

توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدي عمداء كليات جامعة جنوب الوادي وعلاقته

بنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري

د / محمد صبري الأنصاري إبراهيم

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية – جامعة جنوب الوادي

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدي عمداء كليات جامعة جنوب الوادي وعلاقته بنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري، واستخدم البحث المنهج الوصفي بإسلوبه التحليلي، وتكونت عينة الدراسة الميدانية من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي وتمثلت في ٣٦ وكيل - ٥٤ رئيس قسم علمي - ١٤ أمين كلية - ١١٨ مديري الإدارات بكليات الجامعة، وتوصل البحث إلي مجموعة من النتائج؛ أبرزها: أن توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدي عمداء كليات جامعة جنوب الوادي جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٣٨) وانحراف معياري (٠.٣٠)، حيث جاء توظيف مصادر القوة الصلبة في المرتبة الأولى بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣.٤٢) وانحراف معياري (٠.٣١)، بينما جاء محور ثقافة مكافحة الفساد الإداري بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٨١) وانحراف معياري (٠.٣٠)، حيث جاءت نشر الثقافة العلاجية في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٠٠) وانحراف معياري (٠.٢٨)، بينما جاءت نشر الثقافة الوقائية في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٩١) وانحراف معياري (٠.٣٣)، واخيراً جاءت نشر الثقافة العقابية في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٥٣) وانحراف معياري (٠.٢٨)، لا توجد فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري لدي عمداء كليات جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية تُعزى لاختلاف طبيعة العمل، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري لدي عمداء كليات جامعة جنوب الوادي تبعاً لمتغير الوظيفة القيادية بين الوظائف القيادية الأربعة (الوكيل، رئيس القسم، وامناء الكليات، ومديري الإدارات بالكليات) كان لحساب عينة وكيل الكلية، وجاءت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً بين أبعاد توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة وأبعاد ثقافة مكافحة الفساد الإداري، وبين إجمالي كل من القوة الناعمة والصلبة وثقافة مكافحة الفساد الإداري عند مستوى أصغر من (٠.٠١)، كما أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (٢.٦٢٥) بدلالة (٠.٠٥)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (١١١.٠) من التباين الحاصل في نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري، وذلك بالنظر إلي معامل التحديد (R^2)، كما جاءت قيمة بيتا غير المعيارية التي توضح العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المنبئة (المفسرة).

الكلمات المفتاحية: توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة - ثقافة مكافحة الفساد الإداري - عمداء كليات جامعة جنوب الوادي .

Employing Soft And Hard Power Sources For The Deans Of The Faculties Of South Valley University And Its Relationship To Spreading The Culture Of Combating Administrative Corruption

Abstract:

The current research aimed the employment of soft and hard power sources for the deans of the faculties of South Valley University and its relationship to spreading the culture of combating administrative corruption. The research used the descriptive approach, and the study sample consisted of academic and administrative leaders at South Valley University. It was represented by 36 deputy directors - 54 department heads - 14 college secretary - 118 directors of departments in the university's faculties and the research reached the following results: that the recruitment of soft and hard power sources for the deans of the faculties of South Valley University came to a medium degree with an arithmetic mean (3.38) and a standard deviation (0.30), where the recruitment of hard power sources came in the first place with a high degree. With an arithmetic mean (3.42) and a standard deviation (0.31), while the axis of anti-administrative corruption culture came in a medium degree with an arithmetic mean (2.81) and a standard deviation (0.30), where the dissemination of the therapeutic culture came in the first place in a medium degree with an arithmetic mean (3.00) and a standard deviation (0.28).), while the dissemination of the preventive culture came in the second place with a medium degree with an arithmetic mean (2.91) and a standard deviation (0.33), and finally the dissemination of the punitive culture came in the last rank with a medium degree with an arithmetic mean (2.53) and Standard deviation (0.28), there are no apparent differences between the arithmetic averages of the degree of employment of soft and hard power resources to spread the culture of combating administrative corruption among the deans of the faculties of South Valley University from the point of view of the academic and administrative leaders due to the different nature of work, and the existence of apparent differences between the arithmetic averages of the degree of employment of resources Soft and hard power to spread the culture of combating administrative corruption among the deans of the faculties of South Valley University according to the leadership position variable, the differences in the total score of the questionnaire to the degree of employment of soft and hard power sources to spread the culture of combating administrative corruption among the deans of the faculties of South Valley University according to the leadership position variable among the four leadership positions (Deputy, department head, college secretaries, and directors of departments in colleges) was calculated for the college representative's sample, and all correlation coefficients were statistically significant between the dimensions of employing soft and hard power sources and the dimensions of the culture of combating administrative corruption, and between the total of both soft and hard power and the culture of combating administrative corruption when A level smaller than (0.01), and the results of the regression model showed that the regression model is significant, through The value of (F) amounting to (2.625) in terms of (0.05), and the results explain that the explanatory variables explain (111.) of the variance that occurred in the dissemination of the culture of combating administrative corruption, given the coefficient of determination (R²), and the non-standard beta value that shows The relationship between the dependent variable and the predictive variables.

Keywords: Employing soft and hard power sources - the culture of fighting administrative corruption - Deans of the faculties of South Valley University.

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة :

تمثل الجامعات في كل مكان وزمان منبراً للتطوير الاجتماعي، ووسيلة لإشاعة المبادئ النبيلة ومكافحة كافة الانحرافات، وتعزيز قيم الحق انطلاقاً من أدوارها المنوطة بها، ولا يمكن لها ذلك إلا إذا احتلت مكانتها المرموقة في المجتمع؛ حيث تشهد الجامعات محاولات جادة لتطوير أنظمتها وتحديثها سعياً منها لتعزيز مكانتها، ومواكبة التطور الذي يشهده العصر تلبية منها لاحتياجات المجتمع، إلي جانب ما تقدمه الجامعات من خبرات ومعارف للأجيال المستقبلية، ومساهمات في بناء مؤسسات المجتمع المحيطة بها وتطويرها، وهو ما يمثل دور مخرجاتها المؤهلة بالمعرفة العلمية والمتخصصة.

ويوجه عام فإن شيوع الفساد يختلف من مكان إلى آخر بصورة وأشكاله وحجم انتشاره وأثره على مختلف نواحي الحياة، فالفساد في جوهره حالة تفكك تعترى المجتمع نتيجة فقدانه لسيادة القيم الجوهريّة، ولعدم احترام القانون، وغياب ثقافة حقوق الإنسان واحترامها بشكل طبيعي وتلقائي، ويتعلق الفساد الإداري بمظاهر الفساد والانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته في منظومة التشريعات والقوانين والضوابط ومنظومة القيم الفردية (نور الحيايى، ٢٠١٣، ٣٣٣؛ عبدالحليم محمد، وجعفر عبدالله، ٢٠١٨، ١٢٠).

إذ شهدت مصر صحوة كبيرة في مجال مواجهة الفساد، منذ أن أطلق السيد رئيس الجمهورية الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد بهدف تكثيف جهود ضبط وقائع الفساد داخل مؤسسات الدولة، والمخالفات التي يرتكبها الموظفون العموميون على اختلاف مناصبهم، واتخاذ الإجراءات القانونية حيالها، إلي جانب ما أطلقتها هيئة الرقابة الإدارية من حملات توعوية للمواطنين في مواجهة الفساد تحث خلالها على المشاركة في كشف الفساد؛ ونتيجة لتلك الجهود تقدمت مصر درجتين في التقرير السنوي الذي تصدره منظمة الشفافية الدولية الخاص بمؤشر الفساد العالمي لعام ٢٠٢٠، حيث أصبح تقييمها ٣٣ نقطة، وذلك بعد أن احتلت مصر المركز الـ ١١٧ من أصل ١٨٠ دولة (الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد الإداري، ٢٠٢١).

وبدورها؛ تمارس الجامعات دوراً إيجابياً في نشر العلم والمعرفة والثقافة في كافة المجالات الحياتية المختلفة اجتماعياً وسياسياً واقتصادياً، مما جعل لها انعكاسات متعددة على كافة أنشطة الدولة وأعمالها، وبالتالي لا بد أن يكون لها دور فعال في مكافحة الفساد خاصة الإداري؛ فهناك ازدياداً في ظاهرة التقارير الإعلامية حول الفساد الإداري بالجامعات في السنوات الأخيرة، باعتباره مشكلة عالمية متنامية في البلدان المتقدمة والنامية، وتتراوح

أنواع الفساد في الجامعات من الفساد الكبير مثل الدرجات غير المكتسبة، وتحويل ميزانيات الجامعات، إلى الفساد البيروقراطي والإداري في إدارة الكليات، ومن هذه الأنواع أيضًا الخداع الأكاديمي والابتزاز الجنسي إضافة إلى الشهادات الجامعية (Redden, 2012, 15). ولا يمكن أن تكون نشر ثقافة مكافحة الفساد في الجامعات المصرية منها _ جامعة جنوب الوادي_ مثمرة إلا إذا تم تناولها من وجهات نظر متعددة، بصرف النظر عن تطوير القوانين واللوائح والمؤسسات الرسمية الأخرى، والتعامل مع الفساد من منظور أكاديمي وتعليمي بحيث تكون هناك إجراءات وقائية وعلاجية للقضاء علي منابعه ومصادره(حسين محمود، ٢٠١١، ٣٦).

ولأن جميع المجتمعات تهتم بالجامعات فيما يتعلق بسياسات وممارسات التنظيم المؤسسي؛ اعتُبرت القيادات الأكاديمية العنصر الأساسي الذي يسهم بفاعلية في نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري في الجامعات من خلال الجودة في التعليم وخدماته المُقدمة؛ فسلوكيات وممارسات القيادات الأكاديمية من قيم واتجاهات وأنماط تفكير تتعكس على المنظومة الإدارية التي تعكس بدورها رسالة الجامعات من خلال حجم الخدمات وجودتها ومدى انسجامها مع متطلبات العصر (Mcgowan, 2018, 128)؛ ظافر القرني، ٢٠١٧، (١١٣).

وترتبط ظاهرة الفساد في جامعة جنوب الوادي وتتعلق بصورة خاصة بثقافة وسلوك الأفراد المرؤوسين ووعي القيادات من بينهم عمداء الكليات، حيث تواجه كليات جامعة جنوب الوادي بدورها تحديات وأعباء كثيرة في ظل متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي والتطور الهائل في التكنولوجيا، وتزايد أعداد الطلاب، والأعباء الإدارية والتدريسية والبحثية والمجتمعية والإرشادية، وتزايد المنافسة بين الجامعات ... وغيرها، مما يستدعي استثمار كافة جهودها ووقتها في خدمة العملية التعليمية والبحثية والمجتمعية، بدلاً من ضياع الجهود في مواجهة الفساد بين الأفراد المرؤوسين .

إذ يواجه عميد الكلية بجامعة جنوب الوادي العديد من التحديات والأعباء المتعلقة بإدارته للكلية. فهو يقوم بتصريف أمور الكلية وإدارة شئونها العلمية والإدارية والمالية، ويكون مسئولاً عن تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية، وكذلك عن تنفيذ قرارات مجلس الكلية ومجلس الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها (قانون تنظيم الجامعات المصرية ولائحته التنفيذية، ٢٠٠٦، ١٥).

ويرتبط موضوع مكافحة الفساد في الجامعات بمتغير آخر وهو القوة، فإينما يصبح الفساد الإداري أمراً محتوماً تصبح القوة أمراً حاسماً في إدارته، فالكثير من عمداء الكليات يتطلعون إلى التحكم في أفعال الآخرين من أجل النجاح في التأثير في

سلوكهم (Rao,2013,12). لذا، فإن عمداء كليات جامعة جنوب الوادي بحاجة إلى امتلاك القوة الناعمة بالإضافة إلى القوة الصلبة للتعامل مع الفساد في إدارتهم لكلياتهم. ويعتمد نجاح عمداء كليات جامعة جنوب الوادي على كيفية تأثيرهم وقيادتهم للأفراد المرؤوسين في اتجاه السلوكيات التي يرغبون بها، ويتم تحديدها كأهداف تنظيمية كالقدرة على قيادة الموظفين بما يتماشى مع الأهداف، وفي حدود السلطات الممنوحة وفقاً للمناصب، وفي هذا السياق المعاصر؛ فإن الإدارة الفعالة الموظفة لمصادر قوتها هي وسيلة الجامعات لتحقيق الأهداف من خلال مواصلة أنشطتها بشكل فعال وبطريقة منتجة، TurkanArgon (Umit Dilekçi &2016, 1). وعمداء كليات جامعة جنوب الوادي يحملون مسؤولية إدارة الأنشطة وتزويد الكلية بما يتماشى مع أهدافها بالتأثير على المرؤوسين والذي يتناسب طردياً مع المعرفة والخبرة والمهارة، والتأثير من خلال السلطات (مصادر القوة) التي يقع مصدرها في التنظيم المؤسسي نفسه أو في خصائص هؤلاء العمداء الشخصية. وهذا ما أكده (Awan and Manazar (2015, 28) والذي أشار إلى أن القوة الصلبة لا تسهم إلا بنسبة ١٥٪ في نجاح الفرد، في حين أن ٨٥٪ من النجاح يرجع إلى القوة الناعمة، وأن اكتساب القوة الناعمة من قبل القادة والمديرين التنفيذيين يساعد على اكتشاف ثقافة جديدة وحلول فعالة وطرق مبتكرة مع إمكانات متزايدة لتحسين رفاهية الكلية. وترتبط القوة الناعمة في البحث الحالي بالقوة الصلبة؛ لأنها تمثلان جانبيين من جوانب القدرة على تحقيق هدف القائد (عميد الكلية) من خلال التأثير على سلوك الآخرين والتمييز بينهما سواء في طبيعة السلوك أو في ملموس الموارد، ويمكن أن تستند قوة القيادة على القدرة على تغيير ما يفعله الآخرون، إلى الإكراه أو التحريض، والقدرة على المشاركة - والقدرة على تشكيل ما يريده الآخرون، كما يمكن أن يركز على جاذبية ثقافة الفرد وقيمه أو على القدرة على التلاعب بالخيارات بطريقة تجعل الآخرين يفشلون في التعبير عن بعض التفضيلات لأنها تبدو غير واقعية للغاية، كما تتراوح أنواع السلوك بين الأمر والخيار المشترك على طول طيف من الإكراه إلى الحفز إلى وضع جدول الأعمال إلى الجذب الخالص.

وتبرز أهمية توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة من جانب عمداء كليات جامعة جنوب الوادي والحاجة إليها في تنفيذ وسير العمل وتنظيمه واتخاذ القرار. وفي ذلك أشارت (MaClelland and Boyatazis,(1982, 737) إلى أن الحاجة العالية لتوظيف القوة هي السمة المميزة للقادة الناجحين، ويضيف سعيد حريم (٢٠٠٤، ٢٢٠) أنه إذا كانت القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وسلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وبجد لتحقيق أهداف الكلية، فإنه يمكن للقائد ممارسة هذا التأثير في نشر الثقافة وتعديل وتغيير سلوك

الأفراد المرؤوسين بالاستناد إلى مصادر قوة وتأثير عديدة منها: قوة المكافأة، وقوة العقاب، والسلطة المشروعة، وقوة الخبرة، وقوة الاقتداء.

وأشارت دراسة أحمد بوسهمين، وسارة مؤمني (٢٠١٨) إلى وجود تأثير لتوظيف مصادر القوة (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب والإكراه) مجتمعة ومنفردة في الجامعة، ووجود تأثير لدور وأهمية القوة في مجال العمل والتي تسهم في مجال اتخاذ القرارات، ويرى (Kantar 1979, 65) أن عدم توظيف القادة للقوة من أهم المعوقات المؤسسية، فالمرؤوس يريد من رئيسه امتلاك القوة حتى يمدّه بالعناصر الضرورية لأداء وظائفه بنجاح، كما يوضح عثمان الخضر (٢٠٠٥، ١) أنه لكي يتمكن عمداء الكليات من تحقيق أهدافهم فإنهم يلجأون إلى توظيف القوى المختلفة التي تتنوع وتباين مظاهرها، وكلما زادت قوة عميد الكلية في قيادته كلما زادت احتمالية نجاحه في تحقيقه لأهدافه.

إلى جانب أن توظيف القوة في كليات جامعة جنوب الوادي يساعد علي رفع سوية الإدارة بتحقيق ما رُسم لها من خطط وأهداف؛ فبتوظيف عميد الكلية للقوة يسود المناخ الملائم من العلاقات بينه وبين الأفراد المرؤوسين، مما يسهم في تحقيق التفاعل بينهم بشكل فاعل، وفهم الأدوار الإدارية التي يجب أن تُوظف من قبلهم، ويزيد من القدرة علي رفع المستوي التعليمي والأكاديمي بالكلية، وهو ما أكدت عليه دراسات: سلطان أبو تايه (٢٠٠٣)، وخالد أبو زيد (٢٠١٠)، ودرمان صادق، وشلير محمد (٢٠١٤)، بأن لتوظيف القوة أهمية في تطوير الإدارة من خلال تنمية قدراتهم للتأثير إيجابياً علي اتجاهات وسلوكيات الأفراد المرؤوسين من خلال ما يمتلكون من أنواع القوة سواء ناعمة أو صلبة لإحداث التغيير المنشود.

بناءً على ما سبق؛ فإن القوة توجد بشكل دائم في كليات الجامعة، كما أن وجودها يمثل ظاهرة صحية لعميد الكلية وأعضاء هيئة التدريس والأفراد المرؤوسين؛ وأن امتلاك القوة من عدمه يميز عميد الكلية بأنه ناجح أم لا، فضلاً عن أن عدم وجودها يعرقل الكليات عن تحقيق أهدافها، والنظام التربوي بكليات أي جامعة لا يشذ عن هذه الحقيقة، وفي ظل كثرة الأعباء والتفاعلات تحدث بعض التناقضات، وهذا يتطلب من عمداء الكليات امتلاك القوى المناسبة وتوظيفها بما يتلاءم مع نوعية الفساد حتى يحرزوا النجاح في إدارتهم لكلياتهم، ومن هنا جاء البحث الحالي للسعي إلى توظيف مصادر القوة الناعمة والقوة الصلبة لدى عمداء الكليات عامة، وعمداء كليات جامعة جنوب الوادي خاصة وعلاقة ذلك بنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري لديهم.

مشكلة البحث:

تعاني الجامعات المصرية _من بينها جامعة جنوب الوادي_ شأنها شأن باقي

مؤسسات المجتمع المصري من امتداد حالة الفساد الإداري إلي وحداتها ومرافقها المختلفة من بينها الكليات؛ إذ تعج بالممارسات الإدارية التي تشير لانحراف الأداء الإداري عن مساره المنشود، حيث يهدد الفساد شرعيتها كمؤسسة منتجة للمعرفة. وأشارت دراسة سهير الجيار (٢٠١٢) إلي أنه في ظل غياب نظام فعال للمحاسبية في الجامعات المصرية سادت السلوكيات الفاسدة والأخلاقيات السيئة حتي أصبحت أسلوب حياة، فطغت مظاهر التسبب والفساد وضياح التمييز بين الخطأ والصواب وتعددت صور الخلل والفوضى.

وللفساد الإداري بدوره تداعيات خطيرة على جامعة جنوب الوادي والمجتمع المصري ككل؛ يدمر سمعتها، ويمنع وصول المتقدمين الذين يستوفون المتطلبات، ويهدر الأموال التي تُنفق على الطلاب غير القادرين، ويهدد الصحة العامة والسلامة والرفاهية. إذ أن ممارسات الفاسدة والاحتياطية في كليات الجامعة تقطع الصلة بين الجهد الشخصي وتوقع المكافأة، وتعزز القاعدة القائلة بأن "الغاية تبرر الوسيلة"، والتي يمكن أن تزيد من تآكل النزاهة والتماسك في المجتمع الأوسع، ويعتقد الأفراد المرؤوسون والطلاب أن النجاح الشخصي لا يتحقق من خلال الجدارة والعمل الجاد ولكن من خلال التجاوزات والتلاعب بالنظام (Monica & Kirya, 2019, 3).

وتوصلت دراسة أحمد الدسوقي (٢٠١٢، ١١٧) إلي وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة السائدة بمؤسسات التعليم المصرية من بينها الجامعات_ وحوث بعض أنواع الفساد، حيث أنه عند التسامح مع حالات الفساد يميل البعض للاستفادة من هذا المناخ الذي يتسم بالتسبب وضعف تطبيق القانون، وأن الفساد غير المباشر هو الأهم والأخطر في الجامعات. وأوضحت نتائج دراسة عبد الرحمن أبو المجد (٢٠١٨) أن أكثر المجالات تأثيراً في واقع تعزيز قيم النزاهة ومكافحة الفساد بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس هو مجال القيادة الجامعية، يليه مجال التدريس الجامعي، ثم مجال البحث العلمي، ثم مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وأن الغالبية العظمى من أفراد الجامعة لم يتلقوا تدريباً متخصصاً من هيئة الرقابة الإدارية، بالرغم من أن البعض حضروا دورات في مجال الوقاية من مكافحة الفساد.

وأشارت نتائج دراسة ناهد عبد المنعم (٢٠٢١) إلي افتقار كليات جامعة جنوب الوادي لمثل هذا النوع من الإدارة الرشيدة القائم علي متابعة عمداء الكليات لسير العمل ومدى توفيرهم لمناخ جيد يشجع علي الإنجاز، والإبداع والمشاركة الفعالة والتصدي للفساد الإداري من خلال تعزيز قيم المحاسبية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين في ظل مبادئ الحوكمة المتمثلة في: الشفافية، والمساءلة والمشاركة والمسؤولية والعدالة.

وأوضحت نتائج دراسة استطلاعية للبحث الحالي بجامعة جنوب الوادي لعينة تكونت

من (٣٠) عضواً من بعض القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة أن مسؤولية نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري داخل الكليات تقع على عاتق القيادة وبخاصة عمداء الكليات بنسبة اتفاق بلغت (٨٧.٣%)؛ إذ أصبح لزاماً على قيادة الكلية ممثلة في عميدها ممارسة أساليب إدارية حديثة في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير والتحدي، وأن هذا يتطلب من عميد الكلية تبني أسلوب منظم من القيادة قائم على التعاون ودعم التميز، وأن بعض عمداء كليات جامعة جنوب الوادي يفتقدون الفاعلية المطلوبة للعمل، ومن بينها القدرة علي اتخاذ القرارات الحاسمة لتنفيذ الأهداف والتعاون في إدارة كلياتهم، مما ينعكس سلباً علي أداء الجامعة ككل.

ومن خلال مجال عمل الباحث بجامعة جنوب الوادي؛ لاحظ أن هناك حاجة بكليات جامعة جنوب الوادي لنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري، وكان اختيار متغير القوة كمتغير جديد لا توجد أي دراسة عربية تناولته بالبحث والتحليل حافزاً للبحث الحالي على دراسة تأثيره ودوره في نشر تلك الثقافة، خاصة وأن هذا المتغير يتعلق بالزاوية المركزية في كليات الجامعة وهم عمدائها، كما تبين أيضاً عدم وجود دراسات تتعلق بشكل مباشر بموضوع البحث الحالي، وأن هناك حث من قبل الأكاديميين وقيادة جامعة جنوب الوادي على القيام بمثل هذا النوع من البحوث، ومن ثم حاول البحث الحالي الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما الأسس النظرية لتوظيف مصادر القوة (الناعمة والصلبة) في الأدبيات الإدارية المعاصرة؟

٢. ما الأسس النظرية لمكافحة الفساد الإداري في الجامعات في الأدبيات الإدارية المعاصرة؟

٣. ما واقع توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى عمداء كليات جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

٤. ما واقع نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري لدى عمداء كليات جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

٥. ما دلالة الفروق حول توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري لدى عمداء كليات جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية تعزى للمتغيرات (طبيعة العمل، الوظيفة القيادية)؟

٦. ما العلاقة بين توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة ونشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري لدى عمداء كليات جامعة جنوب الوادي؟

٧. ما المقترحات التي يمكن أن تسهم في توظيف مصادر القوة الناعمة والقوة الصلبة في نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري لدى عمداء كليات جامعة جنوب الوادي؟

فرضيات البحث:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

درجات تقدير أفراد عينة البحث حول توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لنشر ثقافة مكافحة الفساد الاداري لدي عمداء كليات جامعة جنوب الوادي تُعزي لاختلاف طبيعة العمل.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة البحث حول توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لنشر ثقافة مكافحة الفساد الاداري لدي عمداء كليات جامعة جنوب الوادي تُعزي لاختلاف الوظيفة القيادية.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلي:

١. التعرف علي الأسس النظرية لتوظيف مصادر القوة (الناعمة والصلبة) في الأدبيات الإدارية المعاصرة.

٢. التعرف علي الأسس النظرية لمكافحة الفساد الإداري في الجامعات في الأدبيات الإدارية المعاصرة.

٣. الكشف عن واقع توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى عمداء الكليات بجامعة جنوب الوادي من خلال الدراسة الميدانية للبحث.

٤. الكشف عن واقع نشر ثقافة مكافحة الفساد الاداري لدى عمداء كليات جامعة جنوب الوادي خلال الدراسة الميدانية للبحث.

٥. إيجاد دلالة الفروق حول توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لنشر ثقافة مكافحة الفساد الاداري لدي عمداء كليات جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية تعزى للمتغيرات (طبيعة العمل، الوظيفة القيادية)؟

٦. تحديد العلاقة بين توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة ونشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري لدى عمداء الكليات بجامعة جنوب الوادي.

٧. التوصل إلي بعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى عمداء الكليات في نشر ثقافة مكافحة الفساد الاداري.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

١. حيوية موضوع البحث الحالي، لكونه من أوائل البحوث العربية عامة، والمصرية خاصة - في حدود علم الباحث- التي تناولت توظيف مصادر القوة الناعمة والقوة الصلبة في نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري بالجامعات المصرية.

٢. تعميق ثقافة مكافحة الفساد داخل الجامعات والمؤسسات التعليمية من خلال ما تطرحه من رؤي وأفكار.

٣. مساعدة المهتمين في الوقوف على حقيقة ما يدور داخل الكليات، ومن ثم استبعاد الفساد الإداري، وإمكانية تحويله بما يحقق المصلحة العامة.
٤. تزويد عمداء الكليات بجامعة جنوب الوادي بالتغذية الراجعة عن جوانب القوة لديهم وتوظيفها، وكذلك اختيار الثقافة المناسبة مما يسهم في امتلاكهم للقوة الإيجابية، وتحسين ممارساتهم في مكافحة الفساد الإداري.
٥. يمكن أن يسهم في علاج بعض أوجه القصور التي تواجه قوة الإدارة الجامعية في نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري خاصة في ظل ما تسعى إليه من ضمان للجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي.
٦. من المنتظر أن يستفيد من نتائج البحث الحالي المسؤولون عن إدارة جامعة جنوب الوادي وأعضاء هيئة التدريس والعاملون في التعامل مع حالات الفساد الإداري بصورة إيجابية تتعكس على الطلاب، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي.
- منهج البحث:**
- اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي بإسلوبيه التحليلي، ودراسة العلاقات الارتباطية؛ لملاءمتها لطبيعة موضوعه؛ وذلك لتنفيذ خطوات البحث من جمع البيانات والمعلومات حول مصادر القوة الناعمة والقوة الصلبة لدى عمداء الكليات بجامعة جنوب وتوظيفها، وعلاقة ذلك بمستوى نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري، وتحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليل النتائج وتفسيرها.
- فالمنهج الوصفي يهتم بوصف الخصائص المختلفة وجمع المعلومات حول موقف ومجتمع محلي معين، واستخلاص الدلالات، والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات التي أمكن الحصول عليها، ومن خلال تصور الوضع الراهن، وربط بعض الظواهر ببعضها، وتحديد العلاقات والاتجاهات بين المتغيرات يتم إعطاء التفسير الملائم، ووضع تنبؤات على الأوضاع المقبلة التي ستكون عليه الظاهرة محل الدراسة (شبل بدران، حسن البيلاوي، كمال نجيب، وحسين الدريني، ٢٠١٨، ١٢٥-١٢٨).
- أدوات البحث:**

شملت أدوات البحث الحالي ما يلي:

١. دراسة استطلاعية للبحث الحالي بجامعة جنوب الوادي لعينة تكونت من (٣٠) عضواً من بعض القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة.
٢. أداة الدراسة الميدانية (استبانة) تضمنت ثلاثة محاور: (توظيف مصادر القوة الناعمة- توظيف مصادر القوة الصلبة- ثقافة مكافحة الفساد الإداري) لدى عمداء كليات جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.

حدود البحث:

١. **حدود الموضوع:** اقتصر البحث الحالي على توظيف مصادر القوة الناعمة والقوة الصلبة لدى عمداء كليات جامعة جنوب الوادي مع القيادات الأكاديمية والإدارية، وعلاقة ذلك بثقافة مكافحة الفساد الإداري في البحث الحالي من خلال إلقاء الضوء على القوة الناعمة والقوة الصلبة والعلاقة بينهما لدى عمداء الكليات بجامعة جنوب الوادي من بين أنواع القوة المتمثلة في قوة ناعمة، وقوة صلبة، وقوة ذكية تجمع بين نوعي القوي السابقين، والاقتصار على نشر ثقافة الفساد، لكونها أكثر شمولية من مجرد المحاربة أو الحد من الفساد بصفة عامة، وتحديدًا الفساد الإداري من بين أنواع الفساد الأخرى بالجامعات، منها: الفساد الأكاديمي (التدريسي - البحثي.... الخ)، والفساد المالي وصوره المختلفة بالجامعات عن غيرها من مؤسسات المجتمع نظرًا لصعوبة الحصول علي بيانات ومعلومات تفصيلية ودقيقة متعلقة بالفساد المالي بالجامعات، ولوضوح الفساد الإداري عن غيره من أنواع الفساد الأخرى بجامعة جنوب الوادي بالنسبة لعينة البحث الحالي من خلال علاقات العمل التي تربطهم بعميد الكلية للإدلاء بأرائهم وفقًا لتجارب سابقة متعلقة، ولصعوبة حصر وتناول أنواع الفساد بالجامعات مجتمعة في البحث الحالي.

٢. **الحدود البشرية:** عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية بكليات جامعة جنوب الوادي.

٣. **الحدود الزمانية:** التطبيق الميداني للاستبانة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١م.

٤. **الحدود المكانية:** بعض كليات جامعة جنوب الوادي.
مصطلحات البحث:

١- القوة الناعمة **Soft Power**:

تُعرف القوة الناعمة في البحث الحالي إجرائياً على أنها: " قوة (الخبير الإيجابي، الإعجاب الإيجابي، المعلومات المباشرة، شرعية الاعتمادية، المكافأة الشخصية) التي يستخدمها عمداء الكليات بجامعة جنوب الوادي القائمة علي جذب الآخرين عن طريق الاقناع والتي تعتمد علي إحراز النفوذ بواسطة الاقناع والترغيب وتوفير مقومات التقدم والرقي وتقديم النموذج الجذاب الذي يغري الآخرين بالحدو نحوه واتباعه.

٢- القوة الصلبة **Hard Power**:

تُعرف القوة الصلبة في البحث الحالي إجرائياً على أنها: قوة (المكافأة اللاشخصية، القهر اللاشخصي، شرعية التبادلية، شرعية العدالة والمساواة، القهر الشخصي) التي يستخدمها عمداء الكليات بجامعة جنوب الوادي القائمة علي القدرة بالتحكم في الآخرين بناءً على التخويف والإكراه، وذلك باستخدام العقاب كوسيلة للتأثير على السلوك.

٣- مكافحة الفساد الإداري **Fighting Administrative Corruption**:

ويُعرف البحث الحالي نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري إجرائياً على أنه: الدرجة التي يحصل عليها عمداء الكليات بجامعة جنوب الوادي في نشر الثقافة (الوقائية، العقابية، العلاجية) من أجل تعزيز قيم النزاهة والشفافية، ضماناً لحسن أداء الوظيفة العامة ووضع ومتابعة تنفيذ مكافحة الفساد الإداري.

الدراسات السابقة :

تناول البحث الحالي بعض الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوعه، والتي تم استعراضها وفقاً لتسلسل زمني من الأقدم للأحدث كما يلي:

أولاً: دراسات تناولت القوة (الناعمة/الصلبة)

هدفت دراسة (Gupta and Sharma, 2010) إلى الإذعان لمصادر قوة الرؤساء وتصور المرؤوسين للرؤساء، ومتوسط درجة تأثيرهما على جودة التفاعل من خلال دراسة التفاعل المرتكز على القوة في السياق الهندي عبر تحليل الاستجابات من (٤٢٨) مديراً تنفيذياً عبر (١٩) مؤسسة، واستخدمت مقياس العلاقات بين الأفراد المرؤوسين IPI ، ومقياس جودة التفاعل للباحث، ومقياس الالتزام لـ (Reily and Chatman, 1986) ، وكشفت التحليلات أن الإذعان القائم على القوة الناعمة أعلى ارتباطاً من الإذعان القائم على القوة الصلبة من حيث الرضا الوظيفي والالتزام للرئيس، وأن التوازن في استخدام القوة الناعمة والقوة الصلبة يؤثر إيجابياً في جودة التفاعل بين الرئيس والمرؤوس ، والامتثال ، وموقف المرؤوسين تجاه الرؤساء.

