

الدور المتوقع للقيادات الأكاديمية في الحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية

إعداد

د/ أميرة محمد عبد الرحمن العيسوي

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

بكلية التربية جامعة المنوفية

٢٠٢٤م

المستخلص:

لقد تزايد الاهتمام بالبحث العلمي لما له من إسهامات في بناء المعرفة الإنسانية، وحلّ المشكلات بأسلوب علمي، فتسعى الجامعات من أجل تعزيز قدرتها التنافسية إلى تطوير كل عنصر من عناصر منظومة البحث العلمي، بدءاً من قبول طلاب الدراسات العليا حتى مناقشة الرسائل العلمية، ولكن هناك عوامل تؤدي إلى انحراف الطلاب عن مسارهم الأكاديمي، وللقيادات الأكاديمية هنا دور مهم في تحسين الممارسات الأكاديمية للطلاب. لذا هدف البحث إلى الكشف عن الدور المتوقع للقيادات الأكاديمية (رؤساء الأقسام الأكاديمية) في الحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية، واعتمد على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث، وتم إجراء دراستين استطلاعتين؛ إحداهما في بداية البحث لتحديد المشكلة، وتم تطبيقها على عينة بلغت (٢٢) طالباً من طلاب الدراسات العليا المقيد والمُسجلين لدرجتي الماجستير والدكتوراه بكلية التربية جامعة المنوفية، والدراسة الأخرى في نهاية البحث للكشف عن أهمية دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من الظاهرة، وتم تطبيقها على (١٨) خبيراً من خبراء التربية في تخصصات مختلفة. وتم التوصل إلى قائمة بالمهام المرتبطة بالدور المتوقع لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية، كما تم اقتراح مجموعة من الإجراءات لتفعيل ذلك الدور.

الكلمات المفتاحية: الدور - القيادات الأكاديمية - التلكؤ الأكاديمي.

The Expected Role of Academic Leaders in Reducing the Phenomenon of Academic Procrastination among Postgraduate Students at the Faculty of Education, Menoufia University

Prepared by

Dr. Amira Muhammad Abd-Alrahman Al-Issawi

Lecturer of Comparative Education and Educational Administration
Faculty of Education- Menoufia University

Abstract:

Interest in scientific research has increased because of its contributions to building human knowledge and solving problems in a scientific manner. In order to enhance their competitiveness, universities seek to develop every element of the scientific research system, from accepting postgraduate students to discussing scientific dissertations. However, there are factors that lead students to deviate from their academic path, and academic leaders here have an important role in improving students' academic practices. The research aimed to reveal the expected role of academic leaders (heads of academic departments) in reducing the phenomenon of academic procrastination among postgraduate students at the Faculty of Education, Menoufia University. The research relied on the descriptive due to its suitability to the nature of the research, and two exploratory studies were conducted. One of them was at the beginning of the research to identify the problem, and it was applied to a sample of (22) postgraduate students enrolled and registered for master's and doctoral degrees at the Faculty of Education, Menoufia University, and the other study was at the end of the research to reveal the importance of the role of heads of academic departments in reducing the phenomenon, and it was applied to (18) educational experts in different specializations. A list of tasks related to the expected role of academic department heads in reducing the phenomenon of academic procrastination among postgraduate students at the Faculty of Education, Menoufia University was reached, and a set of procedures were proposed to activate that role.

Keywords: Role - Academic Leaders - Academic Procrastination.

الدور المتوقع للقيادات الأكاديمية في الحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية

المحور الأول: الإطار العام للبحث

● مقدمة:

تسعى الجامعات إلى تحقيق الإبداع والتميز الأكاديمي من خلال تحديث خدماتها وتطوير البحث العلمي، والعمل على إرضاء أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا والاحتفاظ بهم، وتعزيز سلوكهم الإيجابي، وذلك في ظل التحديات والتغيرات المستمرة في احتياجاتهم.

وهناك العديد من مصادر الضغوط النفسية التي قد يتعرض لها الطلاب، منها المتغيرات في المجالات البيئية والسياسات الإدارية والعلاقات مع الآخرين، وتؤدي تلك الضغوط إلى ظهور أعراض سلوكية ونفسية، فمن الأعراض السلوكية صعوبة التفكير العقلاني وجمود الآراء والتحيز والعوانية، ومن الأعراض النفسية الاكتئاب والقلق والحزن وعدم الشعور بالثقة بالنفس (الخفاف، ٢٠١٩، ٢٨-٥٥).

لذا أصبحت الحياة الضاغطة جزءاً لا يتجزأ في حياة معظم الطلاب، ومن ثمَّ يتعامل كل طالب مع هذه المتغيرات بالأسلوب الذي يتماشى مع نمط شخصيته (زايد، ٢٠٢٠، ١١٤٠)، فمنهم من يكون لديه الرغبة في إتمام المهام المخطط لها، ولكن لأسباب ما يجد نفسه يؤجل إتمامها، والبعض الآخر يكون متعمد عدم إتمام تلك المهام (Sahoo, 2023, 827)، وهذا ما يُعرف بالتلكؤ الأكاديمي.

ونظراً لأنه يؤثر بشكل خطير على الأداء الأكاديمي للطلاب، حيث يؤدي إلى إعاقة التقدم الأكاديمي، وتوتر العلاقات، وضياح الفرص (Aniljose, Mar2021, 148)، فهناك حاجة إلى التعرف على أسباب شيوعه والحد منها، فمن أسباب شيوعه ضعف المهارات اللازمة لإتمام المهمة، وسوء إدارة الوقت، وضعف الاهتمام أو المبالغة فيها، والتردد (صعوبة اتخاذ قرار)، وضعف التنظيم الداخلي، والخوف من الفشل، والخوف من النجاح حيث يعتقد الطالب أنه إذا تم إتمام المهمة بشكل جيد ففي المرة القادمة ربما يتوقع

منه المزيد، وضعف الدافعية لأن المهمة قد تكون غير سارة أو مملة أو أقل إثارة أو أهدافها غير واضحة (Bojuwoye,2019,1406).

وبالتالي فالجامعات بحاجة إلى قيادات أكاديمية، قادرة على الحد من تلك الظاهرة، من سماتها امتلاك كاريزما معينة من حيث قوة الشخصية، واحترام الذات، والثقة بالنفس، وتوازن الهدف مع احتياجات الآخرين، والرؤية الإبداعية، والتحرر من الخوف والشك (خضر، ٢٠٢٢، ٨)، ومن مهامها عدم تجاهل المواعيد النهائية لإنجاز المهام (البرادعي، ٢٠٠٤، ١١٤) حتى توفر الوقت والجهد والتكلفة، والالتزام بقيم الجامعة، وبالسلوك الإداري الفعال، والعمل على تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة، واستثمار رأس مالها البشري وخلق واكتساب ميزة تنافسية (Aldosari, 2020,71)، والإشراف علي أداء أعضاء هيئة التدريس والطلاب لضمان الأداء الجيد (Niewiesk &Garrity- Rokous,2021,4).

والقائد الأكاديمي الذي يكون هدفه النجاح عليه اختبار الممارسات التي تتماشى مع تحقيق هدفه، وتشمل هذه الممارسات تقديم التوجيه، وتنفيذ الخطط، وتعزيز روح الزمالة، وتشجيع التفكير الناقد، وتعزيز التقدم الأكاديمي من خلال مساعدة الأكاديميين المبتدئين لحضور الندوات وورش العمل، وتفعيل دورهم في الإرشاد الأكاديمي (Patience, Nelson&Romina,2023,740-745).

ومن الممارسات أيضًا تعزيز الثقافة البحثية بالجامعة، وتوفير الموارد المناسبة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب، وتحفيزهم للقيام بمهامهم من خلال تزويدهم بمكافآت ومزايا أخرى، والعمل على توفير ظروف عمل آمنة وصحية، وتقدير عمل أعضاء هيئة التدريس فهم حلقة الوصل بين الطلاب والإدارة فإذا شعروا أن الإدارة تقدرهم وأن عملهم له معنى فسيزداد رضائهم عن العمل (Siddique,Aslam,Khan&Fatima,2011,189-190)، كما سيزداد مستوى التزامهم التنظيمي (Asaari ,Dwivedi, Lawton&Desa,2016,339)، وسيشعرون بالتفاؤل والسعادة، وهذا الشعور سينتقل لطلابهم.

• مشكلة البحث:

إن الوضع الحالي مُثقل بالعديد من المشكلات، وهذا يؤكد على أهمية أن تقوم الجامعات بمسؤولياتها وتواجه تحدياتها بكفاءة من خلال التركيز على استثمار طاقات وجهود طلابها، وما يتاح لها من موارد وإمكانات، وتعزيز قيم التعاون والعمل الجماعي (محمد، ٢٠١٢، ٢٢٧)، وبالرغم من ذلك فإن الثقافة التنظيمية السائدة بها لا تشجع على العمل بروح الفريق والابتكار والإبداع، نتيجة لجمود اللوائح والقوانين المنظمة، ومركزية صنع واتخاذ القرارات (ألم، ٢٠١٩، ١٨٢ - ١٨٧)، وافتقار القيادات الأكاديمية إلى الخبرات الإدارية الكافية والمهارات القيادية الفاعلة (مندور، ٢٠٢٣، ٢٤٧؛ السميوي، ٢٠١٦، ٦٥٣).

ومن العوامل المسببة لشيوع ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بالجامعات المعاصرة، عدم قدرتهم على الانضباط، والتحكم في انفعالاتهم، وضعف مهارات الإنصات وإدارة الوقت لديهم (فرغلي، ٢٠١١، ١٠٧٩ - ١٠٨١)، وعدم مشاركتهم في حلقات السيمينار العلمي نتيجة لعدم توجيه الأساتذة لهم بأهمية المشاركة (الغزيوي، ٢٠١٥، ١٧٨)، وضعف فاعلية الذات البحثية لديهم، وشعورهم بوجود صراع بين الأعباء البحثية والأعباء المعيشية (إسماعيل، ٢٠١٧، ٢٩٠ - ٢٩٢)، وتسرعهم في تسجيل موضوع بحثي قبل التأكد من توافر الإمكانيات والمتطلبات اللازمة لإتمامه (ساسي، ٢٠٢١، ٣٤).

وهناك أيضًا مشكلات متعلقة بإعداد البرنامج الأكاديمي بما يحتوي من مقررات واستراتيجيات تدريسية وأساليب تقويم وأنشطة، ومشكلات أخرى متعلقة بالقائمين على التدريس في البرنامج من أعضاء هيئة التدريس وصفاتهم الشخصية والمهنية (أرنوط، ٢٠١٧، ٢٧)، كما توجد صعوباتٍ تتعلق بإجراءات التسجيل (شبيلي، ٢٠٢٢، ٨٢)، وتوجد مشكلات أخرى متعلقة بالإشراف الأكاديمي منها تأخر المشرف الأكاديمي في قراءة وإبداء الملاحظات الخاصة بالرسالة، وقلة اهتمامه بوجهة نظر الطلاب، كما أن توجيهاته قد تكون غير واضحة (الأحمري، ٢٠٢٢، ٢٣٠ - ٢٣٢)، وعدم مقابلته لطلابه بصورة

منتظمة، وضعف مهارات إدارة الوقت لديه بالاجتماعات (جلسات الإشراف)(حمد، حامد وحسن، ٢٠٢٣، ٣١٣).

وبكلية التربية جامعة المنوفية تم الحصول على البيانات التالية الخاصة بطلاب الدراسات العليا الذين تم مدُّ تسجيلهم، والذين تم إيقاف وإلغاء تسجيلهم في العام الجامعي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤، كما في جدول (١) التالي:

جدول (١)

عدد الطلاب الذين تم مد تسجيلهم، والذين تم إيقاف وإلغاء تسجيلهم في العام الجامعي

٢٠٢٣ / ٢٠٢٤

عدد الطلاب الذين تم إلغاء تسجيلهم	عدد الطلاب الذين تم إيقاف تسجيلهم	عدد الطلاب الذين تم مد تسجيلهم	العام الجامعي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤
٤	٠	٣	سبتمبر ٢٠٢٣
٠	٠	٣	أكتوبر ٢٠٢٣
١	٠	٩	نوفمبر ٢٠٢٣
٠	٢ (إيقاف أول وثالث)	٣	ديسمبر ٢٠٢٣
٠	٢ (إيقاف ثاني)	٣	يناير ٢٠٢٤
٠	١ (إيقاف أول)	١	فبراير ٢٠٢٤
٠	٢ (إيقاف ثاني)	٢	مارس ٢٠٢٤
١٠	٠	٣	أبريل ٢٠٢٤
١	٣ (إيقاف أول وثاني وثالث)	٣	مايو ٢٠٢٤
٠	٠	١	يونيو ٢٠٢٤
١٦	١٠	٣١	مجموع الطلاب

من إعداد الباحثة

(بناءً على البيانات التي تم تجميعها من محاضر مجالس الكلية)

يتضح لنا من الجدول السابق زيادة عدد الطلاب الذين تم مد تسجيلهم، والذين تم إلغاء وإيقاف تسجيلهم، حيث قرر مجلس الجامعة بجلسته المنعقدة بتاريخ ٢٥ / ١ / ٢٠٢٢ " الموافقة على وضع ضوابط ومعايير لإلغاء قرار إلغاء التسجيل لطلاب الدراسات العليا (ماجستير - دكتوراه) بكليات ومعاهد الجامعة" من خلال تقديم التماس موضحاً به مبررات انقطاع الطالب عن الدراسة، وأن يقدم إقرار باستكمال جميع الإجراءات المطلوبة

للحصول على الدرجة العلمية بعد الموافقة على الاستئناف، ويتم استكمال الرسالة بذات العنوان ولجنة الإشراف بعد أخذ موافقة مجلس القسم والكلية على إلغاء قرار إلغاء التسجيل (جامعة المنوفية، ٢٠٢٢).

وتشير بعض الدراسات إلى أن هناك عوامل مسببة لشيوع ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية متعلقة بالقيادات الأكاديمية وخاصة رؤساء الأقسام الأكاديمية منها وجود تدنٍ في درجة توافر أخلاق الرعاية لدى البعض (بدوي، ٢٠١٨، ١٨١)، وضعف في قدرتهم على (قيادة القسم، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات، التركيز على الطلاب) (عمار، يونس والسيد، ٢٠٢٠، ٢٤٩ - ٢٥١)، فهم يفضلون العمل الفردي في القيام بأعمالهم المنوطة بهم، والتزامهم بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في تنفيذها، وضعف التحفيز، بالإضافة إلى قصورهم في مراقبة عمليات الإنجاز، وتنمية السلوك الإبداعي (لظفي، ٢٠٢٠، ٢٩١ - ٣٠١).

ومن العوامل المسببة لشيوع الظاهرة المرتبطة بطلاب الدراسات العليا ضعف الكفايات البحثية (العلمية، الفنية، التقنية، اللغوية، الشخصية) لدى البعض نتيجة لوجود برامج للدراسات العليا لا تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة، ولا تتواءم مع التدفق السريع للمعلومات، وضعف خبرة بعض أعضاء هيئة التدريس في المجال التقني، وعدم قدرتهم على التواصل الإلكتروني مع الطلاب (السيد، ٢٠٢٠، ٤٦٥).

وتم إجراء دراسة استطلاعية (*) لاستطلاع رأى بعض الطلاب من أجل الكشف عن جميع مظاهر الظاهرة، وعوامل شيوعها في الكلية، وبلغ حجم العينة التي تم التطبيق عليها (٢٢) طالبًا من الأقسام الثلاثة (٤ مُقيدون و ٧ مُسجلون لدرجة الماجستير، و ٣ مُقيدون و ٨ مُسجلون لدرجة الدكتوراه)، وتوصلت إلى النتائج التالية في جدول (٢) وجدول (٣):

(*) انظر ملحق (١).

جدول (٢) مظاهر التلكؤ الأكاديمي

م	العبارة	التكرارات والنسب المئوية					درجة الموافقة
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	الأوزان النسبية	الموافقة	
١	إدارة الوقت: يحتاج الطالب وقتاً طويلاً لإتمام مهامه البحثية.	٥	١٦	١	٢٢,٨%	٢,١٨	موافق إلى حد ما
٢	يندم الطالب لعدم إنجاز بعض المهام البحثية في الوقت المحدد.	١٤	٧	١	٦٣,٦%	٢,٥٩	موافق
٣	يؤجل الطالب مهامه البحثية حتى اللحظات الأخيرة.	٤	٨	١٠	١٨,٢%	١,٧٣	موافق إلى حد ما
٤	يقدم الطالب تبريرات كثيرة عند عدم التزامه بأداء المهام البحثية في الوقت المحدد للتهرب منها.	٤	٩	٩	١٨,٢%	١,٧٧	موافق إلى حد ما
٥	يؤدي الطالب أفضل أداء تحت ضغط هائل.	٦	١٠	٦	٢٧,٣%	١,٥٥	غير موافق
٦	لدى الطالب الوقت الكافي لاحقاً لإنجاز المهام البحثية.	٤	٨	١٠	١٨,٢%	١,٧٣	موافق إلى حد ما
٧	يلتزم الطالب بخطة زمنية محددة لإنجاز المهام البحثية.	٩	٧	٦	٤٠,٩%	٢,١٣	موافق إلى حد ما
١	التفوق من المهام: يشعر الطالب بالخوف من نقد أعضاء هيئة التدريس لخطته البحثية أو لدراسته العلمية.	١٢	٨	٢	٥٤,٥%	٢,٤٥	موافق
٢	يشعر الطالب بالفشل عند عدم الاستفادة من توجيهات أعضاء هيئة التدريس.	١٠	١٠	٢	٤٥,٤%	٢,٣٦	موافق
٣	يشعر الطالب بالتعب والإرهاق عند أداء مهامه البحثية.	٨	١٢	٢	٣٦,٤%	٢,٢٧	موافق إلى حد ما
٤	يشعر الطالب بالضيق عند تأجيل بعض مهامه البحثية.	١٧	٥	٠	٧٧,٢%	٢,٧٧	موافق
٥	عندما يواجه الطالب شيئاً صعباً يقوم بتأجيله.	٢	١٢	٨	٩,١%	١,٧٣	موافق إلى حد ما
١	الإخلاص: يحرص الطالب على القيام بالمهام البحثية على أكمل وجه.	١٥	٧	٠	٦٨,٢%	٢,٦٨	موافق
٢	يتناسى الطالب القيام بمهامه البحثية المطلوبة.	٢	٥	١٥	٩,١%	١,٤٠	غير موافق
٣	يتغيب الطالب أحياناً عن حلقات السيمينار العلمي.	١٠	٤	٨	٤٥,٤%	٢,٠٩	موافق إلى حد ما
٤	لم يتواصل الطالب لفترات طويلة مع المشرف.	٠	٨	١٤	٠%	١,٣٦	غير موافق
٥	يشعر الطالب بغياب الدافع نحو إنجاز المهام البحثية.	٥	٦	١١	٢٢,٨%	١,٧٣	موافق إلى حد ما
١	المبادرة الشخصية: يثق الطالب في قدرته على إتمام المهام البحثية.	١٦	٥	١	٧٢,٧%	٢,٦٨	موافق
٢	يصعب على الطالب حل المشكلات التي تواجهه أثناء قيامه بمهامه البحثية.	٤	٦	١٢	١٨,٢%	١,٦٣	غير موافق
٣	يجب الطالب العلم ويسعى دائماً لطلبه.	٢٠	٢	٠	٩٠,٩%	٢,٩٠	موافق
٤	يتخذ الطالب معظم قراراته بشكل عاجل دون إدراك العواقب.	٥	٥	١٢	٢٢,٨%	١,٦٨	موافق إلى حد ما
٥	يحتاج الطالب إلى من يذكره دائماً لإنجاز المهام البحثية.	٢	٩	١١	٩,١%	١,٥٩	غير موافق

يتضح من خلال الجدول السابق أن من مظاهر التلكؤ الأكاديمي الأكثر شيوعاً لدى بعض طلاب الدراسات العليا بالكلية، أنهم يندمون لعدم إنجاز المهام في الوقت

المحدد، ويشعرون بالخوف من نقد أعضاء هيئة التدريس لخططهم البحثية أو لدراساتهم العلمية، كما يشعرون (بالفشل عند عدم الاستقادة من توجيهات أعضاء هيئة التدريس، وبالضيق عند تأجيل بعض مهامهم البحثية، وبالتعب والإرهاق عند أداء مهامهم البحثية)، ويحتاجون لمزيد من الوقت لإتمام تلك المهام، فهم يجدون وقتًا للبحث بصعوبة، ويتغيبون أحيانًا عن حلقات السيمينار العلمي، وعندما يواجهون شيئًا صعبًا يقومون بتأجيله، كما يشعرون بغياب الدافع نحو إنجاز تلك المهام، ويقدمون تبريرات كثيرة عند عدم التزامهم بأدائها في الوقت المحدد للتهرب منها، ويؤجلونها حتى اللحظات الأخيرة، لاعتقادهم أن لديهم الوقت الكافي لاحقًا لإنجازها.

ومن خلال جدول (٣) يمكن توضيح أهم عوامل شيوع ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى

الطلاب كما يلي:

جدول (٣)

عوامل شيوع ظاهرة التلكؤ الأكاديمي

م	العبارة	التكرارات والنسب المئوية				الأوزان النسبية	درجة التوافر
		متوافر	متوافر إلى حد ما	متوافر	غير متوافر		
١	عوامل تتعلق بالطلاب تعرضهم لأزمات نفسية واجتماعية.	٠	%٠	٨	%٣٦,٤	١٢	%٥٤,٥
٢	شعورهم بالضيق نتيجة عدم مراعاة رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس ظروفهم الاجتماعية والنفسية.	٧	%٣١,٨	٥	%٢٢,٨	١٠	%٤٥,٤
٣	ضعف قدرتهم على الانضباط، والتحكم في انفعالاتهم.	١٠	%٤٥,٤	٨	%٣٦,٤	٤	%١٨,٢
٤	ضعف مهارات الإنصات وإدارة الوقت لديهم.	٨	%٣٦,٤	٩	%٤٠,٩	٥	%٢٢,٨
٥	ضعف الكفايات البحثية (العلمية، الفنية، التقنية، اللغوية، الشخصية) لديهم.	٦	%٢٧,٣	٦	%٢٧,٣	١٠	%٤٥,٤
٦	ضعف اهتمامهم بالقرارات المتخذة بخصوص الموضوعات البحثية.	٧	%٣١,٨	٤	%١٨,٢	١١	%٥٠
٧	تسرعهم في تسجيل موضوع بحثي قبل التأكد من توافر الإمكانيات والمتطلبات اللازمة لإتمامه.	٧	%٣١,٨	٧	%٣١,٨	٨	%٣٦,٤
١	عوامل تتعلق بإدارة جودة برامج الدراسات العليا تطوير محتوى مقرر قاعة بحث ببرامج الدراسات العليا.	١٢	%٥٤,٥	٨	%٣٦,٤	٢	%٩,١
٢	يُكلف الطالب بأعمال بحثية مفيدة وجادة تمكنه من اكتساب المهارات البحثية بمقرر قاعة بحث.	٤	%١٨,٢	٨	%٣٦,٤	١٠	%٤٥,٤
٣	تدريس مقرر قراءات باللغة الإنجليزية.	٨	%٣٦,٤	٦	%٢٧,٣	٨	%٣٦,٤
٤	البرامج تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة، وتتواكب مع التدفق السريع للمعلومات.	١٠	%٤٥,٤	٥	%٢٢,٨	٣	%١٣,٦
٥	استراتيجيات التدريس متنوعة ومناسبة لمحتوى المقررات.	١١	%٥٠	٣	%١٣,٦	٤	%١٨,٢
٦	أساليب التقييم لمقررات البرنامج تقيس الأداء الفعلي للطلاب.	١٣	%٥٩,١	٦	%٢٧,٣	٣	%١٣,٦

م	العبارة	التكرارات والنسب المئوية					درجة التوافر		
		متوافر	متوافر إلى حد ما	غير متوافر	الأوزان النسبية	متوافر			
١	عوامل تتعلق بإدارة حلقات السيمينار العلمي إلزام الطلاب بحضور حلقات السيمينار العلمي.	١٢	٥٤,٥%	٤	١٨,٢%	٢	٩,١%	١,١٨	غير متوافر
٢	ضعف المناخ العلمي داخل حلقات السيمينار العلمي.	٩	٤٠,٩%	٦	٢٧,٣%	٧	٣١,٨%	١,٩١	متوافر إلى حد ما
٣	كثرة الجدل بين أعضاء هيئة التدريس أنفسهم وبينهم وبين الطلاب عند عرض الخطط البحثية والدراسات العلمية.	٦	٢٧,٣%	٨	٣٦,٤%	٨	٣٦,٤%	٢,٠٩	متوافر إلى حد ما
٤	موعد السيمينار العلمي غير مناسب لحضور معظم الطلاب.	٥	٢٢,٨%	٩	٤٠,٩%	٨	٣٦,٤%	٢,١٤	متوافر إلى حد ما
١	عوامل تتعلق بإدارة التسجيل كثرة الإجراءات المطلوبة للتسجيل.	٠	٠%	٣	١٣,٦%	١٩	٨٦,٤%	٢,٨٦	متوافر
٢	وجود مرونة في تطبيق اللوائح والقوانين.	٦	٢٧,٣%	١٠	٤٥,٤%	٢	٩,١%	١,٤٥	غير متوافر
٣	يساعد رؤساء الأقسام الأكاديمية الطلاب لتذليل الصعوبات المتعلقة بالتسجيل.	٧	٣١,٨%	٨	٣٦,٤%	٣	١٣,٦%	١,٤٥	غير متوافر
١	عوامل تتعلق بالإشراف الأكاديمي يحق للطلاب اختيار المشرف على رسالته.	١	٤,٥%	٩	٤٠,٩%	١٢	٥٤,٥%	٢,٥	متوافر
٢	تغيير آراء المشرف وملاحظاته بين لقاء وآخر.	٧	٣١,٨%	١٠	٤٥,٤%	٥	٢٢,٨%	١,٩١	متوافر إلى حد ما
٣	يبدل الطالب جهداً كبيراً في إقناع المشرف بأفكاره رغم منطقيتها.	٥	٢٢,٨%	١١	٥٠%	٦	٢٧,٣%	٢,٠٥	متوافر إلى حد ما
٤	يرحب المشرف بتواصل الطالب به عند الحاجة إليه في أي وقت.	١	٤,٥%	٩	٤٠,٩%	١٢	٥٤,٥%	٢,٥	متوافر
٥	يحرص المشرف على معرفة مدى تقدم الطلاب في دراستهم العلمية.	٢	٩,١%	٣	١٣,٦%	١٧	٧٧,٣%	٢,٦٨	متوافر
٦	يساعد المشرف الطالب في تنمية مهاراته البحثية.	٤	١٨,٢%	٧	٣١,٨%	١١	٥٠%	٢,٣٢	متوافر إلى حد ما
٧	يُقدر المشرف الطالب ويحترم وجهات نظره.	١	٤,٥%	٨	٣٦,٤%	١٣	٥٩,١%	٢,٥٥	متوافر
٨	يساعد المشرف الطالب في حل مشكلاته الشخصية.	٣	١٣,٦%	١٢	٥٤,٥%	٧	٣١,٨%	٢,١٨	متوافر إلى حد ما
٩	يحرص المشرف على حضور الطلاب للمناقشات العلمية والمؤتمرات والندوات.	١	٤,٥%	٧	٣١,٨%	١٤	٦٣,٦%	٢,٥٩	متوافر
١٠	يشجع المشرف الطالب على إتمام دراسته العلمية باستخدام عبارات المدح والثناء.	٠	٠%	١٣	٥٩,١%	٩	٤٠,٩%	٢,٤١	متوافر
١١	المجال البحثي للطلاب ليس له علاقة بالتخصص الدقيق لمشرفه.	١٢	٥٤,٥%	٨	٣٦,٤%	٢	٩,١%	١,٥٥	غير متوافر
١٢	يُيسر المشرف على الطالب ويُراعي قدراته وإمكانياته.	٢	٩,٢%	١٠	٤٥,٤%	١٠	٤٥,٤%	٢,٣٦	متوافر
١٣	يحرص المشرف على تعزيز ثقة الطالب بنفسه.	٢	٩,١%	٨	٣٦,٤%	١٢	٥٤,٥%	٢,٤٥	متوافر
١٤	يتحلى المشرف بالصبر في معاملته مع الطالب.	١	٤,٥%	٨	٣٦,٤%	١٣	٥٩,١%	٢,٥٥	متوافر
١٥	يراعي المشرف ظروف الطالب النفسية.	٣	١٣,٦%	٥	٢٢,٨%	١٤	٦٣,٦%	٢,٥	متوافر
١٦	يسأل المشرف عن الطالب إذا تغيب أو تأخر.	٤	١٨,٢%	٦	٢٧,٣%	١٢	٥٤,٥%	٢,٣٦	متوافر
١٧	ضعف رغبة الطالب في الاستمرار مع المشرف الذي تم التسجيل معه.	١٥	٦٨,٢%	٦	٢٧,٣%	١	٤,٥%	١,٣٦	غير متوافر
١٨	يعتقد الطالب أن المشرف لن يتذكر كل الملاحظات التي أبدأها له من قبل بخصوص الدراسة العلمية.	١١	٥٠%	٩	٤٠,٩%	٢	٩,١%	١,٥٩	غير متوافر
١٩	تعليمات وتوجيهات بعض المشرفين غير واضحة بالنسبة للطلاب.	٩	٤٠,٩%	٥	٢٢,٨%	٨	٣٦,٤%	١,٩٥	متوافر إلى حد ما
٢٠	يواجه الطالب صعوبة في مقابلة المشرفين لانشغالهم بأعمالهم الإدارية.	١٢	٥٤,٥%	٨	٣٦,٤%	٢	٩,١%	١,٥٥	غير متوافر
٢١	أسلوب المشرف في التعامل مع الطالب يجعله لا يرغب في القيام بالمهام البحثية.	١٥	٦٨,١%	٥	٢٢,٨%	٢	٩,١%	١,٤١	غير متوافر
٢٢	يحرص المشرف على اطلاع الطالب على كل ما هو جديد في مجاله البحثي.	٤	١٨,٢%	٤	١٨,٢%	١٤	٦٣,٦%	٢,٤٥	متوافر

يتضح لنا من الجدول السابق أنه يمكن تقسيم عوامل شيوع الظاهرة إلى عوامل متعلقة بالطلاب ومنها؛ ضعف الكفايات البحثية (العلمية، الفنية، التقنية، اللغوية، الشخصية) لديهم، وتعرضهم لأزمات نفسية واجتماعية، وضعف اهتمامهم بالقرارات المتخذة بخصوص الموضوعات البحثية، وشعورهم بالضيق نتيجة عدم مراعاة القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس لظروفهم الاجتماعية والنفسية، وتسرعهم في تسجيل موضوع بحثي قبل التأكد من توافر الإمكانيات والمتطلبات اللازمة لإتمامه، وضعف مهارات الإنصات وإدارة الوقت لديهم، وضعف قدرتهم على الانضباط، والتحكم في انفعالاتهم.

وعوامل أخرى متعلقة بالسياق التنظيمي المحيط (إدارة جودة برامج الدراسات العليا، إدارة حلقات السيمينار العلمي، إدارة التسجيل، الإشراف الأكاديمي) ومنها؛ عدم تطوير محتوى مقرر قاعة بحث ببرامج الدراسات العليا، والمجال البحثي للطلاب ليس له علاقة بالتخصص الدقيق لمشرفيهم، كما أن أساليب التقييم لمقررات البرنامج لا تقيس الأداء الفعلي للطلاب، واستراتيجيات التدريس غير متنوعة وغير مناسبة لمحتوى المقررات، والبرامج لا تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة، ولا تتواءم مع التدفق السريع للمعلومات، وعدم إلزام الطلاب بحضور حلقات السيمينار العلمي، وكثرة الإجراءات المطلوبة للتسجيل، وعدم وجود مرونة في تطبيق اللوائح والقوانين، وضعف مساعدة القيادات الأكاديمية الطلاب لتذليل الصعوبات المتعلقة بالتسجيل، كما أن آراء المشرف وملاحظاته تتغير بين لقاء وآخر، ويبدل الطالب جهداً كبيراً في إقناع المشرف بأفكاره رغم منطقيتها.

• أسئلة البحث:

تحدد مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة التالية:

➤ ما الأسس النظرية لظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بالجامعات المعاصرة؟

➤ ما الأسس النظرية لطبيعة دور ومهام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بالجامعات المعاصرة؟

- ما الدور الفعلي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بالجامعات المصرية (نظريًا ووثائقيًا)؟
- ما قائمة المهام المرتبطة بالدور المتوقع لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية؟
- ما الإجراءات المقترحة لتفعيل دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية؟

• أهداف البحث:

إن الهدف من البحث هو الكشف عن الدور المتوقع للقيادات الأكاديمية (رؤساء الأقسام الأكاديمية) في الحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية، وذلك من خلال تحديد قائمة بالمهام المرتبطة بالدور المتوقع، ووضع مجموعة من الإجراءات لتفعيل ذلك الدور.

• أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من:

- أهمية الموضوع ذاته حيث يتناول الدور المتوقع للقيادات الأكاديمية (رؤساء الأقسام الأكاديمية) في الحد من شيوع ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا، وهذا سيساعد الأقسام الأكاديمية بكلية التربية في الاستثمار الأمثل لمعارف الطلاب من أجل الوصول إلى أفكار بحثية إبداعية.
- ندرة الدراسات على حد علم الباحثة التي تناولت دور القيادات الأكاديمية (رؤساء الأقسام الأكاديمية) في الحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا.
- تغير مسؤوليات القائد الأكاديمي (رئيس القسم الأكاديمي) وفقًا لمستجدات العصر، وهذا يؤكد ضرورة التعرف على تلك المسؤوليات.
- أهمية مجتمع البحث (طلاب الدراسات العليا المقيدون والمسجلون بدرجة الماجستير والدكتوراه) فهم رأس المال الحقيقي لأي جامعة، ومن خلالهم يمكن تناول مشكلات بحثية واقعية بالجامعة وإيجاد حلول لها، وهذا يُسهم في تطوير البحث العلمي بصورة خاصة والأداء الجامعي بصورة عامة، وإثراء المجتمع ككل.

- يفيد الجانب التطبيقي للبحث القيادات العليا بالجامعة من خلال التعرف على مشكلات طلاب الدراسات العليا المرتبطة بالبحث العلمي وإيجاد حلول عملية لها.

• حدود البحث، وتتمثل في:

- **الحدود الموضوعية:** تبنى البحث أربعة أبعاد للتلکؤ الأكاديمي وهي؛ إدارة الوقت، النفور من المهام، الإخلاص، والمبادرة الشخصية، نظرًا لتضمنها الجانب النفسي والتنظيمي للظاهرة، كما أنها شاملة جميع مظاهر الظاهرة التي وضحتها النظريات المفسرة.

- **الحدود البشرية:** تم التطبيق على طلاب الدراسات العليا المقيدون والمسجلون بدرجتي الماجستير والدكتوراه، وتم التركيز على دور رؤساء الأقسام الأكاديمية كقادة أكاديميين، حيث نجد أنهم الأكثر صلة بالطلاب في الأقسام الأكاديمية، كما أن أي خطة تهدف إلى الارتقاء بالجامعة وتحقيق الجودة فيها لا يمكن أن تنطلق إلا بالتركيز على الأقسام الأكاديمية كأساس للدعم والعمل على رفع كفاءتها وتفعيلها (فرعون وفرعون، ٢٠٢١، ٢١٠).

- **الحدود المكانية:** كلية التربية بجامعة المنوفية.

- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٣م / ٢٠٢٤م.

• مصطلحات البحث:

يمكن تحديد مصطلحات البحث كما يلي:

▪ **الدور (The Role):** يُعرف الدور في معجم المعاني الجامع بأنه مهمة ووظيفة، والدور الاجتماعي هو السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة، أو النمط الثقافي المحدد لسلوك الفرد الذي يشغل مكانة معينة (المعاني، ٢٠٢٤)، وفي قاموس كامبردج (Cambridge Dictionary, 2024) يُعرف بأنه الوظيفة التي يقوم بها شخص ما أو شيء ما في موقف معين. كما يُعرف بأنه الواجبات والتوقعات والأفعال المكتسبة التي تؤديها القيادات تجاه الطالب والتي يتم عبرها ممارسة السلوكيات والمهارات القيادية الفعالة (العوفي، ٢٠١٩، ٨٣)، وهو الجزء المرئي لمكانة القائد في المجتمع يتأثر بها والعكس صحيح. وهذا الدور يتغير بتغير الظروف أو المتغيرات الاجتماعية المحيطة (محمد، ٢٠٢١، ٢٠٩).

ويُعرف في سياق البحث بأنه مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها رئيس القسم الأكاديمي من أجل الحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا.

■ **القيادات الأكاديمية (Academic Leaders):** القائد في معجم المعاني الجامع هو من يكون له الأمر والنهي، والفعل (قاد) بمعنى تولى التوجيه وترأس وتدبر الأمر (المعاني، ٢٠٢٤)، وفي قاموس كامبردج (Cambridge Dictionary, 2024) القائد (Leader) هو الشخص الذي يتحكم في مجموعة أو بلد أو موقف، وفي قاموس أوكسفورد (Oxford Learners Dictionaries, 2024) هو الشخص الذي يقود مجموعة من الناس، وخاصة رئيس دولة أو منظمة... إلخ.

والقائد الأكاديمي هو كل عضو هيئة تدريس يحمل لقبًا علميًا، ويشغل موقعًا قياديًا في الجامعة سواء كان عميدًا أو وكيلًا أو رئيس قسم، ويمارس مهامه العلمية والإدارية (المطيري، ٢٠١٩، ٥٦٠)، وهو الشخص الذي يُمكن الجامعات من أداء جميع وظائفها بنجاح من خلال تحفيز الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتوجيههم لحل جميع المشكلات، وإتباع السلوكيات المناسبة لتحقيق المصلحة العامة (Özdemir, 2023, 433).

■ **التلكؤ الأكاديمي (Academic Procrastination):** التلكؤ في المعجم الوسيط مصدره تلكأ بمعنى تباطأ وتوقف (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٥، ٨٣٦)، وفي قاموس كامبردج (Cambridge Dictionary, 2024) التلكؤ (Procrastination) هو الاستمرار في تأخير شيء يجب القيام به، غالبًا لأنه غير سار أو ممل، وفي قاموس إكسفورد (Oxford Learners Dictionaries, 2024) هو تأجيل أو إرجاء أو تسويق شيء يجب القيام به عادة لعدم الرغبة فيه.

والتلكؤ الأكاديمي هو سارق الوقت وعدو النجاح، حيث يمنع الطالب من القيام بمهمة كان يجب إتمامها في موعد محدد، وقد يكون الطالب متعمد القيام بذلك على الرغم من معرفته أن العواقب قد تكون محبطة (Peerzada & Ahmad, 2019, 2471)، كما يُعرف بأنه تأجيل البدء في المهام أو إكمالها، وينتج عنه الشعور بالتوتر والقلق (إبراهيم، ٢٠٢١، ٥٤).

ويُعرف التلكؤ الأكاديمي في سياق البحث بأنه نفور الطلاب المقيدون والمسجلين لدرجتي الماجستير والدكتوراه من المهام الأكاديمية الموكلة إليهم، وضعف قدرتهم على إتمامها في الوقت المحدد، وضعف الإخلاص والمبادرة الشخصية لديهم، مما قد يؤدي إلى مد فترة التسجيل أو إلغائه.

• الدراسات السابقة، والتعليق عليها:

يمكن تقسيمها إلى ثلاثة محاور هي:

- (١) دراسات متعلقة بالقيادات الأكاديمية بالجامعات.
 - (٢) دراسات متعلقة برؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات.
 - (٣) دراسات متعلقة بالتلكؤ الأكاديمي لدى الطلاب بالجامعات.
- ويمكن عرضها من الأقدم إلى الأحدث كالتالي:

(١) دراسات متعلقة بالقيادات الأكاديمية بالجامعات:

تناولت دراسة المجالي وطناش (٢٠١٧) واقع الأداء الوظيفي للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على (٢٠٠) قائد أكاديمي (عميد، نائب عميد، رئيس قسم)، وتوصلت إلى أن درجة الأداء الوظيفي للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية، في مجالات التواصل والتطوير والتحسين وعمل الفريق والقيادة والتمكين والتقييم واتخاذ القرار، كانت متوسطة.

وسعت دراسة القرني (٢٠١٧) إلى التعرف على أهم الكفايات التكنولوجية اللازمة للقيادات الأكاديمية في ظل مستحدثات ثورة المعلومات والاتصال، والتعرف على درجة معرفتهم لهذه الكفايات ودرجة ممارستهم لها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (٤٥) قائداً أكاديمياً، منهم (٥) عمداء، و(٦) وكلاء، و(٨) رؤساء أقسام، و(٦) منسقي أقسام، و(٢٠) مشرف وحدة، وتوصلت إلى أن أكثر الكفايات التكنولوجية معرفة وممارسة لدى القيادات هي ما يتعلق بإرسال واستقبال البريد الإلكتروني، وتحميل وتنزيل الملفات المرفقة بالبريد الإلكتروني، وطباعة المستندات واستخدام برنامج الواتس آب، وأقل الكفايات معرفة وممارسة ملف الإنجاز الإلكتروني (E-Portfolio)، والتدوين الصوتي (Podcast).

وسعت دراسة **درادكة وأبو حمام (٢٠١٨)** إلى التعرف على درجة تعزيز القادة الأكاديميين للأمن الفكري في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بدرجة توافر الأمن الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم تطبيق استبانتيين الأولى لقياس درجة تعزيز الأمن الفكري، والثانية لقياس درجة توافر الأمن الوظيفي، وتوصلت إلى أن درجتا تعزيز القادة الأكاديميين للأمن الفكري وتوافر الأمن الوظيفي في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لاستبانة الأمن الفكري، والدرجة الكلية لاستبانة الأمن الوظيفي.

واستهدفت دراسة **العودة (٢٠١٩)** إلى الكشف عن الكفايات المتوفرة لدى القيادات الأكاديمية في ضوء أبعاد التنمية المستدامة، والوصول إلى تصور مقترح لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد التنمية المستدامة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (١٥٦) قائدًا (٢٨ مدير جامعة، ١٢٨ وكيل جامعة)، وتوصلت إلى حرص القيادات على تحقيق التكامل بين الكفايات المرتبطة بالأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية)، والكفايات المرتبطة بشخصية القائد وأدواره المختلفة، ومن المعوقات التي تقف في سبيل تنفيذ برنامج التنمية المستدامة للقيادات الأكاديمية غياب اللوائح الملزمة للقائد لحضور البرامج التدريبية، وتخصيص الموارد المالية لمجالات بعيدة عن الاستثمار في الموارد البشرية.

واستهدفت دراسة **السبيعي والمزيني (٢٠٢٠)** إلى الكشف عن دور القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، في تنمية رأس المال البشري، في بُعدي (التدريب والتحفيز)، والتعرف على المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية في تنمية رأس المال البشري، والتوصل إلى مقترحات تسهم في تفعيلها في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (٣٢٨) عضو هيئة تدريس، وتوصلت إلى أن دور القيادات الأكاديمية في تنمية رأس المال البشري في بُعدي (التدريب والتحفيز) جاء بدرجة متوسطة، وتوصلت إلى بعض المعوقات التي تواجه القيادات في تنمية رأس المال البشري ومنها، كثرة الأعباء الروتينية الملقة على عاتق القائد، والمركزية في اتخاذ بعض القرارات، وعدم وضوح الأدلة التنظيمية

التي توضح إجراءات عمل القيادات، وقللة الخبرة الإدارية لدى البعض في تنمية أعضاء هيئة التدريس، كما توصلت إلى مقترحات لتفعيل الدور في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م. وقام كل من الداود والشمري (٢٠٢٠) بالتعرف على درجة ممارسة تطبيق الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية، واقترح سبل لتطوير ممارستها بجامعة حائل في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (١٩٢) قائد، وتوصلت إلى أن ممارسة القيادات للإدارة بالتجوال بجامعة حائل في المجالات تحسين الاتصال واكتشافه للحقائق والتطوير والإبداع والتحفيز والتغذية الراجعة جاءت بدرجة استجابة (موافق).

وأجرى العاني، الشيدية والكيومية (٢٠٢١) دراسة للتعرف على الكفايات اللازمة لاختيار القيادات الأكاديمية بسلطنة عمان في ضوء رؤية استراتيجية التعليم ٢٠٤٠، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي من خلال إعداد بطاقة مقابلة تم تطبيقها على (٩) قائد (عميد الكلية ومساعدوه، عينة من رؤساء الأقسام، عميد القبول والتسجيل، مدير المراكز ورئيس وحدة الجودة والاعتماد)، وتوصلت إلى أن هناك العديد من الكفايات التي يجب أن يمتلكها القادة: كفايات شخصية، وكفايات مهنية، وكفايات التواصل، وكفايات التخطيط، وكفاية التأمل في الممارسات، وكفايات تكنولوجية)، ومن العوامل التي تؤثر في نجاحهم القدرة على العمل مع الآخرين، وتحمل المسؤولية، والدافع للإنجاز، وامتلاك القدرة على التفاوض، والقدرة على التعامل مع الأزمات أو المخاطر.

واستهدفت دراسة يو وي وزنج ويانج (Yue , Ye , Zheng & Yang,2021)

الكشف عن الصفات المهنية التي يجب أن يتمتع بها القادة الأكاديميون في الصين، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي حيث تم إجراء مقابلات متعمقة مع ستة أساتذة من جامعات ومعاهد بحثية مختلفة في الصين، وتوصلت الدراسة إلى أن من الصفات المهنية الخبرة الأكاديمية، وتحديد الاتجاه، والمهارات الاجتماعية الأكاديمية، وإدارة علاقات أعضاء الفريق، وتعزيز الروح المعنوية للفريق، ومهارات العمل الجماعي، وعلاوة على ذلك، يُفترض غالباً أن الخبرة الأكاديمية أكثر أهمية من الصفات الأخرى.

واستهدفت دراسة **دوملسكو وميوتي (Dumulescu& Mutiu, 2021)** إلى الكشف عن التحديات الرئيسية التي يواجهها القيادات الأكاديمية وفهم استجاباتهم لتلك التحديات، والتعرف على تصوراتهم وتجاربهم في جامعة في رومانيا خلال جائحة كوفيد-١٩، وتم التركيز على العمليات التي تقوم عليها قراراتهم وأفعالهم القيادية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠م، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة مع (١١) من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة بابي- بولاي برومانيا، وتوصلت الدراسة إلى أن الصفات الشخصية للقائد، والعوامل التنظيمية تؤثر على قدرة القائد على القيادة في ظل الجائحة، كما أسهمت في زيادة الوعي بأهمية عمليات القيادة في الأوقات الصعبة والتدريب لتعزيز التغيير والابتكار والتكيف من أجل مواجهة التحديات المحلية والوطنية والعالمية.

وسعت دراسة **جراجفونر وروجون وإشراغيان (Grajfoner, Rojon& Eshraghian, 2022)**

إلى الكشف عن احتياجات القيادات الأكاديمية لتنمية مهاراتهم، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي من خلال إجراء المقابلات مع عينة للتعرف على احتياجاتهم التنموية بلغ عددها (٢٣) قائدًا في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة، ونسبة كبيرة من العينة في كليات العلوم الاجتماعية والأعمال، ومن مستويات الإدارة الصغرى والمتوسطة والعليا، وتوصلت الدراسة إلى أن احتياجاتهم التنموية يُنظر إليها على أنها مفيدة، وتختلف وفقًا لمستوى الإدارة، وعلى الرغم من أن القادة الصغار كانوا أكثر اهتمامًا بالعناصر الإجرائية للقيادة، إلا أن القادة الكبار ركزوا على الإرشاد والتوقعات الاجتماعية والمعرفة الأكاديمية، وعلاوة على ذلك، فإن النتائج التي تم التوصل إليها تفيد برامج تنمية القيادة، حيث إن تعاملات الجامعات مع القيادات الأكاديمية تميل إلى عدم مراعاة المتطلبات المختلفة لهم.

وأجرى **ميشرا وإيثال (Mishra&Aithal, 2023)** دراسة للتعرف على العوامل التي تؤثر على التدريس والتعلم في التعليم العالي، ودور القيادة الأكاديمية في تنفيذ التعليم القائم على النتائج في التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال استبانات منظمة، ومناقشات جماعية مركزة، ومقابلات هاتفية، وبلغ حجم العينة

(٥٣) قائدًا أكاديميًا من مناطق مختلفة في الهند، وتوصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يحتاجون معرفة مستوى أدائهم والمجالات التي يحتاجون فيها إلى تحسين، ومن خلال تطبيق السياسة الوطنية للتعليم (٢٠٢٠) يتم تحديد وتحليل وتقييم الأنشطة الإدارية والبحثية للقيادات الأكاديمية، كما يتم وصف نموذج مفاهيمي بالسمات المطلوبة للقيادات الأكاديمية.

(٢) دراسات متعلقة برؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات:

تناولت دراسة هورن، دوبليزيس ونومو (Horne, DuPlessis & Nkomo, 2016)

دور القيادة في تنمية المواهب الأكاديمية في التعليم العالي من منظور التبادل الاجتماعي والدعم التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة عبر الإنترنت على جولتين، ووصلت العينة إلى (٣٠١) عضو من أعضاء هيئة التدريس من إحدى جامعات جنوب إفريقيا، وتوصلت إلى أن العلاقة التبادلية بين القائد والعضو، والعمل على دعم التطوير التنظيمي، يمكن أن يساعد في شرح الدور الحاسم لرؤساء الأقسام في تطوير أعضاء هيئة التدريس.

وسعت دراسة بزادوغ والناظر (٢٠١٧) إلى التعرف على مستوى تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية وجامعة البترا للميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (٢٩٧) عضو هيئة تدريس في الجامعة الأردنية وجامعة البترا، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الأردنية وجامعة البترا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطًا.

وقام بدوي (٢٠١٨) بدراسة استهدفت التعرف على مدى توافر أخلاق الرعاية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية تجاه الهيئة المعاونة بهذه الأقسام، والعوامل المسؤولة عن ضعف توافرها لديهم، بغية تقديم تصور بإجراءات تطبيقية يمكن أن تساعد في الارتقاء بواقع قيام رؤساء الأقسام الأكاديمية برعاية أبنائهم من الهيئة المعاونة لديهم، مما يساعد في تطوير وتحسين الأداء، وتنمية الهيئة المعاونة مهنيًا وشخصيًا وسلوكيًا وبحثيًا، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة وإجراء المقابلات الشخصية

المفتوحة على عينة ممثلة للهيئة المعاونة بكليات جامعة المنوفية بلغت (٣٠٠) عضو هيئة معاونة، وتم تطبيق استبانة أخرى على جميع رؤساء الأقسام بجامعة المنوفية والبالغ عددهم (١١١) رئيسًا، للتعرف على عوامل وأسباب ضعف توافر أخلاق الرعاية لديهم، وتوصلت الدراسة إلى تدني درجة توافر أخلاق الرعاية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية، تجاه الهيئة المعاونة بأقسامهم، كما أسفرت الدراسة عن وجود عوامل كثيرة تلعب دورًا كبيرًا في تدني توافر أخلاق الرعاية لديهم؛ ومنها عوامل تتعلق بخطأ الاعتقاد، تليها عوامل تتعلق بالاستعداد والتدريب، ثم عوامل تتعلق بالأعباء والضغوط الإدارية، وأخرى تتعلق بالدعم المؤسسي، وعوامل تتعلق بالجانب الشخصي، وأخيرًا عوامل تتعلق بالهيئة المعاونة أنفسهم.

واستهدفت دراسة الضبع (٢٠١٨) التعرف على مقومات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مجتمع المعرفة، ووضع تصور مقترح لتفعيل الإبداع الإداري لديهم في ضوء مجتمع المعرفة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على (٥٢) عضو هيئة تدريس بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لتفعيل الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مجتمع المعرفة.

وأجرى الشمري (أبريل ٢٠١٩) دراسة لاستقصاء واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (١٣١)، وتوصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس يؤكدون أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة عالية، وجاء ترتيب أبعاد القيادة الخادمة حسب درجة ممارسة رؤساء الأقسام لها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازليًا المهارات المفاهيمية، التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين.

واستهدفت دراسة الشمري (فبراير ٢٠٢٠) التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية بجامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومتطلبات تطوير أداء رؤساء الأقسام، وتقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لهم بالجامعات السعودية في ضوء القيادة التحويلية، واعتمدت على المنهج

الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (١٦٦) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحولية بجامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ضمن درجة تقدير متوسطة، كما أظهرت النتائج أن أهم متطلبات تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة التحولية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كان تشكيل مجلس عام مهمته الاستماع إلى التقييم والاقتراحات من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في القسم، وتهيئة بيئة جاذبة تقوم على التواصل بين العاملين وتلمس حاجاتهم وهمومهم، وتم تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء القيادة التحولية.

كما أجريت دراسة الخيبري، العنادي والتمامي (ديسمبر ٢٠٢٠) لمعرفة النمط الإداري السائد الذي يتبعه رؤساء الأقسام بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز ومستوى الثقافة التنظيمية وإيضاح علاقة الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بالثقافة التنظيمية، واعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (١٢٧) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط الإداري السائد لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز هو النمط الديمقراطي، يليه النمط التسيبي، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة يأتي النمط الأوتوقراطي.

واقترحت دراسة نويسك وجارتي روكس -Niewiesk&Garrity (Rokous,2021) إطاراً بسيطاً لتوفير هيكل للتقييم وتحسين العمليات الإدارية داخل الجامعات بولاية أوهايو في الولايات المتحدة استناداً إلى تحليل الأدبيات المتعلقة بالإدارة الأكاديمية، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى تحديات تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية وهي؛ اختلال التوازن بين القيم والاتجاهات الشخصية، والقيم التنظيمية والمواقف المهنية، كما توصلت إلى مجالات الكفاءة المطلوبة برؤساء الأقسام، ومنها القيم والسلوكيات، التوظيف والتطوير، صنع القرارات، تحديد الأهداف، تنظيم القسم وعملياته، رقابة الإنتاجية والسلوك المهني.

واهتمت دراسة **الشعراوي وسعدون (٢٠٢٢)** بتقديم رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (٣٩٦) عضو هيئة تدريس بجامعة الأزهر، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية متوسطة، كما توصلت إلى رؤية مقترحة لتحسين ممارستهم لأبعاد القيادة الرقمية.

وقام **عبد العال (٢٠٢٣)** بدراسة استهدفت التعرف على مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (٣٨١) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها جاء بدرجة متوسطة.

واستهدفت دراسة **ثاي، نجوين ونجوين وآخرون (Nguyen et al,2023)** التعرف على كفايات رؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي في فيتنام لتطوير التعليم العالي في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبق الباحثون أسلوب دلفي على (١٥) خبيراً في الإدارة التعليمية في فيتنام لجمع آرائهم حول كفاءات رؤساء الأقسام في أربعة مجالات (الخبرة المهنية، البحث العلمي، الإدارة والقيادة، والأنشطة الاجتماعية والتعاون الدولي) تم اقتراحها بناءً على أفكار الخبراء، وتوصلت الدراسة إلى أن الخبراء قد اقترحوا (٢٤) عنصراً من عناصر الكفاءة المتعلقة بالخبرة المهنية (٥)، البحث العلمي (٢)، الإدارة والقيادة (١٣)، والأنشطة الاجتماعية والتعاون الدولي (٤)، ولكن لا تزال نتائج هذه الدراسة بحاجة إلى الاختبار والتحسين والتأكيد مع مزيد من العمل، وتؤكد على تحول اهتمام الجامعات بفيتنام من النهج القائم على المحتوى إلى النهج القائم على الكفاءة، وتم التنفيذ منذ العام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١، من أجل تلبية متطلبات الإصلاح.

وأجرى **خاطر (٢٠٢٣)** دراسة لتقديم نموذجٍ مقترحٍ للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي لتحليل الأداء الاستراتيجي، واعتمدت على المنهج المختلط، وتم تطبيق استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس، وتطبيق مقابلة شبه مقننة على رؤساء الأقسام الأكاديمية القائمين على رأس العمل، وتوصلت الدراسة إلى نموذجٍ مقترحٍ للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية.

وسعت دراسة **عبد اللاه (٢٠٢٤)** إلى التعرف على واقع القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانات على عينة بلغت (٣٠٠) عضو هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى القيادة الأخلاقية عالٍ، كما جاء التعاطف التنظيمي بدرجة تحقق عالية، ووجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي.

(٣) دراسات متعلقة بالتلكؤ الأكاديمي لدى الطلاب بالجامعات:

هناك من تناول التلكؤ الأكاديمي على أنه تسويق أكاديمي أو ماطلة أكاديمية أو إجلاء أكاديمي وجميعهم يترجمون باللغة الإنجليزية إلى "Academic Procrastination"، لذا يمكن توضيح الدراسات السابقة المتعلقة بجميع المصطلحات كما يلي:

قام **عبد الهادي (٢٠١٧)** بدراسة استهدفت الكشف عن العلاقة بين المثابرة الأكاديمية، والمعتقدات المعرفية، والتلكؤ الأكاديمي لدى طلاب كلية التربية بجامعة الإسكندرية، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتم تطبيق ثلاثة مقاييس على عينة الدراسة من (٤٣٢) طالبًا من الشعب العلمية والأدبية بالفرقة الثانية بكلية التربية بجامعة الإسكندرية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائيًا بين أبعاد المثابرة الأكاديمية (تحمل الغموض، مواجهة التحديات، والدافعية للإنجاز)، وأبعاد التلكؤ الأكاديمي (التكاسل وعدم الالتزام بالوقت، صعوبة المهام الأكاديمية، والخوف من الفشل)، ووجود علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائيًا بين أبعاد المعتقدات المعرفية (بنية المعرفة،

القدرة الفطرية، مصدر المعرفة، سرعة اكتساب المعرفة، و يقينية المعرفة)، وأبعاد التلكؤ الأكاديمي (التكاسل وعدم الالتزام بالوقت، صعوبة المهام الأكاديمية، الخوف من الفشل)، كما توصلت الدراسة إلى أن أبعاد المثابرة الأكاديمية، وأبعاد المعتقدات المعرفية تُسهم في التنبؤ بالتلکؤ الأكاديمي لدى طلاب كلية التربية بجامعة الإسكندرية.

وسعت دراسة ميسون، خويلد وقبائلي (مارس ٢٠١٨) إلى التعرف على مدى انتشار التلكؤ الأكاديمي لدى الطلبة الجامعيين، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتم تطبيق المقياس على عينة عشوائية طبقية بلغت (١٠٠) طالب وطالبة من قسم علم النفس وعلوم التربية بجامعة قاصدي مرياح- ورقلة، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع نسبة شيوع التلكؤ الأكاديمي لدى عينة الدراسة.

كما اهتمت دراسة سابلفاسكا وجركنكوفنا (Jerkunkova,2018) بالتعرف على واقع التلكؤ الأكاديمي لطلاب الفرقة الثانية بكلية الهندسة بجامعة لاتفيا لعلوم الحياة والتكنولوجيا، والكشف عن العلاقة بينه وبين القلق، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق المقياس على (٦٠) طالبًا، وتوصلت الدراسة إلى أن ٤٨٪ أبدوا مستوى عاليًا من التلكؤ الأكاديمي، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التلكؤ الأكاديمي والقلق الشخصي والموقفي لدى الطلاب.

وأجرى العمري (يناير ٢٠١٩) دراسة استهدفت الكشف عن الدور الوسيط للأفكار اللاعقلانية بين التوجه نحو المستقبل وكلٍ من المسؤولية التحصيلية والإجراء الأكاديمي لدى طلبة جامعة الباحة، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتم تطبيق المقياس على عينة عشوائية بلغت (٧٢٠) طالبًا، وواقع (٤٠٠) طالب من المتفوقين دراسيًا، و (٣٢٠) طالبًا من المتأخرين دراسيًا، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإجراء الأكاديمي متوسط، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين الأفكار اللاعقلانية والإجراء الأكاديمي للطلاب المتأخرين دراسيًا فقط، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين الإجراء الأكاديمي في مجمل العينة وكل من التوجه نحو المستقبل والمسؤولية التحصيلية.

كما قام سموليدز (Smoletz,2019) بدراسة استهدفت الكشف عن العلاقة بين التلكؤ الأكاديمي والضغط المدركة والصحة النفسية، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتم

تطبيق المقاييس على عينة بلغت (٩٦) طالبًا حاصلين على البكالوريوس وتم إرسال المقاييس بطريقة عشوائية عبر وسائل التواصل الاجتماعي، ووجد أن (٧٤٪) منهم تخصص علم نفس، والباقي تخصص مالية ومحاسبة، ودراسات دولية، وخدمة اجتماعية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التلكؤ الأكاديمي والضغط المدركة، كما توجد علاقة سلبية بين التلكؤ الأكاديمي والصحة النفسية.

واستهدفت دراسة ليو، تشنج وهو وآخرين (Liu, Cheng, Hu, et al, 2020) الكشف عن العلاقة بين الكفاءة الذاتية والتلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا في وجود متغير وسيط وهو ضبط النفس، استنادًا إلى نموذج القرار الزمني، ونموذج قوة ضبط النفس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (٥٧٧) طالبًا، وتوصلت إلى أن الكفاءة الذاتية ارتبطت بشكل إيجابي مع ضبط النفس وترتبط سلبًا بالتلكؤ الأكاديمي، وارتبط أيضًا ضبط النفس سلبًا بالتلكؤ الأكاديمي.

وسعت دراسة زايد (يوليو ٢٠٢٠) إلى الكشف عن العلاقة بين الإجراء الأكاديمي والإخفاق المعرفي وضغوط الحياة لدى عينة من طلبة كلية التربية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق المقاييس على عينة بلغت (٤٠٠) طالب بالفرقة الرابعة بكلية التربية جامعة كفر الشيخ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإجراء الأكاديمي والإخفاق المعرفي وضغوط الحياة لدى طلبة كلية التربية.

واستهدفت دراسة جيردهار، علا وشارما (Ola & Sharma, Jan-Mar 2020) التعرف على تأثير التلكؤ الأكاديمي على الأداء الأكاديمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن العلاج السلوكي المعرفي علاج فعال للتلکؤ الأكاديمي؛ لأنه يركز على الحاضر كما يركز على الحل، كما تم الجمع بين تقنيات مختلفة للعلاج السلوكي وأخرى للعلاج المعرفي وفق احتياجات الطلاب، ومنها التدريب على اليقظة الذهنية، وإعادة الهيكلة المعرفية، وتقنيات تشكيل السلوك، والتحليل الوظيفي، وأن معظم الدراسات أثبتت أن هناك علاقة سلبية بين التلكؤ الأكاديمي والأداء الأكاديمي.

واهتم هلال (يناير ٢٠٢١) بالتعرف على مدى إسهام انفعالات التحصيل الإيجابية (الاستمتاع والأمل والفخر والراحة)، والسلبية (القلق، الغضب، الخجل، اليأس) في الإرجاء الأكاديمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبيان ومقياس على عينة بلغت (٤٠٠) طالب بالفرقة الثالثة بكلية التربية بجامعة بنها في تخصصات مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين الاستمتاع والإرجاء الأكاديمي، كما توجد علاقة إيجابية بين كلٍ من اليأس والغضب والإرجاء الأكاديمي.

كما سعت دراسة أنيلجوس (Aniljose, Mar2021) إلى التعرف على العلاقة بين التلكؤ الأكاديمي والكفاءة الذاتية لدى طلاب الجامعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق مقياسي التلكؤ الأكاديمي والكفاءة الذاتية على عينة بلغت (٢٤٠) طالبًا في كليات مختلفة بولاية كيرالا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين التلكؤ الأكاديمي والكفاءة الذاتية.

وأجرى عبد السلام ومتولي وعابدين (salam, Metwally & Abdeen, 2022) دراسة استهدفت تقييم العلاقة بين التلكؤ الأكاديمي وضبط النفس لطلاب كلية التمريض جامعة الزقازيق، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتم تطبيق مقياسين على عينة بلغت (٣٥١) طالبًا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية وعكسية بين التلكؤ الأكاديمي وضبط النفس.

وقام بريك (أبريل ٢٠٢٣) بدراسة استهدفت التعرف على مستوى أبعاد التلكؤ الأكاديمي وعلاقته بالكفاءة الذاتية المدركة لدى طلاب الفرقة الأولى بجامعة الملك سعود، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق مقياسي التلكؤ الأكاديمي والكفاءة الذاتية المدركة على عينة بلغت (٢٠٢) طالب، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التلكؤ الأكاديمي جاء منخفضًا، حيث كان مستوى إدارة الوقت مرتفعًا، ومستوى العوامل النفسية متوسطًا، ومستوى العوامل الاجتماعية منخفضًا، بينما كان مستوى الكفاءة الذاتية المدركة مرتفعًا، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين التلكؤ الأكاديمي والكفاءة الذاتية المدركة.

واستهدفت دراسة ساهو (Sahoo, July 2023) الكشف عن العلاقة بين التلكؤ الأكاديمي والكفاءة الذاتية ومركز الضبط (السيطرة)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل (٣٥) دراسة أجريت في الهند وخارجها من أجل الكشف عن العلاقة، وتوصلت الدراسة إلى وجود دراسات أكدت على وجود علاقة وأخرى لم تثبت ذلك.

ودراسة غيثا وراجامال (Gheetha & Rajammal, 2024) اهتمت بالكشف عن مستوى التلكؤ الأكاديمي لدى الطالب المعلم بكليات التربية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (٢٠٩) طالب من طلاب الدراسات العليا ومرحلة البكالوريوس في ست كليات بالهند، وتوصلت إلى أن مستوى التلكؤ الأكاديمي لديهم متوسط.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ أن جميع الدراسات العربية المتعلقة بالتلكؤ الأكاديمي ركزت على طلاب الليسانس والبكالوريوس، ولم يوجد إلا القليل من الدراسات الأجنبية التي تناولت متغير التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا، كما نجد تعدد الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادات الأكاديمية ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ولكن لا توجد دراسة واحدة تناولت دورهم في الحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا على حد علم الباحثة.

ومعظم الدراسات ركزت على العلاقة بين التلكؤ الأكاديمي وبعض المتغيرات مثل الكفاءة الذاتية، والقلق، والضغط المدرسة، والانفعال التحصيلي، وضبط النفس، والمثابرة الأكاديمية، والمسؤولية التحصيلية، والأداء الأكاديمي.

واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، وقد استفاد البحث من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للبحث، وبناء أدواته.

• منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، فالمنهج الوصفي هو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم المستخدم لوصف الظاهرة المراد دراستها من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها (المحمودي، ٢٠١٩، ٤٦).

واستعان البحث باستمرار لاستطلاع آراء الطلاب المقيدين والمسجلين بدرجتي الماجستير والدكتوراه حول مظاهر التلكؤ الأكاديمي وعوامل شيوعه، كما استعان باستمرار أخرى لاستطلاع آراء خبراء التربية حول قائمة بالمهام المرتبطة بالدور المتوقع لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية.

ويُمكن تحديد الخطوات المنهجية للبحث، على النحو التالي:

- **الخطوة الأولى:** تحديد الإطار العام للبحث، ويتضمن مقدمة، مشكلة، أسئلة، أهداف، أهمية، حدود، مصطلحات، الدراسات السابقة، المنهج وخطوات البحث.
- **الخطوة الثانية:** بناء الإطار النظري للبحث؛ وتناول الأسس النظرية لظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بالجامعات المعاصرة، وطبيعة دور ومهام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بالجامعات المعاصرة.
- **الخطوة الثالثة:** وصف وتشخيص الدور الفعلي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية (نظرياً ووثائقياً).
- **الخطوة الرابعة:** استطلاع آراء الخبراء حول قائمة بالمهام المرتبطة بالدور المتوقع لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية.

■ **الخطوة الخامسة:** وضع قائمة بالمهام المرتبطة بالدور المتوقع لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية، وتحديد إجراءات تفعيل ذلك الدور. وفيما يلي بيان تفصيلي لتلك الخطوات على النحو الآتي:

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث:

ويتناول الأسس النظرية لظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بالجامعات المعاصرة، وطبيعة دور ومهام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من الظاهرة بالجامعات المعاصرة، كما يلي:

أولاً: الأسس النظرية لظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بالجامعات المعاصرة:

تسعى الجامعات إلى تنمية نقاط القوة لدى الطلاب، من خلال مساعدتهم على تخطي المحن ومواجهة الضغوط، وكلما تمتع الطلاب بقدر مرتفع من المهارات المعرفية، والطموح الكافي بتطوير الذات من خلال التعلم الذاتي، والقدرة على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، والتوافق مع البيئة التعليمية، واكتساب اتجاهات إيجابية نحو مكان التعلم والزملاء والأساتذة، وضبط النفس والانفعال وتحمل الصعاب، كانوا الأبعد عن الشخصيات ذوي التلكؤ الأكاديمي (العتيبي، ٢٠٢١، ٨٨٤، ٩١٩)، لذا يمكن عرض مفهوم التلكؤ الأكاديمي، وأنواع التلكؤ، والنظريات المفسرة للتلکؤ الأكاديمي، وعوامل شيوعه، وأبعاده، وخصائص الطالب الممتلك أكاديمياً، ودور رؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من الظاهرة كما يلي:

(١) مفهوم التلكؤ الأكاديمي:

هناك مفهوم يتعلق بالتلکؤ الأكاديمي وهو الصمود الأكاديمي، فضعف الصمود الأكاديمي قد يؤدي إلى التلكؤ الأكاديمي، فالطالب الذي يُصر على تحقيق مستوى النجاح المرغوب في دراسته والتغلب على المحن والصعوبات والتحديات التي يواجهها من خلال استخدامه للطرق التي تمكنه من تحسين أدائه الأكاديمي والقدرة على الوصول إلى أهدافه

ومواصله التقدف يتسم بالصمود الأكاديمي (محمد، ٢٠٢١، ٢٦٣)، وهذا لا يعني أن الطالب الذى يتميز بالصمود وعدم التلكؤ لا يعاني من الضغوط الحياتية، ولكنه قد يتأثر بالضغوط التي تنشأ من البيئة المحيطة بشكل مؤقت ويستعيد توازنه وتوافقه مرة أخرى بشكل سريع دون التأثير على حالته النفسية والصحية والسلوكية (بلبل، ٢٠١٩، ٢٤٨٠).
ويُعرف التلكؤ الأكاديمي وفق الدراسات التي تناولته بأنه:

- صعوبة التنظيم الذاتي في شكل تأخير البدء أو الانتهاء من المهام الضرورية المطلوبة، ومن أنواعه تأخير القرارات (Argiropoulou&Roussos, 2010,14).
 - تجنب القيام بمهام ذات فائدة أعلى على المدى الطويل بسبب الانغماس في مهام أكثر متعة "لها فائدة أعلى على المدى القريب" (Siaputra,2010,210).
 - تأخير متكرر ومتعمد للمهام، ويصاحبه الشعور بالقلق والتوتر والفشل (أيوب والبديوي، ٢٠١٧، ٨٣٥).
 - سلوكيات وأفعال سلبية تؤثر على إنتاجية الطلاب، وهو عادة تلقائية حيث لا يتطلب التفكير أو التخطيط، فعندما يبدأ الطالب في أداء مهمة يجد نفسه يتوقف لحظة متردداً ثم يتركها وينصرف عنها، بسبب المخاوف الشخصية من الفشل، أو بسبب تشككه في قدراته، أو اعتباره أحد وسائل حماية تقديره لذاته (علي ووهدان، ٢٠١٧، ٦٥٨).
 - ظاهرة معقدة غير متجانسة، تتضمن مكونات معرفية وعاطفية وسلوكية، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمجال التحفيزي للطالب (Saplavska&Jerkunkova,2018,1196).
 - تجنب تنفيذ الطلاب للمهام الأكاديمية أو تأجيلها، دون مبرر مقنع والانسحاب إلى أعمال أخرى أكثر جاذبية دون تحديد موعد (مغاري وعساف، ٢٠٢١، ١٧١٢).
- وباستقراء ما سبق يتضح أن بعض المفاهيم ركزت على عوامل شيوع الظاهرة المتعلقة بالطلاب، ومنها رغبتهم في القيام بأعمال أكثر جاذبية وأكثر متعة ولها فائدة أعلى على المدى القريب، والمخاوف الشخصية من الفشل، وتشككهم في قدراتهم، ورغبتهم في حماية تقديرهم لذاتهم، ومفاهيم أخرى ركزت على أبعاد الظاهرة (المعرفية، الوجدانية، السلوكية).

ويُعرف إجرائياً بأنه نفور الطلاب المقيدون والمسجلين لدرجتي الماجستير والدكتوراه من المهام الموكلة إليهم، وعدم قدرتهم على إتمامها في الوقت المحدد، وضعف الإخلاص والمبادرة الشخصية لديهم، مما قد يؤدي إلى مد تسجيلهم أو إلغائه.

(٢) أنواع التلكؤ:

أشار هولمز (Holmes, 2000, 13) إلى أن التلكؤ له أربعة أنواع رئيسة وهي:

- التلكؤ الأكاديمي: وهو تأجيل الطلاب للمهام الأكاديمية حتى آخر لحظة.
- التلكؤ في اتخاذ القرار: وهو عدم القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- التلكؤ الروتيني: وهو أن يكون لدى الطلاب صعوبة في أداء وجدولة الأعمال الروتينية في موعدها.
- التلكؤ القهري: وهو يظهر كاضطراب وظيفي حينما يعاني الطلاب من تأثير كلٍ من التلكؤ في اتخاذ القرار، والتلكؤ السلوكي في الوقت نفسه، وكأنه مصاب بالشلل عند محاولته التعايش في الحياة اليومية.

ومن خلال ما سبق يُمكن استنتاج أن تحديد نوع التلكؤ يتوقف على طبيعة الموقف الذي يحدث فيه، فمثلاً إذا كُلف الطالب بأداء مهمة ما وتأخر في البدء فيها أو إتمامها فيُعد هذا تلكؤاً أكاديمياً مرتبطاً بالمهام، كما يمكن أيضاً أن نطلق عليه تلكؤاً روتينياً إذا كان مطلوب من الطالب القيام بتلك المهام يومياً، وبالتالي يُمكن أن يندرج التلكؤ الروتيني بالنسبة للطلاب في بعض الأوقات تحت التلكؤ الأكاديمي.

أما بالنسبة إلى التلكؤ في اتخاذ القرار فقد يكون ناتجاً عن عوامل ذاتية مثل؛ عدم قدرة الطالب على اتخاذ القرار أو عوامل خارجية متعلقة بالنتائج المترتبة على اتخاذ القرار فقد تكون غير مرضية وقد يترتب عليها قيامه بأعمال إضافية.

كما يوجد نوعان من التلكؤ وهما التلكؤ النشيط (تلكؤ - إقدام) ويعني أن الطالب يرغب في العمل تحت ضغط حيث يشعر بالقدرة على إتمام المهام في اللحظات الأخيرة، ويختلف المثلث النشيط عن السلبي في أنه يشعر بالدافعية والتحدي، والتلكؤ السلبي (تلكؤ - إجمام) ويعني أن الطالب لا يستطيع اتخاذ القرار في الوقت المناسب، ويؤجل مهامه بشكل متعمد (العبد، محمد وطه، ٢٠٢١، ٣٣٥ - ٣٣٦).

ونجد أن الطالب قد يؤجل مهامه الأكاديمية بسبب رغبته في عدم تسليم تلك المهام إلا وهي في أفضل صورة دون وجود أى أخطاء، أو بسبب ضعف قدرته على إدارة الوقت.

(٣) النظريات المفسرة للتلکؤ الأكاديمي، وعوامل شيوعه:

لقد تعددت النظريات المفسرة للتلکؤ الأكاديمي، فمنها النظرية المعرفية، والنظرية السلوكية، ونظرية الدافع الزمني، ويمكن عرضهم كالتالي:

(١/٣) النظرية المعرفية، حيث ترى أن من أسباب التلكؤ عدم القدرة على اتخاذ القرارات، والمعتقدات غير العقلانية، وضعف احترام الذات، والتمكئ يعزي فشله إلى ضيق الوقت أو الكسل (Ferrari, Johnson&McCown, 1995, 34-37)، فالمعتقدات غير العقلانية (النظرة السلبية للآخرين والالتكالية والتصور العام عن الحياة) تؤثر على قدرة الطالب على التفاعل الاجتماعي، وتضعف اتزانه الانفعالي، وينتابه إحساس بعدم الراحة والتهديد (العمرى، ٢٠١٩، ١٠٧)، وتفسر النظرية المعرفية هنا نوع من أنواع التلكؤ وهو التلكؤ في اتخاذ القرار الناتج عن مشكلات متعلقة بشخصية الطالب.

(٢/٣) النظرية السلوكية، حيث ترى أن من أسباب التلكؤ ضعف التحفيز وعدم معاقبة التملكئ، والتمكئ هنا هو الذي اعتاد على التمتع بالمهام قصيرة المدى، وتأجيل المهام طويلة المدى (Ferrari, Johnson&McCown, 1995, 37-39).

(٣/٣) نظرية الدافع الزمني، تشير إلى أن الفرد يعطي الأولوية للمهام الأكثر فائدة على فترة قصيرة، ويتوقف التلكؤ على بعض المتغيرات منها التوقع والقيمة والحساسية والتأخير، فمتغير التوقع يعكس الكفاءة الذاتية، واحترام الذات، والنفور من المهام، والحاجة إلى الإنجاز، والشعور بالملل، ومتغير القيمة يعكس مدى الفائدة، ومتغير الحساسية يعكس الاندفاع نحو المهمة الأكثر متعة، والتأخير يرتبط بدقة التنبؤ بالوقت اللازم لإتمام المهام (Siaputra, 2010, 208).

وتشير النظرية السلوكية ونظرية الدافع الزمني إلى أن الطالب يميل دائماً نحو إتمام المهام السهلة التي تحتاج وقتاً قصيراً لإتمامها، ويؤجل المهام الصعبة التي تحتاج وقتاً طويلاً، وربما ذلك يرجع إلى رغبته في جني ثمار جهده في المهمة في أقرب وقت، كما

نجد نظرية الدافع الزمني تبين أن الطالب يندفع نحو المهمة الأكثر متعة وفائدة، ويتلأ في إتمام المهام الأقل متعة وفائدة.

كما تشير دراسة جيردهار، علا وشارما (Girdhar,Ola&Sharma,2020,44)

إلى عوامل شيوع ظاهرة التلكؤ الأكاديمي كالتالي:

- معتقدات الطلاب غير العقلانية حول قدرتهم على إكمال المهمة، فاعتقاد البعض أنهم يؤدون أفضل أداء تحت ضغط هائل.
- سوء إدارة الوقت، يث إن أداء المهام وإنجازها في الوقت المحدد لها يقلل بشكل كبير من التلكؤ الأكاديمي لدى الطلاب، وأن الحوار والمناقشة الجماعية من الأساليب العلاجية والتعليمية المهمة حيث تهدف إلى تغيير الأفكار والاتجاهات وتعليمهم كيفية استغلال الوقت (خفاجة، ٢٠٢٠، ٣٩١ - ٣٩٦)، كما تشير دراسة نايك (Nayak,2019,1485) إلى أن سوء إدارة الوقت يؤدي إلى تعرض الطلاب لضغوط أكاديمية تدفعهم للتلکؤ.
- الخوف من الفشل، فالبعض نتيجة الضغوط الأسرية يفقدون قدرتهم على إتمام المهام البحثية في الوقت المحدد.
- افتقار الطلاب الحافز للقيام بالمهام البحثية.
- تحدي عضو هيئة التدريس، فالتلكؤ نوع من أنواع السلوك العدواني السلبي تجاه عضو هيئة التدريس.

(٤) أبعاد التلكؤ الأكاديمي:

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد التلكؤ الأكاديمي للطلاب، كما يلي:

أشار كل من زجلر وأوبدينكر (Ziegler&Opdenakker ,2018,75) إلى

الأبعاد التالية:

- التنظيم الداخلي، يشير إلى تنظيم السلوك البحثي للطلاب، والتفكير في استراتيجيات مختلفة للاختيار من بينها قبل البدء في المهام.
- الكفاءة الذاتية، تشير إلى مدى ثقة الطلاب في قدراتهم على النجاح في المهام البحثية.

○ **تنظيم الجهد**، يشير إلى قدرة الطالب على التحكم في سير العمل فيما يتعلق بالمهام البحثية.

وقام كل من بشير وجوبتا (Bashir&Gupta,2019,941-942) بتحديد الأبعاد التالية:

○ **إدارة الوقت**: وفيها يخطط الطالب للوقت الذي يقضيه في الأنشطة المختلفة بهدف زيادة الكفاءة والفعالية.

○ **النفور من المهام**: وفيها يؤجل الطالب المهام التي لا يحب أن يؤديها، وهذا يحدث نتيجة شعور الطالب بالانزعاج عند مجرد التفكير في تلك المهام.

○ **الإخلاص**: وتشير إلى جدية الطالب وتفانيه تجاه المهام الموكلة إليه.

○ **المبادرة الشخصية**: وتشير إلى العمل الدؤوب للتغلب على المشكلات التي تعوق قيام الطالب بمهامه.

كما أشار كلٌّ من مغاري وعساف (٢٠١٩، ١٧٢٦ - ١٧٢٩) إلى الأبعاد التالية:

○ **النُبع الإدراكي**: أي اعتقاد الطالب بأن لديه الوقت الكافي لاحقاً لإنجاز ما هو مطلوب، وحاجته إلى من يذكره دائماً بضرورة إنجاز المهام، واعتقاده أن المتابعة المستمرة ستسبب له ضغوطاً نفسية.

○ **النُبع الوجداني**: وهنا يشعر الطالب بالضيق عندما يُطلب منه مهام بحثية جديدة، كما يشعر بالقلق عندما ينشغل بأمرٍ أخرى ولديه مهام بحثية يجب إنجازها، ويشعر أيضاً بالندم عند التقصير، وبالتوتر واليأس عند عدم القدرة على إتمام المهام البحثية المطلوبة.

○ **النُبع السلوكي**: أي عدم الالتزام بخطة زمنية محددة لإنجاز المهام، ويؤجل البدء فيها حتى اللحظات الأخيرة.

وتبنى البحث أبعاد التلكؤ الأكاديمي (إدارة الوقت، النفور من المهام، الإخلاص، المبادرة الشخصية) لكل من بشير وجوبتا (٢٠١٩) حيث نجد الظاهرة تكون غير ناتجة عن الطالب فقط بل السياق التنظيمي المحيط به أيضاً، ونجد هذه الأبعاد متضمنة في النظريات المفسرة للظاهرة، كما تم الاستفادة من مؤشرات زجلر وأوبدينكر (٢٠١٨)،

ومغاري وعساف (٢٠١٩) في الدراسة الاستطلاعية التي أجريت على الطلاب في بداية البحث لتوضيح المشكلة.

هناك العديد من مظاهر الصمود الأكاديمي والتي في غيابها تظهر خصائص الطالب المتلكؤ أكاديميًا (الحارثي، ٢٠٢١، ٢٤٩)، ويمكن عرضها كما يلي:

(١/٥) ضعف تقدير الذات: نتيجة عدم معرفة الطالب بقدراته، ونقاط القوة والضعف لديه، وضعف مستوى الثقة بنفسه، لذا يجب الرعاية والاهتمام بالطلاب للحد من القلق لديهم، وتقديم برامج تدريبية تعزز النقاط الإيجابية لديهم، وتقديم الدعم الاجتماعي لهم لتعزيز إدراكهم بوجود عدد كافٍ من الزملاء وأعضاء هيئة التدريس يُمكن الرجوع إليهم لطلب المساعدة والدعم (عبد الرحمن، ٢٠٢٠، ٢٩٤).

فالطلاب الذين لديهم تقدير إيجابي لذاتهم يكونون في الغالب أسعد حالاً وأكثر إنتاجية ورضاً وثقة بالنفس واحتراماً لذاتهم وللآخرين ممن لديهم تقدير متدن لذاتهم، وهذا يعزز من روح الإبداع والتعاون في مواجهة التحديات (مالهي وريزير، ٢٠٠٥، ٧-١١).

(٢/٥) عدم القدرة على الانضباط الداخلي: أي عدم قدرة الطالب على السيطرة على انفعالاته عند التعرض لموقف ما مثل ضبط مستوى التوتر والقلق في أوقات عرض الفكرة البحثية، وعدم التفكير جيداً قبل اتخاذ القرار، ويشير القحطاني (٢٠١٦، ٢٢٥) إلى أن الطالب يدرك أن أسباب نجاحه أو فشله تعود لعوامل يمكن السيطرة عليها (عوامل داخلية)، وبالتالي يستطيع أن يرفع من مستوى طموحه ودافعيته للأداء، وارتفاع مستوى الطموح يكون واضحاً من خلال حرصه على حضور السيمينارات والمناقشات العلمية، والمشاركة الفعالة فيها.

(٣/٥) ضعف المثابرة البحثية: أي عدم الرغبة في الوصول لهدف ما، وبذل جهد من أجل الإنجاز، فتتطلب إجراءات البحث العلمي الترتيب الهادف، ومواجهة الإحباط أو الانقادات، والشجاعة للاستمرار في إجرائها (عبيد، ٢٠٢٢، ