

قيم الديمقراطية وتدعيم المهارات القيادية للأكاديميين
بجامعة حلوان

إعداد

الدكتور

محمد سمير عبده سليمان

مدرس بقسم التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية_ جامعة حلوان

الدكتور

حماده رجب مسلم عثمان

أستاذ التخطيط الاجتماعي المساعد

كلية الخدمة الاجتماعية_ جامعة أسوان

1445هـ/2023م

أولاً: تحديد مشكلة الدراسة:

يشهد العالم اليوم صوراً عديدة من التفجر المعرفي، والتقدم العلمي والتقني، والتطور المذهل في وسائل الاتصال بين شعوب العالم، مما يعد تحدياً حقيقياً يواجه مجتمعات العالم، والمجتمعات النامية بصورة خاصة، ويؤكد ضرورة مواكبته، وللحاق بركب الحضارة المعاصرة، الأمر الذي وجه الانتباه إلى أهمية تنمية وتطوير مهارات وقدرات الإنسان، بإعتبارها ضرورية حيوية، إنسانياً، وتربوياً، ومجتمعياً. وقد أدركت بعض المؤسسات هذه الحقيقة فأخذت علي عاتقها استثمار الطاقات البشرية، وتنمية قدرات مواطنيها بشتي الوسائل، ووفرت لهم البيئة المناسبة والحافزة، الأمر الذي أتاح لتلك المجتمعات أن تتكيف مع تغيرات العصر المتلاحقة. (الكعبي، 1998)

مع الأخذ في الاعتبار أن التحول الديمقراطي لا يتحقق إلا من خلال الإعلاء من قيمة الدولة ومؤسساتها التي تحترم الحريات وتقبل التعددية والاختلاف واليعد عن التحيز، والتمييز واللامساواة وفي حدود الشعو بالمسؤولية الاجتماعية، ولايتم ذلك إلا في ضوء قيم الديمقراطية والمتمثلة في المساواة والعدل والتسامح، وتمثل جزءاً من ثقافة تلك الأفراد التي يحملونها وتلعب دوراً هاماً في تفاعلاتهم داخل المؤسسات التي يعملون بها. (كارل لاتز، 2000، ص620)

وفي الوقت الحاضر نلاحظ أن مفهوم الديمقراطية حالياً لم يعد يقتصر علي الجوانب السياسية كما كان سائداً في سابق الزمان، وذلك هو المفهوم التقليدي للديمقراطية بل شمل مفهوم الديمقراطية جميع جوانب الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية والثقافية والصحية والادارية وغير ذلك من الجوانب الحياتية وأصبح ممارسة قيم الديمقراطية في سلوك الأفراد حاجة ملحة لتحقيق التفاعل والمشاركة الإيجابية في إطار التعامل بين الأفراد وبهذا أصبحت الديمقراطية أسلوب حياة متطور للمجتمعات التي تسعي إلي التقدم والأزدهار(الرشدان، 2003).

وتحتل قيم الديمقراطية اهتماماً ملحوظاً منذ فترة من الزمن، ومن الملاحظ أنه خلال السنوات القليلة الماضية، ارتفعت ونيرة مستوى الاهتمام بقيم الديمقراطية وتطبيقها في مختلف المؤسسات. (الزكري، إبراهيم 2010)، وفي الواقع أن القضية المحورية المطروحة حول قيم الديمقراطية تتمثل في تحديد وسائل السعي في تحقيقها، ففي الديمقراطية يعتبر كل فرد بمثابة قائد يستطيع المشاركة في صنع القرارات وتقرير مصيره (Reaven 2009)، وهذا ما أكدت عليه دراسة "ستويبر وأبروميت 2006" Stoiber & Abromeit علي ضرورة مشاركة المواطنين لتحقيق جودة الديمقراطية وتتمثل المشاركة في، الدمج المباشر في عملية صنع القرار، وأيضاً القدرة علي الإعتراض علي القرارات، ونقل سلطة صنع القرار إلي ممثلي مع إمكانية محاسبتهم.

لذلك فإن الديمقراطية عبارة عن فلسفة اجتماعية عامه لها مجموعة مقومات عامه ومرتكزات وأيضاً مجموعة من القيم التي تقوم عليها ومن تلك المرتكزات ما يلي:

- تؤمن بقيمة الإنسان، والاهتمام بكرامته، واحترام انسانيته، بغض النظر عن جنسه (ماضي، 1979)، وذلك إستناداً إلي ما توصلت إليه دراسة (D. A. Dixon 1998) والتي أبرزت التركيز علي خصائص المناخ الديمقراطي في الجامعة وعلاقته بتنمية قيم الديمقراطية ونشرها والاتجاه نحو التسامح، وأوضحت أن اتجاه قيم الديمقراطية يسير وفق ثلاثة ابعاد واطر ومنها:

— التنظيم الإداري المشترك.

— فعاليات الاستشارة والمشاركة.

— الإصلاح المؤسسي، واتباع قيم الديمقراطية.

- الإيمان بذكاء الانسان وقدرته العقلية علي الإبداع، وعلي المشاركة الفعالة في شئون مجتمعه وعمله، وقدرته علي تطوير ذاته (غليون 2001)، وهذا ما أكدت عليه دراسة (D.A.Brose_ 1991) والتي اهتمت بمناقشة مختلف القضايا المهمة بقيم

الديمقراطية وانها مدخل هام في تطوير المدرسة والمجتمع، حيث أن قيم الديمقراطية ترتبط بمدي المشاركة المجتمعية، وحرية الاختيار والتعبير، وتنمية الاتجاهات العامة نحو التفكير التقدمي وتطوير الذات.

• تهتم الديمقراطية بتشكيل ذات الفرد وهويته باعتباره عنصر في مجتمعه، اذ يعتمد نجاح تطبيق قيم الديمقراطية علي قدراته واسهاماته الحيه في مجتمعه، لذلك من الضروري تنمية قدرات كل فرد وتنمية مهاراته، بتكوين تصور إيجابي يساعده ويؤهله لتحمل المسؤولية الملقاه علي عاتقه، والتمتع بالحقوق المتاحة بالوعي بها مثل الحق في التعبير، والحق في الحصول علي عمل، والحق في الحياه الحره الكريمة، وتنمية الفروق الفردية بين كافة أفراد المجتمع وتقبلها(مبيور، سايمون 2009، ص3)

***أما قيم الديمقراطية تتمثل في التالي:**

(1) الحرية والتعبير عن الرأي:

اتسعت دائرة الحقوق والحرريات الخاصة بأفراد المجتمع، فبعد أن كانت محصورة في الحقوق السياسية، زادت وانبسط مجالها لتشمل النواحي الاقتصادية والاجتماعية والمدنية، هذا وتقسم الحريات العامة إلي فرعين:

الأول: هو الحريات الخاصة بمصالح الأفراد المادية مثل حرية التملك.

والثاني: يتضمن الحريات المتعلقة بمصالح الأفراد المعنوية مثل حرية التعبير عن الرأي وحرية العقيدة وغيرها من الحريات، أي حق كل المواطنين في التعبير الفردي والجماعي (عبد السيد، رفعت، 2008، ص9)

ومن هذا المنطلق يمكن وضع مجموعة من المؤشرات الإجرائية للحرية في ضوء هذه الدراسة مثل، القدرة علي التعبير عن الرأي، واختلاف الآراء وتقبل وجهات النظر، وتبادل الثقة بين كافة العاملين داخل الجامعة.

(2) قيمة العدالة الاجتماعية:

تُعد العدالة قاعدة اجتماعية أساسية لاستمرار حياة البشر، وتعني العدالة الاجتماعية بأنها اتخاذ ترتيبات تضمن أن يتمتع كل مواطن بفرص متكافئة في الحياه بصرف النظر عن الوضع الاجتماعي أو الدين أو النوع (المزين، محمد، 2009، ص87)

ومن ثم فإن مفهوم العدالة يشير في صياغته المثالية إلي " حالة يسود فيها الإنصاف العام، والمساواه المطلقة في توزيع الثروة والفرص، واتساع دائرة الخيارات أمام المواطنين وسيادة القانون، وتحقيق الرفاهيه العامه لسكان المجتمع، فيما يتصل بالخدمات الاجتماعية وحماية حقوق الجماعات الضعيفة، الأمر الذي يترتب عليه انتشار احساس عام بالعدل والإنصاف والتضامن الاجتماعي (زايد، احمد 2018 ص49)

وتتحدد المؤشرات الإجرائية لقيمة العدالة في ضوء هذه الدراسة مايلي: تحقيق العدالة بين كافة العاملين، وتكافؤ الفرص بين الجميع دون تمييز، وعدم التحيز والذاتية، والتوزيع العادل للموار والإمكانيات.

(3) قيمة المشاركة:

تشير المشاركة بمعناها الواسع إلي جهود تطوعية يقوم بها البشر، وذلك لتحقيق تغيير يريدون أن يحدثوه في حياتهم ومجتمعاتهم وتستهدف هذه المشاركة تنمية هؤلاء البشر لأنفسهم وحياتهم وأوطانهم (الأمير، إقبال 2004 ص496)

ومن هذا المنطلق يمكن وضع مجموعة من المؤشرات الإجرائية لقيمة المشاركة، وهي المشاركة الفعلية في كافة قضايا العمل، والمشاركة في صنع القرارات، المشاركة في العمل الجماعي.

(4) قيمة المسؤولية الاجتماعية:

تتضمن العديد من الواجبات علي الفرد والتي يجب القيام بها وهي: احترام القانون، احترام حرية وخصوصية الآخرين، وغيرها من الواجبات، وتدرك المسؤولية الاجتماعية باعتبارها مسؤولية أمام المجتمع وتحدد اعرافه وتقاليده واحتياجاته، وعلي هذا النحو تعد المسؤولية الاجتماعية بنية من الواجبات والحقوق، وتحدد السلوك الذي ينبغي أن يطرقه الفرد تجاه المجتمع، فالمجتمع يشكل الإطار الشامل الذي تسعى كاف الأطراف لأداء مسؤولياتها الاجتماعية بهدف تأكيد بقاءه واستمراره (ليله، علي 2009 ص30)

وتتحدد المؤشرات الإجرائية للمسؤولية الاجتماعية في ضوء تلك الدراسة، في معرفة الحقوق والالتزام بالواجبات، واحترام اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، والالتزام بالسلوكيات والآداب العامة، والمحافظة علي الممتلكات العامة.

وتلعب عملية القيادة دوراً كبيراً في التأثير علي المرؤوسين من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، لاسيما اذا ما توافر فيها البعد الابداعي والاستراتيجي، إلا أن هناك الكثير من شاغلي الوظائف القيادية يفتقد للكثير من المهارات القيادية التي تضفي لشخصية القائد المزيد من قوة التأثير علي المرؤوسين لدفعهم نحو تحقيق الفاعلية والكفاءة في الأداء. (الحامدي، خليفه بن محمد، 2021، ص3).

فالقيادة فن التأثير في الآخرين، وهي جوهر العملية الادارية، وقلبها النابض في المؤسسات التعليمية التي تجعلها أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة مُحركة نحو تحقيق أهدافها (كنعان، 2009 ص75)، ويرى الباحث أن القيادة الإدارية المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة، فهي المنوطة بتوجيه سلوك المورد البشري والتأثير فيه داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. ونظراً للتغيرات السريعة والدائمة في بيئة العمل الداخلية والخارجية بالإضافة إلي ما تحمله من تشابك وتعقيد يتطلب من القادة الإداريين توافر جملة من المهارات يمكن من خلالها التعامل مع تلك المستجدات. وقد فرضت التحديات علي القادة الإداريين داخل المؤسسات وظيفة تعني بإنتاج قادة ذوي مهارات قيادية تمكنهم من تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق أهداف المؤسسة لا إنتاج مرؤوسين مطيعين للأوامر فقط.