وتطرقت دراسة (William, 2011) إلى التعرف علي مفهوم القوة الناعمة لاستجابات كيفية ظهور الهيمنة العالمية في أجنادات التعليم العالي، بالإشارة إلى السعي للحصول على مكانة عالمية في التعليم العالي في شرق آسيا، يناقش كيف يتم النظر إلى عدم المساواة الدولية في التعليم العالي من منظور مناهض للاستعمار في الأدبيات الموجودة، ثم يقترح منظور القوة الناعمة كطريقة بديلة لشرح سبب استعداد الدول غير الغربية لاتباع نموذج الأنجلو الأمريكي لتطوير أنظمة التعليم العالي الخاصة بها بتوسيع هذا التحليل، والذي يجادل بأن تصنيفات الجامعات العالمية الناشئة هي موارد مهمة للقوة الناعمة التي لديها القدرة كأداة حوكمة على إعادة تشكيل.

في حين جاءت دراسة (Ngang, 2012) للتعرف على مهارات القيادة الناعمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والدراسة المكتبية، فتوصلت إلى نتائج، من أهمها: أن مهارات القيادة الناعمة تقدم وتساهم بفاعلية عالية في تطوير المؤسسات، وتطوير الموارد البشرية التي تعد العنصر البشري والركيزة الأساسية في عمل المؤسسات.

وجاءت دراسة (Marques, 2013) والتي هدفت إلى التعرف على مهارات القوي

الناعمة باعتبارها جزء لا يتجزأ من القيادة الناجحة، واستخدمت المنهج المسحي والمقابلة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها: المهارات القيادية الناعمة المتوفرة بدرجة كبيرة تمثلت في: الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والتحفيز، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية، هذه الدراسة خلطت بين عناصر القيادة الناعمة وعناصر القيادة الذكية عاطفياً.

بينما هدفت دراسة (Ariratana 2015) إلى قياس تطور مهارات القيادة الناعمة لدى مديري التعليم، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة، فتوصلت إلى نتائج، من أهمها: أن مستوى مهارات القيادة الناعمة بين مديري التعليم مرتفع، وأن مديري التعليم يتمتعون باستخدام التكنولوجيا للاتصال ورصد وتقييم استراتيجيات التدريس، ويعززون روح العمل الجماعي، وبناء علاقات جيدة.

كما هدفت دراسة سمر الفلاح (٢٠١٦) إلى التعرف على أنماط القوة التي يمارسها عمداء الكليات في جامعة إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من أعضاء هيئة التدريس بنسبة (٤٠%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: تقارب أنماط القوة (قوة المرجعية، قوة الخبرة، قوة المعلومات، وقوة الإكراه) التي يمارسها عميد الكلية، عدم وجود فروق في درجة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء كليات الجامعة علي المجال الكلي. أما دراسة أحمد بوسهمين، وسارة مؤمني (٢٠١٨) فهدفت إلى التحقق من أثر أبعاد القوة التنظيمية (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب والإكراه) على الالتزام التنظيمي، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٣٠) موظف، وتوصلت الدراسة إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) يدل على وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لأبعاد القوة التنظيمية (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب والإكراه مجتمعة ومنفردة) على مستوى الالتزام التنظيمي في جامعة، واقتُرحت الدراسة استخدام القوة التنظيمية لتشجيع ودفع الأفراد المرؤوسين للالتزام، ويمكن أن يتم ذلك من خلال برامج تدريبية للمديرين توضح كيفية تطبيقها، زيادة الاهتمام بقوة المكافأة وتقديمها للأفراد لتشجيعهم على الالتزام.

وأشارت دراسة خالد عبدالفتاح (٢٠١٨) إلى التعرف علي علاقة التعليم بالقوة الناعمة من خلال التعرف علي مفهومها، وتوصلت الدراسة إلي أهمية التعليم في القوة الناعمة لمصر، وتوصلت إلي مجموعة من المشكلات منها: المشكلات التي واجهت التعليم المصري، منها تراكم مشكلات التعليم المصري ومشكلات تتعلق بالدراسات العليا، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين وتطوير التعليم، وتطوير العملية البحثية، وتحسين الأوضاع المادية لأعضاء

هيئة التدريس.

كما أشارت دراسة محمود المهدي (٢٠١٨) إلى التعرف علي القوة الناعمة للتعليم العالي ودرها في تحقيق المصالح القومية من خلال دراسة مقارنة في الصين والاتحاد الروسي والولايات المتحدة الامريكية ومصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن، وتوصلت الدراسة إلي ضعف إمكانات مؤسسات التعليم العالي علي تسويق ذاتها، وتوفير منح للطلاب الدوليين، وضعف قدراتها وبنيتها التحتية علي استقبال الطلاب الوافدين، وتقييدها بالعديد من القيود التي تحول دون أدائها لوظائفها، وأوصت بضرورة تفعيل القوة الناعمة للتعليم العالي، وتحقيق المصالح القومية في ضوء مبادئ التعاون والصداقة مع دول وشعوب العالم.

أما دراسة حنان الروبي (٢٠١٩) هدفت إلي التعرف علي تدويل التعليم ودوره في تعزيز القوة الناعمة لمصر، من خلال الاستفادة من خبرات بعض الدول، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصل البحث إلي تراجع القوة الناعمة لمصر، والذي ترتب عليه تراجع لمكانة مصر وشعبية مصر بين الدول، الأمر الذي استوجب تعزيز القوة الناعمة من خلال تدويل التعليم، حيث تم وضع مجموعة من الاليات المقترحة المرتبطة بالسياسات الحكومية، واليات مرتبطة بخلق بيئة داعمة، واليات مرتبطة بإجراءات عامة لدعم تدويل التعليم كقوة ناعمة.

كما هدفت دراسة رافد عباس وجلال محمد (٢٠٢٠) إلي تسليط الضوء على المرتكزات الفكرية لمتغيري(القيادة الناعمة، والتطوير التنظيمي)، فضلاً عن اختبار علاقتي الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسة والفرعية، وتم اختيار المعهد التقني في محافظة السليمانية ميداناً للجانب التطبيقي من خلال عينة عشوائية شملت(٥٠) موظفاً، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن المنظمة لديها اهتمام مقبول نوعاً ما بمتغيرات(مهارات القيادة الناعمة والتطوير التنظيمي) باستثناء مهارة التواصل التي تبين أنها بحاجة إلى زيادة الاهتمام من قبل المسؤولين بالمنظمة، فضلاً عن أن مهارات القيادة الناعمة على المستوى العام تدعم التطوير التنظيمي على مستوى الدراسة، أما على مستوى الأبعاد الفرعية لمهارات القيادة الناعمة فتبين أن مهارتي(القدرة على القيادة والتنمية والتدريب) لا تؤثران بالتطوير التنظيمي، وأنهما بحاجة إلى إعادة النظر بالأساليب والإجراءات المُتبعة فيهما.

أما دراسة مازن الزيان (٢٠٢٠) هدفت إلي التعرف على درجة امتلاك القيادات الإدارية للمهارات الناعمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة، والتي بلغت(٢٣٠) فرداً من الأفراد المرؤوسين والقيادات من ذوي الوظائف الإشرافية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ حيث حازت المهارات الناعمة على درجة كبيرة بوزن نسبي

(٧٤.٥ %)، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية الناعمة لدى القيادات الإدارية والتميز المؤسسي.

ثانياً: دراسات تناولت مكافحة الفساد الإداري

هدفت دراسة نور الحياي (٢٠١٣) إلى تسليط الضوء علي دور الأستاذ الجامعي في غرس قيم النزاهة والشفافية لدى طلاب الجامعة، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها: إشراك القيادات التربوية والهيئات التدريسية بدورات وورش عمل لتبصرهم لأدوار التي تقع عليهم، إنشاء وتدعيم مراكز التوعية وإشاعة النزاهة والشفافية بكل أنواع الدعم وفي مختلف الميادين، توطيد العلاقات العلمية بين الجامعات وهيئة النزاهة، إجراء المزيد من البحوث والدراسات في الجامعات علي أهمية النزاهة والشفافية في المجتمع.

كما هدفت دراسة (Asiyai 2015) إلى فحص الفساد في الجامعات بهدف معرفة الأنواع / الأشكال، أسباب وآثار وتدابير مكافحة هذا الخطر، وتكونت عينة الدراسة من (٧٨٠) فرداً من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتم اختيار الموظفين الإداريين من خلال تقنية أخذ العينات العشوائية من ست جامعات عامة في نيجيريا، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان باستخدام الإحصاء الوصفي، وكشفت النتائج أن أنواع الفساد السائدة في الجامعات هي متعلقة بالامتحانات، والقبول، والتمويل، الاعتماد ذات الصلة والجنسية، وأن كل نوع من أنواع الفساد السابقة له أشكال مختلفة من المظاهر، وشملت أسباب الفساد في الجامعات الجشع وعدم الخوف من الله والرغبة في الثراء السريع، وتم تحديد تدابير مكافحته.

وهدفت دراسة عبدالرازق زيان (٢٠١٥) إلي رصد الأسباب والعوامل المفسرة لحالة الفساد في الجامعات المصرية ميدانياً، وتقديم استراتيجية مقترحة لمواجهة الفساد الإداري والأكاديمي في ضوء التعرف علي الأسباب والعوامل المفسرة له، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة مكونة من عشرة محاور طبقت علي (١٩٣) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية، ومن أبرز نتائج الدراسة: اتفاق آراء عينة الدراسة علي إدراك وجود حالة الفساد الإداري والأكاديمي بالجامعات المصرية، ووجود العديد من المسببات التي تكمن وراءها، وكان أكبر العوامل تأثيراً هو العامل الأخلاقي، يليه الاجتماعي، الثقافي، السياسي، النفسي، الإداري، القانوني، الاقتصادي، التعليمي، وثبات صلاحية ستة نماذج للانحدار التدريجي المتعدد، مما يعني وجود علاقة بين العوامل المستقلة (الأخلاقي والقانوني والنفسي والإداري والثقافي والاقتصادي)، وبين إدراك حالة الفساد الإداري والأكاديمي بالجامعات، وكانت العوامل الثلاثة المستقلة الاجتماعي والسياسي والتعليمي غير دالة، كما أن العوامل الستة مجتمعة (الأخلاقي والقانوني والنفسي والإداري والثقافي

والاقتصادي) تساهم بنسبة (٨٣.٣%) في التنبؤ بحالة الفساد الإداري والأكاديمي في الجامعات، وقدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لمواجهة الفساد الإداري والأكاديمي بالجامعات في ضوء نتائجها.

وأشارت دراسة ساره عياد وهيفاء عبدالرحمن (٢٠١٧) إلى تحديد مظاهر الفساد الأكاديمي في الجامعات، والوصول إلى مؤشرات تخطيطية لتعزيز قيم النزاهة والحد من الفساد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال تطبيق استبانة طبقت علي (٥٤٥) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الحكومية، ومن أهم نتائج الدراسة أن مظاهر الفساد الأكاديمي في الجامعات أبرزها الفساد من الجانب البحث العلمي وتمثلت في دفع مبالغ مالية للنشر العلمي دون تحكيم، وكانت أبرز مظاهر الفساد في جانب خدمة المجتمع الظهور الإعلامي لخدمة الأغراض الشخصية من قبل أعضاء هيئة التدريس والارتباط بعمل مؤسسات اخري دون موافقة الجامعة أم أبرز مظاهر الفساد المتعلقة بالجانب التعليمي فتمثلت في احتكار بعض أعضاء هيئة التدريس مقررات معينة لتدريسها.

أما دراسة فوزية سكران (٢٠١٧) فهدفت إلى إجراء مراجعة شاملة للآليات الإدارية لمكافحة الفساد الإداري في مصر وتحديد مواطن الخلل واقتراح الحلول الأولية لمواطن القصور المكتشفة، ثم التعرض لدور الرقابة بواسطة الأجهزة المتخصصة في هذه مكافحة، وتوصلت الدراسة إلي: بالنسبة للقوانين المعنية بمكافحة الفساد الإداري أن بعض النصوص في القانون الإداري فيما يتعلق بالتعيين والترقية في الوظيفة العامة تحتاج إلى تعديل حتى تتصدى للوساطة والمحسوبية وتمكن من اختيار أفضل العناصر، كما أن النصوص القانونية التي تمثل يد على حرية الحصول على المعلومات وتداولها في حاجة إلى إلغائها أو التخفيف من حدتها، أما بالنسبة للأجهزة الرقابية فمن الضروري منحها مزيد من الاستقلالية والتنسيق بين اختصاصاتها ومنح المزيد من الحصانات لأعضائها ونشر تقاريرها.

وفي سياق متصل جاءت دراسة خولة الهياس (٢٠١٨) إلى إلقاء الضوء علي التدابير الوقائية لمكافحة الفساد الإداري والمالي، والاهتمام بنظم التوظيف ووضع قواعد ثابتة ومحددة لدخول الوظيفة وللترقى وإنهاء الخدمة، وسياسة واضحة للأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت، والاهتمام بوضع لوائح لأنواع المخالفات الإدارية والجزاء المترتبة عليها، وتحديد جهات الاختصاص بتوقيع هذه الجزاءات، وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب، وتفعيل الأجهزة الرقابية بأنواعها المختلفة، ووضع القوانين واللوائح التي تحد من استباحة المال العام والاستغلال الخاص للأجهزة والأدوات الحكومية، وتطبيق المبادرات المتعلقة بتطبيق نظام الحوكمة.

وتناولت دراسة خالد عبدالوهاب (٢٠١٨) إلى دراسة أثر الجامعات في حماية

المجتمعات من الفساد الإداري، دراسة حالة جامعة الزرقاء، وذلك من خلال وضع متغير مستقل لمعرفة أهم الأبعاد التي تؤثر في ذلك، وطبقت استبانة علي عينة ملائمة من مجتمع الدراسة مكونة من (٤٥) فرداً، من عمداء، ورؤساء أقسام، وأعضاء هيئة تدريسية في مختلف الكليات في جامعة الزرقاء، وبينت نتائج البحث أن للجامعات دوراً مهماً في حماية المجتمع من الفساد الإداري، من خلال تعزيز مجموعة من القيم لدى الطلبة، أهمها: القيم الشخصية، ودور الجامعة الوقائي، والجانب الأخلاقي والسلوكي، والحوافز مما يساهم في حماية المجتمع المحلي من الفساد الإداري بقيمة قاربت (٣٨%).

أما دراسة عبدالحليم القباني، جعفر موسى (٢٠١٨) هدفت إلى التعرف على أثر تعزيز ثقافة مكافحة الفساد الإداري من أجل التنمية المستدامة والقضاء على البطالة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى: أن معظم المبحوثين يوضحون أن الفساد يؤثر على التنمية المستدامة وفرص العمل للخريجين ويزيد من البطالة، جميع المبحوثين يوضحون أن مكافحة الفساد المالي والإداري تتطلب تضافر جهود جميع الجهات، وأن وضع العقوبات والتشريعات بصورة رادعة والمساءلة من أهم وسائل مكافحة الفساد الإداري.

وجاءت دراسة (Christian 2019) إلي تقديم مثال ممارسة جيدة عن كيفية قيام الجامعات وكليات إدارة الأعمال باتخاذ إجراءات لتتماشى مع الاستدامة الدولية وأجندة مكافحة الفساد، وأن تكون مكافحة الفساد يمكن تكون مثمرة إذا تم تقارب وجهات نظر متعددة، وبالتالي يجب أيضاً التعامل مع الفساد من المنظور الأكاديمي والتعليمي.

كما هدفت دراسة مجدي محمد، محمد عبد النعيم، ووثام عثمان (٢٠١٩) إلى التعرف علي مفهوم الفساد الإداري، الأسباب، الآثار، وتقديم مقترحات تساهم في تعزيز جهود مكافحة الفساد، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة ظاهرة الفساد الإداري في مصر، وتولت أنواع الفساد الإداري منها الفساد الصغير والكبير ودولي ومحلي، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها: تعدد أنماط الفساد الإداري منها الرشوة والنتريف والاختلاس، كما توصلت إلي ضرورة الحد من انتشار الفساد الإداري بالعمل على اعاده هيكلية الجهاز الرقابي من خلال اتباع نظام لتقويم الأداء بوضع بنظر الاعتبار الأجود والأفضل والادق في انجاز العمل، بث روح الولاء للمنظمة والانتماء للوطن والحرص على المصلحة العامة للبلد في نفوس الجميع مع خلال تحسين مستوى المعيشة للعاملين، ووضع أنظمه وقوانين صارمه لمعاقبة المتورطين في قضايا الفساد، وإنشاء لجنة عليا مستقلة للتحقيق في التجاوزات والشكاوى المتعلقة بقضايا الفساد.

وأشارت دراسة عماد أمين (٢٠٢٠) التعرف علي دور الحوكمة الإدارية في محاربة

الفساد الإداري في التعليم العالي، وتم اتباع المنهج الوصفي باستخدام استبيان كأداة لجمع البيانات ذات الصلة، وأظهرت النتائج أن جوانب الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التعليم العالي وسجل هذه النتائج: سيادة القانون (٦١.٥٣٪)؛ المساواة (٦١.١٤٪)؛ الإنصاف والمساواة (٥٩.٣٥٪) شراكة (٥٨.٢٩٪)؛ في حين أن النتيجة الإجمالية للحكم كانت (٥٩.٧٥)، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التعليم العالي الذي يمكن أن يعزى إلى متغير الجنس، الأكاديمي المؤهل أو الخبرة.

انتهجاً إلى ما سبق هدفت دراسة السيد فتوح (٢٠٢٠) إلى تعرف ماهية الفساد الإداري ومظاهره وأسبابه والآثار السلبية له، وكذلك التعرض للأساليب الإدارية لمكافحته في تحقيق التنمية المستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى بعض من النتائج منها: الفساد الإداري ظاهرة من الظواهر الخطيرة لها تأثير كبير علي عملية البناء والتنمية، ضعف المراقبة والمسائلة من الإدارات العليا، ضعف الاستثمار وهجرة أصحاب الكفاءات بسبب المحسوبية والوساطة في شغل المناصب العامة.

التعليق على الدراسات السابقة:

أوضحت الدراسات السابقة، وخاصة الأجنبية منها، أن هناك اهتماماً كبيراً بقضية توظيف القوة الناعمة والقوة الصلبة في علاج الكثير من المشكلات الإدارية، مع ملاحظة اختلاف أهداف هذه الدراسات وعينتها وأدواتها مع البحث الحالي، وأن هناك اهتماماً في الدراسات العربية بمكافحة الفساد الإداري، ويتضح من استعراض البحوث والدراسات السابقة ما يلي:

- لم يجد البحث الحالي في نطاق ما تم الحصول عليه من أبحاث ودراسات ما يشبهه، حيث يلاحظ أن هناك ندرة-علي حد علم الباحث- في الدراسات العربية التي تطرقت إلى القوة الناعمة والقوة الصلبة لدى عمداء الكليات بجامعة جنوب الوادي وربطها بنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري .
- اختلف البحث الحالي مع الأبحاث والدراسات السابقة من حيث تناول المتغيرات ذات العلاقة بثقافة مكافحة الفساد الإداري سواء العربية أو الأجنبية منها، كما اختلف معها في تناول المتغيرات ذات العلاقة بتوظيف مصادر القوة الناعمة والقوة الصلبة .
- استفاد البحث الحالي البحوث والدراسات السابقة في التعرف على أنواع القوى الناعمة والصلبة وتوظيف مصادرها، وفي تصميم الاستبانة لمصادر القوة الناعمة والقوة الصلبة، واستفاد أيضاً من الدراسات التي تناولت العلاقة بين بعض أنواع القوى بوجه عام ونشر ثقافة مكافحة الفساد في وضع الإطار النظري للدراسة وفي تفسير بعض نتائج الدراسة،

كما استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في صياغة التوصيات والمقترحات. - تنوعت الدراسات الأجنبية في معالجتها لتوظيف مصادر القوة ومكافحة الفساد الإداري، سواء من حيث المنهج (الوصفي، الوصفي الارتباطي، الوصفي المسحي، النوعي والكمي، دراسة الحالة)، وتنوعت بين دراسة الواقع أو تطويره، كما ربطت مصادر القوة بالعديد من المتغيرات الإدارية، وأفادت جميعها بأهمية توظيف مصادر القوة، كما ربطت الفساد الإداري بالعديد من المتغيرات الإدارية والتنظيمية، وأفادت جميعها بأهمية ثقافة مكافحة الفساد الإداري في تنمية هذه المتغيرات الإدارية والتنظيمية (بصورة مباشرة، أو غير مباشرة) بما ينعكس بالإيجاب على المؤسسات التعليمية عامة، والجامعات خاصة. - لم يجد البحث الحالي في أي من الدراسات العربية والأجنبية تشابه مع موضوعه بكافة أبعاده وحدوده.

القسم الثاني: الإطار النظري للبحث:

للإجابة على سؤالي البحث الحالي الأول والثاني، وسعيًا لتحقيق أهدافه، تم إلقاء الضوء على متغيراته على النحو التالي:
أولاً: توظيف مصادر القوة:

تمثل القوة سمة مميزة للجامعات المعاصرة؛ حيث تولت الدراسات النظرية والتطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة لها بوصفها عاملاً رئيساً في تفسير كيفية أداء الجامعات لأعمالها، أو عملية طبيعية في أية جماعة أو مؤسسة، ولذلك من المهم التعرف على كيفية الحصول عليها وممارستها لفهم سلوك العمل الإداري بالجامعات وكلياتها، وهي ضرورية لعمل القيادة والإدارة، وتحديد نمط القرارات وآلياتها في سير العمل.

وبفحص الأدبيات التي تناولت مفهوم القوة في الجامعات، فإن قوة عمداء كليات جامعة جنوب الوادي بوصفهم قادة تتمثل في الصلاحيات والنفوذ والجوانب الشخصية التي يتمتعون بها وتمكنهم من استخدام كافة الوسائل المتاحة بشكل مباشر أو غير مباشر للتأثير على الآخرين وضمان إذعانهم من أجل تحقيق أهداف الكلية، ولهذا يوضح (Gupta 2010) and Sharma أن توظيف القائد لمصادر القوة وإدارتها يعد مؤشراً مهماً على صحة الكلية، فتوجد القوة بين الأفراد المرؤوسين يعد أمراً حاسماً في تشكيل نوعية العلاقات بين عميد الكلية والمرؤوسين لتقديم نتائج مرغوبة، وأثبتت دراستي: (Bass 1994, 19)، و(2002, 45) Yuki، أن تقدم القائد ونجاحه يتوقف بدرجة كبيرة على الاستخدام الفعال لما يمتلكه من قوة.

١- مفهوم القوة:

"القوة" مفهوم اجتماعي؛ بمعنى أنه مرتبط بالأفراد المرؤوسين والعلاقات التي بينهم، فهي تتصف بالحركة المتغيرة، وبتغير الأفراد المرؤوسين والأوقات، وتحتاج إلى العلاقات والاعتماد التكاملي بين الأطراف حيث إن كل طرف يمكنه أن يؤثر في الطرف الآخر، كما

أن كل طرف يمكنه أن يساعد أو يعيق الطرف الآخر انطلاقاً من الحرية والرغبة في الاستجابة، وتستخدم القوة من قبل الأفراد المرؤوسين للدفاع عن مصالحهم.

ويشير مصطلح "القوة" في المعجم الوجيز (١٩٩٨) إلي أنها: مصدر قوي، والقوة هي المثير الذي يغير أو يميل إلي تغيير حالة سكون الجسم أو حالة حركته بسرعة منتظمة في خط مستقيم؛ وهي الطاقة التي تمكن الإنسان من أداء الأعمال الشاقة، وهي عكس الضعف؛ كما تُعرّف "القوة" في Oxford Dictionaries كمصطلح على أنها: القدرة علي القيام بشيء أو التصرف بطريقة معينة أو القدرة علي توجيهه، أو التأثير علي سلوك الآخرين ومجريات الأحداث، أو سلطة وسيطرة سياسية، أو اجتماعية خاصة تمارسها الحكومات.

و"القوة" هي القدرة المحتملة للتأثير على سلوك الآخرين بحكم الموقع الوظيفي (Daft, 2003, 515). وهي مقدرة الفرد على التأثير في القرارات، حيث يرى أن السلطة هي في الواقع جزء من المفهوم الأوسع للقوة أي أن المقدره على التأثير استنادا للمشروعة للفرد تستطيع أن تؤثر في القرارات، ولكن ليس بالضرورة أن الفرد يجب أن يمتلك السلطة المشروعة ليمتلك مثل هذا التأثير (Robbins, 2001, 251).

والقوة هي القدرة على التأثير على الآخرين داخل المنظمة بهدف تحقيق النتائج المرجوة لأصحاب السلطة؛ حيث تتحقق هذه القدرة المحتملة من خلال عمليات السياسة والنفوذ، وتُعرّف القوة عموماً علي أنها القدرة على جعل شخص آخر يؤدي مهمة مرغوبة إكمال المهام أو تنفيذها بالطريقة المرغوبة (Koşar, 2012; Krume, 2015, 21).

إذ تعرف القوة بأنها عبارة عن قدرة الفرد على أن يجعل الطرف الآخر يعمل بالشكل الذي يريد، وتمثل القوة شكلاً من أشكال هيكل العلاقات الاجتماعية التي تحصل في إطار التنظيم، ولكن هذا الهيكل لا يظهر واضحاً في الهيكل التنظيمي كما هو بالنسبة للسلطة التي تعتبر جزءاً مهماً من الهيكل التنظيمي، ووفق هذا المفهوم فإن القوة تعبر عن جانب من التنظيم غير الرسمي الذي تتمتع به بعض الأطراف كأفراد أو جماعات.

واقتران القوة بصفة (الناعمة)، فتعني القدرة على التأثير في الأهداف المطلوبة، وتغيير سلوك الآخرين عند الضرورة، من خلال القدرة على الحصول على ما تريد من خلال الإقناع والجدب وليس الإكراه (Nye, 2007, 20). أما اقتران القوة بصفة (الصلبة)، فتعني القدرة علي التأثير في الآخرين من خلال القدرة علي تطبيق وإلغاء المكافأة التي تؤثر في هؤلاء الأفراد المرؤوسين، والقدرة على فرض السيطرة على الآخرين عن طريق الإكراه أو الحوافز المادية (Hellriegel, 2001, 326).

مما سبق؛ يمكن تعريف القوة إجرائياً في البحث الحالي على أنها: قدرة فرد أو جماعة أو دولة علي التأثير في الآخرين حتى تتم الاستجابة منهم لما يُراد القيام به أو تنفيذه، وقوة

القائد أو الإداري تتمثل الصلاحيات والنفوذ والجوانب الشخصية والوظيفية التي يتمتع بها مستخدمًا كافة الوسائل المتاحة بشكل مباشر أو غير مباشر للتأثير على الآخرين وضمان إذعانهم من أجل تحقيق أهداف العمل وفقاً لما يراه.

٢- مصادر القوة:

تعددت تصنيفات مصادر القوة من باحث لآخر ومن دراسة لأخرى، بحيث يستطيع عميد الكلية أن ينطلق من خلالها، وتمثلت فيما يلي (Castillo, 2018,24):
أ- الشخصية كمصدر للقوة: وهي كل ما يتعلق بقدراته وإمكانياته كالرغبة في الإنجاز، ومدى قوة ما يؤمن به ويعتقد في صحته، والقدرة على التواصل مع الآخرين والتأثير فيهم، ومدى ما يمتلكه من مهارات القيادة.

ب- العلاقات كمصدر للقوة: وتنشأ من شبكة الاتصالات والأصدقاء التي يصنعها في العمل ويقوم بتوسيعها والحفاظ عليها، وتبدأ هذه الشبكة من زملائه الذين يطلعونه باستمرار على المستجدات ومجريات الأمور في محيط عملهم بالكلية، وتنتهي بالمسؤولين التنفيذيين.

ج- المنصب كمصدر للقوة: وترتبط مباشرة بموقعه على الخريطة التنفيذية في الكلية.

د- المعرفة كمصدر للقوة: وتعتمد أساساً على ما لديه من خبرة خاصة ومعرفة بكل ما يتعلق بوظيفته وإدارته أو بكيئته.

هـ- المهمة كمصدر للقوة: وتكمن في نوعية ما يُسند إليه من مهام في العمل، فبعض المهام تكون أكثر أهمية من بعضها الآخر لصالح الكلية.

وبوجه عام يمكن القول أن مصادر قوة عميد الكلية في الإدارة تمثلت في:

(أ) القوة المستمدة من الوظيفة:

والقوة هنا تنبثق من منصب حاملها؛ القوة بسبب الصلاحيات والقوانين المحددة في المنظمة، وتشمل القوة الشرعية، قوة المكافأة، القوة القسرية، وتشير البحوث والدراسات إلى تمتع القوة الشرعية أو السلطة الرسمية القانونية بجاذبية عالية لقبولها، فالأفراد المرؤوسين راغبون ومستعدون أكثر مما يتوقع عميد الكلية لتنفيذ الأوامر، وذلك لأن المرؤوسين يؤدون أعمالهم بمحض إرادتهم لأن السلطة الرسمية جزء من أعمالهم، وإصدار التوجيهات والأوامر جزء مقبول من عمل الرؤساء (Peterson & Altbach, 2015).

وبالتالي؛ يُفهم من ذلك أن عمداء الكليات بجامعة جنوب الوادي قد يؤثرون على الأفراد المرؤوسين بسبب موقعهم الوظيفي والسلطة الشرعية المستمدة من هذا الموقع، وما يتمتعون به من صلاحيات، ونفوذ يعطيهم القوة لاتخاذ القرارات وقيادة الآخرين والتأثير عليهم.

(ب) القوة المستمدة من الخصائص الفردية:

وتنبثق القوة من الخصائص الفردية للشخص حامل القوة، فهناك عمداء كليات في المستوي الأدنى يمتلكون قوة أكبر من تلك يمتلكها قادة آخرون في المستوي الأعلى، وهذا النوع من القوة يعد قوة شخصية غير رسمية ومن الأمثلة علي هذا النوع من القوة تلك التي تتمثل في قوة الخبير، قوة المرجع ، قوة الارتباط، قوة الإقناع العقلاني، وقوة الجاذبية الشخصية (Castillo, 2018, 12).

إذن استخدام عمداء الكليات بجامعة جنوب الوادي للقوة الشخصية يساعدهم على تسهيل المشاركة في صنع القرار أكثر مما لو اعتمدوا على القوة الوظيفية، فالتخلي عن السيطرة على الأفراد المرؤوسين عن طريق السماح لهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات يعزز من قوة هؤلاء العمداء في العمل.
(ج) القوة الهيكلية:

أشار (Bras and Burkhardt 1993,441) إلي أن القوة كثيراً ما تُحدد ضمن هيكل الكلية، والمصادر الهيكلية للقوة تنتج عن طبيعة النظام الاجتماعي للكلية كمؤسسة بدلاً من تحديدها من خلال السمات أو الخصائص الفردية. فهيكल المؤسسة هو آلية للرقابة التي تُحكم الكلية من خلاله وبخاصة اتخاذ القرار الذي يحدد مختلف المناصب، ويؤثر الهيكل في نماذج الاتصال وتدفق المعلومات ضمن نظامها، لذلك فإن الهيكل التنظيمي يخلق قوة رسمية من خلال تأثيره علي تدفق المعلومات ضمن النظام (Lvancevich & Matteson, 2002, 14).

ومن خلال مراجعة ما تم حصره من البحوث والدراسات السابقة في مجال قياس القوة؛ وتحليلها وتتبعها تم تحديد المداخل التالية لقياس وتقييم القوة لدي عمداء الكليات بجامعة جنوب الوادي:

أ- تقييم القوة من خلال نتائجها: فأحدى الطرق لتقييم توزيع القوة هي ملاحظة الأفراد المرؤوسين إلي أي مدي تم الانتفاع في القرارات موضوع الخلاف داخل الكلية، ومن أجل تشخيص كثافة القوة من خلال النظر إلي نتائج استخدام تلك القوة يكون من الضروري تحديد المواقف والحالات التي تمكن من تقييم مدي القوة في القرارات التي تمت حول القضايا الحاسمة والمُختلف عليها.

ب- تقييم القوة بقواعدها: تتضمن هذه الطريقة فهمًا لما يسبب القوة في محيط الكليات ثم القيام بتقييم مختلف الأفراد المرؤوسين من خلال الكم الذي يحتاجه كل منهم من تلك الأسباب، وهنا يصبح من الرؤي عند استخدام هذه المنهجية هو فهم محددات القوة في الكلية.

ج- المقياس العام: يعتمد هذا المقياس علي تأثير قوة عمداء الكليات على الأفراد المرؤوسين والوحدات بشكل عام وبنظرة مقارنة، ومن ثم يتم ترتيبهم حسب قوتهم في التأثير.

د- الصفات المضادة: وهو مقياس القوة الذاتية أو قوة الآخرين، والذي يتضمن عدداً من الصفات المتضادة التي تعبر عن خصائص القوة.

٣- توظيف مصادر القوة الناعمة والقوة الصلبة:

توظيف القوة يتمثل في خطوط وممارسات توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتماداً على الإجراءات المتبعة في استخدام مصادر القوة المتاحة في المدى القصير والبعيد، وتعتمد فاعلية توظيف القوة على التوافق الصحيح والسليم ما بين المحددات الشخصية والمتغيرات الموقفية، من حيث العلاقة بين ممارس القوة (عميد الكلية) والتابع (الأفراد المرؤوسين)، ومدى وضوح مهمة وتركيبية العمل، ودرجة قوة مركز ممارس القوة؛ ففي حالة وجود علاقة طيبة بين عميد الكلية والأفراد المرؤوسين، ووجود وضوح في مهام العمل، مع تمتع عميد الكلية بمركز قوي، فإن الموقف القيادي يكون سهلاً؛ أما في حالة وجود علاقة سيئة بين عميد الكلية ومرؤوسيه، مع وجود غموض في مهام العمل، وتمتع عميد الكلية بمركز ضعيف؛ فإن هذا الموقف يعتبر صعباً، وتندرج صعوبة وسهولة الموقف القيادي بين هاتين الحالتين المتطرفتين.

أ- القوة الناعمة:

يرجع الفضل في استخدام مفهوم القوة الناعمة إلي الأكاديمي والعسكري الأمريكي السابق "جوزيف ناي" عندما صاغ هذا المصطلح في كتابه "وثبه نحو القيادة" عام ١٩٩٢، ثم أعاد استخدامه في كتابه "مفارقة القوة الأمريكية" عام ٢٠٠٢م، ثم توسع في المفهوم ووضع كتاباً كاملاً عنه عام ٢٠٠٤، بعنوان "القوة الناعمة وسيلة النجاح في السياسة الدولية"، وذلك بهدف تسليط الضوء علي قدرة بعض الدول علي استثمار مواردها الحضارية والثقافية دون اللجوء إلي العنف والإكراه (أحمد محمد، ٢٠١٣، ٨١).

إذ يرى "جوزيف ناي" أن القوة الناعمة هي القدرة على التوصل إلى الغاية المطلوبة من خلال جذب الآخرين، وليس باللجوء إلى التهديد أو الجزاء، وهذه القوة تعتمد على الثقافة، والمبادئ السياسية، والسياسات المتبعة، وإذا تمكنت من إقناع الآخرين بأن يفعلوا ما تريد، فلن تضطر إلى إنفاق الكثير بتطبيق مبدأ العصا والجزرة لتحريك الآخرين في الاتجاه الذي يحقق مصالحك (Nye, 2004, 32).

والقوة الناعمة من هذا النوع الذي تندرج تحته نشاطات الدبلوماسية العامة للتأكيد على الصورة الخارجية للكلية كمؤسسة. وتمثل القوة الناعمة للتعليم دوراً مهماً في مساعدة الدولة على تطوير وتحسين مؤسساتها وسياساتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال التعرف على فاعلية النظم الاجتماعية داخل الدولة ومدى كفاءتها؛ فالتعليم هو أساس بناء القدرات والارتقاء بالمجتمع وتدعيم عناصر القوة الناعمة (اليونسكو، ٢٠٠٤، ٤٨).

هذا النوع من القوة الناعمة يركز على تغيير التوجهات لدى الآخرين، من خلال تغيير الفكر، أو التوجه للدول أو الجماعات أو الأفراد المرؤوسين؛ وبالتالي تغيير السلوك بما يخدم مصالح عمداء الكليات بجامعة جنوب الوادي في العمل. فالنظريات والمفاهيم والشعارات جزء لا يتجزأ من هذا النوع من القوة الناعمة، ولكن بشرط ألا يتم فرض تلك الأفكار بالقوة، بل تُقدم بشكل جذاب، يجعل الأفراد المرؤوسين يتبنونها طواعية.

بالتالي؛ فإن آليات "القوة الناعمة" تتمثل في قوة الجذب عن طريق السلوك، وهي القدرة على جذب الآخرين، وتعليقهم بأفكار عميد الكلية وقيمه كقائد، وأن يفعلوا ما يريد دون إرغام أو أي نوع من الإغراء، وهذا يعتمد على وجود مرؤوسين مستعدين ومؤمنين بمشروعية ما يقدمه عميد الكلية لهم؛ فهي بالتالي قوة غير مادية، لكنها قوة حب وقناعة وإعجاب وتصل حتى لدرجة الانبهار والإبهار وهو ما جاء في سياق تقرير القوة الناعمة، جامعة جنوب كاليفورنيا- الولايات المتحدة- ٢٠١٧ (The Soft Power 30, 2017).

ويمكن أن تتضمن مصادر القوة الناعمة لدي عمداء الكليات بجامعة جنوب الوادي في البحث الحالي خمسة مصادر كما يلي:

١- قوة الخبير الإيجابي Positive Expert :

وتتمثل في امتلاك المعرفة أو الخبرة في مجال العمل، وتتمثل في التحكم في سلوك الأفراد المرؤوسين والتأثير فيهم عن طريق امتلاك كفاءات ومواهب ومعرفة متخصصة مُعترف بها، أساسها المعرفة وامتلاك المعلومات والمهارات والقدرات وإمكانية التعامل مع حالات عدم التأكد البين وحل المشكلات، مما يجعلهم أكثر قدرة على تقديم المشورة (Nye, 2007, 39).

وتتمثل في القدرة على التحكم في سلوك الآخرين أو التأثير فيهم، عن طريق امتلاك المعرفة أو الخبرة الوظيفية، بغض النظر عن الموقع الوظيفي للفرد المؤثر. وهي القوة الأكثر فائدة المصدر نظراً لأنه يستمد قوته من المؤهلات الشخصية للمسؤول ويجلب مستوى عالٍ من الثقة للمسؤول (Ozaslan & Gursel 2008, 356).

٢- قوة الإعجاب الإيجابي Positive Referent :

أن عميد الكلية كقائد من الممكن أن يمارس نفوذه أو يؤثر على الأفراد المرؤوسين استناداً إلى تماثلهم معه أو لرغبة الأفراد المرؤوسين في هذا التماثل (من المرجح أن يحذو المرؤوس حذو رئيسه). ويحصل عليها القائد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية، بحيث تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد وسمعة حسنة في بيئة المؤسسة، وكونهم يمثلون رموز اجتماعية معروفة من قبل الآخرين.

كما تعتمد على جاذبية الفرد وتصرفاته مما يؤدي إلى حب الآخرين له وتسمى

بالكاريزمية، ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية، بحيث تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد وسمعة حسنة في بيئة العمل، وكونهم يمثلون رموز اجتماعية معروفة من قبل الآخرين، كما تعتمد على جاذبية الفرد وتصرفاته مما يؤدي إلى حب الآخرين له وتسمى بالكارزماتية.

٣- قوة المعلومات المباشرة **Direct Information** :

وهى أن القائد من الممكن أن يؤثر على المرؤوسين بسبب الحكم على المعلومات ذات الصلة، وتعد المعلومات أحد أهم آليات التأثير المعتمدة في رفع مستوى أداء الأفراد المرؤوسين والتشكيلات التنظيمية في الكلية، وتنشأ من خلال القدرة على السيطرة والتحكم في تدفق وتفسير المعلومات الممنوحة للآخرين في الكلية، وهى القدرة على الإقناع أو تقديم معلومات لشخص ما تمكنه من صنع القرار مصحوبة بشرح وتفسير منطقي ومعلومات جديدة تفضل التغيير، ويعد القائد الإداري الذي يمتلك القدرة على ترسيخ معلوماته وكيفية التحكم بها مصدرًا لقوة المعلومات (Rui, 2012, 491).

وتُعرف قوة المعلومات بأنها: السيطرة على تدفق وتفسير المعلومات الممنوحة للآخرين، وقدرة الأفراد المرؤوسين على التعامل، ومن جانب آخر ومن أجل الحصول على المعلومات فإن الأفراد المرؤوسين يتمركزون في شبكات مناسبة لتدفق المعلومات وتطوير الارتباطات الاجتماعية المفيدة مع المراكز الأساسية في الكلية (Mcshane & Von Glinoe, 2005, 376).

٤- قوة شرعية الاعتمادية **Legitimacy of Dependence** :

وتعني تصور المرؤوسين أن هناك التزامًا لمساعدة الناس، وغالبًا يكون اتجاه هذا النوع من القوة إلى الأسفل مما يجعل المرؤوسين يتعاونون مع القائد بسبب كونه مديرًا مما يجعلهم يقبلون أوامره، حيث أن وظيفة المدير تعطيه حق إصدار الأوامر وتوجيه مرؤوسيه، وعندما يكون أساس القوة رسميًا يكون جهد القائد قليلًا في إقناع الآخرين. (Yang, 2015).

٥- قوة المكافأة الشخصية **Personal Reward** :

اعتقاد المرؤوسين أن استحسان المدير الشخصي له ولأعماله في غاية الأهمية، وسوف يؤثر عليه إيجابياً، أو يشعر الرئيس المرؤوس بالتقدير والاحترام لأدائه عمله على النحو المطلوب، فالكلية الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة، وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته، والإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المؤسسة في اتجاه رفع مستوى الأداء. ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد المرؤوسين في بعض أمورهم، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب الأفراد المرؤوسين القادرين، وإبراز الإمكانيات المناسبة، وتشكيل السلوك، وتوحيد الجهود من أجل تحقيق الأهداف (Wojciuk, Michałek & Stormowska, 2015, 301).

ويمتلكها هذه القوة القائد الذي له القدرة على مكافأة الآخرين أو التأثير في قرار مكافأتهم مادياً أو معنوياً، مما يجعلهم يطيعون أوامره وينفذونها، وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تتعكس في كثافة الجهد الذي يبذله القائد وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل، ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد المرؤوسين في بعض أمورهم، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب الأفراد المرؤوسين القادرين، وإبراز الإمكانيات المناسبة، وتشكيل السلوك، وتوحيد الجهود من أجل تحقيق الأهداف.

وبناءً عليه، فالقوة الناعمة تهدف إلى تحقيق الرغبات والأهداف بالوسائل الدبلوماسية بعيداً عن الإرغام والتهديد، ويتطلب تحقيقها استخدام العديد من الأمور، منها: الديمقراطية، وتوافر الجاذبية الشخصية، واستخدام الوسائل الدبلوماسية، والتوافق بين سياسات الكلية والأفراد المرؤوسين بها، والتأييد الداخلي والخارجي لها، والتأكيد على التعزيز والمساواة والحرية والعدالة والموضوعية، والبعد عن الإرغام والتهديد وتكوين صراعات داخلية، واستخدام حسن الحوار والعقلانية.

ومن ثم فإن عميد الكلية _بوصفه قائد_ الذي يمتلك هذه القوة يمتلك قوة معنوية وشخصية تتجسد فيما يطرحه ويقدمه من قيم وعقائد ومبادئ وأساليب إنسانية حضارية واجتماعية تلقى من قبل الآخرين الرضا والاستحسان والتقدير والدعم والتأييد.

ب- القوة الصلبة:

القوة الصلبة مصطلح عسكري بالدرجة الأولى؛ حيث تُعرف على أنها استخدام القسر العسكري أو الاقتصادي للتأثير على سلوك أو مصالح الهيئات السياسية الأخرى، وهي شكل من أشكال السلطة السياسية التي غالباً ما تكون عدوانية، وتكون أكثر فعالية عندما تُفرض من جانب واحد على هيئة سياسية أخرى أقل في القوة العسكرية أو الاقتصادية.

(Babylon's Dictionary & Translation Software, 2011 , 1)

ويُنظر إلى القوة الصلبة _كمصطلح_ له تاريخ طويل يُستخدم في العلاقات الدولية في مقابل القوة الناعمة، وقد ازدادت ظهوراً عندما صاغ جوزيف ناي 'القوة الناعمة' باعتبارها شكلاً جديداً ومختلفاً في سياسة الدولة الخارجية، حيث عبرت عن الانضباط في العلاقات الدولية، كما أصبح يُنظر إلى القوة العسكرية كوسيلة مهمة في التعبير عن وجود قوة الدول في المجتمع الدولي.

ويتم التعبير عن القوة الصلبة على أنها تقود أعضاء المجموعة نحو التصرف بطريقة

معينة عن طريق القوة المالية أو الروحية (Eraslan, 2004). وهي بذلك تُعرّف بأنها عكس قوة المكافأة لأنها قسرية؛ إذ تعكس القوة استخدام الإشراف والعقاب في الحالات التي يميل فيها الموظفون إلى رفض التوجيهات. والاستخدام المفرط لهذه القوة يضر بالسلام في المنظمات ويولد السخط وانخفاض الروح المعنوية ويتعارض مع الإدارة. وعلى مستوى القيادات الإدارية، يعرفها سعد الشهراني (٢٠٠٥، ١٢) بأنها القوة التي تُمارس على الأخر، وتحقق إذعانه بالقهر والإرغام والتهديد .

على ضوء ما سبق؛ فالقوة الصلبة تُعد في نهاية الأمر من السلوكيات التي تصف قدرة عميد الكلية_ كقائد للضغط على الأفراد المرؤوسين لتنفيذ مسار العمل، بهدف الردع والإكراه والحماية، فضلاً عن أن القوة الصلبة يمكن أن تُستخدم في الدبلوماسية في أشكال التفاوض التي تتطوي على الضغوط أو التهديدات كقوة نفوذ. وتضمنت مصادر القوي الصلبة خمسة مصادر كما يلي:-

١- قوة المكافأة اللاشخصية Impersonal Reward:

وهي اعتقاد المرؤوسين أن القائد قادر على تقديم المكافآت المادية الملموسة، يساعد الرئيس المرؤوس في الحصول على الترقية أو إمداده بخدمات زائدة داخل صفة لاستخدامها أو تحقيق مصالحه الخاصة نظراً لإعجابه بالمجهود الذي يبذله.

٢- قوة القهر اللاشخصي Impersonal Coercion :

اعتقاد المرؤوسين أن القائد قادر على قهره من خلال توقيع عقوبات مادية عليه ، مما يؤدي إلى احتمال الطرد من العمل، أو كتابة تقرير أداء سيئ عنه، أو جعل الأمر في غاية الصعوبة عليه في الحصول على مكافأة أو ترقية .

٣- قوة شرعية التبادلية Legitimacy of Reciprocity:

تصور المرؤوسين أنه ملزم بالاستجابة والطاعة العينية نظراً لما قدمه القائد من منافع استفاد منها المرؤوسين سابقاً .

٤- قوة شرعية العدالة والمساواة Legitimacy of Equity:

تصور المرؤوسين أنه ملزم بالاستجابة لطلبات القائد نتيجة لوجود خلل في جهود المرؤوسين والإزعاج الذي سببه للقائد من قبل .

٥- قوة القهر الشخصي Personal Coercion:

اعتقاد المرؤوسين أن عدم استحسان القائد الشخصي له ولأفعاله قد يؤثر سلباً عليه وعلى معنوياته. فيحتفظ القائد بجميع العوامل التي يمكن استخدامها لمعاقبة المرؤوسين. وفي هذا النوع من السلطة، يواجه المرؤوسون تقنيات التخويف مثل حرمانهم من الترقية والتقدم من قبل القائد أو حتى تسريحهم من مواقعهم.(Ataman, 2002, 32).

ومن ثم، فإن هذه القوة تقوم على القسوة والتهديد والإرغام وتبادلية المنافع العامة

والخاصة دون اللجوء لأية أساليب دبلوماسية، ومن ثم فإنها بحاجة إلى سلطة رسمية أو نفوذ يحميها ويساعد في تنفيذها.

ولا يمكن إدارة المنظمات التعليمية بأساليب تقوم على القمع، والاستخدام المفرط لهذا النوع من القوة مما قد يتسبب في أعمال مثل الإهمال والإضرابات ويحمل خطر الاغتراب، ومن ثم ؛ فإنه يجب على المسؤولين توخي الحذر في استخدام قوة الإكراه في منظمات التعليم حيث المناخ التنظيمي والثقافة تتطلب تنظيم استخدامها من حيث الوقت والدرجة، وبشكل عادل (Karadag, E ve Arslanargun E. 2012, 49 ; Yukl, 2002, 188).

ج- العلاقة بين القوة الناعمة والقوة الصلبة، والعوامل المؤثرة فيهما:

القوة لا تتخذ شكلاً واحداً، بل تتعدد أشكالها في مواجهة الآخرين بقصد جعلهم يستجيبون لإرادة مستعمل القوة، فقد تكون هذه القوة قوة ناعمة أو قوة صلبة؛ باستخدام أدوات المقاطعة أو الحصار أو التهديدات أو الإغراء بالمال أو الرشاوي من خلال القوة الصلبة؛ بمعنى أن القوة الصلبة تقوم إما على التهديدات (العصا) أو على المُغريات (الجزرة). أما القوة الناعمة فهي لا تُطبق ثقافة وسلوك العصا والجزرة؛ بل تطبق ثقافة وسلوك جذب الانتباه والجاذبية والإعجاب والإقناع لجعل الآخرين والدول تفعل ما تريده الدولة التي تُمارس القوة الناعمة.

هذا، ويمكن القول بأن القوة الصلبة: هي طريقة مباشرة لإجبار المرؤوسين على فعل ما يريد القائد، بينما القوة الناعمة هي الوجه الثاني للقوة، وهي طريقة غير مباشرة للحصول على ما يُراد؛ فقد يتمكن القائد من الحصول على نتائج أخرى مماثله وتحذو حذوه ويتطلع التي يريدها في السياسة العامة، لأن هناك بلداناً وضعت جدول الأعمال إلى مستواه، وتريد أن تتبعه. وبهذا المعنى، فإن من المهم أيضاً وضع البرنامج للآخرين واجتذاب الآخرين في السياسة العالمية، وليس فقط إرغامهم على التغيير بتهديدهم بالقوة العسكرية أو العقوبات الاقتصادية.

وقارن إبراهيم نوار (٢٠١٧، ١٦)، بين القوتين؛ فطبيعة مصادر القوة الناعمة تحتاج الحصول على نتائج استخدامها أو توظيفها إلى وقت أطول، وفي هذه الحالة؛ فإن نوعية الإدارة أو السياسة وطبيعة الإجراءات التنفيذية للحصول على النفوذ من استخدام مصادر القوة الناعمة تحكم إنتاجية استخدام مصادر القوة الناعمة، أما بالنسبة للقوة الصلبة؛ فإن استخدامها لفرض النفوذ الذي يحتاج للأجل الطويل، ويتحقق ذلك أو لا مباشرة بعد توظيف واستخدام مصادر القوة الصلبة في الأجل القصير.

ومن ناحية أخرى، يرى البعض أن امتلاك القوة الناعمة والقوة الصلبة في العمل وتوظيف أيّ منها يمكن أن يتأثر بعدة عوامل مثل الحكم الذاتي، والسيطرة على الموارد،

وسلطة اتخاذ القرارات، واحترام زملاء العمل. (Ash, Sittig , Campbell , Guappone & Dykstra, 2006 12; Kuokkanen & Leino-Kilpi , 2000, 236) كما ترى بعض الدراسات منها دراسة Bui (1993) ; Raven and Schwarz (1994) , أن القوة الناعمة تعتمد على المكانة والمنزلة، حيث أنهم يستخدمها ذوى المنزلة الأعلى أكثر من ذوى المنزلة الأقل، وأن الرجال أكثر تفضيلاً للقوة الصلبة، وخاصة قوة القهر الشخصي واللاشخصي إلى جانب أشكال مختلفة من القوة الشرعية، أما Bonn(1995) ، وكذلك Jordan , Cowan and Roberts (1995) فيرون أن هناك عددًا من المتغيرات تؤثر على استخدام نوعية القوة ، سواء شخصية أو موقفيه أو وظيفية ، مثل الجنس أو الشخصية أو المكانة أو التقيد بالعلاقات الاجتماعية أو أخلاقيات العمل.

مما سبق، وبتطبيقه على عمداء كليات جامعة جنوب الوادي بوصفهم قادة؛ يتضح أنه من الصعب التفكير في أي شخص قادرًا على القيادة باستخدام القوة الناعمة وحدها؛ من ناحية أخرى، غالبًا ما يتم التحدث عن القوة الصلبة بينما يتم إغفال أن الجذب يمثل أداة قوية جدًا تجاهلها خطأ؛ بالتالي هناك حاجة إلى القوة الناعمة عند التعامل مع الأزمات خاصة وأن القوة الصلبة وحدها ليست كافية لحلها؛ إذ لا بد أن يعتمد العمل على كيفية الجمع بين القوة الصلبة الصارمة والقوة الناعمة اللينة على فهم السياق، وهو ما يمكن تسميته بذكاء السياق من التجربة.

وهكذا تتكامل كل من القوة الناعمة والقوة الصلبة بوصفهما أداتين للقوة أو وسيلتين لإقناع أو إكراه الطرف الآخر على الامتثال لإرادة المنظمة، وذكر Nye (2004,25-30) في العلاقة بين القوة الناعمة والقوة الصلبة بأن كل منهما يعزز الآخر، ولكن كليهما وسيلة لجعل الطرف الآخر في السياق الذي يرغب فيه الطرف الرئيس، ومن ثم لا بد من تطوير القوة الناعمة والقوة الصلبة معاً، لأن أيًا منهما لن يكون فعالاً في غياب الآخر، فالحصول على السلم أصعب من الدخول في صراع، والقوة الناعمة هي الطريق للحصول على السلم الذي يعد الأصعب.

وفي قوة القيادة الصلبة والناعمة، تشتمل موارد القوة الناعمة الرئيسة على الصفات الشخصية المتأصلة للقائد، وتتكون صفات القيادة الشخصية بشكل أساسي من الجاذبية الكاريزمية والإلهام العاطفي، وتشتمل صفات الاتصال الإقناع والتواصل غير اللفظي. وبوجه عام؛ فالقوتان عموماً مرتبطتان ببعضهما البعض ولا يمكن فصلهما، ولكن لكل منها طرقها وأساليبها المختلفة في التكوين والبناء والموارد والاستخدام، كما أن هناك أوقات ومواقف وأشخاص يستدعي الأمر التعامل معها بنوع من القوة قد يختلف مع أوقات وأماكن

وأشخاص آخرين، وهذا يتطلب امتلاك نوعي القوة ومعرفة متى يجب توظيف واستخدام أيًا منهما.

وعند تنفيذ استراتيجية الكلية، يجب ألا نتجاهلها في أي جانب، ولكن مهم فهم المزيج العضوي للقوتين لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات ووضع الأساس المتين للتنمية المستدامة؛ ويمكن أن تقاس القوة لدي عمداء كليات جامعة جنوب الوادي من خلال الأدوار والمهام المختلفة التي يضلعون بها داخل الجامعات، وذكر (حمادة المواجدة، ٢٠١٤) الأدوار التالية كمؤشرات لتوظيف القوة لدي عمداء كليات جامعة جنوب الوادي:

١- دوره القيادي المتمثل في: التنسيق والتخطيط لأنشطة الكلية، واقتراح الرؤي الجديدة لتطوير أداء الكلية، والاضطلاع بعملية تقويم وتطوير المناهج العلمية للكلية، وتمثيل الكلية لدي الجهات الرسمية داخل وخارج الجامعة.

٢- دوره الأكاديمي المتمثل في: الاهتمام بالبحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية، والسعي المستمر للحصول علي الدعم المادي والمعنوي للكلية، والاطلاع المستمر للمستجدات العلمية في مجال تخصصه.

٣- دوره تجاه أعضاء هيئة التدريس بالكلية المتمثلة في : تشجيع إجراء البحوث العلمية، وتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وتهيئة المناخ النفسي والاجتماعي للعمل المثمر داخل الكلية تشجيع النمو المهني واختيار العناصر المتميزة من أعضاء هيئة التدريس للعمل بالكلية.

٤- دوره الإداري المتمثل في: الاشراف علي عملية إعداد وتنظيم كافة السجلات الخاصة بالكلية، واقتراح الميزانية الخاصة بالكلية.

فنجاح الإدارة في كليات الجامعة مرهون بتوفير مجموعة من المتطلبات منها: توفير هيكل تنظيمي واضح ولجميع المستويات الإدارية في الكلية، وتوفير صورة واضحة حول البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل الكلية ضمنها للتعرف علي الجوانب الايجابية والسلبية لها، وتوفير قيادات إدارية متميزة من متخذي القرار في الجامعة ويمتلكون المهارة والخبرة والقدرة علي استكشاف المستقبل، ووجود قناعة لدي جميع الأطراف المشاركة بوضع الخطط وتنفيذها ومتابعتها والاثار المترتبة علي تطبيق الخطط في كليات الجامعة.
ثانيًا: مكافحة الفساد الإداري:

تعد ظاهرة الفساد الإداري آفة مجتمعية فتاكة، وهي قديمة وجدت في كل العصور، حيث ظهرت صور الفساد الاكاديمي في وظيفة الجامعة المتمثلة في الجانب التعليمي والإداري كالتعيين في الوظائف الاكاديمية أو وجود أحزاب داخل الجامعة تؤثر سلبا في القرارات والكاملة في تقييم الاداء الوظيفي أو قد يستغل بعض القيادات الاكاديمية الأفراد

المروسين معهم لمصالحهم، أما فيما يتعلق في وظيفة الجامعة في جانب البحث العلمي فتتمثل في بعض المظاهر كغياب سياسة الافصاح المالية في الكراسي البحثية ومراكز البحوث واستغلال بعض المتعاقدين في عمل الابحاث، وحجب بعض المعلومات والإحصاءات والبعد عن النزاهة العلمية وشراء أسماء الباحثين العالمي.

إذ يتفاعل الفساد والثقافة بطرق تسلط الضوء على قضايا الثقافة والتنمية الأوسع. تظهر التحليلات الإحصائية الجديدة كيف ترتبط مقاييس الفساد المختلفة ارتباطاً وثيقاً بالمشورات الثقافية. تؤدي هذه الارتباطات إلى استنتاجات خاطئة، مثل أن الأنماط الثقافية للفساد تتطوي على أسباب ثقافية أو تشير إلى الحاجة إلى تغيير شامل للثقافة. من المفيد التفكير في تضارب المعايير الثقافية داخل البلدان. التحدي العملي هو إصلاح الأنظمة بحيث يكون للمعايير المناهضة للفساد الضار نطاق أوسع، والقواعد التي تفضلها أقل. أيضاً، يمكن فهم بعض "ثقافات الفساد" بمساعدة نظرية اللعبة - ويؤدي هذا النهج إلى تدابير مفيدة لمكافحة الفساد. لا يتعين علينا محاولة "تغيير ثقافتنا" للحد من الفساد، ولكن علينا أن نأخذ ثقافتنا في الاعتبار عند تصميم وتنفيذ مبادرات مكافحة الفساد (Robert, 2021).

ويمثل الفساد الإداري أحد مظاهر ونتائج التعثر في صنع وتنفيذ وتقييم السياسة العامة، ويعد في ذات الوقت أحد أسباب تعطيل برامج التنمية الاصلاحية، ومن ثم يمثل الفساد الإداري عرض ومرض معا، فهو عرض لتعثر عمليات صنع السياسات العامة وبرامج التخطيط، كما أنه مرض يحاول دون تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة علي أسس من النزاهة الشفافية والمحاسبة والمساءلة والمشاركة (أحمد الدسوقي، ٢٠١٢، ١٥).

١- مفهوم الفساد الإداري:

مصطلح "الفساد" مشتق من المصطلح اللاتيني "فاسد"، ويعني كسر، خراب، تفسد أو تلوث، وفي الديمقراطيات الغربية؛ يُنظر إلى الفساد عموماً على أنه غير أخلاقي، ويعني الشر أو السرقة أو إساءة استخدام السلطة، ويمكن استخدام هذه المصطلحات بالتبادل، ويُعرف الفساد بشكل ضيق على أنه: إساءة استخدام السلطة لتحقيق منفعة خاصة (Kurer, 2015, 31). ووفقاً لهذا التعريف، فإن هناك مجموعة متنوعة من الأنشطة التي توصف بالفساد.

والفساد الإداري هو: إساءة استخدام السلطة لتحقيق منافع شخصية أو جماعية بشكل منافعٍ للشرع والأنظمة الرسمية سواء كان هذا استغلال بدافع شخصي من الموظف ذاته أو نتيجة للضغوط التي يمارسها عليه أفراد من خارج الكلية الجامعية، ويكون سلوك فردي أو جماعي.

كما يعرف الفساد الإداري على أنه: سلوك بيروقراطي منحرف يستهدف تحقيق منافع

ذاتيه بطريقه غير شرعية وبدون وجه حق (مجدى رمضان، محمد أحمد، ووثام السيد، ٢٠١٩، ١٦١).

وهو استخدام المنصب العمومي لتقنين مكاسب خاصة، ويشمل ذلك الرشوة والابتزاز، وهما ينطويان بالضرورة على مشاركة طرفين على الأقل، ويشمل أيضاً أنواعاً أخرى من ارتكاب الأعمال المحظورة التي يمكن أن يرتكبها الموظف العام بمفرده، ومن بينها الاحتيال والاختلاس (عصام مطر، ٢٠١١، ١٤).

ويشير الفساد الإداري إلى مجموعة من السلوكيات من قبل مجموعة من الموظفين العموميين الذين يتجاهلون القواعد واللوائح لتحقيق الأهداف غير التنظيمية، وبعبارة أخرى؛ فإن الفساد الإداري غير شرعي ويكون بمثابة أداة لتلبية الاحتياجات غير القانونية (Farhadi, 2011, 10).

فضلاً عن أنه يمثل إساءة استغلال للسلطة المخولة لتحقيق مكاسب خاصة، والسلطة المخولة قد تكون في القطاع الحكومي عندما يسيء موظف عام استخدام سلطاته، كما قد تكون السلطة المخولة في القطاع الخاص حين يسيء العامل استخدام وظيفته لتحقيق مصلحة خاصة (حسين محمود، ٢٠١١، ١١).

ويعرف الفساد الإداري في الجامعات على أنه: السلوك غير الأخلاقي الذي تمثله كافة الانحرافات السلوكية غير القانونية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس والأفراد المرؤوسين بالجامعات علي المستوي الإداري كاستجابة لبعض الظروف والعوامل، والتي من شأنها الابتعاد عن المسار الصحيح ومخالفة القوانين والتعليمات والقيم المنظمة لعمل الجامعات ووحداتها علي المستوي الإداري (عبدالرازق زيان، ٢٠١٥، ١٢٥).

وفي هذا السياق يتعلق الفساد الإداري بمظاهر الانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية والتي تصدر عن الموظف أثناء تأدية مهام وظيفته، ومن هذه المظاهر: عدم احترام أوقات ومواعيد العمل في الحضور والانصراف، والامتناع عن أداء العمل أو التراخي فيه، وإفشاء أسرار الوظيفة، والخروج عن العمل الجماعي (محمد حمادات، ٢٠١٣).

٢- أنواع الفساد الإداري:

من خلال مراجعة الأدب النظري فيما يتعلق بأنواع الفساد الإداري، وما أشار إليه عدد من الباحثين، منهم: صالح العامري، و طاهر الغالبي (٢٠٠٥، ٣٥٩)، عذاب عباس (٢٠٠٩، ٥٣)، اتضح للبحث الحالي أن أنواع الفساد الإداري بشكل عام والتي تأخذ الشكل ذاته في الجامعات تتمثل فيما يلي:

أ- الفساد الإداري من حيث طبيعته:

(١) الفساد التلقائي: وهو سوء استخدام الوظيفة من قبل الموظف للحصول على مبلغ أو منفعة

ما، ويُطلق عليه "الفساد العرضي"، والذي يكون على نطاق ضيق يسهم فيه موظفون حكوميون صغار، مثل: الرشوة الصغيرة وغير المتكررة.

(٢) الفساد المنظم: وهو فساد متكرر ويمارس على مستوى كبار الموظفين ويتمثل بمبالغ كبيرة مثل الرشوة الكبيرة والاستحواذ على المناقصات العامة ووضع أسماء وهمية في جدول الرواتب وهذا النوع من الفساد يمكن أن يؤثر على المنظمة الحكومية .

(٣) الفساد الشامل: بمعنى أن الفساد قد انتقل إلى كل نواحي المجتمع إلى درجة يصبح حقيقة من حقائق الحياة اليومية بل يكون من الصعب تجنبه وغض النظر عنه ويسمى أيضا بفساد النظام الذي تتورط فيه وزارات وحكومات ويمكن أن يعبر عنه بأنه سرقة بواسطة الحكومة وفي هذه الحالة يصبح الصدق والالتزام من الحالات الشاذة لأنه يرتبط بشيوع ثقافة الفساد في الدولة بأكملها وهذا يحتاج إلى معالجات أكثر دقة.

ب- الفساد الإداري من حيث الحجم:

- (١) الفساد الصغير: ويتمثل في فساد الدرجات الوظيفية الدنيا من الموظفين.
- (٢) الفساد الكبير: ويتمثل في فساد الدرجات الوظيفية العليا من الموظفين.
- (٣) الفساد الجزئي: ويتمثل في ممارسات محدودة قد تكون صغيرة أو كبيرة في قطاعات أو منظمات بذاتها، ومثال ذلك: الفساد الإداري في منظمة حكومية ضمن وزارة معينة.

٣- مظاهر الفساد الإداري بالجامعات:

يتخذ الفساد الإداري في الجامعات مظاهر متعددة تختلف باختلاف السياق الثقافي والاجتماعي، وتتأثر بالحالة الاقتصادية للمجتمع، ويمكن القول بأن هناك قواسم مشتركة لمظاهر الفساد الإداري في كافة الجامعات التي توجد بها حالات فساد، بغض النظر عن الخلفية السياسية أو الاقتصادية أو الثقافية لهذه الجامعات، حيث أن مظاهر الفساد الإداري تتمثل في مظاهر متنوعة، منها:

أ- الرشوة: وهي كل وعد بفائدة أو عرضها أو تقديمها بما يؤدي إلى التأثير غير السليم على أفعال أو قرارات موظف بالخدمة العامة، وتعد الرشوة المدفوعة للمسؤولين للفوز بعقود أو امتيازات رئيسة هي أكبر الرشاوى المدفوعة، إلى جانب تلك تُدفع من أجل الحصول على معلومات داخلية، وقد تُدفع الرشوة للغش في نوعية السلع أو الخدمات المُقدمة للمواطنين (مؤيد يوسف، ٢٠١٠، ٤٢).

ب- الوساطة والمحاباة: وهذا مظهر شائع في الدول النامية بالذات، وقد يكون هذا النفوذ مستمداً من الصلاحيات الممنوحة للشخص بحكم وظيفته، وقد يكون مستمداً من مكانة الشخص الاجتماعية أو السياسية؛ فيصبح قادراً على توجيه قرارات الآخرين بشكل يتناسب مع مقاصده وأهدافه متجاوزاً القوانين والأنظمة ليعطي الحقوق لغير أصحابها،

- ويمنح تسهيلات ومزايا لفئات دون أخرى (محمد آميدي، ٢٠١٠، ١٧٨).
- ت-الابتزاز: ويتمثل في ميزة يطلبها الموظف من الآخرين (أفراد) تحت تهديد بالضرر، والمبادر بالابتزاز هو الموظف في الغالب وإن توقع الضرر يجعل الآخرين هم المبادرون في بعض الحالات لتقديم الميزة؛ لهذا فإن الابتزاز يمكن أن يكون صريحاً ويظهر ذلك في طلب الموظف للميزة أو ضمناً من خلال دلائل الإعاقة أو التأخير أو التسويف مما يدفع الآخرين إلى المبادرة بتقديم الميزة فيما يشبه الرشوة، وإن كانت حقيقتها مدفوعة بالابتزاز (صالح العامري، و طاهر الغالبي، ٢٠٠٥، ٣٦٦)، ويستخدم بعض الأفراد المرؤوسين تبريرات قانونية أو تعليمات صادرة عن الأشخاص المعنيين كما يحدث في حالات تزوير الشهادات الدراسية أو تزوير النقود لغرض الحصول على المال من الأشخاص، مستغلاً في ذلك موقعه الوظيفي.
- ث- الروتين: هناك كثير من المنظمات ترتبط اتصالاتها ومعاملاتها مع الجمهور الذي يتعامل معها بروابط الثقة والنزاهة والسرعة في إنهاء طلباتهم وسرعة البت في قضاياهم المتعلقة والمهملة وإنجاز معاملاتهم في تلك المنظمة قبل أن تكثر أوراقها وتوضع في الرفوف المنسية ويكثر الذهاب والمجيء من مسئول إلى آخر؛ وذلك لعدم وجود لوائح داخلية للعمل تنظم سيره العمل بدقة وتضع حد فاصل لتضارب الاختصاصات، كما هو الحال بين صفوف المديرين في جهة لا تضع حداً لمبدأ تنازع السلطات والمسؤوليات بسبب تعدد الإدارات ورؤساء الأقسام، ويقوم المسئولون باستخدام التأخيرات والاشتراطات الغير ضرورية كوسيلة لاستعطاء الهدايا.
- فضلاً عن أن هناك مجموعة من السلوكيات التي تعبر عن ظاهرة الفساد الإداري، وهي كما يلي (مقداد حلبي، وحيد محمود، ٢٠١٣، ١١٤):-
- أ- المحسوبية (Nepotism) : أي تنفيذ أعمال أو أية منافع أخرى لتنفيذ عمل مخالف لأصول المهنة.
- ب- المحاباة (Favoritism): أي تفضيل جهة على أخرى بغير وجه حق للحصول علي مصالح معينة.
- ت- نهب المال العام (Embezzlement): أي الحصول علي أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق بشكل سري، وتحت مسميات مختلفة.
- ث- الابتزاز (Blackmailing): وهو إجبار الأشخاص على دفع مبالغ مالية معينة مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصف بالفساد.
- ج- الرشوة (Bribery) : وتعني حصول الشخص على منفعة تكون مالية في الغالب لتمرير أو تنفيذ أعمال خلاف القوانين أو أصول المهنة.

ح- التباطؤ في إنجاز المعاملات وخاصة المهمة والمستعجلة.

خ- تسريب المعلومات.

د- المزاجية في إصدار القرارات الإدارية دون التقيد بالقوانين والأنظمة.

ذ- الحصول على نسب مادية مقابل إحالة العقود أو المناقصات.

وفي السياق التعليمي؛ هناك الفساد المباشر: وهو الذي يرتبط مباشرة بأسبابه، وغالبًا ما تكون نتائجه علي المدى القريب؛ أما الفساد غير المباشر: فهو الذي لا ترتبط نتائجه مباشرة بأسبابه، ويظهر تأثيره السلبي علي المدى البعيد، حيث تؤثر مخرجاته الرديئة علي جودة كافة المؤسسات التعليمية (مسلم شلبي، وعبد الرضا محسن، ٢٠١٣، ١٠٧، ١٠٨).
ويلاحظ أنه لا يُشترط بالضرورة أن تظهر عواقب الفساد الإداري في شكل مشاكل؛ فقد تأتي علي شكل: الإساءة للفرد المنصب والرشوة والاختلاس والاحتيال والمحسوبية، والظلم، والابتزاز، وترك العملاء(المستفيدين) غير راضين، سرقة الممتلكات وأصول المنظمة، البيع السري لمعلومات عن المنظمة.. إلخ، وهذه الجرائم يمكن أن تتم بشكل فردي أو جماعي، وبطريقة عشوائية أو منظمة.

ومن الجدير بالذكر أنه عند تناول الفساد في قطاع التعليم الجامعي، لا بد من التمييز بين الفساد العشوائي غير المتكرر والفساد المنهجي المتكرر، كما في مجالات التخطيط والإدارة، مثل: التوظيف والترقيات والحوافز وتوريد الاجهزة... إلخ، غير أن فرص ممارسة الفساد في هذه المجالات ليست متساوية، ولا تحدث بنفس الدرجة؛ كما يختلف تأثيرها علي أداء النظام التعليمي سواء كان متعلقا بالتكاليف المادية أو البشرية أو بأثاره الضارة علي منظومة القيم الاخلاقية.

٤- آثار الفساد الإداري:

فيما يتعلق بالمنظمات؛ تناولت الأدبيات آثار الفساد الإداري على المنظمات العامة من الجانب الإداري والتنظيمي؛ إذ تعد المنظمات العامة من أولى المتأثرين من الفساد الإداري على اعتبار أنها مسرح الجريمة، حيث يقوم الفساد بمظاهره بالضغط على إدارة المنظمة للخروج بقرارات مشوهة ليست في مصلحة الهدف العام لها (عبد المجيد الحراشنة، ٢٠٠٣، ٤٥). كما يؤدي الفساد الإداري إلى ضعف قواعد ونظم العمل الرسمية المعتمدة في المنظمة والحيلولة دون تحقيقها لأهدافها الرسمية كليًا أو جزئيًا، وصرف إمكاناتها المادية وطاقتها البشرية عن الأهداف، وخلق التشويش بدل الانتظام في العمليات واتخاذ القرارات فيها.

وعلي ضوء ذلك؛ يتم التجاوز على الهياكل التنظيمية، فليس هناك تحديدًا للمسؤولية؛ إذ يُستهان في تقييم العمل، ويعم التهرب من المسؤولية والتجاوز على الاختصاصات، وتبدأ

تفقد المنظمة استقلاليتها وتصبح عرضة للتأثير غير الرسمي (مهدي زويلف، ١٩٩٣، ٤٦). كما أن تحول الفساد الإداري إلى الفساد المنظمي وانتشاره وتعدد آثاره يؤدي إلى فقدان المنظمة لكيانها الفعلي الموحد لصالح المنظومات الفاسدة بداخلها رغم احتفاظها بكيانها الموحد، وتصبح إجراءات العمل متضاربة لخدمة أهداف شكلية، كما تختفي قواعد نظم العمل الرسمية الموحدة لتحل محلها القواعد الفاسدة والتي تحرف مسار الأهداف الرئيسية للمنظمة (عاصم الاعرجي، ١٩٩٥، ٣١٣).

فالفساد الإداري يفتح الباب لتسلل الأفراد المرؤوسين غير الأكفاء إلى المنظمة، ولعل من أقيح نتائج الفساد أن تقترن الوظيفة بالأشخاص لا بكفاءتهم وبتساوي فيها المُجد مع الكسول والمُنتج مع العاطل؛ بل الأسوأ أن يبقى الفرد العامل النزيه مهمشاً لا يُلتفت إليه مهما قدم من خبرات (محمد عطية، ٢٠٠٧، ٢٢).

كما أنه في ظل الفساد الإداري عندما يوجد الإبداع في العمل فإنه يُركن من غير مكافأة، والعامل الانتهازي يحصل على أرقى الدرجات والامتيازات الأمر الذي ينعكس على المخلصين ويفرس في نفوسهم مشاعر الإحباط واليأس؛ فمن تداعيات الفساد الإداري: بخس حقوق الفرد العامل أو هدرها فتتآكل بذلك اللبنة الأساسية في الإدارة وتتلوث، وضعاف قواعد ونظم العمل المعتمدة في الوحدة الإدارية الحكومية والحيلولة دون تحقيق أهدافها التي وُجدت من أجلها، وصرف إمكانياتها وطاقتها المادية والبشرية عن هذه الأهداف (خالد القيسي، ٢٠٠٥، ٤٥).

٥- نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري:

نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري في الجامعات أحد أهم آليات إصلاح النظام التعليمي، فالقدرة علي إفساد أي خطط لإصلاح النظام التعليمي بالجامعات لا يرتبط بحجم الهدر الذي يصيب الموارد المتاحة لها فحسب؛ ولكن أيضا باتساع جبهة المستفيدين من مظاهر الفساد، والتي يتولد عنها تعدد أشكال الفساد داخل الجامعات، وانهيار المنظومة الأخلاقية (حسام بدرابي، ومحسن يوسف، ٢٠١٠، ١٣).

ولابد لمكافحة الفساد الإداري في الجامعات من نشر ثقافة تتضمن مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تتبعها الجامعة في سبيل تحقيق الاقناع لدى الآخرين في الإبلاغ أو مواجهة أي حالات فساد تُمارس من الإدارة أو الطلاب، كما أن الفساد كسلوك يهدد المصلحة العامة ويعيق عملية التنمية لتبديد الموارد والامكانات، بما يفرض تعزيز توظيف مصادر القوة في الاجراءات والأنظمة والقوانين وأساليب العمل (نور الحياي، ٢٠١٣، ٨٧).

ويوجد عدة طرق وآليات وإجراءات يمكن اتباعها في سبيل تحقيق الاقناع لدى الآخرين في الإبلاغ أو مواجهة أي حالات فساد يمكن ممارستها، حيث أشارت المنظمة العربية للتنمية

الإدارية (٢٠١٢، ٢٩)، إلى إعادة تقييم الأطر القانونية والمؤسسية الحالية، وتفعيل دور المؤسسات والمنظمات المعنية بالتطوير الإداري وتنمية الموارد البشرية، والتركيز على دور الثقافة التنظيمية والمجتمعية، وتحقيق العدالة الاجتماعية.

وعلى صعيد آخر، أظهرت نتائج العديد من الدراسات أن هناك طرق عديدة يمكن إتباعها في نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري في الجامعات، وأن أفضلها هو اتباع أسلوب القوة؛ مثل دراسات: (Awan (2015، و (Ariratana (2015، و (Marques (2013، و (Ngang (2012، التي بينت أن ممارسة القوة لها أثرها الكبير على نجاح الجامعة من خلال مساهمتها بفاعلية عالية في تطويرها، وتطوير الموارد البشرية، وحل المشكلات المختلفة التي تواجهها كليات الجامعة.

أما غادة موسى (٢٠١٥، ١٠-١٣) فأكدت على دعم أخلاقيات الوظيفة، وتفعيل الإجراءات التنظيمية في النظر إلى الشكاوى، والحد من حرية التصرف، وذلك باتباع ثلاث طرق_ يمكن الاعتماد عليها في نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري في كليات جامعة جنوب الوادي_ تتمثل في: نشر الثقافة الوقائية، ونشر الثقافة العقابية، ونشر الثقافة العلاجية.

بينما أشار محمد الصيرفي (٢٠١٣، ١٨٦) إلى آليات أخرى تتمثل لمكافحة الفساد الإداري في الجامعات في: وضع استراتيجية شاملة، واتباع سياسات وإجراءات عملية هادفة، بينما أوضح (Bubalo (2013, 16-17) أنه من أجل نشر ثقافة مكافحة الفساد في الجامعات، وتقليص وجوده إلى أدنى قدر ممكن، من الضروري اتباع نشر لوائح وتدابير مكافحة المفسدين على مواقع الويب الرسمية لجميع الجامعات الحكومية، وموضوعية وشفافية التحاق الطلبة في مؤسسات التعليم العالي وفق قوانين معروفة ومنشورة، وتحديد أسباب الفساد الإداري.

هذا واتفق عطا محمود (٢٠١٣، ٤)، وناصر كريمش، ووليد خشان (٢٠١٠، ١١٦-١٢٠) على اتباع ثلاث طرق يمكن الاعتماد عليها لنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري تتمثل في: نشر الثقافة الوقائية، ونشر الثقافة العقابية، ونشر الثقافة العلاجية، كما أوضحت سلمى منصور، وابتهاج إسماعيل (٢٠١١، ١١٢-١٢٠) عدة محاور يمكن من خلالها نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري والحد منه في الجامعات والمتمثلة في: المناهج الدراسية، والكاردر التدريسي، والإجراءات الداخلية للمؤسسة التعليمية، ومساهمة مؤسسات التعليم العالي في خدمة المجتمع.

وأوضح (Bubalo and Lana (2013, 16,17) أنه من أجل نشر ثقافة مكافحة الفساد في الجامعات وتقليص وجوده إلى أدنى قدر ممكن، اتباع نشر لوائح وتدابير مكافحة المفسدين على مواقع الويب الرسمية لجميع الجامعات، كما أوضحت سلمى منصور، وابتهاج

إسماعيل (٢٠١١ ، ١١٢ ، ١٢٠) عدة محاور يمكن من خلالها نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري والحد منه في الجامعات والمتمثلة في: المناهج الدراسية، والكادر التدريسي، والإجراءات الداخلية للمؤسسة، ومساهمة الجامعة في خدمة المجتمع. وعليه؛ فإن سبل نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري في جامعة جنوب الوادي يُفترض تضمناها ما يلي:

أ- نشر الثقافة الوقائية:

يستند ذلك علي فلسفة النموذج الاصلاحى الذي يركز علي حماية كليات الجامعة من ظواهر الفساد ونشر ثقافة وقائية تقلل من الفرص المتاحة لممارسة الفساد من خلال زيادة فاعلية وتعاون المؤسسات الخارجية مع الجامعات، ويرتكز علي تعظيم مصادر القوة لتلافي الضعف بما يساعد علي استثمار الفرص المتاحة، كما يتضمن العديد من التدابير والاجراءات المحددة التي تتسجم مع مجمل استراتيجيات الاصلاح الإداري، وهيكله السياسات التعليمية إلي تحديث الأطر التنظيمية، ويتم ذلك من خلال ما يلي طارق عبدالعال(٢٠١٠، ٢-٨٣):

١) تبسيط الاجراءات الإدارية وإجراء التقييم الذاتي للكليات، بشكل دوري، وذلك لعلاج فجوات الأداء وتحسين الخدمات التعليمية.

٢) تطوير اللوائح والتشريعات وأدلة إرشادية في مجال مكافحة الفساد الإداري.

٣) تعزيز وتنمية الثقافة العامة مع تطبيق لائحة السلوك الوظيفي وترسيخ أدبيات الوظيفة العامة بكليات الجامعة، مع نشر دليل مرجعي يوضح الحقوق والواجبات يتم تعميمه علي كافة المستويات التنظيمية.

٤) الحرص على إجراء تقييم دوري للتعليمات الإدارية بهدف تقرير مدى كفايتها لمنع الفساد ومكافحته.

٥) العمل على ترسيخ السياسات التي تعزز مشاركة المجتمع في تأكيد النزاهة والشفافية والمساءلة.

٦) الحرص على إجراء تقييم دوري للتعليمات الإدارية بهدف تقرير مدى كفايتها لمنع الفساد ومكافحته.

٧) وضع معايير تعتمد على المؤهلات العلمية والكفاءة في تعيين موظفين جدد.

٨) فرض نوع من الرقابة لضمان الشفافية والنزاهة.

٩) تعزيز نشر ثقافة الاخبار عن الفساد الإداري وحماية المبلغين.

١٠) تنفيذ استراتيجية إعلامية متكاملة للتوعية والاعلام والترويج لثقافة مكافحة الفساد الإداري.

١١) تنمية وعي عضو هيئة التدريس / الموظف بمختلف أشكال الفساد.

١٢) استثمار الموارد البشرية والكفاءات بالشكل الذي يجعلها قادرة على الإبداع والبناء.

١٣) عقد ندوات ومحاضرات تعزز ثقافة الوقاية من الفساد بكافة أشكاله.
ب- نشر الثقافة العقابية:

تستند هذه الفلسفة علي تطوير التشريعات واللوائح التي تشدد علي مواجهة الفساد وتحديد العقوبات الرادعة لمختلف أنواعه وأنشطته وبناء علي منظومة قانونية قادرة علي التحقيق إجراءات ردع فاعلة، مع تعزيز التدابير القضائية والإدارية (جزائية وقابية وتأديبية) تجاه ممارسات الفساد الإداري بالكليات، وتذليل المعوقات والصعوبات التي تعاني منها أجهزة المتابعة والرقابة والتوجيه المالي والإداري، ويتم ذلك من خلال ما يلي(جمال عبدالعال، ٢٠١٣، ٢١-٤٥):

- ١) تطوير التدابير القانونية الإلزامية لتعزيز سيادة القانون وتفعيل قدرات الهيئات المتخصصة بتنفيذ إجراءات مكافحة الفساد علي كافة المؤسسات الحكومية.
 - ٢) كشف حالات الفساد وإعلانها للرأي العام، عملاً مع مبدأ الشفافية .
 - ٣) تطبيق اللوائح والقوانين المتعلقة بكافة الجوانب الإدارية والتنظيمية والتعليمية بحزم من خلال نظام رقابي مستقل.
 - ٤) تطوير آليات للتنسيق بين الجهات الرقابية وتبادل المعلومات في شأن التحريات وإجراء التحقيقات.
 - ٥) تغيير بعض العقوبات الإدارية إلي نوع من العقوبات الجنائية لتحقيق الردع.
 - ٦) العمل علي تقوية جوانب المحاسبية الإدارية لمعالجة الانحرافات ومعاينة المنحرفين .
 - ٧) تجريم الفساد وتحديد العقوبة.
 - ٨) الحرص علي الجدية وعدم التراخي في تطبيق القانون علي الجميع.
 - ٩) التسلسل في العقوبات حسب نوع الفساد.
 - ١٠) العمل علي تطويع القوانين حسب مصلحة.
 - ١١) يرفض أي استثناءات في العقوبات.
 - ١٢) نشر عقوبة أي مفسد علي باقي الكليات.
 - ١٣) اللجوء للقضاء ومحاسبة أي موظف يثبت فساده داخل الكلية.
 - ١٤) معاينة المصائب علي قدر اساءته.
- ت- نشر الثقافة العلاجية:

بحيث تستند علي الأنظمة الشاملة لمكافحة الفساد في إطار تكاملي، ووضع خطط إجرائية تستفيد من مشاركة جميع الجهات المعنية علي ضوء أهداف واضحة تضمن تعزيز

أنظمة الشفافية والمساءلة، ويتضمن ذلك العديد من الآليات والاجراءات والتدبير، أهمها ما يلي (نور الحيايلى ، ٢٠١٣ ، ٨-١٦):

(١) استثمار التوجه نحو إعداد استراتيجيه قومية لمكافحة الفساد ووجود لجنة للشفافية والنزاهة في دعم البرامج والمشروعات.

(٢) إعداد الدراسات الاحصائية حول قضايا الفساد والاجراءات المضادة له ومتابعتها.

(٣) إعداد تقرير سنوي يقوم علي مراجعة مؤشرات الفساد الدولية في مجال الخدمات التعليمية، ومدى التقدم في محاربة الفساد أو القصور في علاجه.

(٤) الإصلاح والتطوير المؤسسي من خلال إحداث تغييرات شاملة في آليات عمل الكليات التي تتعلق بتحديد الاجراءات والاليات والمدد الزمنية اللازمة لتقديم الخدمة، وإفساح المجال أمام الجمهور لتقديم الشكاوي بحق المخالفين.

(٥) تفعيل أخلاقيات المهنة، وتعزيز التربية ضد الفساد، وتنمية الوعي الحقوقي والاستشارات القانونية.

(٦) الإفصاح العام للموظفين وأعضاء هيئة التدريس عن أداء وممارسات الكلية في ضوء مفهوم المواطنة التي ينبغي أن تكون أساساً للعلاقة بين الكلية والمستفيدين، مع توظيف وحدات الجودة ومراكز المعلومات وأجهزة التعبئة والإحصاء، والتنسيق معها في تطبيق مؤشرات لتقييم الأداء التعليمي.

(٧) الالتزام بقيم العدالة والموضوعية وعدم التمييز بين الأفراد المرؤوسين .

(٨) تفعيل دور النقابات العمالية وانتخاباتها الدورية، ودور مجالس الطلاب في الرقابة والمتابعة.

(٩) متابعة الترقيات الإدارية لتحقيق العدالة، ومنح الأفراد المرؤوسين بعض الحوافز لحثهم على الأداء الجيد.

(١٠) مكافئة عضو هيئة التدريس/ الموظف على إحسانه.

(١١) تنبيه عضو هيئة التدريس/ الموظف المخطئ حتى لا يتكرر ذلك.

(١٢) تفعيل دور الإعلام والمجتمع المحلي في نشر التوعية عن أضرار ومخاطر الفساد بكافة أشكاله.

ويشير البحث الحالي إلى أن أداء عمداء كليات جامعة جنوب الوادي لأدوارهم في إشاعة ثقافة كشف أو مكافحة الفساد الإداري وتعزيز قيم الشفافية والنزاهة من خلال ممارستاهم الإدارية، ليس بالسلسلة التي يتوقعها البعض، فهي أدوار ليست جميعها ملزمة؛ إنما في أغلبها أدوار استشارية بحكم الصلاحيات الممنوحة من قبل هيئات رسمية محددة بمتابعة قضايا الفساد.

علاوة علي وجود صعوبات تعوق الأدوار الاستشارية والتنقيفية لعمداء كليات جامعة جنوب الوادي، وأهمها:

١. تأثير الفكرية في التعليم الجامعي: فمن المشكلات التي تواجه عميد الكلية عند أداء عمله بشكل طبيعي؛ دور العامل الفكري الذي قد يفرض سطوته على سير العمل؛ فتوجهات التحزيب التي تظهر من خلال وجود أو عدم وجود الرضا عن أداء عميد الكلية يسهم بدوره في عدم استقرار الأوضاع القائمة.

٢. إشكالية غياب الأعراف الأكاديمية: وهذه واحدة من المشكلات التي يثيرها العمل الأكاديمي، بمعنى ضعف قدرة كليات الجامعة على اتباع أعراف الجامعة تجعل عمداء كليات جامعة جنوب الوادي بمعزل عن سياسة الجامعة المتبعة، يجعل بعض ممارساتهم في العمل بعيدة عن الغايات التي يُفترض أن يؤديها.

مما تقدم من المشاكل الموجودة، علي من يقصد الإصلاح من عمداء كليات جامعة جنوب الوادي عليه أن يتواجه معها، ولا ينف ذلك أن هناك عمداء كليات لديهم جدارات إدارية، وهناك كثير جيد من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وهناك نواتج جيدة للعملية التعليمية والإدارية.

٦- جهود جامعة جنوب الوادي في نشر ثقافة مكافحة الفساد

أشاد السيد رئيس جامعة جنوب الوادي، بمجهودات هيئة الرقابة الإدارية في مكافحة كافة صور الفساد المالي والإداري والأخلاقي وجميع أنواع الفساد وناقش موضوع الحوكمة في الجامعات وبالتحديد في جامعة جنوب الوادي متناولاً أمثلة لها كالاختبارات الإلكترونية وامتحانات السنوات النهائية في ظل جائحة كورونا وإتاحة عمداء الكليات فرصاً للطلاب في عضوية المجالس الحاكمة عند مناقشة الموضوعات التي تخص الطالب كما تحدث عن بعض قضايا الفساد الأخلاقي منها التمرز والتمايز الخاطيء وعدم الانتماء الحقيقي لهذا الوطن وتناول في كلمته دور عمداء الكليات في محاربة الجامعة لكل أشكال الفساد مؤكداً أن الجامعة هي الحلقة الأخيرة في إعداد المواطن المنتمي المتخصص؛ لذا فإن هدفها محاربة الفساد حتى يعد هذا الطالب اعداداً جيداً يمنع من الانحراف، وأضاف بأن مجهودات الدولة داخل جامعة جنوب الوادي تنتوع منها مراكز الإشعاع داخل الجامعة مثل مركز التطوير الوظيفي ومعهد تقنية المعلومات المقدم كمنحة من وزارة الاتصالات ITI والتي تقدم دورات مجانية للطلاب والخريجين وكذلك مشروع الجامعة الأهلية والعديد من المشاريع الاستثمارية في الجامعة (جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢٠)، كما شارك وفد من جامعة جنوب الوادي في دورة الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد بمعهد إعداد القادة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي أقيمت بمعهد إعداد القادة بطوان.

القيم الحاكمة لجامعة جنوب الوادي:

على ضوء سعيها لتحقيق أهدافها؛ وضعت جامعة جنوب الوادي مجموعة من القيم الحاكمة لمواجهة الفساد الإداري من بينها ما يلي (الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٨/٢٠١٩-٢٠٢٢/٢٠٢٣، ٧٨-٧٩):

أ- **الجودة:** من خلال تبني معايير الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي لبرامجها والاعتماد المؤسسي لكلياتها.

ب- **العمل الجماعي:** بين جميع أطراف العمل الجامعي في اتخاذ القرار وتنفيذه، والتعاون مع المجتمع المحيط والعالم الخارجي بغرض تحقيق الجامعة لرؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

ت- **الحوار الفعال وتقدير العلاقات الإنسانية:** من خلال دعم الحوار الفعال، وتشجيع منسوبيها من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين على الاحترام المتبادل وتقدير العلاقات الإنسانية.

ث- **الابتكار والانفتاح:** بتوفير المناخ الذي يساعد جميع أطراف العملية التعليمية على الابتكار في العمل والانفتاح على كل الأفكار التي من شأنها إحداث تطوير في العملية التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع، وإثابة المبادرات الفردية والجماعية لتحقيق مستويات أداء ذات جودة عالية.

ج- **الاستدامة والتنوع:** تلتزم الجامعة بالتنوع في كاف التعاملات والانشط والخدمات التي تقدمها، والاستدامة في البحث عن الموارد المتاحة وحسن استخدامها وتنميتها.

ح- **النزاهة والشفافية والمحاسبية:** لإدراك الجامعة أن النزاهة والشفافية والمحاسبية خواص مهمة لثقافتها المؤسسية، لهذا تلتزم بها في كافة الممارسات وفي طرح القضايا والمشكلات والحلول.



شكل (١)

القيم الحاكمة لجامعة جنوب الوادي

المصدر: (الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٨/٢٠١٩-٢٠٢٢/٢٠٢٣، ٧٩)
يتضح من الشكل (١) أن لجامعة جنوب الوادي قيم حاكمة تعمل بموجبها، والتي تتمثل في: الجودة، العمل الجماعي، الحوار الفعال وتقدير العلاقات الإنسانية، الابتكار والانفتاح، الاستدامة والتنوع، النزاهة والشفافية والمحاسبية، والتي يجب مراعاة توفرها من جانب عمداء الكليات بالجامعة بأدوارهم المنوطين بها والتي تتوافق مع ما نص عليه قانون تنظيم الجامعات المصرية ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات في تسييرهم للعمل.
ثالثاً- العلاقة بين مصادر القوة و ثقافة مكافحة الفساد الإداري:

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات المتعلقة بالفساد الإداري في السنوات الأخيرة، وجود علاقة ارتباط بين مستوي الرضا لدي الأفراد المرؤوسين ودرجة النزاهة والعدالة المتوفرة، كما بينت دراسات أخرى أن الفساد أطاح بالعديد من المؤسسات، وأكدت وجود ارتباط قوي بين قلة الحوافز والعلاوات والترقيات وانتشار الفساد الإداري، ووجود ارتباط قوي بين عدم فاعلية العقوبات التأديبية وبين انتشار الفساد الإداري (عقوب بن الرشيد، ٢٠١١، ١١٧-١١٨).

وأشارت دراسة (Ekanem, Okore and Ekpiken (2012)، ودراسة محمد حمادات (٢٠١٣) إلى أن إساءة استعمال القوة جاءت في المرتبة الأولى من بين مظاهر الفساد في الوسط الأكاديمي، وأن سياسات مكافحة الفساد لم تحقق نتائجها المرجوة، حيث أكد علي ضرورة التأكد علي نشر ثقافة مكافحة الفساد من خلال تعليم الطلاب والاساتذة القيم والأخلاقيات التي تساعد علي مكافحة الفساد، كما أظهرت دراسة Apaydin and Balci(2011) أن هناك قصوراً في التشريعات، وتسامح تجاه الفساد السائد في بيئة المنظمات، وضعف في وسائل الإعلام، حيث أكدت علي ضرورة استخدام خليط من العقاب والتربية لمكافحة الفساد.

وتشير دراسة (Inandı, Yeşil, Karatepe and Veuzun (2015) إلى أن التطورات السريعة في الحياة الاجتماعية والمنظمات تتطلب إجراء تغييرات لا مفر منها، والقدرة على مواكبة هذه التغييرات والتكيف معها لا بد أن تتناسب مع تصورات دقيقة مُخططة؛ خاصة وأن التطورات الأخيرة في المجالات الاجتماعية والتكنولوجية أثرت في المنظمات بعمق؛ لذلك يتم التعامل مع التغيير في البداية حتى تتم المقاومة، لذلك؛ فإن العمليات طويلة الأمد والوظائف التي تستمر في هيكل مجموعة بالمنظمة تتحول إلي عادات، وتصورات الأفراد المرؤوسين الإيجابية فيما يتعلق بنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري للقيادة إلى حد ما لها قيمة لضمان مواكبة التغيير في بيئات المنظمات بشكل أكثر راحة، ومن الضروري أن يشارك أعضاء المنظمة في عملية التغيير في كل مرحلة وتقديم أفكارهم، ويظهر دور

المسؤولين في خلق الحافز في الموظفين، وتوليد استراتيجيات فعالة، وإدارة العملية. وهو ما بينته نتائج دراسة (Dilekci and Turkan (2018,6) بأن القائد يستخدم سلوكيات التغيير وفقاً لآراء الأفراد المرؤوسين؛ فهناك مستوى إيجابي مرتفع بين ثقافة مكافحة الفساد الإداري وبعض مصادر القوة (قوة الخبير والمرجع والمكافأة) كأبعاد لمصدر القوة عامة، ولأحظ علاقات إيجابية متوسطة المستوى بينها وبين مصادر القوة الشرعية والقسرية، وكلما استخدم القائد قوة (الخبير والمرجع والمكافأة) زادت القوة والتصورات تجاه نشر الثقافة، كما زادت السلوكيات الإدارية؛ في حين أن التصورات (القوة الشرعية والقسرية) زادت فقط في مستوى متوسط، وبالتالي كان أعلى مستوى قوة الخبراء عند العلاقة مع نشر ثقافة الإدارة.

