithwood ١٩٩٤ (الهاللي الشربيني الهاللي، ابريل ٢٠٠١ ، ص١٠ ، ١١).

ومما سبق نلاحظ أن مجال القيادة التحويلية لم يدخل مجال القيادة التربوية إلا مع بداية التسعينيات من القرن العشرين، مما أدى إلي حدوث اختلافات بين الباحثين الذين تناولوا بالدراسة نتيجة غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث، ولكن على الرغم من هذه الأختلافات فقد اتفقوا جميعها على أهمية الأخذ بهذه النظرية في مجال التربية في ظل

التغيرات والتحولات والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم مع بداية القرن الحادي والعشرين، وما يصاحبه من تطور تكنولوجي هائل.

ويعتبر هذا الاتجاه من أحدث الإتجاهات القيادية التي اثبتت فعاليتها في العصر الحديث، وتنطوي علي علاقه ذات تدعيم مزدوج، علاقة ذات شراكة أخلاقيه ودافعية فيما بين القادة والأتباع، حيث تصبح أساسيات سلطه والقوة مرتبطة ببعضها ومستمرة في البحث عن أهداف مشتركة، وأكثر قيمة أو أكثر سمواً.

ويري أفوليو Avolio أن القادة التحويليين يكونون في أعلى مراحل النمو الأخلاقي ونتيجة لخبراتهم الحياتية مما يساعدهم على إقناع الآخرين أن القيادة التحويلية ترتبط بمصالحهم الذاتية لتلبية احتياجات التابعين.

(أ)- أنماط القيادة التحويلية عند "بيرنز"

يري بيرنز أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية تتضمن:

* القيادة العقلانية **Intellectual Leadership**: عن القائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، والقيادة العقلانية تكون قيادة تحويلية، لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة.

* القيادة الإصلاحية **Reform Leadership**: عادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمناً علي قيادة أخلاقية **Moral Leadership** كما أن الشخص لكي يكون قائداً إصلاحياً حقيقياً فإنه لا يحتاج فقط إلي السير بالتدرج، ولكن أيضاً إلي أن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو علي الأقل إصلاح جانب فيه:

ويمكن أن تحدد العناصر التي تسهم في فشل القيادة الإصلاحية في مجموعة من

النقاط التالية:

- فهم وتفسير حاجات الإشباع.
- قد لا يشجع البناء الاجتماعي والسياسي للصراع على مواجهة القضايا الجوهرية والعمل علي حلها.
- غياب الإحساس بالهدف العام.

وعلى الرغم من أن القيادة الاصلاحية تشكل جزءاً من القيادة الإجرائية فقط لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ، وغالباً ما يحدث ذلك بسبب تقبل القائد الإصلاحي للبناء الإجماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله.

* القيادة الثورية **Revolutionary Leadership**: القيادة الثورية عكس الإصلاحية حيث أن القيادة الثورية تحدث تغيير شامل في النظام الإجماعي بأكمله، وعلى الرغم من ذلك فإن بيرنز يحذر من أن مثل هذا التحول الكامل غالباً ما تكون أكثر ندرة، وأن القيادة الثورية لكي تكون تحويلية وناجحة لابد وأن تتوافر فيها خصائص: أن تكون القيادة مكرسة تماماً لتحقيق الهدف.

يجب أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم، وكذلك الدوافع التي قد تكون كافية.

- الثورة تتطلب الصراع، شأنها شأن أي قيادة، ولكن نجد أن مستوى الصراع في القيادة الثورية يكون أكثر بكثير منه في أي نمط آخر من أنماط القيادة.
- يمكن أن تتضمن القيادة الثورية رفع مستوى الوعي السياسي والإجماعي لدى كل من القائد والأتباع (الهاللي الشربيني الهاللي، ابريل ٢٠٠١، ص ٢٦، ٢٩).
- ويؤكد توماس سيرجيو فاني **Themas Sergiovanni** على أهمية القيادة التحويلية، وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم، وذلك لعدة اعتبارات يمكن إجمالها فيما يلي:

- أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.
- الحاجة إلى عداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في مؤسسات التعليم.
- الحاجة إلى القيادة الرمزية **Symbolic Leadership** مع التركيز على وجود نماذج من الأهداف والسلوكيات المهمة.
- الحاجة إلى القيادة الثقافية التي يقصد بها قيام القادة بتوضيح وتعزيز القيم والمعتقدات والجوانب الثقافية التي تسمح للمؤسسة التعليمية بتطويره، وتنمية شخصية متفردة لنفسها مع مرور الوقت.

ويذهب سيرجيو فاني Sergiovanni إلى أن الأبعاد الفنية والتربوية والإنسانية هي التي تساعد المؤسسة التعليمية على أن تتحول إلى مؤسسة أكثر فعالية، أما الأبعاد الرمزية والثقافية فهي التي تساعد المدرسة على التميز (الهاللي الشربيني الهاللي، ابريل ٢٠٠١، ص ٣٠).

معايير وأساليب اختيار القيادات في المجتمع الجامعي

يتفق الجميع على ان كل مؤسسة ولاسيما الجامعات تسعى لأن تكون الأفضل دائماً وأن تكون إدارتها على أحسن حال وأن تحقق دائماً أهدافها وتوصل رسالتها مما ينعكس بالإيجاب على المجتمع الذي توجد فيه فيظهر ذلك في تقدم المجتمع ورقية وازدهاره ولأجل هذا تحرص المؤسسات الناجحة وخاصة الجامعات على اختيار فرق عمل مميزة وان يكون علي رأس هذه الفرق قادة أكاديميون وإداريون ماهرون ومميزون وتم اختيارهم بعناية فائقة وبالتالي تعد عملية اختيار القيادات الجامعية من أهم وأخطر العمليات الإدارية وأعقدها على الإطلاق ومن الضروري وضع المعايير والأسس المناسبة لاختيار القيادات الجامعية حتي نضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ليخرج لنا المواطن الفعال المنتج القوي العالم المثقف الذي ينهض بأمته ويتقدم بمجتمعه. (محبات أو عميرة، سبتمبر ٢٠١٣).

وعلى الرغم من أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية يمثلون شريحة مجتمعية تتسم بمستوى مرتفع من الوعي السياسي والثقافي والعلمي، فما زالت قضية اختيار القيادات الجامعية تُعد إحدى القضايا الخلافية من حيث الأسلوب الأمثل للتطبيق، والمواءمة مع القيم والنظم الجامعية، ومبدأ استقلال الجامعات، وديمقراطية اتخاذ القرار.

وعلى الرغم من إجماع الدول الديمقراطية بوجه عام على اختيار رؤسائها وقياداتها وممثليها في المجالس النيابية بالانتخاب الحر من خلال الاقتراع السري المباشر، وفي ظل استقرار مبدأ الانتخاب في معظم مؤسسات المجتمع المدني مثل النقابات المهنية والنوادي الاجتماعية ونوادي أعضاء هيئات التدريس والاتحادات الطلابية ومؤسسات الخدمة الاجتماعية والأحزاب السياسية- فما زال انتخاب القيادات الجامعية محل نقاش واسع النطاق يدور حول جدواه ومعايير تطبيقه ومدى مواكبته للمناخ التعليمي والبحثي بالجامعات. وحقيقة الأمر أن انتخاب القيادات الجامعية تُعد قضية «جدلية» تتباين فيها الآراء والرؤى، وتلقى معارضة من شريحة متسعة من المجتمع الأكاديمي ليس على مستوى التطبيق فحسب بل

أيضاً من حيث «المبدأ» و«المواءمة» مع منظومة العمل الجامعي (مني عبد الغني عبد الستار).

فقد مرت الجامعات في مصر بفترة زمنية كان اختيار عمداء كلياتها يتم بالانتخاب من الحاصلين على درجة الأستاذية من أعضاء هيئة التدريس بالكلية، في حين يُختار نواب رئيس الجامعة ورئيس الجامعة من قِبَل رئيس مجلس الوزراء ورئيس الجمهورية بناء على ترشيح وزير التعليم العالي. وفي كل الأحوال، يُعين رؤساء الأقسام وفق الأقدمية والخبرة الأكاديمية بقرار من رئيس الجامعة. ورغم أن تجربة اختيار العمداء بالانتخاب مثلت خطوة تدعم الأسلوب الديمقراطي لاتخاذ القرار، وتتواءم مع توجه استقلال الجامعات، ومساهمة أعضاء هيئة التدريس ذوى الخبرة الأكاديمية في اختيار من يمثلهم، فلم يستمر هذا الأسلوب لفترة طويلة، وعاد اختيار العمداء مرة أخرى بقرار من رئيس الجامعة. وقد استمر هذا الوضع حتى قيام ثورة يناير (٢٠١١)، حيث ساهم الحراك السياسي والنشاط الطلابي بوجه عام، ومطالبات تغيير آليات اختيار القيادات الجامعية بقيادة تيار استقلال الجامعات، ونوادي أعضاء هيئة التدريس، والحركات المناهضة لنظام مبارك بوجه خاص، في إقرار مبدأ اختيار القيادات الجامعية بالانتخاب الحر من خلال الاقتراع السري المباشر على مستوى العمداء، والمجمع الانتخابي على مستوى رؤساء الجامعات، وبمشاركة كل أعضاء هيئة التدريس ونسبة من الهيئة المعاونة.

وقد تم إقرار أسلوب الانتخاب بناء على استفتاء قامت به وزارة التعليم العالي، رغم الظروف السياسية غير المواتية إبان هذه الفترة. حيث تضمن الاستفتاء بديلين لتطبيق منظومة الانتخابات وفق اختيار أعضاء هيئة التدريس، يعتمد البديل الأول على الاقتراع السري المباشر للمفاضلة بين المتقدمين لشغل منصب العميد أو رئيس الجامعة، في حين يتم الاختيار في البديل الثاني على مرحلتين، تختص المرحلة الأولى بعرض ملفات المرشحين على لجنة من الحكماء للتأكد من استيفائهم متطلبات الوظيفة من خبرة تعليمية، وقدرة على اتخاذ القرار، ورؤية مستقبلية، وقدرات متقدمة للبحث والتطوير. ويتم الاقتراع السري في المرحلة الثانية للاختيار على القائمة المختصرة التي تحقق شروط التعيين. ورغم تحقيق البديل الثاني هدفي المواءمة مع طبيعة المنظومة التعليمية وديمقراطية اتخاذ القرار، فقد تم إقرار البديل الأول للاقتراع المباشر بموافقة (٨٣) في المائة من أعضاء هيئة التدريس في

حينها. وفي عام (٢٠١٣) تم تعديل قانون الجامعات ليتضمن تقنين أسلوب الانتخاب المباشر لعمداء ورؤساء الجامعات، في حين ظل اختيار نواب رؤساء الجامعات ووكلاء الكليات يخضع للقواعد السابقة.

وفي ظل غياب حوار مجتمعي بمشاركة أعضاء هيئة التدريس، وتقييم موضوعي للبدائل، فوجئ المجتمع الأكاديمي للجامعات في عام (٢٠١٤) بصدور قرار وزير التعليم العالي بنظام جديد لاختيار القيادات الجامعية (المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠١٤)، وإصدار التعديل التشريعي بشأنه بقانون تنظيم الجامعات (قرار رئيس جمهورية مصر العربية، بقانون (٥٢) لسنة ٢٠١٤ بتعديل بعض احكام قانون تنظيم الجامعات). ولم يلقَ التعديل الجديد ارتياح أعضاء الهيئة العلمية بالجامعات لعدد من الأسباب، من أهمها الخلل التنفيذي الذي يُحدد صدور قرار تعيين عمداء الكليات من رئيس الجمهورية، في حين يصدر قرار نائب رئيس الجامعة من قِبَل رئيس مجلس الوزراء. وقد أدى ذلك إلى تأخير الإجراءات وطول الفترة اللازمة لصدور قرار تعيين العمداء، حيث إن الجامعات الحكومية يتراوح عدد الكليات بها من (٢٠ إلى ٢٥) كلية ومعهدًا عاليًا في المتوسط. كما أن هذا التعديل يقنن العودة إلى نظام التعيين ومركزية اتخاذ القرار، وبما يمكن أن يساهم في تقديم اعتبارات الولاء لسلطة التعيين على مقتضيات التمسك بمعايير الخبرة والتميز العلمي والقدرة على القيادة. إذ تعتمد آليات النظام المقترح على اللجان المصغرة (سبعة أعضاء لاختيار رئيس الجامعة، مقابل خمسة أعضاء فقط لاختيار عمداء الكليات) مع اختيار أغلبية اللجنة من السلطة العليا للتعيين.

وتُعد مراجعة هذا التطور التاريخي وتقييم البدائل السابقة للاختيار أمرًا مهمًا لابد أن يُؤخذ في الاعتبار، رغم صدور قرار وزير التعليم العالي بتعديل آليات اختيار القيادات الجامعية المبني على موافقة المجلس الأعلى للجامعات في ٣٠ يناير من هذا العام حيث نص قرار وزير التعليم العالي رقم ٢٩٣ لسنة ٢٠٢١ والصادر بتاريخ ٢٧/١/٢٠٢١ بشأن إعادة تشكيل اللجان المختصة بترشيح رؤساء الجامعات وعمداء الكليات والمعاهد وتنظيم عملها وإجراءات وشروط الترشيح ومعايير المفاضلة (التعليم العالي، قرار (٢٩٣) لسنة (٢٠٢١، ٣٠ يناير ٢٠٢١)

المادة الاولى

تشكل اللجنة المختصة بترشيح المتقدمين لشغل وظيفة رئيس الجامعة بقرار من الوزير المختص بالتعليم العالي بعد موافقة المجلس الأعلى للجامعات على النحو الآتي:

١- عضوان يختارهما الوزير المختص بالتعليم العالي من العلماء البارزين المشهود لهم بالكفاءة والنزاهة العلمية.

٢- أربعة أعضاء يرشحهم المجلس الأعلى للجامعات من ذوي الخبرة في مجال التعليم الجامعي والإدارة، ويكون بينهم أحد رؤساء الجامعات، الذي تسند إليه رئاسة اللجنة.

٣- ثلاثة أعضاء يرشحهم مجلس الجامعة المعنية من بين رموز الجامعة ممن سبق لهم تقلد مناصب عامة أو إدارية ولهم الخبرة في مجال التعليم الجامعي والإدارة، وبالنسبة للجامعات التي لم يمض على إنشائها ٢٠ سنة يجوز لمجلس الجامعة اختيارهم من الجامعات الأخرى.

على أن ترشح كل جهة مرشح احتياطي العضوية اللجنة يحل محل المرشح الأساسي لها حال غيابه في إحدى جلساتها أو وجود مانع يمنعه من الاشتراك في أعمال اللجنة ويحدد القرار الصادر بتشكيل اللجنة ميعاد ومقر انعقاد أولى جلساتها.

المادة الثانية

تشكل اللجنة المختصة بترشيح المتقدمين لشغل وظيفة عميد الكلية أو المعهد بقرار من الوزير المختص بالتعليم العالي بعد موافقة المجلس الأعلى للجامعات على النحو الآتي:

١- عضوان يرشحهما المجلس الأعلى للجامعات من العلماء البارزين المشهود لهم بالكفاءة والنزاهة العلمية

٢- عضوان يرشحهما مجلس الجامعة المعنية من ذوي الخبرة في مجال التعليم الجامعي والإدارة، على أن يكون من بينهما رئيس الجامعة والذي تسند إليه رئاسة اللجنة وفي حالة الغياب أو المانع تسند رئاسة اللجنة لأحد نواب رئيس الجامعة ثم لأقدم العمداء ثم من يليه في الأقدمية.

٣- عضو يرشحه مجلس الكلية أو المعهد من ذوي الخبرة في مجال التعليم الجامعي والإدارة.

على أن ترشح كل جهة مرشح احتياطي لعضوية اللجنة يحل محل المرشح الأساسي لها حال غيابه في إحدى جلساتها، أو وجود مانع يمنعه من الاشتراك في أعمال اللجنة،

ويحدد القرار الصادر بتشكيل اللجنة ميعاد ومقر انعقاد أولى جلساتها، وتكون مدة العمادة ثلاث سنوات.

المادة الثالثة

مع عدم الاخلال بحكم البند (٢) من المادة الثانية من هذا القرار يتم اختيار ممثلي الجامعة أو الكلية في عضوية اللجان المختصة بترشيح رؤساء الجامعات أو عمداء الكليات أو المعاهد بحسب الأحوال بالاقتراع السري، ويشترط في أعضاء تلك اللجان ألا يكونوا ممن يتولون مناصب إدارية أو تنفيذية بالجامعة المعنية، وألا يكون بين أحد منهم وبين أحد المتقدمين لشغل الوظيفة صلة قرابة أو مصاهرة حتى الدرجة الرابعة، أو شراكة من أي نوع أو خصومة قضائية.

المادة الرابعة

يشترط للترشح لوظيفتي رئيس الجامعة أو عميد الكلية أو المعهد ما يلي:

- ١- أن يكون المتقدم للترشح من الأساتذة العاملين بإحدى الجامعات الخاضعة لأحكام قانون تنظيم الجامعات المشار إليه، على أن يكون شغل وظيفة أستاذ لمدة ٥ سنوات وعلى رأس عمله بالجامعة لمدة سنتين على الأقل للترشح لوظيفة رئيس الجامعة.
- وأن يكون أستاذا عاملا بالكلية أو المعهد وعلى رأس عمله بالجامعة لمدة سنة على الأقل، حال الترشح للعمادة،
- وفي جميع الأحوال يجب الا يكون المرشح سبق له شغل الوظيفة المتقدم لها عن طريق التعيين الا لمرة واحدة على الأكثر.
- ٢- ألا يكون سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية أو بعقوبة مقيدة للحرية في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره.
- ٣- ألا يكون قد وقع عليه جزاء تأديبي إلا إذا تم إلغائه أو إذا تم محو الجزاء أو سحبه من قبل السلطة.
- ٤- ألا يكون المرشح متوليا لأي منصب حزبي وقت الترشيح وظيفية مدة توليه المنصب.
- ٥- حضور المرشح للدورة التدريبية التي تعقد بإحدى الجهات التي يحددها المجلس الاعلى للجامعات للتأهيل لشغل الوظيفة.

المادة الخامسة

في حالة خلو الكلية أو المعهد من الأساتذة العاملين أو وجود أستاذ وحيد، أو تعذر اتخاذ إجراءات تعيين العميد لأي سبب من الأسباب، فلرئيس الجامعة أن يندب مؤقتاً من يتولى القيام بأعمال العميد وفقاً لما نظمه قانون تنظيم الجامعات المشار إليه في هذا الشأن، على أن يتم السير في الإجراءات اللازمة للتعين بمجرد إمكانية ذلك.

المادة السادسة

تختص اللجنة بما يلي:

- ١- الاعلان عن خلو الوظيفة قبل نهاية مدة الـ ٦ أشهر على الأقل وإعداد الجدول الزمني لعملها.
- ٢- فتح باب التقدم وتلقي الأوراق لمدة أسبوع على الأقل، على أن يتقدم المرشحون بأوراق ترشحهم إلى اللجنة متضمنة طلب الترشيح وبيان حالة رسمي من الجامعة المختصة مشفوعاً بالسيرة الذاتية للمرشح، وما يؤيدها، وخطة العمل الخاصة به، مبيتاً بها أوجه التطوير وطرق الإصلاح ومقترحات التنمية والتطوير طبقاً للوظيفة المتقدم لها، كما يلتزم بتقديم كل ما تطلبه اللجنة من مستندات لازمة للترشيح ويؤشر على ملف التقدم من الموظف المختص، بما يفيد ساعة وتاريخ التقدم، على أن تسلم أوراق الترشيح لأمانة المجلس الأعلى للجامعات، حال التقدم لمنصب رئيس الجامعة.
- ٣- فحص أوراق المتقدمين واستبعاد غير المستوفي للشروط القانونية للترشيح بقرار مسبب منها يثبت مضمونه في محاضر أعمال اللجنة، ويعلن للمستبعد خلال ٤٨ ساعة، وعلى اللجنة إثبات فيما يقدم إليها من طعون على المرشحين أو تظلمات من المستبعدين خلال أسبوع من تاريخ تقديم التظلم أو الطعن
- ٤- تختار اللجنة الثلاثة الحاصلين على أعلى الدرجات وفقاً لمعايير المفاضلة المرفقة بالقرار، وترفع توصياتها إلى وزير التعليم العالي بالنسبة لرئيس الجامعة، ولرئيس الجامعة بالنسبة للعميد، توطئة لعرضها على السلطة المختصة، فإذا تبين للوزير عدم توافر أي من الشروط أو المقومات لشغل الوظيفة في المرشحين، تعاد الإجراءات مرة أخرى.

المادة السابعة

ينتهي عمل اللجان المشكلة وفقاً لأحكام المادتين الأولى والثانية من القرار بمجرد رفع توصياتها على النحو المنصوص عليه في المادة السابقة.

المادة الثامنة

تشكل لجنة استشارية قانونية بالمجلس الأعلى للجامعات برئاسة أمين المجلس الأعلى للجامعات، وعضوية المستشار القانوني للمجلس الأعلى للجامعات، والمستشار القانوني لوزير التعليم العالي، وللجنة أن تستعين بالمستشار القانوني للجامعة المعنية بالأمر المعروض على اللجنة.

المادة التاسعة

يعمل باستمارة معايير المفاضلة عند تقييم المرشحين لشغل وظيفتي رئيس الجامعة وعميد الكلية أو المعهد

وقد تم وضع استمارة للمفاضلة بين المرشحين وتم تقسيمها الي سمات ومعايير وتم تقسيم المعايير الي بنود وهي

أولاً: القدرات القيادية وتم وضع تقييم لها من (٢٠ درجة)

ثانياً: القدرات الإدارية وتم وضع تقييم لها من (٢٠ درجة)

ثالثاً: اليات تطوير التعليم وتم وضع تقييم لها من (٢٠ درجة)

رابعاً: مهارات الاتصال وتم وضع تقييم لها من (١٠ درجة)

خامساً: القدرة على إدارة الأصول المالية والموارد البشرية وتم وضع تقييم لها من (١٠ درجة)

سادساً: القدرات البحثية وتم وضع تقييم لها من (١٠ درجة)

سابعاً: مدى ارتباط الخطة المقدمة مع واقع الجامعة وإمكانية تطبيقها في الفترة المحددة وتم وضع تقييم لها من (١٠ درجة)



المجلس الأعلى للجامعات
مكتب الأمين

استمارة المعايير الإستراتيجية للمفاضلة لإختيار القيادات الجامعية

بيانات شخصية :

إسم المتقدم للوظيفة:	
العمل الحالي للمقدم للوظيفة:	
المنصب المتقدم لشغلة:	رئيس جامعة (تذكر) ----- عميد كلية (تذكر) -----

المعايير المطلوبة في المتقدم :

أولاً : القدرات القيادية (٢٠ درجة) :

التقييم	الدرجة	المعيار
٥	٥	الرؤية والكاريزما وحضور الشخصية
٥	٥	المسئولية المجتمعية والقدرة على خدمة الآخرين
٥	٥	القدرة على التغيير - حل المشكلات - التركيز على النتائج
٥	٥	التوازن النفسي والمرونة والعمل بروح الفريق

ثانياً : القدرات الإدارية (٢٠ درجة) :

التقييم	الدرجة	المعيار
١٠	١٠	القدرة على أحداث تطور مؤسسي في إطار الكلية أو الجامعة
٥	٥	تولى مواقع إدارية أكاديمية متنوعة ولسنوات طويلة
٢	٢	الإدارة العامة وإدارة الوقت وإدارة الاجتماعات
٣	٣	التخطيط الاستراتيجي

استمارة المعايير الإستراتيجية للمفاضلة لاختيار القيادات الجامعية



المجلس الأعلى للجامعات
مكتب الأمين

التقييم الاجمالي للمتقدم وفقاً للمعايير السابقة :

التقييم	الدرجة	المعيار
٢٠	٢٠	أولاً : القدرات القيادية
٢٠	٢٠	ثانياً : القدرات الإدارية
٢٠	٢٠	ثالثاً : المياد تطوير التعليم
١٠	١٠	رابعاً : مهارات الإتصال
١٠	١٠	خامساً : القدرة على إدارة الاسول المالية والموارد البشرية
١٠	١٠	سادساً : القدرات البحثية
١٠	١٠	سابعاً : مدى ارتباط الخطة المقدمة مع واقع الجامعة ومكانية تطبيقها في الفترة المحددة
١٠٠	١٠٠	الاجمالي

السادة أعضاء اللجنة :

الاسم	الوظيفة	التوقيع
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		
٧		
٨		
٩		

ثالثاً : أليات تطوير التعليم (٢٠ درجة) :		
التقييم	الدرجة	المعيار
	٥	المشاركة في ابتكار الأليات اللازمة لربط الجامعة بالصناعة وقضايا المجتمع المحلي والدولي
	٥	تطوير وتحسين التعليم والتعلم وعلاقته باستراتيجية التعليم وإكساب الطلاب المهارات المهنية المستهدفة
	٥	إستحداث برامج بينية في الدراسات العليا وتشجيع الدرجات المهنية لتناسب سوق العمل
	٥	توفير البيئة اللازمة لاجراء أبحاث علمية وتطبيقية وتقوية الشراكة مع قطاع الصناعة

رابعاً : مهارات الإتصال (١٠ درجات) :		
التقييم	الدرجة	المعيار
	٥	إجادة اللغة
	٥	مهارات العرض الفعال

خامساً : القدرة على إدارة الأصول المالية والموارد البشرية (١٠ درجات) :		
التقييم	الدرجة	المعيار
	٥	التجديد في مصادر الدخل
	٥	إدارة الموارد البشرية

سادساً : القدرات البحثية (١٠ درجات) :		
التقييم	الدرجة	المعيار
	٥	معامل هيرش H-Index والاسهامات البحثية أو المؤنجات المحكمة دولياً بالنسبة لقطاع العلوم الإنسانية
	٥	مشاريع بحثية وبراءات الاختراع

سابعاً : مدى ارتباط الخطة المقدمة مع واقع الجامعة وإمكانية تطبيقها في الفترة المحددة (١٠ درجات) :		
التقييم	الدرجة	المعيار
	١٠	مدى ارتباط الخطة المقدمة مع واقع الجامعة وإمكانية تطبيقها في الفترة المحددة

ان إشكالية الاختيار الحقيقي للقيادات تبقى قائمة كونها ذات صلة بالأفراد ابتداء، فضلاً عن النسبية في معايير ذلك القائد المنشود عندما أردنا الاستنتاج بأنه القادر على تحقيق أهداف اختياره (بسمان فيصل محبوب، ٢٠١٩، ص ٢٩)

ورغم أهمية عملية الاختيار في انتقاء العناصر الكفوءة في تولي الوظائف، ولا سيما القيادية منها في المؤسسات ولا سيما الجامعية منها وما يترتب على ذلك من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحقيق أهداف المؤسسة وتوصيل رسالتها إلا أن هذه العملية تصاحبها بعض المشكلات الأكاديمية والإدارية والتي أثرت بالسلب على اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية علي مستوى التعليم الجامعي وأهم هذه السلبيات: (محمد عبد الرزاق، أشرف نصحي، ص ٨٨٢)

١- عدم استقلال الجامعة عن الدولة الاستقلال التام في شؤونها وخاصة اختيار قياداتها الأكاديمية والإدارية.

- ٢- تمسك القيادات الجامعية بموقعها أصبح من دواعي الحماية خاصة وقد انتشرت ثقافة البحث في سلبيات القيادات السابقة ومحاولة النيل منها.
- ٣- عدم دقة اختيار بعض القيادات الجامعية وعلية فقد تسرب إلي مسيرة العمل الجماعي قيادات تغيب عنها المصادقية وتحاول الاحتفاظ بموقعها بكل الأساليب عملاً بميثاق " الغاية تبرر الوسيلة" فيكون شدة التمسك بالمنصب علي حساب المصلحة العامة وجدية الأداء.
- ٤- انشغال بعض القيادات الجامعية بإدارة الاعمال الورقية والمكتبية وانفصالها عن أرض الواقع ووقوعها فريسه للخداع المؤسسي الذي غالباً ما يبدأ من القاعدة والمقربين.
- ٥- عدم جدية العمل ونقص المعلومات ونمو مركز القوي وتغليب المصالح الشخصية علي آليات التقييم والمحاسبة وسوء استغلال المناخ السياسي.
- ٦- تحول مفهوم الولاء الي بعض اشكال النفاق التي تهدف إلى إرضاء القيادات الجامعية وادعاء مثالية الأداء ومحاولة تضليل الرؤساء.
- ٧- انتشار ظاهرة العنف الإداري التي قد تجبر القيادات الوسيطة على إخفاء الحقائق أو تلوينها.
- ٨- الاعتماد بصفة مطلقة على الإحصاءات والتقارير في تقييم العمل الجماعي والقائمين على تنفيذه وهذا لا يخلو من العامل الشخصي.
- ٩- انعكاس مفهوم الإدارة في خدمة الجامعة الي الجامعة في خدمة الإدارة ويقع التركيز على الإيجابيات والمبالغة فيها وإخفاء السلبيات.
- ١٠- تطرف أحكام المؤسسة الجامعية في الشخصيات القيادية والعامة وتحميلها مسئولية كل الأخطاء مما تسبب في قتل روح المخاطرة والابتكار.
- ١١- آلية اختيار القيادات الجامعية تعتمد مبدأ الشطارة بدلاً من مبدأ الجدارة.
- ١٢- ميل ملحوظ للمحسوبية والوساطة على حساب الكفاءة والخبرة.
- ١٣- جمود اللوائح والقوانين والتشريعات المتعلقة باختيار القيادات الجامعية
- ١٤- عدم قيام إدارة الموارد البشرية في الجامعات بدورها الصحيح.

ونجد ان موضوع اختيار القيادات الجامعية يظل محل نقاش واسع النطاق يدور حول جدواه ومعايير مواكبته للمناخ التعليمي والبحثي بالجامعات إذ يعد انتخاب القيادات الجامعية قضية جدلية تتباين فيها الآراء والرؤى ليس علي مستوى التطبيق فحسب بل أيضا من حيث المبدأ والمواءمة مع منظومة العمل الجامعي فالانتخابات الجامعية وفقاً لرأي الباحث لا تمثل توجها يحظى بقبول عام من معظم الجامعات ومؤسسات التعليم العالي علي المستويين الوطني بسبب كونه قد يقوم علي الركون إلي الشللية والمحسوبية والصراع الخفي علي كراسي القيادة الاكاديمية غير انه ومن اجدر من المجتمعات الجامعية لترسيخ ثقافة الانتخاب واختيار الاصلح في المجتمع .

كما ان الوضع الحالي وهو ما أقرته الحكومة كنظام جديد لاختيار القيادات الجامعية ، لم يخضع لتقييم حقيقي لنتائج التطبيق والخبرات السابقة المحلية أو الدولية، فضلاً عن إعداده في غياب حوار جامعي جاد وفي مناخ يتسم بعدم الشفافية وغياب المشاركة من قبل أعضاء هيئة التدريس، وهو الأمر الذي يخل بمبدأ استقلالية الجامعات، كما أن النظام الجديد يقنن العودة إلى نظام التعيين ومركزية اتخاذ القرار، وبما يمكن أن يساهم في تقديم اعتبارات الولاء لسلطة التعيين على مقتضيات التمسك بمعايير الخبرة والتميز العلمي والقدرة على القيادة. إذ تعتمد آليات النظام المقترح على اللجان المصغرة مع اختيار أغلبية اللجنة من السلطة العليا للتعين، يُضاف إلى ما سبق أن سلطة التعيين هي المسؤولة عن الاختيار النهائي بين المرشحين من خلال ثلاثة أسماء تقدمهم اللجان لمُتخذ القرار . ووفقاً لرأي الباحث أن يتم إعادة هذا النظام إلى الجامعات الحكومية لمزيد من الدراسة والتقييم في مناخ يتسم بالشفافية والمشاركة المجتمعية.

ويقترح الباحث ان يتم تشكيل لجان مختصة على مستوى الجامعة للفحص والنظر في الطلبات المقدمة لشغل المواقع القيادية على ان يكون دور اللجان فحص ملفات المتقدمين من حيث الكفاءة والخبرة العملية والعلمية وعمل مقابلات شخصية وتقوم اللجنة بعدها بوضع توصيات بعدد من الأسماء ثم يقوم المجتمع الجامعي بانتخاب الرجل المناسب لتلك المواقع القيادية مما يضمن وصول ذوي الكفاءة والخبرة والقدرة الاهلية لمثل هذه المواقع القيادية.

الواقع الفعلي لاختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول:

يتناول هذا الجزء من البحث الواقع الفعلي لاختيار القيادات الجامعية في بعض الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية للتعرف على المشكلات والأسباب التي تعوق اختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية المصرية، وكذلك التعرف على آراء ومقترحات القيادات الجامعية في بعض الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية. حتى يمكن إعطاء صورة متكاملة وصادقة من خلال الدراسة النظرية، وما تسفر عنه الدراسة الميدانية.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

(١) أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى تحقيق التالي:

- التعرف على الواقع الفعلي لاختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية.
- الوصول إلى بعض المقترحات التي تسهم في اختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية.

(٢) إعداد أداة الدراسة الميدانية:

■ الاستبانة: Questionnaire

اتساقاً مع طبيعة الدراسة، وتحقيقاً لأهدافها استعان الباحث بالاستبانة كأداة لإجراء الدراسة الميدانية، حيث تُعد الاستبانة وسيلة مهمة للحصول على إجابات عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يُعد لذلك، ويقوم المُجيب بملئه بنفسه (جابر عبد الحميد جابر وأحمد حمدي كاظم، ٢٠٠١م. ص ٢٤١)، ومن ثمّ فهو يُفيد في التّوصّل إلى معلومات، والتّعرّف على خبرات واتجاهات وآراء قد لا يُمكن الحصول عليها بوسائل أخرى كالرّجوع إلى الكُتُب والوثائق (عزيز حنا داود، وأنور حُسين عبد الرّحمن، ومُصطفى مُحمّد كامل، ٢٠٠٩، ص ٧٨).

ومن المفيد في الدراسات الميدانية استخدام أكثر من أداة من أدوات البحث، فتعدد الأدوات وتكاملها يعمل على محاصرة الظاهرة "موضوع البحث" من جوانبها المختلفة ويمكن

التوصل إلى بيانات يكون من الصعب الحصول عليها باستخدام أداة واحدة، كذلك قد يفيد استخدام أداة معينة في توفير البيانات اللازمة لتصميم أداة أخرى، والتي تمثل الأداة الرئيسية في البحث أو لتأكيد النتائج التي وصلت إليها وتعميمها، والإسهام في تفسيرها (نجيب إسكندر وآخرون، ٢٠٠٧، ص ١٩٧).

لذلك استخدمت الدراسة الاستبانة باعتبارها وسيلة للحصول على المعلومات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل في المجتمع قيد البحث، والتي تقوم على شكل عددٍ من العبارات يتطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الدراسة.

كما أنّ الاستبانة أداة شائعة يستخدمها المشتغلون بالبُحوث التربوية على نطاق واسع للحصول على المعلومات والظروف والأساليب القائمة بالفعل والاستعلام عن الاتجاهات والآراء، كما تُعدّ الاستبانة من أهم وسائل البحث العلمي لجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة موضوع الدراسة (شبل بدران وكمال نجيب، ١٩٩٤م. ص ٨٧).

وتُعرف الاستبانة بأنها سلسلة من الأسئلة التي تتعلق بموضوع أو موضوعات سيكولوجية أو اجتماعية أو تربوية، وتعطى الاستبانة لمجموعة من الأفراد بغرض الحصول على بيانات تتعلق ببعض المشكلات، ومن مميزات اختيار تلك الأداة للبحث ما يلي (شبل بدران وكمال نجيب، ١٩٩٤م. ص ٩٤):

- أنه يمكن توجيه أسئلة خاصة مُحددة تتطلب إجابات مُحددة.
- أنه يمكن جمع المعلومات بسرعة وبطريقة دقيقة.
- أنها تتيح الفرصة للأفراد أن يُعبّروا بطلاقة وسهولة عن آرائهم دون حرج.
- يمكن توزيعها على عدد كبير من أفراد العينة، وفي أماكن مُتعددة ومُتباعدة، ومن ثمّ فهي تُعدّ أداة مناسبة لعينة الدراسة.
- أنه يمكن تصنيف الإجابات.
- سهولة تحليل نتائجها إحصائياً.

واعتماداً على ما سبق، فقد تمّ إعداد الاستبانة كأداة أساسية للدراسة الميدانية، بهدف التعرف على آراء عينة من القيادات الجامعية في بعض الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية فيما يتعلق باختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية

وقد تمّ بناء الاستبانة على النحو التالي:

قام الباحث بصياغة الصُّورة المبدئية للاستبانة في ضوء الإطار النَّظري للدراسة الحالية والدراسات السَّابقة، وتكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من (٨٠) عبارة تمّ عرضها على مجموعة من المحكمين؛ تمهيداً للنُّزول إلى الميدان، وقد تمّ تعديل البُؤد التي أشار المحكمون بضرورة تعديلها، وكذلك حذف بعضٍ منها وإضافة البعض الآخر من حيث (ملاءمتها للصياغة - ومُناسبتها للمحور)، ومن ثمّ أصبحت الاستبانة في صورتها النهائيّة تتكون من (٥٧) عبارة، وعدد (٣) ثلاث محاور، وقد تمّ وضع سُؤال مفتوح في كلِّ محور ليكشف عن المقترحات الخاصة بأفراد العيّنة.

والجدول التالي يوضح محاور وعبارات الاستبانة

جدول رقم (١) يوضِّح محاور وعبارات الاستبانة

م	المحور	عدد	
		العبارات	العبارات
١	معايير اختيار قادة المجتمع الجامعي	٤٦	١
٢	أساليب ومصادر اختيار القيادات الجامعية	٨	٤٧
٣	مدى التزام القيادة الجامعية بمسئولية إعداد القادة الواعدين	٣	٥٥

■ صدق الاستبانة: *Validity*

يُعرّف صدق الاختبار على أنه درجة الصِّحة التي نقيس بها ما نريد قياسه أو أنه الدَّرَجَة التي نقرب منها بنجاح تام لقياس ما نريد قياسه (مجدي عبد الكريم حبيب، ١٩٩٦م. ص ٢٩٢).

تُعدُّ الأداة صادقة إذا استطاعت قياس الظَّاهرة التي وُضعت من أجلها أي أنّ الاستبانة الصَّادقة تقيس ما وُضع لقياسه، ويدل صدق الاستبانة على مدى تحقيقه للهدف الذي وُضعت من أجله، فتكون وسيلة القياس صادقة إذا كانت تقيس ما يدعي قياسه (محمّد محمود عدس، ١٩٩٣م. ص ١٦٥-١٦٦)، وصدق الاستبانة هو مقدرته على قياس ما وُضع من أجله أو السِّمة المراد قياسها، ويتم توضيح ذلك فيما يلي (رمزية الغريب، ٢٠٠٢م. ص ٦٧٧):

وللتأكد من صدق الاستبانة، استخدمت الدراسة الحالية ما يلي:

• صدق المضمون: *Content Validity*

ويُسمى بالصدق المنطقي *Logical* وهو قياس لمدى تمثيل الاستبانة لنواحي الجانب المُقاس، وهو يعتمد على مدى تمثيل المقياس للمواقف أو الجوانب التي تقيسها (مُحمَّد أحمد عبد السلام، ١٩٩٧م. ص ١٨٠)، وقد راعت الدراسة أن تكون مفردات الاستبانة مُعَبَّرة وتُغطي جميع الجوانب الأساسية للموضوع تغطيةً مُلائمة.

• الصدق الظاهري: *Face Validity*

ويتم التَّوَصُّل إليه من خلال حُكم مُختص على درجة قياس الاستبانة للِسِمَة المُقاسة، وبما أنَّ هذا الحُكم يتصف بدرجة من الدَّاتِيَة لذلك تُعطي الاستبانة لأكثر من مُحَكِّم، ويتم تقييم درجة الصدق للاستبانة من خلال التَّوَافُق بين قُدَّرات المُحكِّمين (أحمد سليمان عودة، ٢٠٠٥م. ص ٢٧٠)، وللتأكد من صدق الاستبانة فقد تمَّ عرض الاستبانة على مجموعة من السَّادة المُحكِّمين، والبالغ عددهم (٢٠) مُحَكِّمًا من أصحاب الخبرة في مجال الإدارة التَّعليمية، وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى سلامة العبارات من حيث دقتها العلمية، وصياغتها اللُّغوية ومعانيها، ومدى مُناسبتها لمجال الدِّراسة وموضوعها، أو تعديل العبارات المُتشابهة، أو تعديل الصِّياغة اللُّغوية، وقام الباحث بجمع الاستبانات وتفرغ جميع المُلاحظات الواردة في فقراتها، وتمَّ الإبقاء على العبارات التي حصلت على مُوافقة أغلبية المُحكِّمين، وقد تمَّ تعديل البُؤود في ضوء المُقترحات حيثُ بلغت نسبة إِتِّفاق ٧٣٪ فأكثر على أهْمِيَة العبارة، وعلى أثر ذلك تمَّ تعديل الاستبانة.

• الصدق الدَّاتِي: *Intrinsic Validity*

تمَّ حساب الصدق الدَّاتِي للاستبانة عن طريق حساب الجذر التَّربيعي لمعامل الثَّبات أي أن:

$$\text{معامل الصدق الدَّاتِي} = \sqrt{\text{معامل الثَّبات}} = \sqrt{0.92} = 0.96$$

ثبات الاستبانة: *Reliability*

يُقصد بالثبات الموثوقية، ولفظ الثبات يُشير إلى نفس الشيء بالنسبة للقياس، بمعنى الحصول على نفس النتائج عند تطبيق الأداة أكثر من مرة على الأفراد أنفسهم (بشير صالح الرشيدي، ٢٠٠٠م. ص ١٦٤).

فيعدُّ المقياس ثابتًا إذا كان يُعطي نفس النتائج، إذا ما أُعيد تطبيقه على نفس الأفراد وفي ظروف مشابهة تمامًا للظروف التي سبق اختبارهم فيها ثمَّ حساب مُعامل الارتباط المُناسب بين أدائهم في المرّتين.

ومُعامل الارتباط المُرتفع يدل على ارتفاع الثبات، وإذا كان المقياس ثابتًا ثباتًا تامًا فإنَّ مُعامل الارتباط سوف يكون (١.٠) غير أنه لا يُوجد اختبار ثابتًا ثباتًا تامًا (ل. ر. جاي، ١٩٩٣م. ص ١٥٢).

وللتأكد من ثبات الاستبانة تمَّ تطبيقها على عيّنة مُكونة من (٧٠) من القيادات الجامعية المتمثلة في جامعة اسيوط، ثمَّ أُعيد تطبيقها على نفس العيّنة بفارق زمني وقدره (٢١) يومًا، ولحساب الثبات العام تمَّ إعطاء درجة كاملة لكُلِّ عبارات الاستبانة، وتمَّ حساب مُعامل الثبات بحساب مُعامل الارتباط بين نتائج التَّطبيقين الأول والثاني على عيّنة الثبات. وتمَّ حساب مُعامل الثبات لهذه الاستبانة باستخدام المُعادلة العامة للارتباط بين الدَّرجات الخام للتَّطبيقين كما يلي (صلاح الدّين محمود علام، ٢٠٠٤م. ص ٢٢٨):

$$r = \frac{N \text{ مجس ص} - \text{مجس ص} \times \text{مجس ص}}{N \text{ مجس ص} - 2 \text{ مجس ص} - 2 \text{ مجس ص}}$$

$$[N \text{ مجس ص} - 2 \text{ مجس ص}] [N \text{ مجس ص} - 2 \text{ مجس ص}]$$

حيث إنَّ $N =$ عدد أفراد العيّنة

$S =$ درجات العيّنة في التَّطبيق الأول

$S =$ درجات العيّنة في التَّطبيق الثاني

وبعد حساب مُعامل الارتباط وُجد أنَّ مُعامل الثبات للاستبانة يساوي (٠.٧١) تقريبًا، وهي درجة مُناسبة تدل على ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتَّطبيق على أفراد عيّنة الدِّراسة.

(٣) اختيار عينة الدراسة:

ليس من السهل عادةً عند دراسة ظاهرة مُعَيَّنة في مُجتمع أصلي أن تقوم بدراسة جميع أفراد ذلك المُجتمع، وبخاصة إذا كان هذا المُجتمع كبيراً نسبياً، ولذلك يلجأ الباحث إلى اختيار عدد محدود أو جزء من هذا الكلّ أو بعض من جميع (فؤاد أبو حطب وآمال صادق، ١٩٩٦م. ص ٧٧)، يكون موضع الفحص والدراسة، ويسمى هذا الجزء بالعينة (Sample) حيث تُشير إلى مجموعة من الأفراد تشتق من المُجتمع الأصلي، ويُفترض فيها أنها تُمثّل المُجتمع الأصلي تمثيلاً صادقاً، أي أن يتصف أفراد العينة بنفس صفات المُجتمع الأصلي (حمدي أبو الفتوح عطية، ١٩٩٦م. ص ٢٧١).

والهدف من اختيار العينة ليس مجرد دراسة هذا الجزء والوصول إلى نتائج حوله فقط، وإنما التعميم على الكلّ أو الجميع الذي ينتسب إليه - أي التعميم من العينة إلى المُجتمع الأصلي Population - يتطلب ذلك شرطين رئيسيين في العينة، هما: التمثيل Representation، والمصادفة Chance، ويرى علماء الإحصاء أنه لو كانت العينة مختارة اختياريًا عشوائيًا تمامًا فأنها حينئذٍ تُمثّل الأصل الكلي الذي تنتمي إليه (فؤاد أبو حطب وآمال صادق، ص ٧٧-٨٠).

ويرى البعض أنّ العينة يجب أن تكون كبيرة إذا كانت الظاهرة موضع الدراسة متباينة كالظواهر التربوية (جابر عبد الحميد جابر وأحمد حمدي كاظم، ص ٢٣٥)، ومن ثمّ يُمكن القول بأنّ أحد أهم خطوات إجراء الدراسة هو اختيار العينة، وأنّ الحد الأدنى المقبول في الدراسة الوصفية هو ١٠٪ من المُجتمع الأصلي الذي تُمثّله هذه العينة (علي ماهر خطاب، ٢٠٠٢م. ص ٩٥).

أمّا العينة العشوائية الطبّيقية يقوم الباحث فيها بتقسيم مجتمعه الأصلي إلى طبقات بناءً على خاصية مُعَيَّنة، ثمّ تشتق بطريقة عشوائية مُفردات كلّ طبقة ممّا يتناسب مع حجمها الحقيقي في المُجتمع الأصلي كُله (ديوبولد ب. فان دالين، ١٩٩٤م. ص ٣٩٣). ولضمان توافر شرطي التمثيل والمصادفة في عينة الدراسة، قام الباحث باختيار هذا النوع من العينة، وهو ما يُسمى بالعينة العشوائية الطبّيقية، وهو أفضل طرق اختيار العينات لأنه قد يكون أكثر تمثيلاً للأصل من العينات العشوائية الكاملة (فؤاد أبو حطب وآمال صادق، ص ٨٤).

وفي ضوء متطلبات الدراسة الحالية وأهدافها كانت الخطوة الأولى في عملية المعاينة **Sampling**، وتمّ تحديد المجتمع الأصلي، والذي تمثّل في: القيادات الجامعية من رئيس الجامعة والنواب والعمداء والوكلاء ورؤساء الاقسام والقيادات الجامعية بالجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية.

ومن أهم المشكلات التي واجهت الباحث مشكلة اختيار العيّنة **Sample** التي يجري عليها دراسته، فليس من السهل عند دراسة حالة معيّنة في مجتمع ما أن يقوم بدراستها في كل أفراد المجتمع، لذلك يضطر الباحث إلى الاكتفاء بدراسته في عيّنة صغيرة نسبياً تختار من هذا المجتمع.

وإذا تمّ اختيار العيّنة جيداً فإنّ نتائج الدّراسة التي تستقي منها يُمكن تعميمها على المجتمع الأصلي الذي أخذت منه وبمقدار تمثيل العيّنة للمجتمع تكون نتائجها صادقة بالنسبة له (ل.ر. جاي، ص ١٠٨).

ولكي تكون العيّنة المأخوذة من مجتمع ممثّلة **Representative** له تمثيلاً دقيقاً، يجب اختيارها بحيث تفي بعدة شروط، من أهمها (فيصل محمّد خير وعلي محمّد يحيى، ١٩٩٨م. ص ٤٢):

- أن تكون العيّنة المختارة ممثّلة **Representative** لأفراد المجتمع الأصلي.
- أن يكون عدد أفراد العيّنة المختارة مناسباً لعدد أفراد المجتمع الأصلي.
- أن تُتاح لجميع أفراد المجتمع الأصلي فرصاً متساوية (**Equal Chances**) في عملية الاختيار.

وقد تمّ اختيار عيّنة الدّراسة بطريقة العيّنة العشوائية البسيطة **Simple Random Sample** حيث لم يتم اختيار أفراد بعينهم، وتُعدّ عيّنة البحث من العيّنات الكبيرة، حيث تنقسم العيّنات من حيث الحجم إلى قسمين (فؤاد البهي السيد، ١٩٧٩م. ص ٣٠):

- العيّنات الصّغيرة: وهي التي لا يزيد أفرادها عن ٣٠.
 - العيّنات الكبيرة: وهي التي يزيد عدد أفرادها عن ٣٠.
- وقد طبقت الاستبانة على عيّنة القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية، وبلغ حجم العيّنة (١٢٦٠) فرداً يمثلون بعض القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية والعاملين ببعض الجامعات المصرية الحكومية.

ويوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة.

جدول رقم (٢) توزيع العينة

العدد	الوظيفة
٥	رئيس جامعة
١٠	نائب رئيس جامعة
٧٥	العمداء
٢٠٠	وكلاء الكليات
٣٠٠	رؤساء الاقسام
٤٥	القيادات الادارية
٤٠٠	اعضاء هيئة التدريس
٢٢٥	العاملين
١٢٦٠	الإجمالي

(٤) تطبيق الاستبانة:

بعد إعداد الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء آراء ومقترحات المحكمين والسادة المشرفين، بدأت عملية التطبيق على أفراد العينة خلال الفترة من يوم الأحد الموافق: ٢٠٢٢/٢/١٢م وحتى ٢٠٢٢/٤/٢٨م للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م.

أ - الحصول على موافقة الجهات المختصة:

تم الحصول على موافقة الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء على تطبيق الاستبيان في جامعات (القاهرة - الاسكندرية - قناة السويس - الزقازيق - سوهاج):

ب - توزيع الاستبيان:

قام الباحث بتوزيع الاستمارات بنفسه على أفراد العينة المتمثلة في القيادات الجامعية في جامعات (القاهرة - الاسكندرية - قناة السويس - الزقازيق - سوهاج).

تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة، وعددهم (١٢٦٠) استمارة، وقد بلغ عدد أفراد العينة التي تم استيفاء استماراتهم (١٢٤٣) استمارة صحيحة.

بعد قيام أفراد العينة بالإجابة قام الباحث بتجميع الاستمارات، وتم تصنيفها حسب فئات العينة المتمثلة في القيادات الجامعية في جامعات (القاهرة - الاسكندرية - قناة

السويس - الزقازيق - سوهاج)، والمتمثلة في رئيس الجامعة والنواب والعمداء والوكلاء ورؤساء الاقسام وأعضاء هيئة التدريس.

وقد واجه الباحث عدّة صُغوبات في توزيع الاستمارات وجمعها، منها على سبيل

المثال:

- تخوُّف بعض أفراد العيّنة من الإجابة على الاستبانة.
- تظاهر البعض بضيق الوقت للإجابة على الاستبانة.
- إهمال بعض القيادات الإجابة على الاستبانة، وتركها لأحد الزملاء للإجابة عليها.
- تهاون بعض أفراد العيّنة بملء الاستمارات وإعادتها دون الإجابة عليها ممّا اضطر الباحث إلى توزيع استمارات أخرى حتى تكتمل العيّنة.
- قلة التزام بعض أفراد العيّنة بمواعيد تسليم الاستمارات وصُغوبة تواجدهم في مكان واحد ممّا اضطر الباحث إلى الدّهاب إليهم أكثر من مرّة.
- رفض بعض أفراد العيّنة عند قراءتهم للاستبانة الإجابة عليها، وإصرارهم على عدم تطبيقها.
- رفض استجابة بعض أفراد العيّنة لجميع عبارات الاستبانة ممّا أدّى إلى استبعاد استماراتهم.
- قام الباحث بتفريغ بياناتها وتحديد الاستمارات الموزعة والعائدة والمستبعدة والصالحة من الاستبيان.

جدول رقم (٣)

عدد الاستمارات الموزعة والعائدة والمستبعدة والصالحة

من الاستبيان والنسب المئوية للصالح منها

البيان الفئة	الموزع	الفاقد	العائد	المستبعد لعدم استكمال البيانات	الصالح	النسب المئوية
أفراد العينة	١٢٦٠	١٧	١٢٤٣	_____	١٢٤٣	%٩٨.٦٥

يتضح من بيانات الجدول السابق أن إجمالي عدد الاستمارات الصالحة من الاستبيان بلغت (١٢٤٣) بنسبة %٩٨.٦٥.

(٥) تصحيح الاستبانة:

تمّ تصحيح الاستبانة وحساب مدى موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبانة، وقد تمّت عملية التّصحيح كما يلي:

أ- حساب الوزن النسبي:

بعد تجميع الاستبيان وتصنيفه حسب الفئات المذكورة سابقاً تمّ تفرّيقها ومعالجتها إحصائياً. ويعتبر من أفضل المعالجات الإحصائية بالنسبة لهذا الاستبيان هي الأوزان النسبية ويتم ذلك عن طريق الخطوات التالية:

- حساب تكرارات استجابات أفراد العينة تحت درجة تحقق كل عبارة على حدة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة).
- أعطيت أوزان لكل بديل من بدائل الاستجابة لكل عبارة كما يلي (عبد الله السيد عبد الجواد، ٢٠١٧، ص ٢٠٥)

جدول رقم (٤) أوزان لكل بديل من بدائل الاستجابة لكل عبارة من عبارات الاستبانة

غير موافق	لا ادري	موافق	البديل
١	٢	٣	الوزن

- ضرب التكرارات تحت كل درجة تحقق في الأوزان المناظرة لكل عبارة من عبارات الاستبيان.
- جمع حاصل الضرب السابق لكل عبارة على حدة.
- للحصول على الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات الاستبيان بقسمة حاصل الجمع السابق على عدد أفراد العينة.
- للحصول على متوسط شدة الاستجابة لكل عبارة من العبارات السابقة بقسمة الوزن النسبي على (٣) حيث توجد (٣) اختيارات للإجابة على كل عبارة.
- (٦) المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبانة:

تمّ تحليل استجابات أفراد العينة حسب موافقتهم على عبارات الاستبانة في ضوء المعالجة الإحصائية التّالية (عبد الله السيد عبد الجواد، ٢٠٠٥م. ص ٢٠٥):

١. - تراوحت الأوزان الرقمية لمدى الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة بين ٣ :

- تقدير نسبة متوسط شدة الموافقة على عبارات الاستبانة من المعادلة:
الفرق بين الأوزان الرقمية للعبارة

$$\text{نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة} = \frac{\text{عدد بدائل الإجابة}}{\text{عدد بدائل الإجابة}}$$

$$0.67 \cong \frac{2}{3} = \frac{1}{3}$$

- يتم تقدير الخطأ المعياري بالنسبة لمتوسط شدة الموافقة على البديل من القانون:

$$\text{الخطأ المعياري} = \frac{\sqrt{أ \times ب}}{ن} = \frac{\sqrt{0.33 \times 0.67}}{1243} \approx 0.0133370201 \text{ تقريباً}$$

حيث:

$$أ = \text{نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة} = 0.67 = 0.67$$

$$ب = \text{نسبة متوسط شدة عدم الموافقة على العبارة} = 0.33 = 0.33$$

$$\text{لأن } أ + ب = 1$$

$$ن = \text{عدد أفراد العينة} = 1243$$

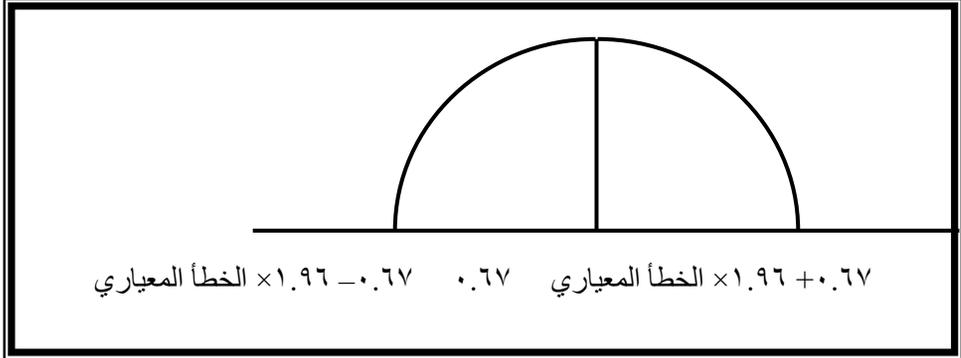
يتم حساب حدود الثقة لنسبة متوسط درجة الموافقة على العبارة من القانون التالي:

حدود الثقة لنسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة = نسبة متوسط شدة الموافقة على

$$\text{العبارة} + (1.96) \times \text{الخطأ المعياري}$$

$$\text{حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة} = 0.67 + 1.96 \times \text{الخطأ المعياري}$$

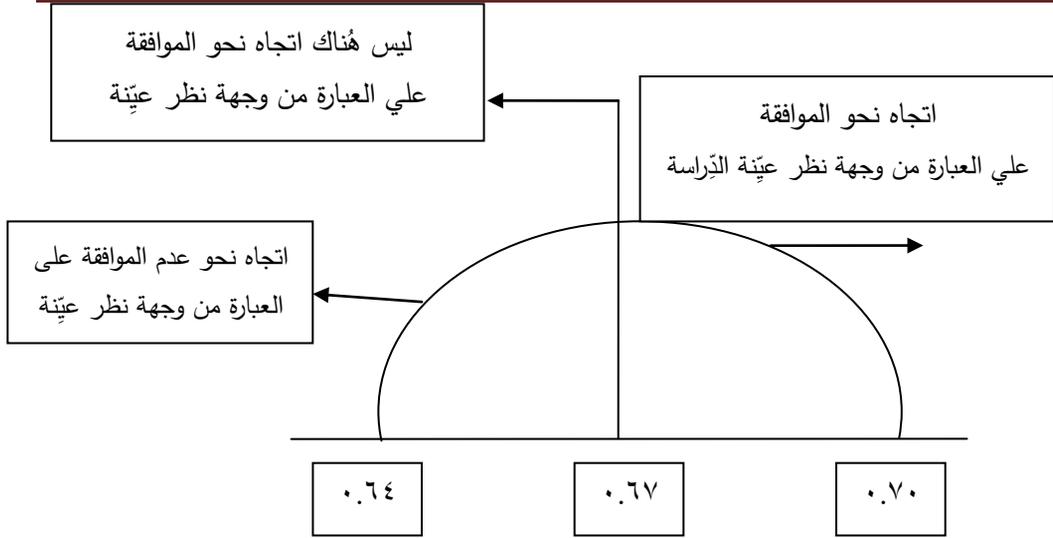
من المعادلة السابقة يظهر رقمان أو حدان الثقة ويمكن رسم المنحنى التالي:



وعلى هذا يمكن وضع القاعدة التالية:

- إذا انحصر الوزن النسبي للعبارة بين $(٠.٦٧ + ١.٩٦ \times ٠.٠١٣٣)$ ، أو $(٠.٦٧ - ١.٩٦ \times ٠.٠١٣٣)$. فيعتبر الباحث أن مجتمع العينة ليس له اتجاه نحو تحقق هذه العبارة، لأن الانحراف يعتبر انحرافاً صغيراً لا دلالة له، وأنها تتحقق في الواقع الفعلي لحد ما.
- إذا زاد الوزن النسبي $(٠.٦٧ + ١.٩٦ \times ٠.٠١٣٣)$ فيعتبر الباحث أن مجتمع العينة يرى تحقق العبارة في الواقع الفعلي بصورة كبيرة.
- إذا قل الوزن النسبي عن $(٠.٦٧ - ١.٩٦ \times ٠.٠١٣٣)$ فيعتبر الباحث أن مجتمع العينة يرى عدم تحقق العبارة في الواقع الفعلي (نبيل سعد خليل، ١٩٩٢م، ص ص ٩٢ - ٩٥).

ومن العرض السابق يمكن رسم المنحني المتعلق بحدود الثقة لعينة الدراسة كالتالي:



رسم تخطيطي يوضح تفسير لنسبة متوسط استجابة أفراد العيّنة

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

سوف يتم تحليل نتائج كل عبارة من عبارات الاستبيان في الجداول الآتية:

- حيث (و) إلى الوزن النسبي للعبارة.
- (ت) ترتيب العبارة وفقاً لوزنها النسبي.
- (*) عندما تكون مستوي الدلالة عند (٠,٩٥).
- (***) عندما تكون مستوي الدلالة عند (٠,٠٥).

المحور الأول: واقع اختيار قادة المجتمع الجامعي من وجهة نظر عينة الدراسة:

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات المحور الاول : واقع اختيار قادة المجتمع الجامعي، والخاصة ببدايل الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث. أولاً: معيار السمات الشخصية:

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات معيار السمات الشخصية في اختيار قادة المجتمع الجامعي، والخاصة ببدايل الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

جدول رقم (٥)

يوضح الأوزان النسبية ومستوي الدلالة لواقع معايير السمات الشخصية
في اختيار قادة المجتمع الجامعي

رقم العبارة	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	مستوي الدلالة
١	كفاءة وشمول السيرة الذاتية (السجل الوظيفي) التي تشهد بالالتزام والنزاهة.	٢.٩٣	٠.٩٨	دالة*
٢	أن تتميز القيادة الجامعية بالتفكير الشمولي المبدع والرؤية الكلية الثاقبة دون الدخول في التفاصيل.	٢.٩٣	٠.٩٨	دالة*
٣	أن تتميز القيادة الجامعية باللياقة البدنية والالتزان النفسي والانفعالي.	٢.٦٤	٠.٨٨	دالة*
٤	أن تلتزم القيادة الجامعية بالسلوك المهني وتقاليد وقيم المجتمع الجامعي.	٢.٧٢	٠.٩١	دالة*
٥	أن تتسم القيادة الجامعية بالذكاء: هذه الصفة تتضمن الذكاء الطبيعي والنضوج والحكم الصحيح، والنظرة الثاقبة، والقدرة على رؤية المشكلات وفحصها، وإيجاد الحلول المناسبة لها.	٢.٨٧	٠.٩٦	دالة*
٦	أن تتسم القيادة الجامعية بالثقة في نفسها حتى تتمكن من التفاعل والاتصال بأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والطلاب.	٢.٨٧	٠.٩٦	دالة*
٧	أن تتسم القيادة الجامعية بالحساسية بشعور الآخرين، الصبر، التعاون، الديمقراطية، احترام حقوق الآخرين والالتزام بها، التحمس لتبليغ رسالة الجامعة.	٢.٨٧	٠.٩٦	دالة*
٨	ان تتسم القيادة الجامعية بالقدرة على اقامة علاقات إنسانية طيبة مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والطلاب.	٢.٨٧	٠.٩٦	دالة*
٩	أن تتعامل القيادة الجامعية مع الطلاب كعملاء أساسيين للجامعة.	٢.٨٧	٠.٩٦	دالة*

١٠	أن تتحلى القيادة الجامعية بالأخلاق الحميدة والمثل العليا حتى يكون قدوة للجميع.	٢.٨٧	٠.٩٦	دالة *
١١	أن تكون القيادة الجامعية على درجة كبيرة من الأخلاق والقيم، وتتسم بالشجاعة فيما تراه حقاً.	٢.٨٧	٠.٩٦	دالة *

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٥) يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم (١): "كفاءة وشمول السيرة الذاتية (السجل الوظيفي) التي تشهد بالالتزام والنزاهة"، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٩٣)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٨)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أن القيادات الجامعية الجديدة يجب ان يكون لديها سجل وظيفي يشهد بالنزاهة والالتزام، ويرجع ذلك الي حرص وزيادة وعي القيادات الجامعية الحالية بضرورة ان يكون هناك سجل مشرف لكل قيادة جديدة ويشهد له بالالتزام والنزاهة.
- تصدّرت العبارة رقم (٢): "أن تتميز القيادة الجامعية بالتفكير الشمولي المبدع والرؤية الكلية الثاقبة دون الدخول في التفاصيل"، المرتبة الثانية بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٩٣)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٨)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أن تتميز القيادة الجامعية بالتفكير الشمولي المبدع والرؤية الكلية الثاقبة، ويمكن تفسير ذلك إلي إيمان القيادات الجامعية الحالية بضرورة أن تتميز القيادة الجامعية بالتفكير الشمولي المبدع والرؤية الكلية الثاقبة في كل شيء دون الدخول في التفاصيل مما يعود ذلك بالتقدم والنجاح للكلية أو الجامعة بين الكليات أو الجامعات الأخرى.
- تصدّرت العبارة رقم (٥): "أن تتسم القيادة الجامعية بالذكاء: هذه الصفة تتضمن الذكاء الطبيعي والنضوج والحكم الصحيح، والنظرة الثاقبة، والقدرة على رؤية المشكلات وفحصها، وإيجاد الحلول المناسبة لها"، المرتبة الثالثة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي

عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٨٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٩٦)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أنه يجب أن تتسم القيادة الجامعية بالذكاء: هذه الصفة تتضمن الذكاء الطبيعي والنضوج والحكم الصحيح، والنظرة الثاقبة، والقدرة على رؤية المشكلات وفحصها، ويمكن تفسير ذلك إلى إيمان القيادات الجامعية الحالية بضرورة أن تتميز القيادة الجامعية بالذكاء الطبيعي والنضوج والحكم الصحيح، والنظرة الثاقبة، والقدرة على رؤية المشكلات وفحصها مما يعود ذلك الي وجود بيئة جامعية يملؤها روح الحب والعمل والتآلف والمودة بين جميع اعضاءها ويرجع ذلك الي ذكاء ونضج القائد.

تصدّرت العبارة رقم (٦): "أن تتسم القيادة الجامعية بالثقة في نفسها حتى تتمكن من التفاعل والاتصال بأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والطلاب"، المرتبة الرابعة بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٨٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٩٦)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أنه يجب أن تتسم القيادة الجامعية بالثقة في نفسها حتى تتمكن من التفاعل والاتصال بأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والطلاب، ويمكن تفسير ذلك إلى إيمان القيادات الجامعية الحالية بضرورة تحلي القيادات الجديدة ببعض السمات الشخصية وأهمها الثقة بالنفس وألا يكون يدها مرتعشة مما يعود ذلك بالتقدم والنجاح للكلية أو الجامعة بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

تصدّرت العبارة رقم (٧): "أن تتسم القيادة الجامعية بالحساسية بشعور الآخرين، الصبر، التعاون، الديمقراطية، احترام حقوق الآخرين والالتزام بها، التمس لتبليغ رسالة الجامعة"، المرتبة الخامسة بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٨٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٩٦)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة

الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوى (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أنه يجب أن تتسم القيادة الجامعية بالحساسية بشعور الآخرين، الصبر، التعاون، الديمقراطية، احترام حقوق الآخرين والالتزام بها، التحمس لتبليغ رسالة الجامعة، ويمكن تفسير ذلك إلى حرص القيادات الجامعية الحالية على ان يتولى القيادة يجب ان يكون له مميزات تميزه عن غيره وسمات تجعله مختلف عن غيره حتي يستطيع ان يكون قائد للكلية أو للجامعة وبها يستطيع تحقيق اهداف ورسالة الجامعة أو الكلية وتحقيق العدالة بين افراد المجتمع الجامعي.

تصدّرت العبارة رقم (٨): "أن تتسم القيادة الجامعية بالقدرة على اقامة علاقات إنسانية طيبة مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والطلاب"، المرتبة السادسة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٨٧)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٦)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوى (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أنه يجب ان تتسم القيادة الجامعية بالقدرة على اقامة علاقات إنسانية طيبة مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والطلاب، ويمكن تفسير ذلك إلى إيمان القيادات الجامعية بأهمية اقامة علاقات إنسانية طيبة مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والطلاب والذي يؤدي إلى نشر روح المحبة بين القيادة وأعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين والطلاب وبالتالي يستطيع أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين أن يقوموا بأعمالهم علي أكمل وجه داخل الجامعة، ويؤدي ذلك إلى التقدم والنجاح للكلية أو الجامعة بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

تصدّرت العبارة رقم (٩): "أن تتعامل القيادة الجامعية مع الطلاب كعملاء أساسيين للجامعة"، المرتبة السابعة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٨٧)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٦)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوى (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أنه يجب أن تتعامل القيادة الجامعية مع الطلاب كعملاء أساسيين للجامعة ،

ويمكن تفسير ذلك إلى حرص القيادة الجامعية علي الاهتمام بالضلع الأساسي في المثلث الجامعي وهم الطلاب واعتبارهم الجانب الاصيل الذي لا يمكن الاستغناء عنه والاهتمام بتلبية جميع احتياجاتهم ورعايتهم الرعاية السليمة والذي يؤدي بدوره إلي نشر روح المحبة والألفة بين القيادة والطلاب وهدم حاجز الخوف لدي الطلاب من القيادة، ويؤدي ذلك إلي تفوق الطلاب في جميع المجالات.

تصدّرت العبارة رقم (١٠): "أن تتحلى القيادة الجامعية بالأخلاق الحميدة والمثل العليا حتى يكون قدوة للجميع"، المرتبة الثامنة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٨٧)، ومُتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٦)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أنه يجب أن تتحلى القيادة الجامعية بالأخلاق الحميدة والمثل العليا حتى يكون قدوة للجميع ، ويمكن تفسير ذلك إلي إيمان وحرص القيادات الجامعية الحالية علي وجود قيادة جديدة تتصف بالأخلاق الحميدة والمثل العليا حتى يكون قدوة للجميع.

تصدّرت العبارة رقم (١١): "أن تكون القيادة الجامعية على درجة كبيرة من الأخلاق والقيم، وتتسم بالشجاعة فيما تراه حقاً"، المرتبة التاسعة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٨٧)، ومُتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٦)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أنه يجب أن تكون القيادة الجامعية على درجة كبيرة من الأخلاق والقيم، وتتسم بالشجاعة فيما تراه حقاً ، ويمكن تفسير ذلك إلي حرص القيادات الجامعية علي ان يكون هناك قيادات جديدة تتسم بالأخلاق والقيم وان يكونوا أصحاب قرار في الحق ولا يكون أصحاب أيدي مرتعشة والذي يؤدي إلي التقدم والنجاح للكلية أو الجامعة بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

تصدّرت العبارة رقم (٤): "أن تلتزم القيادة الجامعية بالسلوك المهني وتقائيد وقيم المجتمع الجامعي"، المرتبة العاشرة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ

تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٧٢)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩١)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أنه يجب ان تلتزم القيادة الجامعية بالسلوك المهني وتقاليده وقيم المجتمع الجامعي، ويمكن تفسير ذلك إلى ان القيادات الجامعية الحالية ترى ان هناك اعراف وسلوك مهني وتقاليده وقيم للمجتمع الجامعي لا يمكن التخلي عنها أو الخروج عليها وأنه لا بد من اي قيادة جديدة الالتزام بكل تلك الاسس والقواعد التي تؤدي بدورها الي خلق بيئة جامعية سليمة تمشي علي ضوابط محددة لا يمكن الانحراف عنها.

تصدّرت العبارة رقم (٣): "أن تتميز القيادة الجامعية باللياقة البدنية والالتزان النفسي والانفعالي"، المرتبة الحادية عشرة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٦٤)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٨٨)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أنه يجب أن تتميز القيادة الجامعية باللياقة البدنية والالتزان النفسي والانفعالي، ويمكن تفسير ذلك إلى إيمان وحرص القيادات الجامعية الحالية علي وجود قيادة جديدة تتصف بالالتزان النفسي والانفعالي حتي تكون قادره علي ادارة الامور بحكمة دون تعصب أو انفعال.

ثانياً: معيار المهارات القيادية:

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات معيار المهارات القيادية في اختيار قادة المجتمع الجامعي، والخاصة ببدايل الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

جدول رقم (٦)

يوضح الأوزان النسبية ومستوي الدلالة لواقع معايير المهارات القيادية
في اختيار قادة المجتمع الجامعي

رقم العبارة	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	مستوي الدلالة
١	يجب أن يكون لدى القيادة الجامعية قدرًا معيناً من المعارف والحقائق العلمية والعملية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري.	٢.٨٧	٠.٩٦	دالة *
٢	القدرة على وضع الرؤية الشاملة والخطة الاستراتيجية والتنفيذية لتطوير الكلية / الجامعة.	٢.٨٦	٠.٩٥	دالة *
٣	القدرة على قيادة أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين الإداريين بالكلية / الجامعة	٢.٨٧	٠.٩٦	دالة *
٤	أن يكون لدى القيادة الجامعية القدرة على استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والمحافظة عليها.	٢.٨٧	٠.٩٦	دالة *
٥	يجب أن تتمتع القيادة الجامعية برسم صورة كلية وليست جزئية للكلية / الجامعة في ذهنها دائماً.	٢.٨٧	٠.٩٦	دالة *
٦	أن يكون لدى القيادة الجامعية القدرة على حل المشكلات بطرق ابتكارية.	٢.٨٧	٠.٩٦	دالة *
٧	أن يكون لدى القيادة الجامعية القدرة على اقناع العاملين من الإداريين في الكلية / الجامعة بأهمية النمو المهني	٢.٨٧	٠.٩٦	دالة *
٨	القدرة على تفسير الواجبات والمسؤوليات الفنية والإدارية لكافة العاملين الإداريين في الكلية / الجامعة.	٢.٨٧	٠.٩٦	دالة *
٩	تقدير مستوى كفاءة أداء العاملين الإداريين بالكلية / الجامعة للواجبات المختلفة.	٢.٨٧	٠.٩٦	دالة *
١٠	القدرة على معرفة مظاهر الرضا- أو عدم الرضا - عن العمل بين أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين الإداريين في الكلية / الجامعة.	٢.٨٧	٠.٩٦	دالة *
١١	أن تتمتع القيادة الجامعية بالقدرة على تحليل وتفسير المقترحات التي تصدر عن العاملين الإداريين في الكلية / الجامعة.	٢.٨٧	٠.٩٦	دالة *

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٦) يتضح الآتي:

— تصدّرت العبارة رقم (١): "يجب أن يكون لدى القيادة الجامعية قدراً معيناً من المعارف والحقائق العلمية والعملية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري"، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٨٧)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٦)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوى (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أنه يجب أن يكون لدى القيادة الجامعية قدراً معيناً من المعارف والحقائق العلمية والعملية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، ويمكن تفسير ذلك إلى إيمان القيادات الجامعية بضرورة وأهمية أن أي قيادي يجب ان يكون ذو خبرة ولدية رصيد كاف من المعارف والحقائق العلمية والعملية التي تساعده في نجاح العمل الإداري حتي لا يكون فريسه للاستغلال من قبل الآخرين وتوجيهه واستغلال ضعف خبرته لتحقيق مكاسب شخصية والذي يؤدي بدوره الي تحقيق اهداف ورسالة الجامعة أو الكلية وتحقيق العدالة بين افراد المجتمع الجامعي.

— تصدّرت العبارة رقم (٣): "القدرة على قيادة أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين الإداريين بالكلية / الجامعة"، المرتبة الثانية بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٨٧)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٦)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوى (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أنه يجب أن يكون لدى القيادي الجامعي القدرة على قيادة أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين الإداريين بالكلية / الجامعة ، ويمكن تفسير ذلك إلى إيمان القيادات الجامعية بضرورة ان يكون القيادي الجامعي لدية القدرة علي القيادة وان يكون ذو شخصية قيادية ليست مرتعشة أو مترددة يستطيع السيطرة علي أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين الاداريين بالكلية / الجامعة مما يؤدي بدوره الي احكام السيطرة بزمام الأمور داخل الكلية / الجامعة والذي يعود علي الكلية / الجامعة بالتقدم بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

– تصدّرت العبارة رقم (٤): "أن يكون لدى القيادة الجامعية القدرة على استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والمحافظة عليها"، المرتبة الثالثة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٨٧)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٦)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أنه يجب أن يكون لدى القيادة الجامعية القدرة على استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والمحافظة عليها ، ويمكن تفسير ذلك إلى إيمان وحرص القيادات الجامعية بضرورة ان يكون القيادي الجامعي لدية القدرة والمهارة علي استقطاب وجلب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والعمل علي تنمية مهاراتهم وتدريبهم والمحافظة عليهم حتي يكون هناك مخزون من القادة يتم الدفع بهم وقت الحاجة ويتم وضع القائد المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب.

– تصدّرت العبارة رقم (٥): "يجب أن تتمتع القيادة الجامعية برسم صورة كلية وليست جزئية للكلية / للجامعة في ذهنها دائماً"، المرتبة الرابعة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٨٧)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٦)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أنه يجب أن تتمتع القيادة الجامعية برسم صورة كلية وليست جزئية للكلية / للجامعة في ذهنها دائماً ، ويمكن تفسير ذلك إلى إيمان وحرص القيادات الجامعية بضرورة ان يكون القيادي الجامعي لدية حس ووعي وان يضع نصب عينيه صورته كاملة وواضحة للكلية / الجامعة في ذهنه دائماً والذي يؤدي إلى التقدم والنجاح للكلية أو الجامعة بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

– تصدّرت العبارة رقم (٦): "أن يكون لدى القيادة الجامعية القدرة على حل المشكلات بطرق ابتكارية"، المرتبة الخامسة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٨٧)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٦)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة

تري أنه يجب أن يكون لدى القيادة الجامعية القدرة على حل المشكلات بطرق ابتكارية، ويمكن تفسير ذلك إلي إيمان وحرص القيادات الجامعية بضرورة ان يكون القيادي الجامعي لديه حس ووعي قيادي في حل المشكلات وان يكون لديه طرق ابتكارية في حل المشكلات والذي يؤدي إلي التقدم والنجاح للكلية أو الجامعة بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

— تصدّرت العبارة رقم (٧): "أن يكون لدى القيادة الجامعية القدرة على اقناع للعاملين من الإداريين في الكلية / الجامعة بأهمية النمو المهني"، المرتبة السادسة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٨٧)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٦)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تري أنه يجب أن يكون لدى القيادة الجامعية القدرة على اقناع للعاملين من الإداريين في الكلية / الجامعة بأهمية النمو المهني، ويمكن تفسير ذلك إلي إيمان وحرص القيادات الجامعية بضرورة ان يكون القيادي الجامعي لديه حس ووعي بأهمية النمو المهني والذي يؤدي إلي التقدم والنجاح للكلية أو الجامعة بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

— تصدّرت العبارة رقم (٨): "القدرة على تفسير الواجبات والمسئوليات الفنية والإدارية لكافة العاملين الإداريين في الكلية / الجامعة"، المرتبة السابعة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٨٧)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٦)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تري أنه يجب أن تتمتع القيادة الجامعية بالقدرة على تفسير الواجبات والمسئوليات الفنية والإدارية لكافة العاملين الإداريين في الكلية / الجامعة، ويمكن تفسير ذلك إلي إيمان وحرص القيادات الجامعية بضرورة ان يكون القيادي الجامعي لديه حس ووعي وكفاءه وقدرة عالية على تفسير الواجبات والمسئوليات الفنية والإدارية لكافة العاملين الإداريين في الكلية / الجامعة والذي يؤدي إلي التقدم والنجاح للكلية أو الجامعة بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

– تصدّرت العبارة رقم (٩): "تقدير مستوى كفاءة أداء العاملين الإداريين بالكلية / الجامعة للواجبات المختلفة"، المرتبة الثامنة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٨٧)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٦)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أنه يجب أن تتمتع القيادة الجامعية بالقدرة علي تقدير مستوى كفاءة أداء العاملين الإداريين بالكلية / الجامعة للواجبات المختلفة ، ويمكن تفسير ذلك إلي إيمان وحرص القيادات الجامعية بضرورة ان يكون القيادي الجامعي لديه حس ووعي وقدره عالية علي تقييم وتقدير مستوي العاملين الإداريين بالكلية / الجامعة للواجبات المختلفة والذي يؤدي إلي التقدم والنجاح للكلية أو الجامعة بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

– تصدّرت العبارة رقم (١٠): "القدرة على معرفة مظاهر الرضا- أو عدم الرضا - عن العمل بين أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين الإداريين في الكلية / الجامعة"، المرتبة التاسعة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٨٧)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٦)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أنه يجب أن تتمتع القيادة الجامعية بالقدرة على معرفة مظاهر الرضا- أو عدم الرضا - عن العمل بين أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين الإداريين في الكلية / الجامعة ، ويمكن تفسير ذلك إلي إيمان وحرص القيادات الجامعية بضرورة ان يكون القيادي الجامعي لديه حس ووعي ومهارة علي معرفة مظاهر الرضا أو عدم الرضا عن العمل بين أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين الإداريين في الكلية / الجامعة والذي يؤدي إلي التقدم والنجاح للكلية أو الجامعة بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

– تصدّرت العبارة رقم (١١): "أن تتمتع القيادة الجامعية بالقدرة على تحليل وتفسير المقترحات التي تصدر عن العاملين الإداريين في الكلية / الجامعة"، المرتبة العاشرة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٨٧)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٦)، وهذا يعني أن

هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوى (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أنه يجب أن تتمتع القيادة الجامعية بالقدرة على تحليل وتفسير المقترحات التي تصدر عن العاملين الإداريين في الكلية / الجامعة، ويمكن تفسير ذلك إلى إيمان وحرص القيادات الجامعية بضرورة أن يكون القيادي الجامعي لديه المهارات القيادية والقدرات العالية على تحليل وتفسير آراء ومقترحات العاملين الإداريين بالكلية / الجامعة والذي يؤدي إلى كسب ثقة العاملين والتقرب لهم مما يعود على الكلية / الجامعة بالتقدم والنجاح بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

– تصدّرت العبارة رقم (٢): "القدرة على وضع الرؤية الشاملة والخطة الاستراتيجية والتنفيذية لتطوير الكلية / الجامعة"، المرتبة الحادية عشرة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٨٦)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٥)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوى (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أنه يجب أن يكون لدى القيادي الجامعي القدرة على وضع الرؤية الشاملة والخطة الاستراتيجية والتنفيذية لتطوير الكلية / الجامعة ، ويمكن تفسير ذلك إلى حرص القيادات الجامعية على أن من يتقلد منصب جامعي يجب أن يكون صاحب رؤية شاملة وخطة استراتيجية وتنفيذية لوضع الكلية / الجامعة في المسار السليم نحو التطوير والذي يؤدي إلى التقدم والنجاح للكلية أو الجامعة بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

ثالثاً: معيار المهارات الإدارية:

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات معيار المهارات الإدارية في اختيار قادة المجتمع الجامعي، والخاصة بدائل الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

جدول رقم (٧)

يوضح الأوزان النسبية ومستوي الدلالة لواقع معايير المهارات الإدارية في اختيار قادة المجتمع الجامعي:

رقم العبارة	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	مستوي الدلالة
١	أن تكون القيادة الجامعية قادرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب	٢.٨٧	٠.٩٦	دالة*
٢	أن يكون لدى القيادة مهارة التفكير الاستراتيجي	٢.٨٧	٠.٩٦	دالة*
٣	أن يكون لدى القيادة القدرة على التخطيط الاستراتيجي	٢.٦٤	٠.٨٨	دالة*
٤	أن تتمتع القيادة الجامعية بمهارات الذكاء العاطفي	٢.٩٣	٠.٩٨	دالة*
٥	أن تتمتع القيادة الجامعية بالقدرة على حل المشكلات	٢.٩٣	٠.٩٨	دالة*
٦	تتمتع القيادة الجامعية بالمهارة في إدارة الاجتماعات.	٢.٩٣	٠.٩٨	دالة*
٧	أن تتمتع القيادة الجامعية بالقدرة على إدارة الوقت.	٢.٩٣	٠.٩٨	دالة*
٨	أن تتمتع القيادة الجامعية بالقدرة على تحديد احتياجات الكلية / الجامعة من الموظفين الإداريين والعمال، والاتصال بالجهات المعنية لتوفير هذه الاحتياجات.	٢.٩٣	٠.٩٨	دالة*
٩	أن تتمتع القيادة الجامعية بالقدرة على محاسبة أفراد المجتمع الجامعي على أدائهم لمسئولياتهم.	٢.٩٣	٠.٩٨	دالة*

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٧) يتضح الآتي:

تصدّرت العبارة رقم (٤): "أن تتمتع القيادة الجامعية بمهارات الذكاء العاطفي"، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٩٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٩٨)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب أن يكون لدى القيادة ذكاء عاطفي، ويمكن تفسير ذلك إلي حرص واهتمام القيادات

الجامعية الي توفير قيادي قادر علي تحديد وإدارة عواطفه ومشاعره ومشاعر الآخرين كذلك، ويرجع ذلك إلي إيمان القيادات الجامعية بأهمية المهارات الادارية لدي القيادي وان يتمتع بذكاء عاطفي مرتفع مما يساعده في تجاوز العقبات التي تواجهه في مجال عمله ويكسبه قيادة الآخرين وتحفيزهم، مما يعود علي الكلية / الجامعة بالتقدم والنجاح بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

تصدّرت العبارة رقم (٥): "أن تتمتع القيادة الجامعية بالقدرة على حل المشكلات"، المرتبة الثانية بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٩٣)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٨)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب أن يكون لدى القيادة القدرة على حل المشكلات، ويمكن تفسير ذلك إلي حرص واهتمام القيادات الجامعية الي توفير قيادي جديد لدية مهارات ادارية وان يكون علي مستوي عالي من الكفاءة والتفكير تجعله قادر علي حل اي مشكله تقابله بطريقة سليمة، ويرجع ذلك إلي إيمان القيادات الجامعية بأهمية المهارات الادارية لدي القيادي وان يكون ذو تفكير خارج الصندوق وغير متوقع وان يكون لديه حلول سريعة وسليمة، مما يعود علي الكلية / الجامعة بالتقدم والنجاح بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

تصدّرت العبارة رقم (٦): "تتمتع القيادة الجامعية بالمهارة في إدارة الاجتماعات"، المرتبة الثالثة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٩٣)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٨)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب أن يكون لدى القيادة القدرة على إدارة الاجتماعات ، ويمكن تفسير ذلك إلي حرص واهتمام القيادات الجامعية الي توفير قيادي جديد لدية مهارات ادارية وان يكون علي مستوي عالي من الكفاءة تجعله قادر علي إدارة الاجتماعات والحزم والسيطرة علي الامور التي ممكن ان تحدث داخل الاجتماعات، ويرجع ذلك إلي إيمان القيادات

الجامعية بأهمية المهارات الادارية كإدارة الاجتماعات لدي القيادي، مما يعود علي الكلية / الجامعة بالتقدم والنجاح بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

تصدّرت العبارة رقم (٧): "أن تتمتع القيادة الجامعية بالقدرة على إدارة الوقت"، المرتبة الرابعة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٩٣)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٨)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب أن يكون لدى القيادة القدرة على إدارة الوقت، ويمكن تفسير ذلك إلي حرص واهتمام القيادات الجامعية الي توفير قيادي لدية مهارات ادارية وان يكون علي مستوي عالي من الكفاءة تجعله قادر علي ادارة وقته، حتي يتمكن من استغلال وقته في العمل والابتعاد عن اهدار الوقت في المكالمات الهاتفية أو المقابلات الشخصية أو الاعمال الورقية، ويرجع ذلك إلي إيمان القيادات الجامعية بأهمية المهارات الادارية كإدارة وقت العمل بفاعلية لدي القيادي، مما يعود علي الكلية / الجامعة بالتقدم والنجاح بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

تصدّرت العبارة رقم (٨): "أن تتمتع القيادة الجامعية بالقدرة على تحديد احتياجات الكلية / الجامعة من الموظفين الإداريين والعمال، والاتصال بالجهات المعنية لتوفير هذه الاحتياجات"، المرتبة الخامسة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٩٣)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٨)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب أن يكون لدى القيادة القدرة على تحديد احتياجات الكلية / الجامعة من الموظفين الإداريين والعمال، والاتصال بالجهات المعنية لتوفير هذه الاحتياجات، ويمكن تفسير ذلك إلي حرص واهتمام القيادات الجامعية الي توفير قيادي جديد لدية مهارات ادارية وان يكون علي مستوي عالي من الكفاءة والقدرة علي تحمل المسؤولية تجعله قادر علي اتخاذ القرار وتحمل تبعاته ويستطيع ان يحدد احتياجات الكلية / الجامعة من الموارد البشرية والتواصل بطريق مباشر مع الجهات المعنية

لتوفير تلك الاحتياجات، ويرجع ذلك إلى إيمان القيادات الجامعية بأهمية المهارات الإدارية لدى القيادي ، مما يعود علي الكلية / الجامعة بالتقدم والنجاح بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

– تصدّرت العبارة رقم (٩): "أن تتمتع القيادة الجامعية بالقدرة على محاسبية أفراد المجتمع الجامعي على أدائهم لمسئولياتهم"، المرتبة السادسة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٩٣)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٨)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب أن يكون لدى القيادة القدرة على محاسبية أفراد المجتمع الجامعي على أدائهم لمسئولياتهم، ويمكن تفسير ذلك إلى حرص واهتمام القيادات الجامعية الي توفير قيادي لديه مهارات ادارية وان يكون علي مستوي عالي من الحزم وقوة الشخصية تجعله قادر علي محاسبة الافراد في حالة التقصير بالمهام التي تقع عليهم أو المكلفين بها، ويرجع ذلك إلى إيمان القيادات الجامعية بأهمية المهارات الإدارية لدى القيادي، مما يعود علي الكلية / الجامعة بالتقدم والنجاح بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

– تصدّرت العبارة رقم (١): "أن تكون القيادة الجامعية قادرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب"، المرتبة السابعة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٨٧)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٦)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تري أنه يجب ان يكون لدى القيادي الجامعي القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، ويمكن تفسير ذلك إلى حرص واهتمام القيادات الجامعية الي توفير قيادي جديد لديه مهارة ادارية علي مستوي عالي من الكفاءة تجعله قادر علي اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ويرجع ذلك إلى إيمان القيادات الجامعية بأهمية المهارات الإدارية لدى القيادي، ويؤدي ذلك إلى ظهور القيادي بأنه كفء ومثالي أمام مرؤوسيه.

- تصدّرت العبارة رقم (٢): "أن يكون لدى القيادة مهارة التفكير الاستراتيجي"، المرتبة الثامنة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٨٧)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٦)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب ان يكون لدى القيادي مهارة التفكير الاستراتيجي، ويمكن تفسير ذلك إلي حرص واهتمام القيادات الجامعية الي توفير قيادي جديد لدية مهارات ادارية وان يكون علي مستوي عالي من الكفاءة تجعله قادر علي التفكير الاستراتيجي ووضع الخطط والحلول الغير متوقعة ويرجع ذلك إلي إيمان القيادات الجامعية بأهمية المهارات الادارية لدي القيادي ، مما يعود علي الكلية / الجامعة بالتقدم والنجاح بين الكليات أو الجامعات الأخرى.
- تصدّرت العبارة رقم (٣): "أن يكون لدى القيادة القدرة على التخطيط الاستراتيجي"، المرتبة التاسعة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٦٤)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٨٨)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب أن يكون لدى القيادة القدرة على التخطيط الاستراتيجي ، ويمكن تفسير ذلك إلي حرص واهتمام القيادات الجامعية الي توفير قيادي جديد لدية مهارات ادارية وان يكون علي مستوي عالي من الكفاءة تجعله قادر علي التخطيط الاستراتيجي، ويرجع ذلك إلي إيمان القيادات الجامعية بأهمية المهارات الادارية لدي القيادي، مما يعود علي الكلية / الجامعة بالتقدم والنجاح بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

رابعاً: معيار الكفاءة والنشاط العلمي:

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات معيار الكفاءة والنشاط العلمي في اختيار قادة المجتمع الجامعي، والخاصة ببداية الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

جدول رقم (٨)

يوضح الأوزان النسبية ومستوي الدلالة لواقع معايير الكفاءة والنشاط العلمي
في اختيار قادة المجتمع الجامعي

رقم العبارة	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	مستوي الدلالة
١	أن تتميز القيادة الجامعية بسجل علمي متميز.	٢.٩٣	٠.٩٨	دالة*
٢	أن تتميز القيادة الجامعية بالاستمرارية في الإنتاج العلمي.	٢.٩٣	٠.٩٨	دالة*
٣	أن تؤمن القيادة الجامعية بالبحث العلمي وضرورة تطبيق نتائجه.	٢.٩٣	٠.٩٨	دالة*

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٨) يتضح الآتي:

– تصدّرت العبارة رقم (١): "أن تتميز القيادة الجامعية بسجل علمي متميز"، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٩٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٩٨)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوى (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب أن يكون لدى القيادة سجل علمي متميز، ويمكن تفسير ذلك إلى حرص واهتمام القيادات الجامعية الي توفير قيادي لديه كفاءة ونشاط علمي بان يكون له بصمات واضحة للجميع في البحث العلمي والنشر الدولي والكتب والمراجع، ويرجع ذلك إلى إيمان القيادات الجامعية بأهمية الكفاءة والنشاط العلمي لدي القيادي، مما يعود علي الكلية / الجامعة بالتقدم والنجاح بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

– تصدّرت العبارة رقم (٢): "أن تتميز القيادة الجامعية بالاستمرارية في الإنتاج العلمي"، المرتبة الثانية بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٩٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٩٨)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوى (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب أن

يكون لدى القيادة مهارة الكفاءة والنشاط العلمي وان يكون له القدرة على الاستمرارية في الإنتاج العلمي، ويمكن تفسير ذلك إلي حرص واهتمام القيادات الجامعية الي توفير قيادي لدية سجل علمي متميز وأن يكون مستمر في تقديم انتاج علمي متميز يكون مرجع للباحثين وان يكون مستمر في نشر ابحاث وتقديم كتب، ويرجع ذلك إلي إيمان القيادات الجامعية بأهمية ان يكون القيادي مستمر في إنتاجه العلمي لا يتأثر بمنصب أو كرسي، مما يعود علي الكلية / الجامعة بالتقدم والنجاح بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

– تصدّرت العبارة رقم (٣): "أن تؤمن القيادة الجامعية بالبحث العلمي وضرورة تطبيق نتائجه"، المرتبة الثالثة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٩٣)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٨)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب أن يكون لدى القيادة ايمانا بالبحث العلمي وضرورة تطبيق نتائجه، ويمكن تفسير ذلك إلي حرص واهتمام القيادات الجامعية الي توفير قيادي مهارة الكفاءة والنشاط العلمي وان يكون مؤمنا بالبحث العلمي ومن الذين يضعون البحث العلمي وتطبيق نتائجه من ضمن أولوياتهم، ويرجع ذلك إلي إيمان القيادات الجامعية بأهمية مهارات الكفاءة والنشاط العلمي لدي القيادي، مما يعود علي الكلية / الجامعة بالتقدم والنجاح بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

خامساً: معيار خدمة الجامعة والمجتمع المحلي:

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات معيار خدمة الجامعة والمجتمع المحلي في اختيار قادة المجتمع الجامعي، والخاصة ببدايل الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

جدول رقم (٩)

يوضح الأوزان النسبية ومستوي الدلالة لواقع معايير خدمة الجامعة والمجتمع المحلي في اختيار قادة المجتمع الجامعي

رقم العبارة	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	مستوي الدلالة
١	أن يكون للقيادة الجامعية دور قيادي رئيسي في خدمة الكلية / الجامعة خلال السنوات السابقة.	٢.٩٣	٠.٩٨	دالة*
٢	المساهمة في ربط الكلية / الجامعة بالكيانات الجامعية الأخرى على المستويين المحلي والدولي.	٢.٩٣	٠.٩٨	دالة*
٣	المساهمة في ربط الكلية / الجامعة باحتياجات سوق العمل المحلي.	٢.٩٣	٠.٩٨	دالة*
٤	الحصول على جوائز التميز أو التكريم في مجال الخدمات المجتمعية.	٢.٩٣	٠.٩٨	دالة*
٥	المشاركة في أنشطة التنوير والثقافة المجتمعية ومشروعات النهوض بالمجتمع المحلي.	٢.٩٣	٠.٩٨	دالة*
٦	تعريف أعضاء المجتمع المحلي بأوجه نشاط الكلية / الجامعة.	٢.٩٣	٠.٩٨	دالة*
٧	تشجيع أعضاء المجتمع المحلي على زيارة الكلية / الجامعة بدعوات خاصة أو في المناسبات العامة.	٢.٩٣	٠.٩٨	دالة*
٨	بناء العلاقات القوية بين الكلية / الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي ذات الصلة.	٢.٩٣	٠.٩٨	دالة*
٩	تزويد الصحف المحلية بما تقوم به الكلية / الجامعة من نشاطات لخدمة المجتمع المحلي.	٢.٩٣	٠.٩٨	دالة*
١٠	تصميم برامج لمحو الأمية وتعليم الكبار وتدريب المواطنين علي تحسين البيئة المحلية والظروف المعيشية للسكان.	٢.٩٣	٠.٩٨	دالة*

١١	بث الوعي الاجتماعي والثقافي والاقتصادي والزراعي والصحي والمساهمة في التأهيل المهني.	٢.٩٣	٠.٩٨	دالة*
١٢	وقوف الكلية / الجامعة على حاجات المجتمع المحلي، ومن ثم على تلبية هذه الحاجات في ضوء الامكانيات والموارد المتاحة.	٢.٩٣	٠.٩٨	دالة*
١٣	تيسير استخدام مرافق الكلية / الجامعة من قبل بعض منظمات المجتمع المحلي في بعض الأوقات لممارسة أنشطة ثقافية واجتماعية ومهنية أو سماع محاضرات أو المشاركة في ندوات أو ورش عمل أو تنظيم لقاءات حوار تدور حول أمور تهمهم.	٢.٩٣	٠.٩٨	دالة*

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٩) يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم (١): "أن يكون للقيادة الجامعية دور قيادي رئيسي في خدمة الكلية / الجامعة خلال السنوات السابقة"، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٩٣)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٨)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب أن يكون لدى القيادة دور قيادي رئيسي في خدمة الكلية / الجامعة خلال السنوات السابقة، ويمكن تفسير ذلك إلي حرص واهتمام القيادات الجامعية الي توفير قيادي لدية خبرة كافية في خدمة الجامعة والمجتمع المحلي وان يكون لديه دور رئيسي بان يكون قد سبق له تقلد منصب خدم من خلال الجامعة عدة سنوات، ويرجع ذلك إلي إيمان القيادات الجامعية بأهمية ان يكون هناك سابق خبرة كافية لدي القيادي، مما يعود علي الكلية / الجامعة بالتقدم والنجاح بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

- تصدّرت العبارة رقم (٢): "المساهمة في ربط الكلية / الجامعة بالكيانات الجامعية الأخرى على المستويين المحلي والدولي"، المرتبة الثانية بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٩٣)،

ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٩٨)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب أن يكون لدى القيادة القدرة علي المساهمة في ربط الكلية / الجامعة بالكيانات الجامعية الأخرى على المستويين المحلي والدولي، ويمكن تفسير ذلك إلي حرص واهتمام القيادات الجامعية الي توفير قيادي لدية خبرة كافية في خدمة الجامعة والمجتمع المحلي ، ويرجع ذلك إلي إيمان القيادات الجامعية بأهمية ان يكون لدي القيادي الحنكة والخبرة الكافية في ربط الكلية أو الجامعة بالكيانات الأخرى علي المستويين المحلي والدولي، مما يعود علي الكلية / الجامعة بالتقدم والنجاح بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

– تصدّرت العبارة رقم (٣): "المساهمة في ربط الكلية / الجامعة باحتياجات سوق العمل المحلي"، المرتبة الثالثة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة الدراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٩٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٩٨)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب أن يكون لدى القيادة القدرة علي المساهمة في ربط الكلية / الجامعة باحتياجات سوق العمل المحلي، ويمكن تفسير ذلك إلي حرص واهتمام القيادات الجامعية الي توفير قيادي لدية خبرة كافية في خدمة الجامعة والمجتمع المحلي ، ويرجع ذلك إلي حرص وإيمان القيادات الجامعية بأهمية ان يكون لدي القيادي القدرة علي المساهمة في ربط الكلية أو الجامعة بحاجة سوق العمل المحلي، مما يعود علي الكلية / الجامعة بالتقدم والنجاح بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

– تصدّرت العبارة رقم (٤): "الحصول على جوائز التميز أو التكريم في مجال الخدمات المجتمعية"، المرتبة الرابعة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة الدراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٩٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٩٨)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب أن يكون قد حصل القيادة على جوائز التميز أو التكريم في مجال

الخدمات المجتمعية، ويمكن تفسير ذلك إلي حرص واهتمام القيادات الجامعية الي توفير قيادي لدية خبرة كافية في خدمة الجامعة والمجتمع المحلي ، ويرجع ذلك إلي حرص وإيمان القيادات الجامعية بأهمية ان يكون لدي القيادي رصيد من جوائز التميز أو التكريم في مجال الخدمات المجتمعية لان هذا دليل علي أنه مستمر وسوف يضيف الي المكان، مما يعود علي الكلية / الجامعة بالتقدم والنجاح بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

١- تصدّرت العبارة رقم (٥): "المشاركة في أنشطة التنوير والثقافة المجتمعية ومشروعات النهوض بالمجتمع المحلي"، المرتبة الخامسة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٩٣)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٨)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب أن يكون لدى القيادة دور في أنشطة التنوير والثقافة المجتمعية ومشروعات النهوض بالمجتمع المحلي، ويمكن تفسير ذلك إلي حرص واهتمام القيادات الجامعية الي توفير قيادي لدية خبرة كافية في خدمة الجامعة والمجتمع المحلي، ويرجع ذلك إلي حرص وإيمان القيادات الجامعية بأهمية وجود قيادي لدية قدرة واستعداد تام للمشاركة وتقديم كل ما هو جديد من أنشطة ومشروعات للنهوض بالمجتمع المحلي، مما يعود علي الكلية / الجامعة بالتقدم والنجاح بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

٢- تصدّرت العبارة رقم (٦): "تعريف أعضاء المجتمع المحلي بأوجه نشاط الكلية / الجامعة"، المرتبة السادسة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٩٣)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٨)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب أن تقوم القيادة بتعريف أعضاء المجتمع المحلي بأوجه نشاط الكلية / الجامعة، ويمكن تفسير ذلك إلي حرص واهتمام القيادات الجامعية الي توفير قيادي لدية خبرة كافية في خدمة الجامعة والمجتمع المحلي، ويرجع ذلك إلي حرص وإيمان القيادات الجامعية بأهمية ان يكون لدي القيادي مهارات تجعله علي اتصال وتواصل بالمجتمع

المحلي وعرض كل ما تقوم به الكلية أو الجامعة من أنشطة علي اعضاء المجتمع المحلي وتوضيح بان هناك شفافية وثقه ليس لها حدود بين الكلية أو الجامعة وبين المجتمع المحلي، مما يعود علي الكلية / الجامعة بالتقدم والنجاح بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

٨ - تصدّرت العبارة رقم (٧): "تشجيع أعضاء المجتمع المحلي على زيارة الكلية / الجامعة بدعوات خاصة أو في المناسبات العامة"، المرتبة السابعة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٩٣)، ومُتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٨)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب أن تشجع القيادة أعضاء المجتمع المحلي على زيارة الكلية / الجامعة بدعوات خاصة أو في المناسبات العامة، ويمكن تفسير ذلك إلي حرص واهتمام القيادات الجامعية الي توفير قيادي لدية خبرة كافية في خدمة الجامعة والمجتمع المحلي ، ويرجع ذلك إلي إيمان القيادات الجامعية بأهمية ان يكون لدي القيادي مهارات الاتصال والتواصل ومدى كفاءته في زيادة الترابط بين الكلية أو الجامعة والمجتمع المحلي، مما يعود علي الكلية / الجامعة بالتقدم والنجاح بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

٨ - تصدّرت العبارة رقم (٨): "بناء العلاقات القوية بين الكلية / الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي ذات الصلة"، المرتبة الثامنة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٩٣)، ومُتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٨)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب أن يكون لدى القيادة القدرة علي بناء العلاقات القوية بين الكلية / الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي ذات الصلة، ويمكن تفسير ذلك إلي حرص واهتمام القيادات الجامعية الي توفير قيادي لدية خبرة كافية في خدمة الجامعة والمجتمع المحلي ، ويرجع ذلك إلي إيمان القيادات الجامعية بأهمية ان يكون لدي القيادي مهارات الاتصال والتواصل ومدى كفاءته في زيادة الترابط وبناء علاقات قوية بين الكلية

أو الجامعة والمجتمع المحلي، مما يعود علي الكلية / الجامعة بالتقدم والنجاح بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

– تصدّرت العبارة رقم (٩): "تزويد الصحف المحلية بما تقوم به الكلية / الجامعة من نشاطات لخدمة المجتمع المحلي"، المرتبة التاسعة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٩٣)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٨)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب أن يكون لدى القيادة القدرة علي تزويد الصحف المحلية بما تقوم به الكلية / الجامعة من نشاطات لخدمة المجتمع المحلي، ويمكن تفسير ذلك إلي حرص واهتمام القيادات الجامعية الي توفير قيادي لدية القدرة علي التحدث في وسائل الاعلام والصحف بلباقة بكل ما تقوم به الكلية أو الجامعة من أنشطة وانجازات خدمت وتخدم المجتمع المحلي، ويرجع ذلك إلي إيمان القيادات الجامعية بأهمية ان يكون لدي القيادي مهارة التحدث والحضور واللباقة الكافية في تسويق ما تقدمه الكلية أو الجامعة يخدم المجتمع المحلي، مما يعود علي الكلية / الجامعة بالتقدم والنجاح بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

– تصدّرت العبارة رقم (١٠): "تصميم برامج لمحو الأمية وتعليم الكبار وتدريب المواطنين علي تحسين البيئة المحلية والظروف المعيشية للسكان"، المرتبة العاشرة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٩٣)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٨)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب أن يكون لدى القيادة دور قيادي رئيسي في خدمة الكلية / الجامعة خلال السنوات السابقة، ويمكن تفسير ذلك إلي حرص واهتمام القيادات الجامعية الي توفير قيادي لدية خبرة كافية في خدمة الجامعة والمجتمع المحلي، ويرجع ذلك إلي إيمان القيادات الجامعية بأهمية ان يكون لدي القيادي دور فعال في المجتمع المحلي وان يقوم علي تصميم وتنفيذ برامج لمحو الامية وتعليم الكبار وعمل دورات تدريبية وتوعوية للمواطنين لتحسين البيئة المحلية والظروف

المعيشية للسكان، مما يعود علي الكلية / الجامعة بالتقدم والنجاح بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

- تصدّرت العبارة رقم (١١): "بث الوعي الاجتماعي والثقافي والاقتصادي والزراعي والصحي والمساهمة في التأهيل المهني"، المرتبة الحادية عشرة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٩٣)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٨)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب أن تقوم القيادة علي بث الوعي الاجتماعي والثقافي والاقتصادي والزراعي والصحي والمساهمة في التأهيل المهني، ويمكن تفسير ذلك إلي حرص واهتمام القيادات الجامعية الي توفير قيادي لدية خبرة كافية في خدمة الجامعة والمجتمع المحلي، ويرجع ذلك إلي إيمان القيادات الجامعية بأهمية ان يكون لدي القيادي دور مهم وفعال في خدمة المجتمع المحلي بان يقوم علي بث الوعي ونشر الثقافة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والزراعية والصحية عن طريق عمل قوافل طبية وغيرها وعمل ورش عمل وبرامج تدريبية للمساهمة في التأهيل المهني، مما يعود علي الكلية / الجامعة بالتقدم والنجاح بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

- تصدّرت العبارة رقم (١٢): "وقوف الكلية / الجامعة على حاجات المجتمع المحلي، ومن ثم على تلبية هذه الحاجات في ضوء الامكانيات والموارد المتاحة"، المرتبة الثانية عشرة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٩٣)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٨)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب أن يكون لدى القيادة القدرة علي وقوف الكلية / الجامعة على حاجات المجتمع المحلي، ومن ثم على تلبية هذه الحاجات في ضوء الامكانيات والموارد المتاحة، ويمكن تفسير ذلك إلي حرص واهتمام القيادات الجامعية الي توفير قيادي لديه خبرة كافية في خدمة الجامعة والمجتمع المحلي، ويرجع ذلك إلي إيمان القيادات الجامعية بأهمية ان يكون لدي القيادي القدرة والكفاءة علي تلبية حاجات المجتمع المحلي في ضوء الامكانيات والموارد

المتاحة دون الحاجة الي تعزيز أو تحميل ميزانية الدولة اي اعباء اضافية، مما يعود علي الكلية / الجامعة بالتقدم والنجاح بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

- تصدّرت العبارة رقم (١٣): "تيسير استخدام مرافق الكلية / الجامعة من قبل بعض منظمات المجتمع المحلي في بعض الأوقات لممارسة أنشطة ثقافية واجتماعية ومهنية أو سماع محاضرات أو المشاركة في ندوات أو ورش عمل أو تنظيم لقاءات حوار تدور حول أمور تهمهم"، المرتبة الثالثة عشرة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٩٣)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٨)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب أن يكون لدى القيادة القدرة علي تيسير استخدام مرافق الكلية / الجامعة من قبل بعض منظمات المجتمع المحلي في بعض الأوقات لممارسة أنشطة ثقافية واجتماعية ومهنية أو سماع محاضرات أو المشاركة في ندوات أو ورش عمل أو تنظيم لقاءات حوار تدور حول أمور تهمهم، ويمكن تفسير ذلك إلي حرص واهتمام القيادات الجامعية الي توفير قيادي لدية خبرة كافية في خدمة الجامعة والمجتمع المحلي، ويرجع ذلك إلي إيمان القيادات الجامعية بأهمية بان يكون لدي القيادي الكفاءة والقدرة والمرونة الكافية لدمج الكلية أو الجامعة بالمجتمع المحلي وذلك من خلال توفير وتيسير استخدام مرافق الكلية أو الجامعة كاستخدام ساحات العاب لممارسة أنشطة أو قاعات لسماع محاضرات أو عمل ورش عمل أو تنظيم لقاءات حوار تعمل علي مناقشة قضايا تخص المجتمع المحلي وطرق حلها، مما يعود علي الكلية / الجامعة بالتقدم والنجاح بين الكليات أو الجامعات الأخرى

ومن العرض السابق يتضح الآتي:

- هناك مستوي عالي من الوعي والادراك لدي القيادة الجامعية بان هناك عدة معايير يجب ان تتوفر في القيادات القادمة.
- حرص القيادات الجامعية علي ضرورة ان هناك سمات شخصية يجب ان تتوافر في القيادات الجامعية واهمها ان تتسم القيادة الجامعية بالقدرة على اقامة علاقات إنسانية

طيبة مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والطلاب، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة، كدراسة جلال شبات، دراسة *Escalante* .

- حرص القيادات الجامعية على ضرورة ان هناك مهارات قيادية يجب ان تتوفر في القيادات الجامعية واهمها ان يكون لديه القدرة على وضع الرؤية الشاملة والخطة الاستراتيجية والتنفيذية لتطوير الكلية / الجامعة، واستقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والمحافظة عليها. وهذا ما أكدته الدراسات السابقة، كدراسة احمدي، دراسة ليزا، دراسة محي الدين عبد الله.

- حرص القيادات الجامعية علي ضرورة ان هناك مهارات ادارية يجب ان تتوفر في القيادات الجامعية واهمها أن تتمتع القيادة الجامعية بالقدرة على محاسبية أفراد المجتمع الجامعي على أدائهم لمسئولياتهم، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة، كدراسة محي الدين عبد الله، دراسة حلال شبات، دراسة *Trickel* ، دراسة *Clark* .

- حرص القيادات الجامعية علي ضرورة أن من يتولى القيادة يجب ان يكون مؤمناً بالبحث العلمي وضرورة تطبيق نتائجه، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة، كدراسة *Clark* .

- حرص القيادات الجامعية على ضرورة أن من يتولى القيادة يجب أن يكون قادراً علي بناء العلاقات القوية بين الكلية / الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي ذات الصلة، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة، كدراسة الانا ماري، ودراسة ريتشاردز.

وقد يرجع ذلك إلي أن هذه الاعمال لا بد ان يقوم بها القادة الحاليين حيث ان هذه الاعمال من صلاحياتهم وذلك لتوفير الرجل المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب حيث ان ذلك من أهم المعايير التي يجب ان تتوفر في القيادات الجامعية القادمة وهذا ما أكدته الدراسات السابقة دراسة احمدي، ودراسة ليزا مانينغ ، ودراسة الانا ماري اذو، ودراسة عفيفي، ودراسة *Trickel* ، ودراسة *Clark*، ودراسة صالح، ودراسة *Escalante* ، ودراسة السفيري، ودراسة ريتشاردز، ودراسة ياسر، ودراسة شبات. لذا يمكن القول إن هناك ارتفاع واضح في مستوي الوعي والادراك لدي عينة الدراسة للمعايير الواجب توافرها لاختيار القيادات الجامعية بالجامعة.

المحور الثاني: واقع أساليب ومصادر اختيار القيادات الجامعية من وجهة نظر عينة الدراسة:

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني: واقع أساليب ومصادر اختيار القيادات الجامعية، والخاصة ببداية الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

جدول رقم (١٠)

يوضح الأوزان النسبية ومستوي الدلالة لواقع أساليب ومصادر اختيار القيادات الجامعية

رقم العبارة	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	مستوي الدلالة
١	يتم اختيار القيادات الجامعية عن طريق:			
	- التعيين المباشر.	٢.٨٢	٠.٩٤	دالة*
	- الانتخاب الحر.	١.٦٧	٠.٥٦	دالة**
	- المزوجة بين الانتخاب والتعيين.	٢.٥١	٠.٨٤	دالة*
	- الأقدمية.	١.٦٦	٠.٥٥	دالة**
٢	يفضل اختيار القيادات الجامعية من خلال:			
	- الاختيار من خارج الجامعة.	١.٦٣	٠.٥٤	دالة**
	- الاختيار من داخل الجامعة.	٢.٨٦	٠.٩٥	دالة*
	- فرص متكافئة للأفضل من داخل أو خارج الجامعة.	٢.٦٧	٠.٨٩	دالة*
	- البحث داخل الجامعة أولاً ثم خارجها.	٢.٦٧	٠.٨٩	دالة*

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (١٠) يتضح الآتي:

أ- بالنسبة لآلية الاختيار للقيادات الجامعية:

- تصدّرت العبارة التالية: "يتم اختيار القيادات الجامعية عن طريق التعيين المباشر"، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد

العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٨٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٩٤)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوى (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب أن يتم اختيار القيادات الجامعية عن طريق التعيين المباشر، ويمكن تفسير ذلك إلى أن هناك مستوى عالي من الحيادية لدى القيادات الجامعية حول أسلوب اختيار القيادات عن طريق التعيين المباشر، ويرجع ذلك إلى هذه الطريقة هي الأسلوب القديم والمتعارف والمتوافق عليه من سنين.

— تصدّرت العبارة التالية: "يتم اختيار القيادات الجامعية عن طريق المزوجة بين الانتخاب والتعيين"، المرتبة الثانية بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٥١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٤)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوى (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب أن يتم اختيار القيادات الجامعية عن طريق المزوجة بين الانتخاب والتعيين، ويمكن تفسير ذلك إلى أن هناك مستوى من الموافقة لدى القيادات الجامعية حول أسلوب اختيار القيادات عن طريق المزوجة بين الانتخاب والتعيين حيث أنه أسلوب جديد في الاختيار غير المتعارف عليه من قبل.

— تصدّرت العبارة التالية: "يتم اختيار القيادات الجامعية عن طريق الانتخاب الحر"، المرتبة الثالثة بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١.٦٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٦)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوى (٠.٠٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه لا يتم اختيار القيادات الجامعية عن طريق الانتخاب الحر، ويمكن تفسير ذلك إلى أن هناك إيمان راسخ من القيادات أن اختيار القيادات بهذه الطريقة لا يتم بالطريقة السليمة الصحيحة ولكن يتحكم فيها الشللية والمصالح الفئوية في الاختيار علي كفاءة المرشح للمنصب القيادي.

– تصدّرت العبارة التالية: "يتم اختيار القيادات الجامعية عن طريق الاقدمية"، المرتبة الرابعة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (١.٥٦)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٥٥)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوى (٠.٠٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه لا يتم اختيار القيادات الجامعية عن طريق الاقدمية، ويمكن تفسير ذلك إلي ان هناك ايمان راسخ من القيادات ان اختيار القيادات بهذه الطريقة لا يتم بالطريقة السليمة الصحيحة حيث أنه لا يمكن الحكم علي كفاءة المرشح وفقا لمعيار الاقدمية فقط.

ب- بالنسبة لأفضلية اختيار القيادات الجامعية:

– تصدّرت العبارة التالية: "يفضل اختيار القيادات الجامعية من خلال الاختيار من داخل الجامعة"، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٨٦)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٥)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوى (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب ان يتم اختيار القيادات الجامعية من خلال الاختيار من داخل الجامعة، ويمكن تفسير ذلك إلي ان هناك ايمان راسخ من القيادات ورغبة العاملين بالجامعة ان يكون اختيار القيادات من داخل الجامعة وذلك لضمان مسار وظيفي امن يؤدي بهم الي المناصب العليا في حالة انطباق معايير الاختيار عليهم بدلا من الاستعانة بكفاءات من خارج الجامعة.

– تصدّرت العبارة التالية: "يفضل اختيار القيادات الجامعية من خلال فرص متكافئة للأفضل من داخل أو خارج الجامعة"، المرتبة الثانية بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٦٧)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٨٩)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوى (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب ان يتم اختيار القيادات الجامعية من خلال فرص متكافئة للأفضل من داخل أو خارج الجامعة، ويمكن تفسير ذلك إلي ان هناك حيادية من

القيادات ان يكون اختيار القيادات من خلال فرص متكافئة للأفضل من داخل أو خارج الجامعة وذلك لضمان تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص وضمان نشر روح المنافسة بين العاملين داخل الجامعة والعمل علي تشجيعهم نحو التطوير واثبات الذات لنيل المنصب بكفاءة واقتدار.

– تصدّرت العبارة التالية: "يفضل اختيار القيادات الجامعية من خلال البحث داخل الجامعة أولاً ثم خارجها"، المرتبة الثالثة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٦٧)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٨٩)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه يجب ان يتم اختيار القيادات الجامعية من خلال البحث داخل الجامعة أولاً ثم خارجها، ويمكن تفسير ذلك إلي ان هناك حيادية من القيادات ان يكون اختيار القيادات من خلال البحث داخل الجامعة أولاً ثم خارجها وذلك لضمان تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص وضمان نشر روح المنافسة بين العاملين داخل الجامعة والعمل علي تشجيعهم نحو التطوير واثبات الذات لنيل المنصب بكفاءة واقتدار.

– تصدّرت العبارة التالية: "يفضل اختيار القيادات الجامعية من خلال الاختيار من خارج الجامعة"، المرتبة الرابعة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (١.٦٣)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٥٤)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٠٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أنه لا يتم اختيار القيادات الجامعية من خلال الاختيار من خارج الجامعة، ويمكن تفسير ذلك إلي ان هناك ايمان راسخ من القيادات ورغبة العاملين بالجامعة ان يكون اختيار القيادات من داخل الجامعة وذلك لضمان مسار وظيفي امن يؤدي بهم الي المناصب العليا في حالة انطباق معايير الاختيار عليهم بدلا من الاستعانة بكفاءات من خارج الجامعة.

ومن العرض السابق يتضح الآتي:

وجود حالة من الاتفاق والرضا على ضرورة ان يتم اختيار القيادات عن طريق المزوجة بين الانتخاب والتعيين وان يكون من داخل الجامعة وليس من خارجها وهو ما أكدته الدراسات السابقة، كدراسة مها ياسر.

المحور الثالث: واقع التزام القيادة الجامعية بمسئولية إعداد القادة الواعدين من وجهة نظر عينة الدراسة:

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات المحور الثالث: واقع التزام القيادة الجامعية بمسئولية إعداد القادة الواعدين، والخاصة ببدايل الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

جدول رقم (١١)

يوضح الأوزان النسبية ومستوي الدلالة لواقع التزام القيادة الجامعية بمسئولية إعداد القادة الواعدين

رقم العبارة	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	مستوي الدلالة
١	تحدد القيادة الجامعية بالكلية / الجامعة الشخص الذي سينوب عن القائد الجامعي في حالة تركه لمنصبه لأي سبب عرضي مفاجئ (سفر - مرض)	٢.٦٩	٠.٩٠	دالة*
٢	تحدد القيادة العليا مسبقاً الشخص الذي سيتولى المسؤولية عن القائد الجامعي بعد تركه لمنصبه بشكل دائم (انتهاء مدة منصبه - الإحالة للتقاعد - الاستقالة).	٢.٦٩	٠.٩٠	دالة*
٣	تشارك القيادة الجامعية الحالية بالكلية / الجامعة في تنمية وإعداد القادة الواعدين من الصف الثاني.	٢.٦٩	٠.٩٠	دالة*

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (١١) يتضح الآتي:

– تصدّرت العبارة رقم (١): "تحدد القيادة الجامعية بالكلية / الجامعة الشخص الذي سينوب عن القائد الجامعي في حالة تركه لمنصبه لأي سبب عرضي مفاجئ (سفر - مرض)"، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٦٩)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٠)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أنه يجب ان تحدد القيادة الجامعية بالكلية / الجامعة الشخص الذي سينوب عن القائد الجامعي في حالة تركه لمنصبه لأي سبب عرضي مفاجئ (سفر - مرض)، ويمكن تفسير ذلك إلي أن القيادة هي المسؤول الوحيد عن اتخاذ خطوات جادة في هذا الشأن فتحديد الرجل المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب ليس بأمر سهل أو بسيط وعلي القيادة الحالية هي من يحدد ذلك لضمان توفير عنصر الأمان للمؤسسة والضمان من ان يشغل شخص غير كفاء ماكن حساس فتتأثر المؤسسة بأكملها نتيجة القرارات التي ممكن ان تؤخذ.

– تصدّرت العبارة رقم (٢): "تحدد القيادة العليا مسبقاً الشخص الذي سيتولى المسؤولية عن القائد الجامعي بعد تركه لمنصبه بشكل دائم (انتهاء مدة منصبه - الإحالة للتقاعد - الاستقالة)"، المرتبة الثانية بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٦٩)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٠)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أنه يجب ان تحدد القيادة العليا مسبقاً الشخص الذي سيتولى المسؤولية عن القائد الجامعي بعد تركه لمنصبه بشكل دائم (انتهاء مدة منصبه - الإحالة للتقاعد - الاستقالة)، ويمكن تفسير ذلك إلي أن القيادة هي المسؤول الوحيد عن اتخاذ خطوات جادة في هذا الشأن فتحديد الرجل المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب ليس بأمر سهل أو بسيط وعلي القيادة الحالية هي من يحدد ذلك لضمان توفير عنصر الأمان للمؤسسة والضمان من ان يشغل شخص غير كفاء مكان حساس فتتأثر المؤسسة بأكملها نتيجة القرارات التي ممكن ان تؤخذ.

– تصدّرت العبارة رقم (٣): "تشارك القيادة الجامعية الحالية بالكلية / الجامعة في تنمية وإعداد القادة الواعدين من الصف الثاني"، المرتبة الثالثة بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٦٩)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٠)، وهذا يعني أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو هذه العبارة عند مستوي (٠.٩٥)، ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تري أنه يجب ان تشارك القيادة الجامعية الحالية بالكلية / الجامعة في تنمية وإعداد القادة الواعدين من الصف الثاني، ويمكن تفسير ذلك إلي أنه يجب ان تنقل القيادات الجامعية الخبرات التي تمتلكها الي الصف الثاني حتي يمكن بناء جيل يكون قادر علي التصدي لاي مواجهات أو أمور أو مشاكل قد تحدث فيستطيع التعامل معها من واقع خبرات القيادات السابقة مما يعود علي الكلية / الجامعة بالتقدم والنجاح بين الكليات أو الجامعات الأخرى.

ومن العرض السابق يتضح الآتي:

– حرص القيادات الجامعية على ان يكون تحديد من سيتولى منصب قيادي في حالة ان يكون شاغرا سواء لانتهاء مدة أو إحالة للتقاعد أو الاستقالة أو امر طارئ كسفر أو مرض يكون ذلك من قبل القيادة فهي المسئول الوحيد عن اتخاذ خطوات جادة في هذا الشأن فتحديد الرجل المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب ليس بأمر سهل أو بسيط وعلى القيادة الحالية هي من يحدد ذلك لضمان توفير عنصر الأمان للمؤسسة والضمان من ان يشغل شخص غير كفاء مكان حساس فتتأثر المؤسسة بأكملها نتيجة القرارات التي ممكن ان تؤخذ.

– حرص القيادات الجامعية على حتمية ان يشارك القيادات في تنمية واعداد قادة واعدين من الصف الثاني حتى يمكن بناء جيل يكون قادر علي التصدي لاي مواجهات أو أمور أو مشاكل قد تحدث فيستطيع التعامل معها من واقع خبرات القيادات السابقة وهذا ما أكدت عليه الدراسات السابقة، كدراسة صديق محمد عفيفي، ودراسة محي الدين عبد الله، ودراسة مها ياسر، ودراسة هدي سليمان محمود.

ولقد أسفر البحث على النتائج التالية:

١- وضع برنامج دائم لتقويم أساليب اختيار القيادة الجامعية.

- ٢- عمل برامج بشكل دوري في كل المجالات لتنمية المهارات والقدرات القيادية والإدارية للعاملين لبناء صف ثاني.
 - ٣- قيام القيادات بعمل رصد مستمر لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الوظائف القيادية الشاغرة.
 - ٤- الاعتماد على الأسس والمعايير في اختيار القيادات الجامعية بدلا من المحسوبية والولاء.
 - ٥- نشر ثقافة الشفافية في المعلومات كمعيار من معايير اختيار القيادات الجامعية.
 - ٦- ان يكون اختيار القيادات على أساس المزوجة بين الانتخاب والتعيين وان يكون من داخل الجامعة لا من خارجها.
- وبناءً على النتائج الخاصة بالتطبيق وربط ذلك مع الدراسة النظرية بالرسالة فقد قام الباحث باعداد تصور مقترح لاختيار القيادات الجامعية في بعض الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية قائم على مجموعة من الركائز الاساسية في تصميم ذلك التصور.
- أولاً: فلسفة التصور المقترح:
- كفاءة المؤسسات تعتمد في المقام الأول علي كفاءة العنصر البشري ونجاح المؤسسات يعتمد على إيجاد أفضل العناصر البشرية حتى تتمكن المؤسسة من ضبط الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويأتي اختيار القيادات الجامعية في المقام الاول حيث تعد الجامعات مسئولة عن الأمن القومي للمجتمع. والحارس لهضته والتقدم والحفاظ على ثرواته البشرية وتنميتها.
- ثانياً: أهداف التصور المقترح:
- في ضوء الفلسفة التي يقوم عليها التصور المقترح لاختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية. يستهدف التصور المقترح تحسين المخرجات من عمليات القيادات الجامعية.
- ثالثاً: المنطلقات والمرتكزات التي يؤسس عليها التصور المقترح:
- قامت فلسفة التصور المقترح لاختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية وتأسست على المرتكزات الآتية:

د- إن قضية التعليم عموماً. وإدارة التعليم على وجه الخصوص تعد من أهم القضايا الاستراتيجية التي ينبغي أن تتكاتف جميع الجهود للارتفاع بمستواها. وذلك للارتباط الوثيق بين الإنتاج والتعليم والإدارة.

ه- إن معالم الصورة التي ينبغي أن يستهدفها كل نهج قائم لاختيار القيادات الجامعية يمكن تركيزها في صورة الإدارة العصرية التي هي مظهر من مظاهر الحياة العصرية. والتي تقوم على المستقبلية والعلمية والثقافية والديمقراطية والجودة الشاملة كمقومات وملاحح أساسية لها.

و- إن المدخل الصحيح لكل تطوير سليم هو التخطيط الكفاء لإحداثه. وما يستلزمه ذلك من تنفيذ جاد مستمر لخطط التطوير.

ز- إن زيادة الدعم المالي من جانب وزارة التعليم العالي. ووزارة المالية. ووزارة التخطيط. والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. لتدريب الكوادر اللازمة لتولي المناصب الشاغرة. لها دور كبير في نجاح كافة العملية التعليمية. وذلك حتى يتحقق الوصول إلى اختيار قادة واعدين قادرين على اتخاذ القرار قادرين على النهوض بالجامعة / الكلية قادرين على المنافسة وتحقيق الجودة الشاملة وصولاً الي التميز المؤسسي.

ح- إن نجاح تطبيق الأساليب والمعايير التي تم وضعها في القيام بدورها في عملية اختيار القيادات الجامعية يؤدي الي تحقيق اهداف الجامعة وبالتالي تحقيق الجامعة تصنيف أفضل بين الجامعات الأخرى محلياً وعالمياً.

رابعاً: مضمون ومكونات التصور المقترح:

إن اختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية يقوم وفقاً للكفاءة والقدرة على الإبداع والابتكار وسجل علمي متميز ونشاط واضح في البحث العلمي والنشر الدولي والكتب والمراجع لا على الأقدمية فقط

خامساً: الإجراءات والآليات التي يمكن إتباعها لتحقيق التصور المقترح:

انطلاقاً من أهداف التصور المقترح. ورغبة في الوصول للصورة المأمولة يتطلب اختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية. وقد يتم ذلك من خلال:

١- وضع خطة للتقييم والمراجعة والتأكد من فعالية القرار.

٢- تقييم أداء المرشح بشكل دوري ومتابعة نتائج تقييم الأداء والعمل على اجراء الاجراء التصحيحي والوقائي بشكل مستمر.

٣- الاستماع الي اراء وافادات المرشحين وشاغلي الوظائف الحالية.

٤- التفاعل مع انطباعات ذوي العلاقة وتقييم متطلبات التغيير إن وجدت.

٥- تحديد الوظائف القيادية بالجامعة والكليات التي ستكون شاغرة في المستقبل القريب.

سادساً: الضمانات والضوابط لنجاح التصور المقترح:

١- تشكيل فريق متخصص يضم عدداً من الأساتذة والقادة السابقين ذوي الخبرة. بالإضافة إلى متخصصين من وزارة التعليم العالي. وذلك لتحديد اليات واستراتيجيات لتحسين الأداء المتدني. كما يقوم هذا الفريق بصياغة هذه الأهداف في عبارات محددة وواضحة. ويقوم بترجمتها إلى أنشطة. وبرامج. ووضع جداول زمنية لتنفيذها.

٢- ضرورة ان تحرص الجامعة على نقل الخبرة والمعرفة والمهارات التي يمتلكها القادة الحاليين إلي الافراد المؤهلين للمناصب القيادية المستقبلية من خلال عقد الدورات التدريبية لهم.

٣- وضع مجموعة من المعايير الشاملة للتفضيل بين المرشحين ووضع الاليات الضامنة لنزاهة عملية الاختيار.

٤- ادراج معايير وجدارات اختيار القيادات العليا في الخطة السنوية وعلى الموقع الرسمي للجامعة.

٥- ادراج اليات الترقى للعاملين من داخل الجامعة المؤهلة للترشح للمناصب القيادية العليا في الخطة السنوية للجامعة وعلى الموقع الرسمي للجامعة.

٦- الاشتراك في مواقع الشبكة العنكبوتية العالمية المسئولة عن تقديم دورات أكثر تخصص والتي يتم التقييم فيها من خلال الخضوع لاختبارات ذات مقاييس عالمية لاجتيازها.

٧- إصدار التشريعات اللازمة التي تضمن اعتماد اختيار القيادات الجامعية على الأسس والمعايير والاعتبارات العلمية بعيدا عن المحسوبية والولاء للقيادة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم الدسوقي عوض الله توفيق محمد: "تخطيط جودة التعليم الجامعي في مصر في ضوء المتغيرات المحلية والعلمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٧م.
- ٢- إبراهيم مجدي: "تطوير التعليم العالي في عصر العولمة"، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠٠٠م.
- ٣- أحمد سليمان عودة: "القياس والتقييم في العملية التدريسية"، الطبعة الثانية، الأردن: دار الأمل للطباعة لنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م.
- ٤- بسمان فيصل محبوب: "إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة، عمان، مكتب الجامعة الأردنية، الطبعة الثالثة، ٢٠١٩م.
- ٥- بشير صالح الرشيدي: "مناهج البحث التربوي - رؤية تطبيقية مبسطة"، الكويت: دار الكتاب الحديث، ٢٠٠٠م.
- ٦- جابر عبد الحميد جابر وأحمد حمدي كاظم: "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، الطبعة الثالثة، القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠١م.
- ٧- جمهورية مصر العربية - المجلس الأعلى للجامعات: "استمارة المعايير الاسترشادية لمفاضلة لاختبار القيادات الجامعية"، ٢٠١٤م.
- ٨- جمهورية مصر العربية - رئاسة الجمهورية - المجالس القومية المتخصصة: "دور الازهر وجامعته في خدمة المجتمع وتنمية البيئة"، موسوعة المجالس القومية المتخصصة، مجلد (٢٤)، القاهرة، ١٩٩٨م.

٩- جمهورية مصر العربية - رئاسة الجمهورية: قرار رئيس جمهورية مصر العربية، بقانون (٥٢) لسنة ٢٠١٤م بتعديل بعض احكام قانون تنظيم الجامعات، *الجريدة الرسمية*، العدد ٢٥ مكرراً.

١٠- جمهورية مصر العربية - رئاسة مجلس الوزراء: قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧، باصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية الصادر بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦، *الجريدة الرسمية*، العدد (٢١) (مكرر)، الصادر في ٢٧ مايو ٢٠١٧م.

١١- جمهورية مصر العربية - رئيس الجمهورية: *قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م وتعديلاته*، ط (٣٧)، القاهرة، دار المطابع الأميرية، ٢٠١٩م.

١٢- جمهورية مصر العربية - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: قرار وزاري رقم ٥٢٤١ لسنة ٢٠٠٦، بشأن تشكيل اللجنة المختصة بترشيح رؤساء الجامعات وعمداء الكليات والمعاهد وتنظيم عملها وإجراءات وشروط الترشح ومعايير المفاضلة، ٢٠/١٠/٢٠١٦، *الوقائع المصرية*، العدد (٧)، ٩ يناير ٢٠١٧م.

١٣- جمهورية مصر العربية - وزارة التعليم العالي: قرار (٢٩٣) لسنة ٢٠٢١ بشأن إعادة تشكيل اللجان المختصة بترشيح رؤساء الجامعات وعمداء الكليات والمعاهد وتنظيم عملها وإجراءات وشروط الترشح ومعايير المفاضلة، *الجريدة الرسمية*، ٣٠ يناير ٢٠٢١م، العدد (٢٣) (تابع).

١٤- حمدي أبو الفتوح عطية: *منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية*، القاهرة: دار النشر للجامعات، ١٩٩٦م.

١٥- خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية: *معجم المصطلحات الإدارية*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧م.

١٦- ديوبولد ب. فان دالين: *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، ترجمة مُحَمَّد نبيل نُوفل وسليمان الخصري وطلعت منصُور عُبريال، الطبعة الخامسة، القاهرة: الأنجلو المصرية، ١٩٩٤م.

١٧- رشدي احمد طعيمة: *التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير*، الطبعة الثالثة، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠١٩م.

- ١٨- رفيق زراولة: "دور الجامعة في انتاج الرأسمالية البشرية في ظل اقتصاد المعرفة"، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات بجامعة محمد خيضر، الجزائر، بسكرة، ١٢-١٣ نوفمبر ٢٠١٥م.
- ١٩- رفيق محمود المصري: "تقييم الدور التنموي لوظائف جامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية"، مجلة جامعة الأقصى، المجلد (١١)، العدد (١)، غزة، ٢٠١٧م.
- ٢٠- رفيقة سليم حمود: قضايا النوعية في التعليم العالي في البلدان العربية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٨م.
- ٢١- رمزية الغريب: القياس والتقييم النفسي والتربوي، الطبعة الثالثة، القاهرة: الأنجلو المصرية، ٢٠٠٢م.
- ٢٢- سمير محمد عبد الوهاب: التحول إلى اللامركزية في مصر: الواقع وأفاق المستقبل، الجزء الأول، القاهرة، المنظمة العربية لحقوق الإنسان، ٢٠١٥م.
- ٢٣- سيد الهواري: منظمة القرن ٢١، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٩م.
- ٢٤- السيد سلامة الخميسي: الجامعة والسياسة في مصر، الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ٢٠٠٠م.
- ٢٥- شبل بدران وكمال نجيب: محاضرات في مناهج البحث التربوي. طنطا: دلنا للكمبيوتر والطباعة، ١٩٩٤م.
- ٢٦- شفيق رضوان: السلوكية الإدارية، الإسكندرية: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ١٩٩٤م.
- ٢٧- صديق محمد عفيفي: دور القيادات الادارية في تكوين القائد البديل، المجلة العربية للإدارة، العدد (٢)، مجلد (٣٧)، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مايو ٢٠١٤م.
- ٢٨- صلاح الدين محمود علام: تحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية. الطبعة الرابعة، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٤م.
- ٢٩- طارق عبد الحميد البدري: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م.
- ٣٠- عبد الصمد الأغبري: الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، الطبعة الثالثة، بيروت: دار النهضة العربية، ٢٠١٢م.

- ٣١- عبد الله السيد عبد الجواد: *المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية*، الطبعة الخامسة، أسيوط: كلية التربية بجامعة أسيوط، ٢٠١٧ م.
- ٣٢- عزيز حنا داود، وأنور حسين عبد الرحمن، ومُصطفى مُحمَّد كامل: *مناهج البحث في العلوم السلوكية*، ط٣، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٩ م.
- ٣٣- علاء زهير الرواشدة: "دور الجامعة في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها"، جامعة البلقاء التطبيقية نموذجاً، *مجلة العلوم الاجتماعية*، المجلد ٤٠، العدد (٤٠)، الكويت، ٢٠١٦ م.
- ٣٤- علي إسماعيل وآخرون: "تطوير وتحديث خطط وبرامج التعليم العالي لمواكبة حاجات المجتمع"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي "المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي" والمنعقد خلال الفترة من ٦-١٠ ديسمبر ٢٠١٣ م، بيروت: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠١٣ م.
- ٣٥- علي السيد احمد: "الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول"، *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*، كلية التربية - جامعة حلوان، القاهرة، ديسمبر ٢٠١٦ م.
- ٣٦- علي ماهر خطّاب: *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية*، القاهرة: الأنجلو المصرية، ٢٠٠٢ م.
- ٣٧- فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧ م.
- ٣٨- فؤاد أبو حطب وآمال صادق: *مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية*، الطبعة الثانية. القاهرة: الأنجلو المصرية، ١٩٩٦ م.
- ٣٩- فؤاد البهي السيد: *علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري*، الطبعة الثالثة. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩ م.
- ٤٠- فيصل مُحمَّد خير وعلي مُحمَّد يحيى: *الإحصاء النفسي والتربوي، مبادئ الإحصاء والإحصاء المتقدّم*، الإمارات العربية: دار القلم للنشر والتوزيع بدبي، ١٩٩٨ م.
- ٤١- قاسم بن عائل الحربي: "دور جامعة جازان في تنمية وخدمة المجتمع المحلي: دراسة ميدانية"، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، السعودية، الجزء (١)، العدد (٣٠)، أكتوبر ٢٠١٨ م.

- ٤٢- قاسم عائل الحربي: "بدائل مقترحة لتطوير الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية: جامعة عين شمس، ٢٠٠٩م.
- ٤٣- ل. ر. جاي: *مهارات البحث التربوي*، ترجمة جابر عبد الحميد جابر. القاهرة: دار النهضة المصرية، ١٩٩٣م.
- ٤٤- ليلي بتقة: "الجامعة وخدمة المجتمع من منظور الخدمة الاجتماعية"، مجلة الحكمة، العدد (٧)، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ٢٠١٩م.
- ٤٥- مجدي عبد الكريم حبيب: *التقويم والقياس في التربية وعلم النفس*. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٦م.
- ٤٦- محبات أو عميرة: "المعايير الغائبة في اختيار القيادات الجامعية"، المؤتمر السنوي التاسع برعاية مجلة الإدارة والتنمية، سبتمبر ٢٠١٣م.
- ٤٧- محمد أحمد عبد السلام: *القياس النفسي والتربوي*. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٧م.
- ٤٨- محمد البدوي الصافي: *المهارات المهنية للأخصائي الاجتماعي*، الطبعة الثانية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١٦م.
- ٤٩- محمد عبد الرازق، أشرف نصحي: "تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة"، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم والمنعقد خلال الفترة من ٤-٥ ابريل ٢٠١٢م، البحرين: الجامعة الخليجية بالبحرين، ٢٠١٢م.
- ٥٠- محمد عبد الراشد علي: *إدارة المنظمات والسلوك التنظيمي*، الطبعة الثانية، صنعاء، وزارة الثقافة، ٢٠١٨م.
- ٥١- محمد عبد الله آل ناجي، الحسن محمد المفيدي: "الأنماط القيادية وعلاقتها بالدفاعية إلى العمل كما يراه المعلمون والمعلمات في محافظة الأحساء التعليمية"، مجلة كلية التربية، العدد الثاني والعشرون، الجزء الرابع، كلية التربية - جامعة عين شمس، ٢٠١٤م.
- ٥٢- محمد فتحي حسين: "الاتجاهات الحديثة في اختيار القيادات الوسطى والتنفيذية بمؤسسات التعليم"، مجلة التربية، كلية التربية - جامعة الأزهر، العدد (١٥٤)، جزء (٢)، ٢٠١٣م.

- ٥٣- محمد لبيب النجحي، محمد منير مرسى: *البحث التربوي: أصوله ومناهجه*، الطبعة الثالثة، القاهرة: عالم الكتب، ٢٠١١ م.
- ٥٤- محمد محمود عدس: *قراءات في البحث العلمي والخدمة الاجتماعية*. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٣ م.
- ٥٥- محمد مصطفى الاسعد: *التنمية ورسالة الجامعة في الألف الثالث*، الطبعة الثالثة، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ٢٠١٧ م.
- ٥٦- محمد يوسف المسيلم: "أنماط القيادة في المدارس الحكومية في دولة الكويت"، مجلة كلية التربية، كلية التربية - جامعة عين شمس، ٢٠١٦ م.
- ٥٧- محي الدين عبد الله صالح: "أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٥ م.
- ٥٨- المرسي محمد المرسي: "دراسة مقارنة لنظام الجامعات الحكومية والخاصة والأجنبية في مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١١ م.
- ٥٩- المعجم الوسيط: *مجمع اللغة العربية*، القاهرة: ١٣٧٩ هـ / ١٩٦٠ م.
- ٦٠- المملكة العربية السعودية - وزارة التعليم العالي - وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات: *الوظيفة الثالثة للجامعات*، الرياض: الإدارة العامة للتخطيط، ٢٠١٦ م.
- ٦١- مني عبد الغني عبد الستار: "تصور مقترح لتنمية أدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات في ضوء مدخل القيادة التحويلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية - جامعة بني سويف، ٢٠١٣ م.
- ٦٢- نبيل سعد خليل: *واقع الممارسات القيادية والإدارية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج: دراسة ميدانية*، سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٩٢ م.
- ٦٣- نجيب إسكندر وآخرون: *الدراسة العلمية للسلوك الاجتماعي*، الطبعة العاشرة، القاهرة: مؤسسة المطبوعات الحديثة، ٢٠٠٧ م.
- ٦٤- نشأت فضل محمود شرف: "النمط القيادي السائد في مدارس التعليم العام وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين". مجلة التربية، كلية التربية - جامعة الأزهر، العدد (٩٣)، ٢٠٠٠ م.

٦٥- الهاللي الشربيني الهاللي: "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في التعليم الجامعي"، مستقبل التربية العربية، المجلد السابع، العدد الحادي والعشرون، ابريل ٢٠٠١م.

٦٦- وفاء احمد محمد حسن أبو زيد: "دور الجامعة في تنمية المجتمع". رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية - جامعة القاهرة، ٢٠١٥م.

٦٧- وفاء محمد البرعي: دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠١٢م.

٦٨- يوسف عبد المعطي، أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء القيادات في مصر، مجلة التربية التي تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السابع، السنة الخامسة، يوليو ٢٠٠٢م.

ثانياً: المراجع الاجنبية

- ٦٩- J. Amey Marilyn and E. Van DerLinden Kim: "Career Paths for Community College Leaders". "AACC/Leadership Series, No. ٢, ٢٠١٥.
- ٧٠- Jim Riggs: "Leadership, Change and the Future of Community Colleges", Community College Journal, Vol. ٧, Issue ١, ٢٠١٥.
- ٧١- Karen Elizabeth Escalante: " Building Leadership Capacity to Support Principal Succession". Published Doctor of Education dissertation, University of Southern California, ٢٠١٦, <https://eric.ed.gov/?id=ED٥٧٠٥٤٢>
- ٧٢- Liza Manning: "Leadership and Succession Planning in Family Organization", Gonzaga University, proQuest, UMI Dissertations Publishing, Ph.D. Degree. ٢٠١٣.
- ٧٣- Marco Clark: "Leadership Formation for Succession: Examining Leadership Development at U.S. Catholic Schools Sponsored by the Congregation of Holy Cross". Published Doctor of Education dissertation, Creighton University, ٢٠١٥, <http://hdl.handle.net/١٠٥٠٤/٧١٤٧٥>
- ٧٤- Mehmet Korkmaz: "The Effects of Leadership Styles on Organizational Health", Vol. ٣٠. No. ٣, Education Research Utterly, Gazi University, Turkey, ٢٠١٧.
- ٧٥- Robert Ditts: "Creativity and Leadership: Skills for The Future" ,Stanta Cruz: c.a., ١٩٩٩.
- ٧٦- Robert Kreitner and Others: Organizational Behavior, New York: Mc Graw – Hill publishing Corporate .٢٠٠٧.