



**"واقع تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء
الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وعلاقتها
بإدارة التميز"**

إعداد

**د/ أسماء أبوبكر صديق عبد الله
مدرس بقسم أصول التربية
كلية التربية-جامعة الوادي الجديد**

"واقع تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وعلاقتها بإدارة التميز"
د/ أسماء أبوبكر صديق عبد الله
مدرس بقسم أصول التربية
كلية التربية-جامعة الوادي الجديد

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وعلاقتها بإدارة التميز، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية لمبادئ القيادة ٣٦٠ درجة وإدارة التميز تُعزى لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، نوع الكلية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعانَت باستبانة مكونة من محورين؛ الأول للكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية لمبادئ القيادة ٣٦٠ درجة، والثاني للكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية لمبادئ إدارة التميز، وبلغ عدد فقراتها ٧١ فقرة وطبقت علي عينة قوامها ٢٤٤ عضواً من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية بأربع جامعات مصرية هي عين شمس، والإسكندرية، وأسيوط والوادي الجديد ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن توافر مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل ٣,٣٢٦٥.

- أن توافر مبادئ إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل ٣,٢٥٢٦. ومن أهم التوصيات التي أشارت إليها الدراسة ما يلي:

- اعتبار شرط الحصول على عدد معين من الساعات التدريبية في مجال القيادة والإدارة واجتيازها بنجاح شرط أساسي للتعين بأي منصب إداري أو قيادي بالجامعة.
 - اختيار رؤساء الأقسام بناء على معايير تستند إلى المهارات والقدرات القيادية بغض النظر عن مدة الخدمة وتاريخ التعيين والدرجة العلمية مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الخبرة.
 - العمل على إنشاء وحدة خاصة بإدارة التميز داخل الجامعات المصرية لما سيكون لها من دور في تعزيز ورفع مستوى تطبيق عناصر إدارة التميز وفق النماذج العالمية.
- الكلمات المفتاحية: القيادة ٣٦٠ درجة-رؤساء الأقسام الأكاديمية-إدارة التميز.

The reality of applying leadership 360 degrees to the heads of academic departments in Egyptian universities and their relationship to excellence management

Abstract

The study aimed to identify the reality of applying the principles of 360-degree leadership by the heads of academic departments in Egyptian universities and their relationship to the management of excellence, in addition to revealing the differences about the degree of practice by heads of academic departments in Egyptian universities of the principles of leadership 360 degrees and management of excellence attributed to the study variables, and used the descriptive approach, and used a questionnaire composed Biaxial; The first is to reveal the degree to which heads of academic departments in Egyptian universities practice the principles of leadership 360 degrees, and the second is to reveal the degree of practice by heads of academic departments in Egyptian universities of the principles of management of excellence, and the number of its paragraphs reached 71 paragraphs and applied to a sample of 244 members of the faculty and university leaders in four Egyptian universities. Ain Shams, Alexandria, Assiut and New Valley and among the most important results that it reached:

- The degree of availability of 360-degree leadership principles among heads of academic departments in Egyptian universities came in a moderate degree, with the arithmetic average of the axis as a whole reaching 3.3265.
- The degree of availability of the principles of excellence management among the heads of academic departments in Egyptian universities came in a moderate degree, where the arithmetic average of the axis as a whole was 3.2526.

Among the most important recommendations indicated by the study are the following:

- The requirement to obtain a certain number of training hours in the field of leadership and management and to pass them successfully is a prerequisite for appointing any administrative or leadership position at the university.
- Selection of department heads based on criteria based on leadership skills and capabilities, regardless of the length of service, date of appointment, and academic degree, taking into account the experience factor.
- Work to establish a unit for the management of excellence within the Egyptian universities because it will have a role in promoting and raising the level of application of the elements of excellence management according to international models.

Key words: 360 ° Leadership - Heads of Academic Departments - Excellence Management.

مقدمة

لقد بات جليا في الآونة الأخيرة أن معظم الطرق والأساليب الإدارية التقليدية والتي كانت متبعة من قبل غير قادرة بدرجة كبيرة على مواجهة تحديات هذا العصر واللاحق به وتحقيق الجودة الإدارية، حيث أصبحت الإدارة الفاعلة هي الإدارة التي تسير على مقومات الفكر الإداري المعاصر.

كما أن الثورة العلمية والتكنولوجية قد أحدثت تغيرات عميقة في العلاقات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وباتت تفرض على التعليم الجامعي مسؤوليات ومتطلبات تستدعي اجراء تغيرات جذرية خاصة في أنظمتها الإدارية والقيادية، وهو ما جعل العديد من الدول تتجه إلى الاهتمام بعملية الإصلاح الإداري، كما أدى هذا التطور السريع إلى ضرورة احتياجها إلى مساعدات للقيادات الجامعية يكون لها أثر كبير في نجاح العملية التعليمية، وتكون بمثابة نمط بديل عن القيادة بالشكل الهرمي التقليدي.

وإذا كانت الأقسام الأكاديمية بالجامعات تمثل الوحدة التنظيمية الأساسية في الجامعة، فهي تقع موقع القلب من الجسد، فعلى الرغم من كونها أصغر وحدة من وحدات التنظيم الجامعي، فإن الواقع يشير إلى أنها تعد حجر الزاوية في الجامعة، فالجامعة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال أقسامها العلمية؛ فهي المفتاح الحقيقي لرفع مستوى الإنتاجية في الجامعات كما ونوعا، وعلي عاتقها تقع مهمة تحقيق أهداف الجامعة، بل إن سمعة الجامعة ذاتها تتحدد بنوعية الأقسام الأكاديمية التي تتألف منها (الدهشان و السيسي، ٢٠٠٥).

بالتالي فإن وظيفة رئيس القسم الأكاديمي تعتبر واحدة من أهم الوظائف القيادية في الهيكل التنظيمي لأي جامعة إذ يأخذ على عاتقه الدور الأكبر في تحديد مواصفات مؤسسات التعليم الجامعي وإدارة القسم وتحقيق أهدافه بكفاءة عالية وتسيير اموره تجاه رسالة الجامعة. ورئيس القسم يمثل القيادة الأكاديمية والإدارية للقسم بما تتضمنه من تعدد المهام والادوار المطلوب منه القيام بها، ويواجه العديد من المسؤوليات والتحديات إذ أن عمله ليس قاصرا على تسيير القسم بشكل روتيني ومباشره اعماله التنظيمية فقط، بل إن دوره ينبغي أن يسير على جانبين متلازمين ومتكاملين الأول متعلق بالجانب الأكاديمي الخاص بالعملية التعليمية والبحثية والذي يمثل بنيان الجامعة، والجانب الثاني الإداري وهو المسؤول عن تهيئة

المناخ المناسب لتحقيق أعباء الجانب الأول (الحجيلي ن.، ٢٠١٠) ورئيس القسم الأكاديمي الذي يتحمل المسؤوليات السابقة لابد أن يكون لديه فهم لطبيعة عمله ومهامه وواجباته إلى جانب امتلاكه للعديد من المهارات الإدارية والأكاديمية والشخصية التي تؤهله للعمل بكفاءة واقتدار لتحقيق أهداف قسمه.

أي أنه من المهم أن يمتلك رؤساء الأقسام المهارات الأساسية في العمل الإداري إلى جانب فن التعامل مع الآخرين والقدرة علي حسن التصرف والبت في الأمور وغيرها من صفات الإداري الناجح، من خلال تحقيق الأهداف وتشخيص المشكلات والمعوقات الإدارية ومحاولة حلها (الجبوري و رحومي، ٢٠١١).

وإذا كان تحقيق الجامعة للتميز في الأداء يعتمد على مستوى جودة الخدمات الإدارية التي تقدمها القيادات الجامعية بصفة عامة ورؤساء الأقسام الأكاديمية بصفة خاصة؛ فلن يتأتى ذلك إلا باتباع نموذج للجودة في الإدارة يساعد للوصول إلى مستوى عال من الأداء المتميز (الكسر، ٢٠١٦).

بالتالي بات لزاما على مؤسسات التعليم الجامعي ضرورة امتلاك نظام إدارة قوي وفعال يساعدها على البقاء والاستمرار من خلال التكيف مع بيئة الاعمال الجديدة وافرازات العولمة وحدة التنافسية في عالم سريع التغير، وتبني أسس متميزة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، كما أنه يستطيع تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية، ومن ثم القدرة على تحقيق ميزات تنافسية دائمة لكل جوانب العمل الجامعي ومستوياته وأصحاب المصلحة وهو ما يطلق عليه اسم إدارة التميز (البرازي، ٢٠١٥).

وباستعراض الاتجاهات الإدارية الحديثة في مجال القيادة نلاحظ ظهور العديد من الأساليب الإدارية الناجحة عالميا، والتي أدت إلى رفع جودة العملية الإدارية للقيادات الجامعية منها أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة، والتي تعرف بأنها درجة تأثيرك في التطوير بغض النظر عن موقعك في المؤسسة، فلكي تصبح قائدا يمكنك أن تتعلم كيف تقود في المستويات العليا والمتوسطة والدنيا، حيث أكد خبراء وأخصائي القيادة أن ٩٩٪ من القيادة ينبع من وسط المنظمة لا من قمة الهرم الإداري، فمن الناحية الرسمية يكون دائما لأي منظمة قائد واحد فقط، فماذا تفعل إن لم تكن أنت ذلك القائد وترغب في تطوير مؤسستك (ماكسويل، ٢٠١٦).

وتتطلب القيادة ٣٦٠ درجة التأثير في كل الاتجاهات وأن تتعلم مجموعة متكاملة ومتداخلة من المهارات التي ستساعدك في نهاية المطاف على توجيه نموك القيادي وتأثيرك الإداري في الاتجاه الصحيح، وقادة الـ ٣٦٠ درجة يتميزون بشدة الكفاءة وتأثيرهم لا ينحصر على تابعيهم بل لمن يرأسهم ومع من هو في مستواهم ويمتد لمن يعملون تحت أيديهم، ويتمتع قادة ٣٦٠ درجة بصفات معينة هي التي تمكنهم من القيادة بجميع الاتجاهات وذلك يجعلهم ذوي قيمة عالية بأية منظمة (ماكسويل، ٢٠١٦).

ولقد حقق مفهوم القيادة ٣٦٠ درجة نجاحا عندما تم تدريب بعض القيادات الجامعية بإحدى الجامعات الأسترالية على مبادئه والذي أظهر نتائج جيدة فيما يتعلق بتطور أدائهم الإداري وقابليتهم للتغيير (Drew, 2009)، كما حقق نجاحا عندما طبق بدائرة التنمية الاقتصادية بالإمارات العربية المتحدة التي تبنت عددا من ممارسات القيادة ٣٦٠ درجة (العوضي، ٢٠١١).

وإزاء حال الجامعات اليوم، وزيادة التعقيدات في البيئة المحيطة بها بكافة جوانبها والحاجة إلى التغيير الشامل خصوصا في النواحي الإدارية والقيادية، وتنشيط العلاقات التفاعلية بين القائد والمرؤوسين والرؤساء والزملاء؛ ينبغي التحول إلى التفكير في أنماط قيادية حديثة أكثر ملائمة للتغيرات المجتمعية المحيطة بحث تحقق التميز في النواحي الإدارية بالجامعات، لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن واقع تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وعلاقتها بإدارة التميز.

مشكلة الدراسة وتسؤلاتها

أكدت نتائج العديد من الدراسات السابقة بأن مشكلة القيادات الإدارية والأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي - والمتمثلة في رؤساء الأقسام الأكاديمية بالدراسة الحالية - تعد من أهم المشكلات التي تواجه الإدارات العليا في الجامعات نظرا لافتقار معظمهم إلى الخبرات الإدارية الكافية والمهارات القيادية الفاعلة، كما أنهم يواجهون تحديات ومشكلات كثيرة ناتجة عن تعارض وغموض أدوارهم وعدم توافر المعايير اللازمة لترشيحهم وتقويمهم (دويدار، ٢٠١٥) (المخلافي، ٢٠١٨) (المحيذيف و الداود، ٢٠١٩) (عبدالستار و عويس، ٢٠١٩) (فوزي، ٢٠٢٠).

وباستعراض طرق اختيار وتعيين رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات المصرية يتأكد أن اختيارهم وتعيينهم يعتمد على كفاءتهم الأكاديمية أكثر من اعتماده على مهاراتهم الإدارية، كما أن المدرك للواقع الحالي للأداء الإداري للقيادات الجامعية بالجامعات المصرية بصفة عامة ولرؤساء الأقسام الأكاديمية بصفة خاصة يلاحظ وجود حالات من التذمر حول السلوكيات الإدارية لبعض القيادات تتردد من خلال أعضاء الهيئة التدريسية او العاملين بالجامعة أو حتى الطلاب، كما وجد بعض الإخفاقات القيادية التي تعد مشكلة حقيقية تؤثر سلبا على رضا التدريسيين مما يزيد شعورهم بالإحباط، وربما عدم الشعور بالرضا عن مهنة التدريس الجامعي ككل (عبدالستار و عويس، ٢٠١٩).

والمتتبع لواقع عملية ترشيح رؤساء الأقسام في الجامعات العربية بصورة عامة والجامعات المصرية بصورة خاصة يلاحظ أن هذه العملية لا تستند في غالبيتها إلى معايير علمية مقننة، إنما تعتمد عادة على اعتبارات شخصية قائمة على ترشيح الزملاء بالقسم أو عمداء الكليات حيث يتم ترشيح رؤساء الأقسام الذين يفتقرون إلى المهارات والخبرات القيادية التي تمكنهم من الاضطلاع بمهامهم الإدارية والتربوية بكفاءة عالية، حيث أن معظم خبرات رؤساء الأقسام ناتجة من ملاحظاتهم أو تقليديهم لنماذج رؤساء أقسام سابقون، ويعزو ذلك لعدم وجود توصيف للمهام والمسؤوليات التي ينبغي أن يضطلع بها رؤساء الأقسام، مما يؤدي إلى ضعف فاعلية أداء رؤساء الأقسام وبالتالي التأثير على مخرجات الاقسام وعدم رضا المستفيدين من أعضاء هيئة التدريس والطلبة مما ينعكس على أداء الجامعة ككل (فلانة، ٢٠١٠).

هذا بالإضافة إلى أن كثير ممن يتولون هذا العمل يبدأون عملهم في الغالب دون رؤية واضحة لمجال الإدارة ودون سبق إعداد او خبرة إدارية، فاختيار رئيس القسم وتعيينه في منصبه يعتمد في الغالب على مهاراته في البحث والتدريس وليس من الضروري أن من يتفوق في البحث والتدريس يتفوق في تصريف شؤون القسم وادارته (الحربي، ٢٠١١).

أما فيما يتعلق بعمليات التدريب فقد بذلت وزارة التعليم العالي المصرية منذ نهايات القرن الـ ٢٠ وحتى الآن جهودا ملموسة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بما فيهم رؤساء الأقسام الأكاديمية، وأدت المبادرات إلى إنشاء مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية سنة ٢٠٠٤، إلا أن ذلك المشروع لا يكفي لتطوير كل المهارات التي يحتاجها القادة الجامعيين في مجال عملهم ولا يستطيع وحده معالجة المشكلات التي تستجد في

الواقع الإداري كل يوم، هذا إلى جانب ما يعانيه المشروع من العديد من أوجه القصور، وبالتالي تحتاج عمليات التدريب الإداري للقيادات الجامعية إلى تبني مداخل جديدة تحقق التميز والكفاءة الإدارية.

وباعتبار أن إدارة القوى البشرية في الجامعات الحديثة وعلى رأسها القيادات الجامعية بما تشمله من رؤساء الأقسام الأكاديمية- تعتبر ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل الجامعات وإدارة التميز بها، إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها تعد من أهم الركائز التي تحقق للجامعة أهدافها؛ فهذا يستدعي أن يتم اختيارهم بدقة مع الأخذ بالاعتبار المكونات الشخصية والقيادية والعلمية والنضج والاحترام والتميز الأكاديمي بين زملائهم (الخطيب و رداح، ٢٠٠٦).

ولما كان الواقع الحالي يشير إلى أن رؤساء الأقسام يختارون على أساس إنجازاتهم الأكاديمية لا قدراتهم الإدارية، دون إعداد أو تدريب سابق على رئاسة القسم، وفي محاولة لتلافي مشكلاتهم الأكاديمية، ولتطوير أدائهم الإداري أستخدم في ذلك عالميا العديد من الأساليب الإدارية الحديثة، وفي مقدمتها أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة باعتباره أحد السبل من اجل احراز التميز والمعايير العالية في الأداء داخل التعليم الجامعي.

بالتالي وفي ضوء ما سبق وانطلاقا من أهمية دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحقيق تقدم ورفعة الجامعة، علاوة على أن الاهتمام بتجويد التعليم العالي وتميز مؤسساته أصبح الشغل الشاغل للمجتمعات النامية والمتقدمة على السواء، كما يعد الارتقاء بالأداء الإداري لرؤساء الأقسام أحد أهم السبل لضمان تحقيق تفوق مؤسسات التعليم العالي وتحسين جودتها وتميزها؛ ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية لنتناول واقع تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وعلاقتها بإدارة التميز.

وفي ضوء ما سبق تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما واقع تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وعلاقتها بإدارة التميز؟ ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس، الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار الفكري لمصطلح القيادة ٣٦٠ درجة؟

٢. ما الإطار الفكري لمصطلح إدارة التميز؟

٣. ما الواقع الحالي للأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية، وما أهم المشكلات والتحديات التي تواجههم؟
٤. ما درجة تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٥. ما درجة تطبيق مبادئ إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية لمبادئ القيادة ٣٦٠ درجة يمكن أن تعزي لاختلاف متغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، نوع الكلية)؟
٧. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية لمبادئ إدارة التميز يمكن أن تعزي لاختلاف متغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، نوع الكلية)؟
٨. هل توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين " درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية لمبادئ القيادة ٣٦٠ درجة ومبادئ إدارة التميز؟
٩. ما التوصيات المقترحة لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية باستخدام أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة في إطار إدارة التميز؟
- أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وعلاقتها بإدارة التميز، كما تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية: -
١. تقديم إطار نظري تعريفي لمفهوم القيادة ٣٦٠ درجة.
 ٢. تقديم إطار نظري تعريفي لمفهوم إدارة التميز.
 ٣. التعرف على واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية.
 ٤. التعرف على درجة تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية من وجهة نظر عينة الدراسة.
 ٥. التعرف على درجة تطبيق مبادئ إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية من وجهة نظر عينة الدراسة.

٦. التعرف على الفرق بين استجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزي للعوامل (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، نوع الكلية).
٧. التعرف على العلاقة بين أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة وإدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية.
٨. التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية باستخدام أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة وإدارة التميز.

أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال:

- ١- تناولها لموضوع من الموضوعات الحديثة وهو القيادة ٣٦٠ والتي -على حد علم الدراسة- تعد الدراسات به قليلة إلى حد ما، وبالتالي محاولة إثراء الدراسات التي أجريت في ذلك المجال.
- ٢- أنها تفتح المجال أمام تطبيق موضوع القيادة ٣٦٠ درجة في مجالات أخرى غير التعليم الجامعي.
- ٣- أن النتائج التي أسفرت عنها الدراسة قد تفيد المسؤولين وصانعي القرار بمؤسسات التعليم العالي والجامعي في التعرف على أسلوب قيادي حديث قد يسهم في معالجة بعض أوجه القصور والنقص التي تعاني منها الأساليب الإدارية المتبعة حالياً.
- ٤- أن التوصيات الذي قدمتها الدراسة الحالية قد تفيد المسؤولين بالجامعات المصرية في معرفة كيفية تفعيل آليات تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة.

الدراسات السابقة: قامت الدراسة الحالية بتقسيم الدراسات السابقة إلى محورين، الأول

تناول الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة ٣٦٠ درجة، والثاني تناول الدراسات السابقة المرتبطة بإدارة التميز وذلك كما يلي:

أولاً: الدراسات المرتبطة بالقيادة ٣٦٠ درجة

- لقد تم التوصل إلى عدد قليل من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة ٣٦٠ درجة، وتم ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، بما يخدم أهداف الدراسة كما يلي:
- ١- دراسة (السقا و العتيبي، ٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة بـ ٣٦٠ لدى قائدات المدارس المتوسطة شرق مدينة الرياض ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر

مشرفات القيادة المدرسية وقائدات المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة كانت الاستبيان الذي طبق على عينة قوامها ١٢٠ من مشرفات القيادة المدرسية والمعلمات وقائدات المدارس، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن درجة تطبيق القيادة ٣٦٠ درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة في شرق مدينة الرياض جاءت بدرجة عالية وبمتوسط عام ٢,٨٣ من ٣ وبدرجة عالية لكل محور على حدي.

٢- دراسة (Manning, 2013) هدفت الدراسة تقييم نمط القيادة بـ ٣٦٠ درجة لسلوكيات القيادة في سياقات مختلفة، وكانت عينة الدراسة مجموعة من المديرين في القطاع العام في المملكة المتحدة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القادة والقيادة بـ ٣٦٠ درجة وتختلف هذه العلاقات على حسب الأقدمية الفردية والتحكم والسيطرة على الموارد فضلا عن حجم المنظمة ومعدل التغيير التنظيمي.

٣- دراسة (Hemat, 2011) هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى أداء المشرفين في جوانب القيادة والاتصال وإدارة المهام بطريقة ٣٦٠ درجة في مدارس سبيسر الثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، والاستبيان كأداة للدراسة الذي طبق على عينة عددها ٢٧ معلم، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة حصول جانب الاتصال على درجة فوق المتوسط، أما الجانب القيادي فكانت بدرجة جيدة وإدارة المهام حصل على درجة متوسطة وكان أداء المشرفين الذكور أفضل من أداء المشرفات الإناث.

٤- دراسة (Drew, 2009) هدفت إلى التعرف على أهمية القيادة ٣٦٠ درجة في تطوير القيادة الفردية واستخدمت الدراسة المقابلة شبة المنظمة مع المشاركين لاستطلاع آرائهم قبل وبعد التمرين على القيادة بـ ٣٦٠ درجة ثم استخدام المقارنة لتحليل ردود الفعل كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من ٨ أعضاء من القادة الناشئين الجدد في إحدى الجامعات بأستراليا وكانت أهم النتائج التي توصلت لها أنه بعد حصول القادة المستجدين على تغذية راجعة وتدريب خاص بالقيادة بـ ٣٦٠ درجة صارت لهم رؤى جديدة وقدره على التطور.

ثانياً: الدراسات المرتبطة بإدارة التميز

١. دراسة (زرزار و غياد، ٢٠١٩) حاولت الدراسة التطرق بالتحليل والمناقشة إلى موضوع إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوربي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن

أهم النتائج التي توصلت إليها أن تحسين كفاءة الجامعات ونوعيتها بات أمراً ضرورياً، وبالتالي الاستفادة من الخبرات العالمية ذات الفاعلية والكفاءة بعد أن أصبح مدخل إدارة التميز أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى لتحسين كفاءة الجامعات وزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات المحيطة بها.

٢. دراسة (المخلافي، ٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قيادات جامعة الملك خالد لإدارة التميز وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقام الباحث بإعداد استبيان تم تطبيقه على عينة الدراسة التي بلغ عددها ٣٥٠ عضو هيئة تدريس بالجامعة، ومن النتائج التي توصلت إليها أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة الملك خالد لإدارة التميز جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة.

٣. دراسة (أبو حميدان و بطاح، ٢٠١٨) هدفت الدراسة تقصي واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء ونواب ومساعدى العمداء ورؤساء الأقسام العاملين في ١١ جامعة حكومية أردنية وعددهم ٢١٧ فرداً واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة.

٤. دراسة (سكر ن.، ٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الأقصى لإدارة التميز واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقامت بإعداد استبيانين الأول خاص بإدارة التميز والثاني خاص بالأداء الوظيفي وتم تطبيقها على عينة عددها ٢٢١ عضو هيئة تدريس بجامعة الأقصى ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى لإدارة التميز جاءت بدرجة متوسطة وأن هناك علاقة ارتباط موجبة بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى لإدارة التميز وتحسن الأداء الوظيفي.

٥. دراسة (المدو، ٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة التميز والاداء الجامعي في الكليات الاهلية، وتم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة، تم توزيعها على عينة تضمنت ٣١ عضو هيئة تدريس بعدد ٥ من الكليات الاهلية بالعراق واستخدمت

- المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت لها وجود علاقة ارتباط موجبة بين إدارة التميز وتحسين الأداء الجامعي.
٦. دراسة (البرازي، ٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت واستخدمت المنهج الوصفي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تقديم بعض التوصيات والتحديات المتعلقة بتطبيق إدارة التميز بجامعة الكويت.
٧. دراسة (Abdallah, 2013) هدفت الدراسة معرفة مستوى تطبيق أحد معايير النموذج الأوربي لإدارة التميز وهو معيار القيادة دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة فلسطين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، باستعمال أداة الدراسة ممثلة في الاستبيان، الذي طبق على عينة مكونة من ٦٤ من الموظفين والاداريين، ومن أهم النتائج التي توصلت لها أن مستوى الأداء القيادي جاء بدرجة مرتفعة.
٨. دراسة (Narges & Fedeydoon, 2013) هدفت الدراسة إلى تطبيق نموذج إدارة الجودة الأوربي لتقييم جودة الخدمة التي تقدمها المكتبة الوطنية في دولة إيران من خلال تقييم ذاتي باستخدام استبيان المنظمة الأوربية لإدارة الجودة الذي طبق على ٢٢ موظفاً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة صعوبة فهم مبادئ النموذج الأوربي من قبل المدراء مما استدعى من الباحثين توزيع بعض المنشورات المتعلقة بالمعايير وعقد ورشة تعليمية لنفس المضمون.

التعليق على الدراسات السابقة: من خلال الدراسات السابقة تم استنتاج ما يلي:

- من أهم المشكلات التي واجهت الدراسة في تناولها للبحث الحالي هو قلة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة ٣٦٠ درجة وبخاصة على المستوى العربي، على الرغم من الاهتمام بهذا الموضوع على المستوى العالمي.
- أن تطبيق أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة قد حقق نجاحاً عند التدريب عليها لدى القياديين بالتعليم الجامعي الأسترالي وهذا ما أكدته (دراسة Drew, 2009).
- أن تطبيق أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة قد حقق العديد من المميزات المرتبطة بتحسين المناخ التنظيمي بالتعليم المدرسي وهذا ما أكدته دراسة (Hemati, 2011) ودراسة (Manning, 2013) ودراسة (امتثال السقا وناهية العتيبي، ٢٠١٩).

- أن موضوع إدارة التميز ازدادت الحاجة إليه في الآونة الأخيرة في ظل التحولات العالمية الجديدة، كونه من الموضوعات الإدارية الحديثة في علم الإدارة والتي تشجع على الإبداع وتطوير المناهج والتعاون المشترك وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة (العياشي والعياد، ٢٠١٩).

- أن معظم الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة التميز هدفت إلى توضيح أهمية إدارة التميز في تحقيق الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم الجامعي وتحسين وتطوير كل من الأداء الإداري والأكاديمي للجامعات.

وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد منهجيتها، وفي التعرف على التحديات التي يواجهها استخدام أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة وإدارة التميز، والتعرف على مبادئها، وأهم المعايير التي يستندوا عليها، وكذلك بناء أداة الدراسة وتحليل وتفسير نتائجها.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، وتناول موضوع القيادة ٣٦٠ درجة وإدارة التميز، وتختلف عنها في أنها تتعرف على آراء عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية بالتعليم الجامعي المصري في درجة تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية، وعلاقته بإدارة التميز.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في دراسة واقع تطبيق أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وعلاقته بإدارة التميز وهو ما أغفله الدراسات السابقة العربية.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، مع الاستعانة باستبانة تم تطبيقها على عينة الدراسة للتعرف على واقع تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وعلاقته بإدارة التميز.

مصطلحات الدراسة:

القيادة ٣٦٠ درجة: تعرف في الدراسة الحالية بأنها الطرق والإجراءات التي يتبعها رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية مع أنفسهم والزملاء والرؤساء والمرؤوسين بما يعمل على تحسين مناخ العمل التنظيمي داخل الجامعة وتحقيق أهدافه بجودة عالية.

رؤساء الأقسام الأكاديمية: يعرفوا بالدراسة الحالية بأنهم أحد أعضاء هيئة التدريس بالقسم والذين تؤهلهم صلاحياتهم الرسمية الممنوحة من قبل الجامعة لتنفيذ السياسة العامة للقسم وإدارة شؤونه المالية والعلمية والإدارية إلى جانب القيام بعملية التدريس الجامعي.

إدارة التميز: تعرف بالدراسة الحالية بأنها تلك الممارسات المستمرة والهادفة التي يقوم بها رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وتنعكس إيجابيا على أدائهم وذلك من خلال عدد من المرتكزات بهدف تحقيق أعلى معدلات الكفاءة والفاعلية للجامعات المصرية على المدى البعيد.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي (الأكاديمي): اقتصرت الدراسة في حدها الموضوعي على دراسة موضوع القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بإدارة التميز.

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على استجابات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بأربعة من الجامعات المصرية هي (عين شمس-الإسكندرية-أسيوط-الوادي الجديد) وذلك بكليات التربية والآداب كعينة للكليات النظرية، والعلوم والزراعة كعينة للكليات العملية وفقا لعدة متغيرات هي: (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، نوع الكلية).

الحد المكاني: تقتصر هذه الدراسة في الجانب التطبيقي على جامعات (عين شمس-الإسكندرية-أسيوط-الوادي الجديد).

الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة وجمع البيانات في شهر يوليو واغسطس ٢٠٢٠م.

الإطار النظري

أولا: الإطار الفكري الحاكم للقيادة ٣٦٠ درجة (المفهوم-الأهمية والأهداف-المبادئ-التحديات-الممارسات).

(أولا-أ) مفهوم القيادة ٣٦٠ درجة: يعتبر جون سي ماكسويل John Maxwell مؤسس ورئيس مجلس إدارة شركة "Equip" التي كانت تهدف إلى صناعة مليون قائد على مستوى العالم - ثم ضاعفت هذا الهدف إلى أن وصلت إلى صناعة خمسة ملايين قائد حول العالم - هو صاحب والمكتشف الأول لمصطلح القيادة ٣٦٠ درجة، ومن وجهه نظر ماكسويل أن القيادة الحقيقية ليس لها ارتباط بمنصب أو لقب، فقد يكون الإنسان قائد حقيقيا ولكن من دون منصب أو لقب فالقيادة من وجهه نظرة تعرف على أنها القدرة على التأثير على الآخرين لدفعهم إلى تحقيق رؤية معينة (ماكسويل، ٢٠١٦).

وعندما أشار ماكسويل إلى مصطلح القيادة ٣٦٠ درجة وذلك عام ٢٠٠٦م بكتابه الذي يحمل نفس الاسم، وضح المفهوم بقوله "في كل مرة تقريبا ألقى فيها محاضرة عن القيادة يأتي شخص ليقول لي "يعجبني ما تقوله عن القيادة، وأود أن أصبح قائدا، لكنني لا أستطيع تطبيقه لأنني لست القائد الأعلى في المؤسسة، والشخص الذي أعمل تحت رئاسته - في أحسن الأحوال - قائد متوسط المستوى" ليكون رد ماكسويل أننا كلنا تقريبا نعيش في "مؤسسات" لسنا القادة أو أصحاب الكلمة النهائية فيها؟ ربما البيت، الأسرة، المسجد، الشارع، الشركة، المدرسة، الكلية، الجامعة، العمل... إلخ أغلبنا يعمل في إحدى هذه المؤسسات وهو ليس القائد الأعلى فيها، وكثيرا ما نرفض الواقع الذي نعيشه ونود أن نغيره، ليكون الحل هو القيادة ٣٦٠ درجة (Maxwell, 2006).

وبالتالي عرفت بأنها " القيادة التي يكون قاداتها في الوسط ويلعبون دورا حاسما في منظماتهم من خلال تمتعهم بمنظور أفضل لرؤية كيف تؤثر أي مشكلة معينة فيهم، حيث أنهم قادرون على دراستها والبحث فيها لأعلي ولأسفل صعودا وهبوطا، وكذلك على نفس المستوي" (ماكسويل، ٢٠١٦).

كذلك عرفت بأنها " الطرق والمهارات التي تمكن قائد أي منظمة أو دائرة من مواجهة التحديات الرئيسية وتمكنه من القيادة في مختلف المستويات العليا والمتوسطة والدنيا وتساعد على تطوير تأثير المنظمة من خلال استخدام أساليب ومهارات القيادة ويكون في نهاية المطاف عضوا فعالا وأكثر قيمة في الدائرة (العوضي، ٢٠١١).

وأیضا عرفت بأنها الطرق والمهارات التي تستخدمها قائدات المدارس المتوسطة مع أنفسهن ومع الزملاء ومع الرؤساء والمرؤوسين مما يزيد من دائرة تأثيرهن في جميع الاتجاهات بما يكون فيه مصلحة العمل (السقا و العتيبي، ٢٠١٩).

ونلاحظ مما سبق أن مفهوم القيادة ٣٦٠ درجة هي نوع من أنواع القيادة المؤثرة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها، وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل، كما تعمل على تحفيز مرؤوسيه بشكل كبير، والعمل على رفع الوعي لديهم بأهمية وقيمة تحقيق أهداف مؤسساتهم، والسمو بالاهتمامات الشخصية لدى المرؤوسين لتحقيق ازدهار ومصحة المنظمة، وتحقيق تغييرات مخططة مرغوبة بمؤسساتهم من خلال مشاركة القادة والمرؤوسين في تحقيق الأهداف وإيجاد الطرق المناسبة للنجاح، وتعتمد على عدد مختلف من الآليات التي ترفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتعزيز دوافعهم الذاتية وذلك بربط هوية المرؤوسين بالأهداف المرجو تحقيقها،

وقائد ٣٦٠ المؤثر هو الذي يمتلك القدرة على تعزيز وبناء رؤية مشتركة ويلهم المرؤوسين لتطوير أساليبهم لحل المشكلات ويسعى باستمرار لتطوير مهارات المرؤوسين، ومن أهم مهاراته جعل المرؤوسين يهتمون بالعمل بدافع ذاتي، بالإضافة لذلك، يمتلك مهارة تحديد نقاط قوة وضعف مرؤوسيه وتحديد المهام لكل شخص حسب إمكانياته وقدراته لزيادة نجاحه في العمل.

وبالتالي فإن أفضل ما يميزهم هو قدرتهم على إلهام من حولهم، وتشجيعهم وتحفيزهم من أجل تحقيق المزيد من الإنجازات والتميز بشكل عام، وكل ذلك بفضل شخصيتهم ونزاهتهم وولائهم لتنفيذ ما يتعهدون به؛ فهم يعززون الثقة، وبالتالي يساهمون في رفع مستويات التميز والابداع ضمن فريق العمل.

وبالتالي فإن مفهوم القيادة ٣٦٠ درجة يعني أن تقود من هم أعلى منك، ومن هم أسفل منك، ومن هم في مستواك (كل الاتجاهات)، وذلك عندما تكون في مواقف أو مؤسسات لست صاحب الكلمة فيها، ولكن الوضع فيها لا يروق لك وتود أن تؤثر على المؤسسة إيجابياً، ففي هذه الحالة فإن فنون القيادة العامة لا تتفع تماماً ويأتي هنا دور قائد الـ ٣٦٠ درجة .

وفي الدراسة الحالية تعرف القيادة ٣٦٠ درجة بأنها الطرق والإجراءات التي يتبعها رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية مع أنفسهم والزملاء والرؤساء والمرؤوسين بما يعمل علي تحسين مناخ العمل التنظيمي داخل الجامعة وتحقيق أهدافه بجودة عالية.

(أولاً-ب) أهمية وأهداف القيادة ٣٦٠ درجة: تكمن أهمية القيادة ٣٦٠ درجة في دورها في تنمية بيئة العمل وتحقيق التقارب في العلاقات، فهذا النوع من نمط القيادة يعتمد على كيفية قبول الشخص (المدير) لتغيير نفسه باستخدام النموذج الجديد لأسلوب القيادة للحفاظ على المنظمة والتقدم بها إلى الأمام مع عدم إغفال أهمية مهارات وأنواع القيادات الأخرى (العوضي، ٢٠١١).

كما قد أشار Keyser إلى أنه قد لا يوجد في الوقت الحالي أفضل من نمط القيادة ٣٦٠ درجة لتحسين القيادة (Keyser, 2014) وهذا ما أكده Maxwell أيضاً حول تمتع قادة الـ ٣٦٠ درجة بصفات معينة تمكنهم من القيادة في جميع الاتجاهات، وذلك ما يجعلهم ذوي قيمة عالية بأي منظمة (ماكسويل، ٢٠١٦)، كما أشار العوضي إلى أن تطبيق القيادة ٣٦٠ درجة يساعد على تقدم المنظمة والحفاظ عليها (العوضي، ٢٠١١).

ومن الأهداف التي يسعى القادة وفق ذلك النموذج إلى تحقيقها ما يلي:

- ١- إيجاد فريق قيادة أكثر فعالية.
 - ٢- العمل ضمن فريق.
 - ٣- تأهيل القيادة من المنتصف لقيادة ذات مستوى اعلي (ماكسويل، ٢٠١٦).
 - ٤- العمل على انجاز جميع عمليات الإدارة من (تخطيط وتنظيم ومتابعة واشراف) بجودة عالية تصل إلى مستوى التميز في الأداء.
 - ٥- الاسهام في أداء العاملين لمهامهم بكفاءة وفاعلية.
 - ٦- توفير مناخ تسوده العلاقات الحسنة والروح الطيبة (Norris, Nichols, & Caspersen, 2012).
 - ٧- تكوين قادة في كل مستوى من مستويات المنظمة / المؤسسة.
 - ٨- النجاح في قيادة أي مستوى يؤهل لقيادة مستويات أعلى.
 - ٩- التعاون في البحث عن أفكار الموظفين واقتراحاتهم الجيدة، وعمليات اتخاذ القرارات بما يحقق مصلحة المنظمة (محفوظ، ٢٠١٦).
- نلاحظ مما سبق أن قائد الـ ٣٦٠ درجة هو الشخص الذي تكون أهدافه هي توجيه أعضاء فريقه المباشرين والتأثير عليهم بحيث يكون لهم دور كبير ونجاح في المنظمة، بحيث يتبنون معا نوع من أنواع التفكير الابتكاري أو ما يعرف باسم التفكير خارج الصندوق، كما أن مساهمتهم في تطوير منظماتهم تتجاوز مجال مسؤوليتهم الشخصية.
- (أولاً-ج) مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة:** تنقسم المبادئ التي تقوم عليها القيادة ٣٦٠ درجة إلى أربع اتجاهات كما يلي:

١- القيادة لأعلى (القيادة للمستويات العليا): القيادة لأعلى هي أهم وأصعب جزء في قيادة ٣٦٠ درجة، ويذكر (ماكسويل، ٢٠١٦) أنه إذا أردت أن تقود لأعلى فحاول أن تخفف العبء عن قائدك، فيمكن أن تسأله بين الحين والآخر إذا كان يحتاج المساعدة، لأن ذلك يجعلك ملحوظا، ويجعل لك ميزة خاصة ويزيد من قيمتك وتأثيرك في المؤسسة، كما أن قيامك بعملك على أكمل وجه يساهم في ذلك كثيرا، أيضا فإن إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهك بدلا من توجيهها إلى قائدك ليحلها هو يخفف كثير من العبء عليه، بمعنى أنه لا تكفي فقط بطرح المشكلة، بل أوجد حلا لها، ونكر (ماكسويل، ٢٠١٦) عدة مبادئ للقيادة لأعلى منها:

- سيطرة قائد ٣٦٠ درجة على عواطفه ومشاعره، وسيطرته على الوقت وسيطرته على كلماته.
 - أن يخفف قائد ٣٦٠ درجة العبء عن قائده الأعلى منه، وذلك حينما يقوم بعمله على أكمل وجه وأن يقوم بجهد إضافي فإنه بذلك يساعد قائده الأعلى.
 - أن يفعل القائد بـ ٣٦٠ درجة ما لا يفعله الآخرون وذلك بتولي المهام الصعبة مما يمكنهم من حل المشكلات ويكسبهم الاحترام.
 - أن يستثمر القائد بـ ٣٦٠ درجة علاقته مع رئيسه وذلك لمصلحة العمل فعليه مثلاً أن يفهم شخصية رئيسه ويتواصل معه بما يحقق صالح العمل وإنجاز رؤية المؤسسة وتحقيق أهدافها.
 - أن يستعد قائد ٣٦٠ درجة في كل مرة يأخذ من وقت رئيسه وذلك لان وقت القادة في المستويات الأعلى ثمين وللاستفادة من كل دقيقة عند مقابلتهم لابد من الإيجاز وعدم الارتجال والتفكير والتخطيط المسبق قبل مقابلتهم.
 - أن يعرف قائد ٣٦٠ درجة متى يتمسك برأيه ومتى يتنازل عنه، وذلك لأن قادة المنتصف ليس لديهم سلطات كبيرة، ويجب أن يقوموا بالحركة الصحيحة في الوقت المناسب وبالذافع الصحيح.
 - أن يكون قائد ٣٦٠ درجة منجزاً في الفريق، فالقائد الكفاء هو من يجد طريقة لإنجاز المهام مهما كانت الظروف فهو ينتج حتى في غياب رئيسه، ومهما اشتدت الضغوط وقلت الموارد، فهو منتج حتى عندما تقل القوة الدافعة ومهما كان العبء ثقيلاً والوقت محدوداً.
 - أن يعمل قائد ٣٦٠ درجة على أن يكون في غده أفضل من يومه فسر تطوره الشخصي يجب أن يتعلق بالنمو أكثر مما يتعلق بالأهداف.
- نلاحظ مما سبق أن أهم ما ينبغي أن يتميز به قائد الـ ٣٦٠ درجة فيما يخص المستويات الأعلى في أنه يقوم باختصار بتخفيف العبء عن قائده بأن يكون نفس الشخص الذي يريده قائده وذلك اما أن تسأله مباشرة وتنفذ ما يقوله او تقوم أنت بنفسك بما هو مطلوب القيام به لتكون المحصلة النهائية بالنسبة للعمل إنجاز، وسرعة وإتقان، كماً وكيفاً، ومهارات اتصال وقيادة.

٢- قيادة الزملاء في نفس المستوى: القيادة على نفس المستوى تعني أن تقود منافسيك بأن تؤثر فيهم إيجابياً، وتلهمهم وتساعدهم بكل ما تستطيع، وتهتم بهم وترعاهم وتعطيهم كل ما لديك وتؤهلهم لكي يؤدوا العمل على أكمل وجه، ونكر ماكسويل عدة مبادئ للقيادة في نفس المستوى كما يلي (ماكسويل، ٢٠١٦):

- فهم وممارسة وإكمال دائرة القيادة: لكسب المصداقية والتأثير في الزملاء فلا بد من فهم دائرة القيادة وممارستها معهم وهذه الدائرة تبدأ بالرعاية وتنتهي بالنجاح؛ فالناس دوماً تتوجه نحو من يهتم بهم وابتعدون عن من يقلل من شأنهم.
- أن يجعل القائد تأهيل أقرانه من القادة مقدماً على التنافس معهم: لا شيء يعيب المنافسة، والقائد العظيم هو من يتعامل مع المنافسة ويسيرها لمصلحة العمل ويحرص على التكامل مع الزملاء لأعلاء منافستهم.
- أن يكون باقي القادة بالمؤسسة أصدقاء له: فالصداقة هي أساس التأثير وهي إطار النجاح لذلك على القائد أن يوجد ميولاً مشتركة غير متعلقة بالعمل مع أقرانه من القادة.
- أن يتجنب القائد الخلافات الصغيرة مع الأقران: قبل الجدال يجب على القائد أن يلقي نظرة على الموضوع من كافة جوانبه فلا يعارض المصلحة العامة ويدافع عن الصواب وليس عما يلقي رواجاً.
- أن يوسع القائد دائرة معارفه: يمكن للقائد التعرف على من لا يعرفهم والتعامل مع أشخاص خارج تخصصه وخارج حدود تحيزه لأن ذلك سيساعده في توسيع دائرة تأثيره وسيساعده في استثمار الوقت لأن ذلك الأمر يصب في مصلحة العمل.
- أن يكون الفوز للفكرة الأفضل: قائد الـ ٣٦٠ درجة يتنازل عن فكرته إن وجد أفضل منها، ويساعد الفريق على إيجاد أفضل الأفكار ولا يسمح للأمور الشخصية بالسيطرة على آرائه. ونستخلص مما سبق أن التوجه الذهني لقائد الـ ٣٦٠ درجة في نفس المستوى يكون في (نحن وليس أنا)، (المؤسسة وليس أنا)، (النجاح العام وليس النجاح الشخصي)، ونلاحظ أنه يصعب على كثير من القادة المبتدئين القيادة على هذا المستوى، لأنهم لا يزالون في محاولة إشباع الرغبة والحاجة الإنسانية أو ما يطلق عليه اسم تحقيق الذات، ولكن من أجل نجاح المؤسسة، فالأمر يستحق المحاولة.

٣-قيادة من هم تحت مستواك (القيادة للمستويات الدنيا): ذكر (Keyser, 2014) أنه حينما يتمتع القادة بالتواضع وبالثقة الداخلية وبقبول آراء الآخرين البناءة وتقبلها وتقديرها، فإن هذه القيادة ستحظى باحترام أعضاء فريقها، فقيادة الـ ٣٦٠ درجة يقودون من خلال التأثير وليس من خلال المنصب وينتهجون ذلك ليس مع رؤسائهم ومن هم في نفس مستواهم بل حتى مع مرؤوسيه.

وذكر ماكسويل عددا من المبادئ التي يحتاجها قادة الـ ٣٦٠ درجة لقيادة المستويات الدنيا

كما يلي (ماكسويل، ٢٠١٦):

- أن يسير القائد ببطء بين الردهات: إن السير ببطء بين الردهات مهارة مفيدة للقيادة لأسفل، فالتواصل مع الناس يجب السير بنفس سرعتهم والاهتمام بهم.
- أن ينظر القائد للجميع على أنهم أوراق رابحة: قائد الـ ٣٦٠ درجة يبحث عن القدرات الكامنة داخل مرؤوسيه ويعمل لإخراجها، فبينما يشعر بعض القادة بعدم الأمان عندما يرى موظفا بزغ نجمه ويحاول دفعه لأسفل، يشجع ويحفز قادة الـ ٣٦٠ درجة قدرات مرؤوسيه، وهذا هو الفرق بين قادة الـ ٣٦٠ درجة وغيرهم.
- أن يطور القائد مرؤوسيه: أن العمل على تطوير الموظفين له مردود إيجابي على العمل ومخرجاته، وليصبح المرء قائدا بالـ ٣٦٠ درجة لا بد أن يتحمل مسؤولية صياغة أسلوب قيادته بما يتلاءم مع احتياجات موظفيه والعمل على تطويرهم بما يخدم العمل.
- أن يضع القائد الآخرين في مناطق قوتهم: عندما يوضع الأفراد في مناطق قوتهم تصبح وظائفهم مجزية وتشعرهم بالتحقق والإشباع ويصب ذلك في مصلحة العمل.
- أن يكون القائد نموذجا للسلوك الذي يرغب فيه: يجب على القادة أن يكونوا هم ما يريدون أن يروه في الآخرين، فالقائد الذي يرغب في أن يزرع سلوكا معينا في ثقافة بيئة العمل التي يديرها عليه أن يبدأ بنفسه لأن التابعين دائما يحتذون بقادتهم.
- أن ينقل القائد الرؤية: رغم أن قادة المنتصف قد لا يكونون مبتكري الرؤية لكن يجب عليهم تفسير الرؤية بطريقة تجعل المرؤوسين يعملون في الاتجاه الصحيح.
- أن يكافئ القائد النتائج: من الأهمية بمكان مكافأة النتائج بطريقة فورية لأن أي أفعال يكافئها القادة ستتكرر، ومكافأة النتائج تعني ألا تقدم للجميع مكافآت متساوية حتى لا ينتهي الأمر بعدد من محدودي الكفاءة.

نلاحظ مما سبق إن القيادة لأسفل هي القيادة الأشهر وذلك بأن تقود وتؤثر إيجابيا فيمن تقودهم وتضيف لهم القيمة الحسنة، وتسعي إلى تطوير قدراتهم وتساعدتهم لتحسين حياتهم العملية والشخصية، وترفعها لأعلى مستوى، وتجعل منهم قادة.

٤- قيادة الذات: تعرف إدارة الذات بأنها القدرة على تحديد أهدافك وترتيبها حسب الأولوية، ومن ثم تحمل المسؤولية كلها أو جزء كبير منها لتحقيق هذه الأهداف (القحطاني، ٢٠١٦) تعرف بأنها قدرة رئيس القسم على التعامل مع نفسه بما يتعامل به مع الآخرين ومعرفته بقدراته ومهاراته واستغلالها بفعالية (سعد و دياب، ٢٠٠٩).

وتستمر عملية إدارة الذات خلال جميع مراحل العمر، والقائد المستغل لها استغلالا سليما يكون قادرا على تحقيق معظم طموحاته بأقل جهد ووقت ممكن مع استمراره على حياة متوازنة.

ولقد أشار القحطاني إلى أن قدرة القائد على التعامل مع ذاته تمثل إحدى المهارات الإدارية التي تقود إلى النجاح؛ لأنه لا يمكن أن ينجح في القيادة من ينظر إلى مواطن الضعف عند الآخرين ولا يستطيع قيادتهم ما لم يكن ناجحا في تعامله مع نفسه، فإدارة الذات من المهارات الحديثة للقيادة، فالقائد الذي لا يستطيع قيادة ذاته لا يستطيع إدارة الآخرين (القحطاني، ٢٠١٦).

كما قد أشار مانينغ إلى أنه لكي تكون القيادة فعالة يحتاج القادة إلى تكييف سلوكهم مع الأوضاع المحددة -أي إدارة ذاتهم- فالسلوك غير المناسب يقلل من الفاعلية الشخصية ومن ثم يؤثر في سير العملية التنظيمية (Manning, 2013)، ولكي يتمكن القائد من إدارة ذاته فلا بد أن يمتلك عددا من الصفات وهي التي يمكن أن تجعله قائدا متميزا، وقد أوضح ماكسويل تلك الصفات حينما تحدث عن قادة ٣٦٠ درجة وهي (ماكسويل، ٢٠١٦):

- التكييف: يتمتع القادة بـ ٣٦٠ درجة بالمرونة ويتخذون الخطوات اللازمة من أجل التكيف مع التغييرات التي تطرأ على العمل والاحتياجات المختلفة بالطريقة الأنسب، مما يؤدي إلى ازدهار مؤسساتهم إلى حد كبير نظراً لقدرتهم على تقبل التغيير واستباقه، بدلاً من إنكار ضرورته وتجنبه، حتى أن أسلوب الإدارة الذي يتبعه هؤلاء يتبدل بحسب الظروف والاحتياجات.
- الفطنة: إذ يجب أن يكون القائد لهماحاً سريع الفهم وحكيماً في تصرفاته.