وتعتمد فاعلية سلوك القائد الاداري علي قدرته علي مواجهة المشكلات الاجتماعية المعقدة، ومهارته في حل المشكلات وصنع القرارات وتحقيق جانب من العدالة الاجتماعية، وتتأثر القيادة الفعالة بشخصية القائد ومهاراته في جمع البيانات عن المؤسسه التي يعمل بها وقدرته علي استنتاج طرق لتحسين الأداء وتحسين اطار العمل. (M.D Munford 2002)، وهذا ما اكدت عليه دراسة (الطاهر، مجاهدي 2009) والتي هدفت إلي إبراز درجة تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم القيادية علي الأداء المهني لهم، وكذلك يسهم ذلك في تحسين جودة المنتج وزيادته، كما يؤدي إلي ترقية العاملين، وكذلك إدراك الضعف والنقص في الأداء لديهم ومحاولة تحسينه، وتوصلت تلك الدراسة إلي أن تنمية المهارات القيادية للعاملين وتدريبهم له أثر ايجابي في رفع كفاءة أداء العاملين، وأن الأثر الذي يتركه ذلك يهدف لتطوير وتنمية قدرات ومتطلبات واتجاهات العاملين، وصولاً لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويرى الباحث ان ممارسة الديمقراطية مسئولية ومهارة تتطلب التدريب والتوجيه، ووفقاً لما سبق فإن نشر وتعميم ثقافة وقيم الديمقراطية التي يركز عليها التحول الديمقراطي في المرحلة الراهنة، تعد ضرورة ومسئولية في نفس الوقت، وتعد الجامعة كمؤسسة بارزة من مؤسسات التنشئة السياسية لا بد ان تعتمد علي قيم الديمقراطية بين عاملها وشبابها، بما تضمنه هذه العملية من حرية التعبير عن الرأي والعدالة والمشاركة والتسامح، هذا كله يساعد علي تنمية وتطوير مهاراتهم القيادية وتحقيق الهدف من ذلك، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Milone, 2021) إلي أن القيادات تتطلب مهارات وسمات قيادية تتطلب للعمل، ومن أبرز هذه المهارات هي (مهارة التخطيط، ومهارة التحفيز وإدارة الوقت، وأيضاً المهارة في اتخاذ وصنع القرارات، والقدرة علي إدارة الأزمات وحل المشكلات.

حيث أن من أهداف العملية التربوية هو تنمية الشخصية الإنسانية تنمية متكاملة في جميع النواحي العقلية والنفسية والجسمية والاجتماعية والاقتصادية التي تسمح به امكانيات الفرد واستعداداته وقدراته، بحيث يصبح في النتيجة النهائية شخصية منتجة ومن ثم متطورة ومبدعة في المجتمع الذي عيش فيه (ناصر، ابراهيم عبدالله 2002)، وهذا ما اكد عليه دراسة (عبد الحميد واخرون، 2018) من أن تنمية المهارات القيادية للعاملين هو أساس تحقيق المؤسسة لأهدافها، ولا يتم ذلك إلا من خلال نشر قيم الديمقراطية بين كافة العاملين داخل الجامعة والمتمثلة في تحقيق العدالة فيما بينهم ومساعدتهم علي المشاركة في صنع القرارات ونشر روح التعاون والتسامح وحرية التعبير عن الرأي.

لذا تعد ثقافة قيم الديمقراطية أمر ضروري وهام وذات أهمية بالغة لتنمية المهارات القيادية لدي القيادات الأكاديميين بالجامعة في ظل التطور المعرفي والثورة المعلوماتية الهائلة، مما استدعي إلي ضرورة امتلاك القادة الأكاديميين للمهارات القيادية، مما يسهم في الارتقاء بالعمل الإداري في الجامعة، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Muammar,2021) أن اكتساب المهارات القيادية يعزز من الأداء ويزيد من كفاءة العاملين، ويقلل الجهد المبذول. وأيضاً أكدت دراسة (Philip & Gavrilova Aguilar,2022) والتي هدفت أن القادة الاكاديميين في المستقبل بحاجة ماسة إلي اكتساب المهارات القيادية لأهميتها في ظل عصر التحول الرقمي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز فرص التدريب وتطوير المهارات القيادية بما يتناسب مع متطلبات العمل المستقبلي.

ومن هذا المنطلق لابد من التركيز علي المهارات القيادية وتنميتها لدي الاكاديميين، والتركيز علي الصفات القيادية التي يجب أن يتمتعوا بها، لذا نسعي في تلك الدراسة إلي التعرف علي المهارات القيادية وتنميتها ومدى أهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة ومن أمثلة تلك المهارات القيادية ما يلي:

• مهارة التخطيط:

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري علي المؤسسات توفير متطلبات التخطيط كأسلوب حديث من أساليب القيادة، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها، وإنما كمسار يعطي فرصاً يمكن استثمارها والتطور من خلالها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلي نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع المستجدات وتحديات البيئة المعاصرة.(خليل،همام2017، ص32)

ويري هنري فايول أن التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل (الصاب 2013:ص67)

كما أن تساعد مهارة التخطيط علي التحكم في أنشطة المجتمع المختلفة، حتي يمكن حصر الموارد والامكانيات وتحديد الاحتياجات والمشكلات ثم تحديد الأولويات ثم وضع برامج ومشروعات الخطة وتنفيذها في توقيت زمني محدد (السروجي، 2013، ص304).

• مهارة اتخاذ القرار:

يجب أن توفر لدي العاملين المهارة في اتخاذ القرار دون تدخل من الإدارة العليا أو الضغط عليهم، لزيادة معدل الأداء المؤسسي وتحقيق المشاركة الفعالة فيما بينهم وهذا ما أكدت عليه دراسة. (David, 2005, p51)

وتتمثل أهمية مهارة اتخاذ القرار في الآتي: (Seth, Smatthas,2019)

- 1) تهتم مهارة اتخاذ القرار بتحديد المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها.
- 2) تقوم بدراسة وتحليل المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها والتعرف علي العوامل المؤثرة فيها.

- (3) تهدف إلي وضع حل مناسب للمشكلة.
- (4) تجعل الحل المنفق عليه موضع التنفيذ.
- (5) مهارة اتخاذ القرار تؤهل إلي المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار مدي كفاءتها واختيار البديل الأنسب لمعالجة المشكلة.

• مهارة ادارة فريق العمل:

إن بناء فرق العمل الفعاله يعد من أهم أساليب التنمية الإدارية، وهو الأستثمار الأفضل للموارد البشرية، حيث أن العمل الجماعي يؤدي إلي تعظيم العائد من الجانب الاقتصادي والاجتماعي فهو يسمح للموظف أن يكون أكثر رضا وانتماء للمؤسسة، وليس الهدف الرئيس لتشكيل فرق العمل جعل الموظف يتواءم مع ظروف العمل الحالية، بل يجب أن يكون الهدف هو تمكينهم من الإحساس بأن لهم دوراً فعالاً في المؤسسة ومنحهم القدرة علي أن يكون لهم رد فعل حول متطلبات المؤسسة ليصبحوا جزءاً نشيطاً منها، وهكذا فالعمل الجماعي مهارة، وتشكيل فرق العمل مهارة أصعب (حمود واللوزي، 2008)

• مهارة التحفيز:

إن حفز جهود الآخرين تعتبر من أهم المهارات التي يسعى المديرين للتخلي بها، إن مهارات التخطيط والتنظيم . لها أهميتها، ولكن التحفيز يعني العمل مع الناس_ وهم عنصر الحياه في التنظيم. لذلك فإنه من المهم جداً أن يفهم المدير مشاعر الأفراد وما الذي يجعلهم يترابطون، وكيف يجب أن يتعامل معهم؟(حامد، عمرو2009، ص111).

• مهارة ادارة الأزمات:

تمثل الأزمة انهياراً للهيكل المألوفة التي تمنح النظام السياسي والاجتماعي والاداري القائم شرعيته، وتهدد القيم الجوهرية التي يرتكز عليها، كونها موقفاً غير اعتيادياً وغير متوقع شديد الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة، يهدد قدرة الفرد والمؤسسة والمجتمع علي البقاء، والأزمة لا تشمل التهديد فقط بل الفرصة للتغيير كذلك (محمد، عبد الرحيم 2009، ص48)

حيث تتطلب ادارة الأزمات تقدير الأمر المفاجئ وتحديد اتجاهات الحركة البديلة وتصور السيناريوهات الممكنة لتطور الأحداث، ثم اتخاذ القرارات والمسارات الكفيلة بالسيطرة علي الموقف مع الاستعداد للتغيير عند الحاجة، أي أن إدارة الأزمات هي إدارة الأزمة ذاتها للتحكم في ضغطها وفي مسارها واتجاهاتها، وهي إدارة علمية رشيدة تقوم علي البحث والحصول علي المعلومات والمعرفة، واستخدام المعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب، وهي إدارة تقوم علي التخطيط والتنظيم والرقابة واليعد عن العشوائية والارتجالية (عاشور وآخرون، 2010، ص76)

وهذا ما أكدت عليه دراسة(عبد الغني 2011) والتي تركز علي وجوب اهتمام المؤسسات بتنمية مهارات ادارة الأزمات لدي العاملين حتي يستطيعوا التحكم في الأزمات والسيطرة عليها من خلال جمع الحقائق_ التحليل وضع سيناريوهات مستقبلية_ السيطرة وعدم الارتباك عند حدوث أي مشكلة .

ولتنمية المهارات القيادية في الجامعة أكدت كلاً من دراسة(عيد،هاله2020)، و(Artamonova, et al., 2019) علي أنه يمكن تنمية المهارات القيادية للقادة الأكاديميين من خلال ما يلي:

- (1) الاهتمام بأفكارهم واطاحة الفرصة لظهورها، وتطبيقها ودعمها في العمل الجماعي.
- (2) تشجيع القيادات علي تنمية المهارات القيادية الإبداعية.
- (3) اتباع الأسلوب الديمقراطي والحوار الهادف.
- (4) الاعتماد علي أساليب تطويريه جديده مثل الإدارة بالمعرفة، وإدارة الجودة الشامله والهندرة، والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وإدارة التمكين.

5) الاستعانة بالقيادات التحويلية التي تؤثر في العاملين، فتدفعهم إلي الإبداع في عملهم.
6) المشاركة الفاعلة من الفائدة للجماعة في صنع واتخاذ القرارات.
واستنباطاً مما سبق ذكره من أدبيات ودراسات سابقة يمكننا تحديد المشكلة البحثية في القضايا التالية:

_ ما واقع تطبيق قيم الديمقراطية لدي الأكاديميين بجامعة حلوان؟
_ ما مدي توافر المهارات القيادية لدي الأكاديميين بجامعة حلوان؟
_ ما الصعوبات التي تحد من نشر قيم الديمقراطية وتنميتها للمهارات القيادية لدي الأكاديميين بجامعة حلوان؟
_ ما الآليات المقترحة لتفعيل قيم الديمقراطية وتنميتها للمهارات القيادية لدي الأكاديميين بجامعة حلوان؟

ثانياً: أهمية الدراسة :

1) الاهتمام العالمي والاقليمي والمحلي بقيم الديمقراطية وممارستها حيث تعتبر بمثابة الاطار الطبيعي لممارسة حقوق الانسان وتنمية قدراته.
2) الايمان الحقيقي بقدرات الانسان علي تحقيق التنمية والتأثير في ديناميات الحركة الاجتماعية لذا لا بد من تنمية قدراته ومهاراته القيادية .
3) تسليط الضوء علي أهم المهارات القيادية التي ينبغي علي القادة الأكاديميين امتلاكها.
4) المهارات القيادية تعد محور التنمية الرئيسي الذي يسهم في تقدم وتطور المؤسسات والمجتمعات.
5) أهمية الوصول لمجموعة من الآليات التي من شأنها تعمل علي نشر قيم الديمقراطية وتنمية المهارات القيادية للأكاديميين داخل الجامعات.

ثالثاً: أهداف الدراسة :

1) تحديد مستوي قيم الديمقراطية لدي الأكاديميين بجامعة حلوان.
2) تحديد مستوي توافر المهارات القيادية لدي الأكاديميين بجامعة حلوان.
3) تحديد أكثر القيم ارتباطاً بتدعيم المهارات القيادية لدي الأكاديميين بجامعة حلوان.
4) تحديد الصعوبات التي تحد من نشر قيم الديمقراطية وتدعيمها للمهارات القيادية لدي الأكاديميين بجامعة حلوان.
5) التوصل لمجموعة من الآليات التخطيطية لتفعيل قيم الديمقراطية وتدعيم المهارات القيادية للأكاديميين بجامعة حلوان.

رابعاً: فروض الدراسة :

(1)الفرض الأول: من المتوقع أن يكون مستوي قيم الديمقراطية لدي الأكاديميين بجامعة حلوان متوسطاً:

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال القيم التالية:

1- الحرية والتعبير عن الرأي.

2- المشاركة.

3- العدالة.

4- المسؤولية الاجتماعية.

(2) الفرض الثاني: من المتوقع أن يكون مستوي توافر المهارات القيادية لدي الأكاديميين بجامعة حلوان مرتفعاً.

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال المهارات التالية:

1- مهارة التخطيط .

2- مهارة اتخاذ القرار.

3- مهارة ادارة فريق العمل.

4- مهارة التحفيز.

5- مهارة ادارة الأزمات.

(3) الفرض الثالث: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين قيم الديمقراطية وتدعيم المهارات القيادية لدي الأكاديميين بجامعة حلوان.

خامساً: الإطار المفاهيمي الضابط للدراسة :

أ (1) قيم الديمقراطية:

أ- تعريف القيم:

القيم من المنظور اللغوي: كلمة القيم Value كلمة مشتقة من الفعل اللاتيني valea، ومعناها في الأصل أنا قوي وأنا بصحة جيدة أي أنه يشمل معني المقاومة والصلابة.

وفي المعجم الوجيز: القيم تعني قيمة الشيء وقدره وقيّمته، وقوم الشيء أي أصلحه، وقوم الشيء يعني أظهر ما فيه من إيجابيات وسلبيات.

وفي قاموس المورد: قيمة، قدر، أهمية، ثمن، مقدار. (فاروق، أحمد: 2011، ص6)

والقيم: تعني بأنها أشياء مجردة داخل الفرد، وتلعب دوراً هاماً في تحديد سلوك الأفراد وتوجيهاتهم في المجتمع الذي يعيشون فيه، كما تلعب نفس الدور في تحديد سلوك الجماعة وتفاعلها بمختلف أشكال السلوك الاجتماعي، وتسهم بنصيب كبير في تكوين شخصية الفرد، فالقيم تنشأ من خلال تفاعل الفرد مع ثقافة المجتمع أثناء عملية التنشئة الاجتماعية. (فوده، مصري: 1987، ص112)

ب- تعريف الديمقراطية:

كلمة يونانية الأصل مركبة من لفظين وهما Demos وتعني الشعب والثانية Crutos وتعني السلطة أو الحكم وبهذا التركيب فإن الكلمة بمفهومها تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب (البلبكي: 1995).

وتعرف الديمقراطية بأنها " النظام الذي يشترك ويسهم فيه كل أفراد المجتمع بإعتبارهم مواطنين متساويين في الحقوق والواجبات، ولهم نفس المكانة في المجتمع، حيث يعترف بها كل فرد للأخر دون تمييز أو إقصاء في إدارة وتسيير الشؤون العامة علي مختلف المستويات، عن طريق الميكانزمات الخاصة بالديمقراطية. (المخادمي، 2004، ص23)

ج- قيم الديمقراطية:

تعرف بأنها " مجموعة من الاتجاهات المعيارية المتكونة لدي الفرد من خلال تفاعله مع المجتمع وثقافته ومؤسساته، والتي تساعده كوسائل في الحياة، وتوجه سلوكه، وأفعاله وأقواله بطريقة حياتية ديمقراطية فردية وجماعية، وتعرفه حقوقه وما عليه من واجبات في المجتمع تجاه الأفراد. (الليثي، هديل: 1998، ص29)

وتعرف أيضاً علي أنها " مجموعة القواعد التي تشكل الضوابط لسلوك الجماعات والمؤسسات في المجتمع الديمقراطي، ويقدرها ويحترمها جميع أفراد المجتمع وتظهر في ممارستهم ويجب أن تلتزم بها جميع فئات المجتمع، عبر اختلاف أعرفهم ومعتقداتهم وثقافتهم بدون رقابة، وتشمل مجتمعات علمية ومعرفية، خلقية وشخصية انسانية واقتصادية وبيئية وصحية. (الرشدان: 2006)

من خلال العرض السابق يمكن تحديد مفهوم قيم الديمقراطية إجرائياً في التالي:

1) الحرية والتعبير عن الرأي:

وهي درجة ومستوي التعبير عن النفس، وحرية المشاركة في مجالات الحياة،، والحرية في إختيار نوع العمل وحرية إحداث التغيير.

2) العدالة الاجتماعية:

وهي درجة ومستوي تمتع كل فرد بفرص متكافئة داخل بيئة العمل، والمساواه في توزيع الفرص، ومنح الحقوق دون تمييز، والتساوي في فرص النجاح.

3) المشاركة:

وهي مستوي التعاون بين الأفراد في العمل، وأيضاً المشاركة في صياغة سياسة بيئة العمل وتنفيذها، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وأن يكون للأفراد دور إيجابي داخل بيئة العمل.

4) المسؤولية الاجتماعية:

وهي درجة ومستوي احترام القانون، واحترام حرية وخصوصية الآخرين، وتعد مسئولية أمام المجتمع، وأيضاً معرفة الحقوق والواجبات، والالتزام بالسلوكيات والآداب العامة، والحفاظ علي الممتلكات العامة، والتضحية من أجل الوطن.

(2) المهارات القيادية:

تعرف المهارة لغة بأنها الشئ وفيه مهارة أحكمة وصار به حاذقاً ، فهو ماهر ويقال مهَرَ في العلم وفي الصناعة وغيرها.(مجمع اللغة العربية، 2004،ص889)
أما إصطلاحاً: تعرف المهارة بأنها القدرة علي أداء عمل، أو تنفيذ إجراء، أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز، بما يحقق نتائج أعلى وأفضل. (قنديل،علاء سيد،2010،ص67)

وتعرف القيادة بأنها " قدرة تأثير شخص في الآخرين بما يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ومن دون إلزام قانوني لاقتناعهم بقدرته.(القيروتي ،محمد:2000،ص138)
والقيادة هي ما يمارسه القائد من سلوكيات، وتتمثل في محصلة التفاعل بين العناصر الأساسية لموقف الممارسة، ورغبة الأفراد في تحقيق الأهداف المطلوبة بفعالية وكفاءة عالية في الأداء وتماسك كبير فيما بينهم.(Bolden,2003,p17)
ومن هذا المنطلق نجد أن للقيادة أهمية بالغة داخل المؤسسة وبين العاملين وبعضهم وتتمثل في ⑤ عيسوي، عبدالرحمن محمد:2000،ص150)

- 1) أن ارتباط الأفراد بالمؤسسة ببعض يكون بإشراكهم في الارتباط بالقائد.
- 2) القادة يلعبون دوراً هاماً في تحديد أهداف المؤسسة.
- 3) تظهر الحاجة للقادة عندما تمر المؤسسة بأزمة أو تتعرض لتهديدات.
- 4) للقيادة وظائف متعددة تتلخص في الإدارة والتنفيذ والتخطيط وإبداء الرأي والاستشارة للأفراد، وضبط العلاقات القائمة فيما بينهم.

أما المهارات القيادية فإنها تعرف بأنها القدرة علي تكوين العلاقات وعرض المعلومات بشكل مقنع وفي إدارة المناقشة وربط أعضاء الجماعة ببعضهم البعض وفي تنسيق العمل المشترك فيما بينهم.(ابراهيم، نبيل:2003،ص216)

وتعرف أيضاً بأنها القدرات التي تؤهلك للقيادة وتجعل منك قائداً فعالاً وتمكنك من خلال السمات الرئيسية والتي تعمل علي تحقيق التفاعل بين الخصائص الشخصية والعمل في ممارسة القيادة.(Mark Holtkamp,2014,p2)

ويمكن تعريف المهارات القيادية بأنها عبارة عن القدرات والمعارف والخبرات المكتسبة وتجعل الشخصية القيادية مميزة في أدائها من خلال تطوير القدرات الذاتية له والقدرة علي تحمل المسئولية وتعزيز قدراته بما يتناسب مع أهداف المؤسسة وقدرته علي تحقيقها.(Amanuel,2008,p187)

ومن خلال العرض السابق لمفاهيم المهارات القيادية يمكننا تعريفها إجرائياً في المؤشرات التالية:

أ_ التخطيط:

وهو درجة ومستوي التخطيط لإعداد من يشتغلون الوظائف التنفيذية، والقدرة علي وضع خطط لتنفيذ المهام، وتحديد نقاط القوة والضعف بالمؤسسة، والتهديدات الداخلية والخارجية.

ب_ اتخاذ القرار:

وهو مستوي القدرة علي اتخاذ القرارات بطريقة صحيحة ومناسبة، والحرص علي مدي مشاركة العاملين في صنع القرارات الخاصة ببيئة العمل، والقدرة علي وضع الحلول للمشكلات وأيضاً البدائل الممكنة لحل المشكلات واختيار البديل الأمثل.

ج_ ادارة فريق العمل:

وهو درجة الحرص علي تكوين فرق عمل داخل المؤسسة لإنجاز الأهداف المنشودة بالشكل المطلوب، والاهتمام بالعمل الجماعي الذي يدعو لروح التعاون والمشاركة داخل بيئة العمل مما

يحقق إنجاز المهام بالطريقة الصحيحة، وذلك من خلال مشاركتهم في تبادل المعلومات والمعارف والمهارات والخبرات فيما بينهم.

د_ التحفيز:

وهو مستوي التشجيع للعاملين من قبل القادة علي التطوير الذاتي المستمر، وتشجيعهم علي الابتكار والإبداع، واستخدام أسلوب الترغيب بدلاً من الترهيب مما يجعلهم ينتمون إلي المؤسسة، وأيضاً تقديم المدح والثناء للعاملين أثناء إنجاز المهام المطلوبة.

هـ_ ادارة الأزمات:

وهي درجة ومستوي قدرة القادة علي التعامل الفوري مع الأزمات الطارئة بالمؤسسة، والقدرة علي التعامل الفوري مع تلك المشكلات في مراحلها الأولى، وقدرتهم علي تنظيم الجهود بين كافة العاملين وقت الأزمة، وعدم الإرتباك عند حدوث أي مشكلة فجأة في العمل.

سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة :

1: نوع الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي يمكن من خلالها الحصول علي معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه، لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد اسهامات تطبيق قيم الديمقراطية في تدعيم المهارات القيادة للأكاديميين بجامعة حلوان.

2: المنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة علي المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للأكاديميين (الأكاديميين ذات المناصب القيادية والإدارية بالكليات الحاصلة علي الجودة والاعتماد) بجامعة حلوان وعددهم (134) مفردة.

3: حدود الدراسة:

(أ) الحدود المكانية:

تمثلت الحدود المكانية للدراسة في الكليات الحاصلة علي الجودة والاعتماد بجامعة حلوان، وقد تم اختيار تلك الكليات للأسباب التالية:

- 1) حصول تلك الكليات علي الجودة والاعتماد.
- 2) يتمتع الأكاديميين بها بخبرات إدارية متنوعة.
- 3) موافقة المسؤولين واستعدادهم للتعاون مع الباحث في اجراء البحث.

(ب) الحدود البشرية:

تمثلت الحدود البشرية للدراسة في المسح الاجتماعي الشامل للأكاديميين بالكليات الحاصلة علي الجودة والاعتماد بجامعة حلوان وعددهم (134) مفردة، وبالتالي نذكر تلك الكليات وهي:

- 1) كلية اقتصاد منزلي. 2) كلية فنون تطبيقية. 3) كلية التمريض.
- 4) كلية الخدمة الاجتماعية. 5) كلية هندسة المطرية. 6) كلية العلوم.
- 7) كلية الصيدلة. 8) كلية التربية الرياضية بنين. 9) كلية التربية الرياضية بنات.
- 10) كلية الفنون الجميلة. 11) كلية سياحة وفنادق.

(ج) الحدود الزمنية:

تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في فترة اجراء الدراسة الميدانية والتي بدأت في 2023/8/20م إلي 2023/9/25م

4: أدوات الدراسة:

في ضوء تساؤلات ونوع الدراسة فإن الباحث سوف يستخدم الادوات الآتية :

استبيان قيم الديمقراطية وتنمية المهارات القيادية للأكاديميين بجامعة حلوان والمكون من أربعة ابعاد هي :

F- البعد الاول : قيم الديمقراطية

ب- البعد الثاني : تنمية المهارات القيادية للأكاديميين

ج- البعد الثالث : الصعوبات التي تحد من تحقيق قيم الديمقراطية لتنمية المهارات القيادية للأكاديميين

د- البعد الرابع : المقترحات لتفعيل قيم الديمقراطية في تنمية المهارات القيادية للأكاديميين

- وقد مرت عملية تصميم الاستبيان بالخطوات الآتية :
أ- تحديد موضوع الاستبيان :

حيث قام الباحث بتحديد موضوع الاستبيان وهو قيم الديمقراطية وتنمية المهارات القيادية للأكاديميين.

ب- تحديد الإطار الذي ينطلق منه الاستبيان :-

حيث تم الرجوع إلي العديد من المصادر منها :

- الكتابات النظرية والمراجع العلمية المختلفة التي تناولت قيم الديمقراطية ومفهومها وأهدافها .

- الرجوع الي الدراسات السابقة التي تناولت المهارات القيادية .

ج- صياغة ابعاد الاستبيان وعبارته :

وذلك من خلال تحديد الاطار العلمي للاستبيان تم تحديد الابعاد الرئيسية والمؤشرات والاستجابات التي يتضمنها كل بعد علي حدة حيث تضمن الاستبيان الابعاد الآتية :

- البعد الاول : قيم الديمقراطية 26 عبارة
- البعد الثاني : تنمية المهارات القيادية للأكاديميين ويشمل 28 عبارة
- البعد الثالث : الصعوبات التي تحد من تحقيق قيم الديمقراطية لتنمية المهارات القيادية للأكاديميين ويشمل 10 عبارات
- البعد الرابع : المقترحات لتفعيل قيم الديمقراطية في تنمية المهارات القيادية للأكاديميين ويشمل 9 عبارات.

1- صدق الاداة :

لاختبار صدق استمارة الاستبيان تم حساب معاملات الصدق الظاهري، والصدق الإحصائي .

(1-2) الصدق الظاهري :

قام الباحث بعرض استمارة الاستبيان علي السادة المحكمين من المتخصصين في الخدمة الاجتماعية بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان وعددهم (6) ، وذلك بهدف تحكيم أداة جمع البيانات واختبار صدقها الظاهري من حيث :

- مدي ملائمة أبعاد الاستبيان لموضوع الدراسة .
 - مدي ارتباط كل عبارة ببعدها .
 - مدي مناسبة العبارات من حيث الصياغة ووضوح المعني.
 - حذف أو تعديل عبارات مكررة أو غير مناسبة لأهداف الدراسة .
- ثم قام الباحث بتفريغ نتيجة التحكيم وقياس نسب الاتفاق والاختلاف واستبعد الاسئلة التي تقل نسب الاتفاق بها عن 85% ، كما تم تعديل صياغة بعض العبارات واطافة بعض العبارات حتي تم التوصل الي الشكل النهائي لاستمارة الاستبيان ، واعتمد الباحث علي المعادلة التالية في قياس نسب الاتفاق لعبارة الاستبيان:
- عدد مرات الاتفاق

$$\text{نسبة الاتفاق} = \frac{\text{عدد مرات الاتفاق}}{100} \times 100$$

عدد مرات الاتفاق + عدد مرات الاختلاف

(2-2) الصدق الاحصائي :

يبين جدول (1) قيمة معاملات الصدق الإحصائي لاستمارة استبيان ، ويُعرف معامل الصدق الإحصائي بأنه الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

جدول رقم(1)

يوضح معاملات الصدق الإحصائي لاستمارة استبيان

(ن=10)

يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان

م	أبعاد الاستبيان	معامل الارتباط	الدلالة
1	قيم الديمقراطية	0,718	**
2	تنمية المهارات القيادية للأكاديميين	0,634	**
3	الصعوبات التي تحد من تحقيق قيم الديمقراطية لتنمية المهارات القيادية للأكاديميين	0,752	**
4	المقترحات لتفعيل قيم الديمقراطية في تنمية المهارات القيادية للأكاديميين	0,732	**

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الصدق الإحصائي لاستمارة استبيان لهذه القيم مرتفعة ومقبولة وتفي بأغراض الدراسة.

2- ثبات الاداة :

تم حساب ثبات الاداة باستخدام معامل ثبات (ألفا . كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستمارة استبيان ، وذلك لعينة قوامها (10) مفردة من طلاب جامعة أسوان ، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(2)

يوضح نتائج الثبات باستخدام معامل (ألفا . كرونباخ) لاستمارة استبيان

(ن=10)

يوضح نتائج الثبات باستخدام معامل الفا كرونباخ

م	الابعاد	معامل الفا كرونباخ
1	قيم الديمقراطية	0,81
2	تنمية المهارات القيادية للأكاديميين	0,85
3	الصعوبات التي تحد من تحقيق قيم الديمقراطية لتنمية المهارات القيادية للأكاديميين	0,80
4	المقترحات لتفعيل قيم الديمقراطية في تنمية المهارات القيادية للأكاديميين	0,82
	ثبات الاستبيان ككل	0.90

F- الصدق الذاتي (أو الإحصائي) :

وقد تم حسابه بالحصول على الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

$$\text{الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$$

$$0.94 = 0.90 =$$

هـ - وضع الاستبيان في صورته النهائية (٢*)

بعد حساب صدق وثبات الاستبيان وحذف العبارات غير الدالة في صورته النهائية بحيث أصبح يتكون من 73 عبارة واربعة أبعاد كل بعد يحتوى على عبارات لكل عبارة ثلاثة استجابات.

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية:

اولاً : وصف مجتمع الدراسة:

(F) توزيع وصف عينة الدراسة من الاكاديميين

جدول (3)

يوضح توزيع عينة الدراسة طبقاً للنوع

(ن = 124)

م	النوع	ك	%
1	ذكر	70	56,5
2	أنثى	54	43,5
المجموع		124	%100

- يوضح الجدول السابق أن :

توزيع مفردات الدراسة للأكاديميين طبقاً للنوع يوضح الآتي :

- جاء في الترتيب الاول الذكور حيث بلغت النسبة 56,5% بواقع 70 مفردة من مجتمع الدراسة .

- جاء في الترتيب الثانى الاناث حيث بلغت النسبة 43,5% بواقع 54 مفردة من مجتمع الدراسة .

جدول (4)

يوضح توزيع عينة الدراسة طبقاً للسن

(ن = 124)

م	السن	ك	%
أ	من 30 سنة الى أقل من 40 سنة.	34	27,4
ب	من 40 سنة الى أقل من 50 سنة.	42	33,9
د	50 سنة فأكثر	48	38,7
المجموع		124	%100

توضح نتائج الجدول السابق ان :

توزيع مفردات الدراسة طبقا للسنة كالآتي :

- جاء في الترتيب الاول 50 سنة فأكثر بواقع 48 مفردة من مجتمع الدراسة بنسبة 38,7%
- الترتيب الثاني من 40 سنة الى أقل من 50 سنة بواقع 42 مفردة من مجتمع الدراسة بنسبة 33,9%
- الترتيب الثالث من 30 سنة الى أقل من 40 سنة بواقع 34 مفردة من مجتمع الدراسة بنسبة 27,4%

جدول (5)

يوضح توزيع عينة الدراسة طبقا للحالة الاجتماعية

(ن = 124)

م	الحالة الاجتماعية	ك	%
أ	أعزب	21	17,0
ب	متزوج	98	79,0
ج	أرمل	2	1,6
د	مطلق	3	2,4
المجموع		124	%100

تشير نتائج الجدول السابق ان :

توزيع عينة الدراسة طبقا للحالة الاجتماعية جاءت كالتالي :

- جاء في الترتيب الاول متزوج بواقع 98 مفردة من مجتمع الدراسة بنسبة 79,0% .
- ثم جاء في الترتيب الثاني أعزب بواقع 21 مفردة من مجتمع الدراسة بنسبة 17,0% .
- ثم جاء في الترتيب الثالث مطلق بواقع 3 مفردات من مجتمع الدراسة بنسبة 2,4% .
- ثم جاء في الترتيب الرابع أرمل بواقع 2 مفردتان من مجتمع الدراسة بنسبة 1,6% .

جدول (6)

يوضح توزيع عينة الدراسة طبقاً للمؤهل الدراسي

(ن = 124)

م	المؤهل الدراسي	ك	%
أ	دكتوراه	24	19,4
ب	أستاذ مساعد	46	37,1
ج	الاستاذية	54	43,5
المجموع		124	%100

تشير نتائج الجدول السابق ان :

توزيع عينة الدراسة طبقاً للمؤهل الدراسي جاءت كالتالي :

- الترتيب الاول الاستاذية بواقع 54 مفردة من مجتمع الدراسة بنسبة 43,5% .

- ثم جاء في الترتيب الثاني أستاذ مساعد بواقع 46 مفردة من مجتمع الدراسة بنسبة

37,1% .

- ثم جاء في الترتيب الثالث ليسانس دكتوراه بواقع 24 مفردات من مجتمع الدراسة بنسبة

19,4% .

جدول (7)

يوضح توزيع عينة الدراسة طبقاً للوظيفة الحالية

(ن = 124)

م	الوظيفة الحالية	ك	%
أ	عميد الكلية	10	8,1
ب	وكيل الكلية	30	24,2
ج	رئيس قسم	71	57,3
د	مدير وحدة	13	10,4
المجموع		124	%100

تشير نتائج الجدول السابق ان :

توزيع عينة الدراسة من الاكاديميين طبقاً للوظيفة الحالية جاءت كالتالي :

- الترتيب الاول رئيس قسم بواقع 71 مفردة من مجتمع الدراسة بنسبة 57,3% .
- ثم جاء فى الترتيب الثاني وكيل الكلية بواقع 30 مفردة من مجتمع الدراسة بنسبة 24,2% .
- ثم جاء فى الترتيب الثالث مدير وحدة بواقع 13 مفردة من مجتمع الدراسة بنسبة 10,4% .
- ثم فى النهاية الترتيب الرابع عميد الكلية بواقع 10 مفردات من مجتمع الدراسة بنسبة 8,1% .

جدول (8)

يوضح توزيع عينة الدراسة طبقاً لعدد سنوات الخبرة

(ن = 124)

م	عدد السنوات	ك	%
أ	من 5- 10 سنوات	10	8,1
ب	من 10 – 15 سنة	29	23,4
ج	من 15 – 20 سنة	38	30,6
د	من 20 سنة فأكثر	47	37,9
المجموع		124	100%

تشير نتائج الجدول السابق ان :

توزيع عينة الدراسة طبقاً لسنوات الخبرة جاءت كالتالى :

- الترتيب الاول من 20 سنة فأكثر بواقع 47 مفردة من مجتمع الدراسة بنسبة 37,9% .
- ثم جاء فى الترتيب الثاني من 15 – 20 سنة بواقع 38 مفردة من مجتمع الدراسة بنسبة 30,6% .
- ثم جاء فى الترتيب الثالث من 10 – 15 سنة بواقع 29 مفردة من مجتمع الدراسة بنسبة 23,4% .

- ثم فى النهاية الترتيب الرابع من 5- 10 سنوات بواقع 10 مفردات من مجتمع الدراسة بنسبة 8,1%

جدول (9)

يوضح توزيع عينة الدراسة طبقا للحصول على دورات تدريبية

(ن = 124)

م	الدورات التدريبية	ك	%
أ	نعم	124	100%
ب	لا	-	-
المجموع		124	100%

تشير نتائج الجدول السابق ان :

توزيع عينة الدراسة طبقا الى الحصول على دورات جاءت كالتالي :

- جاء فى الترتيب الاول نعم بواقع 124 مفردة من مجتمع الدراسة بنسبة 100% ، ويتضح مما سبق أن عينة الدراسة لديها من الخبرات التدريبية التي تمكنهم من نشر المهارات القيادية بين العاملين داخل الكليات وأيضاً من التركيز علي إعداد قيادات صف ثاني.

جدول رقم (10)

ثانيا : قيم الديمقراطية

F- الحرية والتعبير عن الرأي

(ن = 124)

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	2,71	337	5,7	7	16,9	21	77,4	96	أري أن الحرية لا تعني الفوضى	1
2	2,63	326	1,6	2	33,9	42	64,5	80	اعبر عن رأي في العمل بحرية تامة	2
4	2,52	313	8,8	11	29,9	37	61,3	76	اتخذ القرار الذي يتلائم مع تفكيري داخل العمل	3
5	2,50	311	6,4	8	36,3	45	57,3	71	أشعر بأنه لا يوجد قيود علي حريتي	4

الشخصية										
3	2,61	324	4,0	5	30,7	38	65,3	81	5	يتاح لي الحصول علي كافة المعلومات التي يتطلبها العمل
6	2,37	295	9,7	12	42,8	53	47,5	59	6	أثق في العاملين عند التعامل معهم
8	2,28	283	16,1	20	39,6	49	44,3	55	7	استمع جيداً لمن يخالفني في الرأي
7	2,31	286	11,3	14	46,8	58	41,9	52	8	أري أنه من الجيد أن كل عضو يعبر عن رأيه دون الإساءة للآخرين
مستوى مرتفع	2,50	المتغير ككل								

دالة عند (0,05)

دالة عند (0,01)

يتبين من الجدول رقم (10) :

- ان قيم الديمقراطية بالنسبة لقيمة الحرية والتعبير عن الرأي تتراوح بين الوزن المرجح 2,71 و 2,28 وقد تمثلت فيما يلي :

- جاء في الترتيب الاول أري أن الحرية لا تعني الفوضى بوزن مرجح 2,71 ، ثم جاء الترتيب الثاني اعبر عن رأي في العمل بحرية تامة بوزن مرجح 2,63، وجاء في الترتيب الثالث يتاح لي الحصول علي كافة المعلومات التي يتطلبها العمل بوزن مرجح 2,61 ، ثم في الترتيب الرابع اتخذ القرار الذي يتلاءم مع تفكيري داخل العمل بوزن مرجح 2,52 ، ثم جاء في الترتيب الخامس أشعر بأنه لا يوجد قيود علي حريتي الشخصية بوزن مرجح 2,50، السادس أثق في العاملين عند التعامل معهم بوزن مرجح 2,37 ، جاء في الترتيب السابع أري أنه من الجيد أن كل عضو يعبر عن رأيه دون الإساءة للآخرين بوزن مرجح 2,31 ، ثم الترتيب الثامن استمع جيداً لمن يخالفني في الرأي 2,28، وقد يعكس ذلك ضرورة حرية التعبير عن الرأي مما يجعل القادة الأكاديميين قادرين علي اتخاذ القرارات لصالح العمل، ويمكنهم من الإبداع وابتكار أساليب جديدة في العمل وتحقيق أهدافهم، وهذا ما أكدت عليه دراسة (D.A.Brose_1991) والتي اهتمت بمناقشة مختلف القضايا المهمة بقيم الديمقراطية وانها مدخل هام في تطوير المجتمع والمؤسسات التعليمية، حيث أن قيم الديمقراطية ترتبط بمدي حرية الاختيار والتعبير، وتنمية الاتجاهات العامة نحو التفكير التقدمي وتطوير الذات، مما يجعل القادة قادرين علي الابتكار والإبداع.

جدول رقم (11)

ب- العدالة

(ن = 124)

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابات			العبارات	م
			لا	إلى حد ما	نعم		

			%	ك	%	ك	%	ك		
6	2,38	295	13,7	17	34,7	43	51,6	64	اعطي الجميع حقوقهم دون تمييز	1
7	2,37	294	12,1	15	38,7	48	49,2	61	اسعي إلي تحقيق تكافؤ الفرص بين جميع العاملين	2
2	2,62	326	4,0	5	29,0	36	66,9	83	احرص علي تجنب التحيز عند اتخاذ أي قرار	3
4	2,54	316	6,4	8	32,3	40	61,3	76	احرص علي تجنب الذاتية عند اتخاذ أي قرار	4
1	2,63	327	7,2	9	21,7	27	70,9	88	لا يوجد توزيع عادل لموارد المؤسسة	5
3	2,60	323	5,6	7	28,3	35	66,1	82	تحقيق العدالة يحتاج إلي وجود نظام واضح لتولي المناصب القيادية بالمؤسسة	6
5	2,5	310	4,8	6	40,4	50	54,8	68	أري أن العدالة تقوم علي تحديد دقيق لحاجات العاملين بالمؤسسة	7
مستوى مرتفع	2,52	المتغير ككل								

دالة عند (0,05)

دالة عند (0,01)

يتبين من الجدول رقم (11) :

- ان قيم الديمقراطية بالنسبة لقيمة العدالة يتراوح بين الوزن المرجح 2,63 و 2,37 وقد

تمثلت فيما يلي :

- جاء في الترتيب الاول لا يوجد توزيع عادل لموارد المؤسسة بوزن مرجح 2,63، ثم جاء

الترتيب الثاني احرص علي تجنب التحيز عند اتخاذ أي قرار بوزن مرجح 2,62، وجاء في

الترتيب الثالث تحقيق العدالة يحتاج إلي وجود نظام واضح لتولي المناصب القيادية بالمؤسسة،

بوزن مرجح 2,60، الترتيب الرابع احرص علي تجنب الذاتية عند اتخاذ أي قرار بوزن

مرجح 2,54، ثم جاء في الترتيب الخامس أري أن العدالة تقوم علي تحديد دقيق لحاجات

العاملين بالمؤسسة بوزن مرجح 2,5، وفي الترتيب السادس اعطي الجميع حقوقهم دون تمييز

بوزن مرجح 2,38، جاء في الترتيب السابع اسعي إلي تحقيق تكافؤ الفرص بين جميع العاملين بوزن مرجح 2,37، وقد يعكس ذلك ضرورة الاهتمام بتحقيق العدالة داخل المؤسسة، والتي من شأنها تجعل العاملين متكافئين في الفرص ولديهم ولاء وانتماء للمؤسسة التي ينتمون إليها، وتساعد العدالة ايضاً في تحديد حاجات العاملين واختيار الكفاءات داخل المؤسسة، والعمل علي تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (12)

ج- المشاركة

(ن = 124)

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابات						العبارة	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	2,48	308	5,6	7	40,4	50	54,0	67	اساهم في صناعة القرارات داخل العمل	1
1	2,5	310	3,3	4	43,5	54	53,2	66	ادعم مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	2
4	2,35	292	9,6	12	45,2	56	45,2	56	أفضل الأعمال الفردية عن الاعمال الجماعية	3
3	2,47	307	4,8	6	42,8	53	52,4	65	التزم بتنفيذ ما يتم اتخاذه من قرارات داخل المؤسسة	4
5	2,34	291	8,1	10	49,2	61	42,7	53	أشاور زملائي في اتخاذ القرارات التي تحقق العمل	5
6	2,33	289	10,6	13	45,9	57	43,5	54	يؤخذ رأبي عند اتخاذ اي قرار هام للعمل	6

مستوى مرتفع	2,41	المتغير ككل
-------------	------	-------------

دالة عند (0,05)

دالة عند (0,01)

يتبين من الجدول رقم (12) :

- ان قيم الديمقراطية بالنسبة لقيمة المشاركة يتراوح بين الوزن المرجح 2,5 و 2,33 وقد تمثلت فيما يلي :

- جاء في الترتيب الاول ادمع مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل بوزن مرجح 2,5، ثم جاء الترتيب الثاني اساهم في صناعة القرارات داخل العمل بوزن مرجح 2,48، وجاء في الترتيب الثالث التزم بتنفيذ ما يتم اتخاذه من قرارات داخل المؤسسة بوزن مرجح 2,47، ثم في الترتيب الرابع أفضل الأعمال الفردية عن الاعمال الجماعية بوزن مرجح 2,35، ثم جاء في الترتيب الخامس أشاور زملائي في اتخاذ القرارات التي تحقق العمل بوزن مرجح 2,34، وفي الترتيب السادس يؤخذ رأيي عند اتخاذ اي قرار هام للعمل بوزن مرجح 2,33. وقد يعكس ذلك ضرورة قيمة المشاركة بين القادة الأكاديميين والعاملين مما يساعد في صنع القرارات داخل المؤسسة، وإحساس العاملين بقيمتهم وأهميتهم داخل المؤسسة مما يجعلهم قادرين علي التميز في أداء مهامهم، والإبداع والإبتكار في العمل، وفي الواقع أن القضية المحورية المطروحة حول قيم الديمقراطية تتمثل في تحديد وسائل السعي في تحقيقها، ففي الديمقراطية يعتبر كل فرد بمثابة قائد يستطيع المشاركة في صنع القرارات وتقرير مصيره، وهذا ما أكدت عليه دراسة "ستويبر وأبروميت 2006" Stoiber & Abromeit علي ضرورة مشاركة المواطنين لتحقيق جودة الديمقراطية وتتمثل المشاركة في، الدمج المباشر في عملية صنع القرار، وأيضاً القدرة علي الاعتراض علي القرارات، ونقل سلطة صنع القرار إلي ممثلي مع إمكانية محاسبتهم.

جدول رقم (13)

د- المسؤولية الاجتماعية

(ن = 124)

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	2,38	295	11,3	14	39,5	49	49,2	61	اراجع نفسي بشكل مستمر لتقويم عملي	1
2	2,48	308	6,5	8	38,7	48	54,8	68	تغليب المصلحة العامة علي المصلحة الخاصة	2
3	2,40	297	7,3	9	45,9	57	46,8	58	احرص علي احترام القوانين واللوائح المنظمة للعمل	3
5	2,37	294	6,5	8	50,0	62	43,5	54	الجأ للعنف عندما يعترضني أحد في العمل	4

1	2,65	329	2,4	3	29,8	37	67,8	84	أسعي لمحاسبة الفاسدين في العمل	5
مستوى متوسط	2,46	المتغير ككل								

دالة عند (0,05)

دالة عند (0,01)

يتبين من الجدول رقم (13) :

- ان قيم الديمقراطية بالنسبة لقيمة المسؤولية الاجتماعية يتراوح بين الوزن المرجح 2,65 و 2,37 وقد تمثلت فيما يلي :

- جاء في الترتيب الاول أسعي لمحاسبة الفاسدين في العمل بوزن مرجح 2,65، ثم جاء الترتيب الثاني تغليب المصلحة العامة علي المصلحة الخاصة بوزن مرجح 2,48، وجاء في الترتيب الثالث احرص علي احترام القوانين واللوائح المنظمة للعمل بوزن مرجح 2,40 ، ثم في الترتيب الرابع اراجع نفسي بشكل مستمر لتقويم عملي بوزن مرجح 2,38، ثم جاء في الترتيب الخامس الجأ للعنف عندما يعترضني أحد في العمل بوزن مرجح 2,37، وقد يعكس ذلك ضرورة الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية التي من شأنها تغليب مصلحة المؤسسة، والعمل علي محاربة الفساد، واحترام لوائح وقوانين المؤسسة، واحترام حرية وخصوصية الآخرين، وتعد مسؤولية أمام المجتمع، وأيضاً معرفة الحقوق والواجبات، والالتزام بالسلوكيات والآداب العامة، والحفاظ علي الممتلكات العامة، والتضحية من أجل الوطن.

جدول رقم (14)

ثالثاً: تنمية المهارات القيادية للأكاديميين :
مهارة التخطيط:

(ن = 124)

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابات						العبارة	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	2,74	340	6,5	8	12,9	16	80,6	100	أكسب العاملين القدرة علي وضع خطط تنفيذية لمهام المؤسسة	1
2	2,65	329	2,4	3	29,9	37	67,7	84	أرسخ لدي العاملة أهمية التخطيط ودوره في تطوير أدانهم	2
3	2,5	310	8,1	10	33,8	42	58,1	72	أكسب العاملين القدرة علي تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة	3
4	2,36	293	9,7	12	44,4	55	45,9	57	أكسب العاملين القدرة علي تحديد الفرص والتحديات التي تمثلها	4

									البنية الخارجية على المؤسسة
مستوى مرتفع	2,56	المتغير ككل							

دالة عند (0,05)

دالة عند (0,01)

يتبين من الجدول رقم (14) :

- تنمية المهارات القيادية للأكاديميين بالنسبة لمهارة التخطيط يتراوح بين الوزن المرجح

2,74 و 2,36 وقد تمثلت فيما يلي :

- جاء في الترتيب الاول أكسب العاملين القدرة علي وضع خطط تنفيذية لمهام المؤسسة بوزن مرجح 2,74، ثم جاء الترتيب الثاني أرسخ لدي العاملة أهمية التخطيط ودوره في تطوير أدائهم بوزن مرجح 2,65، وجاء في الترتيب الثالث أكسب العاملين القدرة علي تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة بوزن مرجح 2,5، ثم في الترتيب الرابع أكسب العاملين القدرة علي تحديد الفرص والتهديدات التي تمثلها البنية الخارجية علي المؤسسة بوزن مرجح 2,36، ونستنتج من ذلك ضرورة تنمية المهارات التخطيطية، والتي من شأنها تجعل القادة قادرين علي وضع الخطط وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها، كما أن تساعد مهارة التخطيط علي التحكم في أنشطة المؤسسة المختلفة، حتي يمكن حصر الموارد والامكانيات وتحديد الاحتياجات والمشكلات ثم تحديد الأولويات ومن ثم وضع برامج ومشروعات الخطة وتنفيذها في توقيت زمني محدد ، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Milone,2021) إلي أن القيادات تتطلب مهارات وسمات قيادية تتطلب للعمل، ومن أبرز هذه المهارات هي (مهارة التخطيط) من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول (15)

مهارة اتخاذ القرار

(ن = 124)

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابات						العبارة	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	2,51	312	5,6	7	37,1	46	57,3	71	احرص علي اتخاذ القرار المناسب بطريقة صحيحة	1
6	2,37	294	10,5	13	41,9	52	47,6	59	احرص علي مشاركة العاملين في صنع القرارات الخاصة بالعمل	2
1	2,59	322	12,2	15	16,1	20	71,7	89	احرص علي وضع العديد من	3

									الحلول البديلة لحل مشكلات العمل	
5	2,50	311	11,3	14	26,6	33	62,1	77	احرص علي دراسة النتائج المتوقعة للقرارات نيل اتخاذها	4
2	2,56	318	8,9	11	25,8	32	65,3	81	أقدم المصلحة الشخصية عند اتخاذ القرارات عن مصلحة العمل	5
3	2,52	313	7,3	9	33,1	41	59,6	74	احرص عند اتخاذ القرارات علي ظواهر المشكلات فقط	6
مستوى مرتفع	2,51	المتغير ككل								

يتبين من الجدول رقم (15) :-

- تنمية المهارات القيادية للأكاديميين بالنسبة لمهارة اتخاذ القرار يتراوح بين الوزن المرجح 2,59 و 2,37 وقد تمثلت فيما يلي :

- احرص علي وضع العديد من الحلول البديلة لحل مشكلات العمل بنسبة 2,59، وفي الترتيب الثاني أقدم المصلحة الشخصية عند اتخاذ القرارات عن مصلحة العمل بنسبة 2,56، وفي الترتيب الثالث احرص عند اتخاذ القرارات علي ظواهر المشكلات فقط بنسبة 2,56، والرابع احرص علي اتخاذ القرار المناسب بطريقة صحيحة بنسبة 2,51، ثم في الترتيب الخامس احرص علي دراسة النتائج المتوقعة للقرارات نيل اتخاذها بنسبة 2,50، ثم في الترتيب السادس احرص علي مشاركة العاملين في صنع القرارات الخاصة بالعمل بنسبة 2,37، وقد يعكس ذلك ضرورة المشاركة في عملية اتخاذ القرار، من خلال المشاركة في تحديد المشكلات وتحديد البدائل واختيار البديل الأنسب وتقويمه، وهذا ما أكدت كلاً من دراسة (عيد، هاله 2020)، و (Artamonova, et al., 2019) علي أنه يمكن تنمية المهارات القيادية للقادة الأكاديميين من خلال المشاركة الفاعلة من القائد لأعضائه في صنع واتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق مصلحة المؤسسة، وهذا ما أكدت عليه الكتابات النظرية في علم الإدارة.

جدول (16) مهارة إدارة فريق العمل

(ن = 124)

م	العبارات	الاستجابات	مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
---	----------	------------	---------------	----------------	---------

			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	2,62	325	4,8	6	28,3	35	66,9	83	أحرص علي تكوين فريق عمل داخل المؤسسة لإنجاز المهام	1
3	2,45	305	8,9	11	36,3	45	54,8	68	أفضل العمل الفرقي عن العمل الفردي	2
4	2,37	294	10,5	13	41,9	52	47,6	59	أساعد العاملين علي تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم لتحقيق الأهداف المختلفة	3
6	2,31	287	14,5	18	39,6	49	45,9	57	يشترك كافة العاملين في تنفيذ المهام والمسؤوليات المحددة لهم	4
2	2,54	316	6,4	8	32,3	40	61,3	76	يلتزم العاملين بكل ما يتطلب منهم في أداء مهامهم	5
5	2,33	289	10,5	13	46,0	57	43,5	54	أشجع العاملين علي العمل المشترك	6
مستوى مرتفع	2,43	المتغير ككل								

يتبين من الجدول رقم (16) :-

- تنمية المهارات القيادية للأكاديميين بالنسبة لمهارة إدارة فريق العمل يتراوح بين الوزن المرجح 2,62 و 2,31 وقد تمثلت فيما يلي :

- جاء في الترتيب الأول أحرص علي تكوين فريق عمل داخل المؤسسة لإنجاز المهام بنسبة 2,62، الترتيب الثاني يلتزم العاملين بكل ما يتطلب منهم في أداء مهامهم بنسبة 2,54، الترتيب الثالث أفضل العمل الفرقي عن العمل الفردي بنسبة 2,45، والرابع أساعد العاملين علي تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم لتحقيق الأهداف المختلفة بنسبة 2,37، ثم في الترتيب الخامس أشجع العاملين علي العمل المشترك بنسبة 2,33، ثم في الترتيب السادس يشترك كافة العاملين في تنفيذ المهام والمسؤوليات المحددة لهم بنسبة 2,31، ونستنتج من ذلك مدي حرص القادة الأكاديميين علي ضرورة تكوين فرق العمل، وتقضي العمل الجماعي عن العمل الفردي، حيث أن العمل الجماعي يؤدي إلي تعظيم العائد من الجانب الاقتصادي والاجتماعي فهو يسمح للموظف أن يكون أكثر رضا وانتماء للمؤسسة، وليس الهدف الرئيس لتشكيل فرق العمل جعل الموظف يتواءم مع ظروف العمل الحالية، بل يجب أن يكون الهدف هو تمكينهم من الإحساس بأن لهم دوراً فعالاً في المؤسسة ومنحهم القدرة علي أن يكون لهم رد فعل حول متطلبات

المؤسسة ليصبحوا جزءاً نشيطاً منها، وهكذا فالعمل الجماعي مهارة هامة جداً، وهذا ما أكدت دراسة (Philip & Gavrilova Aguilar,2022) والتي هدفت أن القادة الاكاديميين في المستقبل بحاجة ماسة إلي اكتساب المهارات القيادية والتي من أهمها العمل الجماعي وتكوين فرق العمل لاهميتها في ظل عصر التحول الرقمي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز فرص التدريب وتطوير المهارات القيادية بما يتناسب مع متطلبات العمل المستقبلي.

جدول (17) مهارة التحفيز

(ن = 124)

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	2,51	312	5,6	7	37,1	46	57,3	71	أوضح للعاملين الفائدة المترتبة علي العمل	1
6	2,37	295	11,3	14	39,5	49	49,2	61	يمارس العاملون التحفيز أثناء القيام بالعمل	2
5	2,40	297	7,3	9	45,9	57	46,8	58	استخدم أسلوب الترهيب لتحفيز العاملين	3
3	2,50	311	11,3	14	26,6	33	62,1	77	أقدم المدح والثناء للعاملين أثناء انجاز المهام	4
4	2,48	308	4,8	6	41,9	52	53,3	66	يصعب علي استخدام أسلوب الترغيب لتحفيز العاملين داخل المؤسسة	5
1	2,54	316	6,4	8	32,3	40	61,3	76	اشجع علي التطوير الذاتي المستمر	6
مستوى مرتفع	2,47	المتغير ككل								

يتبين من الجدول رقم (17) أن :-

- تنمية المهارات القيادية للأكاديميين بالنسبة لمهارة التحفيز يتراوح بين الوزن المرجح 2,54 و 2,37 وقد تمثلت فيما يلي :

- جاء في الترتيب الاول اشجع علي التطوير الذاتي المستمر بنسبة 2,54، الترتيب الثاني أوضح للعاملين الفائدة المترتبة علي العمل بنسبة 2,51، الترتيب الثالث أقدم المدح والثناء للعاملين أثناء انجاز المهام بنسبة 2,50، الرابع يصعب علي استخدام أسلوب الترغيب لتحفيز العاملين داخل المؤسسة بنسبة 2,48، ثم في الترتيب الخامس استخدم أسلوب الترهيب لتحفيز العاملين بنسبة 2,40، ثم في الترتيب السادس يمارس العاملون التحفيز أثناء القيام بالعمل بنسبة

2,37، ويعكس ذلك حرص القادة الأكاديميين علي تنمية مهارة التحفيز لديهم ولدي العاملين معهم، مما يساعد في تشجيعهم علي التطوير الذاتي وخلق فرص الابتكار والإبداع لدي العاملين معهم، وهذا ما اكدت عليه دراسة (الطاهر، مجاهدي 2009) والتي هدفت إلي إبراز درجة تحفيز وتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم القيادية علي الأداء المهني لهم، وكذلك يسهم ذلك في تحسين جودة المنتج وزيادته، كما يؤدي إلي ترقية العاملين، وكذلك إدراك الضعف والنقص في الأداء لديهم ومحاولة تحسينه، وتوصلت تلك الدراسة إلي أن تنمية المهارات القيادية للعاملين وتدريبهم وتحفيزهم له أثر ايجابي في رفع كفاءة أداء العاملين، وأن الأثر الذي يتركه ذلك يهدف لتطوير وتنمية قدرات ومتطلبات واتجاهات العاملين، وصولاً لتحقيق أهداف المؤسسة.

جدول (18) مهارة إدارة الازمات

(ن = 124)

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
5	2,40	297	7,3	9	45,9	57	46,8	58	احرص علي التعامل الفوري مع الازمات في بدايتها	1
3	2,47	307	4,8	6	42,8	53	52,4	65	ارتبك عند حدوث اي مشكلة تواجهني فجأة في العمل	2
1	2,56	318	8,9	11	25,8	32	65,3	81	احرص علي وضع خطط بديلة في كل المهام التي اقوم بها	3
6	2,37	294	10,5	13	41,9	52	47,6	59	اعمل علي اكتشاف اخطائي في المواقف المختلفة	4
4	2,45	305	8,9	11	36,3	45	54,8	68	اساعد العاملين علي تنظيم جهودهم وقت الأزمة	5
2	2,52	313	8,8	11	29,9	37	61,3	76	لدي القدرة علي تنظيم جهودي وقت الأزمة	6
مستوى مرتفع	2,46	المتغير ككل								

يتبين من الجدول رقم (18) :-

- تنمية المهارات القيادية للأكاديميين بالنسبة لمهارة إدارة الازمات يتراوح بين الوزن المرجح 2,56 و 2,37 وقد تمثلت فيما يلي :

- جاء في الترتيب الاول احرص علي وضع خطط بديلة في كل المهام التي اقوم بها بنسبة 2,56، والترتيب الثاني لدي القدرة علي تنظيم جهودي وقت الأزمة بنسبة 2,5، وفي الترتيب الثالث ارتبك عند حدوث اي مشكلة تواجهني فجأة في العمل بنسبة 2,47، والرابع اساعد العاملين علي تنظيم جهودهم وقت الأزمة بنسبة 2,45، ثم في الترتيب الخامس احرص علي التعامل الفوري مع الأزمات في بدايتها بنسبة 2,40، ومن ثم في الترتيب السادس اعمل علي اكتشاف اخطائي في المواقف المختلفة بنسبة 2,37، وقد يعكس ذلك ضرورة وحرص القادة الأكاديميين علي التعامل مع الأزمات بشكل سريع، وهذا ما أكدت عليه دراسة (عبد الغني 2011) والتي تركز علي وجوب اهتمام المؤسسات بتنمية مهارات ادارة الأزمات لدي العاملين حتي يستطيعوا التحكم في الأزمات والسيطرة عليها من خلال جمع الحقائق_ التحليل وضع سيناريوهات مستقبلية_ السيطرة وعدم الارتباك عند حدوث أي مشكلة .
وهذا يتفق مع الفرض الثاني للدراسة الحالية: من المتوقع أن يكون مستوي توافر المهارات القيادية لدي الأكاديميين بجامعة حلوان مرتفعاً.

جدول رقم (19)

رابعاً: الصعوبات التي تحد من تحقيق قيم الديمقراطية لتنمية المهارات القيادية للأكاديميين.
(ن = 124)

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	2,37	294	6,5	8	50,0	62	43,5	54	ضعف اهتمام القيادات بتأهيل العاملين لإعداد صف ثاني من القيادات	1
8	2,31	287	5,6	7	57,3	71	37,1	46	ضعف الميزانية المخصصة للبرامج التدريبية	2
9	2,27	282	8,9	11	54,8	68	36,3	45	ضعف اهتمام المسؤولين بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين	3
10	2,25	279	14,5	18	45,9	57	39,6	49	جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالمؤسسة	4

2	2,43	302	6,5	8	43,5	54	50	62	غياب اللامركزية في تنفيذ المهام	5
5	2,34	291	8,1	10	49,2	61	42,7	53	الافتقار إلي البيانات والمعلومات اللازمة لممارسة العمل القيادي	6
1	2,50	311	11,3	14	26,6	33	62,1	77	البيروقراطية والروتين في ممارسة المهام بالمؤسسة	7
7	2,32	288	5,6	7	56,5	70	37,9	47	غياب العدالة في تولي المناصب القيادية	8
3	2,42	300	9,7	12	38,7	48	51,6	64	عدم الاهتمام بتدريب العاملين علي المهارات القيادية	9
6	2,33	291	6,4	8	53,2	66	40,3	50	تولي المناصب بالعلاقات وليس بالجدارات والكفاءات	10
مستوى مرتفع	2,36	المتغير ككل								

دالة عند (0,05)

دالة عند (0,01)

يتبين من الجدول رقم (19) :

- الصعوبات التي تحد من تحقيق قيم الديمقراطية لتنمية المهارات القيادية للأكاديميين يتراوح بين الوزن المرجح 2,50 و 2,25 وقد تمثلت فيما يلي :

- جاء في الترتيب الاول البيروقراطية والروتين في ممارسة المهام بالمؤسسة بوزن مرجح 2,50، ثم جاء الترتيب الثاني غياب اللامركزية في تنفيذ المهام بوزن مرجح 2,43، وجاء في الترتيب الثالث عدم الاهتمام بتدريب العاملين علي المهارات القيادية بوزن مرجح 2,42، الترتيب الرابع ضعف اهتمام القيادات بتأهيل العاملين لإعداد صف ثاني من القيادات بوزن مرجح 2,37، ثم جاء في الترتيب الخامس الافتقار إلي البيانات والمعلومات اللازمة لممارسة العمل القيادي بوزن مرجح 2,34، وفي الترتيب السادس تولي المناصب بالعلاقات وليس بالجدارات والكفاءات بوزن مرجح 2,33، وجاء في الترتيب السابع غياب العدالة في تولي المناصب القيادية بوزن مرجح 2,32، ثم جاء في الترتيب الثامن ضعف الميزانية المخصصة للبرامج التدريبية بوزن مرجح 2,31، وفي الترتيب التاسع ضعف اهتمام المسؤولين بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بوزن مرجح 2,27، جاء في الترتيب العاشر جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالمؤسسة بوزن مرجح 2,25، ونستنتج من ذلك ضرورة التعرف علي

الصعوبات والمعوقات التي تعوق تدعيم المهارات القيادية لدى الأكاديميين بجامعة حلوان من خلال قيم الديمقراطية، والعمل علي الحد من تلك المعوقات.

جدول رقم (20)

خامسا :المقترحات لتفعيل قيم الديمقراطية في تنمية المهارات القيادية للأكاديميين:

(ن = 124)

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
6	2,48	308	5,6	7	40,4	50	54,0	67	وضع خطة تدريبية سنوية لتدريب العاملين علي العمل القيادي	1
3	2,56	318	8,9	11	25,8	32	65,3	81	ايجاد بيئة عمل مناسبة	2
9	2,35	292	9,6	12	45,2	56	45,2	56	تولي المناصب بالكفاءات وليس بالعلاقات	3
5	2,50	311	11,3	14	26,6	33	62,1	77	تنمية الوعي باحترام القواعد المنظمة للعمل بالمؤسسة	4
2	2,59	322	12,2	15	16,1	20	71,7	89	توافر البيانات والمعلومات اللازمة لممارسة العمل القيادي	5
1	2,62	325	4,8	6	28,3	35	66,9	83	مراعاة العدالة في تولي المناصب القيادية	6
4	2,52	313	4,8	6	37,9	47	57,3	71	زيادة المخصصات المالية لتنفيذ البرامج التدريبية	7
7	2,47	307	4,8	6	42,8	53	52,4	65	وضع خطط استراتيجية لتنمية الكفاءات الادارية وتكوين قيادات صف ثاني	8
8	2,40	297	7,3	9	45,9	57	46,8	58	ضرورة الاهتمام بتفويض السلطة والاتجاه نحو اللامركزية	9
مستوى مرتفع	2,50	المتغير ككل								

دالة عند (0,05)

دالة عند (0,01)

يتبين من الجدول رقم (20) :

- المقترحات لتفعيل قيم الديمقراطية في تنمية المهارات القيادية للأكاديميين يتراوح بين الوزن المرجح 2,62 و 2,35 وقد تمثلت فيما يلي :

- جاء في الترتيب الاول مراعاة العدالة في تولي المناصب القيادية بوزن مرجح 2,62، ثم جاء الترتيب الثاني توافر البيانات والمعلومات اللازمة لممارسة العمل القيادي بوزن مرجح 2,59، وجاء في الترتيب الثالث ايجاد بيئة عمل مناسبة بوزن مرجح 2,56، والترتيب الرابع زيادة المخصصات المالية لتنفيذ البرامج التدريبية بوزن مرجح 2,52، ثم جاء في الترتيب الخامس تنمية الوعي باحترام القواعد المنظمة للعمل بالمؤسسة بوزن مرجح 2,50، وفي الترتيب السادس وضع خطة تدريبية سنوية لتدريب العاملين علي العمل القيادي بوزن مرجح 2,48 ، جاء في الترتيب السابع وضع خطط استراتيجية لتنمية الكفاءات الادارية وتكوين قيادات صف ثاني بوزن مرجح 2,47، ثم جاء في الترتيب الثامن أري أن العدالة تقوم علي تحديد دقيق لحاجات العاملين بالمؤسسة بوزن مرجح 2,40، وفي الترتيب التاسع تولي المناصب بالكفاءات وليس بالعلاقات بوزن مرجح 2,35، وقد يعكس ذلك ضرورة الاهتمام بنشر قيم الديمقراطية بين القادة الأكاديميين لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما أكدت عليه دراسة (D.A.Brose_1991) والتي اهتمت بمناقشة مختلف القضايا المهمة بقيم الديمقراطية وانها مدخل هام في تطوير الجامعة والمجتمع، حيث أن قيم الديمقراطية ترتبط بمدى المشاركة المجتمعية، وحرية الاختيار والتعبير والعدالة، وتنمية الاتجاهات العامة نحو التفكير التقدمي وتطوير الذات، ويرى الباحث ان ممارسة الديمقراطية مسئولية ومهارة تتطلب التدريب والتوجيه، ووفقاً لما سبق فإن نشر وتعميم ثقافة وقيم الديمقراطية التي يركز عليها التحول الديمقراطي في المرحلة الراهنة، تعد ضرورة ومسئولية في نفس الوقت، وتعد الجامعة كمؤسسة بارزة من مؤسسات التنشئة السياسية لآبد ان تعتمد علي قيم الديمقراطية بين عاملها وشبابها، بما تضمنه هذه العملية من حرية التعبير عن الرأي والعدالة والمشاركة والتسامح، هذا كله يساعد علي تنمية وتطوير مهاراتهم القيادية وتحقيق الهدف من ذلك وهذا ما اكدت عليه الدراسة الحالية، وأيضاً هذا ما أشارت إليه دراسة (Milone,2021) إلي أن القيادات تتطلب مهارات وسمات قيادية تتطلب للعمل، ومن أبرز هذه المهارات هي (مهارة التخطيط، ومهارة التحفيز وإدارة الوقت، وأيضاً المهارة في اتخاذ وصنع القرارات، والقدرة علي إدارة الأزمات وحل المشكلات، وتكوين فرق العمل.

سادساً: اختبار فروض الدراسة :

(1) اختبار الفرض الاول للدراسة : من المتوقع أن يكون مستوي قيم الديمقراطية لدي

الأكاديميين بجامعة حلوان متوسطاً:

جدول رقم (21) يوضح اختبار هذا الفرض من خلال القيم التالية :

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	الحرية والتعبير عن الرأي	2,5	0,28	متوسط	2
2	العدالة	2,52	0,30	مرتفع	1
3	المشاركة	2,41	0,37	متوسط	4
4	المسئولية الاجتماعية	2,46	0,34	متوسط	3
	ابعاد قيم الديمقراطية ككل	2,4	,035	متوسط	

يوضح الجدول السابق أن

قيم الديمقراطية لدى الأكاديميين بجامعة حلوان كان من وجهه نظرهم متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,4) ومؤشرات ذلك وفقا لترتيب المتوسط الحسابي : الترتيب الاول العدالة (2,52) ، يليه الحرية والتعبير عن الرأي (2,50) ، يليه المسؤولية الاجتماعية (2,46) ثم اخيرا المشاركة (2,41)

مما يجعلنا نقبل الفرض الاول للدراسة والذي مؤداة من المتوقع أن يكون مستوي قيم الديمقراطية لدى الأكاديميين بجامعة حلوان متوسطاً

(2) اختبار الفرض الثاني للدراسة : من المتوقع أن يكون مستوي توافر المهارات القيادية لدى الأكاديميين بجامعة حلوان مرتفعاً.

جدول رقم (22) يوضح اختبار هذا الفرض من خلال الاتى :

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	مهارة التخطيط	2,56	0,35	مرتفع	1
2	مهارة اتخاذ القرار	2,51	0,30	مرتفع	2
3	إدارة فريق العمل	2,43	0,2	مرتفع	5
4	مهارة التحفيز	2,47	0,35	مرتفع	3
5	مهارة إدارة الازمات	2,46	0,34	مرتفع	4
	ابعاد المهارات ككل	2,49	0,38	مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن

المهارات القيادية لدى الأكاديميين بجامعة حلوان كان من وجهه نظرهم مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,49) ومؤشرات ذلك وفقا لترتيب المتوسط الحسابي : الترتيب الاول مهارة التخطيط (2,56) ، يليه مهارة اتخاذ القرار (2,51) ، يليه مهارة التحفيز (2,47) ثم مهارة إدارة الازمات (2,46)

مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة والذي مؤداة من المتوقع أن يكون مستوي توافر المهارات القيادية لدى الأكاديميين بجامعة حلوان مرتفعاً.

(3) اختبار الفرض الثالث للدراسة : توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين قيم الديمقراطية وتنمية المهارات القيادية لدى الأكاديميين بجامعة حلوان.

جدول رقم (23) يوضح تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين قيم الديمقراطية وتنمية المهارات القيادية لدى الأكاديميين بجامعة حلوان

المتغير المستقل	معامل الانحدار	اختبار(ت)	اختبار (ف)	معامل الارتباط	معامل التحديد
	B	T-test	F-test	R	R

0,169	** 0,526	**15,213	5,438**	0,286	ابعاد الديمقراطية ككل
-------	----------	----------	---------	-------	-----------------------

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل قيم الديمقراطية ككل والمتغير التابع المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان ككل كما يحددها العاملين (**0,526) وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,01) وتدل على وجود ارتباط طردى بين المتغيرين .
- وتشير نتيجة اختبار (ف) 15,213** الى معنوية نموذج الانحدار وبلغت قيمة معامل التحديد (0,169)
- وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (0,286) وهى تشير الى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وتشير نتائج اختبار ت **5,438 الى ان تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01)

سابعاً: آليات تخطيطية لتفعيل ممارسة قيم الديمقراطية وتدعيم المهارات القيادية للأكاديميين بجامعة حلوان كما يلي:

المخرجات	القائم بالتنفيذ	المستهدف	فترة التنفيذ		إجراءات التنفيذ	الهدف
			من	إلى		
- مدي توافر المهارات والمعارف الخاصة بقيم الديمقراطية وأهميتها في العمل وفي تحقيق المهام	- مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس - القيادات الأكاديمية بالكليات -مركز التطوير الوظيفي	الأكاديميين بجامعة حلوان - الهيئة المعاونه بالجامعة	شهر	سنة	- زيادة الوعي بالمشاركة بين الأكاديميين والحد من السلبية واللامبالاه. - عقد ندوات لدي كافة العاملين لنشر ثقافة الديمقراطية وقيمتها.	نشر الوعي بأهمية القيم الديمقراطية في أداء العمل

<p>والأهداف المتشودة. العمل علي نشر روح التعاون والمشاركة والتي تحثها قيم الديمقراطية بين العاملين.</p>	<p>بالجامعة. - وحدات ضمان الجودة. - معهد اعداد القادة. - مركز بحوث وتدريب القادة بالجامعة.</p>				<p>- إعطاء قيادات الصف الثاني فرصه لتفويض السلطة والصلاحيات التي تمكنهم من أداء المهام. - القيام بحملات توعية تثقيفية بمدي أهمية الديمقراطية في تحقيقها للمهام بعدالة ومساواة دون تمييز بين كافة العاملين مما ينمي لديهم روح التعاون والمشاركة والولاء والانتماء للمؤسسة</p>	
<p>- تحقيق التفاعل والمشاركة الإيجابية في إطار التعامل بين الأفراد. -العمل علي تحقيق التنظيم الاداري المشترك بين كافة العاملين داخل الجامعة مما ينمي روح التعاون والمشاركة. -فعاليات</p>	<p>- مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس - القيادات الأكاديمية بالكليات. -مركز التطوير الوظيفي بالجامعة. - وحدات ضمان الجودة. - معهد اعداد</p>	<p>الأكاديميين بجامعة حلوان - الهيئة المعاونه بالجامعة</p>	<p>خمس سنوات</p>	<p>شهر</p>	<p>-تدريب العاملين والقيادات علي ممارسات قيم الديمقراطية. - العمل علي وضع حقائب تدريبية تعمل علي تدعيم قيم ونشر ثقافة الديمقراطية بين القيادات الأكاديمية. -العمل علي تنمية قدرات كافة الأكاديميين لقدرتهم</p>	<p>زيادة الاهتمام بتفعيل ممارسة قيم الديمقراطية من قبل الجامعة</p>

<p>الاستشارة والمشاركة. العمل علي تحقيق الإصلاح المؤسسي، واتباع قيم الديمقراطية. -تحقيق جودة أداء الخدمات. العمل علي تحقيق الإصلاح الإداري بالمؤسسات التعليمية.</p>	<p>القادة. - مركز بحوث وتدريب القادة بالجامعة.</p>				<p>علي ممارسة نهاهم بالكفاءة المطلوبة. العمل علي توفير التمويل اللازم لإعداد برامج تدريبية لنشر ثقافة الديمقراطية بين الأكاديميين. العمل علي تشجيع الأفكار الابداعية وتحفيز العاملين علي الابتكار. - دعوة لإجراء المزيد من الدراسات عن ممارسة الديمقراطية.</p>	
<p>- تنمية المهارات القيادية من تخطيط وتحفيز وتكوين فرق عمل وادارة الازمات والكوارث وغيرها من المهارات القيادية لدي كافة الأكاديميين بالجامعة.</p>	<p>- مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس - القيادات الأكاديمية بالكليات. -مركز التطوير الوظيفي بالجامعة. - وحدات ضمان الجودة. - معهد اعداد القادة. - مركز بحوث</p>	<p>الأكاديميين بجامعة حلوان - الهيئة المعاونه بالجامعة.</p>	<p>خمس سنوات</p>	<p>سنه</p>	<p>-العمل علي مشاركة كافة العاملين علي وضع خطط لتنفيذ المهام، وتحديد نقاط القوة والضعف بالمؤسسة، والتهديدات الداخلية والخارجية. -لابد من نشر اللامركزية في الاقتراح ولا مركزية التنفيذ. العمل علي تنمية قدرات كافة العاملين علي التحفيز وإدارة الوقت وإدارة الأزمات والكوارث. -سعي القيادات لكسب ولاء المرؤوسين ومنحهم تعويضات تشعرهم بأهمية الدور الذي يقومون به. -قيام القيادات بتفويض</p>	<p>تدعيم المهارات القيادية للأكاديميين</p>

<p>-وجود فرق وقيادات صف ثاني من القيادات الأكاديمية. -زيادة الكفاءة في اختيار القيادات عن طريق الكفاءات في المهارات القيادية. -ضمان تحقيق الاعتماد والجودة من قبل الهيئة العامة للإعتماد والجودة. -تحسين مستوي الأداء الوظيفي.</p>	<p>وتدريب القادة بالجامعة. -الإدارة العليا</p>			<p>بعض المهام والصلاحيات وذلك لضمان سير العمل. - ضرورة اهتمام القيادات العليا بتنمية المهارات الفكرية، وخاصة القدرة علي البحث والتحليل، والتخطيط واتخاذ القرارات. -ضرورة الاهتمام بمهارة الابتكار والإبداع في صياغة وتنفيذ القرارات الاستراتيجية بالجامعة. -إعطاء مساحه أكبر للأكاديميين من الحرية لإبداء آرائهم وحرية التعبير عن مشكلاتهم. -تنمية قدرات الأكاديميين علي كيفية إدارة الأزمات والتعامل معها في كافة مراحلها وتدريبهم علي كيفية وضع سيناريوهات لتوقع الأزمات والأحداث المستقبلية. -تقييم آراء كافة العاملين بالجامعة ورضاهم عن القيادات الأكاديمية ودورهم في تطوير العمل.</p>	
--	--	--	--	---	--

*المراجع:

- _ ابراهيم، نبيل(2003): أساسيات الممارسة في خدمة الجماعة، زهراء الشرق.
_ الأمير، إقبال(2004): المشاركة المجتمعية في مصر رؤية وتحليل، المؤتمر السنوي الثاني
لمركز تعليم الكبار، تقويم التجارب والجهود العربية في مجال محو الأمية وتعليم الكبار، مصر.

- _ الزاكي، ابراهيم(2010): ثقافة الديمقراطية حول ترتيبها والتثقيف عليها والتدريب علي ممارستها.
- _ الحامدي،خليفة بن محمد (2021): تنمية المهارات القيادية وأثرها علي تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة، رسالة ماجستير، الكلية الحديثة للتجارة والعلوم، عمان.
- _ الرشدان، عبدالكريم(2003): دراسة تحليلية للمبادئ والقيم الديمقراطية في فلسفة التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- _ الرشدان، عبدالله زاهي(2006): تاريخ التربية، عمان، داروائل للنشر والتوزيع.
- _ السروجي، طلعت(2013): التخطيط الاجتماعي"نظريات ومناهج"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
- _ الصباب،أحمد عبد الله، وآخرون(2013) أساسيات الإدارة الحديثة، ط4، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
- _ الطاهر، مجاهدي(2009): فعالية التدريب المهني وأثره علي الأداء، دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج، أطروحة دكتوراه في علم النفس والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، الجزائر.
- _ القريوني، محمد قاسم(2000): القيادة الإدارية"التحول نحو نموذج قيادي"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- _ الكعبي(1998): أنماط القيادة المدرسية كما يدركها المعلم في علاقتها باتجاهاته نحو التفكير الابداعي في المرحلة الابتدائية بالنظام التعليمي بدولة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليج العربي، البحرين.
- _ الليثي، هديل(1998): القيم الديمقراطية لدي طلاب الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة قناة السويس.
- _ المخادمي، عبدالقادر(2004): آخر الدواء الديمقراطية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- _ المزين، محمد حسن(2009): دور الجامعات الفلسطينية في تعزيز قيم التسامح لدي طلابها من وجهة نظره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، غزة.
- _ حامد، عمرو(2009): تطوير وتحسين المهارات القيادية للإدارات التنفيذية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- _ حمود: خضير، اللوزي، كاظم(2008): مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- _ خليل، همام(2017): واقع المهارات القيادية لدي خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة.
- _ زايد، أحمد(2018): المواطنة" الهوية الوطنية والمسئولية الاجتماعية، القاهرة، دار العين للنشر.
- _ عاشور، وآخرون(2010) :برنامج موجه لقيادات محافظة المنوفية عن إدارة الأزمات، مركز الدراسات الوطنية، مصر.
- _ عبد الحميد وآخرون(2018): التمكين كمدخل للأرتقاء بدور القيادات الجامعية النسائية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد(79)، الجزء الأول.
- _ عبد السيد، رفعت(2008): حرية النظار وانعكاس طبيعتها علي التنظيم القانوني، دار النهضة العربية، القاهرة.
- _ عبد الغني، شيماء عبد الفتاح(2011) :نسق المعلومات كمتغير في التخطيط لمواجهة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- _ عيسوي، عبدالرحمن محمد(2000) :علم النفس والانتاج، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

- _ عيد، هالة(2020): تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية.
- _ غليون، برهان(2001): أزمة الديمقراطية وحقوق الإنسان في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
- _ فاروق، أحمد(2011): تحليل سوسيولوجي لأزمة القيم الأخلاقية بين الشباب المصري "دراسة ميدانية"، بحث منشور، مجلة كلية الآداب، جامعة قنا.
- _ فوده، مصري عبد الحميد(1987): دراسة حضارية مقارنة لقيم الشباب لدي مجموعتين من طلاب الجامعة الكويتيين والمصريين، مجلة العلوم الاجتماعية.
- _ قنديل، علاء السيد(2010): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، القاهرة
- _ كارل لاتز(2000): ثلاثية تيارات في علم النفس الثقافي، دراسة نقدية، ترجمة كمال شاهين الثقافة العالمية، العدد101.
- _ كنعان، نواف(2009): القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن.
- _ ليله، علي(2009): المسؤولية الاجتماعية، تعريف المفهوم وتعيين بنية المتغير، ورقة مقدمة إلى المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية.
- _ ماضي(1979): فلسفة التربية والحرية، عمان، دار المسيرة للصحافة والطباعة والنشر.
- _ مبيور، أتييم سايمون(2009): الشباب والتنمية الديمقراطية نقد الواقع والممكنات، مقال منشور بمجلة احترام، المجلة السودانية لثقافة حقوق الانسان وقضايا التعدد الثقافي، العدد العاشر.
- _ مجمع اللغة العربية(2004): المعجم الوسيط، الإصدار4، مكتبة الشروق الدولية، مصر.
- _ محمد، عبد الرحيم(2009): فلسفة تحليل وحل المشكلات، دورية إدارة الجودة الشاملة، العدد19.
- _ ناصر، ابراهيم عبدالله(2002): المواطنة، مكتبة الرائد العلمية، عمان.
- _ Amanuel GTekla(2008): Are We on Some Page? Effects Of SelfAwareness Of Empowering and Transformational Leadership, Journal Of Leadership, Organizational Stady, Vol (144),N(3).
- _ Arta Monova, A., Tarasova, A., Blaginine, V(2019): Development Of Leadership Skills Of University Students in the Educational Process in Sustainable Leadership For Entrepreneurs and Academics pp(299)(305) Springer, cham.
- _ Bolden R. Et al(2003): Areview Of Leadership Theory and Competency Frame Works Edited Version Of Areport For Chase Consulting and the Management Standars Cente(United Kingdom).
- _ David Pitts (2005): Leadership Empowerment and Public, Organizations, Journal Public Personal Administration, Vol(25), n(1).
- _ What SethMatthas Should I Do?(2019): Making the Best Choice, the Rosen Publishing Group, Usa.
- _ D.A.Brose(1991): Culural Democracet, Folkscools and Community Development: Some Ethical and Philosophical Issues” (Eric: Ed 345896).

- _ D.A.Dixon(1998): Conceptions Of Democracy and school Reform: Can Community Democratic School Reform Thrive in Americas Liberal are Participatory Democratic Culture? (Eric: Ed 425491).**
- _ Mark Holtkamp(2014): Leadership Skills and The Role Of Adaptability and Creativity Effective Leadership A literature Review geared Toward an integrative Model, Faculty Of Management and Governance University Of Twente.**
- _ M.D.Munford(2002): Leadership Skills For as hanging World Solving Complex Social Problems, U.S.A, p(16)**
- _ Milone, J(2021) Journal Of Campus Activities Practice and Scholarship,3 (1), 52-62.**
- _ Muammat, O.(2021): Exploring Students Perceptions Of leadership Skills in higher Education: An Impaat Stady of The Leadership Tranning Program Gifted Education International (5), 1-15.**
- _ Philip, J.,& Gavilova Aguilar, M.(2022): Student Perceptions Of Leadership Skills Necessary For Digital Transformation, Journal Of Education For Business, 97(2), 86-98.**
- _ Reaven, M.,(2009):” Citizen Participation In city Planning: New York City 1945-1975” Ptid, Department Of History NewYork University.**
- _ Stoiber,M.,& Abromiet, H(2006): “Anew Measure Ments Of Democracy: The Inclusion Of The Context “ Paper Presented at the Annual Meeting Of the Midwest Political Science Association, Chicago.**