

الفصل الثامن

الدراسة التطبيقية

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

الفصل الثامن

الدراسة التطبيقية

*جاءت الدراسة التطبيقية بعد أن أنهى الكاتب الدراسة النظرية أو الجانب النظرى

من الدراسة وقد تمثلت الدراسة التطبيقية فى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : جامعة جنوب الوادى .

المبحث الثانى : استمارة الاستبانة .

المبحث الثالث : تصحيح استمارة الاستبانة .

المبحث الأول

جامعة جنوب الوادى

*نشأتها :

أنشئت جامعة جنوب الوادى وانفصلت عن جامعة أسيوط بموجب القرار الجمهورى رقم ٢٣ لسنة ١٩٩٥ حيث نص القرار على أن تنشأ جامعة جنوب الوادى ومقرها مدينة قنا وكانت فى ذلك الوقت عند صدور القرار الجمهورى تشمل عدد ستة عشر كلية وهى عبارة عن كليات الجامعة بقنا وتشمل كليات التربية والعلوم والآداب والطب البيطرى بقنا وكليات الجامعة بسوهاج وتشمل كليات التربية والعلوم والآداب والتجارة والطب والزراعة بسوهاج وكليات الجامعة بأسوان وتشمل كليات التربية والعلوم والخدمة الاجتماعية والهندسة بأسوان بالإضافة إلى كلية الفنون الجميلة بالأقصر وفرع كلية التربية بالبحر الأحمر .

وجامعة جنوب الوادى تغطى مساحة من الأرض تزيد عن نصف مساحة وادى النيل فهى تمتد من حدود محافظة أسيوط الجنوبية حتى حلايب وشلاتين فى الجنوب آخر حدود جمهورية مصر العربية جنوباً وتشمل محافظات سوهاج وقنا وأسوان والبحر الأحمر . وتعتبر جامعة جنوب الوادى أكبر الجامعات الحكومية المصرية من حيث المساحة حيث يبلغ طولها حوالى ٥٠٠ كم وتصل مساحتها حوالى سبعين ألف كيلو متر فى المحافظات الأربعة السابقة وبناء على صدور القرار الجمهورى رقم ٢٣ لسنة ١٩٩٥ بشأن إنشاء جامعة جنوب الوادى وكلياتها تم تعديل القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية بشأن تنظيم الجامعات وذلك فى مادته الثامنة من القانون ومادته الأولى من اللائحة التنفيذية حيث أضيفت جامعة جنوب الوادى لتصبح الجامعة رقم (١٢) فى الجامعات الحكومية

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

المصرية بموجب القرار الجمهورية رقم ٢٣ لسنة ١٩٩٥^(١) .

وبناء على صدور القرار الجمهورى المشار إليه بإنشاء جامعة جنوب الوادى قامت إدارة الجامعة فى وضع الهيكل التنظيمى المقترح لها حيث أوجب القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بشأن العاملين المدنيين بالدولة ذلك تنص فى المادة رقم (٨) على^(٢) : تضع كل وحدة هيكلاً تنظيمياً لها يعتمد من السلطة المختصة بعد أخذ رأى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ويراعى فيه تقسيم الوحدة إلى قطاعات وإدارات مركزية أو مديريات بما يتناسب والأنشطة الرئيسية لكل وحدة وحجم ومجالات العمل المتميزة بكل قطاع أو إدارة مركزية أو مديريةية .
وتضع كل وحدة جدولاً للوظائف مرفقاً به بطاقات وصف كل وظيفة وتحديد واجباتها ومسئولياتها والاشتراطات اللازم توافرها فيمن يشغلها وتصنيفها وترتيبها فى إحدى المجموعات النوعية وتقييمها بإحدى الدرجات المبينة بالجدول رقم (١) الملحق بهذا القانون كما يجوز إعادة تقييم وظائف كل وحدة .

ويعتمد جدول الوظائف وبطاقات وصفها والقرارات الصادرة بإعادة تقييم الوظائف بقرار من رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة .

وقد تم إرسال الهيكل المقترح لجامعة جنوب الوادى إلى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة لدراسته ووضع تصورات ومقترحات الجهاز فى هذا الشأن وقام الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة باقتراح هيكل تنظيمى للجامعة وكلياتها مرفق رقم ٣ + ٩ تحت رقم ١٢٤٢ + مرفقات بتاريخ ١٩٩٥/٥/٤ حيث كان عدد المرفقات عدد ٨ مرفق بمذكرة الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة وقد جاء الهيكل التنظيمى المقترح من جانب الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بشأن جامعة جنوب الوادى على النحو التالى :

(١) الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية ، القاهرة ، ١٩٩٦ ، ص ص .

(٢) الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة ، الجزء الأول ، الطبعة السابعة ، ١٩٩٢ ، ص ٦ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

أولاً : رئيس الجامعة :

ويتبعه :

- ١ - مكتب رئيس الجامعة .
- ٢ - السكرتارية .
- ٣ - خدمة المواطنين .
- ٤ - مكتب المتابعة .
- ٥ - العلاقات العامة :

ويتبعها :

- أ - العلاقات الداخلية والخارجية .
- ب - الإعلام والترجمة .
- ج- الإحصاء المركزية .
- ٦ - مركز المعلومات والتوثيق ودعم القرار :

ويتبعه :

- أ - التوثيق والمكتبات .
- ب - النشر .
- ج- دعم اتخاذ القرار .
- د - المعلومات والإحصاء .
- هـ- الحاسبات .
- ٧ - التنظيم والإدارة :

ويتبعه :

- أ - التنظيم وطرق العمل .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

- ب - الترتيب وموازنة الوظائف .
- ج- التدريب _____ .

ثانياً : نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب :

ويتبعه :

- ١ - مكتب النائب _____ .
- ٢ - أمانة شئون مجلس التعليم .
- ٣ - شئون التعيين : _____ .

ويتبعه :

- أ - شئون التسجيل والدراسة .
- ب - شئون الوافدين _____ .
- ج- شئون الخريجين _____ .
- ٤ - رعاية الشباب : _____ .

ويتبعه :

- أ - النشاط الرياضي _____ .
- ب - النشاط الاجتماعي والرحلات .
- ج- الجوائز والخدمة العامة .
- د - النشاط الفني والثقافي .
- هـ- الشئون المالية والإداية .
- ٥ - الخدمات الطبية : _____ .

ويتبعه :

- أ - التموين الطبي والصيدلية .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

- ب - الشؤون العلاجية والوقائية .
- ج- المعامل والأشعة .
- د - مستشفى الطلبة .
- هـ- طب الأسنان .
- و - الشؤون المالية والإدارية .
- ٦ - المدن الجامعية والتغذية :
ويتبعها :

- أ - المدن الجامعية طلبة .
- ب - المدن الجامعية طالبات .
- ج- الإسكان الخارجي .
- د - التغذية .
- هـ- الشؤون المالية والإدارية .

ثالثاً : نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث :

ويتبعه :

- ١ - مكتب النائب .
- ٢ - أمانة مجلس الدراسات العليا والبحوث .
- ٣ - المكتبات :
ويتبعها :

- أ - المكتبة المركزية .
- ب - شؤون مكاتب الكليات .
- ج- المراجع وخدمة القراء .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

- د - الفهرسارس .
- هـ - التزويد .
- و - الشئون المالية والإدارية .
- ز - المتاحف والوسائل التعليمية .
- ٤ - الدراسات العليا والبحوث :
ويتبعه :
- أ - شئون الدراسات العليا .
- ب - شئون البحوث العلمية .
- ٥ - العلاقات العلمية والثقافية :
ويتبعه :
- أ - العلاقات الثقافية .
- ب - العلاقات العلمية .

رابعاً : نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة :

- ويتبعه :
- ١ - مكتب النائب .
- ٢ - المشروعات البيئية .
- ٣ - شئون خدمة المجتمع .
- ٤ - الاتصالات والمؤتمرات .

خامساً : أمين الجامعة :

- ويتبعه :
- ١ - مكتب الأمين .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

- ٢ - أمينان مساعداً .
- ٣ - مراقبة المخزون السلعي .
- ٤ - أمانة مجلس الجامعة .
- ٥ - التوجيه المالي والإداري .
- ٦ - الحسابات والموازنات :
ويتبعه :
 - أ - الموازنات .
 - ب - الحسابات .
 - ج - الخزينة .
- ٧ - المشتريات والمخازن :
ويتبعه :
 - أ - المشتريات .
 - ب - المخازن .
- ٨ - شؤون العاملين :
ويتبعه :
 - أ - شؤون عاملين (كادر عام) .
 - ب - شؤون أعضاء هيئة التدريس (كادر خاص) .
 - ج - الاستحقاقات .
 - د - التأمين والمعاشات .
 - هـ - رعاية العاملين .
- ٩ - الشؤون الإدارية :
ويتبعه :

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

- أ - شئون المقــــــــــــر .
- ب - مساكن أعضاء هيئة التدريس والاستراحات .
- ج- السكرتارية والمحفوظات .
- ١٠ - الشئون الهندسية :
- ويتبعه :
- أ - وسائل النقل .
- ب - الإنشاءات والترميمات والصيانة .
- ج- الحدائق .

وقد كان للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بعض الملاحظات والمتعلقة بإرجاء النظر في استحداث بعض التقسيمات التنظيمية حين الانتهاء من الإجراءات الإدارية اللازمة لاستحداثها كما طلب الجهاز بطاقات الوصف للوظائف المقترح استحداثها وكذلك موافاة الجهاز بالحدول الأفقية والرأسية للوظائف المقترح استحداثها .

ومن الملاحظ على الهيكل التنظيمي لجامعة جنوب الوادى فى ذلك الحين والمقترح من جانب الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة أن الهيكل تضمن هيكل الجامعة وكلياتها فى سوهاج وأسوان بالرغم من أن هذه الكليات كان قد صدر لها قرار على أنها فروع فى وقت إن كانت تابعة لجامعة أسيوط قبل صدور القرار الجمهورى رقم ٢٣ لسنة ١٩٩٥ بإنشاء جامعة جنوب الوادى حيث أن القرار الجمهورى صدر بإنشاء جامعة جنوب الوادى وكلياتها وعددها ستة عشر كلية سبق بيأنها ولم يتضمن إنشاء فروع لهذه الكليات مما كان يستوجب معه صدور تعديل تشريعى للقرار المشار إليه حتى يمكن عمل فروع للجامعة وهذا ما تم بعد ذلك بالفعل حيث صدرت قرارات جمهورية لاحقة بإنشاء فروع بسوهاج وأسوان وهذا الهيكل يعتبر هيكل نمطى وأساسى على مستوى الجامعات الحكومية المصرية ويتم تطويره واستحداث تقسيمات تنظيمية جديدة به لاستيعاب حركة تطور الجامعات ونموها .

المبحث الثاني

استمارة الاستبانة

وهي مرفق رقم ٤ + ٣ بالرسالة فيبعد أن أنهى الكاتب دراسته النظرية لرسالته واكتملت في ذهنه المقومات العلمية للرسالة بدأ الكاتب في التفكير في الجانب التطبيقي للرسالة عن طريق تصميم استمارة استبيان يطرحها على السادة رؤساء الأقسام ومديري الإدارات والوظائف القيادية ، وقد بدأ الكاتب في طرح ما يزيد على ٥٠ سؤالاً على السادة العاملين بالجامعة لمعرفة أى الأسئلة أكثر مناسبة لتحقيق أغراض الرسالة وسمع منهم آرائهم وتعليقاتهم عن مدى وضوح الأسئلة ودرجة اتساقها مع أفكار الرسالة ومنهجها وأهدافها حتى توصل الكاتب إلى عدد ٢٠ سؤالاً فقط في الصورة النهائية لاستمارة الاستبانة كما هي موضحة بالاستمارة المرفقة ، كذلك استمع الكاتب إلى آراء بعض السادة أعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعة وخاصة في كليات التربية والتجارة ومن سبق لهم البحث في المجال الاستبائي في رسائلهم العلمية واستمع إلى تعليقاتهم وملاحظاتهم واستجاب لها .

كما استمع الكاتب إلى رأى أستاذه السيد الأستاذ الدكتور المشرف على الرسالة ، وكذلك رأى أستاذه السيد الأستاذ الدكتور / رئيس القسم واستجاب لما أبدوه سيادتهما من ملاحظات وكانت لها عظيم الأثر في أن تخرج استمارة الاستبانة بهذه الصورة التي أسأل الله أن تحقق الأمر المرجو منها .

*وقد تضمنت الاستمارة أربعة محاور هي :-

أ - المحور الأول :

وصف للحالة الوظيفية للموظف حيث يقوم الموظف من خلال الإجابة على الأسئلة من ١ - ٤ بإعطاء بيانات عن وظيفته عن الوظيفة والدرجة ونوعية الدرجة والمؤهل العلمي

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

الحاصل عليه وذلك بوضع علامة (√) أمام ما يناسبه وتلك أسئلة وصفية لبيان الحالة الوظيفية وقد تم تفريغها إحصائياً وإيجاد النسبة المئوية لكل نوع وذلك بالنسبة لإجمالي العينة لمعرفة درجة تمثيلها في العينة الكلية حتى تكون عينة الدراسة شاملة لكل الأنواع الوظيفية أو ممثلة لكل أنواع الوظائف الإدارية بالجامعة حتى يمكن الوصول إلى نتائج دراسية علمية وسليمة .

ب - المحور الثاني :

وهو ما يتعلق بمدى حصول الموظف على دورات تدريبية سواء ما تعلق بالتدريب المتعلق بالجانب الوظيفي لإكساب الخبرات الوظيفية أو ما تعلق بالجانب التطويري لإكساب الخبرة التكنولوجية لإمكانية مسايرة التطور العلمي .

وقد تطور الاستبانة ليتعرض عن أسباب عدم حصول الموظف على مثل هذين النوعين من التدريب في حالة عدم حصوله عليهما ، وقد تضمن الشق الأول في الإجابة "بنعم - لا " ويختار الموظف أحدهما من خلال وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة وللوقوف على سبب عدم حصول الموظف على مثل هذه الدورات - تم طرح ٤ أسباب ليختار الموظف أحدهم بوضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة .

وقد تم تفريغ الاستمارة لمعرفة عدد من أجاب بالإثبات ونسبته المئوية وعدد من أجاب بالنفي ونسبته المئوية وتم ترتيب اختيار من أجابوا بالنفي طبقاً لأعلى الدرجات الحاصل عليها كل اختيار من الأربع اختيارات للوقوف على أهم معوقات أو أسباب عدم إجراء مثل هذه الأنواع من التدريب لاقتراح الحلول لمواجهة مثل هذه الأسباب حتى يمكن تنمية القدرات للسادة العاملين بالجامعات الحكومية ، وقد تمثل ذلك في السؤالين ٥ - ٦ من الاستمارة .

ج - المحور الثالث :

ويشمل الأسئلة من ٧ - ١٦ باستمارة الاستبانة ، وقد جاء لمعرفة مدى رضا الموظف سواء عن المنظمة " الجامعة " أو رؤسائه أو مرؤوسيه أو زملاءه أو عن طبيعة العمل أو العمل وظروفه ، وكذلك الحوافز والمكافآت .

وقد تضمن كل سؤال ثلاث خيارات تتمثل في " غير محققة - محققة إلى حد ما - محققة " وفيها يختار الموظف الإجابة المناسبة ويضع أمامها علامة (√) .