- الإدراك: ويعني استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد.
 - التواصل: يعد أحد أهم المهارات القيادية، فالقادة الكفاء يستطيعون بتواصلهم الفعال سواء كان مباشر أو غير مباشر، لفظي أو غير لفظي اقناع وتوجيه والهام من حولهم من خلال قنوات الاتصال المتجددة باستمرار، كما أنهم يعرفون متى يتعين عليهم أن يتحدثوا، ومتى يجب أن يلزموا الصمت فهم يتواصلون بشكل فعال، وقادرون على أن يشرحوا لموظفيهم بإيجاز ووضوح مختلف الأمور، بدءاً من أهداف الشركة، ووصولاً إلى المهام المحددة المتخصصة.
 - الشعور بالأمان: يجب على القادة التصرف بناءً على ما يقولونه؛ حتى يتمكنوا من بناء الثقة، فإن هذا التطابق الداخلي أو الشخصي هو أحد أشكال المواءمة وبناء الثقة مع المرؤوسين.
 - حب خدمة الآخرين: إن الاهتمام بخدمة الناس وخصوصاً من القائد، ووضعهم في مرحلة الأولوية سوف يساعد على سد النقص والقصور في أي جانب من جوانب المؤسسة.
 - سعة الحيلة: يتميز القائد بقدرته على إيجاد حلول لمشاكل يعتبرها الآخرون مستعصية فسعة الحيلة هي القدرة على التفكير من دون حدود ورؤية الفرص في حين يرى الآخرون العوائق.
 - النضوج: ويعني التنفيذ الجيد لاستراتيجيات المؤسسة التي يعمل بها من خلال تحديد النقاط الهامة التي توضح التفاعل بين الإجراءات التنظيمية، وتنفيذ الاستراتيجية، والوصول لنتائج البرامج والمشروعات (PMI, 2008).
 - القدرة على التحمل والاعتمادية حيث يمكن الاعتماد عليهم عندما تشتد الأمور.
 - إن من إدارة الذات أن يكون القائد سهلاً في تعامله، ومتواضعاً ونموذجاً، وأن يكون جزءاً من الحل وليس من المشكلة وأن يعترف بالخطأ ويعمل على تصحيحه ويتعلم منه حتى لا يكرره، وأن ينظر إلى مواطن الضعف عند الآخرين بتعاطف وليس باتهام بالتقصير؛ ويعمل على إصلاح التقصير وتنميته مع المهارات (القحطاني، ٢٠١٦).
- نستج مما سبق أنه قبل أن تبدأ في محاولة التفكير في القيادة، يجب عليك أن تتجح في قيادة ذاتك فمثلاً إذا كنت تقطع على نفسك عهداً ولا تفتأ تنقضها أو تؤجلها فإنك على الأرجح لا تقود نفسك بالجودة المطلوبة، كذلك إذا كنت تعاني مشكلة في تنظيم الوقت فأنت على الأرجح لا تقود نفسك بالجودة المطلوبة، ولا شيء سيعطي انطباعاً متميزاً لدى قائدك أو رئيسك

مثل قيادتك لنفسك والتعرف على خفاياها وأسرارها وخصائصها ونقاط قوتها وضعفها وتضع لنفسك خارطة طريق ممنهجة توصلك للهدف.

(أولاً-د) **تحديات القيادة ٣٦٠ درجة:** إن القيادة لأعلى من أكبر التحديات التي يواجهها قائد الـ ٣٦٠ درجة لأن معظم القادة يرغبون في أن يقودوا لا أن يقادوا، ولكن إذا تعامل معهم قائد الـ ٣٦٠ درجة بنية إضافة قيمة لهم فسيوفر له أفضل فرصة للتأثير فيهم (ماكسويل، ٢٠١٦).

وأشار Keyser إلى بعض التحديات التي تواجهه القيادة بـ ٣٦٠ درجة، وذكر منها أن بعض القيادات التنفيذية تكون غير مستعدة للتغيير والتطوير عن أسلوب القيادة التقليدي، وقد يعود ذلك لبعض العادات المتأصلة العميقة التي تميز منطقتهم ويصعب تغييرها (Keyser, 2014) وأشار العوضي إلى عدد من التحديات هي (العوضي، ٢٠١١):

١-تحديات التوتر: وهو الضغط الناتج أثناء ذروة العمل، ومن العوامل التي تؤثر على التوتر: التمكين - المبادرة - البيئة - محددات العمل - التقدير - كيف يمكن أن تصبح راضي - تعزيز علاقات قوية مع الأشخاص الهامين - التعريف بمصطلحات الفوز في العمل الجماعي - الارتباط عبر الاتصال المستمر - اكتساب الخبرة والإدراك - تقديم العمل الجماعي على نجاحك الشخصي.

٢-تحديات الرؤية: كلما استثمر القائد في الرؤية، كلما أصبحت ملكا له وللمن يقودهم، وبالرغم من أنها مهمة له أكثر من أي شخص آخر، فإنه في حاجة لتحقيق أحلام الآخرين لكي يتمكن من تحقيق أحلامه، فهو ومن معه يجب أن يعملوا كفريق واحد لهم رؤية واحدة فمن الصعب تأييد رؤية إن لم يقتنع بها الشخص.

٣-تحديات تحقيق الذات (الرضا): القيادة هي سلطة أكثر من أنها وظيفة - تؤثر على الآخرين أينما كنت.

٤-تحديات الإحباط: من الصعب العمل تحت قائد غير كفء، لأن العمل مع قائد غير كفء يشعر الشخص بالإحباط.

إضافة إلى ما سبق نلاحظ أن من أهم التحديات التي تواجه القيادة ٣٦٠ درجة هي تحديات التقييم، حيث تتيح لك تقييمات الـ ٣٦٠ درجة استخدام جهات متعددة لتقييمك مثل المشرفين والأقران والتقارير المباشرة والمرؤوسين والمقيمين الخارجيين لترك تعليق عليك، وهذا التقييم يكون جيدا جدا لأنه يحقق ما يلي (مهارات القيادة ٣٦٠ درجة، ٢٠٢٠).

-يزيد الوعي الذاتي: الوعي الذاتي يعني فهم شخصيتك، بما في ذلك نقاط القوة والضعف والمعتقدات والدوافع والأفكار والعواطف، والوعي الذاتي مهم عندما يتعلق الأمر بالقيادة لأن قيادة الناس تتطلب تحقيق توازن دقيق بين الأولويات المتنافسة، لذلك نجد العديد من القادة ذوي النوايا الحسنة يرتكبون أخطاء لأنهم يقومون بتحسينات مستمرة في الاتجاه الخاطئ.

-يوضح السلوكيات: يتيح لك التقييم معرفة ما إذا كنت تركز جهدًا لا داعي له على سلوك تقوم به جيدًا، ربما على حساب سلوك أضعف تحتاج إليه المؤسسة أكثر.

-يقدم وجهات نظر متعددة: إن وجود مجموعة متنوعة من وجهات النظر تمكن الفرد من تحسين علاقات العمل وتحسين قيادتهم.

-يقيس "كيف" تتم الأشياء بدلاً من "ما" يتم تنفيذه، وبالتالي من خلال قبول ذلك والتركيز على العمليات، فإنك تعطي لنفسك أفضل احتمال لإنشاء النتيجة المرجوة.

-يعزز الحوار: والحوار هو الخطوة الأولى في الانتقال من القياس إلى التحسين ويتم فيه تسليط الضوء على نقاط القوة واستكشاف نقاط الضعف، ويجب أن يستمر الحوار من خلال حوار تخطيطي بين القائد والمشرف على القائد والذي يتم فيه الاتفاق على أهداف وخطط التحسين، وقد يشمل الحوار أيضًا الأقران والموظفين.

-يحسن علاقات العمل: واحدة من السلوكيات الحيوية في علاقات العمل هي (المعاملة بالمثل - تبادل المنفعة) وتشير ملاحظات الأداء في كثير من الأحيان أن علاقات العمل أما تكون أحادية الجانب (كما هو الحال في علاقة المشرف / القائد) أو مفقودة تمامًا (لا يشعر الزملاء بأن لديهم فرصة لقول أي شيء) لكن عن طريق إدخال هذا العنصر في علاقات العمل تنشأ نقطة اتصال بين فريق العمل.

-تخصيص التنمية: تقوم بعض المنظمات بإنشاء برامج تطوير دون مراعاة الاحتياجات الفردية للقادة، أحد الفوائد الرئيسية للتقييم ٣٦٠ درجة هو أنه يهتم بخطط التنمية الفردية للقادة نظرًا لأن الغرض من تقييم ٣٦٠ درجة هو التطوير، فيتم تحفيز القادة للسيطرة على مسارات حياتهم المهنية إلى جانب وضع خطة عمل للتدريب والتطوير مصممة خصيصًا لتعزيز أو اكتساب كفاءات جديدة للتحسين المستمر.

يخلق ثقافة التعلم: تقوم المؤسسات التي تستخدم تقييم ٣٦٠ درجة بإنشاء ثقافة للتعلم والتحسين المستمر، ويتم تشجيع كل فرد داخل المؤسسة بأن يكون لديه أهداف للتدريب والتطوير الشخصي.

نلاحظ مما سبق أن القيادة ٣٦٠ درجة هي التي تمكن قائد ايه منظمة من مواجهة التحديات الرئيسية في مكان عمله، لأنها تركز على كيف يمكن للقائد أن يقود المنظمة أو المؤسسة في مختلف المستويات (العليا / المتوسطة/ الدنيا) بالإضافة إلى العمل على تطويرها وبناء استراتيجيات ناجحة بالعمل تركز على البحث عن أفكار الموظفين واقتراحاتهم، وتوزيع المهام والمسؤوليات على الموظفين بحسب قدراتهم، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، وخلق بيئة مريحة لتشجيع إبداعات الموظفين مع العمل علي تعزيز القيم لدى الموظفين وتشجيعهم على توظيفها في مجال العمل، وإنشاء بيئة آمنة تساهم في تعزيز العمل المشترك و تطوير التآزر بين الأفراد والشركاء، والمجتمع لتحقيق الأهداف وتنمية الموارد البشرية وإبراز أفضل ما لدى الآخرين وإدراك القيم الذاتية والسلوكيات وتقييمها، وإظهار مدي تأثيرها على الآخرين، وبذلك يصبح عضواً فعالاً وأكثر قيمة في المنظمة.

(أولاً-ه) ممارسات القيادة ٣٦٠ درجة: باختلاف أسلوب القيادة مثل قادة التوجيه، وقادة التدريب، وقادة الدعم وقادة التفويض تختلف ممارسات القيادة بـ ٣٦٠ درجة، وقد تكون بعض أساليب القيادة أكثر راحة من غيرها، لكن إذا تعلمت مجموعة مختلفة من الأساليب، ستصبح قائداً مؤثراً ومن أهم هذه الممارسات ما أشار اليه (ماكسويل، ٢٠١٦):

١- الديمقراطية: يؤسس هذا النظام لمبدأ الإجماع من خلال المشاركة، فمن المهم أن تكون المرنة التنظيمية والشعور بالمسؤولية الفردية مطلوبة في المؤسسة، لكن الجانب السلبي لهذا الأسلوب هو ما ينتج عنه من حيرة الموظفين حيال شعورهم بأنهم دون قائد.

٢-تنظيم وتيرة العمل: هذا النظام يتوقع التميز والتوجيه الذاتي، ويؤتي نتائج مع الموظفين من ذوي المهارات العالية، ومن لديهم دوافع ذاتية، والقدرة والنضج الكافي لأداء المهام دون حاجة إلى تشجيع وهم قادرون في هذه الحالة على تحمل المسؤوليات وتوجيه سلوكهم.

٣-تعاونية: توصف ممارسات القيادة ٣٦٠ درجة بأنها تعاونية عند (البحث عن أفكار الموظفين واقتراحاتهم-اتخاذ القائد للقرارات-توزيع المهام والمسؤوليات على الموظفين-إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات).

- ٤- تقييم البيئة: خلق بيئة مريحة لتشجيع إبداعات الموظفين.
- ٥- تعزيز القيم لدى الموظفين وتشجيعهم على توظيفها في مجال العمل.
- ٦- بناء الثقة والسلامة: إنشاء بيئة آمنة تساهم في تعزيز العمل المشترك.
- ٧- تقاسم السلطة والنفوذ: تطوير التآزر بين الأفراد والشركاء، والمجتمع، لتحقيق الأهداف.
- ٨- تنمية الموارد البشرية: إبراز أفضل ما لدى الآخرين.
- ٩- تقييم المهارات الذاتية: إدراك القيم الذاتية والسلوكيات، وتأثيرها على الآخرين.
- كما أنه من المهارات التي ينبغي أن تمتلكها لتكون قائد ٣٦٠ درجة ما يلي (مهارات القيادة ٣٦٠ درجة، ٢٠٢٠).
- لا يتم التشكيك في نزاهتك: فالقادة الحقيقيون في ٣٦٠ درجة هم الذين لا يتم التشكيك في شخصيتهم أبدًا.
- تقوم بعملك المتميز: ينبغي عليك وفق القيادة ٣٦٠ درجة أن تبني الفلسفة الشخصية التالية "إذا كان اسمي سيرتبط بشيء ما، فسيتم إنجازه بأفضل ما أستطيع".
- لا تقل إنك لاعب فريق، كن واحدًا: إذا لم يُنظر إليك كلاعب فريق حقيقي، فلن تكون أبدًا قائدًا ٣٦٠ درجة، فالأنانية تتحدث بصوت عال وتهزم أي احتمال للاعتراف بها كقائد.
- تفعل ما هو متوقع منك: وهذا يعني إنهاء جميع المشاريع والمهام في الوقت المحدد.
- تظهر الاحترام للآخرين: إن إظهار الاحترام للناس في جميع الظروف أمر بالغ الأهمية، فعلى سبيل المثال، إذا بدأت محادثة جانبية في اجتماع أو قاطعت شخصًا بشكل متواصل، فلن يفقدك هذا الشخص الاحترام فحسب، بل من المرجح أيضًا أن ينظر إليك الجميع بشكل سيء.
- لا تنذر دون بذل جهد لتحسين الأشياء: إذا كنت تشعر بالحاجة إلى تقديم شكوى بشأن شيء ما، فتأكد من استعدادك لتقديم حل مدروس جيدًا، وحتى بعد ذلك، كن حذرًا حول كيفية وضع شكواك، فقيادة ٣٦٠ درجة هم حل المشاكل، وليس الشكاوى.
- تحاول أن تفهم وجهة نظر الشخص الآخر: إذا كنت تتقن الطرق العشر لتكون مستمعًا أفضل وأظهرت للناس أن آرائهم تقدر، فإن احترامهم لك سيزداد.
- تبحث عن فرص لتبرز: إذا كان هناك شخص ما متأخرًا في مشروع مهم، فقم بالتطوع لمساعدته، وإذا كانت هناك مشكلة في شيء ما، فتطوع للوصول إلى حلها، وكن على استعداد للمجيء مبكرًا، والبقاء حتى وقت متأخر، والعمل في عطلة نهاية الأسبوع إذا كان هناك شيء

يجب القيام به، وبحث عن الأشياء التي يمكنك القيام بها للحصول على ملاحظة لتجاوز مسؤولياتك العادية.

-**تتطوع للقيادة:** كلما زاد ما تقوم به للدخول في دور قيادي، كلما زاد احتمال رؤيتك كقائد وسيكون لديك القدرة على التأثير على القرارات والتأثير على الآخرين.

-**تنشأ فريقاً رائعاً:** تؤثر العلامة التجارية للأشخاص الذين يعيشون تحت قيادتك على علامتك التجارية الشخصية، إذا كنت تريد أن تحظى بالاحترام كقائد ٣٦٠ درجة، فعليك القدوة وبناء فريق رائع من الأشخاص الذين يسعون بشكل فردي لتحقيق التميز.

-**تحافظ على المواقف الإيجابية:** الأشخاص الذين يمكنهم الحفاظ على موقف إيجابي في الأوقات العصيبة أو عند التعامل مع المواقف السلبية هم الأكثر تميزاً.

-**تركز على هدفك:** إذا كنت تريد أن تكون قائداً ٣٦٠ درجة، فعليك أن تتعمد بناء علاقات هادفة مع الأشخاص الذين لديهم تأثير في بيئة عملك.

نلاحظ مما سبق أنه عندما يتم تطبيق هذه المهارات في المشاركات اليومية بالعمل، فإن احترام الناس لك سوف يزداد، وعند حدوث ذلك، لن يكون لك تأثير فقط مع من هم تحت قيادتك، ولكن سيكون لديك تأثير مع كل من يعرفك، وسوف تصبح بعد ذلك قائداً ٣٦٠ درجة.

نستخلص مما سبق أن القيادة ٣٦٠ درجة تعني القيادة الإدارية الوسطى والتي غالباً ما تكون هي بدايات القائد الحقيقية للتميز والنهوض بالمؤسسة التي يعمل بها، وهي من أصعب المراحل القيادية، وإن من أهم أهدافها إيجاد فريق قيادة أكثر فعالية، وتكوين قادة في كل مستوى من مستويات المنظمة، وإن النجاح في قيادة أي مستوى يؤهل لقيادة مستويات أعلى، ومن أهم ممارسات قيادة ٣٦٠ درجة هي الديمقراطية وتنظيم وتيرة العمل.

ثانياً: فلسفة إدارة التميز في التعليم الجامعي (المفهوم-المبررات -المبادئ والأسس -

خصائص الجامعة المتميزة - خصائص وصفات قيادة الجامعة المتميزة)

(ثانياً-أ) مفهوم إدارة التميز: حظي مفهوم التميز في الآونة الأخيرة باهتمام الكتاب والباحثين على نطاق واسع، وتباينت وجهات نظرهم حول مفهوم التميز، واعتبر تحقيق التميز من أهم الغايات التي تسعى إدارة المؤسسات المختلفة إلى تحقيقها.

وينظر إلى صفة التميز باعتبارها مهارة جيدة أو سمة إيجابية تتجاوز المعايير العادية وظيفياً وإجرائياً؛ وتطبق صفة التميز على أداء وشخصية الفرد كما ينطبق على أداء فريق العمل أو الجماعة، إضافة إلى انطباقه على الجانب التنظيمي، متمثلاً في التميز المؤسسي. والتميز بالنسبة للأشخاص يعني أن الفرد المتميز يقدم لعمله الكثير، وببذل فيه الجهد المضاعف من أجل الوصول إلى هدفه في العمل، أما التميز في إطاره المؤسسي، فيمكن اختزال تعريف المؤسسة المتميزة بأنها بنية وظيفية منتظمة تقوم بتحسين بيئة العمل داخلها، وتشجيع فرص الرفع من أدائها الإنتاجي، وتقديم قيمة مضافة للعملاء والمتعاملين معها، مع ما يستوجب ذلك من تفهم الحاجيات وتوقع الاحتياجات واستثمار الفرص، وكل ما يجعل المؤسسة تقدم صورة إيجابية للتأثير على الجوار والمحيط، دون إغفال خلق المؤسسة لثقافة خاصة بها في إطار التمكين لبلوغ أهدافها المرسومة (سند، ٢٠١٥).

كما أشار مفهوم التميز إلى امتلاك المؤسسات صفات ومميزات رئيسة تفتقدها المؤسسات الأخرى، وعرف على أنه تفاعل مزيج من الحوافز والقيم والأنشطة الذي يؤدي إلى الإنجازات البارزة بل يكاد أن يكون هو الحافز وقوة الدفع إلى التنمية والتطور (Stok, 2015) كما أنه الامتياز في الاستراتيجيات والممارسات ونتائج الأداء ذات الصلة بأصحاب المصلحة والذي يتم التأكد من تحقيقه، بإجراء تقييمات على أساس نماذج محددة تدعم الرحلة الصعبة نحو التميز (Abdallah, 2013)، وعرفته موسي بأنه حالة من التفوق في تقديم جميع الخدمات بكفاءة وفعالية من خلال اتباع آليات تضمن التقدم المستمر في كافة الجوانب وعلى كافة الأصعدة والعمل على الحفاظ على هذا التميز من خلال مواكبة التطورات بشكل مستمر (حجازي، ٢٠١٦).

أما إدارة التميز فتعرف بأنها تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها، من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية (الشربيني و غبور، ٢٠١٣) وعرف Fogle و Brey إدارة التميز بأنها نظام اداري مستمر لإنجاز اهداف المنظمة واستراتيجيتها وعملياتها بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح وفي الوقت الصحيح (شوقي، ٢٠١٠).

وأصبح تبني الجامعات لإدارة التميز في وقتنا الحاضر ضرورة لا غنى عنها، فليس اختياريا لأي جامعة أن تسعى لتطبيق إدارة التميز إذا كانت تحرص على استمراريتها وتقدمها، حيث لا بد أن تستجيب للتطورات الداعمة للتميز كونها القادرة على إيصال الجامعة إلى بر الأمان في ظل المنافسة المحتدمة، وتعد إدارة التميز الجيل الجديد الذي يلي إدارة الجودة الشاملة، وترى القيسي بأن التميز هو جزء من مفهوم الجودة إذ تعني الأولى تميز جانب محدد بينما الثانية تعنى جميع الجوانب (القيسي، ٢٠١٤).

وعرف المخلافي إدارة التميز بالجامعة بأنها تطبيق الجامعة لمجموعة من الخطوات والإجراءات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها وبما يضمن لها التميز في بيئة العملاء آخذين بعين الاعتبار أن الجامعة عبارة عن نظام متكامل تتفاعل مكوناتها مع بعضها البعض وتكون مخرجاتها محصلة لهذا التفاعل (المخلافي، ٢٠١٨).

في ضوء ما سبق تبين لنا أن إدارة التميز من المفاهيم الحديثة التي عرفها الفكر الإداري، وأصبح لها مكانة مرموقة في مختلف المنظمات وهي بمثابة فلسفة تسيير حديثة يعود الفضل في ظهورها إلى بعض المنظمات المجتمعية التي أخذت علي عاتقها مهمة البحث عن أنجح الطرق للارتقاء بأداء المنظمات وتطويرها والوصول بها إلى مستويات مرضية مختلف الأطراف من ذوي المصلحة في المنظمة، وجعلت ذلك بمثابة الهدف الرئيسي من وجودها، وتحقيق التميز يظهر في كل من الأداء المتميز والنتائج المتميزة، وبالضرورة فإن تحقيق التميز لا بد وأن ترعاه إدارة متميزة، وهو ما يقصد به إدارة التميز وأن من أهم الركائز التي يقوم عليها التميز هي القيادة المتميزة التي تقود إلى الإبداع والابتكار والتجديد والتطوير والتحسين المستمر.

وعرفت إدارة التميز في الدراسة الحالية بأنها تلك الممارسات المستمرة والهادفة التي يقوم بها رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وتتعاكس إيجابيا على أدائها وذلك من خلال عدد من المرتكزات بهدف تحقيق أعلى معدلات الكفاءة والفاعلية للجامعات المصرية على المدى البعيد.

(ثانيا-ب) مبررات الاهتمام بإدارة التميز: إن تبني المؤسسات الجامعية لإدارة التميز وتحمل التحديات المبنية على ذلك أصبح في وقتنا الحاضر ضرورة لا غنى عنها، فليس اختياريا لأي مؤسسة جامعية أن تسعى لتطبيق إدارة التميز إذا كانت تحرص على استمراريتها وتقدمها،

حيث لا بد أن تستجيب للتطورات الداعمة للتميز، وهناك العديد من العوامل التي استدعت ضرورة البحث عن التميز في الإدارة الجامعية منها:

١- التغييرات العالمية السريعة: لا يمكن لأي منظمة حققت نجاحاً في الماضي أن تستمر على نفس النهج دون البحث عن سبل جديدة، وذلك كون البيئة التي تعمل فيها تلك المنظمات ذات طابع متغير ومتطور بسرعة فالأسباب التي كانت تؤدي للنجاح سابقاً، قد تكون سبب الفشل في الحاضر، ولا بد للمنظمات أن تخطط للمستقبل ضمن كل الاحتمالات حتى تتمكن من الاستمرار قبل أن يخطط لها بالفناء من قبل المنافسين أو طبيعة البيئة المحيطة المتغيرة، وبالتالي فإن التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه الجامعات في العالم الحديث ولا شك أن الظروف العالمية الحديثة والتي تميزت بدرجة عالية من التغيير يؤثر على نشاط وقرارات الجامعة وتتأثر به وهو ما يلزمها ضرورة الاهتمام وتطبيق مفاهيم إدارة التميز.

٢- التنافسية: إن تغيير موازين القوى العالمية عقب انهيار الكتلة الشرقية أدى إلى نمو فكر الاقتصاد المفتوح وآليات السوق وظهر معه العديد من المفاهيم التي تدعم فكرة العولمة والاقتصاد الحر وكان من الطبيعي أن تطفو على السطح فكرة المنافسة المفتوحة على كل شيء وفي كل شيء، كما أنه نتيجة للانفتاح الذي أفرزته العولمة والتقدم في عالم الاتصالات والتكنولوجيا، أصبح مطلوب من المنظمات أن تعمل ضمن بيئة أسواق بلا حدود مما يعني منافسة بلا حدود، كون العالم أصبح قرية صغيرة كما أن الأسواق أصبحت تنتقل إلى المستهلك ضمن التطورات التكنولوجية فلم يعد لحاجز المسافة أي معنى وفي ظل ذلك الصراع العالمي يمكن أن يقال أن البقاء للأقوى، والقوة تعني امتلاك المنظمات للميزة التنافسية من خلال التميز وبالتالي فإن الظروف الجديدة تفرض على الجامعات ضرورة مواجهة المنافسة اللامحدودة ولا سبيل لذلك إلا عن طريق التميز في الأداء.