وتشير دراسة (Ozaslan and Gursel (2008) إلى أن القوة الخبير هي القوة الأكثر فائدة؛ نظراً لأن القائد يستمد قوته من المؤهلات الشخصية للمسؤول ويجلب مستوى عالٍ من الثقة للمسؤول، واستخدام القائد لهذه القوة يضمن له ثقة الأفراد المرؤوسين ويتخذونه كنموذج يحتذى به؛ ومن ثم الحصول على المعرفة واستخدامها بكفاءة، وإيجابية السلوكيات التي يتم إنشاؤها على هذا النحو سوف يسهل مهمة القائد في تحقيق التغيير وإدارته.

وأكدت دراسة (Kosar and Calık (2011) أنه على المسؤولين متابعة ملفات التطوير المهني، ومتابعة الابتكارات في المجالات وبذل الجهود لزيادة مستويات معرفتهم، وبذلك يمكنهم استخدام قوة الخبراء بشكل فعال، إذ أن في أي نوع من السلطة يحتاج المسؤولون إلى قوة الخبير، يليها قوة الاعتمادية وقوة المكافأة على التوالي، فتكون سلطة الإحالة - قوة الشخصية - وقوة المكافأة من أهم أنواع القوة التي تدعم ثقافة المنظمة لتحقيق التغيير في السلوكيات.

فثقافة المنظمة لها عامل مهم في تغيير سلوكيات الإدارة مما يضمن لها تحقيق أهدافها؛ حيث يتم تأسيس ثقافة المنظمة، بناءً على تأثير القائد المباشر على ثقافة المنظمة؛ لذا، يمكن القول بأن السلطة المرجعية وقوة المكافأة تساهم بشكل غير مباشر في تغيير الثقافة التنظيمية.

أما القوة القسرية كما أشار (Simsek (2002، فلها أدنى درجة من العلاقة مع سلوكيات إدارة التغيير، إذ تعتمد السلطة على أساليب الضغوط والإكراه التي يستخدمها المسؤول لقيادة أعضاء المنظمة للعمل بالطريقة المستهدفة، وترتكز على الخوف من عواقب عصيان الأوامر مما يخلق الحذر من المسؤولين ويسلط الضوء على القوة القسرية للقيام بأشياء مع التهديد بالعقاب، وعوامل مثل الإكراه والخوف والتهديدات هي السلوكيات السلبية الرئيسة التي لا ينبغي التلميح إليها في منظمات التعليم، ولا يمكن اعتبارها حلاً.

وعليه؛ يكون السبب في أن القوة الصلبة متوسطة الأثر في مستوى العلاقات مع سلوكيات إدارة التغيير الثقافي يمكن أن يستند إلى وجود عناصر مثل السلطة، والسيطرة، والعقاب وهي نتائج ذلك النوع من القوة، وهذه العناصر متناقضة تمامًا مع الفلسفة الأساسية للتغيير الذي يتضمن نقل السلطة إلى المرؤوسين، والوصول إلى التوافق مع الموظفين وخلق بيئة تنظيمية متحضرة؛ لذا، على القائد استخدام القوة الصلبة في الحد الأدنى من المستويات حتى يتمكن المرؤوسين من زيادة الإنتاجية، وخلق ثقافة تنظيمية قائمة على ثقة متبادلة. وإلا فإن الجوانب السلبية للإكراه يمكن أن تخلق أجواءً يسودها حزن وقلق وعزلة تتسبب في عدم الرضا، وهجرة الموظفين (Aşan & Aydın, 2006, 12).

ويُلي القوة القسرية في مستوى العلاقات مع سلوكيات إدارة التغيير الثقافي، السلطة الشرعية؛ وهي النوع الآخر من القوة التي كان لها مستوى منخفض في علاقتها بالتغيير في سلوكيات الإدارة، فجوهر السلطة الشرعية يوضح السلطة ويتوقع أن يتبع توجيهاتها جميع الأفراد المرؤوسين بلا شك؛ ومع ذلك، من الصعب تنفيذ البيروقراطية الكلاسيكية التي تعطي الأولوية للمهمة بدلاً من الشخص في نظام التعليم، فالعلاقات الصادقة بين الأفراد المرؤوسين لها قيمة عالية في المؤسسات التعليمية (Bursalıoğlu, 2010).

وهذا النوع من السلطة _السلطة الشرعية_ مع الميول البيروقراطية العالية غير ملائم للمنظمات التعليمية لأن استخدام هذه القوة قد يخلق العديد من النتائج السلبية نتيجة الاستخدام المفرط لها، ففي حالة التعارض مثلاً يتأثر الأداء بالسلب، وتضعف القوة الشرعية في الهيكل الهرمي من المنظمة من أعلى إلى أسفل، رغم ذلك؛ فإنها قد تؤثر بشكل إيجابي على الإنتاجية التنظيمية وأداء. وأشار (Yorulmaz, 2014) إلى أن يمكن تفسير سبب العلاقات المتوسطة المستوى بين مصادر القوة الشرعية والقسرية والتغيير بأن سلوكيات الإدارة لديها مستوى منخفض من الإدراك من حيث العناصر الأساسية للتغيير، والسلوكيات اللازمة لتحفيز التغيير.

يرتبط هذا النوع من القوة _قوة الخبرة_ بمعرفة القائد وخبرته ومدى ثقة الموظفين في قدراته المعرفية، إلى جانب أن خبرة القائد تساهم في بعض الموضوعات في توجيه وإقناع الموظفين والتأثير عليهم في المنظمة، ومن الواضح أن الموظفين يميلون إلى التأثر بمن يحترمهم ويريدون الاقتداء به، وقوة الخبرة هي استخدام المكانة كأداة للتأثير، وترتبط القوة الكاريزمية ارتباطاً مباشراً بشخصية القائد؛ فالترام الموظفين وولائهم واحترامهم للفضائل جعلهم يقومون بواجباتهم واستعدادهم لإسعاد مديريهم، لذلك القوة الكاريزمية تشبه قوة الخبرة إلا أنها تتطلب مراقبة أقل من قوة الخبرة، وهي قوة تنشأ من حقيقة أن المرؤوسين يعتمدون على شخصية القائد التي يمكن أن تثير إعجابهم (Kocel, 2007).

مما سبق؛ نجد أن النظام الإداري الجامعي هو المتحكم في بنية الجامعة وعلاقتها وقيمها وسير التعليم فيها، وأن هناك قصورًا في بعض الهياكل التنظيمية للجهاز الإداري بالجامعة، وعدم توفر الوعي الكافي بالجهات المعنية بمكافحة الفساد في الجامعة، وغياب الديمقراطية وروح الحوار الأكاديمي الخلاق في الجامعة، واللجوء إلى الوساطة والمحسوبية وعدم تحمل المسؤولية المجتمعية، والتراجع في منظومة القيم الأخلاقية والدينية والعادات السلوكية مما يؤثر بشكل مباشر في تزايد حجم الفساد الإداري.

القسم الثالث: الدراسة الميدانية:

بعد استعراض الإطار النظري للبحث، جاءت الدراسة الميدانية لتجيب عن أسئلة البحث: السؤال الثالث "ما واقع توظيف مصادر القوة الناعمة والقوة الصلبة لدى عمداء كليات جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟"، السؤال الرابع "ما واقع نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري لدى عمداء كليات جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟"، والسؤال الخامس "ما دلالة الفروق حول توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري لدي عمداء كليات جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية تعزى للمتغيرات (طبيعة العمل، الوظيفة القيادية)؟"، والسؤال السادس "ما العلاقة بين توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة ونشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري لدى عمداء الكليات بجامعة جنوب الوادي؟"، ويتناول البحث الحالي الدراسة الميدانية من حيث أهدافها وإجراءاتها ونتائجها على النحو التالي:

١. أهداف الدراسة الميدانية:

سعت الدراسة الميدانية للبحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- رصد واقع توظيف مصادر القوة الناعمة والقوة الصلبة لدى عمداء كليات جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية .
 - ٢- رصد واقع نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري لدى عمداء كليات جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية .
 - ٣- تحديد العلاقة بين توظيف مصادر القوة الناعمة والقوة الصلبة ونشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري لدى عمداء كليات جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
 - ٤- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري لدي عمداء كليات جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية تعزى للمتغيرات (طبيعة العمل، الوظيفة القيادية) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
٢. إجراءات الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية للبحث الحالي، تم ما يلي:
أ- حصر مجتمع الدراسة المتمثل في القيادات الأكاديمية (وكلاء- رؤساء أقسام علمية - أمناء الكليات)، ومديري الإدارات (شئون الطلاب- شئون الدراسات العليا-الموارد البشرية- رعاية الشباب- المشتريات- السكرتارية- المعامل-الشئون العامة) بكليات جامعة جنوب الوادي.

ب-تحديد عينة الدراسة.

ت-إعداد أداة الدراسة (الاستبانة).

ث-عرض أداة الدراسة على المحكمين للحصول على صدق المحكمين.

ج-تطبيق أداة الدراسة، والحصول على استجابات العينة(الردود) إلكترونياً بغية المعالجة الإحصائية.

ح- معالجة النتائج باستخدام برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية Statistical Package For The Social Sciences (SPSS) الإصدار (25)، ويمكن توضيح ذلك بالتفصيل وفقاً لما يلي:

٣. مجتمع وعينة الدراسة:

التعريف بجامعة جنوب الوادي :جامعة جنوب الوادي South Valley University (SVU)، جامعة مصرية حكومية تغطي مدى جغرافياً واسعاً، يقع مقرها في مدينة قنا على بعد ٦٠٠ كيلو متر جنوب القاهرة؛ بدأت الدراسة فيها في أكتوبر ١٩٧٠م كفرع سابق من جامعة أسيوط، ثم انفصلت عام ١٩٩٥م، وهي تمنح عدداً من البرامج المتنوعة في المرحلة الجامعية الأولى، ومرحلة الدراسات العليا بكلياتها ومعاهدها(الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٨/٢٠١٩-٢٠٢٢/٢٠٢٣، ٢٧).

وهي مؤسسة بحثية موجهة للطلاب ومتعارف عليها إقليمياً، تجذب الطلاب من جميع المحافظات بمصر والدول الأخرى، وتضم هيئة تدريس ومعاونون تم تدريبهم في أفضل المؤسسات وجلبوا للجامعة الأفق العالمية التي تنثرى البيئة التعليمية(جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢١).

أ-مجتمع الدراسة:

تكون المجتمع الدراسة الكلي من القيادات الأكاديمية والإدارية بكليات جامعة جنوب الوادي، وتمثلت القيادات الأكاديمية في: (وكلاء - رؤساء أقسام علمية)، وقيادات إدارية تمثلت في أمناء الكليات مديري الإدارات بكليات الجامعة (شئون الطلاب- شئون الدراسات العليا- إدارة الموارد البشرية- رعاية الشباب- المشتريات- السكرتارية- المعامل-الشئون العامة)، والبالغ عددهم (٣٥٤)، (٦٠ وكيل، ١١٤ رئيس قسم، ٢٠ أمين كلية- ١٦٠ مديري الإدارات بكليات الجامعة) شئون الطلاب- شئون الدراسات العليا- إدارة الموارد البشرية -

رعاية الشباب- المشتريات- السكرتارية- المعامل- الشؤون العامة)، من خلال سبع كليات إنسانية، وهي (التربية بقنا، تربية الغردقة- الآداب، التربية النوعية، تربية رياضية- التجارة - حقوق)، وثمان كليات تطبيقية، وهي (العلوم، الزراعة-إعلام، التمريض، طب بيطري- طب بشري- طب فم الأسنان-الهندسة)، ويوضح جدول () إحصائية عينة الدراسة وفقاً لبيانات مركز المعلومات والإحصاء بالإدارة المركزية للموارد البشرية بجامعة جنوب الوادي للعام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١م.

ب-عينة الدراسة:
بلغ عدد أفراد العينة (٢٢٢) أختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة من بين (٣٥٤) فرداً يمثلون المجتمع الأصلي بنسبة (٦٢,٧%).

جدول (١)

توزيع مجتمع وعينة الدراسة الميدانية بجامعة جنوب الوادي للعام الجامعي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١م

النسبة المئوية	العينة المأخوذة	النسبة المئوية	مجتمع الأصل	العينة
١٦.٢٢ %	٣٦	١٦.٩٥ %	٦٠	وكلاء الكليات
٢٤.٣٢ %	٥٤	٣٢.٢٠ %	١١٤	رؤساء الأقسام العلمية
٦.٣١ %	١٤	٥.٦٥ %	٢٠	أمناء الكليات
٥٣.١٥ %	١١٨	٤٥.٢٠ %	١٦٠	مديري الإدارات بكليات الجامعة (شئون الطلاب- شئون الدراسات العليا- الموارد البشرية- رعاية الشباب- المشتريات- السكرتارية- المعامل- الشؤون العامة)
١٠٠ %	٢٢٢	١٠٠ %	٣٥٤	المجموع

جدول (٢)

توزيع عينة الدراسة الميدانية وفقاً لكليات العينة بجامعة جنوب الوادي للعام الجامعي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١م

المجموع	مديري الإدارات بكليات الجامعة	أمناء الكليات	رؤساء الأقسام العلمية	وكلاء الكليات	الكلية
١٦	٨	١	٤	٣	تربية قنا
١٦	٨	١	٤	٣	تربية الغردقة
١٦	٨	١	٤	٣	تربية نوعية
١٧	٨	١	٥	٣	الآداب
١٤	٨	١	٣	٢	إعلام
١٤	٨	١	٣	٢	تجارة
٨	٦	١	-	١	حقوق

١٦	٨	١	٤	٣	علوم
١٥	٨	-	٤	٣	طب بيطري
١٥	٨	١	٤	٢	طب بشري
١٥	٨	١	٤	٢	تمريض
١٤	٨	١	٤	١	طب فم الأسنان
١٦	٨	١	٤	٣	زراعة
١٤	٨	١	٣	٢	هندسة
١٦	٨	١	٤	٣	تربية رياضية
٢٢٢	١١٨	١٤	٥٤	٣٦	مجموع العينة الماخوذة ونسبتها المئوية
%١٠٠	%٥٣.١٥	%٦.٣١	%٢٤.٣٢	%١٦.٢٢	
٣٥٤	١٦٠	٢٠	١١٤	٦٠	مجتمع الأصل ونسبته المئوية
%١٠٠	%٤٥.٢٠	%٥.٦٥	%٣٢.٢٠	%١٦.٩٥	

يتضح من جدولي (١)، (٢) أن عينة الدراسة الميدانية بلغت (٢٢٢) بنسبة (٦٢.٧%) من المجتمع الأصلي للدراسة، بعدد (٣٦) بنسبة (١٦.٢٢%) من إجمالي الوكلاء، وعدد (٥٤) بنسبة (٢٤.٣٢%)، من إجمالي رؤساء الأقسام العلمية، وعدد (١٤) بنسبة (٦.٣١%)، وعدد (١١٨) بنسبة (٥٣.١٥%) من إجمالي مديري الإدارات بكليات الجامعة، وهي نسبة ملائمة لطبيعة الدراسة.

(ب) أداة الدراسة:

تم الاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة الميدانية، حيث يتم استخدامه من قبل في البحوث التربوية على نطاق واسع من أجل الحصول على حقائق عن الظروف القائمة بالفعل من المعاشين أو المشاركين أو المهتمين بمشكلة الدراسة، وقام الباحث بإعداد أداة الدراسة (استبيان) لتقيس مصادر القوة الناعمة والصلبة ونشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري، من خلال الاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمصادر القوة الناعمة والصلبة - ونشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري .

(ج) تقنين أداة الدراسة (الثبات والصدق)

(ج-١) الصدق:

تم قياس صدق أداة الدراسة بواسطة:

* صدق المحكمين (الصدق الظاهري): عُرضت الاستبانة علي مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية بلغ عددهم (١٢)، وذلك لإبداء آرائهم نحوها والحكم عليها من حيث: ملائمة الاستبانة لقياس ما وضعت من أجله، ومدى انتماء كل عبارة للمحور الذي ذُكرت فيه، ومدى وضوح وشمول عبارات الاستبانة، ومناسبة الصياغة اللغوية لكل منها، وكذلك إضافة العبارات التي يرونها مناسبة، أو حذف العبارات التي يرونها غير

مناسبة ويوضح الجدول الآتي عدد محاور وعبارات الاستبانة في صورتها المبدئية:

جدول (٣)
توزيع عبارات الاستبانة في صورتها المبدئية

النسبة المئوية للبعد	عبارات البعد	الأبعاد	المحاور
٩%	١٠	قوة الخير الإيجابي	القوة الناعمة
٨%	٩	الإعجاب الإيجابي	
٧%	٨	المعلومات المباشرة	
٧%	٨	شرعية الاعتمادية	
٧%	٨	المكافأة الشخصية	
٦%	٧	المكافأة اللاشخصية	القوة الصلبة
٧%	٨	القهر الشخصي	
٨%	٩	شرعية التبادلية	
٦%	٧	شرعية العدالة والمساواة	
٦%	٧	القهر الشخصي	
٩%	١٠	الثقافة الوقائية	ثقافة مكافحة الفساد الإداري
١٠%	١١	الثقافة العقابية	
٨%	٩	الثقافة العلاجية	
١٠٠%	١١١	المجموع	

وبناءً على آراء وملاحظات السادة المحكمين، والتي تم الإجماع عليها بنسبة (٨٥%)، أُجريت بعض التعديلات والتي تركزت في إعادة صياغة بعض العبارات، وحذف العبارات المكررة، ونقل بعضها إلى محاورها الأكثر ارتباطاً، وإضافة عبارات أخرى في بعض المحاور، وعلى ذلك؛ استقرت الاستبانة علي صورتها النهائية، وأصبحت مكونة من (٨٨) عبارة موزعة على محاورها الثلاثة.

*صدق المحتوى (الصدق المنطقي): وهو قياس لمدي تمثيل الاستبانة لنواحي الجانب المقياس، حيث تم صياغة عبارات وأبعاد الاستبانة بناءً علي الدراسة النظرية، ومحاولة أن تكون العبارات قادرة علي قياس موضوع الدراسة بقدر الإمكان، واشتملت علي معظم مصادر توظيف القوة الناعمة والصلابة وثقافة مكافحة الفساد الإداري كما جاءت في الدراسة النظرية، ورُوعي في صياغة العبارات أن تكون سهلة وواضحة ومفهومة ولا تحتتمل التأويل.

*صدق المحك: يُقصد به مقارنة درجات الاختبار المطلوب حساب صدقه بمقاييس أخرى للأداء في وقت لاحق (يُطلق عليها المحك)، ويعد من أكثر أنواع الصدق ملائمة للاختبارات

التي تُستخدم لأغراض التشخيص، وكلما كان معامل الارتباط مرتفعاً كلما كان معامل الصدق مرتفعاً، وتم حساب الصدق بدلالة المحك بطريقة الصدق التلازمي، في وقت متلازم مع وقت تطبيق الاستبانة.

وتم تطبيق الاستبانة علي عينة استطلاعية بلغت (٣٠) قيادي أكاديمي وإداري بكليات جامعة جنوب الوادي تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة -خارج عينة الدراسة- وتم إيجاد الارتباط للمستجيبين بين المحاور والعبارات والدرجة الكلية للاستبانة باستخدام معامل ارتباط (سبيرمان)، نظراً لتحقيق شروط الاختبارات البارامترية، وجدول (٤) يوضح ذلك. جدول (٤)

قيم معامل ارتباط سبيرمان بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة

م	المحور	قيم معامل ارتباط سبيرمان
١	القوة الناعمة	٠,٨١ **
٢	القوة الصلبة	٠,٧٥ **
٣	ثقافة مكافحة الفساد	٠,٧٨ **
	الصدق الكلي لإجمالي الاستبانة	٠,٧٨

($n=30$) (**) توجد دلالة احصائية عند مستوي (٠,٠١)

يتضح من جدول (٤) أن قيم معامل ارتباط (سبيرمان) بين محاور الاستبانة والعبارات تراوحت ما بين (٠,٧٥ - ٠,٨١)، وأن معامل الارتباط الكلي بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة بلغ (٠,٧٨)، وتعد هذه القيم مقبولة وكافية لأغراض الدراسة ودالة عند مستوي (٠,٠١)، وهو ما يعني وجود ارتباط قوي بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية.

* صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي التأكد من مدي الارتباط بين أبعاد كل محور من محاور الاستبانة والمجموع الكلي للمحور، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة بعد من الأبعاد الفرعية والمحور الرئيس التابع له، حيث تقيس الاستبانة (مصادر القوة الناعمة والصلبة- ثقافة مكافحة الفساد الإداري)، وذلك يتضح علي النحو التالي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (٥).
أولاً: الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات محور مصادر القوة الناعمة والصلبة:

جدول (٥)

يوضح اتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول مصادر القوة الناعمة والصلبة وكل بعد علي حده

المحور	البعد	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
مصادر القوة الناعمة	قوة الخبر الإيجابي	١	.582	٤	.461	٧	.395
		٢	.358	٥	.548**		
		٣	.310	٦	.325**		
	الإعجاب الإيجابي	١	.366**	٤	.265**	٧	.235**
		٢	.026	٥	.263**		
		٣	.043	٦			
	المعلومات المباشرة	١	.223**	٤	.234**		
		٢	.246**	٥	.177**		
		٣	.299**	٦	.351**		
وشرعية الاعتمادية	١	.199**	٤	.296**	٧	.125	
	٢	.279**	٥	.274**			
	٣	.080	٦	.303**			
المكافأة الشخصية	١	.182**	٤	.270**			
	٢	.292**	٥	.131			
	٣	-.150*	٦	.084			
مصادر القوة الصلبة	المكافأة اللاشخصية	١	.351**	٤	.542**		
		٢	.376**				
		٣	.595**				
	القهر اللاشخصي	١	.618**	٤	.473**		
		٢	.650**	٥	.628**		
		٣	.494**	٦	.530*		
	شرعية التبادلية	١	.398**	٤	.583**	٧	.561**
		٢	.416**	٥	.533**		
		٣	.606**	٦	.562**		
شرعية العدالة والمساواة	١	.613**	٤	.524**			
	٢	.531**	٥	.089			
	٣	.611**	٦	.182**			
القهر الشخصي	١	-.057-	٤	.139*			
	٢	.052	٥	.097			
	٣	.082	٦	.183**			

(*) دالة عند مستوي (٠.٠٥)، (**) دالة عند مستوي (٠.٠١).
ثانياً: الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات محور للندش
ثقافة مكافحة الفساد الإداري

جدول (٦)

يوضح اتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثاني ثقافة مكافحة الفساد الإداري وكل بعد علي حده.

المحور	البعد	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
ثقافة مكافحة الفساد الإداري	الثقافة الوقائية	١	.274**	٥	.229**		
		٢	.177**	٦	.997		
		٣	.287**	٧	.366**		
		٤	.180**	٨	.244**		
	الثقافة العقابية	١	.394**	٥	.354**		
		٢	.147*	٦	.168*	٩	.330**
		٣	.108	٧	.222**	١٠	.177**
		٤	.052	٨	.001		
	الثقافة العلاجية	١	.190**	٥	.192**		
		٢	.028	٦	.159*		
		٣	.394**	٧	.211**		
		٤	.366**	٨	.169*		

(* دالة عند مستوى (٠.٠٥)، (** دالة عند مستوى (٠.٠١).

يتضح من جدول (٥، ٦) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لمعظم العبارات، مما يدل علي أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويوضح ذلك قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات الاستبانة، وهو ما يوضح صدق عبارات وأبعاد ومحاور الأداة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

جدول (٧)

قيم معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الأول

م	المحور الأول	الأبعاد	قيم معامل ارتباط بيرسون
١	مصادر القوة الناعمة	قوة الخبير الإيجابي	.583
٢		الإعجاب الإيجابي	.807**
٣		المعلومات المباشرة	.830**
٤		وشرعية الاعتمادية	.832**
٥		المكافأة الشخصية	.698**
٦	مصادر القوة الصلبة	المكافأة اللاشخصية	.720**
٧		القهر اللاشخصي	.858**

م	المحور الأول	الأبعاد	قيم معامل ارتباط بيرسون
٨		شرعية التبادلية	.865**
٩		شرعية العدالة والمساواة	.801**
١٠		القهر الشخصي	.199**

جدول (٨)

قيم معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني

م	المحور الثاني	الأبعاد	قيم معامل ارتباط بيرسون
١	ثقافة مكافحة الفساد	الثقافة الوقائية	.542
٢		الثقافة العقابية	.624
٣		الثقافة العلاجية	.635

صدق الاتساق البنائي بين إجمالي المحور الأول وإجمالي المحور الثاني وبين الاستبانة ككل

جدول (٩)

قيم معامل ارتباط بيرسون بين إجمالي المحور الأول وإجمالي المحور الثاني والدرجة الكلية للاستبانة ككل

معامل الارتباط				
م	المحور	الأول	الثاني	المجموع
١	مصادر القوة الناعمة والصلبة	1	.281**	.972**
٢	ثقافة مكافحة الفساد	.281**	1	.412**
	المجموع	.972**	.412**	1

**معامل الارتباط دال عند مستوي 0.01

ج (٢- الثبات)

وتم قياس ثبات أداة الدراسة بواسطة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط (ألفا كرونباخ)، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (١٠)

جدول (١٠)

قيم معامل ثبات محوري الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ

م	المحاور	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
١	المحور الأول مصادر القوة الناعمة والصلبة	البعد الأول: قوة الخير الإيجابي.	.736
		البعد الثاني: الإعجاب الإيجابي.	.719
		البعد الثالث: المعلومات المباشرة.	.715
		البعد الرابع: وشرعية الاعتمادية.	.713
		البعد الخامس: المكافأة الشخصية.	.731

م	المحاور	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ		
٢	المحور الثاني ثقافة مكافحة الفساد	البعد السادس: المكافأة للاشخصية.	.729		
		البعد السابع: القهر للاشخصي.	.716		
		البعد الثامن: شرعية التبادلية.	.708		
		البعد التاسع: شرعية العدالة والمساواة.	.721		
		البعد العاشر: القهر الشخصي.	.749		
		البعد الأول: الثقافة الوقائية.	.747		
		البعد الثاني: الثقافة العقابية.	.751		
		البعد الثالث: الثقافة العلاجية.	.739		
		المجموع			.834

يتضح من الجدول السابق جدول (١٠) أن جميع معاملات ثبات محاور الاستبانة لها قيمة مرتفعة، فقد بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل بطريقة ألفا كرونباخ (٠.٨٣٤) وهي نسبة مرتفعة وهو ما يوضح صلاحية الاستبانة للتطبيق، وإمكانية التعامل معها بدرجة مقبولة من الثقة.

(د) الصورة النهائية للاستبانة:

بعد الأخذ بتوصيات السادة المحكمين؛ تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٥٨) عبارة موزعة على (١٠) أبعاد للقوة الناعمة والقوة الصلبة، و(٣) أبعاد لثقافة مكافحة الفساد الإداري، على أن تُصحح الاستجابات وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، ومنخفضة جداً) وتمثل (١، ٢، ٣، ٤، ٥)، ويعكس ذلك بالنسبة للعبارات السلبية، وشملت في صورتها النهائية قسمين أساسيين هما:

القسم الأول: البيانات الشخصية، وشملت المعلومات العامة عن المستجيب: الاسم (اختياري)، النوع، الدرجة العلمية، الوظيفة القيادية (إن وجدت)، القسم، الكلية.

القسم الثاني: محاور الاستبانة، وتتمثل في محاور وأبعاد الاستبانة وعباراتها على النحو التالي:

جدول (١١)

توزيع محاور مصادر القوة الناعمة والقوة الصلبة ونسبتها المئوية

المحاور	الأبعاد	عبارات البعد	النسبة المئوية للبعد
القوة الناعمة	قوة الخبير الإيجابي	٧	%١١.٢٩
	الإعجاب الإيجابي	٧	%١١.٢٩
	المعلومات المباشرة	٦	%٩.٦٨
	شرعية الاعتمادية	٧	%١١.٢٩

المحاور	الأبعاد	عبارات البعد	النسبة المئوية للبعد
القوة الصلبة	المكافأة الشخصية	٦	%٩.٦٨
	المكافأة اللاشخصية	٤	%٦.٤٥
	القهر الشخصي	٦	%٩.٦٨
	شرعية التبادلية	٧	%١١.٢٩
	شرعية العدالة والمساواة	٦	%٩.٦٨
	القهر الشخصي	٦	%٩.٦٨
	المجموع	٦٢	%١٠٠

جدول (١٢)

توزيع محاور نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري ونسبتها المئوية

المحاور	الأبعاد	عبارات البعد	النسبة المئوية للبعد
ثقافة مكافحة الفساد الإداري	الثقافة الوقائية	٨	%٣٠.٧٧
	الثقافة العقابية	١٠	%٣٨.٤٦
	الثقافة العلاجية	٨	%٣٠.٧٧
	المجموع	٢٦	%١٠٠

- (٥) إجراءات تطبيق الاستبانة: بعد أن أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، تم إتباع الإجراءات التالية للتطبيق:
- الحصول علي خطاب تسهيل مهمة الباحث من الكلية.
 - تصميم الاستبانة إلكترونياً ومشاركتها مع أفراد العينة <https://forms.gle/z5sDX7zXK2AoRxgh7> ، من خلال التواصل المباشر مع إدارة كل كلية ممثلة في السادة العمداء، ووكلاء الدراسات العليا والبحوث.
 - تم توضيح أهداف الاستبانة، وبيان أهميتها، والفائدة المرجوة منها، وتوضيح طريقة الاستجابة من خلال التعليمات المضمنة في الاستبانة والطلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة عن عباراتها بصدق وموضوعية.
 - تم التطبيق بكليات جامعة جنوب الوادي خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢١/٢٠٢٢م ، حيث تم مشاركة رابط الاستبانة واستقبال الاستجابات بداية من الأسبوع الثاني من شهر مايو ٢٠٢١م حتي الأسبوع الثاني من شهر يونيو ٢٠٢١م.
- ٣- المعالجة الإحصائية للنتائج:
- اعتمدت البحث الحالي عدة أساليب إحصائية تتناسب مع طبيعة الدراسة الميدانية، وهي:
- أ- الإحصاء الوصفي **Descriptive Statistics** استخدم البحث الاختبارات الآتية:

- اختبارات مقاييس النزعة المركزية لإيجاد التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة.
- اختبار مقاييس التشتت لإيجاد الانحرافات لاستجابات عينة الدراسة.
- ب- الإحصاء الاستدلالي Statistical Inference استخدم البحث الاختبارات الآتية:
 - اختبار معامل ارتباط (بيرسون) Pearson Correlation لإيجاد معامل صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
 - اختبار معامل (ألفا كرونباخ) Alpha Cronbach لإيجاد معامل ثبات الاستبانة.
 - اختبار T في حالة عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة، تم استخدامه للفروق التي تُعزي للمتغير طبيعة العمل.
 - اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA - One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، تم استخدامه للفروق التي تُعزي للمتغير الوظيفة القيادية.
 - اختبار (Bonferroni) للفروق بين متوسطات الاستجابات، تم استخدامه لمعرفة عائدية الفروق التي تُعزي للمتغير الوظيفة القيادية.
- أ- طريقة تفرغ بيانات أداة الدراسة (الاستبانة)
 - عمدت البحث الحالي إلى تفرغ بيانات الاستبانة بواسطة تحديد درجة القطع الفاصل استناداً إلي الدراسات السابقة باستخدام تدرج ليكرت الخماسي في الاستبانة للإجابة والتصحيح، ويوضح الجدول التالي درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات الدراسة.

جدول (١٣)

درجة القطع ومستويات التقدير لاستجابات العينة

فئات الدرجات	التقدير في أداة الدراسة	التقدير العام (درجة الممارسة)
من ٤.٢ إلى ٥	يتحقق بدرجة عالية جداً	درجة عالية جداً
من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢	يتحقق بدرجة عالية	درجة عالية
من ٢.٦ إلى أقل من ٣.٤	يتحقق بدرجة متوسطة	درجة متوسطة
من ١.٨ إلى أقل من ٢.٦	يتحقق بدرجة منخفضة	درجة منخفضة
من ١ إلى أقل من ١.٨	يتحقق بدرجة منخفضة جداً	درجة منخفضة جداً

يتضح من جدول (١٣) أن الدراسة الميدانية اعتبرت المتوسطات المرجحة الموضحة بالجدول والمتوسط الحسابي لها هي الحد الفاصل بين مستوي الاستجابات في الاستبانة، وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارة أو مجموع البعد أو مجموع المحور أو الدرجة الكلية

للاستبانة.

وتمت معالجة بيانات الدراسة الميدانية من خلال الحصول علي جميع البيانات المتعلقة بالاستبانة إلكترونياً، وتحليلها إحصائياً بما يناسب أسئلة البحث باستخدام برنامج Excel، وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 25).

(٤) نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها):

أ) للإجابة عن السؤال الثالث للبحث الحالي، والذي نصه: " ما واقع توظيف مصادر القوة الناعمة والقوة الصلبة لدى عمداء الكليات بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟"، تم إتباع الآتي:
حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الواردة في أداة الدراسة (الاستبانة)، والتي تقيس مصادر القوة الناعمة والقوة الصلبة لدى عمداء كليات جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، والبالغ عددها (٦٢) فقرة؛ حيث تمثلت القوة الناعمة في: (قوة الخبير الإيجابي، الإعجاب الإيجابي، المعلومات المباشرة، شرعية الاعتمادية، المكافأة الشخصية)، وتمثلت القوة الصلبة في: (المكافأة اللاشخصية، القهر اللاشخصي، شرعية التبادلية، شرعية العدالة والمساواة، القهر الشخصي) كما يوضحها جدولي (١٤، ١٥) على النحو التالي:

١- توظيف مصادر القوة الناعمة:

جدول (١٤) يوضح توظيف مصادر القوة الناعمة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	يتخذ القرارات وفق ما يتمشى مع القوانين والسياسات والأعراف الجامعية.	3.80	.775	عالية	١
٢	يناقش موضوعات حديثة تتماشى مع متطلبات الجودة والاعتماد.	3.39	.604	متوسطة	٥
٣	ينظم العمل بطريقة تساهم في تحقيق أهداف الكلية.	3.19	.645	متوسطة	٦
٤	يقدم معلومات أكثر مما تعرفه بكثير في معالجة المواقف والمشكلات.	3.40	.629	متوسطة	٤
٥	يقدم الطريقة الفضلى للتعامل مع المواقف المختلفة.	3.53	.663	عالية	٣
٦	يقدم الخبرات الادارية التي تحتاجها في إنجاز أعمالك.	3.57	.688	عالية	٢
٧	يتواصل بطريقة تثبت أنه يمتلك خبرة متقدمة في مجال الإدارة.	3.39	.598	متوسطة	٥
	الخبير الإيجابي	3.47	0.28	عالية	٢
١	يلتزم بإنجاز أعماله في المواقف المختلفة ليعود الآخرين على فعل ذلك.	3.41	.749	عالية	١
٢	يؤثر فيك لدرجة أنك تنظر إليه على أنه شخص يجب تقليده والتمائل معه.	3.14	.842	متوسطة	٦
٣	يستثمر إعجابي بأفكاره في إقناعي برؤية الأشياء من وجهة	2.35	.971	منخفضة	٧

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
	نظره .				
٤	يحرص على أن تكون فريق عمل واحد متفقين في وجهات النظر .	3.29	.748	متوسطة	٤
٥	يمنحك الفرصة للتقرب منه كشخص عادي من خلال مشاركتك للأنشطة.	3.31	.621	متوسطة	٣
٦	يتصرف بطرق لائقة تجبرك على احترامه والإعجاب به.	3.18	.662	متوسطة	٥
٧	يتواصل معكم بطريقة مفتوحة وصريحة وودودة.	3.36	.709	متوسطة	٢
	الإعجاب الإيجابي	3.15	0.38	متوسطة	٥
١	يستخدم الحجة والإقناع في الدفاع عن وجهة نظره والتأثير على المرؤوسين .	3.55	.739	عالية	١
٢	يوفر المعلومات التي تساعدك في إنجاز أعمالك وتصحق مفاهيمك.	3.36	.657	متوسطة	٣
٣	يحرص على توصيل كافة القرارات والتعليمات لكافة المرؤوسين .	3.45	.605	عالية	٢
٤	يقدم أسباب وتبريرات علمية ومنطقية لتغيير كيفية معالجتنا للمواقف والمشكلات.	3.12	.776	متوسطة	٦
٥	يوفر كافة الوثائق التي تفقد للتغيير وفق متطلبات الجودة والاعتماد.	3.17	.765	متوسطة	٥
٦	يعزز توجيهاته بالمستندات والأبحاث المرتبطة بالموضوع .	3.33	.747	متوسطة	٤
	المعلومات المباشرة	3.33	0.48	متوسطة	٣
١	يحرص دوماً على توفير بديل يقوم بعمله في حالة غيابه .	3.25	.679	متوسطة	٦
٢	يشعرك أن قراراتك غاية الأهمية في نجاح العمل .	2.37	.795	منخفضة	٧
٣	يشعرك أن نجاح العمل متوقف على نجاحك ونجاحه معاً .	3.33	.659	متوسطة	٣
٤	يشارك ذوي الاختصاص في اتخاذ القرارات .	3.32	.654	متوسطة	٤
٥	يحرص على تفويض سلطاته للمرؤوسين .	3.68	.803	عالية	١
٦	يتصرف وكأنه في حاجة حقيقية إلى تعاونك لأداء مهام وظيفته بنجاح.	3.31	.647	متوسطة	٥
٧	يقدم أسباباً مقنعة ليحثك على التعاون في الأعمال ذات الصلة .	3.34	.698	متوسطة	٢
	شرعية الاعتمادية	3.23	0.44	متوسطة	٤
١	يمتدحك ويثني عليك بمجرد تنفيذك للمهام على النحو المطلوب .	3.49	.615	عالية	٥
٢	يقربك إليه إذا استحسنت شخصيتك وتصرفاتك .	3.64	.843	عالية	٢
٣	يقدر علائقية المرؤوسين الذين فاقوا التوقعات في أداء مهامهم.	3.40	.735	عالية	٦
٤	يظهر أن استحسانه لأفعال المرؤوسين أمر في غاية الأهمية له أولاً ولهم ثانية .	3.52	.794	عالية	٤
٥	يكون أكثر اهتماماً بك عندما تؤدي أعمالك على النحو	3.70	.732	عالية	١

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
	المطلوب .				
٦	يحرص على امتداحك في المواقف والاجتماعات المختلفة لتكون قدوة للآخرين.	3.63	.705	عالية	٣
	المكافأة الشخصية	3.56	0.35	عالية	١
	توظيف مصادر القوة الناعمة	3.35	0.29	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن توظيف مصادر القوى الناعمة لدي عمداء كليات جامعة جنوب الوادي جاءت بدرجة متوسطة (٣.٣٥)، وانحراف معياري (٠.٢٩) حيث وقعت في الحد الأعلى للمتوسط، واتفقت مع دراسة محمود المهدي (٢٠١٨) الذي وأوصت بضرورة تفعيل القوة الناعمة بالجامعات، واختلفت مع دراسة Ariratana et al (2015) ودراسة Ngang (2012) ودراسة Marques (2013) ودراسة مازن الزيان (٢٠٢٠)، الذين أكدوا علي توافر القوى الناعمة بشكل كبير، أن القوى الناعمة تقدم وتساهم بفاعلية عالية في تطوير المؤسسات، وتطوير الموارد البشرية التي تعد العنصر البشري والركيزة الأساسية في عمل المؤسسات.

ويمكن تناول كل بعد من هذه الأبعاد على النحو التالي:

- جاء بعد " قوة المكافأة الشخصية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥٦) وانحراف معياري (٠.٣٥)، بمستوي عالي من وجهة نظر العينة، وجاءت جميع العبارات بدرجة عالية ، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (٥) " يكون أكثر اهتماما بك عندما تؤدي أعمالك على النحو المطلوب " بمتوسط حسابي (٣.٧٠). وانحراف معياري (٠.٧٣)، بينما جاءت العبارة (٣) ونصها " يقدر علانية المرؤوسين الذين فاقوا التوقعات في أداء مهامهم " في المرتبة الأخيرة بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (٣.٤٠). وانحراف معياري (٠.٧٣)، وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة يدركون أن عميد الكلية قادر على إشعارهم بأهمية ما يقومون به، وتفجير طاقاتهم لصالح العمل بصورة عالية، كما أن لديهم قناعات بقدرته على حل مشاكلهم في أجواء التفاهم والانسجام، وإقامة علاقات طيبة مع زملائه واحترامه لشخصياتهم رغم الاختلاف والتباين في وجهات النظر دون أن يضر بمصلحة العمل، وربما يرجع الباحث ذلك إلى تقارب الأعمار والدرجات العلمية والخبرات بين العميد والمرؤوسين ، مما قد يخلق جواً من التفاهم والصدقة وتقارب وجهات النظر، واللجوء إلى المكافأة الشخصية لتسيير الأعمال في ظل الأعباء الكثيرة بالكلية، ويرى البحث أن عميد الكلية يمتلك قوة المكافأة الشخصية بصورة عالية ، حيث يمتلك التحكم في الأجر الإضافي ، ومكافآت أعضاء هيئة التدريس المرتبطة بجودة الأداء في ضوء ربط زيادات دخل أعضاء هيئة التدريس بجودة الأداء ، فضلاً عن أن الكلية تحدد تقييم مجمل نشاط المتقدم للترقية .

- جاء بعد " قوة الخبر الإيجابي " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٤٧) وانحراف معياري (٠.٢٨) ، وبمستوي عالي من وجهة نظر العينة، وجاءت العبارة (١، ٥، ٦) بدرجة عالية، بينما جاءت باقي العبارات بدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (١) " يتخذ القرارات وفق ما يتمشى مع القوانين والسياسات والأعراف الجامعية " بمتوسط حسابي (٣.٨٠). وانحراف معياري (٠.٧٧)، بينما جاءت العبارة (٣) ونصها " ينظم العمل بطريقة تساهم في تحقيق أهداف الكلية" في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣.١٩)، وانحراف معياري (٠.٦٤)، ويعزى ذلك إلى إدراك المرؤوسين أن عميد الكلية يتخذ القرارات وفق ما يتمشى مع القوانين والسياسات والأعراف الجامعية ، يتبعون في ممارستهم لوظائفهم القيادية القوانين واللوائح والأعراف الجامعية المنظمة للعمل بشكل أساسي، وتنفق نتيجة هذه العبارة مع دراسة خالدة عبد الرحمن، وعبد الجبار توفيق(٢٠١٨)؛ يقدم الطريقة الفضلى للتعامل مع المواقف المختلفة ، يقدم الخبرات الادارية التي تحتاجها في إنجاز أعمالك، إلا أنه لا يتم بصورة كافية قيم الجودة والاعتماد لا تكون راسخة بشكل كبير لدي عمداء الكليات بجامعة جنوب الوادي باعتبار أن الجودة ليست إلا تجميع أوراق وتنظيمها بشكل ما للحصول على الاعتماد، وأن لديهم أعباء إدارية وتدرسية أولي بجهودهم وأوقاتهم، إلا أن هذا ينافي الجودة بمعناها الحقيقي والذي يضمن إنجاز العمل وإتقانه لتحقيق الأهداف مع حسن استغلال الموارد والإمكانات، وأنه لا تزال قيم الروتينية هي المسيطرة، كما لا يتم بصورة كافية تقديم معلومات تكون كافية في معالجة المواقف والمشكلات، قد يرجع إلى كثرة الأعباء الإدارية التي قد تحول دون متابعة الجديد في أساليب الإدارة ومدخلاته، وهنا نجد أن عميد الكلية يمتلك امتلاك المعرفة أو الخبرة بصورة متوسطة.

- جاء بعد " قوة المعلومات المباشرة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٣٣) وانحراف معياري (٠.٤٨) ، وبمستوي متوسط من وجهة نظر العينة، وجاءت العبارات (١، ٣) بدرجة عالية، بينما جاءت باقي العبارات (٢، ٤، ٥، ٦) بدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (١) " يستخدم الحجة والإقناع في الدفاع عن وجهة نظره والتأثير على المرؤوسين " بمتوسط حسابي (٣.٥٥). وانحراف معياري (٠.٧٣)، بينما جاءت العبارة (٤) ونصها " يقدم أسباب وتبريرات علمية ومنطقية لتغيير كيفية معالجتنا للمواقف والمشكلات " في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣.١٢)، وانحراف معياري (٠.٧٧)، ويعزى ذلك بأن عميد الكلية قادرا توصيل كافة القرارات والتعليمات لكافة المرؤوسين، وتوفير المعلومات التي تساعدك في إنجاز الأعمال، ويوفر كافة الوثائق التي تقود للتغيير وفق متطلبات الجودة والاعتماد، وربما يرجع الباحث ذلك إلي خبراته التي تؤهله ليعرف أكثر من مرؤوسيه في التعامل مع مواقف محددة أو تقديم أفضل التوجيهات، وهذا يشير إلى إدراك عينة الدراسة أن

خطط عميد الكلية من المحتمل أن تتجح - ليس بسبب خبرة عميد الكلية أو غيرها من العوامل- ولكن بسبب أن عميد الكلية يقدم تبريرات جديدة لتغيير كيفية معالجتنا للمواقف والمشكلات.

- جاء بعد " قوة شرعية الاعتمادية " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٢٣) وانحراف معياري (٠.٤٤) ، وبمستوي متوسط من وجهة نظر العينة، وجاءت العبارة (٥) بدرجة عالية، بينما جاءت العبارات (١، ٣، ٤، ٦، ٧) بدرجة متوسطة، كما جاءت العبارة رقم (٢) بدرجة منخفضة، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (٥) " يحرص على تفويض سلطاته للمرؤوسين " بمتوسط حسابي (٣.٦٨). وانحراف معياري (٠.٨٠)، بينما جاءت العبارة (٢) ونصها " يشعرك أن قراراتك غاية الأهمية في نجاح العمل " في المرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (٢.٣٧)، وانحراف معياري (٠.٧٩)، وقد يرجع ذلك إلى كثرة الأعباء الملقاة على عاتق عميد الكلية ، وإيمان عينة الدراسة بأن عميد الكلية حتى لو كان خبيراً فهو في حاجة إلى المساعدة والتعاون من المرؤوسين، إلا أن غالبية عمداء الكليات يظهرون ويدركون ذلك بصورة متوسطة، فعلى الرغم من أهمية تفويض الصلاحيات والسلطات للمرؤوسين - وفق ما أكدت عليه الدراسات - إلا أن غالبية عمداء الكليات يتجهون إلى المركزية في إدارتهم، وضعف عامل الثقة بالمرؤوسين لقتل روح المبادرة ويقلل من الرغبة في طرح الأفكار الإبداعية لدى العمداء ومرؤوسيه، وعدم القناعة من قبل العمداء بقدرات مرؤوسيه.

- جاء بعد " قوة الإعجاب الإيجابي " في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.١٥) وانحراف معياري (٠.٣٨) ، وبمستوي متوسط من وجهة نظر العينة، وجاءت العبارة (١) بدرجة عالية، بينما جاءت العبارات (٢، ٤، ٥، ٦، ٧) بدرجة متوسطة، وجاءت العبارة رقم (٣) بدرجة منخفضة ، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (١) " يلتزم بإنجاز أعماله في المواقف المختلفة ليعود الآخرين على فعل ذلك " بمتوسط حسابي (٣.٤١). وانحراف معياري (٠.٧٤)، بينما جاءت العبارة (٣) ونصها " يستثمر إعجابي بأفكاره في إقناعي برؤية الأشياء من وجهة نظره " في المرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (٢.٣٥)، وانحراف معياري (٠.٩٧)، ويعزي ذلك بأن أفراد العينة يرون أن عميد الكلية شخص لا يختلف عنهم كثيراً حتى يتم تقليده والتماثل مع سلوكياته ، وإن كانوا يرون أنه يؤمن أنهم جميعاً جزء من فريق العمل نفسه على حد سواء، حيث لم تتوفر هذه المهارات بصورة كافية كما لم يؤثر في المجهود المنتظر منه في تزويد العاملين معه بالتغذية الراجعة المستمرة، وهذا يؤدي إلي ضعف عامل الثقة بالمرؤوسين لقتل روح المبادرة ويقلل من الرغبة في طرح الأفكار الإبداعية، وجمود بعض العمداء في أسلوب إدارتهم وتوزيع الصلاحيات وتقسيمها على

المروّسين، بعدم تفضيلهم لتوزيع الصلاحيات ويعتمدون على أنفسهم، ويمارسون الأعمال بأنفسهم مع تفويض بسيط لبعض الصلاحيات أي لا يوفرون قدرًا كافيًا لمروّسيهم في تنفيذ مهامهم ويتمسكون ببعض الصلاحيات ولا يفضلون تفويض السلطة بشكل مطلق، وهذا يتطلب من عميد الكلية امتلاك القوى المناسبة وتوظيفها بطريقة تتلاءم مع نوعية الفساد حتى يتمكن كل منهم من توظيفها بشكل ملائم لإدارته، وبذلك يفنّد عميد الكلية الاعجاب الايجابي من قبل عينة الدراسة ويفنّد في كل ما يتعلق بقدراته وإمكانياته كالرغبة في الإنجاز ، ومدى قوة ما يؤمن به ويعتقد في صحته ، والقدرة على التواصل مع الآخرين والتأثير فيهم ، ومدى ما يمتلكه من مهارات القيادة.

٢-توظيف مصادر القوة الصلبة:

جدول (١٥) يوضح توظيف مصادر القوة الصلبة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	يملك القدرة على مكافأة الآخرين في حالة الانجاز .	3.58	.755	عالية	١
٢	يملك القدرة على مساعدتك في الحصول على الترقية .	3.55	.746	عالية	٢
٣	يملك القدرة على مساعدتك في تحقيق مصالحك الخاص	3.54	.782	عالية	٣
٤	يكافئ المرؤوسين الذين يمثلون لطلباته .	3.50	.735	عالية	٤
	المكافأة اللاشخصية	3.55	0.48	عالية	١
١	يسعى لجعل أمر حصولك على الترقية أكثر صعوبة في حالة معارضتك له .	3.41	.616	عالية	٦
٢	يحرص على صنع أشياء بغیضة وغير سارة لك إذا خالفت أوامره .	3.52	.759	عالية	٢
٣	يحرص على تكليفك بمهام وظيفية غير مرغوبة لديك إذا لم تلتزم بأوامره .	3.60	.752	عالية	١
٤	يتخذ معك مواقف تأديبية بمجرد الوقوع في الخطأ .	3.43	.774	عالية	٤
٥	يملك القدرة على معاينة الآخرين في حالة الخطأ .	3.43	.603	عالية	٥
٦	يسعى لجعل أمر حصولك على مكافأة أكثر صعوبة إذا خالفت أوامره .	3.50	.806	عالية	٣
	القهر اللاشخصي	3.48	0.46	عالية	٢
١	ينوه بين فترة وأخرى أمامك بما قدمه لك من خدمات .	3.68	.814	عالية	١
٢	يقدم بعض الخدمات لأصحاب النفوذ ليضمن ولائهم .	3.29	.760	متوسطة	٣
٣	يشعرك بطريقة أو بأخرى أنك ستحتاج إليه في وقت ما .	3.26	.810	متوسطة	٥
٤	يلبي العديد من طلباتك لتمتثل لأوامره .	3.20	.827	متوسطة	٧

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٥	يقرن بين الخدمات التي يؤديها لك ومدى التزامك بأوامره .	3.21	.787	متوسطة	٦
٦	يعدك بأشياء في مقابل تأديتك بعض الخدمات .	3.29	.731	متوسطة	٤
٧	ينوه إلى أنك لو صوت وفقاً لرأيه ستصبح صديقاً مقرباً له .	3.61	.793	عالية	٢
٤	شرعية التبادلية	3.36	0.47	متوسطة	٤
١	ينتقد بعنف اتكالية شخص ما على آخر في انجاز أعماله .	3.26	.842	متوسطة	٦
٢	يلفت نظرك إلى أن ارتكابك لبعض لأخطاء في الماضي تجعلك مدين له بإصلاحها .	3.56	.858	عالية	٢
٣	يرفض تكليف فرد بإصلاح ما أفسده فرد آخر قادر على إصلاح ما أفسده .	3.36	.740	متوسطة	٣
٤	يقدر كل فرد على حسب أعماله وإنجازاته .	3.60	.771	عالية	١
٥	يلزمك بإنجاز الأعمال التي لم تفعلها سابقاً على ما يرام .	3.27	.790	متوسطة	٥
٦	يتصرف من مبدأ أنه من العدالة من أفسد شيئاً فعليه إصلاحه .	3.35	.785	متوسطة	٤
٣	شرعية العدالة والمساواة	3.39	0.42	متوسطة	٣
١	يعاملك بأساليب غير ودودة ومثبطة للهمة إذا لم تنفذ تعليماته على النحو المطلوب .	3.40	.710	عالية	٤
٢	يسبب لك المتاعب بمجرد استنكاره لك أو لأفعالك .	3.43	.588	عالية	٣
٣	يلفت نظرك بطريقة أو بأخرى تجنب كراهيته لك .	3.57	.841	عالية	١
٤	يهددك دوماً بطريقة أو بأخرى بوضعك على القائمة السوداء إذا لم تمتثل لأوامره .	3.10	.803	متوسطة	٦
٥	يستخدم أساليب الضغط المختلفة لتنفيذ القرارات .	3.55	.848	عالية	٢
٦	يعاملك بعنف إذا كان أدائك أقل من المستوى المطلوب .	3.19	.803	متوسطة	٥
٥	القهر الشخصي	3.36	0.32	متوسطة	٥
	توظيف مصادر القوة الصلبة	3.42	0.31	عالية	

يتضح من الجدول السابق أن توظيف مصادر القوى الصلبة لدي عمداء كليات جامعة جنوب الوادي جاءت بدرجة عالية (٣.٤٢)، وانحراف معياري (٠.٣١)، ويمكن تناول كل بعد من هذه الأبعاد على النحو التالي:

-جاء بعد "المكافأة اللاشخصية" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٣.٥٥) وانحراف معياري (٠.٤٨)، وبمستوي عالي من وجهة نظر العينة، وجاءت جميع العبارات بدرجة عالية، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (١) "يملك القدرة على مكافأة الآخرين في حالة الانجاز" بمتوسط حسابي (٣.٥٨). وانحراف معياري (٠.٧٥)، بينما جاءت العبارة (٤) ونصها "يكافئ المرؤوسين الذين يمثلون لطلباته" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٣.٥٠)، وانحراف معياري (٠.٧٣)، ويعزي أن توقعات العاملين من أن قيامه بعمله بالوجه

المطلوب وإطاعته لعميد الكلية سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل العميد، هي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره من تأدية واجباته أو عدم إطاعته لرئيسه سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي، حيث يمتلك القدرة على مساعدتهم في الترقية، ومساعدتهم في مصالحهم الخاصة أو زيادة مكافأتهم في حالة تقديره الجيد لأعمالهم من أجل المضي قدماً للأمام، ويرجح الباحث إلي اعتقاد عينة الدراسة بأن عميد الكلية قادر على تقديم المكافآت المادية الملموسة، ولديه القدرة على مكافأة الآخرين، والقدرة على مساعدتك في الحصول على الترقية، يكافئ المرؤوسين الذين يمثلون لطلباته، حيث تمتع القائد بهذه الصلاحيات في هذا المجال يزيد من قدرته على التأثير على مرؤوسيه.

- جاء بعد " القهر اللاشخصي " في المرتبة الثانية ، وبمتوسط حسابي (٣.٤٨) وانحراف معياري (٠.٤٦)، وبمستوي عالي من وجهة نظر العينة ، وجاءت جميع العبارات بدرجة عالية، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (٣) " يحرص على تكليفك بمهام وظيفية غير مرغوبة لديك إذا لم تلتزم بأوامره" بمتوسط حسابي (٣.٦٠). وانحراف معياري (٠.٧٥)، بينما جاءت العبارة (١) ونصها "يسعى لجعل أمر حصولك على الترقية أكثر صعوبة في حالة معارضتك له" في المرتبة الأخيرة بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (٣.٤١)، وانحراف معياري (٠.٦١)، ويرجع إلي قدرة عميد الكلية على قهره من خلال توقيع عقوبات مادية عليه ، ويعزي ذلك بأن المرؤوس فاقد الثقة في العميد ، وكاره له ، ومعتقداً أن مجرد المناقشة معه من الممكن أن تكشف عن نقاط الضعف المهنية التي يمكن أن تصل بطريقة ما إلى الرئاسة العليا، مما يؤدي إلى توقيع عقوبة، أو كتابة تقرير أداء سيئ عنه، أو جعل الأمر في غاية الصعوبة عليه في الحصول على مكافأة أو ترقية .

- جاء بعد "شرعية العدالة والمساواة" في المرتبة الثالثة ، وبمتوسط حسابي (٣.٣٩) وانحراف معياري (٠.٤٢)، وبمستوي متوسط من وجهة نظر العينة ، وجاءت العبارات (٢، ٤) بدرجة عالية وجاءت العبارات رقم (٥، ٣، ١، ٦) بدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (٤) " يقدر كل فرد على حسب أعماله وإنجازاته " بمتوسط حسابي (٣.٦٨). وانحراف معياري (٠.٨١)، بينما جاءت العبارة (١) ونصها " ينتقد بعنف اتكالية شخص ما على آخر في انجاز أعماله" في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣.٢٦)، وانحراف معياري (٠.٨٤)، ويرجع ذلك تصور المرؤوسين أنه ملزم بالاستجابة لطلبات القائد نتيجة لوجود خلل في جهود المرؤوسين والإزعاج الذي سببه للقائد من قبل ، ويرجع ذلك أن عميد الكلية يعمل علي تقدير العاملين معه ويضعه في المكان المناسب ويقدر الأعمال والانجاز لكي يحمس العاملين معه علي العطاء، كما يعمل بصورة غير مرجوة بلفت نظرك إلى أن ارتكابك لبعض لأخطاء في الماضي، وانتقاد العاملين بعنف بسبب الاتكالية في العمل،

وإصلاح ما تم إفساده .

- جاء بعد " شرعية التبادلية " في المرتبة الرابعة، وبمتوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري (٠.٤٧)، وبمستوي متوسط من وجهة نظر العينة ، وجاءت العبارات (١، ٧) بدرجة عالية وجاءت العبارات رقم (٢، ٤، ٣، ٥، ٦) بدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (١) " ينوه بين فترة وأخرى أمامك بما قدمه لك من خدمات" بمتوسط حسابي (٣.٦٨). وانحراف معياري (٠.٨١)، بينما جاءت العبارة (٤) ونصها " يلبي العديد من طلباتك لتمتثل لأوامره " في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣.٢٠)، وانحراف معياري (٠.٨٢)، ويرجع ذلك تصور المرؤوسين أنه ملزم بالاستجابة والطاعة العينية نظراً لما قدمه القائد من منافع استفاد منها المرؤوسين سابقاً، كما لا يتم بصورة تقديم بعض الخدمات لأصحاب النفوذ ليضمن ولائهم، يقرن بين الخدمات التي يؤديها لك ومدى التزامك بأوامره، يعدك بأشياء في مقابل تأديتك بعض الخدمات.

- جاء بعد " القهر الشخصي " في المرتبة الخامسة والأخيرة ، وبمتوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري (٠.٣٢)، وبمستوي متوسط من وجهة نظر العينة ، وجاءت العبارات (١، ٢، ٣، ٥) بدرجة عالية وجاءت العبارات رقم (٤، ٦) بدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (٣) "يلفت نظرك بطريقة أو بأخرى تجنب كراهيته لك " بمتوسط حسابي (٣.٥٧). وانحراف معياري (٠.٨٤)، بينما جاءت العبارة (٤) ونصها " يهددك دوماً بطريقة أو بأخرى بوضعك على القائمة السوداء إذا لم تمتثل لأوامره. " في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣.١٠)، وانحراف معياري (٠.٨٠)، ويرجع ذلك إلي عدم استحسان الشخصي له ولأفعاله قد يؤثر سلباً عليه وعلى معنوياته ، والعميد يعلن استنكاره للمرؤوس بعنف عندما لا ينفذ المطلوب على النحو المتفق عليه سابقاً، يعاملك بأساليب غير ودودة ومثبته للهمة إذا لم تنفذ تعليماته على النحو المطلوب، يلفت نظرك بطريقة أو بأخرى تجنب كراهيته لك، يستخدم أساليب الضغط المختلفة لتنفيذ القرارات .

ويرى الباحث أن عميد الكلية قد يمتلك نوعاً ما القدرة على جعل أمر الحصول على المكافأة أو الترقية أمراً بالغ الصعوبة في حالة عدم تأدية الأعمال على النحو المطلوب ، إلا أن عمداء الكليات لا يقومون بفعل ذلك ، وذلك ربما نظراً لأنهم يدركون أن أسلوب القهر بنوعيه لا يصلح مع أعضاء هيئة التدريس ، كما أن قوة القهر بدأت تتخفف من خلال إجراءات الشكاوى والتظلمات والتنشيط في العمل، وأن العديد من المرؤوسين لا يرغبون في التماثل مع السلطة الاستبدادية ، فضلاً عن عدم رغبة عمداء الكليات في تكوين عداوات مع مرؤوسيهم تزيد من أعبائهم ، وقد يرجع الباحث ذلك إلى حداثة بعض عمداء الكليات ، وقلة الدورات التدريبية ، وعدم وجود معايير واضحة لاختيارهم ، وقلة أعضاء هيئة التدريس ، وقلة

الاحتكاك العلمي والإداري ، وانخفاض تمويل المؤتمرات والندوات المحلية والدولية والأبحاث البينية والتشاركية داخل القسم وخارجه .

٣- درجة توظيف عميد الكلية للقوة الناعمة والصلبة بوجه عام، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (١٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة ترتيب أبعاد توظيف مصادر القوة من قبل عميد الكلية

م	نوع القوة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب القوة	درجة توظيف القوة
١	الناعمة	٣.٣٥	٠.٢٩	٢	متوسطة
٢	الصلبة	٣.٤٢	٠.٣١	١	عالية
	الدرجة الكلية لتوظيف مصادر القوى	٣.٣٨	٠.٣٠		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لتوظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة ، كما جاءت القوة الصلبة في المركز الأول ، بينما جاءت القوة الناعمة في المركز الثاني ، وهذا يرجع هذا بوجه عام إلى امتلاك عمداء الكليات للقوة الصلبة أكثر من القوة الناعمة . كما يوضح عثمان الخضر (٢٠٠٥، ١) أنه لكي يتمكن المديرون من تحقيق أهدافهم سواء ما يتعلق منها بأهدافهم الشخصية أو أهداف منظماتهم فإنهم يلجأون إلى التسلح بأنواع القوى المختلفة التي تتنوع وتنبين مظاهرها، وكلما زادت قوة الفرد داخل التنظيم كلما زادت احتمالية نجاحه في تحقيقه لأهدافه سواء كانت تنظيمية أو شخصية . القوة ليست فقط امتلاك أسباب القوة ولكن القدرة على توظيفها لتحقيق أهداف صاحب القوة.

وهذا يتفق مع دراسة سمر الفلاح (٢٠١٦)، أحمد بوسهمين وسارة مومني (٢٠١٨)، وعلاء الدين خليل (٢٠٢١)، واختلفت مع Gupta & Sharma,(2010) وكشفت أن الإذعان القائم على القوة الناعمة أعلى ارتباطاً من الإذعان القائم على القوة الصلبة، وأن التوازن في استخدام القوة الناعمة والصلبة يؤثر إيجابياً في جودة التفاعل بين الرئيس والمرؤوس ، والامتثال ، وموقف المرؤوسين تجاه الرؤساء ، واختلفت مع ما أكده Awan, Manazar,(2015) والذي أشار إلى أن القوة الصلبة لا تسهم إلا بنسبة ١٥ ٪ في نجاح الفرد، في حين أن ٨٥ ٪ من النجاح يرجع إلى القوة الناعمة، وان اكتساب القوة الناعمة يساعد على اكتشاف ثقافة جديدة وحلول فعالة وطرق مبتكرة مع إمكانات متزايدة لتحسين رفاهية المنظمة .

ولهذا يوضح McClelland and Boyatzis,(1982) أن الحاجة العالية للقوة وامتلاكها هي السمة المميزة للمديرين الناجحين، كما يرى Kanter (1977) من خلال

فحصه للمؤسسات أن عدم امتلاك الإدارة للقوة هي من أهم المعوقات المؤسسية ، فالمرؤوس يريد من رئيسه امتلاك القوة حتى يمدّه بالعناصر الضرورية لأداء وظائفه بنجاح .
٤- ترتيب توظيف القوى الفرعية للقوة الناعمة والصلبة لدى عمداء الكليات ، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (١٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة المتاحة عمداء الكليات

م	نوع القوة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب بالنسبة للقوة المنتمية إليها	الترتيب بالنسبة للقوة بوجه عام	درجة توظيف القوة
١	قوة الخبير الإيجابي	٣.٤٦	٠.٢٨	٢	٤	عالية
٢	الإعجاب الإيجابي	٣.١٤	٠.٣٨	٥	١٠	متوسطة
٣	المعلومات المباشرة	٣.٣٣	٠.٤٨	٣	٨	متوسطة
٤	شرعية الاعتمادية	٣.٢٣	٠.٤٤	٤	٩	متوسطة
٥	المكافأة الشخصية	٣.٥٦	٠.٣٥	١	١	عالية
٦	المكافأة اللاشخصية	٣.٥٥	٠.٤٨	١	٢	عالية
٧	القهر اللاشخصي	٣.٤٨	٠.٤٦	٢	٣	عالية
٨	شرعية التبادلية	٣.٣٦	٠.٤٧	٤	٦	متوسطة
٩	شرعية العدالة والمساواة	٣.٣٩	٠.٤٢	٣	٥	متوسطة
١٠	القهر الشخصي	٣.٣٦	٠.٣٢	٥	٧	عالية

يتضح من الجدول السابق أن توظيف عميد الكلية لجميع مصادر القوى الناعمة والصلبة جاءت بدرجة عالية ومتوسطة، وقد جاءت قوة توظيف المكافأة الشخصية بدرجة عالية في المرتبة الأولى بين القوى الصلبة والقوة الناعمة بوجه عام، وهذا يشير إلى إدراك عينة الدراسة أن عميد الكلية قادر على إشعارهم بأهمية ما يقومون به ، وتفجير طاقاتهم لصالح العمل ، كما أن لديهم قناعات بقدرته على حل مشاكلهم في أجواء التفاهم والانسجام ، وإقامة علاقات طيبة مع زملائه واحترامه لشخصياتهم رغم الاختلاف والتباين في وجهات النظر دون أن يضر بمصلحة العمل ، اعتقاد المرؤوسين أن استحسان المير الشخصي له ولأعماله في غاية الأهمية ، وسوف يؤثر عليه إيجابياً، أو يشعر الرئيس المرؤوس بالتقدير والاحترام لأدائه عمله على النحو المطلوب، إن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته، وإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفع مستوى الأداء، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين، وإبراز الإمكانيات المناسبة، وتشكيل السلوك، وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

وجاءت قوة توظيف المكافأة اللاشخصية في المرتبة الأولى بين القوى الصلبة والثانية بين القوى بوجه عام، حيث يدرك عينة الدراسة أن عميد الكلية يمتلك بصورة عالية القدرة على

مساعدتهم في الترقية ، ويمتلك القدرة على مساعدتهم في مصالحهم الخاصة أو زيادة مكافآتهم في حالة تقديره الجيد لأعمالهم من أجل المضي قدماً للأمام، واعتقاد المرؤوسين أنه قادر على تقديم المكافآت المادية الملموسة .

- وجاءت قوة توظيف القهر الشخصي بدرجة متوسطة في المرتبة الخامسة بين القوة الصلبة والسابعة بين القوة بوجه عام، وقد يرجع ذلك -وفق استجابات العينة- إلى أن عميد الكلية قد يمتلك القدرة بصورة متوسطة على أن يكون فاطر المشاعر ومثبط للهمة إذا لم يؤديوا أعمالهم على النحو المطلوب ، وقدرته على تكليفهم بمهام غير مرغوبة لديهم، أو صنع أشياء بغیضة لهم ، اعتقاد المرؤوسين أن عدم استحسان القائد الشخصي له ولأفعاله قد يؤثر سلباً عليه وعلى معنوياته .

- وجاءت قوة توظيف القهر اللاشخصي في المرتبة الثانية بين القوة الصلبة والثالثة بين القوة بوجه عام، وقد يرجع ذلك إلى وجود صلاحية هذه القوة بالنسبة للعمل الجامعي في ظل الحرية الأكاديمية والتظلمات والشكاوى والمكانة الاجتماعية للأستاذ الجامعي ، فيرى المرؤوسون أن بعض الاستراتيجيات المتضمنة في هاتين القوتين جاءت متوسطة (مثل: التحذير بطريقة أو بأخرى من تجنب كراهيته لهم، أو التسبب في المتاعب للمرؤوسين بمجرد استنكاره لهم، أو التهديد، أو المعاملة بعنف إذا كان الأداء أقل من المستوى المطلوب ، أو جعل الأمر أكثر صعوبة للحصول على مكافأة وصنع أشياء بغیضة وغير سارة في حالة مخالفة الأمر، أو التصرف وكأن المرؤوسين يجب ألا يخالفوا أمره، المعاملة بفتور وبأسلوب غير ودود ومثبط للهمة عند عدم تأدية المهام على النحو المطلوب، أو اتخاذ مواقف تأديبية في حالة التمرد، أو استخدام أساليب مختلفة للضغط في تنفيذ القرارات (الإلحاح والتذكير)، وإشعار المرؤوسين بامتلاكه القوة على معاقبتهم، أو جعل أمر الترقية أكثر صعوبة في حالة مخالفتهم له) . وهذا يوضح ميل عمداء الكليات تكوين عداوات مع المرؤوسين.

- وجاءت قوة توظيف المعلومات المباشرة في المرتبة الثالثة بين القوة الناعمة والثامنة بين القوة بوجه عام بدرجة متوسطة، وهذا راجع من وجهة نظر العينة إلى امتلاكهم لهذه القوة بدرجة متوسطة ، وتنشأ القوة من خلال القدرة علي السيطرة والتحكم في تدفق وتفسير المعلومات الممنوحة للأخرين في الكلية، والقدرة على الإقناع أو تقديم معلومات لشخص ما تمكنه من صنع القرار مصحوبة بشرح وتفسير منطقي ومعلومات جديدة تفضل التغيير ، ويعد القائد الإداري الذي يمتلك القدرة علي ترسيخ معلوماته وكيفية التحكم بها مصدراً لقوة المعلومات.

- وجاءت قوة توظيف الخبر الإيجابي في المرتبة الثانية بين القوة الناعمة والرابعة بين القوة بوجه عام بدرجة عالية، وتتمثل في امتلاك المعرفة أو الخبرة في مجال محدد في غاية ،

وتتمثل في التحكم في سلوك الآخرين والتأثير فيهم عن طريق امتلاك كفاءات ومواهب ومعرفة متخصصة معترف بها، أساسها المعرفة وامتلاك المعلومات والمهارات والقدرات وإمكانية التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي وحل المشكلات، مما يجعلهم أكثر قدرة على تقديم المشورة.

- وجاءت قوة توظيف شرعية العدالة والمساواة في المرتبة الثالثة بين القوة الصلبة والخامسة بين القوة بوجه عام بدرجة متوسطة، تصور عينة الدراسة أنه ملزم بالاستجابة لطلبات عميد الكلية نتيجة لوجود خلل في جهود العاملين بالكلية والإزعاج الذي سببه لعميد الكلية من قبل. وجاءت شرعية التبادلية في المرتبة الرابعة بين القوة الصلبة والسادسة بين القوة بوجه عام ، ويرجع ذلك إلى أن معظم الاستجابات على بنودها جاءت بصورة متوسطة (مثل : التلميح للمرؤوسين بالتقرب إليهم إذا غيروا وجهة نظرهم وفق ما يراه، إشعار المرؤوسين بطريقة أو بأخرى أنهم سيحتاجون إليه ، أو الوعد بأشياء مقابل تأديتهم بعض الخدمات له)، أو بصورة منخفضة (التنويه بما قدمه لك من خدمات ، تلبية العديد من الطلبات للامتثال له في المقابل، التنويه بأنه سيصبح صديقاً لمن يصوت وفقاً لرأيه).

- وجاءت قوة توظيف الإعجاب الإيجابي في المرتبة الخامسة بين القوة الناعمة والعاشرة بين القوة بوجه عام بدرجة متوسطة ، وهذا يرجع إلى أن عينة الدراسة قد يعجبون ببناء عمداء الكليات لعلاقتهم معهم بطريقة ودودة ومفتوحة وصریحة، والتزامهم الصدق والشفافية والثقة أثناء تعاملهم معهم ، وتعاملهم بالمثل أثناء مشاركتهم في بعض الأنشطة، إلا أنهم في المقابل لا يرون أنهم يعجبون بأفكارهم وتصرفاتهم بالصورة الكافية ، كما أنه لا يرون فيه الشخص الملتزم بأعماله حتى يؤثر فيهم ويعودهم على ذلك ، فضلاً عن أنه يحرص على استخدام استراتيجيات أسلوب الفريق بصورة متوسطة على الرغم من إيمانه بأهمية ذلك ، ومن ثم فهم يرون أنه شخصية عادية لا تصل إلى التأثير فيهم حتى يجب تقليده والتماثل معه ، ومن ثم لا يمثل نموذجاً مثالياً للقائد الناجح التي يجب أن تكون شخصيتهم وتصرفاتهم مثله تماماً .

- وجاءت قوة توظيف شرعية الاعتمادية في المرتبة الرابعة بين القوة الناعمة والتاسعة بين القوة بوجه عام ، وهذا يرجع التزاما لمساعدة الناس، وغالبا يكون اتجاه هذا النوع من القوة إلى الأسفل مما يجعل المرؤوسين يتعاونون مع الفرد بسبب كونه مديرا مما يجعلهم يقبلون أوامره، حيث ان وظيفة المدير تعطيه حق إصدار الأوامر وتوجيه مرؤوسيه وعندما يكون أساس القوة رسميا يكون جهد الفرد قليلا في إقناع الآخرين إلى أن عمداء الكليات على الرغم من أهمية هذه القوة في إنجاز الأعمار وتسهيلها، وقلة أعضاء هيئة التدريس ، وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق عميد الكلية (فهو يشرف على الشؤون العلمية والإدارية والمالية في الكلية في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الجامعة ومجلس الكلية وفقاً لأحكام القوانين واللوائح

والقرارات المعمول بها.
(ب) : للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة البحث الحالي، والذي نصه "ما واقع نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري لدى عمداء كليات جامعة جنوب الوادي؟" تم إتباع الآتي :
 ولتحقيق ذلك تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة (من الفقرات الواردة في أداة الدراسة، التي تقيس ثقافة مكافحة الفساد الإداري لدى عمداء الكليات بجامعة جنوب الوادي: والبالغ عددها (٢٦) فقرة ، وتمثلت (الثقافة الوقائية ، الثقافة العقابية، الثقافة العلاجية كما يوضح جدول (١٨)

جدول (١٨)

واقع نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	يعمل على ترسيخ السياسات التي تعزز النزاهة والشفافية والمساءلة.	3.20	.824	متوسطة	٥
٢	يضع معايير في اختيار موظفين جدد.	3.21	.782	متوسطة	٤
٣	يحرص على إجراء تقييم دوري للتعليمات الإدارية .	3.39	.696	متوسطة	١
٤	يعزز نشر ثقافة الاخبار عن الفساد وحماية المبلغين.	2.94	1.159	متوسطة	٦
٥	ينفذ استراتيجية إعلامية متكاملة للتوعية والاعلام والترويج لثقافة مكافحة الفساد.	3.35	.785	متوسطة	٣
٦	يعمل على عقد ندوات ومحاضرات تعزز ثقافة الوقاية من الفساد.	1.68	.836	منخفضة	٨
٧	يعمل على استثمار الموارد البشرية قادرة على الابداع والبناء.	3.36	.650	متوسطة	٢
٨	ينمي وعي عضو هيئة التدريس / الموظف بمختلف أشكال الفساد.	2.19	1.052	منخفضة	٧
	الثقافة الوقائية	2.91	0.33	متوسطة	٢
١	يجرم الفساد ويحدد العقوبة.	3.18	.986	متوسطة	٣
٢	يحرص على الجدية في تطبيق القانون على الجميع.	1.87	.863	منخفضة	٩
٣	يوجد تسلسل في العقوبات حسب نوع الفساد.	3.14	.919	متوسطة	٤
٤	يعاقب المسيء على اساءته.	3.38	.673	متوسطة	١
٥	يرفض أي استثناءات في العقوبات.	2.70	.948	متوسطة	٥
٦	ينشر عقوبة أي مفسد على باقي الكليات.	2.15	.956	منخفضة	٦
٧	يلجأ للقضاء ومحاسبة أي موظف يثبت فساده داخل الكلية.	2.07	.939	منخفضة	٧
٨	يرفض اللجوء لوسائل الاعلام للإبلاغ عن المفسدين.	1.84	.857	منخفضة	٨
٩	يعمل على تطويع القوانين حسب المصلحة.	3.28	.847	متوسطة	٢
١٠	يوجد تسلسل في العقوبات حسب حجم الفساد.	1.76	.848	منخفضة	١٠
	الثقافة العقابية	2.53	0.28	متوسطة	٣
١	يلتزم بالموضوعية وعدم التمييز بين العاملين.	3.05	.960	متوسطة	٦
٢	ينبه عضو هيئة التدريس/ الموظف المخطئ حتى لا يتكرر	3.40	.759	متوسطة	١

				ذلك.
٥	متوسطة	986	3.18	يعمل على متابعة الترقيات الإدارية.
٢	متوسطة	650	3.36	يمنح العاملين الحوافز لحثهم على الأداء الجيد.
٤	متوسطة	790	3.27	يكافئ العاملين على تميزه.
٣	متوسطة	698	3.34	يفعل دور مجالس الطلاب في الرقابة والمتابعة.
٧	منخفضة	891	2.33	يفعل دور المجتمع المحلي في مكافحة الفساد.
٨	منخفضة	836	2.10	يفعل دور الاعلام لنشر ثقافة مكافحة الفساد.
١	متوسطة	0.28	3.00	الثقافة العلاجية
	متوسطة	0.17	2.79	ثقافة مكافحة الفساد

يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة يرون أن ثقافة مكافحة الفساد الإداري جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٧٩) وانحراف معياري (٠.١٧)، ويرجع ذلك إلى عميد الكلية يحتاج إلي نشر ثقافة مكافحة الفساد من خلال نظام تتكامل مدخلاته والتي تتمثل في ثلاث (عقابية ، وقائية، علاجية) تتفاعل مع بعضها البعض خلال العمليات لتصل إلى المخرجات المتمثلة بوجود جامعة تدعم مكافحة الفساد الإداري وتنتشر تلك الثقافة بين العاملين، حيث تتفق مع دراسة نور الحيايلى (٢٠١٣)، دراسة عبدالرازق محمد زيان (٢٠١٥)، ساره صالح عياد ، هيفاء بنت عبدالرحمن بن صالح (٢٠١٧)، دراسة خولة عبدالله (٢٠١٨)، دراسة عبدالحليم القباني، جعفر موسى (٢٠١٨)، دراسة عماد أمين (٢٠٢٠)، دراسة السيد فتوح (٢٠٢٠).

-جاء بعد " الثقافة العلاجية " في المرتبة الأولى ، وبمتوسط حسابي (٣.٠٠) وانحراف معياري (٠.٢٨)، وبمستوي متوسط من وجهة نظر العينة ، وجاءت العبارات (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦) بدرجة متوسطة وجاءت العبارة رقم (٧ ، ٨) بدرجة منخفضة، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (٢) " ينبه عضو هيئة التدريس/ الموظف المخطئ حتى لا يتكرر ذلك" بمتوسط حسابي (٣.٤٠). وانحراف معياري (٠.٧٥)، بينما جاءت العبارة (٨) ونصها " يفعل دور الاعلام لنشر ثقافة مكافحة الفساد." في المرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (٢.١٠)، وانحراف معياري (٠.٨٣)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عميد الكلية كما وضع الوقاية للفاستدين وضعت علاج لمنع الفساد ومكافحته من خلال تفعيل أدوار الجهات الرسمية وغير الرسمية واستخدام الحوافز والمكافآت والمتابعة سواء في الحوافز أو الترقيات وهذا يخلق علاج فعال لمنع ومكافحة الفساد الإداري، كما سياسة عميد الكلية لا ترتقي لوضع خطط إجرائية تستفيد من مشاركة جميع الجهات المعنية علي ضوء أهداف واضحة تضمن تعزيز أنظمة الشفافية والمساءلة كاستثمار التوجه نحو إعداد استراتيجية قومية لمكافحة الفساد ووجود لجنة للشفافية والنزاهة في دعم البرامج والمشروعات، كإعداد الدراسات

الاحصائية حول قضايا الفساد والاجراءات المضادة له ومتابعتها، كإعداد تقرير سنوي يقوم علي مراجعة مؤشرات الفساد الدولية في مجال الخدمات التعليمية، ومدى التقدم في محاربة الفساد أو القصور في علاجه، وقلة تفعيل أخلاقيات الوظيفة العامة وتعزيز التربية ضد الفساد، وتنمية الوعي الحقوقي والاستشارات القانونية، والافصاح العام للموظفين وأعضاء هيئة التدريس عن أداء وممارسات المؤسسة في ضوء مفهوم المواطنة التي ينبغي أن تكون أساسا للعلاقة بين المؤسسة والجمهور، مع توظيف وحدات الجودة والمعلومات والاحصاء ، والتنسيق معها في تطبيق مؤشرات لتقييم الأداء التعليمي.، وتفعيل دور النقابات العمالية وانتخاباتها الدورية، ودور مجالس الطلاب في الرقابة والمتابعة.

- جاء بعد " الثقافة الوقائية " في المرتبة الثانية ، وبمتوسط حسابي (٢.٩١) وانحراف معياري (٠.٣٣)، وبمستوي متوسط من وجهة نظر العينة ، وجاءت العبارات (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٧) بدرجة متوسطة وجاءت العبارة رقم (٦ ، ٨) بدرجة منخفضة، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (٣) " يحرص على إجراء تقييم دوري للتعليمات الإدارية " بمتوسط حسابي (٣.٣٩). وانحراف معياري (٠.٦٩)، بينما جاءت العبارة (٦) ونصها " يعمل على عقد ندوات ومحاضرات تعزز ثقافة الوقاية من الفساد. " في المرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (١.٦٨)، وانحراف معياري (٠.٨٣)، وهذا يعني أن سياسات عميد الكلية لا ترقى إلى تحقيق المنشود من الثقافة الوقائية، فما زالت في حاجة لإجراء تقييم دوري للتعليمات الإدارية ، كما هناك فجوة كبيرة بين الاجراءات الادارية وإجراء التقييم الذاتي للكلية بشكل دوري وذلك لعلاج فجوات الأداء وتحسين الخدمات التعليمية، وفي حاجة إلى آليات فعالة من الرقابة لضمان الشفافية والنزاهة ونشر ثقافة الاخبار عن الفساد وحماية المبلغين، ويحتاج إلي استراتيجية إعلامية متكاملة للتوعية والاعلام والترويج لثقافة مكافحة الفساد، كما يوجد ضعف بتنمية وعي الموظفين بمختلف أشكال الفساد، وبالتالي في حاجة إلي عقد ندوات ومحاضرات لتعزيز ثقافة الوقاية من الفساد، من خلال تعزيز وتنمية الثقافة العامة مع تطبيق لائحة السلوك الوظيفي وترسيخ أدبيات الوظيفة العامة بكليات الجامعة، مع نشر دليل مرجعي يوضح الحقوق والواجبات يتم تعميمه علي كافة المستويات التنظيمية، وتطوير أدلة إرشادية بنك واللوائح والتشريعات في مجال مكافحة الفساد الاداري.

- جاء بعد " الثقافة العقابية " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٥٣) وانحراف معياري (٠.٢٨)، وبمستوي متوسط من وجهة نظر العينة ، وجاءت العبارات (١ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٩) بدرجة متوسطة وجاءت العبارة رقم (٢ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ١٠) بدرجة منخفضة، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (٤) " يعاقب المسيء على اساءته" بمتوسط حسابي (٣.٣٨). وانحراف معياري (٠.٦٧)، بينما جاءت العبارة (١٠) ونصها " يوجد تسلسل في العقوبات حسب نوع الفساد "

في المرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (١.٧٦)، وانحراف معياري (٠.٨٤)، وهذا يعني أن سياسات عميد الكلية لا ترتقي لتطبيق التدابير القانونية اللازمة لتعزيز سيادة القانون لمكافحة الفساد، وكشف حالات الفساد وإعلانها للرأي العام، عملاً مع مبدأ الشفافية، لتراخي في تطبيق القانون على الجميع، مع وجود استثناءات في العقوبات، وفي نفس الوقت يجب أن يعاقب الذين يتقاعسون أو يسيئون العمل من الموظفين ولا يتركون بلا رادع يعيدهم إلى دائرة الصواب ويمنع غيرهم من الاقتداء بهم في تخاذلهم وإهمالهم. والإخلال بواجبات الوظيفة من شأنه إثارة المسؤولية التأديبية للموظف، والخطأ يمكن أن يؤدي إلى إثارة نوعين من المسؤولية هما المسؤولية الجنائية والمسؤولية المدنية.

جدول (١٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة ترتيب أبعاد ثقافة مكافحة الفساد الإداري المتبعة من قبل عميد الكلية

م	ثقافة مكافحة الفساد الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	الثقافة الوقائية	٢.٩١	٠.٣٣	٢	متوسطة
٢	الثقافة العقابية	٢.٥٣	٠.٢٨	٣	متوسطة
٣	الثقافة العلاجية	٣.٠٠	٠.٢٨	١	متوسطة
	الإجمالي	٢.٨١	٠.٣٠		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن معظم الأبعاد المستخدمة جاءت بصورة متوسطة، وقد احتلت الثقافة العلاجية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٠٠)، يليه على التوالي: الثقافة الوقائية (٢.٩١)، والثقافة العقابية (٢.٥٣)، حيث تتفق الدراسة مع دراسة نور الحياي (٢٠١٣)، دراسة فوزية سكران (٢٠١٧)، ساره صالح عياد، هيفاء بنت عبدالرحمن بن صالح (٢٠١٧)، ويفسر الباحث النتائج السابقة التي تشير إلى نشر عمداء الكليات استخدام الثقافة الوقائية والثقافة العلاجية والثقافة العقابية بصورة غير مرجوة، إلى أنهم يشجعون فكرة أن الجميع في قارب واحد، واستخدام طريقة (خد وهات) للتوصل إلى حل يرضى جميع الأطراف، بالرغم من أهمية هذه الأبعاد في نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري، إلا أن عمداء الكليات ما زالوا يمتلكون معظم المهارات والاستراتيجيات المرتبطة بها بصورة متوسطة نسبياً، وهذا ناتج عن قلة الدورات التدريبية المرتبطة بمكافحة الفساد الإداري.

ج) : للإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة البحث الحالي، والذي نصه " ما دلالة الفروق حول توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري لدي عمداء كليات جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية تعزى للمتغيرات (طبيعة العمل، الوظيفة القيادية)؟ تم اختبار الفرضيات التالية:

أ. الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة البحث حول توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري لدي عمداء كليات جامعة جنوب الوادي تُعزى لاختلاف طبيعة العمل، ولاختبار هذه الفرضية؛ تم استخدام اختبار (T-Test)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٢٠)

اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة البحث حول توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري لدي عمداء كليات جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية تُعزى لاختلاف طبيعة العمل

(T-test)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة العمل	مجموع محوري الاستبانة
مستوى الدلالة	قيمة (ت)					
٠.٧٩	١.٧٦٥	١٠٤,١٥	٢٨٥.٠٢٢٢	٩٠	أكاديمي	الدرجة الكلية
		١٥,٨٤٠	٢٨٠.٣٤٠٩	١٣٢	إداري	للاستبانة

قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (١، ٢٢٠) ومستوي دلالة (٠.٠١) = ٢,٥٧ ، وعند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ١,٩٦

يوجد دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠١) * يوجد دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٥)

يتضح من جدول (٢٠)، بأنه لا توجد فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري لدي عمداء كليات جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية تُعزى لاختلاف طبيعة العمل، في الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بعد تطبيق اختبار (T-test). وتعزى هذه النتيجة بصفة عامة إلى التساوي النسبي بين أعداد عينة البحث من القيادات الأكاديمية والإدارية، وتشابه الخلفية العلمية والبيئة التعليمية التي جاء منها كلا النوعين، وكلا النوعين يتعامل مع العميد.

ب. الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة البحث حول توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري لدي عمداء كليات جامعة جنوب الوادي تُعزى لاختلاف الوظيفة القيادية، ولاختبار هذه الفرضية؛ تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way- ANOVA)، كما بالجدول التالي.

جدول (٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق لدرجة توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري لدي عمداء كليات جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية تبعاً لمتغير الوظيفة القيادية

One-Way ANOVA					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة القيادية	مجموع أبعاد ومحوري الاستبانة
مستوي الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين					
.000	7.204	2524.564	3	بين	18.81107	270.4722	36	وكيل	الدرجة الكلية للاستبانة
		350.425	218	داخل	19.89659	286.8889	54	رئيس قسم	
			221	المجموع	7.89770	292.2857	14	أمناء الكليات	
					18.99516	282.5085	118	مديري الإدارات بالكليات	
					19.49200	282.2387	222	المجموع	

قيمة (ف) الجدولية عند درجات حرية (3، 218) ومستوي دلالة (0,01) = 3,78 وعند مستوي دلالة (0,05) = 2,60

قيمة حجم التأثير لمتغير الوظيفة القيادية على اجمالي الاستبانة بلغ (0,10) علماً بأن (0,01-0,06) يمثل حجم تأثير ضعيف، (0,06-0,13) متوسط، (0,14 فأكثر قوي).

* يوجد دلالة إحصائية عند مستوي (0,01) ** يوجد دلالة إحصائية عند مستوي (0,05)

ينتضح من جدول (٢١)، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري لدي عمداء كليات جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية تبعاً لمتغير الوظيفة القيادية في الدرجة الكلية للاستبانة، وحصل (14) من أمناء الكليات علي أعلى متوسط حسابي في الدرجة الكلية للاستبانة، إذ بلغ (292,28)، يليهم (54) رئيس قسم بمتوسط حسابي (286,88)، يليهم (118) مديري الإدارات بالكليات بمتوسط حسابي (282,50)، ومن بعدهم جاء (36) وكيل بمتوسط حسابي (270,47)، وأن الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0,01)، وذلك بعد تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، إذ بلغت (ف) المحسوبة للأداة ككل (7,204) وهي أكبر من قيمة (ف) الجدولية والتي بلغت (3,78) عند مستوي دلالة (0,01)، وللتحقق من أن الدلالة الإحصائية تتفق مع الدلالة العلمية تم إيجاد قيمة حجم التأثير بواسطة اختبار (مربع إيتا) لقياس أثر متغير الوظيفة القيادية علي اجمالي الاستبانة والذي بلغ (0,6) حيث يشكل قيمة متوسطة للأثر، ولمعرفة عانديه الفروق تم استخدام اختبار (بونفيروني) للمقارنات البعدية وجدول (17) يوضح ذلك.

جدول (٢٢)

نتائج تحليل اختبار (Bonferroni) للفروق بين متوسطات درجة لدرجة توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري لدى عمداء كليات جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية تبعاً لمتغير الوظيفة القيادية

مجموع محوري الاستبانة	الوظيفة القيادية	المتوسط الحسابي	وكيل	رئيس قسم	امناء الكليات	مديري الإدارات بالكليات
الدرجة الكلية للاستبانة	وكيل	270.4722		16.41667*	21.81349*	12.03625*
	رئيس قسم	286.8889	16.41667*		5.39683	4.38041
	امناء الكليات	292.2857	21.81349*	5.39683	-----	9.77724
	مديري الإدارات بالكليات	282.5085	12.03625*	4.38041	9.77724	-----

يتضح من جدول (٢٢)، أن الفروق في الدرجة الكلية للاستبانة لدرجة توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري لدى عمداء كليات جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية تبعاً لمتغير الوظيفة القيادية بين الوظائف القيادية الأربعة (الوكيل، رئيس القسم، وامناء الكليات، ومديري الإدارات بالكليات) كان لحساب عينة وكيل الكلية، وتعزي هذه النتيجة بصفة عامة إلى أن وكيل الكلية مرتبط أكثر من أي وظيفة أخرى بعميد الكلية، فهو معاون لعميد الكلية والمسئول عن تقديم تقارير دورية لعميد الكلية عن سير العمل بالوحدات التابعة له وفقاً للمهام المناطة به، والصعوبات التي تواجهها، وذلك للجهات المعنية خارج الكلية.

د) للإجابة عن السؤال السادس من أسئلة البحث الحالي، والذي نصه "ما العلاقة بين توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة ونشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري لدى عمداء كليات جامعة جنوب الوادي؟"، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين مصادر القوة الناعمة والصلبة ونشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري باستخدام برنامج SPSS، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٢٣)

معاملات ارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة ونشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري لدى عمداء الكليات

م	ثقافة مكافحة	قوة	الإعجاب	المعلومات	شرعية	المكافأة	المكافأة	القهر	شرعية	القهر
---	--------------	-----	---------	-----------	-------	----------	----------	-------	-------	-------

الشخص ي	العدالة والمساواة	التبادلية	اللاشخص صي	اللاشخص ية	الشخصية	الاعتمادية	المباشرة	الإيجابي	الخبير الإيجابي	الفساد الاداري		
.051	.231	.158	.140	.144	.011	.082	.117	.224	.143	1.000	ثقافة مكافحة الفساد الاداري	١
.042	.325	.334	.313	.344	.258	.345	.372	.384	1.000	.143	قوة الخبير الإيجابي	٢
.060	.510	.626	.521	.420	.472	.578	.573	1.000	.384	.224	الإعجاب الإيجابي	٣
.065	.547	.716	.612	.528	.495	.615	1.000	.573	.372	.117	المعلومات المباشرة	٤
.039	.534	.635	.661	.576	.482	1.000	.615	.578	.345	.082	شرعية الاعتمادية	٥
.017	.460	.480	.480	.450	1.000	.482	.495	.472	.258	.011	المكافأة الشخصية	٦
-.127-	.476	.538	.663	1.000	.450	.576	.528	.420	.344	.144	المكافأة للاشخصية	٧
-.061-	.613	.686	1.000	.663	.480	.661	.612	.521	.313	.140	القهر للاشخصي	٨
.032	.596	1.000	.686	.538	.480	.635	.716	.626	.334	.158	شرعية التبادلية	٩
.068	1.000	.596	.613	.476	.460	.534	.547	.510	.325	.231	شرعية العدالة والمساواة	١٠
1.000	.068	.032	-.061	-.127-	.017	.039	.065	.060	.042	.051	القهر الشخصي	١١

معامل الارتباط دال عند مستوي 0.05*

معامل الارتباط دال عند مستوي 0.01**

يوضح الجدول السابق، مصفوفة الارتباط بين متغيرات نموذج الانحدار حيث جاءت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً بين أبعاد توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة وأبعاد ثقافة مكافحة الفساد الإداري، وبين إجمالي كل من القوة الناعمة والصلبة وثقافة مكافحة الفساد الإداري عند مستوى أصغر من (0.01)، وهذا يفسر قدرة عميد الكلية على توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة ينعكس بدوره على نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري، ومن ثم هناك ارتباط مباشر بين القوة الناعمة والصلبة وثقافة مكافحة الفساد الإداري، إذ ينبغي على الجامعة الاهتمام بالقدرات وعمداء الكليات، والعمل على تنميتها لكي تعينها على نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري، لذا فإن اهتمام الجامعة بمصادر القوة الناعمة والصلبة يسهم بشكل كبير في تحقيقها للنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري، ولكي تواجه الجامعة ظاهرة الفساد الإداري ينبغي أن تركز وتعتمد على أبعاد القوة الناعمة والصلبة داخل البيئة الجامعية، ولا بد لمكافحة الفساد الإداري في الجامعات من نشر ثقافة تتضمن مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تتبعها الجامعة في سبيل تحقيق الاقتناع لدى الآخرين في الإبلاغ أو مواجهة

أي حالات فساد تمارس من الإدارة أو الطلاب، كما أن الفساد كسلوك يهدد المصلحة العامة ويعيق عملية التنمية لتبديد الموارد والامكانات، بما يفرض تعزيز توظيف مصادر القوة في الاجراءات والأنظمة والقوانين وأساليب العمل.

ويعزى ذلك إلى أن توظيف مصادر القوة الناعمة تساعد عميد الكلية على اختيار الثقافة المناسبة، فتساعده على وضوح إجراءات العمل وتعظيم مصادر القوة لتلافي الضعف بما يساعد علي استثمار الفرص المتاحة، كما يتضمن العديد من التدابير والاجراءات المحددة التي تتسجم مع مجمل استراتيجيات الاصلاح الاداري، وهيكله السياسات التعليمية إلي تحديث الأطر التنظيمي، ومن ثم تساهم في تقليل من (المحسوبية ، والفساد المنهجي المتكرر ، الرشوة ،الابتزاز) ، وتكوين أجواء وحرية أكاديمية ملائمة للعمل ، فضلاً عن تخفيف مشاعر الغضب لدى المرؤوسين وغيرها، وتظهر هذه النتائج عند استخدام عميد الكلية (للقوة الناعمة) فكلما زادت القوة ، زادت مكافحة الفساد الإداري.

وعلى الرغم من أن الثقافة العقابية تعتمد على الجبر والإكراه من ناحية، وتعتمد القوة الناعمة على الدبلوماسية والإقناع من ناحية أخرى، إلا أن هناك ارتباطاً دالاً موجبا بينهما جميعاً، وهذا يرجع إلى أن امتلاك هذه القوة يوفر نوعاً من السياسة والدبلوماسية تساهم في السيطرة على المرؤوسين وإجبارهم إجباراً قائماً على النفوذ والإقناع والعقلانية والمنطقية، أن المرؤوسين أكثر امتثالاً للرؤساء ذوى القوة الناعمة كما أن الإذعان للرؤساء.

أما بالنسبة للقوة الصلبة، فتشير النتائج إلى ارتباطها مع نشر ثقافة مكافحة الفساد الاداري، وهذا قد يكون أمراً طبيعياً نظراً لما أكدته من ارتباط قوة المكافأة المادية ببعد الثقافة العقابية ، كوسيلة ترغيب وترهيب في زيادة نشر ثقافة مكافحة الفساد، كما ارتبطت قوى التبادلية والقهر الشخصي واللاشخصي مع ثقافة مكافحة الفساد نظراً لاعتماد قوة التبادلية على تبادل المنافع التي قد تتيح الفرصة للسيطرة على المرؤوسين وإجبارهم مقابل نوعاً من الاستسلام من المرؤوسين في مقابل الحصول على بعض المكاسب دون غيرهم من ناحية، وارتباط قوة القهر الشخصي واللاشخصي بالإكراه والإجبار مما يقود إلى الرغبة في السيطرة والإجبار، كما ترتبط قوة شرعية العدالة والمساواة إيجابياً مع نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري ، وهذا يشير إلى أنه يمكن استخدام هذه القوة في الإجبار أو التأثير على المرؤوسين، حيث أنهما يرتبط وجودهما إيجابياً بإذعان المرؤوسين لرؤسائهم ، ومن ثم يمكن استخدام القوة والعدالة في تكليف المرؤوسين بأدوار تكاملية والسيطرة عليهم وإجبارهم عند زيادة الفساد ، ومن جانب آخر فإن هذه القوة تميل إلى الإيجابية من خلال استغلال النفوذ والسلطة والمنصب والقدرة على نشر مكافحة الفساد .

جدول (٢٤)

قيمة (ف) لمعرفة دلالة التنبؤ نشر ثقافة مكافحة الفساد الاداري من خلال توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة (ن=٢٢٢)

قيمة ف					
النموذج المصدر	مجموع المربيعات	درجات الحرية	متوسط المربيعات	قيمة ف	مستوي الدلالة
1	529.783	10	52.978	2.625	.005 ^b
الانحدار					
البواهي	4258.001	211	20.180		
الكلي	4787.784	221			

المتغير التابع: نشر ثقافة مكافحة الفساد الاداري
المنبئات: الثابت، قوة الخبير الإيجابي، الإعجاب الإيجابي، المعلومات المباشرة،
شرعية الاعتمادية، المكافأة الشخصية، المكافأة اللاشخصية، القهر اللاشخصي،
شرعية التبادلية، شرعية العدالة والمساواة، القهر الشخصي.

جدول (٢٥)

دلالة معاملات الانحدار الجزئي في المعادلة التنبؤية بنشر ثقافة مكافحة الفساد الاداري من خلال توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة (ن=٢٢٢)

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة ت	مستوي الدلالة	R	R2	معامل تضخم التباين (VIF)	
	قيمة بيتا	الخطأ المعاري	قيمة بيتا						
1	الثابت	61.093	5.315		11.494	.000	.333a	.111	
	قوة الخبير الإيجابي	.125	.171	.053	.729	.467			1.264
	الإعجاب الإيجابي	.393	.158	.228	2.495	.013			1.986
	المعلومات المباشرة	-.083-	.164	-.052-	-.507-	.613			2.469
	شرعية الاعتمادية	-.219-	.147	-.147-	-1.485-	.139			2.330
	المكافأة الشخصية	-.383-	.177	-.175-	-2.162-	.032			1.553
	المكافأة اللاشخصية	.271	.222	.114	1.224	.222			2.059
	القهر اللاشخصي	-.004-	.182	-.002-	-.020-	.984			2.869
	شرعية التبادلية	.029	.155	.021	.190	.849			2.928
	شرعية العدالة والمساواة	.395	.164	.216	2.409	.017			1.910
	القهر الشخصي	.852	.319	.047	.695	.488			1.067

من أجل معرفة العلاقة بين نشر ثقافة مكافحة الفساد الاداري وبين المتغيرات المنبئة

(المفسرة) (قوة الخبير الإيجابي، الإعجاب الإيجابي، المعلومات المباشرة، شرعية الاعتمادية، المكافأة الشخصية، المكافأة اللاشخصية، القهر اللاشخصي، شرعية التبادلية، شرعية العدالة والمساواة، القهر الشخصي)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، والذي اعتبرت فيه متغيرات (قوة الخبير الإيجابي، الإعجاب الإيجابي، المعلومات المباشرة، شرعية الاعتمادية، المكافأة الشخصية، المكافأة اللاشخصية، القهر اللاشخصي، شرعية التبادلية، شرعية العدالة والمساواة، القهر الشخصي) كمتغيرات منبئة أو مفسرة، نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري كمتغير تابع، أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (٢.٦٢٥) بدلالة (٠.٠٥)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (٠.١١١) من التباين الحاصل في نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري، وذلك بالنظر إلي معامل التحديد (R^2) ، كما جاءت قيمة بيتا غير المعيارية التي توضح العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المنبئة (المفسرة) بقيمة (١١.٤٩٤، ٠.٧٢٩، ٢.٤٩٥، -٠.٥٠٧، -١.٤٨٥، -٢.١٦٢، ١.٢٢٤، -٠.٢٠٠، ٠.١٩٠، ٢.٤٠٩، ٢.٦٩٥). ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تم توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة بمقدار وحدة تم نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري بشكل سليم بمقدار (١١.٤٩٤، ٠.٧٢٩، ٢.٤٩٥، -٠.٥٠٧، -١.٤٨٥، -٢.١٦٢، ١.٢٢٤، -٠.٢٠٠، ٠.١٩٠، ٢.٤٠٩، ٢.٦٩٥)،

كما يوضح الجدول السابق معامل اختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن معامل تضخم التباين للنموذج أصغر من (٣) مما يشير إلي عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري (المتوقع) = ٦١.٠٩٣ (الثابت) + ١.٢٥ (قوة الخبير الإيجابي) + ٣.٩٣ (الإعجاب الإيجابي) + ٠.٨٣ (المعلومات المباشرة) + ٢.١٩ (شرعية الاعتمادية) + ٣.٨٣ (المكافأة الشخصية)، ٢.٧١ (المكافأة اللاشخصية) + ٠.٠٠٤ (القهر اللاشخصي)، ٠.٢٩ (شرعية التبادلية) + ٣.٩٥ (شرعية العدالة والمساواة) + ٠.٨٥٢ (القهر الشخصي).

هـ) للإجابة عن السؤال السابع من أسئلة البحث الحالي والذي نصه "ما المقترحات التي يمكن أن تسهم في توظيف مصادر القوة الناعمة والقوة الصلبة في نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري لدى عمداء كليات جامعة جنوب الوادي؟"، أقترح ما يلي:

١- أن تقوم جامعة جنوب الوادي بوضع خطة استراتيجية متكاملة مرنة لتوظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة داخلها، علي أن يكون أحد أهم ركائزها نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري.

٢- تفعيل أخلاقيات الوظيفة وفق تطوير نظام فعال لخدمة العاملين بالجامعة لتلقي

شكاواهم، مع توفير آلية لمتابعتها، واعتماد مدونات السلوك ومواثيق الشرف أو أخلاقيات عمل تتوافق مع دور الجامعة، تحدد فيها مجموعة من السلوكيات والقيم التي ينبغي مراعاتها في أعمالهم وعلاقتها بالمستفيدين.

٣- إعداد تقرير سنوي عن حالة النزاهة والشفافية في جامعة جنوب الوادي يقوم علي مراجعة مؤشرات الفساد، ومدى التقدم عمداء الكليات في محاربة الفساد أو القصور في علاجه.

٤- فحص ودراسة مصادر القوة التي يمتلكها عمداء الكليات بجامعة جنوب الوادي وتوظيفها للوقوف على نقاط القوة والضعف ومحاولة معالجتها.

٥- تبسيط وترشيد الإجراءات الإدارية وإجراء التقييم الذاتي لكليات جامعة جنوب الوادي بشكل دوري، وذلك لعلاج فجوات الأداء وتحسين الخدمات التعليمية، مع تطوير أدلة إرشادية للجامعة بنظم الخدمة المدنية واللوائح والتشريعات في مجال مكافحة الفساد الإداري.

٦- تعزيز وتنمية الثقافة العامة مع تطبيق لائحة السلوك الوظيفي وترسيخ أدبيات الوظيفة العامة بالجامعة، مع إعداد ونشر دليل مرجعي شامل عن " الحقوق والواجبات" يتم تعميمه علي كافة الكليات.

٧- استثمار التطور التكنولوجي في تحسين جودة العمل الإداري وتطوير اللوائح المنظمة في إطار الشفافية والنزاهة، مع ضرورة تقليل مقاومة عمداء الكليات نحو الإصلاح المؤسسي والتطوير المؤسسي.

٨- تطوير التدابير القانونية اللازمة لتعزيز سيادة القانون وتفعيل قدرات الهيئات المتخصصة بتنفيذ إجراءات مكافحة الفساد علي كافة كليات الجامعة.

٩- تقديم برامج تدريبية بصفة مستمرة في ضوء الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، لرفع قوة القيادات الجامعية بوجه عام عمداء الكليات بوجه خاص، حتى يمكنهم تأدية المهام الموكلة إليهم بفاعلية عالية.

١٠- عقد ورش عمل لبيان أهمية تحديد وقت الشدة ووقت التساهل ومتى يكون الانسحاب ومتى تكون المواجهة أو كيف يتم تجنب رد الفعل السريع.

١١- أن تسعى جامعة جنوب الوادي إلى الاهتمام بنشر الثقافة العلاجية لمكافحة الفساد الإداري من خلال التزاماتها المختلفة، ومتابعتها العادلة، وتفعيل دورها الإعلامي والمجتمعي.

١٢- الاهتمام بالدورات التدريبية الخاصة بمكافحة الفساد الإداري ، حتى يمكن رفع مهارات قيادات جامعة جنوب الوادي للسيطرة الإيجابية على الفساد الإداري ، ومحاولة خلق الانسجام بين وداخل المجموعات، والتحقق من أن هذه العلاقات تصب في صالح العمل

١٣- زيادة وعي عمداء الكليات بالعلاقة بين مصادر القوة التي يمتلكها ومستويات نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري، وتعريفهم بالمجالات والظروف التي يمكن فيها استخدام الاستراتيجية المناسبة ، حتى يمكن الاستفادة من مكافحة الفساد الإداري .

١٤- التكامل بين القوة الناعمة والصلبة يعد أفضل الاستراتيجيات في نشر ثقافة مكافحة

الفساد الإداري ، كما أن التوازن في استخدام القوتين يؤثر إيجابياً في الامتثال للرئيس وجودة التفاعل بينه وبين المرؤوسين وتحديد موقفهم منه.

١٥- وضع معايير لاختيار عمداء الكليات بجامعة جنوب الوادي تتضمن الخبرة والسمات الشخصية ومصادر القوة وأساليب توظيفها والدورات التدريبية التي التحق بها وكيفية نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري ، وغيرها من العناصر التي تمكنه من تأدية أعماله بنجاح.

المراجع

- إبراهيم نوار (٢٠١٧). مصادر القوة الناعمة ومكانة مصر في العالم، المركز العربي للبحوث والدراسات، (٣٠)، ٢٣-٣١.
- أحمد الدسوقي (٢٠١٢). تحليل السياسة العامة المصرية لمكافحة الفساد الإداري: الواقع - الإشكاليات - البدائل، مجلة مصر المعاصرة، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، ١٠٤ (٥٠٦)، ١١٧، ٢١٤.
- أحمد بوسهمين، وسارة مومني (٢٠١٨). أثر القوة التنظيمية واخلاقيات العمل الإدارية على مصادقية عملية توظيف المورد البشري، مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية، الهيئة العالمية للتسويق الإسلامي، ٣ (١).
- أحمد محمد (٢٠١٣). القوة الناعمة المصرية بين الصعود والتراجع، مجلة سياسات عربية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، (٥)، ٧٦-٩١.
- الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد (٢٠٢١). تم الدخول بتاريخ ٢١-١٢-٢٠٢١م، ٤٥:١١م من خلال الرابط <https://academy.aca.gov.eg/ResearchCenter/Stratigic/32> الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٨/٢٠١٩-٢٠٢٢/٢٠٢٣. مركز التخطيط الاستراتيجي، جامعة جنوب الوادي.
- جامعة جنوب الوادي (٢٠٢١). عن الجامعة تم الدخول بتاريخ ٢١ يناير ٢٠٢٠، ١٢:١١م، من خلال الرابط <https://www.svu.edu.eg/ar>
- جامعة جنوب الوادي، كلمة رئيس الجامعة (٢٠٢٠، ديسمبر، ٩). متحدون على مكافحة الفساد. ندوة توعوية بمناسبة اليوم العالمي لمكافحة الفساد.
- جمال عبدالعال (٢٠١٣). الحق في المساءلة والشفافية، التنمية الإدارية، ٣٠ (١٤١)، ٢٠-٢٤.
- حسام بدرأوي، ومحسن يوسف (٢٠١٠). الشفافية ومحاربة الفساد في قطاع التعليم المصري، مكتبة الاسكندرية.
- حسين محمود (٢٠١١). دراسة تحليلية لأسباب الفساد في مصر قبل ثورة ٢٥ يناير نحو رؤية مستقبلية لمنع ومكافحة الظاهرة، القاهرة: مجلس الوزراء، مركز العقد الاجتماعي.
- حمادة المواجدة (٢٠١٤). درجة فاعلية عمداء كليات جامعة جنوب الوادي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسي (رسالة ماجستير). جامعة مؤتة.
- حنان الروبي (٢٠١٩). تدول التعليم العالي كمدخل لتعزيز القوة الناعمة لمصر في ضوء بعض الخبرات العالمية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١١٢ (١١٢)، ٤٠٧-٣٤١.
- خالد أبو زيد (٢٠١٠). أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- خالد عبدالفتاح (٢٠١٨). التعليم والقوة الناعمة لمصر، مجلة الديمقراطية، مؤسسة الأهرام، ١٨ (٦٩)، ١٢٩-١٣٢.
- خالد عبدالوهاب (٢٠١٨). الجامعات وأثرها في حماية المجتمعات من الفساد الإداري : دراسة حالة جامعة الزرقاء الأردن، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء - عمادة البحث العلمي ١٨ (٢)، ٣٠٠-٣١٢.

- خالد القيسي (٢٠٠٥). دليل رقابة الأداء، صنعاء، اليمن، الجهاز المركزي للرقابة المحاسبية، مجموعة بحوث.
- خولة الهباس (٢٠١٨). التدابير الوقائية لمكافحة الفساد الإداري والمالي بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، ٢ (٩)، ١٤٦-١٦٧.
- درمان صادق، وشليمر محمد (٢٠١٤). أثر القوة التنظيمية في التغيير الوظيفي، مجلة جامعة دهوك، (٨)، ٥٢-٧٩.
- رافد عباس، جلال محمد (٢٠٢٠). استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السلیمانیة، مجلة الجامعة الإسلامية بغزة، شئون البحث العلمي والدراسات العليا، ٢٨ (٣)، ٢٠٦-٢٣٣.
- ساره عياد، وهيفاء بنت عبدالرحمن (٢٠١٧). مظاهر الفساد الأكاديمي في الجامعات والمؤشرات التخطيطية للحد منها، مجلة كلية الآداب، جامعة المنصورة - كلية الآداب، (٦٠)، ٩٣٩-٩٧١.
- سعد الشهراني (٢٠٠٥). إدارة عمليات الأزمات الأمنية، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- سعید حريم (٢٠٠٤). إدارة المنظمات، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- سلطان أبو التايه (٢٠٠٣). العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الابداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى، مجلة العلوم الإدارية، ٣٠ (٢)، ٨٠-١١٢.
- سلمي منصور، ابتهاج إسماعيل (٢٠١١). دور مؤسسات التعليم العالي في الحد من الفساد الإداري والمالي: قراءة تحليلية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، بغداد، ٦ (١٦)، ٩٩ - ١٢٤.
- سمر الفلاح (٢٠١٦). أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء كليات جامعة إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير). جامعة مؤتة، الأردن.
- سهير الحبار (٢٠١٢). المحاسبية الأخلاقية في المؤسسات التربوية: الواقع والمأمول، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٥ (٣٨)، ١٣-٣٢.
- شبل بدران، حسن البيلاوي، كمال نجيب، وحسين الدريني (٢٠١٨). مناهج البحث في العلوم التربوية. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- السيد فتوح (٢٠٢٠). الأساليب الإدارية لمكافحة الفساد الإداري وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، الأردن. ٤٧، ٥١-٦٩.
- صالح العامري، وظاهر الغالبي (٢٠٠٥). "المسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات الأعمال" الأعمال والمجتمع. عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- طارق عبدالعال (٢٠١٠). دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع ووضع الليات لمكافحة الفساد المالي والإداري، ورقة عمل، الفكر المحاسبي في مصر، ١٤ (عدد خاص)، ٢-٨٣.
- ظافر القرني (٢٠١٧). الكفايات التكنولوجية للقيادات الأكاديمية بجامعة المجمعة في ظل مستحدثات ثورة المعلومات والاتصال. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (١٧٣)، ج ١، ١٠٧-١٤٨.
- عاصم الاعرجي (١٩٩٥). دراسات معاصرة في تطوير الإداري منظور تطبيقي. عمان، الأردن: دار للنشر والتوزيع.
- عبد الحليم قباني، وجعفر موسى (٢٠١٨). أثر تعزيز ثقافة مكافحة الفساد الإداري من أجل التنمية المستدامة

- والقضاء على البطالة "من وجهة نظر طلاب جامعة الطائف فرع رنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٢ (٧)، مايو، ١١٤-١٣١.
- عبد الرحمن أبو المجد (٢٠١٨). رؤية مستقبلية لتعزيز قيم النزاهة بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، (١٧٩)، ٢٨١-٣٣٨*.
- عبد المجيد الحراشنة (٢٠٠٣). *الفساد الإداري دراسة ميدانية من وجهة نظر الأفراد المرؤوسين في أجهزة مكافحة الفساد الإداري في القطاع الحكومي* (رسالة ماجستير)، جامعة اليرموك، اربد.
- عبدالرازق زيان (٢٠١٥). استراتيجية مقترحة لمواجهة الفساد الإداري والأكاديمي بالجامعة المصرية في ضوء العوامل المفسرة له: دراسة ميدانية، *مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية، ٢٥ (٢)، ١١٧-٢٣٢*.
- عثمان الخضر (٢٠٠٥). *علم النفس التنظيمي*. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- عذاب عباس (٢٠٠٩). دور الرقابة الاداء في الحد من الفساد الإداري والمالي، المعيد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، العراق.
- عصام مطر (٢٠١١). *الفساد الإداري ماهيته، أسبابه، مظاهره الوثائق العالمية والوطنية المعنية بمكافحته دور الهيئات الحكومية وغير الحكومية في مواجهه الفساد*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- علاء الدين خليل (٢٠٢١). دور القوة التنظيمية في تعزيز استقامة القيادة: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. *مجلة العلوم الانسانية، ٢٣ (٢)*. ١-٣٤. تم الدخول بتاريخ ٢٠-١٢-٢٠٢١م، ١٢:٥٣ من خلال الرابط https://journals.alaqsa.edu.ps/index.php/Humanities/article/view/3_published_24
- عقوب بن الرشيد (٢٠١١). الفساد الإداري دراسة ميدانية للأجهزة الحكومية في محافظة حفر الباطن، *مجلة القراءة والمعرفة، القاهرة، (١١٢)، ١٠٨-١٣١*.
- عماد أمين (٢٠٢٠). دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، ١٣ (٤٣)، ٤٧-٨٤*.
- غادة موسى (٢٠١٥). عناصر التكامل والانفصال بين الإصلاح الإداري ومكافحة الفساد، *المؤتمر العربي الأول للإصلاح الإداري والتنمية، مصر*.
- فائزة بعيليش، ونصر الدين بن نذير (٢٠١٩). القيادة الأخلاقية كمدخل في تفعيل مكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف، (٢١)، ٤٠٩-٤٢٤*.
- فوزية سكران (٢٠١٧). التدابير القانونية والإدارية لمكافحة ظاهرة الفساد الإداري : دراسة حالة مصر، *دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - كلية الحقوق والعلوم السياسية، ٩ (١٧)، ١٦٣-١٨١*.
- مازن الزيان (٢٠٢٠). *دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي* (رسالة ماجستير). كلية الادارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة.
- مجدي رمضان، محمد عبد النعيم، ووثام عثمان (٢٠١٩). اثار الفساد في مصر، *مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، ٢٠ (١)، ج ١، ١٥٦-١٧٦*.
- مجمع اللغة العربية (١٩٩٨). *المعجم الوجيز*، دار الفكر العربي، ١ (١).

- محمد حمادات (٢٠١٣). مظاهر الفساد الأكاديمي، وأسبابه، وسبل علاجه كما يدركها أعضاء هيئة التدريس، *مجلة العلوم التربوية والنفسية، الأردن، ١٤ (٤)، ٥٤٥-٥٧٦.*
- محمد آميدي (٢٠١٠)، *الفساد في كردستان واليات المعالجة، أربيل العراق: مطبعة شهاب.*
- محمد عطية (٢٠٠٧)، *الفساد وماهيته وعلاجه في الفكر الإسلامي، البحوث والدراسات الإسلامية، العراق.*
- محمد الصيرفي (٢٠١٣) الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، *مجلة الإداري، مصر، السنة ٣٥ (٣٣)، ١٨٣ - ١٩٥.*
- محمود المهدي (٢٠١٨). القوة الناعمة للتعليم العالي وتحقيق المصالح القومية: دراسة مقارنة في الصين والاتحاد الروسي والولايات المتحدة ومصر، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس - كلية التربية، ٤٢ (١)، ١٥-١٧٨.*
- مقداد حلبي، ووحيد محمود (٢٠١٣) أخلاقيات مهنة المحاسبة والمراجعة ودورها في استراتيجيات الحد من الفساد الإداري، *تنمية الرافدين، ٣٤ (١٠٦)، ١٠٦، ١٠٧-١٣٧.*
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠١٢). دور الثقافة التنظيمية والعدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد، *ملتقى الأطر القانونية والثقافة التنظيمية لمكافحة الفساد، تركيا.*
- مهدي زويلف (١٩٩٣). *التنمية الإدارية والدول النامية.* عمان الأردن: دار مجداوى للنشر.
- مؤيد يوسف نعمة الساعدي (٢٠١٠). الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في مصارف العراقية الخاصة، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٢ (١)، ٨-٤٠.*
- ناصر كريمش خضر الجوراني، ووليد خشان الموسوي (٢٠١٠). الفساد الإداري وآليات معالجته في العراق، *مجلة القانون للدراسات والبحوث القانونية، العراق، ٢ (٢)، ١٠٠ - ١٥٨.*
- ناهد عبد المنعم (٢٠٢١). *مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحكومة بجامعة جنوب الوادي: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير).* كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي.
- نور طارق الحياي (٢٠١٣). دور الاستاذ الجامعي في إشاعة ثقافة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد، *وقائع المؤتمر العلمي السابع. مظاهر الفساد وانعكاساتها الاقتصادية والاجتماعية وسبل معالجتها، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، ٣٣١-٣٣٨.*
- وزارة التعليم العالي (٢٠٠٦). *قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لأخر التعديلات.* القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ط ٢٤ المعدلة.
- اليونسكو (٢٠٠٤). *التعليم العالي في مجتمع العولمة، وثيقة توجيهية منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة باريس.* تم الدخول بتاريخ ١١-٦-٢٠٢١م، ٢٥:٩ من خلال الرابط <http://www.UNESCO.Org/education/higher/education/quality/innovation>
- Apaydin, C., & Balci, A. (2011). Organizational Corruption in Secondary Schools: A Group Focus Study. *Education, 131*(4), 818-829.
- Ariratana, W., (2015): Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators, *Social and Behavioral Sciences, 186*, 331-336.
- Asan, O. ve Aydın, E. M. (2006). *Guç ve politika.* Halil Can (Ed.) Orgutsel Davranış icinde (s.328-358). Istanbul: Arikan.
- Ash, J., Sittig, D., Campbell, E., Guappone, K. & Dykstra, R. (2006): An Unintended Consequence of CPOE Implementation: Shifts in Power, Control and Autonomy. *Proceedings of the Annual Symposium of the*

- American Medical Informatics Association; Nov 11–15; Washington DC. Amsterdam. Elsevier.
- Asiyai, Romina Ifeoma,(2015)School Administrators Strategies for Combating Corruption in Universities in Nigeria, ISSN 1927-5250 E-ISSN 1927-5269, Published by Canadian Center of Science and Education journal of Education and Learning; 4(4).
- Ataman, G. (2002). İşletme Yönetimi. İstanbul: Turkmen Kitabevi.
- Awan, Manazar Hussain (2015): Impact of Project Manager's Soft Leadership Skills on Project Success, Journal of Poverty Investment and Development, 8, 27-46
- Babylon's Dictionary& Translation Software (2011). Hard Power Definition , Available at " [http://dictionary.babylon.com/hard %20Power/](http://dictionary.babylon.com/hard%20Power/) " .
- Bass, B.(1994). Improving Organisation Effectiveness through Transformational Leadership, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brass, D.J. & Buskhards, M.E. (1993). "Potential power and power use: An Investigation of structure and Behavior ". *Academy of Management Journal*, June, 441-470.
- Braynion, P. (2004).” Power and Leadership”. Journal of Health organization and Management, 18(6),447-463.
- Bubalo, Lana (2013). Policy paper: legal aspects of the fight against corruption in higher education - de lege lata and de lege ferenda, university of banja luka,, Bosnia.
- Bui , K . , Raven , H . & Schwarz, J . (1994). Influence Strategies in Dating Relationship; The Effects of Relationship Staisfaction , Gender and Perspective , *Journal of Social Behavior and Personality* , 9.
- Bursalioglu, Z. (2010). Egitim Yönetiminde Teori ve Uygulama. Pegem Akademi Ankara.
- Castillo, G. P. (2018). Asuncion Bernardez Rodal. Soft Power: heroínas y muñecas en la cultura mediatica. Madrid: Editorial Fundamentos, 2018. Vivat Academia, (145), 129-130.
- Christian Hauser (2019). Reflecting on the role of universities in the fight against corruption, Management Magazine, *RAUSP Management Journal*, 54(1), available on www.emeraldinsight.com/2531-0488.htm.
- Daft, Richard L& Noe , Raymond A., (2001). *Organizational Behavior Harcourt College Publishers* , Florida , U.S.A.
- Ekanem,E.E.,Okore,E.O & Ekpiken,W.E.(2012). University Education Policy in The Fight Against Corruption and The Economic Development in Nigeria, *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*,3(4),447-452.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. Milli Egitim Dergisi. Sayı 162. Available on <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler>.
- Farhadinejad, M., 2011. Administrative Corruption and How to Control it, Database of management articles, 1-10
- Gupta, B . & Sharma , N . (2010). Compliance with Bases of Power and Subordinates' Perception of Superiors : Moderating Effect of Quality of Interaction, *Singapore management Review* , 30(1).
- İnandı, Y., Yeşil H., Karatepe, R. Veuzun, A. (2015). Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin Özyeterlikleri ile Değişime Gosterdikleri Direnç Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(2), 565-581.

- Ivancevich, J.M & Matteson, M.T, (2002). “*Organizational Behavior and Management*”, 6th ed.. U.S.A: McGraw-Hill.
- Jordan , E . , Cowan , A . , & Roberts , J . (1995). Knowing the Rules ; Discursive Strategies in Young Children,s Power Struggles, *Early Childhood Research Quarterly* , 10 .
- Kanter , R . (1977). Men and Women of the Corporation, New York: Basic Books.
- Karadağ, E ve Arslanargun E. (2012). Okullarda Güç ve Politika. W. K. Hoy & C. G. Miskel içinde, Eğitim Yönetimi Teori Araştırma ve Uygulama (S.Turan Çeviri Editörü). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Koşar S. ve Çalık T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile Orgüt kültürü Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 17(4), 581-603.
- Koşar, S. (2012). *Okul Yönetiminde Dinamikler: Güç, Politika Ve Etkileme*. Servet Ozdemir (Ed.), Turk Egitim Sistemi ve Okul Yönetimi İçinde (s.93-122). Ankara: Pegem.
- Krume Nikoloski (2015), Charismatic leadership and power: using the power of charisma for better leadership in the enterprises), *International Journal of Process Management – New Technologies*, Faculty Of Economics STIP, Republic of Macedonia, 3(2), 21-53.
- Kuokkanen , L . & Leino-Kilpi , H . (2000). Power and Empowerment in Nursing :Three Theoretical Approaches. *J Adv Nurs* , 31(1).241-253. Available on <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.01241.x>
- Marques, Joan (2013). Understanding the Strength of Gentleness: Soft-Skilled Leadership on the Rise, *Journal of Business Ethics*, USA, 116(1), PP 163-171.
- McClelland , D Boyatzis , B . (1982). Leadership Motive Pattern and Long-term Success in Management , Journal of Applied Psychology,
- Mcgowan, T. (May 2018). Quality of Higher Education in Kenya, *International Journal of Educational Development*, Elsevier, (60), 128-137.
- Mcshane, S.L. & Von Glinoe, M.A. (2005). “*Organizational Behavior*”.3rd ed., New York: Irwin McGrow Hill.
- Monica, Kirya,(2019). *Corruption in Universities: Paths to Integrity in the Higher Education Subsector*, Digitonin (CC by-sa). Available on <https://www.flickr.com/photos/digitonin/7235062214>.
- Ngang, Tang Keow (2012). *Leadership Soft Skills*(Sociology Study)., Malaysia, 2(4), 261-269.
- Nye, J. S. (2004). *Soft Power, The Means to Succeed in World Politics* .New York: Basic Books. Available on http://www.huffingtonpost.com/joseph-nye/the-olympics-and-chinese_b_120909.html
- Nye, J. S. (2007). *Culture, Soft Power, and "Americanization" in david held and Henrietta moore , eds, cultural politics in a global age , uncertainly , solidarity and innovation*. London: oneworld publications.
- Ozaslan G. ve Gursel M. (2008). Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi. Selçuk Üniversitesi, *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 351 -370.
- Peterson, P. M., & Altbach, P. G. (2015). Higher Education as a Projection of America’s Soft Power. In Soft Power Superpowers, *Routledge*, 69-85.
- Rao, M.S. (2013). Soft leadership: a new direction to leadership, *Industrial and Commercial Training*, 45(3), 143 – 149.
- Raven , H . , Schwarzwald , J . & Koslowsky, M . (1998). Conceptualizing and

- Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence, *Journal of Applied Psychology*, 28(4), 307-332.
- Redden, E. (2012). "Catch them if you can," Inside Higher Ed, Available on <http://www.insidehighered.com/news/2012/09/14/international-educatorsdiscuss-problem-fraud#ixzz26QjwbL1d>
- Robbins, Stephen P. (2001). **Organizational Behavior: Concepts Controversies And Applications**, 6th Edition, Printice- Hall Inc: Englwood Cliffs, N.J.
- Robert Klitgaard, (2021). The Culture and Development Manifesto, Published to Oxford Scholarship Online: January 2021 [DOI: 10.1093/oso/9780197517734.001.0001](https://doi.org/10.1093/oso/9780197517734.001.0001).
- Rui, Y. A. N. G. (2012). Internationalization, regionalization, and soft power: China's relations with ASEAN member countries in higher education. *Frontiers of Education in China*, 7(4), 486-507.
- Gao, S. (2015). China's Soft power in the Arab World Through Higher Educational Exchange, **Partial Fulfillment of the Prerequisite for Honors in Political Science**: Wellesley College.
- Tang , Keow Ngang (2013): Perceived leadership soft skills and trustworthiness of deans in three Malaysian public universities, *Social and Behavioral Sciences*, 93, 1182-1186.
- The Soft Power 30(2017). A Global Ranking of Soft Power 2017. Portland. USC Center on Public Diplomacy (CPD).
- Turkan Argon1, Umit Dilekci, (2016). Teacher Views on School Administrators' Organizational Power Sources and Their Change Management Behaviours, *Universal Journal of Educational Research* 4(9): 2195-2208, [DOI: 10.13189/ujer.2016.040932](https://doi.org/10.13189/ujer.2016.040932).
- William Yat Yi Lu (2011). Soft Power, University Rankings, and Knowledge Production: The Differences Between Dominance and Self-determination in Higher Education, *Comparative Education*, 47(2), 209-222 .
- Wojciuk, A., Michalek, M., & Stormowska, M. (2015). Education as a source and tool of soft power in international relations. *European Political Science*, 14, 298-317.
- Yang, R. (2015). China's soft power projection in higher education. *International Higher Education*, 46. Available on <https://doi.org/10.6017/ihe.2007.46.7938>
- Yorulmaz, A. (2014). Ortaogretim Kurumlarındaki Okul Yöneticilerinin Örgütsel Güç Kaynakları ve Kullanma Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.