وقد تم تفريغ الاستمارة على أساس درجات تقديرية " ١ - ٢ - ٣ " طبقاً لترتيب الاختيار والحصول على نسب مئوية لكل إجابة في كل سؤال ، وتهدف هذه الأسئلة لقياس رضا الموظف في كافة الجوانب للوقوف على معرفة الاستعدادات النفسية للموظف ودرجتها في العمل وهذا جانب مهم في نجاح القيادة لأن القائد الذي يملك المقومات النفسية العالية يستطيع الأداء بنجاح والموظف الذي ليس لديه مقومات نفسية عالية أو مصاب بإحباط في جانب من جوانب الرضا فإنه لا يستطيع أن يؤدي بدرجة عالية ، وعلى هذا سيكون اختياره لتولى الوظيفة القيادية أمر يحمل المخاطرة .

د - المحور الرابع :

ويشمل الأسئلة من ١٧ - ٢٠ وفيها يتم استعراض وجهة نظر السادة الموظفين في عملية تطوير العمل الإداري وأهم معوقات العمل الإداري ، وكذلك في طرق تولي الوظائف الإدارية ، وكذلك استطلاع رأى الموظفين في عملية التنقيح الإداري للموظف وذلك من خلال طرح عدد ٣ إجابات ليختار الموظف أنسب هذه الاختيارات بوضع علامة (√) أمامها .

وقد تم تفريغ الاستمارة إحصائياً وترتيب أهمية هذه الإجابات حسب حصولها على النسبة المئوية للوقوف على مدى أهمية كل واحدة منها ، وذلك من خلال استطلاع رأى

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

الموظف نفسه لأنه لا يستطيع وصف المرض جيداً إلا المريض نفسه، والموظف هو أكثر الناس دراية بمثل هذه الأحوال، لذلك حرصنا على استطلاع رأيه حتى يمكن الوصول إلى توصيات ونتائج علمية حقيقية من الواقع وتتفق مع الواقع ويمكن تنفيذها وتفعيلها .

وقد رأى الكاتب أن أفضل طرق المعالجات الإحصائية بالنسبة لمثل هذه الاستبيانات هي النسب المتوية والأوزان النسبية ، لذلك قام الكاتب بتجميع البيانات وتفرغها إحصائياً بعد التحقق من درجة ثبات العينة ، كما تم حساب نسبة الخطأ المعياري .

وقد حرص الكاتب مساهمة منه في تطوير العمل في مجال العلوم السياسية أن يدون كافة الخطوات الإحصائية في رسالته حتى يستفيد القارئ ويكون على دراية تامة بكيفية الوصول إلى مثل هذه النتائج وكيف أن الوصول لمثل هذه النتائج والتوصيات جاءت نتيجة جهد علمي وإحصائي مدروس ودقيق .

*درجة ثبات الاستبانة :

يقصد بثبات الاستبانة هي : أن تكون على درجة عالية من الدقة والانتقان فيما تزودنا به من بيانات ^(١) . ويعتمد ثبات الاستبانة اعتماداً مباشراً على ثبات مفرداته ، وهناك طريقتان احصائيتان لحساب ثبات العينة أحدهما طريقة إعادة تطبيق الاستبانة والأخرى طريقة الاحتمال المنوالى ^(٢) .

وقد اعتمد الكاتب في دراسته لدرجة ثبات الاستبانة على الطريقة الأولى وهي إعادة تطبيق استبانة الاستبانة لحساب مفردات الاستبانة . فقد اختار الكاتب عينة في دراسته لثبات الاستبانة مكونة من ١٥ موظفاً كانت على النحو التالي :-

(١) فؤاد البهى السيد ، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشرى ، دار الفكر العربى ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، ١٩٧٩ ، ص ٥٥٢ .

(٢) فؤاد أبو حطب ، سيد أحمد عثمان ، التقويم النفسى ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٦ ، ص ٧٧ . وكذلك : فؤاد أبو حطب ، التقويم النفسى ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٦ ، ص ٧٦ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

عدد

٥ موظفين من إدارة الجامعة بقنا تمثلت في أمين عام الجامعة بقنا - السيد / مدير عام الشؤون المالية " الأمين العام المساعد " - السيد / مدير عام شؤون الطلاب - السيد القائم بعمل مدير عام الشؤون القانونية " درجة أولى " تخصصية - السيد القائم بعمل مدير عام رعاية الشباب المركزية " درجة كبير أخصائيين " وعلى هذا كانت الدرجات في قنا " واحد وكيل وزارة - ٢ مدير عام - ١ كبير أخصائيين - ١ درجة أولى تخصصية " .

عدد

٥ موظفين من فرع الجامعة بسوهاج تمثلت في السيد / أمين عام الجامعة المساعد " درجة مدير عام " - السيد مدير الدراسات العليا المركزية " درجة كبير أخصائيين " - السيد مدير إدارة شؤون الطلاب المركزية " درجة كبير أخصائيين " - السيد مدير إدارة الشؤون القانونية " درجة كبير أخصائيين " - السيد أمين كلية التجارة " درجة كبير أخصائيين " .

عدد

٥ موظفين من فرع الجامعة بأسوان تمثلت في السيد / أمين الجامعة المساعد " درجة مدير عام " - السيد أمين كلية العلوم " درجة كبير أخصائيين " - السيد أمين كلية التربية " درجة كبير أخصائيين " - السيد مدير الشؤون القانونية " درج أولى تخصصية " - السيدة / مديرة المدن الجامعية " درجة أولى تخصصية " .

وقد تم تطبيق الاستبانة على العينة المذكورة للمرة الأولى خلال الفترة من ٢٠٠٦/٩/٧ حتى ٢٠٠٦/٩/٣ .

ثم أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة المذكورة للمرة الثالثة خلال الفترة من ٢٠٠٦/١٠/١ حتى ٢٠٠٦/١٠/٥ أى بعد حوالى أربعة أسابيع ، مع ملاحظة استبعاد كافة

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

الأسئلة الوصفية وكذلك أسئلة الإجابة بالإثبات والنفي وقصور الاستبانة على باقى الأسئلة الموجودة باستمرار الاستبانة وذلك لصعوبة ضبط إعطاء الدرجات على الأسئلة الوصفية وأسئلة الإثبات والنفي حتى يتم التأكد من نتائج الاستبانة فى درجة الثبات وذلك خلال المرتين المذكورتين .

وثبات الاستبانة باستخدام طريقة إعادة الاستبانة على نفس العينة بحساب معامل الارتباط .

* وقد تم حساب معامل الثبات لهذا الاستبانة باستخدام المعادلة العامة للارتباط وهى

القانون التالى :-

$$r = \frac{N \text{ مـ جـ س ص} - \text{مـ جـ س} \times \text{مـ جـ ص}}{\sqrt{[N \text{ مـ جـ س}^2 - (\text{مـ جـ س})^2][N \text{ مـ جـ ص}^2 - (\text{مـ جـ ص})^2]}}$$

حيث :-

ر = معامل الثبات .
ن = عدد أفراد العينة .
س = درجات العينة فى التطبيق الأول .
ص = درجات العينة فى التطبيق الثانى .

(١) راجع فى ذلك كل من :

- دوجلاس ماكنوتش ، الإحصاء للمعلمين ، ترجمة إبراهيم بسيونى عميرة ، دار المعارف بمصر ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، ١٩٧٥ ، ص ١٠٥ .
- صلاح الدين محمود علام، تحليل البيانات فى البحوث النفسية والتربوية، دار الفكر العربى، القاهرة، ١٩٨٥، ص ٢٨٨ .
- محمود عبد الحليم منسى ، مقدمة فى الإحصاء النفسى والتربوى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٠ ، ص ١٢٩ .
- فؤاد البهى السيد ، علم النفس الإحصائى وقياس العقل البشرى ، مرجع سابق ، ص ٣٣ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

وجاءت الدراسة على النحو التالي :-

ص ^٢	س ^٢	س ص	ص	س	م
٥٧٦	٤٨٤	٥٢٨	٢٤	٢٢	١
٦٢٥	٧٢٩	٦٧٥	٢٥	٢٧	٢
٤٠٠	٣٦١	٣٨٠	٢٠	١٩	٣
٤٤١	٥٢٩	٤٨٣	٢١	٢٣	٤
٦٧٦	٦٢٥	٦٥٠	٢٦	٢٥	٥
٤٨٤	٤٤١	٤٦٢	٢٢	٢١	٦
٦٧٦	٧٢٩	٧٠٢	٢٦	٢٧	٧
٤٤١	٣٩١	٣٩٩	٢١	١٩	٨
٤٠٠	٥٧٦	٤٨٠	٢٠	٢٤	٩
٤٨٤	٤٠٠	٤٤٠	٢٢	٢٠	١٠
٣٦١	٢٨٩	٣٢٣	١٩	١٧	١١
٥٢٩	٦٢٥	٥٧٥	٢٣	٢٥	١٢
٦٧٦	٧٨٤	٧٢٨	٢٦	٢٨	١٣
٧٨٤	٩٠٠	٨٤٠	٢٨	٣٠	١٤
٢٨٩	٢٢٥	٢٥٥	١٧	١٥	١٥
٧٨٤٢	٨٠٨٨	٧٩٢٠	٣٤٠	٣٤٢	المجموع

وبتطبيق القانون :-

$$r = \frac{N \text{ مـ س ص} - \text{مـ س} \times \text{ص ص}}{\sqrt{[N \text{ مـ س} - \text{مـ س}] [N \text{ ص ص} - \text{ص ص}]}}$$

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

$$r = \frac{340 \times 342 - 7920 \times 15}{\sqrt{[(340) - 7842 \times 15] [(342) - 8088 \times 15]}}$$

$$r = \frac{116280 - 188000}{\sqrt{(115600 - 117630)(11964 - 121320)}}$$

$$r = \frac{116280 - 188000}{\sqrt{(2030)(4356)}}$$

$$r = \frac{2520}{\sqrt{8842680}}$$

$$r = \frac{2520}{2974} = 0.847$$

ويتحقق الثبات في حالة زيادة النسبة عن 0.50 وعلى هذا فإن درجة الاستبانة تدل على ثباتها وصلاحياتها للتطبيق .

*عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة وعددها 150 موظفاً من السادة العاملين بجامعة جنوب الوادي من الذين يشغلون وظيفة (رئيس قسم - مدير إدارة - وظائف قيادية) وقد تم توزيع اختيار العينة على إدارة الجامعة بقنا وفروعها بسوهاج وأسوان على الرغم من صدور القرار الجمهورية رقم 129 لسنة 2006 بإنشاء جامعتين جديدتين وتعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات مرفق رقم 5 + 2 بالرسالة حيث نص على إنشاء

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

جامعة سوهاج وهي الجامعة رقم (١٧) في الجامعات الحكومية المصرية وحيث أن الكاتب كان قد أوشك على الانتهاء من الدراسة النظرية في ذلك الوقت والقرار الجمهورى صدر عشية استعداد الكاتب للبدء في الجانب التطبيقي للدراسة والشروع في عمل استمارة الاستبانة على أساس أن جامعة سوهاج الوليدة بموجب هذا القرار كانت فرع من فروع جامعة جنوب الوادى قبل صدور هذا القرار .

*وقد جاءت العينة على النحو التالى :

عدد	
٦٥	موظفًا من إدارة الجامعة بقنا وكليتها بلغت نسبتها ٤٣.٣٣ % .
٥٠	موظفًا من فرع الجامعة بسوهاج وكلياته بلغت نسبتها ٣٣.٣٣ % .
٣٥	موظفًا من فرع الجامعة بأسوان وكلياته بلغت نسبتها ٢٣.٣٣ % .

وذلك حسب عدد العاملين بالجامعة والفروع .

*اختيار عينة الدراسة :

*تم اختيار عينة الدراسة بالطرق التالية :-

أ - الطريقة المقصودة (١) :

وهي الطريقة التى استخدمها الكاتب فى اختيار السيد / أمين عام الجامعة - السادة الأمناء المساعدين - السادة مديرى العموم - السادة أمناء الكليات بالجامعة والفروع . وقد استهدف الكاتب هذه العينة فى دراسته بطريقة مقصودة لأنها من وجهة نظره تمثل الشريحة القيادية على المستوى الإدارى وهى المشاركة فى صنع القرار بالجامعات الحكومية المصرية .

(١) جابر عبد الحميد جابر ، أحمد خيرى كاظم ، مناهج البحث فى التربية وعلم النفس ، دار النهضة العربية ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، ١٩٧٨ ، ص ٤٥١ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

ب - الطريقة العشوائية^(١) :

وهي الطريقة التي استخدمها الكاتب في اختيار بعض السادة رؤساء الأقسام ومديري الإدارات باختلاف درجاتهم " كتابية - فنية - تخصصية " وباختلاف مستوياتهم " الثالثة - الثانية - الأولى - كبير أخصائين / كتاب / فنيين " ولم ينظر في العينة إلى النوع ذكراً أو أنثى لعدم أهميتها من منظور الكاتب .

* وصف العينة :

*جاء وصف العينة طبقاً لما هو وارد باستمرار الاستبانة المرفقة على الأوجه التالية :-

أ - من حيث الوظيفة :

*وقد جاءت إحصائيات العينة موزعة على النحو التالي :-

عدد

٢٥ وظيفة رئيس قسم مثلت نسبة ١٦.٦٦ ٪ من إجمالي العينة .

٩٣ وظيفة مدير إدارة مثلت نسبة ٦٢.٦٪ من إجمالي العينة .

٣٢ وظيفة قيادية إشرافية وتكرارية مثلت نسبة ٢١.٣٣٪ من إجمالي العينة .

حيث أن النسبة العظمى في العينة كانت من نصيب مدير الإدارة نظراً للكثرة الوظيفية بهيكل الجامعة حيث أن الوظائف القيادية تم استهدافها جميعاً في العينة المقصودة ووظيفة رئيس قسم تأتي في آخر السلم الوظيفي القيادي ، لذلك تم تمثيلها كي تكون العينة شاملة لكل مراحل التدرج القيادي وليست قاصرة على فئة واحدة .

(١) ديوبولد ب. فان دالين ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ، ١٩٦٩ ، ص ٤٤٩ .

وكذلك :

نبيل سعد خليل ، التخطيط لإعداد معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية بسوهاج ، جامعة أسيوط ، سوهاج ، ١٩٨٩ ، ص ٣٠٧ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

ب - من حيث الدرجة :

*جاءت إحصائيات العينة موزعة على النحو التالي :-

عدد	
١	درجة وظيفية بدرجة وكيل وزارة " الأمين العام " مثلت نسبة ٠.٦٧ % من إجمالي العينة .
٤	درجة وظيفية بدرجة مدير عام مثلت نسبة ٢.٦٦ % من إجمالي العينة .
٤٨	درجة وظيفية بدرجة كبير مثلت نسبة ٣٢.٠٠ % من إجمالي العينة .
٦١	درجة أولى مثلت نسبة ٤٠.٦٧ % من إجمالي العينة .
٢١	درجة ثانية مثلت نسبة ١٤.٠٠ % من إجمالي العينة .
١٥	درجة ثالثة مثلت نسبة ١٠.٠٠ % من إجمالي العينة .