٣- حفظ مكانة الجامعة: من الطبيعي أن الأداء غير المتميز يفقد المنظمة قدرتها على السيطرة على مكانتها، فهي تعمل بعشوائية وبالتالي تفقد مكانتها، وأحياناً يساعد تميز الأداء التنظيمي على حفظ مكانة الجامعة، فالتميز بداية الترتيب للبيت الداخلي للجامعة، ونقطة الانطلاق الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي والذي لا بد أن يبدأ من داخل الجامعة

ومن هذا المنطق فإن عملية إدارة التميز تتضمن مكون مهم هو المراجعة الداخلية باعتبارها شقا أساسيا في عمليات التحليل الاستراتيجي.

٤- تنامي الشعور بالجودة: أصبح المستهلك لا يرضى عن الجودة بديلاً خاصة في ظل وجود البدائل والمنافسة العالمية، فقد زاد الوعي لدى المستهلك وأصبح يختار المنتج ضمن المواصفات التي يريدها بغض النظر عن بعد المسافة أو السعر، إن تفاعل كل المتغيرات السابقة يحمل الجامعات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات، ومحاولة التميز على الجامعات المنافسة، وتبني مفاهيم تحث على ضرورة تقويم الأداء ووضع نظم للاعتماد لتحقيق الجودة والفاعلية على أساس أن التميز يحقق للمنظمة الاستقرار ويضعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر من تلك الجامعات التي وضعت التميز في مؤخرة أولوياتها، (حبيب، ٢٠٠٧).

٥- تكنولوجيا المعلومات: لا يمكن تجاهل دور التقدم في تكنولوجيا المعلومات على تغير بيئة الأعمال، فدخل العالم إلى عصر الإنترنت والإلكترونيات والعمل عن بعد وما إلى ذلك من فرص ساعدت في تغيير الأعمال وتطويرها بشكل يختصر الوقت والجهد، بحيث أصبح التنافس بين المنظمات على مدى قدرتها لامتلاك أحدث التكنولوجيا في أداءها لعملياتها، وكل الجامعات الحديثة تعتمد على التكنولوجيا في كافة أنشطتها وعملياتها، وتكمن أهمية التكنولوجيا في أنها تزيد من قدرة الجامعة على السيطرة على الوقت والمسافات، وتصميم مواد جديدة وتغيير خصائصها، وتوفير الجهد البشري وهو ما يعتبر أسلوب من أساليب التميز (إدارة التميز، ٢٠٢٠).

٦- أن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد، وهذا لا يتأتى إلا من خلال برامج تعليمية وتدريبية متميزة، يكون فيها الطالب قادراً على توجيهها وليس التوجه بها فقط، قادراً على التأثير فيها وليس متأثراً بها فقط.

٧- ازدياد التنافس بين المؤسسات الجامعية على استقطاب الطلاب والحصول على دعم مالي من الحكومات أو الشركات الكبرى أو الوكالات الدولية المانحة (كمال، ٢٠٠٤) وهذا لن يتأتى الا بكون الجامعة متميزة.

٨- التوجه نحو تدويل التعليم العالي وفتح المجال أمامه دون أن يكون هناك قيود أو شروط أمام هذا التوجه (الحولي و أبو دقة، ٢٠٠٦).

وبالتالي فإنه إذا كان لإدارة التميز أهمية كبيرة على مستوى المنظمات بشكل عام، إلا أن قيمتها تزداد بشكل أكبر بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص ويظهر ذلك من خلال الاستجابة لمتغيرات الحاضر والمستقبل التي تستدعي ضرورة إعادة النظر في النظم التعليمية السابقة، ومحاولة تطويرها وإكسابها القدرة على المنافسة في عالم سريع التغير، وهو بحاجة ماسة ومستمرة لمراجعة فلسفته وأهدافه وتنظيماته ومناهجه وطرق وأساليب تدريسه، وذلك لاستشراق آفاق المستقبل والتوافق معها ضمناً لإقامة نظام تعليمي يتوقع المستقبل ويحاول توجيهه بدلاً من نظام تعليمي ينتظر أخطار المستقبل ويلهث وراءها بعد حدوثها في محاولة للتكيف معه (سكر ن.، ٢٠٠٦).

اتضح لنا مما سبق أن التغيرات والمفاجآت السريعة في هذا العصر، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات المختلفة وتنوعها، إضافة إلى ثورة تكنولوجيا المعلومات، والاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي، إلى جانب التغيرات العديدة التي طرأت في المفاهيم الإدارية خلال العقدين الماضيين، والتحول الحديث من الإدارة إلى الريادة، والتركيز على رأس المال البشري بدلاً من رأس المال المادي، ادي كل ما سبق بالمنظمات المختلفة إلى تدعيم مفهوم القدرة التنافسية، والارتقاء بالأداء المؤسسي وضرورة البحث عن التميز في الأداء في كافة جوانبها وعملياتها من اجل اللحاق بركب التطور والاستخدام الأمثل للثورة التكنولوجية بطريقة تجسد أن الابتكار طريق التميز ويصبح التعليم العالي بمثابة القائد الذي يقود قاطرة التقدم في المجالات الأخرى.

(ثانياً-ج) المبادئ والأسس: تقوم إدارة التميز على عدة مبادئ منها أن التميز يؤدي إلى (السناني، ٢٠١٠):

- ١- تحقيق نتائج تؤدي إلى تفوق المؤسسة.
- ٢- ايجاد علاقة مستديمة بين المنظمة والمستفيدين منها.
- ٣- إدارة المؤسسة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابكة من النظم والعمليات.
- ٤- تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة مشاركتهم.
- ٥- ايجاد قيادة قوية ومميزة تستطيع أن تحقق أهدافها.
- ٦- تحدي الوضع الراهن وإحداث التغير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.
- ٧- السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة.

وذكر أن مبادئ التميز تتمثل في (العمامي، ٢٠١٤):

- ديمقراطية القيادة: وتعني الخروج من أنماط البيروقراطية التقليدية، وتوسيع دائرة اتخاذ القرار، والاهتمام
- بالاتصالات غير الرسمية لتحقيق فعالية أكثر.
- القابلية للتغيير: ويعني توفر المناخ الصحي والمواقف الإيجابية والثقافة الكافية مع تحفيز التنافس الإيجابي البناء.
- الاستقلالية: وهي الاستقلال الفني والاداري والمالي حتى تحقق التميز وتتخذ ما تراه مناسب للتفوق والاستمرار عليه، كما تعني اعتماد المنهج الاداري اللامركزي وشبه المستقل للأقسام وفتح المجال للتنافس الابداعي بين الأقسام والإدارات مع الرقابة الدقيقة على أنظمة العمل السائد.
- الاقتراب من العملاء: من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمة الجيدة وضمان جودة المنتج.
- الإنتاجية: ويعني تركيز الاهتمام على اليات واجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة وضمن المعايير الدولية المعتمدة.
- الابتكارية: وتعني ابتكار الطرق الإبداعية الدائمة للتطور والتحسين المستمر.
- التعددية في مصادر المعرفة وتوظيفها. - البساطة والتسهيل في الإجراءات والعمليات.
- الاهتمام بالتنافسية. - الاهتمام بالشراكة المجتمعية.

أما الأسس التي تقوم عليها إدارة التميز فهي كما يلي (شوقي، ٢٠١٠):

- **البناء الاستراتيجي:** الإدارة الاستراتيجية هي عملية اتخاذ القرارات التنظيمية التي تهدف إلى تدعيم القدرات التنافسية للجامعات علي المدى الطويل، كذلك يمكن النظر إليها على أنها " فن صياغة وتنفيذ وتقديم القرارات التنظيمية التي تساعد الجامعات على تحقيق أهدافها" ، وتعكس الإدارة الاستراتيجية توجهات الجامعة ونظرتها المستقبلية، وتتضمن مجموعة من العناصر الواجب اعتمادها (الرسالة، الرؤية، والقيم، والاهداف الاستراتيجية، والاهداف متوسطة وقصيرة الاجل) وقد يحكم على ادارة التميز بالفشل إذا لم تمتلك المنظمة استراتيجية واضحة ومفصلة ويفهمها جميع العاملين في جميع مستوياتهم (Leen, May, Suraya, jab, & Pei , 2009).

إذا فالإدارة الاستراتيجية توفر للمنظمة أسلوب مميز للتنبؤ بالمستقبل وتشكيله وذلك باستعمال الإمكانيات المتاحة بواسطة نظام محكم لاتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات الواقع.

- **التوجه بالمستفيدين:** فالمستفيد هو المحرك الرئيس لأنشطة الجامعة، واحتياجاتهم هو سبب وجودها.
- **العمليات:** إن الأساس للإدارة المتميزة هو النظرة للجامعة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها.
- **الموارد البشرية:** إن الإنسان هو متخذ القرار وهو المسؤول عن التجديد والابتكار وهو وسيط التعليم في المنظمة، وللموارد البشرية دور فعال في تحقيق التميز للجامعة، وهم ثروة الجامعة وأعلى أصولها على الإطلاق، وهم عبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات، والمهارات، والكفاءات والخبرات، وكونهم أهم موارد المؤسسة، فإن ذلك يقتضي الاستثمار فيهم من خلال الاستغلال الجيد لتلك الخصائص والعمل على تميمتها من خلال إدارة تعتمد على المرتكزات التالية: التمكين، والتنمية البشرية، والتواصل والتوجيه، وإدارة الأداء، وهناك علاقة بين العنصر البشري والأداء المتميز يترجمها الإبداع كظاهرة انسانية وعليه يكون العنصر البشري هو مصدر الأداء المتميز ولتوجيه العاملين لتحقيق الاداء المتميز يجب عليهم أن يمتلكوا القدرة على تحمل المسؤولية والولاء والالتزام التنظيمي والمرونة تجاه التغيير فضلا عن قدرتهم علي تحمل الغموض والعمل بأسلوب الفريق لذا يستوجب على ادارة الموارد البشرية أن تتبنى مجموعة معينة من الممارسات مثل السماح للعاملين بالمشاركة في شؤون المنظمة والمساهمة في تحديد الوصف الوظيفي وتقويم الاداء وتقديم الحوافز بشتى أنواعها للوصول إلى الاداء المتميز (العبادي، ٢٠١٥).
- **شبكة العلاقات:** تتأثر نتائج الجامعة وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليا وخارجيا، وترتكز العلاقات على (الثقة، العمل الجماعي، الاتصال، التشابك بين جميع الأطراف المعنية) وتلجأ ادارة التميز إلى التخطيط وإدارة العلاقات الداخلية والخارجية من اجل دعم السياسات والاستراتيجيات وحشد الموارد التي تلبى الحاجات الحالية والمستقبلية للمنظمة والمجتمع والبيئة المحيطة (Marrewijk, 2004) فضلا عن

- الاستفادة من الموارد المادية، وتحسين تقنيات نظم المعلومات الإدارية (Sanchez, Letona, Gonzalez, & Garay, 2006).
- **التعلم:** الجامعة تقوم بالتعلم التنظيمي الذي يمثل أساس التميز الإداري، ويمكنها من الكشف والاستيعاب السريع للمعلومات والمحافظة على مسايرة التغيرات في البيئة وإيجاد مناخ عمل يدعم التقييم والابتكار، والتحسين المستمر والتطوير المتواصل للممارسات.
 - **المواءمة والانسجام:** ويعني الربط والتنظيم بين الأسس الستة السابقة لتعظيم امكانيات الجامعة، والعمل في توافق تجاه رسالتها واهدافها الاستراتيجية.
 - **القيادة بالإبداع:** إن القيادة تتطلب أكثر من مجرد المسؤوليات الإشرافية والسلطة الرسمية وتتعدى مجرد المفهوم التقليدي للسلطة، بل تتضمن التأثيرات التي يمكن أن يحدثها الفرد على الآخرين من خلال قدراته وسماته الشخصية والسلوكية إذا لا يمكن تحقيق التميز دون قيادة فعالة وابتكارية بسمات شخصية ابتكارية، كما أن الاداء المتميز رهين بتوافر المهارات والقدرات للقيادة بمستوى مرتفع من الابداع والابتكار (أبو فارة، ٢٠٠٧) لذا تعد القيادة الجيدة العامل الاكثر تأثيرا في الاداء المتميز (Al-Dhaafri, Yusoff, & Al-SWidi, 2013) وفي البيئة التعليمية، ويجب على القيادة توضيح الرؤية المستقبلية للتدريسيين والعاملين للمشاركة بالتطوير والتعلم والابداع والابتكار (الجعبري، ٢٠٠٩).
 - **التركيز على الطلبة:** لا بد لأية جامعة التركيز على توقعات طلابها من خلال مخرجاتها المتميزة، فالطالب الخريج هو الذي سيعكس الصورة التعليمية التي انبثق منها والمنافس مع نظائره من الخريجين من جامعات اخرى، لذا فإن الأفراد المتميزين هم من تتوفر فيهم قدرات استثنائية في المجالات الأكاديمية والفكرية والتقنية والقيادية، ويكون لهم دور في نهضة الامة وتطورها من خلال الافادة من نتائجهم وأفكارهم وادائهم المتميز (الرويشدي، ٢٠٠٩).
 - **اتجاه الواقع:** إن الوسيلة الأساسية التي يمكن أن تميز ايه منظمة عن اخري هو قدرتها على تقديم خدمة متميزة، تتناسب مع الواقع المتغير.
- اتضح لنا مما سبق أن التميز لم يعد ترفاً فكرياً، بل أصبح واقعاً عملياً، ومفهوماً أساسياً للتنافسية في ظل التغيرات والتحولات المتسارعة والشاملة لكافة مناحي الحياة، فالتميز المؤسسي يمثل العنصر الأساسي والأهم في تحقيق الإنجازات وبالتالي الإنتاج والعائد المأمول فلا مجال

أمام المنظمات اليوم إلا تمكين ثقافة التميز في مختلف قطاعاتها وإداراتها وتعزيز مساراته نحو التميز الشامل في جميع أنشطتها وأسسها العلمية، وتعتبر الدافعية والنظرة الإيجابية الفعالة للمؤسسة وتحديد النهج الذي تسير عليه في تحقيق أهدافها والاستمرارية في التعلم والإبداع والتحسين هو أهم مبادئ التميز.

(ثانياً-د) خصائص الجامعة المتميزة: اتصفت الجامعة المتميزة بعدة خصائص منها:

١- تحقق وتحافظ على مستويات أداء عالية تلبى وتتجاوز احتياجات جميع اصحاب العلاقة المعنيين (عبدالرحمن، ٢٠٠٥).

٢- تتسم بالحيوية والمرونة والتجدد والانفتاح على كل ما هو جديد لمواكبة التطور العلمي التكنولوجي، والتغيرات المتسارعة، والانفجار المعرفي (المزين و سكيك، ٢٠١٥).

٣- تركز على التوجهات المستقبلية.

٤- تسعى لتحقيق رسالتها من خلال الأهداف الموضوعية، وتعمل على تنفيذ الخطط والسياسات مستخدمة الوسائل والاساليب والاطر المناسبة، والعمل بروح الفريق.

٥- القبول والمرونة في التعامل، والانفتاح، والتكنولوجيا (الشوا، ٢٠١٦).

نستخلص مما سبق أن من أهم خصائص الجامعات المتميزة أن التميز يعد هدفاً لها، وهدفاً لأساتذتها وذلك من خلال البرامج الجيدة والجهد والتنظيم وحسن استثمار الموارد والإمكانات المتوفرة في الجامعة، كذلك تميز مراكز البحوث والمعامل والمختبرات التي تتوافر في الجامعة، إلى جانب العناية بعمليات التعليم والتعلم والبحث والاستقصاء من خلال تركيز جميع الجهود والأنشطة على هذه الأشياء، والعناية الفائقة في عمليات اختيار الأساتذة، كما أن هذه الجامعات لا تقبل أي طالب، بل لا بد من اجتياز شروط وتحقق مواصفات في الطالب الذي يمكن قبوله في الجامعة المتميزة مثل توافر قدرات عقلية عالية، وطموح، ودافعية، وشخصية متزنة، وتوفر له الجامعة في المقابل البيئة المناسبة والإمكانات اللازمة والدعم والاهتمام، كما أن الجامعة المتميزة يمتد عطاؤها إلى المجتمع وذلك بإمداده بكفاءات عالية التأهيل قادرة على تقديم الجديد والتميز وعلى إيجاد الحلول للمشكلات التي يواجهها المجتمع أياً كان نوعها من خلال نتائج أبحاثها.

(ثانياً-هـ) خصائص وصفات قيادة الجامعة المتميزة: تتميز القيادة الجامعية المتميزة بعدة

خصائص تحدها (الشوا، ٢٠١٦) و (السكرانة، ٢٠١٠) فيما يلي، أنها:

- تتمتع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشكلات الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة.
- شديدة الثقة بنفسها وبالأخرين، ولا تستسلم بسهولة، والفشل شيء تتوقعه القيادة المتميزة، ولا يزيد ذلك إلا عزمًا وتصميمًا.
- لديها القدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير، وتحمل التعامل مع المواقف الصعبة؛ لأنها تثير في نفسها البحث عن حلول لها.
- لديها القدرة على التكيف والتجريب والتجديد. - تتمتع بالجرأة على ابداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة.
- تتمتع بالاستقلالية الفردية، ولا تفرض عليها سلطة الغير، ولا تفرض سلطتها على الآخرين، وتبتعد عن مثبطات الروح المعنوية لدى العاملين بالجامعة.
- لديها اتساع الأفق والتعرف على الفرص المتاحة، ومدى إمكانية تحقيقها، وتجنب غير الملائمة.
- لديها القدرة على البحث المستمر عن أفضل طرق تنفيذ الأعمال.
- تمتلك الاحساس بالمشكلات والشعور بالمسؤولية، قبل وأثناء اتخاذ القرار.
- تتمتع بالتجديد والابتكار المستمر.
- لديها مهارة الاهتمام المستمر بالتنمية الذاتية، وصقل المهارات المختلفة له ولمرؤوسيه والتدريب المستمر.
- تتوقع الأحداث المستقبلية والاستعداد لها، بوضع الخطط والحلول المناسبة لها، من خلال متابعة العمل ومعرفة مجالات النجاح والإخفاق.
- يمتلك مهارة العدل في تقويم المواقف الخاصة به شخصيا و بمرؤوسيه.
- يمتلك مهارة المرونة والفاعلية في التعامل مع الآخرين، وبناء علاقة طيبة معهم.
- قادر علي توفير قدر من بث روح الخطاب الأخوي، والمرح والعملي بينه وبين مرؤوسيه بهدف تلطيف أجواء العمل، وتنشيط العمل الجاد وزيادة الدافعية لدى مرؤوسيه.
- لديها المساندة الدائمة لمرؤوسيه.
- يمتلك بعض المهارات الفنية المتعلقة بشكل مباشر بعمله كقائد. - يمتلك القدرة على تنمية الثقة بينه وبين مرؤوسيه.

- يمتلك مهارة الإنصات الجيد لمروسيه، والتيسير عليهم بالأمر المختلفة.
- قادر علي نقل المعلومات اللازمة لمروسيه فيما يتعلق بتسهيل أمور العمل، ويكون هو بمثابة مسؤول الاتصال بهم، والتواصل معهم.

نستخلص مما سبق أنه يمكن تقسيم خصائص قيادات الجامعة المتميزة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بها إلى ثلاثة اقسام اولها الخصائص الأكاديمية ومن أهمها الإخلاص بالعمل، وفهم الواجبات، والجدية في التدريس، واحترام آراء الطلبة، واحترام الوقت والالتزام به، ثم الخصائص الاجتماعية وأهمها امتلاك مهارات القيادة الفعالة، وتكوين العلاقات الجيدة، والتعامل بلطف، والتعاون، وأخيراً الخصائص النفسية ومن أهمها أن يكون سهل التعامل، وصبور ومتزن انفعاليا ويمتلك مهارة حسن الاستماع.

ثالثاً: الواقع الحالي لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية (المشكلات- التحديات)

(ثالثاً-أ) المشكلات: بينت نتائج العديد من الدراسات السابقة أن قيادات التعليم الجامعي المصري بصفة عامة والأقسام الأكاديمية بصفة خاصة تعاني من ضعف فاعليتها وعدم قدرتها على أداء الوظائف المنوطة بها، وبالتالي عدم تحقيق اهدافها وذلك للعديد من الاسباب منها:
(أ/١) **ضعف الاستقلال الإداري:** وتعاني الجامعات المصرية من ضعف الاستقلال الإداري وذلك على الرغم من أن مبدأ استقلال الجامعات قد نص عليه دستور ١٩٧١ في المادة ١٨ والقانون ٤٩ لسنة ١٩٧٢ فيما يخص تنظيم الجامعات ويظهر ذلك كما يلي:
- الإدارة الجامعية لا تملك وضع قوانينها بنفسها، ولا تملك تخطيط العمل بها، ولا تملك تنظيم الرقابة عليه، كما أنها لا تستطيع تعيين أو ترقية أعضاء هيئة التدريس بكلياتها دون موافقة جهات أخرى (صقر، ٢٠٠٥).

- لا تقوم الجامعة بصياغة أهدافها واولوياتها وتحديد استراتيجياتها، حيث يتم صياغة تلك الأمور وتحديدها في قانون تنظيم الجامعات ويرتبط بذلك أن الجامعات لا تتمكن من وضع تنظيماتها وهياكلها ومن ثم لا تتمكن من تحديد قواعد وقرارات العمل بها (رشاد، ٢٠٠٤).
- يخضع انشاء الكليات والاقسام والمناهج بالجامعات إلى قرارات المجلس الأعلى للجامعات (ميناء، ٢٠٠٦).

- أن الجامعات المصرية تخضع إداريا لرقابة العديد من الجهات التي لا يوجد أدنى تنسيق فيما بينها، كما أن دور الجامعات المصرية يعد هامشيا فيما يتعلق بوضع اللوائح الداخلية سواء على مستوى الكليات أو مستوى الأقسام، فسلطة الموافقة على تلك اللوائح تظل بيد المجلس الأعلى للجامعات بعد أن تقترحها الجامعة (حنفي، ٢٠٠٩).

- تعدد وتداخل الجهات الرقابية ونفاذ بعض نشاطاتها إلى عمق المؤسسات الجامعية، وبذلك أصبح الخوف ثقافة للعمل المؤسسي الجامعي (الشريف، ٢٠١٥).

- انعكاس مفهوم "الإدارة في خدمة الجامعة" إلى "الجامعة في خدمة الإدارة"، وما يعكسه من التركيز على الإيجابيات والمبالغة في أبعادها، وإخفاء السلبيات وعدم الاستفادة من فرضها ضمن آليات هذا التحول (العبادي، ٢٠١٥).

نستخلص مما سبق مدي حاجة الجامعات المصرية بإدارتها وقياداتها إلى الاستقلال الإداري حتى يكون لها الحق في الاشراف على شئونها الإدارية من خلال قانونها الخاص لتتمكن من إدارة شئونها الذاتية دون معوقات او قيود في ضوء الالتزام بالقواعد والقيم المنظمة بالمجتمع وبما يضمن تحقيق دورها المأمول بالكفاءة المطلوبة.

(٢/أ) **ضعف الاستقلال المالي:** من أهم ما يعاني منه التعليم الجامعي المصري فيما يتعلق بالنواحي المالية ما يلي:

- ضعف الرقابة المالية الذاتية للجامعات، حيث تخضع لرقابة العديد من الأجهزة الحكومية التي تعمل على التأكد من مدي تطبيق القواعد واللوائح الحكومية أكثر من اهتمامها بمدي تحقيق الأهداف الجامعية (رشاد، ٢٠٠٤).

- اشتراط موافقة وزارة المالية للسماح باستخدام الاعتمادات المدرجة بموازنة الجامعة وعدم جواز ترحيل أي مبالغ مالية من سنة مالية إلى سنة مالية تالية الا بعد موافقة وزارة المالية (الجمهورية، ١٩٩٦).

- يتوقف دور الجامعات فيما يتعلق بالنواحي المالية عند ابداء الرأي في شأن تحديد ميزانيتها، ثم تأتي مرحلة الموافقة والاقرار بداية بالمجلس الأعلى للجامعات ثم وزير التعليم العالي لعرضها على جهات الاختصاص، ويترتب على ذلك عدم تفاوض الجامعات على تقدير ميزانيتها، إنما تقبل ما يرد إليها من المخصصات، وتصرفها في حدود المتاح (حنفي، ٢٠٠٩).

نلاحظ مما سبق محدودية وبيروقراطية مصادر التمويل الحكومي من ميزانية الدولة للجامعات، وقلة توافر فرص أو عدم وجود موارد تمويلية إضافية مما يحد من استقلالية الجامعات المالي مع ضخامة الاستثمارات المالية التي يتطلبها تشغيل مؤسسات التعليم العالي وحاجاتها المستمرة والمتزايدة للموارد المالية التي يتطلبها تطوير وتحديث البرامج العلمية ومراكز البحث العلمي وغيرها، والبعد التام عن مفهوم الجامعة المنتجة، وقلة العائد المادي من برامج التدريب وخدمة المجتمع والتعليم المستمر.

(٣/أ) محدودية طرق اختيار القيادات الجامعية: من خلال مراجعة قوانين تعيين القيادات الجامعية والدراسات السابقة تبين ما يلي:

- أن اختيار وتعيين القيادات الجامعية يتم وفق قانون تنظيم الجامعات والذي يعتمد في الغالب على قدرة المرشح على البحث والتدريس لا على القيادة والإدارة، على الرغم من أن مناصبهم القيادية بحاجة إلى الجانب الإداري أكثر من الجانب التدريسي أو البحثي (وصفي، ٢٠١٠).