١٥٠ درجة وظيفية الإجمالي ١٠٠٠.٠٠ %

ج - من حيث نوعية الدرجة :

*وقد جاءت إحصائية العينة على النحو التالي :-

عدد	
١٨	درجة مكتبية مثلت نسبة ١٢.٠٠ % من إجمالي العينة .
١١	درجة فنية مثلت نسبة ٧.٣٣ % من إجمالي العينة .
١٢١	درجة تخصصية مثلت نسبة ٨٠.٦٧ % من إجمالي العينة .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

د - من حيث المؤهل الدراسي :

*وقد جاءت إحصائية العينة على النحو التالي :-

عدد

٢١	مؤهل متوسط مثلت نسبة ١٤.٠٠ % من إجمالي العينة .
٨	مؤهل فوق المتوسط مثلت نسبة ٥.٣٣ % من إجمالي العينة .
٨٤	مؤهل عالي مثلت نسبة ٥٦.٠٠ % من إجمالي العينة .
٢١	فوق المؤهل العالي " درجة دبلومه " مثلت نسبة ١٤.٠٠ % من إجمالي العينة .
١١	فوق المؤهل العالي " ماجستير " مثلت نسبة ٧.٣٣ % من إجمالي العينة .
٥	فوق المؤهل العالي " دكتوراه " مثلت نسبة ٣.٣٣ % من إجمالي العينة .

وهكذا جاءت عينة الدراسة لتمثل كافة طوائف العاملين بالجامعة من حيث الوظيفة والدرجة ونوعية الدرجة والمؤهل الدراسي .

المبحث الثالث

تصحيح استمارة الاستبيان

تم تصحيح الاستبيانات وحساب مدى موافقة أفراد العينة على عبارات استمارات الاستبيانات وقد تمت عملية التصحيح على النحو التالي :-

أولاً : بالنسبة للأسئلة التي تتطلب الإجابة عليها اختيار بديل واحد من بين عدة بدائل^(١) :

أ - حساب تكرارات استجابات أفراد العينة تحت درجات الاختيار (نعم - لا) لكل بديل على حدة .

ب - أعطيت أوزان لكل درجة اختيار كما يلي :-

الإجابة	نعم	لا
الدرجة	٢	١

ج- ضرب التكرارات تحت كل درجة اختيار في الأوزان المناظرة لكل عبارة من عبارات الاستبانة .

د - جمع حاصل الضرب السابق لكل عبارة على حده .

هـ - الحصول على المتوسط الوزني لكل عبارة من العبارات بقسمة حاصل الجمع السابق على عدد أفراد العينة .

و - الحصول على نسبة الاستجابة لكل عبارة من العبارات بقسمة المتوسط الوزني على (٢) حيث يوجد اختياريين للإجابة على كل عبارة " نعم - لا " وتعبّر هذه

(١) نبيل سعد خليل ، التخطيط لإعداد معلمى الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى مصر فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، المرجع السابق ، ص ٣٠٥ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

النسبة عن مدى موافقة أفراد العينة على اختيار العبارة .

ثانياً : بالنسبة للأسئلة التي تتطلب الإجابة عليها اختيار إجابة واحدة من بين

ثلاث إجابات (غير محققة - محققة إلى حد ما - محققة)^(١) :

أ - حساب تكرارات استجابات أفراد العينة تحت درجة تحقق كل عبارة على حده (غير محققة - محققة إلى حد ما - محققة) .

ب - أعطيت أوزان لكل درجة تحقق لكل عبارة كما يلي :-

الإجابة	غير محققة	محققة إلى حد ما	محققة
الدرجة	١	٢	٣

ج - ضرب التكرارات تحت كل درجة تحقق في الأوزان المناظرة لكل عبارة من عبارات الاستبانة .

د - جمع حاصل الضرب السابق لكل عبارة على حده .

هـ - الحصول على المتوسط الوزني لكل عبارة من عبارات الاستبانة بقسمة حاصل الجمع السابق على عدد أفراد العينة .

و - الحصول على الوزن النسبي لكل عبارة من العبارات السابقة وذلك عن طريق قسمة المتوسط الوزني على (٣) حيث توجد ثلاث اختيارات لكل إجابة وتعبّر هذه النسبة عن مدى موافقة أفراد العينة على اختيار العبارة .

وتعتبر الأوزان النسبية هي أفضل طرق المعالجات الإحصائية بالنسبة للاستبيان في مثل هذه الدراسات الإنسانية من وجهة نظر الكاتب ، لذلك تم الاستعانة بهذه الطريقة للمعالجة الإحصائية .

(١) عبد الله السيد عبد الجواد ، المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية ، كلية التربية ، جامعة أسيوط ، أسيوط ، ١٩٨٣ ، ص ٢٠٥ .
وكذلك : نبيل سعد خليل ، المرجع السابق ، ص ٣٠٦ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

وبعد أن يتم حساب الأوزان النسبية لكل عبارة يتم حساب حدود الثقة الذى يحسب على النحو التالى (1) :-

أ - إذا تراوحت الأوزان الرقمية لمدى الموافقة أو عدم الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة فى مثل هذه الأسئلة " نعم - لا " من ٢ : ١ درجة .

ب - تقدير نسبة متوسط شدة الإجابة بنعم = $\frac{\text{الفرق بين الأوزان الرقمية للعبارة}}{\text{عدد بدائل الإجابة}}$

$$= \frac{1-2}{2} = \frac{1}{2} = 0.50$$

ج - تقدير نسبة متوسط شدة الإجابة بلا = $\frac{\text{الفرق بين الأوزان الرقمية للعبارة}}{\text{عدد بدائل الإجابة}}$

$$= \frac{1-2}{2} = \frac{1}{2} = 0.50$$

$$1 = \text{حيث أ} + \text{حيث ب}$$

د - تقدير الخطأ المعياري يتم عن طريق القانون التالى :-

$$\text{خ.م} = \frac{\sqrt{\text{أ} \times \text{ب}}}{\text{ن}}$$

حيث أ = متوسط نسبة شدة الإجابة بنعم = 0.50 .

وحيث ب = متوسط نسبة شدة الإجابة بلا = 0.50 .

(1) نبيل سعد خليل ، واقع الممارسات القيادية والإدارية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج ، دراسة ميدانية،

دار محسن للطباعة ، سوهاج ، ١٩٩٢ ، ص ص ٩٢ - ٩٥ .

وكذلك : نبيل سعد خليل ، التخطيط لإعداد معلمى الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى

مصر فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، مرجع سابق ، ص ص ٣٠٩ - ٣١٤ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

وحيث $n =$ عدد أفراد العينة $= 150$ فرد في الاستمارة.

وعلى هذا يكون الخطأ المعياري في هذه الحالة :

$$x.p = \frac{\sqrt{0.50 \times 0.50}}{150} = 0.041$$

∴ حدود الثقة تكون على النحو التالي :-

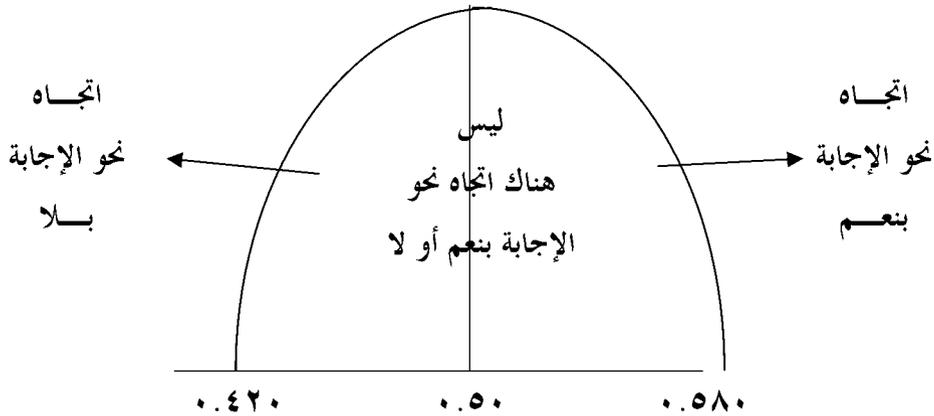
هـ - حساب حدود الثقة من القانون التالي :

حدود الثقة = نسبة متوسط شدة الموافقة $\pm 1.96 \times$ الخطأ المعياري

$$\therefore \text{حدود الثقة} = 0.50 \pm 1.96 \times 0.041$$

$$= 0.580 \pm 0.0804$$

$$= 0.580 \text{ أو } 0.420$$



فإذا كانت نسبة متوسط استجابة العينة تنحصر بين 0.580 ، 0.420 فإن الدراسة تعتبر العينة ليس لها اتجاه خاص نحو الإجابة بنعم أو لا ، وإذا زادت نسبة متوسط العينة عن 0.580 فإن الدراسة تعتبر العينة لها اتجاه خاص نحو الإجابة بنعم ، وإذا انخفضت متوسط العينة عن 0.420 فإن الدراسة تعتبر العينة لها اتجاه خاص نحو الإجابة بلا ، وهذا

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

ما يتبين من التحليل الإحصائي للعينة .

ثالثاً: بالنسبة لأفراد العينة تحت درجات الاختيار (غير محققة - محققة إلى حد ما - محققة)

يتم حساب حدود الثقة لكل عبارة على حده على النحو التالي :-

أ - إذا تراوحت الأوزان الرقمية لمدى (غير محققة - محققة إلى حد ما - محققة)
من ١ : ٢ : ٣ .

ب - يكون نسبة متوسط تقدير شدة الإجابة بمحققة = الفرق بين الأوزان الرقمية للعبارة

عدد البدائل

$$= \frac{1-2}{3} = \frac{2}{3} = 0.666 = 0.67 \text{ تقريباً}$$

وحيث أ + ب = ١

فإذا كانت (أ) = ٠.٦٧ فتكون (ب) = ٠.٣٣ تقريباً .

ج - الخطأ المعياري يكون طبقاً للقانون :-

$$\text{خ.م} = \frac{\sqrt{أ \times ب}}{ن}$$

حيث أ = متوسط نسبة الإجابة بمحققة نسبة الموافقة = ٠.٦٧ .

وحيث ب = متوسط نسبة الإجابة بغير محققة عدم الموافقة = ٠.٣٣ .

وحيث ن = عدد العينة = ١٥٠ =

د - الخطأ المعياري في هذه الحالة :

$$\text{خ.م} = \frac{\sqrt{0.33 \times 0.67}}{150} = 0.038$$

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

هـ - حدود الثقة :

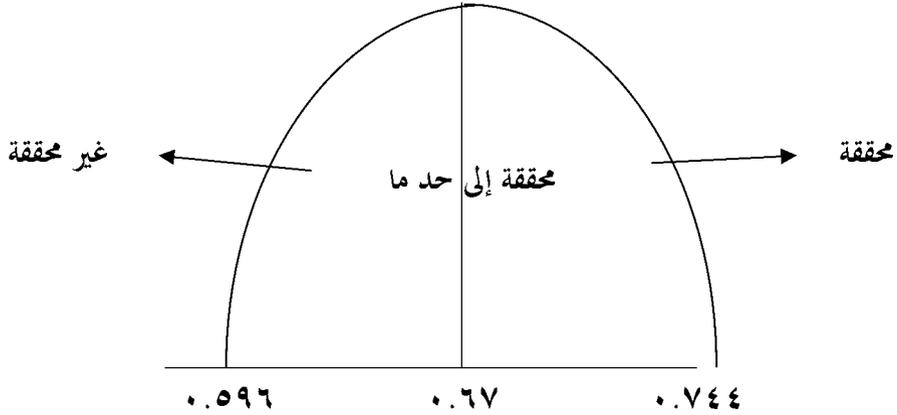
يمكن حساب حدود الثقة من القانون التالي :-

حدود الثقة = نسبة متوسط شدة الموافقة $\pm 1.96 \times$ الخطأ المعياري

$$\therefore \text{حدود الثقة} = 0.67 \pm 1.96 \times 0.038$$

$$= 0.67 \pm 0.074$$

$$= 0.744 \text{ أو } 0.596$$



فإذا كانت نسبة استجابة العينة تنحصر بين 0.744 ، 0.596 ، فإن الدراسة تعتبر

أن العينة لها اتجاه خاص نحو الخيار محققة إلى حد ما ، وإذا زادت نسبة العينة عن 0.744

فإن الدراسة تعتبر أن العينة لها اتجاه نحو الخيار محققة ، وإذا انخفضت العينة عن 0.596 فإن

الدراسة تعتبر العينة لها اتجاه نحو الخيار غير محققة ، وهذا ما يتبين من التحليل الإحصائي

للعينة .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

التحليل الإحصائي لاستمارات الاستبانة ونتائجه :

١ - جدول يبين توزيع عينة الدراسة طبقاً للمكان والنسبة المخصصة له :

م	اسم المكان	عدد أفراد العينة	النسبة %
١	الجامعة بقنا	٦٥	٤٣.٣٣ %
٢	فرع سوهاج	٥٠	٣٣.٣٣ %
٣	فرع أسوان	٣٥	٢٣.٣٣ %

٢ - جدول يبين توزيع عينة الدراسة طبقاً للوظيفة :

م	اسم المكان	عدد أفراد العينة	النسبة %
١	رئيس قسم	٢٥	١٦.٦٦ %
٢	مدير إدارة	٩٣	٦٢ %
٣	وظيفة قيادية إشرافية وتكرارية	٣٢	٢١.٣٣ %

٣ - جدول يبين توزيع عينة الدراسة طبقاً للدرجات الوظيفية :

البيان	الثالثة	الثانية	الأولى	كبير	مدير عام	وكيل وزارة
العدد	١٥	٢١	٦١	٤٨	٤	١
النسبة %	١٠ %	١٤ %	٤٠.٦٧ %	٣٢ %	٢.٦٦ %	٠.٦٧ %

٤ - جدول يبين توزيع عينة الدراسة طبقاً لنوعية الدرجة :

نوعية الدرجة	العدد	النسبة %
درجة مكتبية	١٨	١٢ %
درجة فنية	١١	٧.٣٣ %
درجة تخصصية	١٢١	٨٠.٦٧ %

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

٥ - جدول يبين عينة الدراسة طبقاً للمؤهل العلمي :

البيان	مؤهل متوسط	مؤهل فوق المتوسط	مؤهل عالي	مؤهل فوق العالي		
				دكتوراه	ماجستير	دبلوم
العدد	٢١	٨	٨٤	١١	٢١	٥
النسبة	% ١٤	% ٥.٣٣	% ٥٦	% ٧.٣٣	% ١٤	% ٣.٣٣

بالنسبة للسؤال الخامس والسادس :

أ - جدول يبين الأوزان النسبية للسؤالين :

الاستبيان	عدد نعم	النسبة %	عدد لا	النسبة %	نعم ٢ ×	لا ١ ×	المجموع	المتوسط الوزني	الوزن النسبي
الحصول على دورات تدريبية في الحاسب الآلي	٨٨	%٥٨.٦٦	٦٢	%٤١.٣٣	١٧٦	٦٢	٢٣٨	١.٥٨٧	٠.٧٩٣

وبالرجوع إلى حدود الثقة الخاصة بهذين السؤالين يتبين أنها محصورة بين ٠.٥٨٠ ، ٠.٤٢٠ مما يعنى أن اتجاه عينة الدراسة تتجه نحو الإجابة بنعم حيث جاءت الأوزان النسبية للسؤالين على التوالي ٠.٨٩٣ ، ٠.٧٩٣ وهى فى السؤال الخامس تتجه نحو نعم بدرجة أعلى منها فى السؤال السادس ويظهر ذلك أيضاً من خلال النسب المئوية حيث بلغت نسبة من قالوا نعم فى السؤال الخامس ٧٨.٦٦% بينما فى السؤال السادس من قالوا نعم بلغت نسبتهم ٥٨.٦٦% .

وبالنظر إلى من أجابوا بالنفى فى السؤال الخامس وقد بلغوا نسبة ٢١.٣٣% فقد تلاحظ للباحث أنهم يتركزون فى نوعية معينة من الموظفين تتمثل فى تخصصات دقيقة مثل المحامين - المهندسين - الأطباء - الفنيين حيث تلاحظ عدم قيام الجامعة بعمل دورات تدريبية متخصصة فى المجال المهني لمثل هذه الوظائف لإكسابها مهارة مهنية وأن الدورات

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

التدريبية في الجامعة قاصرة على الجانب الوظيفي مثل الدورات المتعلقة بالجوانب المالية والإدارية والقانونية الوظيفية دون النظر إلى الجانب التخصصي المهني لبعض الوظائف الموجودة بالجامعات مثل الفئات المشار إليها .

وكذلك بالنسبة للسؤال السادس ممن أجابوا بالنفي فمن الملاحظ أن نسبتهم مرتفعة حيث وصلت إلى ٤١.٣٣ ٪ وهذا يعطى مؤشر ذات دلالة خطيرة وهي ارتفاع نسبة الأمية التكنولوجية بين العاملين الإداريين بالجامعة ولمعرفة أسباب التقصير في هذا الجانب والجانب التدريبي الوظيفي فقد تم عرض أربعة أسباب على الموظف ليختار الإجابة المناسبة من بين هذه الخيارات وقد جاءت نتائجها كالتالي :

ب - جدول يبين نتائج أسباب عدم حصول الموظفين على دورات تدريبية :

بيان توزيعهم على الخيارات المطروحة بالاستبيان								إجمالي عدد من أجابوا بالنفي	الاستبيان
النسبة %	٤	النسبة %	٣	النسبة %	٢	النسبة %	١		
٢٨.١٣ %	٩	٧١.٨٦ %	٢٣	-	-	-	-	٣٢	أسباب عدم الحصول على دورات تدريبية في العمل .
٥٤.٨٠ %	٣٤	-	-	٣٧.١ %	٢٣	٨.١ %	٥	٦٢	أسباب عدم الحصول على دورات تدريبية في الحاسب الآلي

ومن الملاحظ أنه في السؤال الخامس عن أسباب عدم حصول الموظفين على دورات تدريبية في مجال العمل جاء الاقتراح الأول والثاني دون أن يوافق عليهما أحد ، وجاء الثالث وقد حصل على نسبة ٧١.٨٦ ٪ وهي أن الجامعة لم تعقد مثل هذه الدورات ، وقد جاء الاقتراح الرابع وقد حصل على ٢٨.١٣ ٪ وهي أن الإدارة لم ترشحه لمثل هذه الدورات ، وعلى هذا يكون الاقتراح الثالث يأتي في المرتبة الأولى والرابع يأتي في المرتبة الثانية ، وهذا

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

يؤكد لدينا أن الجامعة لم تقم بعقد مثل هذه الدورات وخاصة كما سبق الإشارة بالنسبة لمجموعة من التخصصات الوظيفية المتخصصة مثل الأطباء والمحامين والمهندسين ، أما بالنسبة للسؤال السادس فقد جاء الاقتراح الرابع في المقدمة من حيث الأهمية حيث حصل على نسبة ٥٤.٨٠٪ من إجمالي من أجابوا بالنفي، وهو أن الإدارة أو الجامعة لم ترشح الموظف للحصول على دورات في الكمبيوتر والحاسب الآلي ، ثم جاء من بعده في الأهمية الاقتراح الثاني وقد حصل على نسبة ٣٧.١٪ وهو أن الموظف نفسه يرى أن عمله لا يتطلب إلى دورات في الحاسب الآلي ، ثم جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة الاقتراح الأول وقد حصل على نسبة ٨.١٪ من إجمالي أصوات من أجابوا بالنفي .

كما تلاحظ للباحث أن هناك تقصير شديد جداً من جانب الحكومة في توفير الاعتمادات اللازمة لتمويل عمليات التدريب ، حيث كانت موازنة جامعة جنوب الوادي منذ إنشائها في عام ١٩٩٥ حتى موازنة عام ٢٠٠١ / ٢٠٠٢ لا ترد بها أى مبالغ مخصصة لتدريب العاملين ثم تم اعتماد مبلغ هزيل جداً وهو ٢٠٠ جنيه بموازنة ٢٠٠٢ / ٢٠٠٣ وإن كان قد بدأ هناك عقد بعض الدورات التدريبية للموظفين تمثلت فيما يقوم به مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين وهو مشروع تدريبي ممول بمعرفة جهات تمويل خارجية (خارج موازنة الجامعات) وتشرف عليه وزارة التعليم العالى والبحث العلمى ، وكذلك عقد دورات تدريبية في الجانب التكنولوجى لتنمية مهارات العاملين التقنية والتكنولوجية ، وهذا من بين محاور اهتمام الوزارة " وزارة التعليم العالى " وهو ممول بمعرفة جهات تمويل خارج الجامعات أيضاً مرفقات أرقام ١ ، ٢ بالرسالة .

وهذا يدفع الكاتب إلى لفت أنظار السادة رؤساء الجامعات والمسئولين عن العملية الإدارية إلى ضرورة الاهتمام بالجانب التدريبى للعاملين والبحث عن مصادر تمويل حتى ولو داخلية أى يتم توفيرها عن طريق إدارة الجامعة من مصادر التمويل الداخلى للإنفاق منها على مشروعات التدريب لما للتدريب من أهمية بالغة تعمل على تحقيق الجودة والاعتماد وعدم الاعتماد كلية على المشروعات لما لها من عدم استمرارية ، وقد بينا أن التدريب

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

والتحديث يحتاجان إلى التطور والاستمرارية .

ثالثاً : بالنسبة للأسئلة من ٧ - ١٦ والتي تشمل خيارات غير محققة - محققة إلى حد ما -

محققة وهي تتعلق بجانب الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف فتم تحليلها على النحو

التالي:

جدول يبين الأوزان النسبية والنسب المتوية للأسئلة من ٧ - ١٦

م	الاستبيان	محفقة	النسبة %	وزن	النسبة %	محفقة	النسبة %	وزن	النسبة %	محفقة	النسبة %	وزن	النسبة %
٧	ملائمة المؤهل الدراسي للوظيفة	٤٣	%٢٨.٦٦	٨٨	%٥٨.٦٧	١٩	%١٢.٦٧	١٢٩	%١٢.٦٧	١٩	%١٢.٦٧	١٢٩	%١٢.٦٧
٨	ملائمة الدرجة للوظيفة .	٤٦	%٣٠.٦٧	٨٩	%٥٩.٣٣	١٥	%١٠	١٣٨	%١٠	١٥	%١٠	١٣٨	%١٠
٩	رضائك عن مرؤوسيك	٩٠	%٦٠	٥١	%٣٤	٩	%٦	٢٧٠	%٦	٩	%٦	٢٧٠	%٦
١٠	رضائك عن رؤسائك	٩٣	%٦٢	٤٨	%٣٢	٩	%٦	٢٧٩	%٦	٩	%٦	٢٧٩	%٦
١١	رضائك عن زملائك	١١٤	%٧٦	٣٦	%٢٤	صفر	%صفر	٣٤٢	%صفر	٧٢	%صفر	٣٤٢	%صفر
١٢	الرضا عن ظروف العمل	٤٢	%٢٨	٧٢	%٤٨	٣٦	%٢٤	١٢٦	%٢٤	٣٦	%٢٤	١٢٦	%٢٤
١٣	الرضا عن طبيعة العمل .	٦٥	%٤٣.٣٣	٥٥	%٣٦.٦٧	٣٠	%٢٠	١٩٥	%٢٠	٣٠	%٢٠	١٩٥	%٢٠
١٤	الرضا عن الحوافز	٤٠	%٢٦.٦٧	٤٩	%٣٢.٦٧	٦١	%٤٠.٦٦	١٢٠	%٤٠.٦٦	٦١	%٤٠.٦٦	١٢٠	%٤٠.٦٦
١٥	الرضا عن طريقة الجامعة في تنصيب تولى المناصب القيادية الإدارية	٢٣	%١٥.٣٣	٥٥	%٣٦.٦٧	٧٢	%٤٨	٦٩	%٤٨	٧٢	%٤٨	٦٩	%٤٨
١٦	الرضا عن الخدمات الصحية والاجتماعية التي تقدمها الجامعة للعاملين الإداريين .	٣٠	%٢٠	٨٠	%٥٣.٣٣	٤٠	%٢٦.٦٧	٩٠	%٢٦.٦٧	٤٠	%٢٦.٦٧	٩٠	%٢٦.٦٧

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

ومن الجدول السابق لو أردنا أن نرتب الأسئلة طبقاً لأوزانها النسبية كالاتى :-

جدول يوضح ترتيب الأسئلة من ٧ - ١٦ طبقاً لأوزانها النسبية

من أعلى إلى أسفل

الوزن النسبى	الاستبيان	رقم السؤال فى استمارة الاستبيان	م
٠.٩٢٠	الرضاء عن الزملاء .	١١	١
٠.٨٥٣	الرضاء عن الرؤساء .	١٠	٢
٠.٨٤٧	الرضاء عن المرؤوسين .	٩	٣
٠.٧٤٤	الرضاء عن طبيعة العمل .	١٣	٤
٠.٧٣٦	ملائمة الدرجة للوظيفة .	٨	٥
٠.٧٢٠	ملائمة المؤهل الدراسى للوظيفة .	٧	٦
٠.٦٨٠	الرضاء عن ظروف العمل .	١٢	٧
٠.٦٤٤	الرضاء عن الخدمات الصحية والاجتماعية التى تقدمها الجامعة للعاملين	١٦	٨
٠.٦٢٠	الرضاء عن الحوافز .	١٤	٩
٠.٥٥٨	الرضاء عن طريقة الجامعة فى تنصيب تولى المناصب الإدارية	١٥	١٠

وبالرجوع إلى حدود الثقة الخاصة بهذه الأسئلة يتبين أنها محصورة بين ٠.٧٤٤ ،

٠.٥٩٦ وعلى هذا يمكن أن تحدد القاعدة التالية :

أ - إذا انحصرت نسبة متوسط الاستجابة ما بين ٠.٧٤٤ ، ٠.٥٩٦ فإن الدراسة تعتبر

العينة ليس لها اتجاه خاص نحو محققة وهى تقع فى منطقة محققة إلى حد ما تتجه نحو

محققة إذا زاد عن متوسط الاستجابة ٠.٦٦٧ وتتباين بدرجة انحرافها وتتجه نحو غير

محققة كلما قلت عن متوسط الاستجابة ٠.٦٧٧ وتتباين بدرجة انحرافها .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

ب - إذا زادت متوسط الاستجابة عن ٠.٧٤٤ . فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة يتجه نحو محققة .

ج - إذا قل متوسط الاستجابة عن ٠.٥٩٦ . فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة يتجه نحو غير محققة .

وبتطبيق هذه القاعدة يتبين لنا أن العينة تتجه نحو محققة في الأسئلة من رقم ١ حتى رقم ٤ وهي تأتي بالترتيب طبقاً لاستمارة الاستبانة السؤال رقم ١١ بدرجة استجابة ٠.٩٢٠ . يليه السؤال رقم ١٠ بدرجة استجابة ٠.٨٥٣ . يليه السؤال رقم ٩ بدرجة استجابة ٠.٨٤٧ . يليه السؤال رقم ١٣ بدرجة استجابة ٠.٧٤٤ .

كما أن العينة تتجه نحو غير محققة في واحد فقط وهو السؤال رقم ١٥ باستمارة الاستبانة بدرجة استجابة ٠.٥٥٨ .

أما الأسئلة الواردة بجدول الترتيب طبقاً للأوزان وهي من ٥ حتى ٩ وهي الأسئلة أرقام ٨ ، ٧ ، ١٢ ، ١٦ ، ١٤ باستمارة الاستبانة فهي تتباين في درجة انحرافها نحو محققة وغير محققة حيث أنها جميعاً تقع في منطقة محققة إلى حد ما ويختلف درجة انحرافها كالتالي :
فالأسئلة أرقام ٥ ، ٦ ، ٧ وهي الأسئلة أرقام ٨ ، ٧ ، ١٢ فهي تميل نحو محققة بدرجات انحراف مختلفة حيث تزيد عن درجة استجابة ٠.٦٦٧ وترتيبها طبقاً لدرجة انحرافها نحو محققة هو كالتالي :

السؤال الثامن أكثر انحرافاً نحو محققة بدرجة استجابة ٠.٧٤٤ . يليه السؤال رقم ٧ بدرجة استجابة ٠.٧٣٦ . يليه السؤال رقم ١٢ بدرجة استجابة ٠.٦٨٠ . أما الأسئلة أرقام ٨ ، ٩ فهي تميل نحو غير محققة بدرجات انحراف مختلفة وهي الأسئلة أرقام ١٦ ، ١٤ باستمارة الاستبانة حيث تقل عن درجة استجابة ٠.٦٦٧ . ويكون درجات انحرافها نحو غير محققة بدرجات متفاوتة فيأتي السؤال التاسع وهو رقم ١٤ باستمارة الاستبانة وهو عدم الرضاء عن الحوافز أكثر انحرافاً نحو غير محققة بنسبة ٠.٦٢٠ ، ولعل هذا يتفق مع دراسة

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

علمية أجريت على العاملين الإداريين بجامعة^(١) أسيوط حيث تبين أن من بين عيوب أنظمة الحوافز في الجامعة أنها تعطي بنسبة واحدة لجميع العاملين سواء المجدين أو غير المجدين مما يقتل معه جانب الإبداع حيث أن الموظف سيحصل على راتبه وحوافزه وترقياته سواء اجتهد أم لم يجتهد ويأتي بعدها في الترتيب نحو الانحراف تجاه غير محققة السؤال رقم ١٦ باستمرار الاستبانة بنسبة ٠.٦٤٤ .

وعلى هذا فإن الكاتب يرى ضرورة أن تنظر الجامعات الحكومية المصرية بصورة

جديدة إلى :

١ - طرق تولية المناصب الإدارية بالجامعة : حيث سبق الإشارة إلى أن الجامعة بحكم خضوع الموظفين فيها للقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بشأن العاملين المدنيين بالدولة فإنها تتبع القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ وقد عبرت عينة الدراسة عنه أنه غير محقق حيث تلاحظ للباحث أن جميع أفراد العينة يرون في مجرد الإعلان وتشكيل لجنة ما هو إلا إجراء شكلي وأن الإدارة تولى من تريد وخاصة في الوظائف القيادية التكرارية “وظائف أمناء الكليات” لذلك يرون ضرورة وضع ضوابط فعالة لتولى وظائف القيادة على كافة مستوياتها بالجامعات الحكومية المصرية والنظر في تفعيل القانون ٥ لسنة ١٩٩١ وضرورة وضع عناصر من خارج الجامعة في لجان اختيار موظفي الإدارة العليا . وهذا ما جاء ليؤكد صحة ما توصلنا إليه في الدراسة النظرية عند التعرض لدراسة ضرورة انتقاء القيادات الإدارية .

٢ - ضرورة إعادة النظر في توزيع الحوافز والمكافآت بالجامعات الحكومية وخاصة الأجر الإضافي أو ما يصرف مقابل الجهود غير العادية لما له من أهمية بالغة الأثر في نفوس العاملين ولا يكون ذلك بنسب متساوية بين الجميع وإنما يكون هناك تمييز لأصحاب الأداء الأعلى حتى تخلق درجة من التنافس والدافعية والابتكار لأن الموظف لو حصل

(١) عادل ريان محمد ريان ، محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه : دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، المجلد ٧ ، العدد ٣ ، سبتمبر ٢٠٠٠ ، ص ٤٧٥ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

على مكافآته وحوافزه دون جهد فإنه سيؤدى إلى التراخى فى العمل وقد أيدت ذلك عينة الدراسة حيث جاء الرضا عن الحوافز يميل نحو غير محققة .

٣ - ضرورة إعادة النظر فى الخدمات الصحية والاجتماعية التى توليها الجامعات الحكومية للموظفين الإداريين بما حيث أن مثل هذه الخدمات يزيد من الولاء التنظيمى لدى العاملين الإداريين مما يخلق الرضا الوظيفى لديهم ويؤدى إلى الدافعية فى العمل . وقد تأكد ذلك من خلال عينة الدراسة العملية ، لذلك يجب النظر إلى العاملين الإداريين بالجامعات الحكومية المصرية وأن تسعى إدارة الجامعة لتقديم بعض الخدمات لهم مثل:

أ - الاشتراك فى العلاج الصحى فى المستشفيات الجامعية أسوة بالسادة أعضاء هيئة التدريس حيث أن الجميع يعملون فى منظمة واحدة وهى الجامعة ، لذلك يجب عدم التفرقة بينهم لمنع انتشار الصراع وخاصة صراع الدور .

ب - قيام الجامعة بالنظر إلى المشاركة فى حل مشاكل العاملين الاجتماعية مثل بناء مساكن لهم خاصة وأن الجامعات بما صندوق تأمين اجتماعى خاص بالسادة أعضاء هيئة التدريس والعاملين ولديه موارد مالية كبيرة عن طريق الاشتراكات حيث يمكن استثمار فائض أو جزء من هذه الأموال فى التوجه نحو الاستثمار فى بناء مساكن أو شراء قطع أرض من الدولة فى الأراضى الجديدة وتخصيصها سواء لأعضاء هيئة التدريس والعاملين ويكون السداد عن طريق أقساط شهرية تخضم من الرواتب لتناسب ظروف الموظف " ظروف الدخل " وفى حالة وفاة الموظف يتم خصم المستحق عليه من مستحقاته لدى الصندوق .

ج - قيام الجامعة بمنح قروض ميسرة للعاملين بالجامعة من صندوق التكافل الخاص بالسادة أعضاء هيئة التدريس والعاملين تساهم فى حل جانب من مشاكلهم مثل قروض ميسرة لزواج أبنائهم للمساهمة فى حل جانب من مشاكلهم .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

وكل ذلك يزيد من الرضاء الوظيفي للعاملين الإداريين عن طريق زيادة الخدمات الصحية والاجتماعية التي تقدم لهم عن طريق الجامعة حيث أن خلق الولاء لدى الموظفين ينمى لديهم القدرة الابتكارية مما يجعلهم قواداً إداريين .

رابعاً : بالنسبة للأسئلة من ١٧ - ٢٠ وفيهم تم عرض أربعة مشاكل على العينة وفي كل مشكلة تم عرض ثلاث تصورات يختار الموظف أحدهم أو أكثرهم أهمية من وجهة نظره وتم بعد ذلك ترتيبهم إحصائياً طبقاً للنسب :

جدول يبين الأسئلة من ١٧ - ٢٠ وترتيب اقتراحات الحلول لها

م	الاستبيان	الاقتراح الأول		الاقتراح الثاني		الاقتراح الثالث	
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
١٧	أهم المقترحات التي تساهم في تطوير العمل الإداري	٨١	%٥٤.٠٠	٢٣	%١٥.٣٣	٤٦	%٣٠.٦٧
١٨	لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب .	٤٩	%٣٢.٦٧	٢٥	%١٦.٦٧	٧٦	%٥٠.٦٦
١٩	أهم معوقات العمل الإداري	٢٨	%١٨.٦٧	٥٩	%٣٩.٣٣	٦٣	%٤٢.٠٠
٢٠	التنقيط الإداري للموظف	٨٣	%٥٥.٣٣	٢٧	%١٨.٠٠	٤٠	%٢٦.٦٧

*وبالنظر إلى الجدول السابق يمكن لنا ملاحظة الآتي :

أ - بالنسبة للسؤال رقم ١٧ وهو يتكلم عن أهم المقترحات التي تساهم في تطوير العمل الإداري

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

في الجامعة ، فقد جاء الاقتراح الأول بنسبة ٥٤% وهو يعنى زيادة عدد الدورات التدريبية ، جاء بعده الاقتراح الثالث بنسبة ٣٠.٦٧% وهو يعنى استخدام أسلوب الجزاءات كوسيلة لردع المخالفين ، وجاء في المرتبة الأخيرة الاقتراح الثانى بنسبة ١٥.٣٣% وهو يعنى زيادة المكافآت والحوافز ومراعاة البعد الاقتصادى والاجتماعى وهذه النتائج تؤيد ما ذهبت إليه الدراسة النظرية من ضرورة الاهتمام بالتدريب سواء المهنى أو التقنى كوسيلة من وسائل تطوير العمل الإدارى فى الجامعة الحكومية المصرية وكمجال أساسى من مجالات تنمية القدرات لدى القيادات الإدارية فى الجامعات .

ب - بالنسبة للسؤال رقم ١٨ وهو يتكلم عن أنسب طرق الاختيار لوضع الرجل المناسب فى المكان المناسب ، وجاء الاقتراح الثالث فى المرتبة الأولى بنسبة بلغت ٥٠.٦٦% وهو يعنى تطبيق نظام الاختيار عن طريق الإعلان والاختبارات الشخصية ، وجاء فى الترتيب الثانى الاقتراح الأول بنسبة ٣٢.٦٧% تطبيق نظام الاختيار بالأقدمية المطلقة ، وأخيراً جاء فى الترتيب الثالث بنسبة ١٦.٦٧% وهو يعنى تطبيق نظام الاختيار عن طريق الإدارة ، وهذه النتائج تؤيد ما ذهبت إليه الدراسة النظرية من ضرورة الاختيار عن طريق الإعلان مع ضرورة وضع ضوابط لإجراء عملية الاختبارات الشخصية وعدم الاختيار عن طريق الوساطة أو المجاملة أو الرشوة أو ما شابه ذلك.

ج - بالنسبة للسؤال رقم ١٩ وهو يتكلم عن أهم معوقات العمل الإدارى بالجامعة فقد جاء الاقتراح الثالث فى المرتبة الأولى بنسبة ٤٢% وهو يتكلم عن المساواة فى المكافآت والترقيات وعدم تمييز المجتهد ، وجاء فى المرتبة الثانية الاقتراح الثانى بنسبة ٣٩.٣٣% وهو يعنى عدم تطبيق مبدأ وحدة المعاملة وتمييز البعض ، وجاء فى المرتبة الثالثة الاقتراح الأول بنسبة ١٨.٦٧% وهذا يؤكد ما ذهبت إليه الدراسة النظرية

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

بأن عدم تمييز المجتهد في المكافآت والترقيات يؤدي إلى إصابته بحالة من الإحباط حيث يرى أنه قد تمت التسوية بينه وبين زملاءه الذين لا يعملون .

د - بالنسبة للسؤال رقم ٢٠ وهو يتكلم عن التنقيط الإداري أو الوظيفي بالنسبة للموظف ، فقد جاء الاقتراح الأول بنسبة ٥٥.٣٣% وهو يعنى أن التنقيط يخلق لدى الموظف خبرات متنوعة ومتعددة ، وجاء بعده في المرتبة الثانية الاقتراح الثالث بنسبة ٢٦.٦٧% وهو يعنى أن التنقيط الوظيفي نوع من التغيير اللازم والتنويع في الحياة الوظيفية ، وجاء في المرتبة الأخيرة الاقتراح الثاني بنسبة ١٨% وهو يعنى أن التنقيط الوظيفي نوع من الجزاء ويخلق لدى الموظف السلبية وعدم التعاون ، وهذا يؤكد ما ذهبت إليه الدراسة النظرية من أن التنقيط الوظيفي وسيلة من وسائل إكساب الموظف خبرات متنوعة ومتعددة وهو ضرورة من ضرورات تنمية القدرات لدى العاملين في الجهاز الإداري.

ومن هذا يتبين لنا مدى التوافق في النتائج النظرية والتطبيق العملي للرسالة مما يجعل الكاتب مطمئناً إلى النتائج والتوصيات التي توصل إليها .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

الخاتمة

إن الإدارة هي أداة التقدم وأن الإدارة الفعالة مطلوبة سواء مع وفرة الموارد أو ندرتها ، فمع الوفرة يلزم حسن تخصيص الموارد وإجادة استثمارها بما يحفظها وينميها . ومع الندرة يلزم دقة التخصيص وتخطيط الأولويات وحسن الاستثمار . وكلما قصرت أو ندرت الموارد سواء كانت مالية أو مادية أو بشرية كلما عظمت أهمية الإدارة الفعالة ، لأن الإدارة هي التي تدير الموارد وليست الموارد هي التي تدير الإدارة والإدارة الناجحة هي التي تكون ثمرة جهود متصلة ودائبة لبلوغ وزيادة كلاً من الفعالية والكفاءة^(١) .

*الفاعلية :

هي القدرة على تحقيق أهداف وتوليد مخرجات أو نتائج تشبع حاجات وتوقعات المستفيدين في ظل تغيرات بيئية محيطية . والفاعلية تجسد علاقة نوعية وليست كمية بين المدخلات أو الموارد المستخدمة وبين المخرجات أو النتائج المحققة بغض النظر عن التكلفة ويتمثل منهجاً في اختيار مزيج مناسب ومتناسب كماً ونوعاً من المدخلات واستخدامه بالأسلوب الصحيح في أداء ما يجب أن يؤدي من أعمال في الوقت المناسب. ولأن الفاعلية تعكس علاقة نوعية وغير كمية بين المدخلات والمخرجات ففي المنظمات الخدمية التي يصعب قياس قيم بعض عناصر المخرجات أو الناتج بها يكون قياس الفاعلية أكثر مناسبة من قياس الكفاءة باعتباره دليلاً على مدى درجة النجاح في تحقيق الأهداف ، ومع ذلك فيجب ألا تغفل أهمية ترشيد التكلفة .

(١) أحمد سيد مصطفى ، المدير وتحديات العولمة : إدارة جديدة لعالم جديد ، مرجع سابق ، ص ٦٦ - ٧٧ .

*الكفاءة :

كفاءة الإدارة تعنى القدرة على استخدام مدخلات أو موارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للزمن " أى قدر من الناتج أو المخرجات فى زمن محدد " .
والجودة والتكلفة لتحقيق مخرجات أو نتائج محددة مع الأخذ فى الاعتبار أن تكلفة المدخلات لا تتحدد فقط بتكلفة تدبيرها بل أيضاً بمدى فاعلية أو حسن حفظها التزاماً بمعايير الجودة والجدولة .

والنتائج والمخرجات المرغوبة ليست أية مخرجات بل هى القدر المخطط أو المرغوب من المخرجات فى التوقيت المحدد بالجودة المناسبة وبالتكلفة المناسبة .
فالكفاءة إذاً هى عبارة عن حسن أداء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات ويتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها حسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار .

فمثلاً لا تترك أموالاً معطلة دون استثمار يهين ربحية مناسبة أو يترك عاملون بلا عمل ينتظرون عملاً يكلفون به أو يحدث قدراً من الفاقد بسبب سوء استخدام خامات أو ضياع وقت العمل دون استغلال أو بسبب مخرج معيب أو بسبب شراء تجهيزات بطاقة كبيرة أو حيازة معلومات قيمة ومكلفة دون استغلال كامل لها .

كل هذه العناصر التى تدخل فى فاعلية الإدارة وكفاءتها تؤدى إلى إدارة ناجحة وهى الإدارة المطلوبة التى نسعى إلى تحقيقها ولكى تتحقق الإدارة الناجحة لابد من توافر العنصر البشرى اللازم لنجاح العملية الإدارية .

والعنصر البشرى الناجح اللازم لنجاح العملية الإدارية تلزمه مقومات يحتاج إليها ووسائل تعمل على تنمية مهاراته وقدراته القيادية كى يصبح قائداً إدارياً ناجحاً وقد تعرضنا لجوانبها فى الدراسة وقد تكشفنا من الدراسة أنه لكى يتحقق ذلك لابد أن تتم التنشئة الإدارية الصحيحة على كافة المراحل الوظيفية وفى كافة المستويات القيادية وأن ذلك يتطلب العديد من المتطلبات وهو ما خلصت إليه الدراسة .

* النتائج والتوصيات *

القيادة هي الرأس إذا صلح الرأس صلح الجسد كله والإدارة العليا هي مركز التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرار السليم وهي مركز التطوير والإبداع والتجديد وهذه الأسباب جميعاً فإن اختيار القيادات الإدارية العليا يعتبر حاسماً في نجاح وتقدم الجامعات الحكومية المصرية .

ولقد اهتم المشرع المصرى بنظام الترقية إلى مناصب الإدارة العليا " مدير عام - رئيس إدارة مركزية - رئيس قطاع " وهو ما يعادله في الهيكل الإدارى بالجامعات الحكومية المصرية " مدير عام - أمين مساعد - أمين جامعة " حيث أن بعض الجامعات الحكومية قمة الهيكل الإدارى بها أمين الجامعة بدرجة وكيل وزارة مثل جامعة جنوب الوادى حالياً وبعض الجامعات الأخرى والأمناء المساعدين بدرجة مدير عام .

وبعد تقييم هيكل الجامعة بمعرفة الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ورفعته يكون الأمناء المساعدين بدرجة وكيل وزارة ويكون أمين الجامعة بدرجة وكيل أول وزارة مثل حالة جامعة أسيوط - القاهرة - الإسكندرية وخلافهم .

ولقد أوضحنا أن القانون رقم (٥) لسنة ١٩٩١ جعل الترقية إلى مثل هذه الوظائف " وظائف الإدارة العليا " بالاختيار كما استحدثت المشرع فى وظائف الدرجات القيادية وظيفه تخصصية بدرجة مدير عام بمسمى كبير أخصائين والترقية لمثل هذه الوظيفة تكون بالأقدمية المطلقة تحقيقاً لمبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص فمن لم يتم اختياره فى الوظائف القيادية لأى سبب من الأسباب فإن القانون منحه حق الترقية إلى وظيفة قيادية بدرجة مدير عام بمسمى كبير أخصائين بالأقدمية المطلقة مع احتفاظه بحقه فى التقدم لإعلان درجات مديرى العموم فى حالة الإعلان عنها وإمكانية اختياره .

ومنعاً من أن يصل إلى الوظائف القيادية من ليسوا أهلاً لها فقد استحدثت المشرع

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

المصرى ضرورة خضوع الوظائف العليا لنظام تقارير الكفاية السنوية حيث ألزم القانون الرؤساء بضرورة كتابة ما يروونه عنهم في تقرير خاص بهم كل ذلك من ناحية الاختيار .
أما من ناحية الإعداد فقد أوجب المشرع المصرى ضرورة حضور الدورات التدريبية التى ينظمها الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة وجعل اختيارها شرطاً أساسياً للترقية .
وقد سبق لنا الإشارة بأن هذا النظام المقرر بموجب القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ بالرغم من فعاليته وبريقه إلا أنه قد شابه شيئاً من الخطأ أثناء التطبيق سواء كان فى مرحلة الاختيار أو الإعداد وقد سبق لنا الإشارة إلى العديد من هذه الاقتراحات لتجنب مثل هذه السليات .

وكما نعلم أن الجامعات الحكومية المصرية وهى مؤسسة من المؤسسات الحكومية التى تسعى إلى إشباع حاجات المجتمع وتقديم الخدمات الأساسية التى تحقق للمواطن الرضاء ولا شك أن رضاء المواطن أصبح عاملاً أساسياً فى الحكم على أداء المنظمات الحكومية وما يعيننا هنا هو تقديم الخدمة للجمهور بجودة عالية وبتكلفة مناسبة وتوقيت مناسب .
ومعيار الفاعلية والكفاءة فى المؤسسات الحكومية أو فى الجامعات الحكومية المصرية أساسه جودة الخدمة المقدمة للعميل وهذا يعنى بالضرورة التركيز على العميل وفهم احتياجاته وتلبية تلك الاحتياجات والذى لا يشعر المواطن بالرضاء عن أداء هذه المؤسسات إلا فى حالة حصوله على الخدمة بالشكل الذى يتوقعه من حيث جودتها وسرعة تلبيتها والطريقة التى تقدم بها .

والحقيقة التى نريد أن نؤكد عليها أن تحقيق هدف إرضاء العميل الخارجى " متلقى الخدمة " لن يتحقق إلا عن طريق العميل الداخلى " مقدم الخدمة " أى الموظف فى المؤسسات الحكومية .

وبالنظر إلى الجامعات الحكومية المصرية كمنظمات حكومية فإن تحقيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة الذى يعنى التركيز على العميل وفهم احتياجاته والتركيز على الأسباب التى

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

تؤدى إلى جودة الخدمة التى تقدمها الجامعات لن يتحقق إلا عن طريق العميل الداخلى " مقدم الخدمة " والتى يتعامل مع العملاء الخارجيين ومقدم الخدمة هنا هم أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين وعلى هذا فإن الاهتمام بالعاملين بالجامعات الحكومية المصرية يؤدى إلى جودة الخدمة وتحقيق آمال وطموحات العميل .

من هنا يمكننا القول أن : إرضاء العملاء وتلبية رغبات الأفراد والتأثير فى المجتمع يتم تحقيقهم من خلال القيادة الرشيدة التى تنتهج السياسات والاستراتيجيات وتدير الأفراد والموارد والعمليات للوصول إلى التميز فى العمل وتحقيق العمل وتحقيق النتائج المرجوة^(١) حيث يعتبر العنصر البشرى من أهم العناصر فى منظومة العمل فى الجامعات وتكون عملية انتقائه وتأهيله من أهم محاور البناء فلا بد أن يكون الأفراد العاملون فى الجهاز الإدارى بالجامعات الحكومية المصرية على درجة عالية من الكفاءة وذوى مهارات عالية ويكونوا قادرين على إنجاز مسيرة التطور والتنمية.

* ولذلك يجب المضى قدماً لتحقيق ما يلى^(٢) :

- أ - وضع أسس ومعايير لاختيار وتعيين العاملين ذوى الكفاءة العلمية وأصحاب المهارة الفنية المتميزة.
- ب - ضرورة التركيز على زيادة مقدرة العنصر البشرى على استيعاب التكنولوجيا والمعارف المتطورة وتطبيقها ويتحقق ذلك بضرورة رفع مستوى الخدمات بكافة أشكالها عن طريق إعداد الإنسان المصرى فى كافة المراحل الدراسية .
- ج- ضرورة إجراء تغيير فى العقلية الإدارية والأنماط القيادية والسلوكية وجامعاتنا الحكومية المصرية فى أشد الحاجة إلى مثل هذه الشروط فى عناصرها الإدارية فإذا كان التعيين بالجامعات الحكومية المصرية يتم عن

(١) على السلى ، خواطر فى الإدارة المعاصرة ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر ، ٢٠٠١ ، ص ٢٣ .

(٢) سعيد يس عامر ، التغيير والإدارة على المكثوف ، القاهرة ، مركز وايد سرفيسس للإستشارات والتطوير الإدارى ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٠٧ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

طريق الإعلان طبقاً للقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ فإنها بحاجة إلى سلامة الاختيار وأن يتم التعيين طبقاً لعناصر الكفاءة والمهارات وليس حسب الجملات والمحسوبيات وأن يتم الاختيار في التعيين على أسس موضوعية ومحددة بحيث لا تستطيع لجان الاختيار مخالفتها وأن يتم إعلان هذه الشروط على مواقع الجامعات في شبكات الانترنت حتى تتصف بالشفافية والوضوح والثقة في سلامة الإجراءات . كذلك يجب أن تهتم الجامعات بالتدريب بكافة أنواعه سواء كان التدريب عند بداية الخدمة أو كان تدريب علاجي بهدف تصحيح أو تصويب قصور في معارف الموظف أو مهاراته أو اتجاهاته أو تدريب بغرض زيادة الكفاءة بقصد زيادة أو تحديث المهارات والمعارف الوظيفية .

وأن تقوم الجامعات الحكومية بعمل الدورات التدريبية للموظفين على فترات منتظمة ومتقاربة سواء كان ذلك عن طريق إدارة التنظيم والإدارة الموجودة بالجامعات أو عن طريق الجهات الخارجية التي تهتم بالنواحي التدريبية مثل وزارة الاتصالات وخلافه . وكذلك العمل على توفير المبالغ المادية اللازمة لعقد مثل هذه البرامج وأن تتضمن موازنات الجامعات بنود خاصة بالتدريب وأن تكون هذه البرامج مخططة وخاضعة لعملية المراجعة والتحديث المستمر لأن الإنفاق على التدريب يعتبر من أهم وسائل الاستثمار في المجال البشري .

*كذلك يجب على الجامعات الحكومية المصرية العمل على التغيير في العقلية الإدارية والأتماط السلوكية والقيادية ويتم ذلك عن طريق :

١ - أهمية توافر ثقافة خاصة بالجامعات الحكومية المصرية وهي عبارة عن مجموعة القيم والمبادئ والمعتقدات التي تغرسها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين فيشاركون فيها وكذلك سلوكيات القدوة الحسنة من جانب القيادة وهكذا تقيماً

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

الجامعات الحكومية ثقافة ثرية تؤثر إيجابياً على سلوك المديرين والعاملين بها وتغير من طرق تفكيرهم وقدراتهم وسلوكياتهم .

٢ - العمل على تحفيز عوامل الدافعية والابتكار بين العاملين وذلك عن طريق التحفيز الإيجابي مع المجدين والمجتهدين واستخدام أسلوب التحفيز السلبي لتقويم سلوك المتكاسلين والمتخاذلين ويتم ذلك عن طريق :

أ - عدم المساواة في الحوافز والبدلات بين جميع العاملين بحيث يجب إعادة النظر في نظام حوافز الجامعات وهذا ما ذهبت إليه الدراسة وأسفر ذلك في الدراسة التطبيقية حيث أن منح جميع العاملين نسبة متساوية كحوافز شهرية أدى إلى قتل روح الدافعية والابتكار .

لذلك فإنني أقترح أن يتم منح حوافز الجامعة بنسب متفاوتة ومتدرجة تتفق مع كفاءة الموظف وأدائه وأن يتم التقييم من جانب الرؤساء المباشرين وذلك بعد عرض أسباب المنح أو المنع أو الزيادة على السلطة المختصة وكذلك الحال بالنسبة للجهود غير العادية " الأجر الإضافي " .

ولما كان تقرير حافز الجامعة والأجر الإضافي أمر مقرر بمعرفة السلطة المختصة في الجامعات الحكومية لذلك يجب توجيههما بقصد زيادة الدافعية والتنافسية بين العاملين ولمصلحة العمل وذلك عن طريق تقرير سلطة بهما للرؤساء المباشرين من أجل المتابعة وتحقيق الإنضباط الإداري .

ب - استخدام أسلوب التحفيز الإيجابي للعاملين عن طريق إمكانية منح مكافآت تشجيعية للعاملين المجدين والمتميزين وكذلك شهادات تقدير من السلطة المختصة .

ج- اقتراح بعمل مكافأة تشجيعية لأفضل إدارة في الأداء والتميز .

د - عمل نشرة دورية أو مجلة تتضمن أسماء الإدارات والأفراد المجدين والمتميزين

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

في العمل لخلق روح التنافس في العمل .

- ٣ - أن تعمل الجامعات الحكومية المصرية على تحسين الأداء العام في كافة أنشطتها من خلال العمل الجماعي أى التأثير في السلوك الجماعي والتنظيمى وبناء فرق على مستوى الجامعة والتشخيص المشترك للمشاكل ووضع الحلول المشتركة وتغيير الاتجاهات والقيم والمفاهيم وأساليب الأداء وتنمية المهارات السلوكية والجماعية .
- ٤ - تبني الأفكار والرؤى المهادفة لتنمية روح الإبداع والابتكار والتطوير الذاتى والجماعى فى إطار من المكاشفة والمصارحة بحيث يجب على قيادات الجامعة سواء رئيس الجامعة - النواب - عمداء الكليات أو من هم على رأس الجهاز الإدارى بالجامعات الحكومية المصرية أن يعملوا على إيجاد أدوات اتصال مباشرة وفعالة بين القيادات والعاملين وذلك لغرس الثقة المتبادلة بين القيادات والعاملين وتبادل المعلومات .
- ٥ - العمل على غرس وتنمية الانتماء للجامعات لدى العاملين باعتبار أن ذلك منظمتهم وأن تؤمن الجامعات الحكومية بأن العاملين فيها هم الاستثمار الحقيقى والأساسى وهم الذين يعملون على تطويرها وتنميتها .
- ٦ - أهمية وجود تقسيم تنظيمى رئيسى لممارسة وظيفة التخطيط الاستراتيجى على مستوى الجامعات الحكومية يتولى وضع التصورات والرؤى الاستراتيجية لكافة الإدارات مع ضرورة إشراك قيادات العاملين بالجهاز الإدارى فى وضع هذا التصور الاستراتيجى مثل مشروع تطوير الدراسات العليا لسماع رأيها ومقترحاتها نظراً لخبرتها فى مواجهة المشاكل وكذلك كيفية الاستعانة بخبرتها فى عملية توفير الموارد اللازمة التى تلزم لتنفيذ المشروع وكذلك الاشتراك فى تطوير اللوائح بما يتفق والقوانين التى تحكم هذا العمل .
- ٧ - تبني الجامعات الحكومية المصرية لمنظومة متكاملة للاستراتيجيات التنافسية ليس باستخدام سلاحى الجودة والتكلفة فقط بل بإضافة أسلحة تنافسية جديدة ومؤثرة

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

مثل الوقت وتكنولوجيا المعلومات والتميز بحيث يميل العميل لاختيار جامعة معينة من بين عدة جامعات بديلة لديه وفي تصورى أن ذلك يمكن أن يأتى حينما تتجه الجامعات وخاصة الإقليمية إلى الاهتمام بخدمة الإقليم التى تقع فيه بحيث تهتم الجامعة بالنشاط السائد فى الإقليم فلكل إقليم خصائصه لذلك يجب أن تهتم الجامعات بدراسة خصائص الإقليم والعمل على تنمية وخدمة هذه الخصائص وأن مثل هذا التوجه من جانب الجامعات يحتاج إلى تغيير فى عقلية الموظف الإدارى بحيث تصبح عقلية تنافسية قادرة على الدخول فى سوق العمل وهذا يتطلب تغيير بعض المفاهيم والاعتقادات السائدة فيجب أن يتحرر الموظف من فكرة أنه موظف يتقاضى راتب فى نهاية الشهر أنجز أم لم ينجز .

٩ - يجب أن تتجه الجامعات الحكومية المصرية نحو عقلية رجال الأعمال من حيث دراسة الجدوى الاقتصادية ومحاولة السعى لإيجاد موارد يمكن أن تساهم فى عملية التطوير والتحديث وذلك بسبب عجز الموازنات الحكومية فى تحقيق الهدف الأشمل من عملية التنمية والتطوير لعجز الموارد وهذا يحتاج أيضاً إلى تغيير فكر وسلوك الموظف الإدارى بالجامعة .

١٠ - أن تتبنى الجامعات الحكومية فلسفة وأسلوب الجودة الشاملة والعمل على نشر هذا الأسلوب فى الإدارة وقد سبق أن بينا أن الجودة الشاملة تعنى جودة كل شئ وإشراك كل فرد فى العمل وبذلك يكون تطوير الموظف الإدارى بالجامعات الحكومية أمر واجب حتى يتم التطوير والتحديث وفقاً لأسلوب الجودة الشاملة كل هذه الخطوات فى تصورنا يجب أن تقوم بها الجامعات الحكومية المصرية لتغيير العقلية الإدارية وتطوير القيادات الإدارية وللتأثير على القيادات الإدارية فإن الجامعات الحكومية يمكن أن تفعل ذلك عن طريق :

أ - الارتقاء بمستوى القيادات الإدارية الحالية فى الجامعات الحكومية وذلك من

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

خلال الدورات التدريبية أو الندوات والمؤتمرات والتي يمكن من خلالها أن يتعلم هؤلاء القادة كيف يكتسبون المهارات القيادية وهى مهارات اتخاذ القرار ومهارات حل المشكلات ومهارات العمل فى مجموعات ومهارات الاتصال والطريقة الفعالة لإدارة القيم والاتجاهات داخل الجماعات وفرق العمل ومهارات التعاون فيما بينهم .

- ب - الاستفادة من الخبرات القيادية الإدارية الموجودة حالياً داخل الجامعات الحكومية المصرية من بين المرؤوسين ممن يتمتعون بقدرات عالية وفعالة وذلك من خلال حصر هذه المواهب والكشف عنها بما يسمح بالإعداد الكامل لها من تعليم وتدريب وهيئة ليكونوا صف ثانى من القيادات وليصبحوا قادة أكفاء فى مجالات عملهم حينما تؤول إليهم مسئولية القيادة
- ج- أن تخضع عملية اختيار القادة الإداريين بالجامعات الحكومية المصرية إلى قواعد ومعايير علمية وموضوعية تسمح بانتقاء أفضل العناصر وأكفأها وأن تكون بعيدة كل البعد عن نظام المجاملات والمحاباة وأن تكون للوظيفة الإدارية اختصاصاتها ومسئولياتها المنصوص عليها فى اللوائح والقوانين .

*أهمية إعداد القادة الإداريين :

القيادة وظيفة مهمة وضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية والمديرون سواء كانوا فى مستوى الإدارة العليا - الوسطى - المباشرة يمكن أن يؤثروا إيجاباً أو سلباً على اتجاهات وتوقعات مرؤوسيههم ويمكن أن يشجعوهم أو يحبطوهم وأن يستندروا أو يعمقوا ولاءهم أو أن يبددوه . ومن منظور الفاعلية التنظيمية فإن الأشخاص الذين يجمعون بين كونهم مديرين وقادة يعتبرون مورداً قيماً وهم أيضاً نادرون لذلك فمن حقهم أن يقدروا وأن يحفزوا^(١) .

(١) سعيد يس ، الإدارة وتحديات التغيير ، القاهرة ، مركز وايد سرفيسس للاستشارات والتطوير الإدارى ، ٢٠٠١ ، ص ٧٣ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

والعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين أى قبول المرؤوسين لسلطة الرئيس تتضمن ثلاثة جوانب هي ^(١) :

أ - الجانب الأخلاقى :

ونعنى به السلطة الأخلاقية فى التنظيم الإدارى فالمرؤوسون إنما يقدمون على طاعة رؤسائهم وتقبل سلطتهم لكونهم يستشعرون أنهم قبلوا هذا الوضع عن رضى واقتناع ذاته وأنه يتفق وما يجب أن يكون عليه سلوكهم وهذا الإحساس يتواجد فى ذهن الفرد منذ أن ينضم إلى التنظيم الإدارى وقد أصبح عضواً منه .

ب - الجانب القانونى :

ونعنى به فكرة الخضوع الإدارى أو التبعية الرئاسية فى الوظيفة العامة والى تقضى بأن يكون للرئيس الإدارى الحق فى إصدار الأوامر لمن يليه من المرؤوسين ويقابل ذلك واجب المرؤوسين فى إطاعة هذه الأوامر وتنفيذها بالصورة التى تؤدى إلى تحقيق أهداف المنظمة .

ج- الجانب النفسى :

ونعنى به ديمقراطية الإدارة فقد ثبت من التطبيقات العملية فى الإدارة العامة أن الأوامر والتعليمات لا تنفذ بالضغط والإكراه والقسر والإرهاب التى تستمد من السلطة الرسمية التى يتمتع بها الرئيس الإدارى لكنها تنفذ بالروح والفاعلية فيما لو توافر للعاملين الحماس والرغبة والتعاون الاختيارى لتنفيذها ولن يتحقق ذلك إلا بعد أخذ رأى المرؤوسين ووضع وجهات نظرهم وملاحظاتهم موضع الاعتبار فى الموضوعات المطروحة قبل اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر النهائية بشأنها لذا فإن المشاركة الديمقراطية تضمن ارتباط المرؤوسين ومساهماتهم وبصفة خاصة .

(١) على السلمى ، خواطر فى الإدارة المعاصرة ، مرجع سابق ، ص ٣٩ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

*لذلك يجب على القادة الإداريين في الجامعات الحكومية ما يلي :

- ١ - أهمية إشراك أعضاء فرق العمل جميعها في السلطة والهدف من هذا هو إكساب الموظف إحساس أكبر بالفاعلية والمسئولية الشخصية عن العمل والنتائج حتى تتحسن وتتغرز مشاعر الموظفين عن أنفسهم وأدوارهم فيؤدون بشكل أفضل لأنهم حفزوا بطريقة أحسن .
- ٢ - أن تكون القيادة مهمة بالعمل ووضع معايير لقياس الأداء كمياً ونوعاً وتكافئ الموظف وفقاً لمستوى أدائه وفي نفس الوقت قيادة مهمة بالموظف والعلاقات الإنسانية .
- ٣ - أن تهتم القيادة بتفويض السلطة وتجنب الإشراف المباشرة والحكم وقد سبق أن بينا أهمية التفويض بالنسبة للقيادة والرؤوس نفسه.
- ٤ - الاهتمام بمرووسيهم كبشر لما لذلك من تأثير نفسى على المرؤوسين كما أن ذلك يمكن أن يؤدي إلى علاقة طيبة من جانب المرؤوس تجاه الرئيس فيؤدي ذلك إلى زيادة الرضا في العمل .
- ٥ - إشراك مرؤوسيه في معالجة وحل المشكلات وذلك خلق الثقة لدى المرؤوسين في أنفسهم وتدريبهم على أعمال القيادة وتنمية القدرات لديهم مما يساهم في إيجاد صف ثانى من القيادة .
- ٦ - يجب أن تهتم القيادة بالتوجه المباشر إلى الجمهور متلقى الخدمة للوقوف على كفاءة الأداء الفعلى ومعرفة ما يعترى تقديم الخدمات من عوائق وذلك على الطيبة والعمل على إزالتها وكذلك معرفة رد فعل الجمهور ورغباته وتوجهاته نحو الخدمة التى تقوم الجامعات الحكومية بأدائها .
- ٧ - أن تكون القيادة قدوة حسنة فى قولها وفعلها تقول الصواب وتفعله وتحذر من الخطأ ولا تقربه ولا تحض عليه ولا تتستر عليه لاكتساب ثقة المرؤوسين .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

*العوامل التي تؤثر على فاعلية القيادة :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على فاعلية القيادة أهمها :

- ١ - خصائص المدير من حيث شخصيته - اتجاهاته - قدراته - نظام القيم الخاص به ومصداقيته .
- ٢ - نوع النفوذ الذي يستند إليه المدير كأساس لعلاقته القيادية بمجموعة العمل .
- ٣ - خصائص المرؤوسين من حيث حاجاتهم - تطلعاتهم - اتجاهاتهم - معارفهم - مدى الثقة بهم - خبراتهم - واقعتهم والتزامهم .
- ٤ - العلاقة بين المدير والمجموعة وبين أعضاء المجموعة وبعضهم البعض .
- ٥ - طبيعة المهام اللازم إنجازها ومدى كونها بسيطة أو مركبة ونوع ومستوى التكنولوجيا المستخدمة.
- ٦ - الهيكل التنظيمي ونظم الإدارة .
- ٧ - نوع المشكلة ومدى بساطتها أو تعقيدها .
- ٨ - طبيعة وتأثير البيئة المحيطة بالموقف سواء داخل المنظمة أو خارجها .
- ٩ - تأثير الثقافة القومية - الأعراف - التقاليد - القيم - المعتقدات والعادات السائدة .
- ١٠ - درجة الأمان الوظيفي المحققة للقائد كى يكون مطمئناً عند اتخاذ القرار .

*صفات القائد الناجح :

- تمثل أهم متطلبات القيادة في القرن الواحد والعشرين في الجهاز الإدارى بالدولة بمجموعة من الصفات أهمها ^(١) :
- ١ - القدرة على التحليل لأن اتخاذ القرار السليم يعتمد على هذه القدرة .
 - ٢ - الولاء للمنظمة .

(١) أحمد صبرى شاهين ، قضايا معاصرة فى الإدارة العامة - سلسلة محاضرات الموسم الثقافى ٢٠٠٠/٢٠٠١ ، مرجع سابق ، ص ٢٧ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

- ٣ - القدرة على تحفيز الآخرين .
 - ٤ - العقلية المفتوحة .
 - ٥ - الأمانة والدقة .
- وفي دراسة أخرى أوردت أهم صفات القائد الفعال هي ^(١) :
- ١ - مخطط : رائد ومشرف - مصمم لأهداف - مقدر لموارد - مخصص لموارد - محدد لمهام - مصمم لمعايير - مجدول .
 - ٢ - منظم : مدرك للفروق الفردية - موزع لمهام - مفوض - منسق - مشكل لصحبة العمل.
 - ٣ - موجه ومحفز : قائد لفريق عمل - محفز (يراجع - يكافئ - يعاقب) متصل - موثق بين أهداف المنظمة والعاملين - محدد للاحتياجات التدريبية .
 - ٤ - خبير : يقدم معلومات وينقل مهارات .
 - ٥ - مدرب : ناقل للمعرفة - مطور للمهارات الفنية والتعاملية .
 - ٦ - مقيم للأداء : ملاحظ - مقيم - منتقد - مقوم .
 - ٧ - أخصائي نفسي : كيس تجاه الحساسية الزائدة - مبدد للإنطوائية - مشيع للإنبساطية - مشيع للطمأنينة .
 - ٨ - صانع قرارات : مشخص لمواقف - مصمم لبدائل - مقيم لبدائل - متخذ قرارات .
 - ٩ - محام : متين مدافع بموضوعية عن مرؤوس مستضعف أو عن وجهة نظر

(١) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، تنمية الإحساس بالجهاز الإداري للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضاري مع وحدته - ورقة عمل ، مجلة الإدارة ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، المجلدان الأربعون والحادى والأربعون ، العددان الثالث والرابع ، يناير - أبريل ٢٠٠٥ ، ص ١٨ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

موضوعية جيدة .

- ١٠- قاضى : يعالج الصراع بين أعضاء جماعة العمل وسيطر عليه - يحسم ويحكم .
- ١١- مقوم الشخصية : ملم لمعارف ومهارات - ناقل للخبرة - مبدد للتعصب - زارع للثقة بالنفس - مبدد للإحباط - مكرس للواقعية .
- ١٢- مفكر : مهئ مصدراً لأفكار - معتقدات - قيم ومعايير للسلوك النموذجي لأعضاء جماعة العمل .

تلك هى أهم السمات التى أوردتها بعض من الدراسات العلمية لرجل القيادة فى الجهاز الإدارى الحكومى ويمكن أن تكون شروط موضوعية ومعايير لتولى الوظائف القيادية فى الجهاز الإدارى بالجامعات الحكومية المصرية حتى يتولى هذا الأمر من يصلح له لأنه بصلاح القيادة تنصلح الأحوال .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- د. أحمد حسنى أحمد ، إدارة البشر في الجامعات ومؤسسات التعليم العالى - إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، وزارة التعليم العالى ، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالى ، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، بدون تاريخ ، بدون مكان .
- د. أحمد رشيد ، نظرية الإدارة العامة - السياسة العامة والإدارة ، الطبعة الخامسة ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨١ م .
- _____ ، إدارة التنمية - تجارب عربية ، القاهرة ، مكتبة مدبولي ، ١٩٩٢ م .
- _____ ، الإصلاح الإدارى - إعادة التفكير ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٦ م .
- _____ ، إعادة اختراع وظائف الحكومة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٦ م .
- أحمد سيد مصطفى ، المدير وتحديات العولمة - إدارة جديدة لعالم جديد ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ٢٠٠١ م .
- د. أحمد صبرى لاشين ، قضايا معاصرة في الإدارة العامة - سلسلة محاضرات الموسم الثقافى ٢٠٠٠ / ٢٠٠١ ، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد والعلوم

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

- السياسية ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، ٢٠٠١ م .
- د. أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٩٧ م .
- الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، دليل الخدمة المدنية في جمهورية مصر العربية ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، القاهرة ، ١٩٩٠ م .
- الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، دليل الخدمة المدنية في جمهورية مصر العربية ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، القاهرة ، ١٩٩٩ م .
- _____ ، دليل الخدمة المدنية في جمهورية مصر العربية ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، القاهرة ، ٢٠٠١ م .
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، تجارب التنمية الإدارية والإصلاح في الوطن العربي - الإصلاح في جمهورية مصر العربية ، بحوث ودراسات جامعة الدول العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٥ م .
- الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة والقوانين المعدلة له ، الجزء الأول ، الطبعة السابعة ، القاهرة ، ١٩٩٢ م .
- _____ ، مجموعة قوانين التسويات والإصلاح الوظيفى للعاملين المدنيين بالدولة ، الجزء الثانى ، الطبعة السابعة ، القاهرة ، ١٩٩٢ م .
- _____ ، القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية ، الطبعة السابعة ، القاهرة ، ١٩٩٨ م .
- _____ ، القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ بشأن اختيار

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

- القيادات العليا في الدولة ولائحته التنفيذية ، الطبعة الأولى ،
القاهرة ، ١٩٩٤ م .
- د. بشير عباس العلاق ، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق - مدخل تسويقي استراتيجي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،
جامعة الدول العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٤ م .
- د. جابر عبد الحميد جابر ، د. أحمد خيرى كاظم ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ،
١٩٧٨ م .
- جامعة جنوب الوادى ، برنامج الجوانب المالية في الجامعات ، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، قنا ، بدون تاريخ
- د. حامد أحمد بدر ، السلوك التنظيمي ، الكويت ، دار القلم ، ١٩٩٥ م .
- د. حسين حمادى ، إدارة التنظيم الطريق إلى القرن الواحد والعشرين ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٩ م .
- د. همدى أمين عبد الهادى ، إدارة شؤون الموظفين - أصولها وأسبابها ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ١٩٨٢ م .
- د. رمزية الغريب ، التقويم والقياس النفسى والتربوى ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٧ م .
- د. سعيد يس عامر ، التغيير والإدارة على المكشوف ، القاهرة ، مركز وايد سرفيسس للاستشارات والتطوير الإدارى ، ٢٠٠٢ م .
- _____ ، الإدارة وتحديات التغيير ، القاهرة ، مركز وايد سرفيسس للاستشارات والتطوير الإدارى ، ٢٠٠١ م .
- د. سهير منتصر ، الجوانب القانونية بالجامعات ، وزارة التعليم العالى ، إدارة

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

- مشروعات التعليم العالى ، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، جامعة جنوب الوادى ، قنا ، بدون تاريخ .
- د. سيد الهوارى ، الإدارة - الأصول والأسس العلمية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٢ م .
- د. شوقى ناجى جواد ، سلوك تنظيمى ، الطبعة الأولى ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، بدون تاريخ .
- د. صلاح الدين محمود علام ، تحليل البيانات فى البحوث النفسية والتربوية ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٨٥ م .
- د. ظريف شوقى محمد فرج ، السلوك القيادى وفعالية الإدارة ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٩٢ م .
- د. عاصم الأعرجى ، دراسات معاصرة فى التطوير الإدارى ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٥ م .
- د. عبد الحميد بهجت فايد ، أصول الإدارة والتنظيم ، سوهاج ، مكتبة الفكر المعاصر ، ١٩٩٠ م .
- د. عبد الرحمن العيسوى ، الكفاءة الإدارية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٧ م .
- د. عبد الرحمن توفيق ، الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (مبك) ، ٢٠٠٣ م .
- د. عبد القادر الشبخلى ، أخلاقيات الوظيفة العامة ، الطبعة الثانية ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، دار مجدلاوى للنشر ، ٢٠٠٣ م .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

- د. عبد الله السيد عبد الجواد ، الأساليب الشائعة للتعليم والتعلم مدى الحياة ، مكتبة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، أسيوط ، ١٩٨٣ م .
- _____ ، المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية ، مكتبة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، أسيوط ، ١٩٨٣ م .
- د. عبد الله هديّة ، دروس في الإدارة العامة ، كلية التجارة ، جامعة أسيوط ، أسيوط ، ١٩٩٢ / ١٩٩٣ م .
- _____ ، دروس في الإدارة العامة ، كلية التجارة ، جامعة أسيوط ، أسيوط ، ١٩٩٥ م .
- د. على أحمد على وآخرون ، الأسس العامة للسلوك ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، بدون تاريخ .
- د. على السلمى ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧١ م .
- _____ ، السلوك الإنسانى فى الإدارة ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٧٦ م .
- _____ ، خواطر فى الإدارة المعاصرة ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر ، ٢٠٠١ م .
- د. على شريف ، إدارة المنظمات الحكومية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ١٩٩٩ م .
- د. على محمد عبد الوهاب ، د. عايدة خطاب ، د. عادل الزيدى ، إدارة الأفراد ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٠ م .
- _____ ، أساسيات التفكير الإبتكارى - الإدارة والآفاق ، فى

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

- سعيد يس عامر ، القاهرة ، مركز وايد سرفيسس
للاستشارات والتطوير الإدارى، ١٩٩٨ م .
- د. فؤاد أبو حطب ، د. سيد أحمد عثمان ، التقويم النفسى ، القاهرة ، مكتبة
الأجلوالمصرية، ١٩٧٦ م .
- د. فؤاد البهى السيد ، علم النفس الإحصائى وقياس العقل البشرى ، الطبعة الثالثة
القاهرة، دار الفكر العربى ، ١٩٧٩ م .
- د. فؤاد القاضى ، التفكير الإبتكارى - الإدارة وآفاق المستقبل ، فى سعيد
يس ، القاهرة ، مركز وايد سرفيسس للاستشارات
والتطوير الإدارى ، ١٩٩٨ م .
- د. محمد توفيق ماضى ، إدارة الجودة الشاملة - مدخل متكامل ، القاهرة ، دار
المعارف ، ١٩٩٥ م .
- د. محمد جمال برعى ، التدريب والتنمية ، القاهرة ، عالم الكتاب ، ١٩٧٣ م .
- د. محمد حسن عبد الهادى البياع ، القيادة الإدارية فى ضوء المنهج العلمى
والممارسة ، لندن ، دار وسط للطباعة والنشر والتوزيع ،
١٩٨٥ م .
- د. محمد سيد حمزاوى ، إدارة الموارد البشرية فى الأجهزة الحكومية المصرية ،
القاهرة ، دار الجامعة للطباعة والنشر ، ١٩٨٧ م .
- د. محمد قاسم القريبونى ، التطوير الإدارى ، بيروت ، لبنان ، المؤسسة العربية
للنشر والتوزيع، ١٩٩٦ م .
- د. محمد نصر الدين على مهنا ، مدخل إلى الإدارة العامة فى عالم متغير ، كلية
التجارة ، جامعة أسيوط ، أسيوط ، ١٩٩٧ م .
- د. محمود عبد الحليم منسى ، مقدمة فى الإحصاء النفسى والتربوى ، القاهرة ، دار

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

المعارف ، ١٩٨٠ م .

- د. مدحت أبو النصر ، تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة - سلسلة المدرب العملية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠٤ م .

- د. مصطفى مصطفى كامل محمد ، السلوك التنظيمي ، الكويت ، دار القلم ، ١٩٩٥ م .

- د. مصطفى عبد الله أبو قاسم خشيم ، مبادئ علم الإدارة ، بنغازي ، ليبيا ، منشورات مركز بحوث العلوم الاقتصادية ، ١٩٩٠ م .

- د. مراد وهبه ، المعجم الفلسفي ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، دار الثقافة الجديد ، ١٩٩١ م .

- د. ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيم ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٥ م .

- د. نبيل سعد خليل ، واقع الممارسات القيادية والإدارية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج - دراسة ميدانية ، سوهاج ، دار محسن للطباعة ، ١٩٩٢ م .

- د. نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٠ م .

- وزارة التعليم العالي ، مشروعات تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي ، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي ، فبراير ٢٠٠٥ م .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

ثانياً : الكتب المترجمة :

- الأمم المتحدة ، الفساد في الحكومة ، ترجمة نادر أبو شيحة ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ١٩٩٤م
- _____ ، الفساد في الحكومة ، ترجمة نادر أبو شيحة ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، دار الفكر للطباعة والنشر ، ١٩٩٥م .
- بلانتي فرستون ، تنمية القدرات الإدارية (التثقيف الإداري) ، ترجمة وتلخيص لها أحمد المصري ، مراجعة همت مقامي ، مجلة الإدارة ، المجلد الثاني والعشرون ، العدد الرابع ، أبريل ١٩٩٠م .
- توم بيترز ، ثورة في عالم الإدارة ، ترجمة محمد الحديدي ، الجزء الأول ، القاهرة ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٥م .
- جارديسلر ، أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة ، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر ، مراجعة درويش برعى ، تقديم سلطان بن محمد على السلطان ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ ، بدون تاريخ .
- جوزيف بروكوبنكو ، إدارة الإنتاجية ، ترجمة منظمة العمل الدولية ، جنيف ، منظمة العمل الدولية ، ١٩٩٨م .
- دوجلاس ماكنوش ، الإحصاء للمعلمين ، ترجمة إبراهيم بسيوني عميرة ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧٥ .
- ديوبولد ب. فان دالين ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٦٩م .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

- فيليب أتكينسون ، إدارة الجودة الشاملة ، الجزء الأول ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك) ، ١٩٩٦ م .
- كوهين استيفين ، رونال برانز ، إدارة الجود في الحكومة ، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٧ م .
- كينيث كرنجان ، أخلاقيات الخدمة العامة ، ترجمة محمد قاسم القريوتي ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، الشركة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٨٤ م .

ثالثاً : الكتب الأجنبية :

- A. J. Cropley, Life Long Education a Psychological Analysis, Oxford, Pargaman Press, 1977.
- Devus & W, B, Werther, Personal Management and Human Resources, London, Ms. Grow-Hill International Book Co., 1993.
- Derek Toringtol and Loura Hall, Hunan Resource Management, Fourth ^{ed} Pretice, Hall Inc., London, 1998.
- D. Peach, Personal the Management of People at work, New York, Macmillan Pub. Co., 4th ed., 1980.
- James Davis and Adelaide B. Bavis, Effective Training Strategies, Berrett, Koehler Pub. Inc., Sanfrancisco, 1998.
- Linboth Well, The Art of Leadership Skill Building Techaiques that Produce Results, Prentice-Hall, Englewood Cliff, New Jersy, 1983.

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

- Rhinesmith Stephen, A Manager Guide to Globalization the Basic Skills for Success in a Challenging Works, 2nd ed., Richard, D. Yrwin, United State, 1996.
- Samuel Certo, Managing Change a Strategic Approach to Organizational Development Renewal, London, Pitman Pub., 1994.

رابعاً : الرسائل العلمية :

أ - الدكتوراه :

- د. ألفتيا إبراهيم عفيفى البربرى ، ساسيات تقييم الأداء وأثرها على درجة الرضاء الوظيفى - دراسة مقارنة بين القطاع المصرفى الوطنى والمشارك ، رسالة زمالة ، القاهرة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ١٩٩٤ م .
- د. حسن محمد الدورى ، الإعداد والتدريب الإدارى بين النظرية والتطبيق ، رسالة دكتوراه ، كلية الحقوق ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، ١٩٧٦ م .
- د. عفاف محمد الباز ، الإصلاح الإدارى كوظيفة استشارية فى التنظيم الحكومى المعاصر - مع التطبيق الخاص على جمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، ١٩٩٥ م .
- د. كمال المنوفى ، الثقافة السياسية للفلاحين المصريين مع دراسة ميدانية فى قرية مصرية ، رسالة دكتوراه ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، ١٩٧٨ م .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

- د. نبيل سعد خليل ، التخطيط لإعداد معلمى الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى مصر فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية بسوهاج ، جامعة أسيوط ، سوهاج ، ١٩٨٩م .

ب - الماجستير :

- إبراهيم محمد عبد اللطيف ، الرضا الوظيفى فى الإدارة العامة بمصر - دراسة تطبيقية على الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، رسالة ماجستير ، مجلة الإدارة ، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، العدد الأول ، يوليو ١٩٩٨م .

- سلوى محمد النعمى ، الرضا الوظيفى فى مجتمعات الرفاهية التقليدية - دراسة تطبيقية على المواطنين فى وزارة الصحة بدولة الإمارات المتحدة، رسالة عضوية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة ، ١٩٩٧م .

- شرف إبراهيم الهادى ، المشكلات التى تواجه أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى وصنعاء دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية ، ١٤٠٩هـ .

- طه إسماعيل محمود ، الرضا عن العمل وأثره على كفاءة أداء البنوك ، دراسة مقارنة بين البنوك التجارية للقطاع العام والبنوك التجارية المشتركة ، رسالة عضوية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة ، ١٩٩٦م .

- محمد راشد البيات ، الرضا الوظيفى وتأثيره على كفاءة الأداء فى المنظمات

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

- الشرطية تطبيقات على شرطة الشارقة ، رسالة عضوية ،
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
- مدوح مصطفى إسماعيل ، اختيار وتنمية القيادات في الخدمة المدنية دراسة مقارنة
مع التطبيق على مصر ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد
والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
- ناصر محمد العديلي ، الرضاء الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي
الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالملكة العربية
السعودية ، رسالة ماجستير ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ،
المملكة العربية السعودية ، ١٩٨٧م .

خامساً : الدوريات :

- على أحمد بن سالم العمري ، " السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن التنظيمية
في الأجهزة الحكومية السعودية " ، المجلة العربية للعلوم
الإدارية ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، الكويت
، المجلد التاسع ، العدد الأول ، يناير ٢٠٠٢م .
- د. أحمد محمد المصري ، " الانتقاء والنقاء الإداري " ، مجلة الإدارة ، اتحاد جمعيات
التنمية الإدارية ، المجلد الواحد والثلاثون ، العدد الثالث ،
يناير ١٩٩٩م .
- د. أحمد محمد صالح شمسان ، " أثر الرضاء الوظيفي على كفاءة أعضاء هيئة
التدريس بالتطبيق على جامعة صنعاء " ، مجلة النهضة ،
مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد
والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، العدد

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

السادس ، يناير ٢٠٠١ م .

- د. أحمد مدارس الياىمى ، " العلاقة بين أنواع اتصال الرئيس - المرؤوس والرضا

الوظيفى دراسة استكشافية " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية

، مجلس النشر العلمى ، جامعة الكويت ، الكويت ، المجلد

التاسع ، العدد الأول ، يناير ٢٠٠٢ م .

- _____ ، " دراسة تنبؤية لبعض العوامل التى تسبق الالتزام

الوظيفى لشاغلى الوظائف غير الإشرافية " ، المجلة العربية

للإدارة ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية ،

جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، المجلد الثالث والعشرون ،

العدد الثانى ، ديسمبر ٢٠٠٣ م .

- د. حامد أحمد رمضان بدر ، " الرضاء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس والعاملين

بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية " ، مجلة العلوم

الاجتماعية ، جامعة الكويت ، الكويت ، العدد الثالث ،

سبتمبر ١٩٨٣ م .

- د. همدى السيد أنور رافع ، " الثقافة مفهومها فى المجال الزراعى " ، مجلة إدارة

الأعمال ، جمعية إدارة الأعمال ، القاهرة ، العدد الثانى

والسبعون ، مارس ١٩٩٦ م .

- د. درويش عبد الرحمن يوسف ، " تحليل العلاقة بين الرضاء عن العدالة الداخلية

والخارجية ومستوى العائد المادى الفعلى من الوظيفة

والولاء التنظيمى والأداء التنظيمى دراسة ميدانية " ، المجلة

العربية للعلوم الإدارية ، مجلس النشر العلمى ، جامعة

الكويت ، الكويت ، العدد الأول ، يناير ١٩٩٩ م .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

- د. سناء شوقي إبراهيم ، “ الإدارة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة “ ، مجلة التنمية الإدارية ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، القاهرة ، العدد ١٠٢ ، يناير ٢٠٠٤ م .
- د. عادل ريان محمد ريان ، “ محددات الإدراك الإداري للإلتزام التنظيمي لدى الرؤوسين ونتائجه - دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط “ ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، الكويت ، المجلد السابع ، العدد الثالث ، سبتمبر ٢٠٠٠ م .
- د. عبد العزيز على خزاغلة ، “ الرضاء الوظيفي للممرضين والممرضات العاملين في وزارة الصحة بالأردن “ ، مجلة دراسات مستقبلية ، مركز دراسات المستقبل، جامعة أسيوط ، أسيوط ، العدد الثاني ، يناير ١٩٩٧ م .
- د. عبد الكريم درويش ، “ نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح “ ، مجلة الإدارة ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، المجلد الرابع ، العدد الرابع ، أبريل ١٩٧٢ م .
- د. عبد الناصر على حموده ، “ طبيعة العلاقة بين الرضاء والأداء في المؤسسة العلمية دراسة ميدانية مطبقة على طلاب جامعة الكويت “ مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة بسوهاج ، جامعة أسيوط ، سوهاج ، المجلد الثامن ، العدد الثاني ، ديسمبر ١٩٩٤ م .
- د. عثمان حمود الخضر ، “ التفاؤل والتشاؤم والأداء الوظيفي “ ، المجلة العربية للعلوم الإنسانية ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ،

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

- الكويت ، العدد السابع والستون ، ١٩٩٩ م .
- د. عزة صبحى عبد المنعم ، “ مدخل برمجة تحسين الأداء لتطوير التنظيم وتنمية القيادات الإدارية ” ، مجلة الإدارة ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، المجلد التاسع والعشرون ، العدد الثالث ، يناير ١٩٩٧ م .
- _____ ، “ اختيار القيادات الإدارية وتنميتها من خلال تحليل الذات ” ، مجلة التنمية الإدارية ، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، القاهرة ، العدد السابع والخمسون ، السنة الخامسة عشر ، أكتوبر ١٩٩٢ م .
- د. فؤاد القاضى ، “ المشاركة فى اتخاذ القرارات ” ، مجلة الإدارة ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، المجلد الثانى والعشرين ، العدد الثانى ، أكتوبر ١٩٩٨ م .
- د. ليث سعد الله حسين ، “ الحكومة الإلكترونية وتأمين خدمات وأداء متميز لمستقبل الإدارة العامة امكانيات ومتطلبات التطبيق ” ، المجلة العربية للإدارة ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، المجلد الرابع والعشرين ، العدد الثانى ، ديسمبر ٢٠٠٤ م .
- د. محسن محمد العبودى ، “ أثر العلمية التدريبية فى إعداد القائد الإدارى ” ، مجلة الإدارة ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، المجلد الثامن عشر ، العدد الثالث ، ١٩٨٦ م .
- د. محمد إبراهيم ، “ تقييم أداء العاملين فى وحدات الجهاز الحكومى - دراسة تحليلية ” ، مجلة الجمعية العربية للتكاليف ، العدد الثانى ،

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

- السنة العاشرة ، مايو ١٩٨١ م .
- د. محمد حسن العزازی ، “ إدارة العولمة - وعولمة الإدارة “ ، مجلة البحوث الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة ، العدد الثالث ، يوليو ١٩٩٨ م .
- د. محمد شاكر عصفور ، “ فساد البيروقراطية أسبابه - طرق علاجه “ ، مجلة مكتبة الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، المجلد السابع ، العدد الأول ، شوال ١٣٩٩ هـ .
- د. محمد محسن أحمد ، “ تقييم الأداء “ ، مجلة الإدارة ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، القاهرة ، المجلد الثامن عشر ، العدد الثالث ، ١٩٨٦ م .
- د. محمد بن إبراهيم التويجری ، د. زين عبد الهادی ، “ الحكومة الإلكترونية - عرض للتقرير السنوى عن الحكومة الإلكترونية فى العالم العربى “ ، المجلة العربية للإدارة ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية ، القاهرة ، العددان التاسع والأربعون والخمسون ، يوليو ٢٠٠٥ م .
- د. محمود على الزقالى ، “ دوافع واتجاهات الثقافة الإدارية لدى المديرين فى المجتمع المصرى - دراسة ميدانية “ ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، المجلد السادس عشر ، يناير ١٩٩٤ م .
- د. مصطفى مصطفى كامل ، د. سونيا محمد البكرى ، “ دراسة تحليلية للرضاء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة “ ، مجلة البحوث العلمية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ،

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

- د. نائل عبد الحفيظ العوالمه ، " الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة " ،
المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلس النشر العلمي ، جامعة
الكويت ، الكويت ، المجلد التاسع والعشرون ، العدد
الأول ، يونيو ٢٠٠٢ م .
- د. نبيل توفيق حسن ، " المداخل العلمية للإصلاح الإداري " ، مجلة الإدارة ، إتحاد
جمعيات التنمية الإدارية ، المجلد السابع والثلاثون ، العدد
الرابع ، أبريل ٢٠٠٤ م .
- د. نعيمه حسن رزوقي ، " اقتصاديات الأفكار في بيئة الفضاء الإلكتروني - أفاق
اقتصادية " ، المجلة العربية للإدارة ، جامعة الدول العربية ،
المنظمة العربية للتنمية ، القاهرة ، المجلد الثاني والعشرين ،
العدد السابع والثمانون ، ٢٠٠١ م .
- د. هاني يوسف خاشفجي ، " الاتجاهات الحديثة في التطوير التنظيمي بالتطبيق على
الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بالمملكة العربية
السعودية " ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة
الزقازيق ، الزقازيق ، المجلد السابع عشر ، يوليو ١٩٩٥ م .
- د. هدى على محمد ، " الحكومة الإلكترونية " ، مجلة إدارة الأعمال ، جمعية إدارة
الأعمال ، القاهرة ، العدد الخامس والتسعون ، ديسمبر
٢٠٠١ م .