- لا يوجد من بين الشروط لتولي منصب رئيس القسم تلقي أي إعداد أو تدريب سابق للتعيين (عبد الستار، ٢٠١٣).

- تمسك القيادات الجامعية بموقعها أصبح من دواعي الحماية، خاصة وقد انتشرت ثقافة البحث في سلبيات وتجاوزات القيادات السابقة ومحاولة النيل منها والتجديد المستمر لمن يشغلها (نصار، ٢٠٠٨).

- عدم دقة اختيار بعض القيادات الجامعية، وعليه فقد تسرب إلى مسيرة العمل الجامعي قيادات تغيب عنها المصداقية، وتحاول الاحتفاظ بمواقعها بكل الأساليب عملاً بميثاق "الغاية تبرر الوسيلة"، ومن هنا تجيء شدة التمسك بالمنصب على حساب المصلحة العامة وجدية الأداء (الشريف، ٢٠١٥).

- عزوف كثير من ذوي الكفاءات عن تولي مسؤولية الإدارة الجامعية، وتدخل بعض الأجهزة السيادية في عملية الاختيار (ابراهيم و النجار، ٢٠٠٧).

نلاحظ مما سبق أنه على الرغم من كون القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات هي محور الفعالية الإدارية بها، إلا أن الواقع الحالي يشير إلى أنه لا توجد معايير علمية لاختيارها تجمع بين الديمقراطية في الاختيار، والتمتع بالصفات القيادية، والتدريب على مهام وأساليب الإدارة الجامعية وعلى الجامعات إذا أرادت أن تضمن لنفسها مكانة مرموقة بين الجامعات

العالمية أن تضع استراتيجية لتطوير وتنمية الكفاءات المتميزة الموجودة داخل الجامعة وإيجاد رؤى جديدة وقيادات ذات مهارات وكفاءات تعترف بالموهب وتعتبرها من المكونات الاستراتيجية في العمل، وتستخدم استراتيجيات لإدارة كفاءاتها كعامل إحداث تغيير في القرن ٢١.

(٤/أ) ضعف برامج تدريب القيادات الجامعية: تعاني عمليات تدريب القيادات الجامعية المصرية مما يلي:

- لا يوجد بقانون تنظيم الجامعات المصرية ما ينص على ضرورة إعداد وتأهيل القادة الجامعيين قبل توليهم للمناصب الإدارية، وحصولهم على تدريبات مستمرة بعد توليهم لمناصبهم.

- أن مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس قد اهتم بالاستعانة بتلك الفئة من القيادات كمدرسين للدورات التدريبية التي يعقدها واغفل حاجاتهم هم أنفسهم إلى التدريب (عبد المنعم، ٢٠٠٧).

- ما اشارت اليه نتائج العديد من الدراسات منها (العزازي، ٢٠٠٩) (اسماعيل، ٢٠٠٩) (نايل، ٢٠٠٩) (عب الرحيم، ٢٠٠٧) من أوجه القصور بدورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالقيادات الجامعية وذلك كما يلي:

- نقص عدد الدورات التدريبية التي تنفذ لفئة القيادات الإدارية مقارنة بباقي الفئات المستهدفة.
- نمطية البرامج وعدم التركيز على المستجدات في علم القيادة والإدارة الجامعية بما يتلاءم والتحديات المختلفة.
- تركيز البرامج على الجوانب النظرية واستخدام أسلوب المحاضرة والمناقشة واقتصار الجانب العملي إن وجد علي ورش العمل.
- الافتقار إلى التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية الحقيقية للفئات المستهدفة.
- أن الالتحاق بالبرامج سواء أكان اجباريا او اختياريا مرتبط بالترقية وهو ما يجعل الالتحاق بها اضطراريا.

نلاحظ مما سبق أنه يكاد يتفق الجميع علي أن التدريب بأساليبه وأنواعه وتصميماته المتعددة سواء أكان رسميا او ذاتيا للقيادات الجامعية بالتعليم الجامعي المصري يعاني الكثير من أوجه القصور، كما أنه يحتاج إلى التطوير والتخطيط الاستراتيجي، وعلي الرغم من وجود برامج تدريبية رسمية تتبناها الجامعات المصرية ووزارة التعليم العالي الا إنها لا تكفي لتطوير كل المهارات التي يحتاجها القادة في مجال عملهم ولا تستطيع معالجة المشكلات التي تستجد

في الواقع الإداري كل يوم وبالتالي تحتاج إلى تبني مداخل جديدة للتطوير الإداري للقيادات الجامعية بمختلف أشكالها.

(٥/١) هذا بالإضافة إلى بعض جوانب القصور التالية:

-تطرف بعض الأحكام على القيادات الجامعية وتحميلها مسئولية كل الأخطاء؛ مما يتسبب في قتل روح المخاطرة والابتكار لديهم (الشريف، ٢٠١٥).

-سيادة ثقافة الافراد وغياب ثقافة النظام داخل الجامعة، ويظهر ذلك جليا عند تغيير القيادات سواء على مستوى الإدارة العليا في الجامعة او الإدارة على مستوى الكليات او الأقسام (حافظ، ٢٠٠٤).

-وجود سلسلة طويلة من المستويات الإدارية بدءا من المجلس الأعلى للجامعات يليه رؤساء الجامعات ونوابهم ثم عمداء الكليات والوكلاء ثم رؤساء الأقسام مما يؤدي إلى استتالة التنظيم الإداري الجامعي (حنفي، ٢٠٠٩).

-غياب التوصيف الدقيق للوظائف الإدارية في الجامعات وضعف المهارات الإدارية والتسويقية لدى القيادات الجامعية إلى جانب القصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة الجامعية (صلاح الدين، ٢٠٠٥).

-قلة تفويض السلطة والتمكين في الإدارة الجامعية وصعوبة الاتصالات الأفقية والرأسية (غانم وقرني، ٢٠٠٣).

-غلبة الجو البيروقراطي على أولويات الجامعة ووحداتها المختلفة على مستوى إدارة الجامعة أو الكلية أو القسم (نصار، ٢٠٠٨).

-مقاومة النظام الإداري للتحديث والتغيير (هاشم، ٢٠٠٨).

-إغفال الأسس والمبادئ العلمية والتنظيمية في الإدارة الجامعية (عبد الكريم، ٢٠٠٦).

-محاولة كل مستوي من مستويات التنظيم الإداري للتعليم الجامعي المصري اخضاع المستوي الأدنى منه لسلطته ومن ثم يعمل على اضعاف استقلاليته (رشاد، ٢٠٠٤).

-البناء التنظيمي المزدوج للكليات والجامعات والذي يظهر من خلال الفصل والتميز بين الوظائف الأكاديمية والإدارية بالجامعة الامر الذي يؤدي لوجود اتجاهين متوازيين في العمل لكن غير متعاونين بالمستوي المطلوب مما يترتب عليه صعوبة إيجاد حس مشترك فيما بينهما إزاء المهمة التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها (موسي، ٢٠٠٦).

من خلال ما سبق يتضح لنا أن القيادات الجامعية المصرية بصفة عامة ورؤساء الأقسام الأكاديمية بصفة خاصة يعانون الكثير من المشكلات المرتبطة بالعديد من الجوانب الإدارية والأكاديمية، وذلك تزامنا مع ما يقع على عاتقهم من مسؤوليات ومن هنا تأتي الحاجة لضرورة تطوير النظام الإداري للجامعات، وإعادة النظر في السياسات واللوائح، واعطاء قدر كاف من الاستقلالية الذاتية للجامعات من خلال حرية فكر منسوبيها والبحث عن مصادر تمويل ذاتية، ووضوح فلسفة الجامعة وإدارتها من خلال نظم إدارية حديثة تضمن لها الاستقلال والتمشي مع متطلبات العصر.

(ثالثاً-ب) التحديات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية: مع بداية القرن الحادي والعشرين زادت وتعددت التحديات والمتغيرات العالمية والمحلية والتي اثرت على جميع مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية ومن بينها التعليم الجامعي، وترتب عليها ثورة علمية وتكنولوجية جديدة فرضت على مؤسسات التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة ضرورة أن تعيد النظر في فلسفتها وبرامجها وإدارتها وتنظيماتها لتحقيق المطالب التي تمليها عليها التنمية في شكلها الجديد، وتعتبر القيادات الجامعية بصفة عامة ورؤساء الأقسام الأكاديمية بصفة خاصة هي المؤهلة لفهم هذه المتغيرات والقادرة على التفاعل بإيجابية مع هذه التحولات، كما أنها هي الركيزة الأساسية التي يمكن من خلالها أن تعبر الجامعة هذا الجسر من التحديات والتغيرات العالمية، ومن أهم التحديات العالمية التي تواجه القيادات الجامعية بصفة عامة ورؤساء الأقسام الأكاديمية بصفة خاصة والتي تقتضي ضرورة تبني مداخل وأساليب إدارية وقيادية جديدة ما يلي:

١- تحدى العولمة : بداية من عقد التسعينات والحديث يجري في كل أنحاء العالم عن تحدي العولمة، وقد اخذت العولمة تتسارع بشكل خاص مع بدايات القرن العشرين مستمدة حيويتها من الثورة العلمية التكنولوجية ومن التطورات المذهلة التي حدثت في وسائل الاتصال والمعلومات والتي استطاعت بطريقة علمية أن تخرق الحواجز التي تقود إلى المستقبل (أحمد، ٢٠٠٤)، وما نتج عنها من ظهور مفهوم المنافسة في مجالات عمل الجامعات، والتي بنى على أساسها التصنيفات العالمية للجامعات؛ مما فرض على الجامعات إنتاج مخرجات وقيادات تستطيع المنافسة في السوق العالمي على المدى البعيد.

٢-التحديات التكنولوجية: تحولت المجتمعات الحديثة من مجتمعات تعاني من قلة المعرفة التكنولوجية، إلى مجتمعات تفيض بها، والتي تؤثر على الأنماط والمهارات المطلوبة من الافراد كما تؤثر على الوظائف ذاتها (موسي، ٢٠٠٦) ولذلك فإن على القيادات الجامعية أن تمتلك العلم والمهارات التكنولوجية وأن يتوافر لديها القاعدة الفكرية التي تهئ لها مناخا انسيابيا يساعدها على مواكبة التطورات العالمية والتكيف مع التحولات المتسارعة ومواجهة التجديدات والمستحدثات بعقل منفتح يحسن الاختيار ويجيد اتخاذ القرار.

٣-ثورة الاتصالات: أصبحت ثورة الاتصالات تتخطي الحدود المكانية والزمانية من خلال الأقمار الصناعية والانترنت وشبكات الالياف الضوئية، وباتت السماوات مفتوحة وأصبح العالم ساحة تعليمية كبيرة، لذلك فإن القيادات الجامعية اليوم تحتاج إلى مبادرات سريعة لتحسين قدراتها الإدارية، وأن تمتلك مهارات إدارية متجددة، تكون درعا واقيا لها على أن تواجه هذه المشكلات وتتغلب عليها (المفتي، ٢٠٠٤).

٤-تحدي المعرفة: لم تعد المعرفة ثابتة أو محددة بنقطة بداية أو نهاية بل أصبحت متغيرة ولا نهائية، ولقد أدى ذلك إلى ما يسمى بالتفجر المعرفي والذي أدى إلى ظهور المراكز العلمية والبحثية وعلوم جديدة لم تكن موجودة من قبل (الحجيلي ن.، ٢٠١٠) وهذا يقتضي من الجامعات أن تعيد النظر في احتياجاتها من التخصصات المختلفة والمهارات المطلوبة للموارد البشرية التي تمتلكها بحيث تتوافق ومتطلبات سوق العمل سواء النوعية أو الكمية.

٥-التكتلات الاقتصادية: التي استلزمت إعداد كوادر تعتمد على إدارة التكنولوجيا وعمق المعرفة في التخصص (البناء، ٢٠١٦).

٦-ظهور النظريات الإدارية الحديثة واعتماد الإدارة على التكنولوجيا الحديثة في إدارة المؤسسات، وتطبيق ذلك في الإدارة الجامعية على المستوى العالمي.

٧-اتفاقية الجات والانفتاح التجاري الذي أدى لمنافسة الجامعات الخاصة بصيغها المختلفة، ومميزاتها التنافسية للجامعات الحكومية، وما نجم عنه من تأثير على كيان وسمعة الجامعات الحكومية وحاجاتها للتطوير لمواكبة مميزات تلك الجامعات في ظل قيادة ذات مواصفات تستطيع تحقيق ذلك.

٨-الاتجاه صوب التركيز على الموارد البشرية في تطوير منظومة العمل المؤسسي مما يستلزم من القيادات الجامعية ضرورة بناء منظومة متكاملة لبناء قدرات تلك الموارد وتطويرها باستمرار بما يتواءم وتطورات العصر المتلاحقة.

٩-ظهور مفهوم القائد الدولي: ويعني ضرورة امتلاك القادة لمجموعة من المواصفات والمعارف والمهارات الإبداعية وما يترتب عليها من منافسة من نوع جديد وهي منافسة في المهارات القيادية على المستوى الدولي تمكنهم من مواجهة التحديات الحالية (وصفي، ٢٠١٠). نستخلص مما سبق أن تحسين الأداء الجامعي لا بد وأن يكون من أهم استراتيجيات التطوير ومن أولويات التغيير في أي جامعة من الجامعات، وذلك لن يتأتى الا من خلال العمل على مساعدة القيادات الجامعية وتوجيهها نحو تعلم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تعمل على تحسين قدراتها على الأداء وتحويلها إلى قيادات مبدعة ذات رؤية بعيدة قادرة على إحداث التغيير المنشود والتميز بما يتناسب مع التطورات التي يواجهها التعليم الجامعي، وهذا لن يتأتى الا من خلال تبني مداخل إدارية حديثة قد ثبت نجاحها من خلال تجارب جامعات اخري وكان لها دور في تحقيق التميز مثل أسلوب القيادة ٣٦٠ درجة.

الإطار الميداني للدراسة

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وعلاقتها بإدارة التميز، وتضمن الإطار الميداني ما يلي:

- ١- أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية استبانة ذات طرفين، تم بناؤها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من قسمين أساسيين هما:
- أ-القسم الأول: يتكون من ٣٨ عبارة مقسمة إلى أربعة أبعاد مرتبطة بمبادئ القيادة ٣٦٠ درجة، وتم صياغة العبارات بحيث تكون استجاباتها (أرفض بشدة/أرفض/ محايد/ أوافق/ أوافق بشدة)، ويتكون كل بعد من عدة عبارات كما يلي:
- البعد الأول: إدارة الذات ويتضمن ١٢ عبارة.
 - البعد الثاني: إدارة من هم أدنى منك في المستوي الوظيفي ويتضمن ١١ عبارة.
 - البعد الثالث: إدارة من هم في نفس مستواك (الزملاء) ويتضمن ٧ عبارات.

- البعد الرابع: إدارة من هم أعلى منك ويتضمن ٨ عبارات.
- ب- القسم الثاني: خاص بإدارة التميز ويتكون من ٣٣ عبارة، وتم صياغة عباراته بحيث تكون استجاباتها (أرفض بشدة/أرفض/ محايد/ أوافق/ أوافق بشدة)، وتكون من أربع أبعاد هي:
- البعد الأول: التمكين ويتضمن ٨ عبارات. -البعد الثاني: التنمية البشرية ويتضمن ١٠ عبارات.
- البعد الثالث: التواصل والتوجيه ويتضمن ٥ عبارات. -البعد الرابع: إدارة الأداء ويتضمن ١٠ عبارات.
- وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة للعبارات وأبعاد الاستبانة، إذ تم اختيار الدرجات كما يلي:

جدول (١) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

٢- ثبات وصدق أداة الدراسة:

(١/٢) **الصدق الظاهري للأداة:** تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة عن طريق صدق المحكمين، إذ عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على عدد (١١) من أساتذة كليات التربية، لمعرفة وجهة نظرهم في الاستبانة ومحاورها، ومدى ارتباط كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وبناء على آرائهم تم تعديل بعض العبارات، وحذف عدد من المحاور والعبارات التي قلت فيها نسبة موافقة المحكمين عن ٨٠٪، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (٧١) عبارة.

(٢/٢) **الصدق الداخلي للأداة:** تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ومحاورها، ومدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، باستخدام معامل الارتباط لبيرسون، وتراوح معامل الارتباط ما بين (٠,٨١١-٠,٨٧٩) بين عناصر محور مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة، وللمحور ككل (٠,٩٣٧)، أما بالنسبة لمحور إدارة التميز فقد تراوحت عناصر المحور ما بين (٠,٧١-٠,٨٧٢) وللمحور ككل ٠,٩٣٢، وجميع دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) مما يدل على التماسك الداخلي لمحاور الاستبانة والعبارات المرتبطة بها.

(٣/٢) - ثبات الأداة: اعتمدت الدراسة في التحقق من ثبات الاستبانة على استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، والذي أشار إلى أنه لكي يتحقق ثبات الأداة يجب أن يكون معامل كرونباخ ألفا أكبر من أو يساوي ٠,٦٠، ولقد بلغت معاملات الثبات لمحور القيادة ٣٦٠ درجة (٠,٩٧٣)، ولمحور إدارة التميز (٠,٩٣١)، وللاستبانة ككل (٠,٩٥٨) وهي معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً.

٣- عينة الدراسة: بلغ إجمالي عينة الدراسة (٢٤٤) عضواً من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية بأربع جامعات (عين شمس /وسط مصر- الإسكندرية/ الوجه البحري- أسيوط والوادي الجديد/ الوجه القبلي) بواقع أربع كليات لكل جامعة (التربية والآداب/ الكليات النظرية-العلوم والزراعة/ الكليات العملية)، منها (١٠٨) عضواً بالكليات العملية، و(١٣٦) عضواً بالكليات النظرية، كما بلغ إجمالي عدد العمداء في عينة الدراسة (٩)، ورؤساء الأقسام (٣٣)، وأعضاء هيئة التدريس (٢٠٢) وذلك كما موضح بالجدول التالي:

جدول (٢) نسبة عينة الدراسة إلى المجتمع الأصلي

المتغير	البيان	المجتمع الأصلي*	العينة	نسبة العينة إلى المجتمع الأصلي
نوع الجامعات	جامعات الوجه القبلي	٨	٢	٪٢٥
	جامعات الوسط	٨	١	٪١٢,٥
	جامعات الوجه البحري	١١	١	٪٠,٩
المجموع		٢٧	٤	٪١٤,٨١
نوع الكليات	كليات عملية	٣١	٨	٪٢٥,٨٠
	كليات نظرية	٣٢	٨	٪٢٥
المجموع		٦٣	١٦	٪٢٥,٣٩
عدد أعضاء هيئة التدريس	عين شمس	٢١٣٥	٤٣	٪٢,١٤
	الإسكندرية	١٥١٥	٣٦	٪٢,٣٨
	أسيوط	٩٨٥	٧٢	٪٧,٣١
	الوادي الجديد	٣٣٧	٩٣	٪٢٧,٦
المجموع		٤٩٧٢	٢٤٤	٪٤,٩١

* وزارة التعليم العالي المصرية، مركز المعلومات، إحصاءات ٢٠١٩/٢٠٢٠م عن عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

٤- المعالجة الإحصائية:

اعتمدت الدراسة في معالجة البيانات واستخراج النتائج على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- عامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات الاستبانة.
- معامل ارتباط الرتب لييرسون لتحديد قوة العلاقة بين أبعاد الاستبانة ومحاورها، ومدى ارتباط العبارات بمحاورها.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة تجاه عبارات وأبعاد الاستبانة.
- اختبار (T test) لتحديد الفروق بين متغيرات الدراسة.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (F) لتحديد الفرق بين أكثر من متوسطين.
- للتعرف على درجة الموافقة لاستجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة، تم حساب قيمة وزن الاستجابات للاستبانة، ومن ثم تصيح درجة الموافقة أفراد العينة على العبارة والمحور منخفضة جدا إذا انحصر المتوسط الحسابي ما بين (١- ١,٧٩)، ومنخفضة إذا انحصر المتوسط الحسابي ما بين (١,٨٠-٢,٥٩) ومتوسطة إذا انحصر المتوسط الحسابي ما بين (٢,٦٠-٣,٣٩) ومرتفعة إذا انحصر المتوسط الحسابي بين (٣,٤٠-٤,١٩)، ومرتفعة جدا إذا انحصر المتوسط الحسابي ما بين (٤,٢٠-٥).

٥- تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

(١/٥) السؤال الثالث: ما درجة تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات

أفراد العينة في الأبعاد الخاصة بمبادئ القيادة ٣٦٠ درجة، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (٣) استجابات عينة الدراسة في الأبعاد الخاصة بالمحور الأول (مبادئ القيادة

٣٦٠ درجة)

م	الأبعاد (المجالات)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	تقدير الممارسة
١	إدارة الذات	٣,٣٣٣٣	٠,٥٦٧٨٧	٢	متوسطة
٢	إدارة من هم ادني منك في المستوي	٣,٣٤٧٦	٠,٦٢٤٠٧	١	متوسطة
٣	إدارة من هم في نفس مستواك(الزملاء):	٣,٣٠٩١	٠,٦٨٦٠٠	٤	متوسطة
٤	إدارة من هم اعلي منك	٣,٣١٦١	٠,٧٣٧٥٠	٣	متوسطة
	المحور ككل	٣,٣٢٦٥	٠,٥٠٥٥٠		متوسطة

- اتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة ككل يجمعون على أن درجة ممارسة مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية جاءت بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل ٣,٣٢٦٥ وتعزو الدراسة ذلك لأن طبيعة عمل رؤساء الأقسام تلقي علي عاتقهم العديد من المسؤوليات والمهام الأكاديمية والإدارية والتنظيمية المتعلقة بالقسم مم يشكل صعوبة في تحقيق أداء جيد فيما يتعلق بمهارات التواصل مع الآخرين وقيادتهم، وإن لم يكن رئيس القسم الأكاديمي متقن لها قبل توليه مهام رئاسة القسم يصبح من الصعب عليه تنميتها بعد ذلك، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت اليه (دراسة امتثال الطيب وناهية العتيبي، ٢٠١٩) من حصول نفس المحور على درجة مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة وربما كان ذلك عائدا لاختلاف بيئات التطبيق، كما يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن البعد الثاني "إدارة من هم ادني منك في المستوي" قد احتل المرتبة الأولى من منظور عينة الدراسة، بمتوسط حسابي ٣,٣٤٧٦ وتعتبر تلك النتيجة منطقية لأن هذا المحور يمثل الجوهر الحقيقي للقيادة، ويبني على علاقات العمل اليومية التي يعايشها رؤساء الأقسام الأكاديمية مع منسوبي الجامعة وموظفيها وطلابها، وليس من خلال قائمة الزملاء والرؤساء والمدراء، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت اليه (دراسة Manning,2013) من حصول نفس المحور على درجة مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة.

- أن البعد الأول (إدارة الذات) قد احتل المرتبة الثانية من وجهة نظر عينة الدراسة وبمتوسط حسابي ٣,٣٤٧٦ مما يؤكد رضا عينة الدراسة بدرجة متوسطة عن شخصية رؤساء اقسامهم التي تمثل مهارة إدارة الذات، وهذا دليل علي امتلاكهم لبعض المهارات والقدرات التي يستطيعوا من خلالها التعامل مع محيطهم ويديروا شراع حياتهم، إلى جانب التحفيز والبناء الإيجابي لنقاط ثقتهم بأنفسهم، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (دراسة Hemati,2011) و(دراسة Drew,2009) من حصول نفس المحور على درجة عالية.

- أن البعد الرابع "إدارة من هم اعلي منك" قد احتل المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي ٣,٣١٦١ مما يؤكد اتفاق عينة الدراسة على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية يتميزون بدرجة متوسطة بمحاولة الغالبية العظمي منهم الوصول إلى تحقيق درجة رضا القيادات الأعلى منهم عنهم وعن أدائهم، ومحاولة بذل الجهود من اجل تحقق ذلك.

- أن البعد الثالث (إدارة من هم في نفس مستواك) قد احتل المرتبة الرابعة والاختيرة من وجهة نظر عينة الدراسة وبمتوسط حسابي ٣,٣٠٩١ ما يؤكد اتفاق عينة الدراسة على أن اهتمام معظم رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بتقدير زملائهم لهم جاء بدرجة متوسطة ومنخفضة إلى حد ما، وتعزو الدراسة ذلك لأنه لا يوجد مجال للمنافسة فيما بين رؤساء الأقسام وبعضهم البعض، وإن كان ينبغي التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق مصلحة كليتهم والذي يبني على الثقة المتبادلة فيما بينهم.

جدول (٤) استجابات عينة الدراسة في الأبعاد الخاصة بمحور مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة (إدارة الذات)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
١	يستثمر وقته في عمل اشياء مفيدة للقسم	٣,٢٧٠٥	١,٣٤٥٨٥	٦	متوسطة
٢	يعرف نقاط قوته ومهاراته ويستخدم تلك النقاط والمهارات بشكل فعال (تقدير الذات)	٣,٣٩٧٥	١,٢٠٤٣١	٣	متوسطة
٣	يفهم الأمور ببديهية	٣,٤٥٠٨	١,١٤٤٧	٢	مرتفعة
٤	يملك قدرة على ضبط النفس	٣,٣٨٩٣	١,١٤٠٣٨	٤	متوسطة
٥	يملك القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة وصحيحة وبسرعة	٣,١٢٣٠	١,٣٤٣٠٤	١٠	متوسطة
٦	يعترف بالخطأ ويعمل على تصحيحه	٣,١٩٢٦	١,١٨٢٧٨	٩	متوسطة
٧	يملك القدرة على التعامل مع المشكلات غير المتوقعة التي تواجهه في عمله	٣,٢٤٥٩	١,٢٢٩٣٥	٨	متوسطة
٨	يملك القدرة على الاستماع الإيجابي واقناع الآخرين بأفكاره	٣,٢٩١٠	١,١٣٠١٠	٧	متوسطة
٩	يتواضع عند التعامل مع الآخرين	٣,٧٨٢٨	٠,٨٦٨٩٦	١	مرتفعة
١٠	يتعامل بمرونة مع الآخرين	٣,٢٤٥٩	١,١٠٩٧١	٨	متوسطة
١١	يتعامل بمصادقية مع نفسه والآخرين	٣,٢٤٥٩	١,٠٩٨٥٣	٨	متوسطة
١٢	يملك مهارات الاستقلالية والاعتماد على الذات في انجاز مهام العمل	٣,٣٦	١,١٤٩	٥	متوسطة
	إدارة الذات	٣,٣٣٣٣	٠,٥٦٧٨٧		متوسطة

- اتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة ككل يتفوقون على أن محور إدارة الذات جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٣,٣٣٣٣) وتعزو الدراسة ذلك لأن قدرة القائد على التعامل مع ذاته وإدارتها يعد أمر في غاية الأهمية والصعوبة في ذات الوقت، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (امتثال الطيب وناهية العنبي، ٢٠١٩) من حصول نفس المحور على درجة مرتفعة من وجهة نظر العينة.

- فقرتان فقط حصلتا على درجة مرتفعة وهما الفقرة (٩) " يتواضع عند التعامل مع الآخرين " وبلغت درجتها ٣,٧٨٢٨ ويفسر ذلك بأنه عندما يمتلك القائد سمه التواضع عند التعامل مع الآخرين وخصوصا رؤوسيه فهي ترتبط أيضا بمعرفة القائد بذاته، وثقته بنفسه، والفقرة (٣) " يفهم الأمور ببديهية" وبلغت درجتها ٣,٤٥٠٨ ويفسر ذلك بأن سرعة البديهية من السمات المهمة جدا توافرها لدى القائد عند التعامل مع رؤوسيه، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الثبتي، ٢٠١٢) ودراسة (الحنين، ٢٠١٥) من أن القدرات الإدراكية والفنية والمهارية من المهارات الهامة جدا لدى أي قائد وخصوصا في المجال التعليمي.

- جاءت الفقرة (٦) "يعترف بالخطأ ويعمل على تصحيحه " في المرتبة قبل الأخيرة ودرجتها ٣,١٩٢٦ ويفسر ذلك بأن رؤساء الأقسام يحرصوا على تصحيح أخطاء العمل لأنها في الغالب تكون غير متعمدة منهم، في حين جاءت الفقرة (٥) " يمتلك القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة وصحيحة وبسرعة " في المرتبة الأخيرة ودرجتها ٣,١٢٣٠ ويمكن تفسير ذلك بأن القرارات التي يتخذها رئيس القسم تحتاج إلى التروي والتأني لأنها تؤثر على مسيرة القسم والجامعة ككل.

جدول (٥) استجابات عينة الدراسة في الأبعاد الخاصة بمحور مبادي القيادة ٣٦٠

درجة: إدارة من هم تحت قيادتك

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي التقدير
١٣	يتابع أنشطة القسم الذي يتأسسه من خلال التجول بالقسم	٢,٨٧٣٠	١,٣٢٥٦٩	١١	متوسطة
١٤	يتعامل بحزم وحيادية إذا وجدت خلافات	٣,٣٥٦١٥	٠,٩٣٨٦٠	٥	مرتفعة
١٥	يشرك رؤوسيه في تحليل مواطن الخلل إن وجدت	٢,٩٩٥٩	١,٢٦١٩٧	٩	متوسطة
١٦	يضع خطط علاجية مفصلة للإخفاقات إن وجدت	٣,٥٤٩٢	٠,٩٦٠٩٩	٦	مرتفعة
١٧	يلتزم بالوفاء بالمواعيد والعهود مع رؤوسيه	٣,٦٧٢١	٠,٩٢٤٦٧	٣	مرتفعة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي التقدير
١٨	يكون قدوة للآخرين في كافة تصرفاته المتعلقة بالمنظمة او بحياته	٣,٦٤٧٥	٠,٩٥٥١٤	٤	مرتفعة
١٩	يقدم خدمات للآخرين برضا	٣,٧٠٤٩	٠,٩٠٨٩٣	٢	مرتفعة
٢٠	يقدم مصلحة الفريق علي مصلحته الشخصية	٢,٨٧٧٠	١,١٦٥٨٩	١٠	متوسطة
٢١	يؤدي دورا رئيسيا في التكامل بين جميع مكونات العمل الجامعي	٣,٧٢٩٥	٠,٨٥١٤٠	١	مرتفعة
٢٢	يبث الروح المعنوية العالية في مرؤوسيه	٣,٠٨٦١	١,٣٠٠٨٣	٨	متوسطة
٢٣	يقدم للآخرين فرص للنمو والتطوير المهني	٣,١٣	١,١٣٥	٧	متوسطة
	إدارة من هم ادني منك في المستوى	٣,٣٤٧٦	٠,٦٢٤٠٧		متوسطة

- اتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة ككل يتفوقون على أن محور إدارة من هم ادني منك في المستوي جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٣,٣٤٧٦) وان كان ذلك المحور يمثل الجوهر الحقيقي للقيادة، وتعزو الدراسة ذلك لأن مفهوم القيادة هو درجة تأثيرك في مرؤوسيك واختلاف الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه يعكس اختلاف طرق وأساليب القيادة وأنه ليس هناك نظرية واحدة تستخدم طول الوقت وتضمن نجاحها عند التعامل مع المرؤوسين.

- جاءت الفقرة (٢١) " يؤدي دورا رئيسيا في التكامل بين جميع مكونات العمل الجامعي " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي ٣,٧٢٩٥ وبدرجة عالية، وتعزو الدراسة ذلك لأن ذلك من الأمور البديهية والروتينية التي يلتزم بها رؤساء الأقسام تجاه إدارة الجامعة، كما جاءت الفقرة (١٩) " يقدم خدمات للآخرين برضا " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣,٧٠٤٩ وبدرجة عالية، وقد يفسر ذلك بأن القادة يضيفون قيمة للمؤسسة التي يعملون بها عن طريق خدمة الآخرين من خلال التعامل الصادق.

- جاءت الفقرة (٢٠) " يقدم مصلحة الفريق علي مصلحته الشخصية " في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي ٢,٨٧٧٠ وبدرجة متوسطة وقد يفسر ذلك بأنه من الصعب على الطبيعة البشرية الا قليلا جدا من القادة المتميزين تفضيل الغير على الذات، وجاءت الفقرة (١٣) " يتابع أنشطة القسم الذي يترأسه من خلال التجول بالقسم " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي

٢,٨٧٣٠ وبدرجة متوسطة وقد يفسر ذلك بأن تواجد القائد بموقع الحدث يساعد على فهم المشكلات ومعالجتها بسرعة لكن ذلك صعب مع تعدد مسؤولياته.

جدول (٦) استجابات عينة الدراسة في الأبعاد الخاصة بمحور مبادي القيادة ٣٦٠ درجة: إدارة من هم في نفس مستواك (الزملاء)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي التقدير
٢٤	يقدر ويحترم زملاءه (رؤساء الأقسام الأخرى-وأعضاء القسم)	٣,٧٠٩٠	١,٠٩٣٠٨	١	مرتفعة
٢٥	يقوي علاقات الصداقة مع زملاءه في نفس المستوي	٣,١٩٢٦	١,٣١٧٧٣	٥	متوسطة
٢٦	يبتعد عن الخلافات الصغيرة مع زملاءه ما أمكن	٣,٥٥٣٣	١,١٣٠٠٤	٢	مرتفعة
٢٧	يشجع الفكرة الأفضل من الزملاء	٣,١٠٢٥	١,٢٣١٣٤	٧	متوسطة
٢٨	يوسع دائرة معارفه مع من يمثله من القيادات	٣,٢٠٠٨	١,١٦٧٣٩	٤	متوسطة
٢٩	يقود زملاءه لينجحوا معا	٣,١٨٤٤	١,١٨٠٦١	٦	متوسطة
٣٠	يقدم يد العون لزملائه في كل مجالات العمل الجامعي	٣,٢٠٤٩	١,٢٠٩٩٦	٣	متوسطة
	إدارة من هم في نفس مستواك (الزملاء)	٣,٣٠٩١	٠,٦٨٦٠٠		متوسطة

-اتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة ككل يتفقون على أن محور إدارة من هم في نفس مستواك (الزملاء) جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٣,٣٠٩١) وتعزو الدراسة ذلك لأن القيادة أمر يتعلق بإدارة العلاقات، ولكي تكون علاقة الزمالة ناجحة، ينبغي أن تقوم على أساس الثقة والاحترام المتبادل والعمل معا لإعلاء شأن كلياتهم، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Drew,2009) من حصول نفس المحور على درجة مرتفعة.

-جاءت الفقرة (٢٤) " يقدر ويحترم زملاءه (رؤساء الأقسام الأخرى-وأعضاء القسم) "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٧٠٩٠ وبدرجة عالية، وقد يفسر ذلك بأن القائد ينبغي أن يعامل أفراد فريق العمل ككل باحترام، ولا يسيء إليهم، ورئيس القسم هو عضو هيئة تدريس قد حصل على درجة جامعية عليا فمن الطبيعي أنه يتمتع بهذه الصفة، كما جاءت الفقرة (٢٦) " يبتعد عن الخلافات الصغيرة مع زملاءه ما أمكن " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي

٣,٥٥٣٣ وبدرجة عالية، وقد يفسر ذلك بأنه على القادة أن يحافظوا على علاقتهم الطيبة مع كل الأطراف المختلفة التي يتعاملوا معها، فليس من مصلحة العمل وجود نزاعات وخلافات. - جاءت الفقرة (٢٩) " يقود زملاءه لينجحوا معا "في المرتبة قبل الأخيرة، وبمتوسط حسابي ٣,١٨٤٤، وقد يفسر ذلك بأنه في الغالب يكون الاهتمام من جانب رؤساء الأقسام موجه نحو الاهتمام بالنجاح الفردي لكن الاهتمام بالفريق يحتاج إلى مزيد من الاهتمام داخل ثقافتنا العربية بصفة عامة، كما جاءت الفقرة (٢٧) " يشجع الفكرة الأفضل من الزملاء "في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٣,١٠٢٥ وبدرجة متوسطة تكاد تكون منخفضة، وقد يفسر ذلك بأن ذلك الجانب يتطلب التزامات مادية وإدارية عديدة لا يكون القرار النهائي فيها لرؤساء الأقسام وإنما يعود إلى إدارة الجامعة .

جدول (٧) استجابات عينة الدراسة في الأبعاد الخاصة بمحور مبادي القيادة ٣٦٠

درجة: إدارة من هم اعلي منك

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
٣١	يعرف كيف ينجز حتى وإن غابت القيادة الأعلى	٣,١٤٧٥	١,٣٩١٧٦	٦	متوسطة
٣٢	يستعد جيدا لكل دقيقة سيقابل فيها قائدة الأعلى	٣,٥٢٠٥	١,٢٩٠٨٣	١	مرتفعة
٣٣	يعرف كيف ينجز العمل حتى وإن كثرت المهام	٣,١٣١١	١,٢٧٣٠٢	٧	متوسطة
٣٤	يعرف متى يتمسك برأيه ومتى يتنازل عنه عند مقابلته لقيادته الأعلى	٣,٣٦٠٧	١,٣٧٩٢٤	٥	متوسطة
٣٥	يستخدم الايجاز المفيد عند حديثه مع قائده الأعلى	٣,٤٣٠٣	١,٢٨٩١١	٣	مرتفعة
٣٦	يقدم يد العون لقائده الأعلى في كل مجالات العمل الجامعي	٣,٤١٨٠	١,٣١٣٦٨	٤	مرتفعة
٣٧	يعرف كيف ينجز وإن قلت الموارد	٣,٠١٦٤	١,٢٧٩٦٨	٨	متوسطة
٣٨	يقبل مهام جديدة تخفيفا عن قادة الأعلى	٣,٥٠٤١	١,٢٣٢٢٧	٢	مرتفعة
	إدارة من هم اعلي منك	٣,٣١٦١	٠,٧٣٧٥٠		متوسطة

- اتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة ككل يتفقون على أن محور إدارة من هم اعلي منك جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل ٣,٣١٦١ وتعزو الدراسة ذلك لأن ذلك الجانب يعتبر من الاتجاهات القيادية الحديثة والذي يحتاج إلى كثير من التدريب والاهتمام

من قبل إدارة الجامعات المصرية لتنميته لدى قاداتها الإدارية والأكاديمية، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت اليه (دراسة امتثال الطيب وناهية العتيبي، ٢٠١٩) من حصول نفس المحور على درجة مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة.

- جاءت الفقرة (٣٢) " يستعد جيدا لكل دقيقة سيقابل فيها قائدة الأعلى "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٥٢٠٥ وبدرجة مرتفعة، وقد يفسر ذلك بأن جدول اعمال القيادات العليا دائما يكون محدد، ولديهم الكثير من المهام التي عليهم إنجازها، الامر الذي يزيد من ضرورة الاهتمام بالاستعداد عند مقابلة القيادات العليا توفيراً للوقت، كما جاءت الفقرة (٣٨) " يقبل مهام جديدة تخفيفاً عن قادة الأعلى "في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣,٥٠٤١ وبدرجة مرتفعة، وقد يفسر ذلك بأن الوصف الوظيفي للقائد يتضمن القيام بما كلف به من مهام جديدة من قائدة الأعلى.

- جاءت الفقرة (٣٣) " يعرف كيف ينجز العمل حتى وإن كثرت المهام " على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي ٣,١٣١١ وبدرجة متوسطة، وقد يفسر ذلك بأنه من الصعب على رؤساء الأقسام وخصوصاً مع كثرة المهام الملقاة على عاتقهم انجاز جميع الاعمال بصورة كاملة، كما جاءت الفقرة (٣٧) " يعرف كيف ينجز وإن قلت الموارد " على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي ٣,٠١٦٤ وبدرجة متوسطة تكاد تقترب من المنخفضة، وتعزو الدراسة ذلك لأنه من الصعب على أي قائد الإنجاز في غياب الموارد المتاحة خصوصاً مع كثرة المسؤوليات.

(٢/٦) السؤال الرابع: ما درجة تطبيق مبادئ إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

- للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة في الأبعاد الخاصة بمبادئ إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (٨) استجابات عينة الدراسة في الأبعاد الخاصة بالمحور الثاني (إدارة

التميز)

م	الأبعاد (المجالات)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	تقدير الممارسة
١	التمكين	٣,٢١٣١	٠,٦٣٧١١	٤	متوسطة
٢	التنمية البشرية	٣,٢٣٢٤	٠,٥٩٥٣	٣	متوسطة
٣	التواصل والتوجيه	٣,٢٩٨٤	٠,٧٠٧٧٣	١	متوسطة

م	الابعاد (المجالات)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	تقدير الممارسة
٤	إدارة الأداء	٣,٢٦٦٤	٠,٦٢٢٥٠	٢	متوسطة
	المحور ككل	٣,٢٥٢٦	٠,٥١٤١١		متوسطة

- اتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة ككل يجمعون على أن درجة ممارسة مبادئ إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية جاءت بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل ٣,٢٥٢٦، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عفت حميدان واحمد بطاح، ٢٠١٨) و(سلطان المخلافي، ٢٠١٨) و(ناجي سكر ٢٠١٨) من حصول نفس البعد على درجة متوسطة وتعزو الدراسة ذلك لان معظم جامعاتنا العربية تحتاج إلى مزيد من الاهتمام بإدارة التميز بالتعليم الجامعي، كما يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن البعد الثالث "التواصل والتوجيه" قد احتل المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي ٣,٢٩٨٤ وبدرجة متوسطة، وتعزو الدراسة ذلك لأن مهارات التواصل والتوجيه من أكثر المهارات التي يستخدمها رؤساء الأقسام الأكاديمية يوميا ويتأثر بها أعضاء الهيئة التدريسية بشكل مباشر.

- أن البعد الرابع " إدارة الأداء " قد احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣,٢٦٦٤، وبدرجة متوسطة، وتعزو الدراسة ذلك لأن هذه الممارسات لا تتأثر نتائجها فقط بأداء رؤساء الأقسام الأكاديمية ولكن تتأثر أيضا باستعداد أعضاء الهيئة التدريسية للتعاون مع رؤساء الأقسام والتفاعل مع الآخرين.

- أن البعد الثاني "التمية البشرية" قد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٣,٢٣٢٤، وتعزو الدراسة ذلك نظرا لارتباط ذلك المحور بإدارة الجامعة والإمكانات التي توفرها والدورات التدريبية التي تعقدتها.

- أن البعد الأول " التمكين " قد احتل المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي ٣,٢١٣١ وبدرجة متوسطة، وتعزو الدراسة ذلك لأن تحقيق التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس يتطلب مجموعة من المهارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية منها تفويض السلطة والمشاركة في صنع القرار والاستقلالية وتشكيل فرق عمل، وهذا غير متوفر بدرجة كبيرة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (هالة مغاوري، ٢٠١٦) من تدني ذلك المحور بالجامعات المصرية.

جدول (٩) استجابات عينة الدراسة في الأبعاد الخاصة بمحور إدارة التميز: التمكين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي التقدير
٣٩	يتقبل الأفكار الجديدة المبدعة التي يقترحها أعضاء قسمه	٣,٠٦٥٦	١,٤٥٢٩٠	٥	متوسطة
٤٠	يشجع الأعمال الجماعية ويشكل لها فرق العمل المطلوبة	٢,٩٩٥٩	١,١٩٤٩٨	٦	متوسطة
٤١	يثق في أعضاء قسمه ويفوضهم كثيرا من صلاحياته	٢,٩٧٩٥	١,٢٠٥٠٩	٧	متوسطة
٤٢	يقوم بنقل أفكار أعضاء قسمه إلى إدارة الجامعة بمصادقية	٣,٦٨٤٤	٠,٨٧٦٥٤	١	مرتفعة
٤٣	يتخذ قراراته بعد التشاور مع أعضاء قسمه	٣,٥٠٤١	٠,٩٨٧٥٧	٢	مرتفعة
٤٤	يوفر لأعضاء قسمه كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بالقسم	٣,٢٧٨٧	١,١٥٣٠٠	٣	متوسطة
٤٥	يسند اعمالا لأعضاء هيئة التدريس بقسمه تساعد على صقل مهاراتهم القيادية	٢,٩٥٠٨	١,٠٩٨٨٤	٨	متوسطة
٤٦	يوفر مناخ تنظيمي تسوده الألفة والمودة وملائم للإبداع في جوانب التميز	٣,٢٤٥٩	١,١٥٣٣٦	٤	متوسطة
	التمكين	٣,٢١٣١	٠,٦٣٧١١		متوسطة

- اتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة ككل يتفوقون على أن محور التمكين جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٣,٢١٣١) ، وتعزو الدراسة ذلك لأن تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة في مجال العمل بالإضافة إلى تزويدهم بالموارد اللازمة والتدريب الضروري لكي يؤديوا الأعمال المنوطة بالشكل المطلوب يحتاج إلى دعم من جانب الإدارة الجامعية ومزيد من التدريب عليه وهذا غير متوافر بالجامعات المصرية، وتتفق هذه النتيجة مع

ما توصلت اليه (دراسة عفت أبو حميدان وأحمد بطاح، ٢٠١٨) من حصول نفس المحور على درجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة.

- جاءت الفقرة (٤٢) " يقوم بنقل أفكار أعضاء قسمه إلى ادارة الجامعة بمصادقية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٦٨٤٤ وبدرجة مرتفعة، كذلك الفقرة (٤٣) " يتخذ قراراته بعد التشاور مع أعضاء قسمه " قد حصلت على الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي ٣,٥٠٤١ وبدرجة مرتفعة، وتعزو الدراسة ذلك لأن تلك الممارسات من الإجراءات الروتينية والضرورية والتي لا تحتاج إلى تميز بالعمل الجامعي.

- جاءت الفقرة (٤١) " يثق في أعضاء قسمه ويفوضهم كثيرا من صلاحياته " في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي ٢,٩٧٩٥ وبدرجة متوسطة وتعزو الدراسة ذلك لأن تنازل القائد عن شيء من قوته لصالح المرؤوسين لا يتمتع بها كثير من القادة لأنها تعني - عند بعضهم - فقدانهم لمصدر قوتهم، كما جات الفقرة (٤٥) " يسند اعمالا لأعضاء هيئة التدريس بقسمه تساعدهم على صقل مهاراتهم القيادية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٢,٩٥٠٨ وبدرجة متوسطة وتعزو الدراسة ذلك لأنه على الرغم من أن من واجبات القائد اعداد جيل جديد من قادة المستقبل، الا أن ذلك يحتاج إلى المزيد من التدريب على ذلك واستبعاد الصراعات الوظيفية وحب السلطة لدى القادة الجامعيين.

جدول (١٠) استجابات عينة الدراسة في الأبعاد الخاصة بمحور إدارة التميز: التنمية البشرية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي التقدير
٤٧	يطور قدرات أعضاء هيئة التدريس وفق معايير موضوعية	٣,١٨٨٥	١,٢٠٩٢٤	٦	متوسطة
٤٨	يكرم أصحاب الأداء المتميز من أعضاء هيئة التدريس	٣,٥٢٨٧	٠,٩١٣٥٥	١	مرتفعة
٤٩	يضع توصيف للمهام بما يتفق مع السياسات والإجراءات التي تعتبر أساساً للتقييم	٣,٣٠٣٣	١,٠١٧٤٦	٨	متوسطة
٥٠	يتابع التزام أعضاء هيئة التدريس بقسمه بأداب وأخلاقيات المهنة	٣,٤٣٤٤	١,٠١٤٢٠	٢	مرتفعة
٥١	يحث أعضاء هيئة التدريس بقسمه على تطوير مهارات العرض الفعال لديهم (العرض-التقديم-اللقاء...)	٣,١٠٢٥	١,١٠٨٢٢	٧	متوسطة
٥٢	يساعد أعضاء قسمه في نشر ابحاثهم العلمية والمشاركة في المؤتمرات العلمية	٣,٣٥٢٥	١,١٨٨٤	٣	متوسطة

متوسطة	٤	١,١١٢٨١	٣,٢١٣١	يربط توزيع الأنشطة التدريسية وتوزيع المقررات بمستوى النشاط العلمي لأعضاء القسم (التخصصية)	٥٣
متوسطة	٥	١,٠٦٧٧٦	٣,٢٧٨٧	يشجع أعضاء قسمه على التنافس البحثي من خلال (تقديم الجوائز العلمية- توفير فرص لابتعاث أعضاء قسمه خارج الوطن-الكراسي العلمية والتوأمة)	٥٤
متوسطة	٧	١,٠٨٥٧١	٣,١٠٢٥	يحث أعضاء قسمه على المشاركة في حل مشاكل المجتمع المحلي ويتابع ذلك	٥٥
متوسطة	٩	١,٢٢٦٢٩	٢,٨٢٣٨	يوفر لأعضاء قسمه الإمكانيات التكنولوجية وأحدث الإصدارات العلمية اللازمة لأداء مهامهم المختلفة	٥٦
متوسطة		٠,٥٩٥٣٧	٣,٢٣٢٤	التنمية البشرية	

-اتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة ككل يتفقون على أن محور التنمية البشرية جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٣,٢٣٢٤) ولا شك أن حصول هذا المحور علي درجة متوسطة تكاد تقترب من المنخفضة تضع أداء رؤساء الأقسام في موضع المسؤولية عن الخلل الحادث في بعض الأقسام الأكاديمية وإن كان ذلك لا يتحمله رؤساء الأقسام وحدهم بل يشاركونهم فيه إدارة الجامعة وعمداء الكليات والظروف المجتمعية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الاء المدو، ٢٠١٦) و(مبارك البرازي، ٢٠١٥) و (Narges and Elaheh, Fereydoon, 2013) من حصول نفس المحور على درجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة.

-جاءت الفقرة (٤٨) " يكرم أصحاب الأداء المتميز من أعضاء هيئة التدريس " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٥٢٨٧ وبدرجة مرتفعة، كما جاءت الفقرة (٥٠) " يتابع التزام أعضاء هيئة التدريس بقسمه بأداب وأخلاقيات المهنة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣,٥٠٤١ وبدرجة مرتفعة، وتعزو الدراسة ذلك لأن رؤساء الأقسام يحاولوا على الرغم من قلة الإمكانيات المتوفرة من إزالة العوائق وتكريم المتميزين من أصحاب الأداء الجيد من أعضاء هيئة التدريس. -حصول الفقرات (٥٢) " يساعد أعضاء قسمه في نشر أبحاثهم العلمية والمشاركة في المؤتمرات العلمية" والفقرة(٥٤) " يشجع أعضاء قسمه على التنافس البحثي من خلال (تقديم الجوائز العلمية- توفير فرص لابتعاث أعضاء قسمه خارج الوطن-الكراسي العلمية والتوأمة" والفقرة (٥٣) "يربط توزيع الأنشطة التدريسية وتوزيع المقررات بمستوى النشاط العلمي لأعضاء القسم(التخصصية) " علي متوسط حسابي متوسط وتعزو الدراسة ذلك لأن الاهتمام بالبحث

العلمي هو شأن خاص بعضو هيئة التدريس ومدى حرصه علي الترقية، كما جاءت الفقرة (٥٥) " يحث أعضاء قسمه على المشاركة في حل مشاكل المجتمع المحلي ويتابع ذلك" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي ٣,١٠٢٥ وتعزو الدراسة ذلك نظرا لعدم اهتمام رؤساء الأقسام بالمشاركة المجتمعية علي الرغم من أنها من صلب عمل الجامعة منذ أن وجدت.

جدول (١١) استجابات عينة الدراسة في الأبعاد الخاصة بمحور إدارة التميز: التواصل والتوجيه

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي التقدير
٥٧	يواجه أعضاء قسمه بشفافية عند ارتكابهم أية أخطاء أو مخالفات	٣,٤٤٢٦	١,١٩٧٠٤	٢	مرتفعة
٥٨	يصدر التعليمات بشكل واضح لا لبس فيه متجنباً أسلوب الامر في التواصل	٣,٠٩٤٣	١,٢٧٧٩١	٥	متوسطة
٥٩	يحترم ويقدر الاختلاف في الرأي	٣,٣٧٧٠	١,١٩٢٠٧	٣	متوسطة
٦٠	يجتمع مع أعضاء قسمه لمناقشة مشكلات القسم بشكل دوري ويستمع لهم باهتمام	٣,٤٦٧٢	١,١٩١٠٨	١	مرتفعة
٦١	يساعد على بناء علاقات إنسانية بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم البعض	٣,١١٠٧	١,١٦٥٣٦	٤	متوسطة
	التواصل والتوجيه	٣,٢٩٨٤	٠,٧٠٠٣		متوسطة

-اتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة ككل يتفقون على أن محور التواصل التوجيه جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٣,٢٩٨٤) وتعزو الدراسة ذلك بسبب ضرورة التواصل مع أعضاء هيئة التدريس بالقسم من أجل التخطيط والمتابعة وعقد الاجتماعات التي تنص عليها اللوائح، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (Abu saada,2013 من حصول نفس المحور على درجة مرتفعة وجهة نظر عينة الدراسة.

-جاءت الفقرة (٦٠) "يجتمع مع أعضاء قسمه لمناقشة مشكلات القسم بشكل دوري ويستمع لهم باهتمام" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي ٣,٤٦٧٢ وبدرجة مرتفعة، والفقرة (٥٧) "يواجه أعضاء قسمه بشفافية عند ارتكابهم أية أخطاء أو مخالفات" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي ٣,٤٤٢٦ وبدرجة مرتفعة وتعزو الدراسة ذلك لأنه نظرا لحرص رؤساء الأقسام علي الالتزام باللوائح واتباع التعليمات فمن الطبيعي أن يجتمع مع أعضاء قسمه بشكل دوري ويستمع

لهم باهتمام، كما أنه حاصل علي درجة علمية عالية فمن الطبيعي أن يكون توضيحه للأمر إذا كان مقصودا لا لابس فيه.

- جاءت الفقرة (٦١) "يساعد على بناء علاقات إنسانية بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم البعض" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٣,١١٠٧ وتعزو الدراسة ذلك لأن تكوين العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم البعض ليس من اختصاصات رئيس القسم وإنما يرجع لعضو هيئة التدريس نفسه.

جدول (١٢) استجابات عينة الدراسة في الأبعاد الخاصة بمحور إدارة التميز: إدارة الأداء

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي التقدير
٦٢	يضع خطة لتقييم أداء أعضاء قسمه	٣,٣٢٧٩	١,١١٨٠٧	٢	متوسطة
٦٣	يتحقق من جودة أداء أعضاء قسمه بشكل دوري	٣,١٩٢٦	١,١٨٩٧١	٨	متوسطة
٦٤	يلزم أعضاء قسمه بنتائج تقييم الأداء الذي ينفذه هو أو تنفذه إدارة الجامعة	٣,١٩٦٧	١,١٨٧٣١	٧	متوسطة
٦٥	ينظم لقاءات دورية لأعضاء قسمه لتحديد معايير الأداء المتميز	٣,٢٥٤١	١,١٢٨٢	٦	متوسطة
٦٦	يناقش مع أعضاء قسمه بشفافية آليات تقييم أدائهم ونقاط ضعفهم	٣,٣٢٣٨	١,٠٩٥١١	٣	متوسطة
٦٧	يشرك الطلبة في تقييم أداء أعضاء قسمه	٣,١٥٩٨	١,١٤٥٣٤	٩	متوسطة
٦٨	ينوع في طرق وأساليب تقييم أداء أعضاء قسمه (تدريسيا - بحثيا - وتعامل مع الآخرين	٣,٢٩٥١	١,٠٥٩٤٥	٤	متوسطة
٦٩	ينوع في أدوات تقييم أداء أعضاء قسمه (استبيانات للطلبة - مقابلته مع الطلبة - حضور أنشطة لأعضاء القسم	٣,٢٨٦	١,٠٣٨٢٠	٥	متوسطة
٧٠	يشرك أعضاء القسم بتقييم أداء بعضهم البعض	٢,٩٤٢٦	١,١٣٥٢٩	١٠	متوسطة
٧١	يعمل مع إدارة الجامعة علي تحسين أداء أعضاء قسمه في ضوء نتائج تقييم أدائهم	٣,٤٩٥٩	١,٠١٦٣٢	١	مرتفعة
	إدارة الأداء	٣,٢٦٦٤	٠,٦٢٢٥٠		متوسطة

- اتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة ككل يتفقون على أن محور إدارة الاداء جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٣,٢٦٦٤)، مما يدعو إلى الحكم علي رؤساء

الأقسام بانخفاض مستوى التميز في هذا المجال، على الرغم من أهميته في تحسين الأداء الجامعي.

- جاءت الفقرة (٧١) " يعمل مع إدارة الجامعة علي تحسين أداء أعضاء قسمه في ضوء نتائج تقييم أدائهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٤٩٥٩ وبدرجة متوسطة وتعزو الدراسة ذلك لأن رؤساء الأقسام مضطرون للعمل مع إدارة الجامعة في تقييم أعضاء هيئة التدريس لأنه من متطلبات الجودة والاعتماد بالجامعات المصرية.

- حصول باقي فقرات المحور على درجات متوسطة من حيث المتوسط الحسابي وتعزو الدراسة ذلك لأن دور رؤساء الأقسام في الغالب يقتصر على التأكيد على أعضاء هيئة التدريس علي ملئ الاستبيانات التي تقوم بإعدادها إدارة الجامعة او اعداد الكتيبات والأوراق والتقارير المطلوبة للاعتماد مما يؤدي إلى أن نتائج تقييم الأداء تكون مقتصرة علي تلك الاستبيانات والتقارير، ويساهم ذلك في تدني قدرة رؤساء الأقسام علي الزام أعضاء هيئة التدريس بنتائج التقييم إلى جانب غياب العقوبات الرادعة للمقصرين ومكافأة المتميزين يعد سببا اخر لضعف الأداء.

(٤/٦) السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية لمبادئ القيادة ٣٦٠ درجة تعزي لاختلاف متغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، نوع الكلية)؟

- للإجابة عن هذا السؤال تم حساب درجات الحرية وقيمة F المحسوبة ومستوي الدلالة كما يلي:

جدول (١٣) نتائج تحليل (ANOVA) لحساب دلالة الفروق بين مجموعات أفراد العينة

في المحور الأول (مبادئ القيادة بـ ٣٦٠ درجة) حسب متغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
إدارة الذات	٨,٣٧٢	٢	٤,١٨٦	١٤,٤١٤	٠,٠٠١
	٦٩,٩٨٩٦	٢٤١	٠,٢٩٠		
	٧٨,٣٦١	٢٤٣			
بين المجموعات					
داخل المجموعات					
المجموع					

دالة احصائيا	٠,٠٠٧	٥,٠٦٢	١,٩٠٨	٢	٣,٨١٥	بين المجموعات	إدارة من هم ادني منك في المستوي
			٠,٣٧٧	٢٤١	٩٠,٨٢٥	داخل المجموعات	
				٢٤٢	٩٤,٦٤٠	المجموع	
دالة احصائيا	٠,٠١٢	٤,٥٤٢	٢,٠٧٧	٢	٤,١٥٤	بين المجموعات	إدارة من هم في نفس مستواك(الزملاء):
			٠,٤٥٧	٢٤١	١١٠,٢٠٢	داخل المجموعات	
				٢٤٣	١١٤,٣٥٦	المجموع	
غير دالة احصائيا	٠,٢٤٣	١,٤٢٥	٠,٧٧٢	٢	١,٥٤٥	بين المجموعات	إدارة من هم اعلي منك
			٠,٥٤٢	٢٤١	١٣٠,٦٢٤	داخل المجموعات	
				٢٤٣	١٣٢,١٦٩	المجموع	
دال احصائيا	٠,٠٠١	٧,٩٣٤	١,٩١٨	٢	٣,٨٣٦	بين المجموعات	المحور ككل
			٠,٢٤٢	٢٤١	٥٨,٢٥٨	داخل المجموعات	
				٢٤٣	٦٢,٠٩٤	المجموع	

-وأشارت النتائج الإحصائية بالجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور ككل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، حيث جاءت قيمة (F) دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥)، كما أظهرت نتائج اختبار شيفيه Scheffe' Test أن هذه الفروق في اتجاه العمداء بقيمة (٠,٢٩٠) عند مقارنتهم برؤساء الأقسام في محور إدارة الذات، ويرجع ذلك إلى اقتناع العمداء بأهمية إدارة الذات ودورها الكبير في رفع مستوى القدرات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية، بينما لا توجد أي فروق بين المجموعات الأخرى، كما اتضح من الجدول أيضا وجود فروق دالة إحصائيا في بعد " إدارة من هم في نفس مستواك(الزملاء)" عند مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، وقد أظهرت نتائج اختبار شيفيه أن هذه الفروقة لصالح العمداء عند مقارنتهم برؤساء الأقسام بقيمة (٠,٤٥٧)، ويرجع ذلك لأن العمداء اكثر تمسسا

لتعلم مهارة إدارة الزملاء، كما اتضح من الجدول أيضا وجود فروق دالة إحصائية في بعد " إدارة من هم ادني منك في المستوى " عند مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، وقد أظهرت نتائج اختبار شيفيه أن هذه الفروق لصالح العمداء عند مقارنتهم برؤساء الأقسام بقيمة (٠,٣٧٧٠)، وهذا يؤكد زيادة إدراك فئة عمداء الكليات لأهمية الاهتمام بتتمية مهارة إدارة الذات وإدارة الزملاء وإدارة من هم ادني منك في المستوى لدى القيادات الجامعية بصفة عامة ورؤساء الأقسام الأكاديمية بصفة خاصة.

جدول (١٤) نتائج تحليل (ANOVA) لحساب دلالة الفروق بين مجموعات أفراد العينة

في المحور الأول (مبادي القيادة بـ ٣٦٠ درجة) حسب متغير عدد سنوات الخبرة

الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
إدارة الذات	٢,٦٦٤	٢	١,٣٣٢	٤,٢٤٠	٠,٠١٥
	٧٥,٦٩٧	٢٤١	٠,٣١٤		
	٧٨,٣٦١	٢٤٣			
إدارة من هم ادني منك في المستوى	٢,٤١٢	٢	١,٢٠٦	٣,١٥١	٠,٠٤٥
	٩٢,٢٢٨	٢٤١	٠,٣٨٣		
	٩٤,٦٤٠	٢٤٣			
إدارة من هم في نفس مستواك (الزملاء):	٨,٧٨٦	٢	٤,٣٩٣	١٠,٠٢٨	٠,٠٠١
	١٠٥,٥٧٠	٢٤١	٠,٤٣٨		
	١١٤,٣٥٦	٢٤٣			
إدارة من هم اعلي منك	٠,٩٨٧	٢	٠,٤٩٣	٠,٩٠٦	٠,٤٠٥
	١٣١,١٨٢	٢٤١	٠,٥٤٤		
	١٣٢,١٦٩	٢٤٣			
المحور ككل	٣,٠٤٨	٢	١,٥٢٤	٦,٢١٩	٠,٠٠٢

الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	احصائيا
المجموعات						
داخل المجموعات	٥٩,٠٤٦	٢٤١	٠,٢٤٥			
المجموع	٦٢,٩٤	٢٤٣				

-وأشارت النتائج الإحصائية بالجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور ككل تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (F) دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥)، كما أظهرت نتائج اختبار شيفيه أن هذه الفروق في اتجاه من هم أكثر من عشر سنوات بقيمة (٠,٢٤٥) عند مقارنتهم بمن هم أقل من ٥ سنوات، وهذا يؤكد على أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة يزيد إدراك العاملين بالجامعات المصرية إلى حاجتهم إلى تنمية الأساليب القيادية المتبعة.

- كما أشارت النتائج الإحصائية بالجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور إدارة الذات وأظهرت نتائج اختبار شيفيه أن هذه الفروق في اتجاه من هم أكثر من عشر سنوات بقيمة (٠,٣١٤) عند مقارنتهم بمن هم بين ٥-١٠ سنوات، ويؤكد ذلك أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة يزيد إدراك القيادات لحاجاتهم إلى مهارة إدارة الذات جيدا.

-كما اتضح من الجدول أيضا وجود فروق دالة إحصائية في بعد " إدارة من هم ادني منهم في المستوي " عند مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، وقد أظهرت نتائج اختبار شيفيه أن هذه الفروقة لصالح من هم أكثر من عشر سنوات عند مقارنتهم بمن هم اقل من ٥ سنوات بقيمة (٠,٣٨٣٠)، ويؤكد ذلك أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة لدى القادة الجامعيين يزيد ادراكهم لحاجاتهم إلى إدارة من هم ادني منهم في المستوي بأساليب إدارية حديثة.

-كما اتضح من الجدول أيضا وجود فروق دالة إحصائية في بعد " إدارة من هم في نفس مستواك(الزملاء)" عند مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، وقد أظهرت نتائج اختبار شيفيه أن هذه الفروقة لصالح من هم أكثر من ١٠ سنوات بقيمة (٠,٤٣٨)، عند مقارنتهم بمن هم اقل من ٥ سنوات ويؤكد ذلك أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة لدى القادة الجامعيين يزيد ادراكهم لحاجاتهم إلى إدارة الزملاء لكي يتعاونوا معا لتطوير العمل الجامعي.

جدول (١٥) نتائج اختبار (ت) لحساب دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة الخاصة بالمحور الأول (مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة) حسب متغير نوعي الكلية (نظرية/عملية)

الأبعاد	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
إدارة الذات	عملية	٣,٣٠٠٩	٠,٦٠٤٤٦	٢٤٢	-	٠,٤٢٨
	أدبية	٣,٣٥٩١	٠,٥٣٧٩٢			
إدارة من هم ادني منك في المستوى	عملية	٣,٣٩٣١	٠,٦١٦٦٨	٢٤٢	١,٠١٥	٠,٣١١
	أدبية	٣,٣١١٥	٠,٦٢٩٨٠			
إدارة من هم في نفس مستواك (الزملاء):	عملية	٣,٣٧٤٣	٠,٧٤١٠٨	٢٤٢	١,٣٢٥	٠,١٨٦
	أدبية	٣,٢٥٧٤	٠,٦٣٦٩٤			
إدارة من هم اعلي منك	عملية	٣,٤٠٨٦	٠,٧٢١٧٤	٢٤٢	١,٧٥٣	٠,٠٨١
	أدبية	٣,٢٤٢٦	٠,٧٤٤٢٣			
المحور ككل	عملية	٣,٣٦٩٢	٠,٥٤٤١٦	٢٤٢	١,١٧٦	٠,٢٤١
	أدبية	٣,٢٩٢٦	٠,٤٧١٨٥			

وأشارت النتائج الإحصائية بالجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور ككل أو الأبعاد، إذ جاءت جميع قيم (t test) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥، ٠,٠١)، مما يؤكد اتفاق عينة الدراسة على أن توافر مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية جاء بدرجة متوسطة، وأنها دون المستوى المطلوب، وهذا يتطلب ضرورة بذل المزيد من الجهد لتطويرها والارتقاء بها، في محاورها الأربعة (إدارة الذات-إدارة من هم ادني منك في المستوى-إدارة من هم في نفس مستواك-إدارة من هم اعلي منك).

(٥/٦) السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية لمبادئ إدارة التميز تعزي لاختلاف متغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، نوع الكلية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب درجات الحرية وقيمة F المحسوبة ومستوى الدلالة كما يلي:

جدول (١٦) نتائج تحليل (ANOVA) لحساب دلالة الفروق بين مجموعات أفراد العينة في الخاصة بالمحور الثاني إدارة التميز حسب متغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	دالة احصائيا
التمكين	بين المجموعات	٢	٢,٨٣٩	٧,٣٦٠	٠,٠٠١	دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٢٤١	٠,٣٨٦			
	المجموع	٢٤٣	٩٨,٦٣٧			
الالتمية البشرية	بين المجموعات	٢	١,٨٧٩	٥,٤٩٨	٠,٠٠٥	دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٢٤١	٠,٣٤٢			
	المجموع	٢٤٣	٨٢,٣٧٥			
التواصل والتوجيه	بين المجموعات	٢	١,٨٩٨	٣,٩٥٨	٠,٠٢٠	دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٢٤١	٠,٤٧٩			
	المجموع	٢٤٣	١١٩,٣١٩			
إدارة الأداء	بين المجموعات	٢	١,٢٩٣	٣,٤٠٢	٠,٠٣٥	دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٢٤١	٠,٣٨٠			
	المجموع	٢٤٣	٩٤,١٦٤			
المحور ككل	بين المجموعات	٢	١,٨٢٥	٧,٢٦١	٠,٠٠١	دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٢٤١	٠,٢٥١			
	المجموع	٢٤٣	٦٤,٢٢٦			

-وأشارت النتائج الإحصائية بالجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور ككل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، حيث جاءت قيمة (F) دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥)، مما يؤكد وجود اختلاف بين وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس عن مدى توافر عناصر إدارة التميز بالجامعات المصرية، كما أظهرت نتائج اختبار شيفيه أن هذه الفروق في اتجاه العمداء بقيمة (٢,٨٣٩) عند مقارنتهم برؤساء الأقسام في محور

التمكين، مما يؤكد زيادة ادراك عينة الدراسة من عمداء الكليات علي ضرورة تحقيق التمكين الإداري من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية.

-كما اتضح من الجدول أيضا وجود فروق دالة إحصائية في بعد " التنمية البشرية " عند مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، وقد أظهرت نتائج اختبار شيفيه أن هذه الفروق لصالح العمداء عند مقارنتهم برؤساء الأقسام بقيمة (٠,٣٤٢) مما يؤكد اتفاق عينة الدراسة من عمداء الكليات على حاجة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية إلى وضع خطة للتنمية البشرية لأعضاء هيئة التدريس العاملين بالقسم.

-كما اتضح من الجدول أيضا وجود فروق دالة إحصائية في بعد " التواصل والتوجيه عند مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، وقد أظهرت نتائج اختبار شيفيه أن هذه الفروق لصالح العمداء عند مقارنتهم برؤساء الأقسام بقيمة (٠,٤٧٩) مما يؤكد اتفاق عينة الدراسة من العمداء على ضرورة الاهتمام بذلك العنصر نظرا لأنه ضروري في المعاملات اليومية من قبل رؤساء الأقسام عند تعاملهم مع الآخرين.

-كما اتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد "إدارة الأداء" عند مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، وقد أظهرت اختبار شيفيه أن هذه الفروق لصالح العمداء عند مقارنتهم برؤساء الأقسام بقيمة (٠,٣٨٠) مما يؤكد اتفاق عينة الدراسة من العمداء على ضرورة الاهتمام بمحور إدارة الأداء لأنه يمثل الجوهر الحقيقي للإدارة المتميزة بالجامعات المصرية.

جدول (١٧) نتائج تحليل (ANOVA) لحساب دلالة الفروق بين مجموعات أفراد العينة

في المحور الثاني إدارة التميز حسب متغير عدد سنوات الخبرة

الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
التمكين	بين المجموعات	٢	٢,٩٦٢	٧,٧٠٠	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٢٤١	٠,٣٨٥		
	المجموع	٢٤٣			
التنمية البشرية	بين المجموعات	٢	٠,٧٥٤	٢,١٤٩	٠,١١٩
	داخل المجموعات	٢٤١	٠,٣٥١		
	المجموع	٢٤٣			
التواصل	بين المجموعات	٢	٠,٩٣٤	١,٩١٧	٠,١٤٩

التوجيه	داخل المجموعات	١١٧,٤٥٠	٢٤١	٠,٤٨٧	احصائيا
	المجموع	١١٩,٣١٩	٢٤٣		
إدارة الأداء	بين المجموعات	٠,٨٦٦	٢	٠,٤٣٣	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٩٣,٢٩٩	٢٤١	٠,٣٨٧	
	المجموع	٩٤,١٦٤	٢٤٣		
المحور ككل	بين المجموعات	٢,٠٨٩	٢	١,٠٤٥	دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٦٢,١٣٧	٢٤١	٠,٢٥٨	
	المجموع	٦٤,٢٢٦	٢٤٣		

-وأشارت النتائج الإحصائية بالجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور ككل تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (F) دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥)، كما أظهرت نتائج اختبار شيفيه أن هذه الفروق في اتجاه من هم أكثر من عشر سنوات بقيمة (٠,٢٥٨) عند مقارنتهم بمن هم أقل من ٥ سنوات، وتعزو الدراسة ذلك لأنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة يزيد اقتناع الأشخاص بضرورة توفر مبادئ إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية، أما بالنسبة لمحور التمكين فقد أشارت النتائج الإحصائية بالجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور التمكين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (F) دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥)، وأظهرت نتائج اختبار شيفيه أن هذه الفروق في اتجاه من هم أكثر من عشر سنوات بقيمة (٠,٣٨٥) عند مقارنتهم بمن هم بين ٥-١٠ سنوات، مما يؤكد اتفاق عينة الدراسة من ذوي الخبرة الأكثر علي ضرورة الاهتمام أكثر بالتمكين.

جدول (١٨) نتائج اختبار (ت) لحساب دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة الخاصة

بالمحور الثاني إدارة التميز حسب متغير نوعي الكلية (نظرية/عملية)

الأبعاد	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
التمكين	عملية	٣,٤٢٢٥	٠,٦٩٩٩٩	١٩٤,٢٦٧	٤,٦٢٦	٠,٠٠٠
	أدبية	٣,٠٤٦٩	٠,٥٢٨٥٧			
الانتمية البشرية	عملية	٣,٣٦١١	٠,٥٨٤٣٥	٢٤٢	٣,٠٦١	٠,٠٠٢
	أدبية	٣,١٣٠١	٠,٥٨٦١٨			

الأبعاد	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	
التواصل والتوجيه	عملية	٣,٣٥١٩	٠,٧٣٦٦٩	٢٤٢	١,٠٦٣	٠,٢٨٩	غير دالة احصائيا
	أدبية	٣,٢٥٥٩	٠,٦٧٠٥٢				
إدارة الأداء	عملية	٣,٣٣٧٠	٠,٧٠٤١٤	١٩٧,٦٦٠	١,٥٤٠	٠,١٢٥	غير دالة احصائيا
	أدبية	٣,٢١٠٣	٠,٥٤٥٣٢				
المحور ككل	عملية	٣,٣٨١	٠,٥٥٩٦٣٠	٢٤٢	٣,١٨٧	٠,٠٠٢	دالة احصائيا
	أدبية	٣,١٦٠٨	٠,٤٥٦٤٦				

-وأشارت نتائج الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات عينة الدراسة بالكليات العملية والنظرية للمحور ككل، إذ جاءت قيمة (t test) دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ ، ٠,٠١)، مما يؤكد اتفاق عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية بالكليات العملية أكثر من الكليات النظرية لأهمية توفر عناصر إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية، وتعزو الدراسة ذلك لأن رؤساء الأقسام الأكاديمية ومعهم إدارة الجامعة يحرصون علي تطوير إمكانات الأقسام العلمية لحاجتها إلى مواكبة تكنولوجيا العصر هذا بالإضافة إلى أن الأقسام العلمية أكثر استجابة للتطور من الأقسام النظرية.

-كما أشارت نتائج الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة بالكليات العملية والنظرية في المحور الخاص بالتمكين لصالح الكليات النظرية، إذ جاءت قيمة (ت) ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة (٠,٠١)، مما يؤكد اتفاق عينة الدراسة من الكليات النظرية على ضرورة الاهتمام بجوانب التمكين أكثر من الكليات العملية نظرا لاهتمامهم بالإجراءات الروتينية والضرورية الخاصة بالتمكين من مهارات العمل الجماعي واتخاذ القرار وغيرها.

-كما أشارت النتائج الإحصائية بالجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور الخاص بالتنمية البشرية يعزى إلى متغير الدرجة العلمية لصالح الكليات العملية عند مقارنتها بالكليات النظرية، وتعزو الدراسة ذلك لأن حاجة الكليات العلمية للموارد التكنولوجية اللازمة لأداء مهامهم المختلفة أكثر من الكليات النظرية.

للإجابة عن التساؤل السابع: هل توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين "درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لمبادئ القيادة ٣٦٠ درجة ومبادئ إدارة التميز من وجهه نظر عينة الدراسة؟

جدول (١٩) العلاقة بين مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة وإدارة التميز

إدارة التميز	إدارة الأداء	التواصل والتوجيه	التنمية البشرية	التمكين	مبادئ القيادة ٣٦٠	
.540**	.430**	.414**	.423**	.472**	معامل الارتباط	إدارة الذات
.000	.000	.000	.000	.000	القيمة الاحتمالية	
.605**	.558**	.448**	.460**	.485**	معامل الارتباط	إدارة من هم ادني منك في المستوي
.000	.000	.000	.000	.000	القيمة الاحتمالية	
.536**	.387**	.399**	.425**	.515**	معامل الارتباط	إدارة من هم في نفس مستواك(الزملاء)
.000	.000	.000	.000	.000	القيمة الاحتمالية	
.399**	.273**	.405**	.258**	.333**	معامل الارتباط	إدارة من هم اعلي منك
.000	.000	.000	.000	.000	القيمة الاحتمالية	
.665**	.524**	.537**	.499**	.578**	معامل الارتباط	المحور ككل
.000	.000	.000	.000	.000	القيمة الاحتمالية	

**دالة عند ٠,٠١

-اتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مجالات القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وبين درجات تقديرهم لدرجة ممارسة مبادئ إدارة التميز عند مستوى الدلالة ٠,٠١ حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بينهما (٠,٥٧٨) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ومعنى ذلك كلما ارتفع مستوى ممارسة مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة كلما زادت تحقق مبادئ إدارة التميز،

وبالتالي فإن تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية يساعد في تحقيق مبادئ إدارة التميز.

نتائج وتوصيات الدراسة:

أولاً: النتائج

أسفرت الدراسة الحالية بإطارها النظري والميداني عن عدة نتائج من أهمها:

- أن أفراد العينة ككل يتفوقون على أن درجة توافر مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل ٣,٣٢٦٥.

- أن أفراد العينة ككل يتفوقون على أن درجة توافر مبادئ إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل ٣,٢٥٢٦.

- أن هناك فروقاً دالة احصائياً بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي في محور مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة عند مستوى الدلالة ٠,٠٠١، لصالح العمداء عند مقارنتهم برؤساء الأقسام في جميع مجالات المحور ما عدا " إدارة من هم اعلي منك في المستوي " فهي غير دالة احصائياً.

- أن هناك فروقاً دالة احصائياً بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في محور مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة عند مستوى الدلالة ٠,٠٠١، لصالح من هم أكثر من عشر سنوات عند مقارنتهم بمن هم اقل من ٥ سنوات في جميع مجالات المحور ما عدا " إدارة من هم اعلي منك في المستوي " فهي غير دالة احصائياً.

- أنه لا توجد فروقاً دالة احصائياً بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير نوع الكلية في محور مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة في جميع مجالات المحور.

- أن هناك فروقاً دالة احصائياً بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي في محور مبادئ إدارة التميز عند مستوى الدلالة ٠,٠٠١، لصالح العمداء عند مقارنتهم برؤساء الأقسام في جميع مجالات المحور.

- أنه لا توجد فروقاً دالة احصائياً بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في محور مبادئ إدارة التميز في جميع مجالات المحور ما عدا مجال التمكين فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ٠,٠٠١، لصالح من هم أكثر من ١٠ سنوات عند مقارنتهم بمن هم أقل من ٥ سنوات.

- أن هناك فروقاً دالة احصائياً بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير نوع الكلية في محور مبادئ إدارة التميز عند مستوي الدلالة ٠,٠٠١، لصالح الكليات النظرية عند مقارنتهم بالكليات العملية في مجالي التمكين والتنمية البشرية، أما مجال التواصل والتوجيه وإدارة الأداء فهي غير دالة احصائياً.

- أنه توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير افراد العينة لممارسة القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودرجة تقديرهم لإدارة التميز.

ثانياً: التوصيات: في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بما يلي:

• بالنسبة للقيادة ٣٦٠ درجة

- عقد دورات تدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية حول مداخل الإدارة الحديثة- ومن بينها القيادة ٣٦٠ درجة- وتمكينهم من ممارستها.

- اعتبار شرط الحصول على عدد معين من الساعات التدريبية في مجال القيادة والإدارة واجتيازها بنجاح شرط أساسي للتعين بأي منصب اداري أو قيادي بالجامعة.

- وضع مجموعة من القواعد المنظمة التي تلزم القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة بالحصول على عدد معين من الساعات التدريبية في مجال القيادة والإدارة- بنهاية كل عام- واعتباره شرط التجديد للمنصب.

- زيادة عدد الدورات التدريبية التي تقدمها وحدات التطوير الجامعي لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية في مجالات (إدارة الذات - إدارة الزملاء- إدارة من هم اعلي منك في المستوي- إدارة من هم أدني منك في المستوي- مهارات التواصل الفعال) من خلال وحدات التطوير والتدريب الجامعي.

- اختيار رؤساء الأقسام بناء على معايير تستند إلى المهارات والقدرات القيادية بغض النظر عن مدة الخدمة وتاريخ التعيين والدرجة العلمية مع الاخذ بعين الاعتبار عامل الخبرة.

-ابتعث القيادات الإدارية والأكاديمية في مهمات علمية لجامعات عالمية متميزة لفترات قصيرة للاطلاع على خبرات حديثة في مجال التنمية الإدارية مع تقنين وسائل لنقل تلك الخبرات للعاملين بالجامعة.

● بالنسبة لإدارة التميز: أن تتبنى الجامعات المصرية وقيادتها لفلسفة إدارة التميز وذلك من خلال:

-العمل على إنشاء وحدة خاصة بإدارة التميز داخل الجامعات المصرية لما سيكون لها من دور في تعزيز ورفع مستوى تطبيق عناصر إدارة التميز وفق النماذج العالمية.

-أن تستعين إدارة الجامعات المصرية بالخبراء والمراكز الاستشارية المتخصصة وخصوصاً تلك الحاصلة على ترخيص من المؤسسات العالمية المتخصصة في إصدار وتحديث نماذج إدارة التميز وذلك لتتمكن من الحصول على شهادات وجوائز التميز العالمية والتي تمنحها تلك المؤسسات.

- تدريب جميع العاملين في الجامعة بما فيهم رؤساء الأقسام الأكاديمية على مفاهيم ومعايير إدارة التميز من خلال عقد الندوات وورش العمل والنشرات التوجيهية لبث الوعي بأهمية وفوائد تطبيق عناصر إدارة التميز.

- توفير الموارد المادية الداعمة لتحقيق التميز باستحداث نماذج جديدة تزيد من ميزانية الجامعة مثل الجامعة المنتجة وعقد الدورات التدريبية لأفراد المجتمع والمكاتب الاستشارية وغيرها.

-تمكين رؤساء الأقسام وتوسيع صلاحياتهم من قبل الإدارة العليا بالجامعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة عملهم بما لا يتعارض مع حرية أعضاء هيئة التدريس.

-مساعدة أعضاء هيئة التدريس على نشر أبحاثهم في المجالات العلمية العالمية وتقديم جوائز علمية متميزة لهم نظير ذلك، مع التركيز على الأبحاث التطبيقية مع عدم اهمال الأبحاث النظرية وتفعيل ذلك داخل الأقسام الأكاديمية.

-تنويع أساليب تقييم أعضاء هيئة التدريس مع الأخذ بعين الاعتبار تقييم الزملاء ورؤساء الأقسام والطلاب والاهتمام بعمليات التغذية الراجعة.

-اعتبار المشاركة في حل مشكلات المجتمع المحلي وتناول قضاياها بالبحث والدراسة أحد متطلبات الترقية للدرجات العلمية الإدارية والأكاديمية بالجامعة.

- توفير التقنيات التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية مثل شبكات الحاسوب وقواعد البيانات مما يؤدي الي تطوير الأداء الجامعي وتحقيق التميز.
- إتاحة الفرصة لجميع العاملين بالجامعات المصرية بما فيهم رؤساء الأقسام الأكاديمية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم والعمل على تطبيقها مما ينمي لديهم الشعور بالانتماء لجامعتهم ويرفع مستوى أدائهم ويمكنون من الوصول الي الأداء المتميز.
- توفير البيئة الجامعية المناسبة للعمل والتي تساعد على الابداع والابتكار وإتاحة الفرصة لتنمية المهارات الإبداعية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية لتحقيق التميز في الأداء.
- توفير طرق تدريب على أساليب تدريس حديثة تجعل العملية التعليمية تفاعلية بين أطراف العملية التعليمية ككل من خلال تنمية روح العمل الجماعي والاتجاهات الإيجابية لدي أعضاء هيئة التدريس.
- عقد دورات تدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وفق احتياجاتهم وبشكل دوري منتظم بما يحقق التميز في أدائهم.
- أن يتم عمل مراجعة للخطة الاستراتيجية لكل جامعة من الجامعات المصرية وذلك من خلال فريق عمل من الخبراء لتحليل كل من البيئتين الداخلية والخارجية للتعرف على نقاط القوة والفرص وتعزيزها ونقاط الضعف والتهديدات لتجنبها.
- أن يتم التركيز على زيادة تشجيع العاملين في الجامعات المصرية بما فيهم رؤساء الأقسام الأكاديمية على المشاركة في الخطط التطويرية وبما يعزز تحقيق أهداف الجامعة واستراتيجياتها من خلال المبادرة بعقد المزيد من الاجتماعات وورش العمل لمناقشتها معهم.
- أن يتم عمل آلية لتوحيد الجهود فيما يتعلق بإعداد الخطط التطويرية للعاملين بالجامعات المصرية وبالتالي متابعتها من اجل تحقيقها.
- أن يتم تعزيز مؤشرات قياس رضا رؤساء الأقسام الأكاديمية عن كل من التطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة وعلاقات العمل بالجامعة.
- تطبيق أنظمة مطورة للجامعات المصرية تأخذ بعين الاعتبار اللامركزية في العمل الإداري والمالي في الجامعة لجميع القيادات الجامعية بما فيهم رؤساء الأقسام الأكاديمية من أجل تشجيع العمل التعاوني وروح الفريق وتشجيع مشاريع التطوير للجامعة في كافة السبل

والتخلص من البيروقراطية والتي تسببها تطبيق أنظمة العمل الحكومية والتي لا تتناسب وطبيعة عملها كمؤسسة أكاديمية جامعية، حيث تعيق تطوير الكادر الجامعي والعمل فيها.

المراجع

أولا: المراجع العربية

- ابراهيم، عادل، والنجار، عبدالهادي. (٢٠٠٧، يناير ٢٧-٢٨). برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي بالتعاون بين الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ومركز توير التعليم الجامعي. جامعة عين شمس.
- أبو حميدان، عفت، و بطاح، أحمد. (٢٠١٨). واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية وفق نموذج التميز الأوربي EFQM من وجهة نظر القياديين الأكاديميين. مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤ (٥)، ٤٠٦-٤٢٦.
- أبو فارة، يوسف. (٢٠٠٧). تقييم جودة مؤسسات التعليم العالي بمشاركة الطلبة. المؤتمر الثالث لاتحاد نقابات أساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية- الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي. جامعة القدس.
- إدارة التميز. (٢٠٢٠، أغسطس ١). تم الاسترداد من شذرات معرفية: <https://shathratma.blogspot.com/2020/04/Excellence-Management.htm>
- إسماعيل، طلعت. (٢٠٠٩، مايو ٥-٦). دور برامج التنمية المهنية في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات المتغيرات الحضارية المعاصرة. مؤتمر أنظمة التعليم في الدول العربية التجاوزات والأمل. كلية التربية جامعة الزقازيق.
- البرازي، مبارك. (٢٠١٥). متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت "دراسة تحليلية". مجلة البحث العلمي في التربية، ١٦، ٤٩٥-٥٠٦.
- البناء، أحمد عبدالله. (٢٠١٦). أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية بمصر دراسة تحليلية للواقع ورؤية للتطوير في ضوء مؤشرات الجودة. مجلة كلية التربية بالإسكندرية، ٢٦ (٥)، ٤٥١-٥٤١.

- الجبوري ، أحمد ، و رحومي ، ايسر (٢٠١١ ، أكتوبر ١). قياس أداء الادارة التعليمية لرؤساء الاقسام العلمية في الجامعات من وجهة نظر التدريسين. مؤتمر الجامعة المستنصرية "التربية نبض حي وفعل انساني متجدد". كلية التربية.
- الجعبري، تغريد. (٢٠٠٩). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية (رسالة ماجستير غير منشورة)، فلسطين: كلية الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الخليل.
- حافظ، محمد. (٢٠٠٤، ديسمبر ١٨-١٩). بعض الرؤى لتطوير التعليم الجامعي. مؤتمر "التعليم الجامعي العربي: آفاق الإصلاح والتطوير، مركز تطوير التعليم الجامعي بالتعاون مع مركز تطوير الدراسات المعرفية، جامعة عين شمس.
- حبيب، مجدي. (٢٠٠٧، أكتوبر ٢١-٢٥). رؤية مستقبلية للتعليم الجامعي العربي (المتطلبات- الأدوار- التحديات- المعايير). مؤتمر استراتيجيات التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن ٢١، المنامة، البحرين.
- حجازي، نهال. (٢٠١٦). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي- دراسة ميدانية على المنظمات الاهلية غير الحكومية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- الحجيلي، نصر (٢٠١٠). آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية. مجلة جامعة دمشق، ٢٦، ٥٩-٩٢.
- الحربي، قاسم. (٢٠١١). القيادة التربوية الحديثة. الجنادرية.
- حنفي، طه. (2009). استقلال الجامعات وفعالية إدارتها دراسة مقارنة بين الولايات المتحدة الأمريكية ومصر. دراسات تربوية واجتماعية، ١٥ (٢)، ١٥١-٢٢٧.
- الحولي، عليان، و أبو دقة، سناء. (٢٠٠٦، أبريل ٢٣-٢٦). نحو نموذج عربي لتقييم برنامج أكاديمي. المؤتمر العربي الأول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد، الشارقة، الامارات العربية المتحدة.
- الخطيب، أحمد ، ورداح، أحمد. (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية (المجلد ٢). عمان، الأردن: عالم الكتب الحديث.

- الدهشان، جمال، والسيسي، جمال. (٢٠٠٥، ديسمبر ١٨-١٩). أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم. المؤتمر السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي " تطوير أداء الجامعات العربية، جامعة عين شمس.
- دويدار، سماح . (٢٠١٥). تطوير الأداء الإداري بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية جامعة المنوفية.
- رشاد، عبدالناصر. (2004) أداء الجامعات في خدمة المجتمع وعلاقته باستقلالها- دراسة مقارنة في جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية والنرويج (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية جامعة عين شمس.
- الرويشدي، حسام. (٢٠٠٩). اعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الاداء المتميز: دراسة استطلاعية لأراء عينة من عمداء ورؤساء الاقسام العلمية في جامعة بغداد (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الادارة والاقتصاد بجامعة بغداد.
- رئاسة الجمهورية. (١٩٩٦). الأوضاع الإدارية والمالية بالجامعات - المصرية وسبل النهوض بها. المجالس القومية المتخصصة.
- زرزار، العياشي، وغيايد، كريمة. (٢٠١٩). مميزات وخصائص ادارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM. مجلة جامعة سكيكدة، ٧(٢)، ٣٣٧-٣٥٩.
- سحر نايل. (٢٠٠٩). دراسة تقييمية لمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات العالمية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية جامعة بينها.
- سعد، نبيل، و دياب، عبد الباسط. (٢٠٠٩). المهارات القيادية والإدارية لمديري مدارس المستقبل في جمهورية مصر العربية: رؤية مستقبلية. مجلة كلية التربية ببني سويف، ٢(٦)، ٢٣٥-٤٣٥.
- السقا، امتثال، والعتيبي، ناهية. (٢٠١٩). واقع تطبيق القيادة بـ ٣٦٠ درجة لدى قائدات المدارس المتوسطة شرق مدينة الرياض . مجلة العلوم التربوية، ٣، ٤٧٤-٤٥١.
- السكرانة، بلال. (٢٠١٠). القيادة الإدارية الفعالة . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- سكر، ناجي. (٢٠١٨). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى بفلسطين لإدارة التميز وعلاقتها بمستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، ١١(٣٥)، ١٢٣-١٥٤.
- سكر، ناجي. (٢٠٠٦، أبريل ٢٣-٢٦). *تقويم أداء جامعة الأقصى بغزة كخطوة على طريق تحقيق جودتها الشاملة. المؤتمر العربي الأول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.*
- السناني، علي. (2010). *تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التميز. مجلة كلية التربية جامعة الازهر*، ٧، ١٨١-٢٣٤.
- سند، يوسف. (٢٠١٥، أبريل ٥). *المفاهيم الأساسية لنموذج التميز المؤسسي. تم الاسترداد من مجلة المجتمع السعودية بتاريخ ديسمبر ١٨، ٢٠٢٠* <https://mugtama.com>
- الشربيني، الهاللي، وغبور، أماني. (٢٠١٣). *مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة. مجلة مستقبل التربية العربية*، ٢٠(٨٣)، ١١-١٤٢.
- الشريف، مها. (٢٠١٥). *الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية (رسالة دكتوراة غير منشورة)*، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الشوا، عفت. (٢٠١٦). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM وسبل تطويرها (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.*
- شوقي، قبطان. (٢٠١٠، نوفمبر ٨-٩). *إدارة التميز- الفلسفة الجديدة لنجاح المنظمات. الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسبية بو علي بالشلف بالجزائر.*
- صقر، عبدالعزيز. (٢٠٠٥). *الجامعة والسلطة دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة. الدار العالمية للنشر والتوزيع.*
- صلاح الدين، نسرين. (٢٠٠٥). *الفعالية الإدارية والتمويل الذاتي للجامعات المصرية (رسالة ماجستير غير منشورة)*، كلية التربية، جامعة عين شمس.

- العبادي، هاشم. (2015). دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الاداء المتميز. *دراسات إدارية*، ٣(٣)، ٣٤-١١٧.
- عبد الرحيم، سامح. (٢٠٠٧، يناير ٢٧-٢٨). *تأهيل القيادات الجامعية الأكاديمية*. مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي بالتعاون بين الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ومركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس.
- عبد الستار، مني. (٢٠١٣). *تصور مقترح لتنمية أدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل القيادة التحويلية* (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة بني سويف.
- عبد الكريم، نهى. (٢٠٠٦، نوفمبر ٢٦-٢٧). *المساءلة التربوية كمدخل لتقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة*. المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر العربي الخامس بالجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين: الواقع والرؤى. مركز تطوير التعليم الجامعي. جامعة عين شمس.
- عبد المنعم، محي الدين. (٢٠٠٧، مارس ٢٤-٢٥). *مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بين الرفض والقبول - دراسة حالة*. مؤتمر تطوير التعليم في الدول العربية بين المحلية والعالمية. كلية التربية. جامعة الزقازيق.
- عبدالرحمن، توفيق. (٢٠٠٥). *القائد والمدير في عصر العولمة والتغير*. مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- عبدالستار، محروس، وعويس، رشا. (٢٠١٩). *تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي*، مجلة كلية التربية بسوهاج، ٦٢، ٧١-٧٩.
- العزازي، علا. (٢٠٠٩). *تقويم مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات "FLDP" دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق* (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة. جامعة الزقازيق.
- العمامي، غالية. (٢٠١٤). *أثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عين شمس.

- العوضي، أحمد. (٢٠١١). القيادة ٣٦٠ درجة بين الممارسات والتحديات . رأس الخيمة، الامارات العربية المتحدة: دائرة التنمية الاقتصادية.
- غانم، محمد، وقرني، أسامة. (2003). تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي . دراسات في التعليم الجامعي، ٥، ١٦٠-١٣٠ .
- فرج، حافظ. (٢٠٠٤). التنمية المهنية المستدامة لأستاذ الجامعة في ضوء متغيرات العصر. المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي " التعليم الجامعي العربي: آفاق الإصلاح والتطوير، جامعة عين شمس.
- فلانة، عائشة. (٢٠١٠). فاعلية أداء رئيسات الأقسام بكليات التربية للبنات بجامعة أم القرى لمهامهن الإدارية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس بجامعة ام القرى. مجلة التربية بجامعة أم القرى، ١٣٩ (٥٩)، ٢-٩٣.
- فوزي، هالة. (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، ٣ (١)، ٣٨٥-٣٣٩.
- القحطاني، شايع. (٢٠١٦). إدارة الذات القيادية. مجلة الامن والحياة، ٤٠٨، ٩٤-٩٩.
- القيسي، سنان. (٢٠١٤). دور أبعاد إدارة الأداء في التميز التنظيمي: بحث ميداني في البيئة العامة للضرائب (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- الكسر، شريفة. (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بمدينة الرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوربي . المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٤ (٢)، ٢٩١-٢٦٧.
- كمال، سفيان. (٢٠٠٤). إطار عام لضمان النوعية الجيدة للتعليم الجامعي الفلسطيني. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ٥، ١-٢٨.
- ماكسويل، جون. (٢٠١٦). القيادة ب ٣٦٠ درجة. مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- محفوظ، احمد جودة . (٢٠١٦، ٩-١٣ ديسمبر). الإطار المفاهيمي والعملياتي لتطوير جودة الأداء الجامعي "دراسة حالة جامعة العلوم التطبيقية في الأردن". المؤتمر العربي الأول للجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية، الرياض، المملكة المغربية .

- المحذيف، هيا، والداود، ابراهيم. (٢٠١٩). التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود كمدخل لتحقيق الكفاءة الإدارية. *مجلة العلوم التربوية*، ٣١(١)، ١٤٧-١٧١.
- المخلافي، سلطان. (٢٠١٨). درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، *المجلة الدولية للبحوث التربوية*، ٤٢(٣)، ١٩٥-١٥٥.
- المدو، الاء. (٢٠١٦). أثر ادارة التميز في الاداء الجامعي دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الاهلية. *مجلة الدنانير*، ١، ٣٦٧-٣٨٦.
- المزين، سليمان، و سكيك، سامية. (٢٠١٥). دور التخطيط الاستراتيجي في تميز أداء مؤسسات التعليم العالي. مؤتمر التميز الأكاديمي في الجامعات والكليات-رؤي ومداخل إصلاحية. الجامعة الإسلامية بغزة.
- المفتي، محمد. (٢٠٠٤، ديسمبر ١٨-١٩). طرق التعليم والتعليم الجامعي في مجتمع المعلوماتية. مؤتمر "التعليم الجامعي العربي: آفاق الإصلاح والتطوير، مركز تطوير التعليم الجامعي بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية، جامعة عين شمس.
- مهارات القيادة ٣٦٠ درجة. (٢٠٢٠، مايو ٢٩). تم الاسترداد من 04 academy ، <https://04academy.com/blogs/new>
- موسي، محمود. (٢٠٠٦). الدافعية للتدريب الإداري في ضوء التحديات العالمية والمحلية. الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- مينا، فايز. (٢٠٠٦، مايو ٣-٥). التعليم الجامعي في مصر المنطلقات الفلسفية ومعايير الجودة. المؤتمر السنوي الأول للمركز العربي للتعليم والتنمية بالتعاون مع جامعة عين شمس. جامعة عين شمس.
- نصار، علي. (٢٠٠٨). "معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية" دراسة ميدانية. *مجلة التربية*، ١١(٢٣).
- هاشم، نهلة. (2008). تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الاستراتيجية . *مجلة التربية*، ١١(٢٣).
- وصفي، إيمان. (٢٠١٠). التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية جامعة الزقازيق.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdallah, S. A. (2013). Investigating the Applicability of EFQM and KAIIAE in Jordanian Healthcare Organizations: A Case Study. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering, 1*, pp. 49-55.
- Al-Dhaafri, H. S., Yusoff, R. Z., & Al-SWidi, A. K. (2013). The Effect of Total Quality Management, Enterprise Resource Planning and the Entrepreneurial Orientation on the Organizational Performance: The Mediating Role of the organizational excellence ,A Proposed Research Framework. *International Journal of Business Administration*, pp. 66-85.
- Drew, G. M. (2009, july). A “360” degree view for individual leadership development. *Journal of Management Development, 7*.
- Hemat, H. (2011). *A descriptive Study of the performance Appraisal of Supervisors of spicer Higher Secondary School using 360-Degree Feedback. research Project*. Andres University School of Education.
- Keyser, J. (2014, july). *What We Can Gain From a 360 Leadership Assessment*. Retrieved from <https://www.td.org/Publications/Blogs/Managemen>.
- Leen, Y., May, H., Suraya, I., jab, M. T., & Pei , S. H. (2009). 104. Leen Yu, May, Hamid, Suraya, I jab, Mohamad Taha & Pei Soo, Hsiao The rebalanced scorecard (e-BSC) for measuring academic staff performance excellence. *Springer Science Business Media*, pp. 813-828.
- Manning, T. (2013). A "contingent "view of leadership: 360-degree assessments of leadership behaviors indifferent contexts”. *Industrial and commercial Training, 6*, pp. 343-351.
- Marrewijk, M. v. (2004). A Phase-wise Development Approach to Business Excellence: Towards an Innovative, Stakeholder-oriented Assessment Tool for Organizational Excellence and CSR. *Journal of Business Ethics (J Bus Ethics)*, pp. 83-98.
- Maxwell, J. C. (2006). *The 360 Degree Leader*. Thomas Nelson .
- Narges, J., & Fedeydoon, E. (2013, January). Evidence of Excellence Based on the EFQM Model: A Case Study of the National Library and Archives of Irani. *Iranian Journal of Information Process, 63*(3).

- Norris, S. L., Nichols, P. J., & Caspersen, C. J. (2012). Increasing Diabetes Self-Management Education In Community Settings: A Systematic Review. *American Journal of Preventive Medicine*, 4, pp. 39-66.
- PMI. (2008). *organizational project management model*. project management institute inc.
- Sanchez, E., Letona, J., Gonzalez, R., & Garay, J. (2006). A descriptive study of the implementation of the EFQM excellence model and underlying tools in the Basque Health Service. *International Journal for Quality in Health*, 1, p. 58.
- Stok, S. (2015). *Elements of organizational culture excellence* (Vol. 2). Zb, Rad, ekon,Fak.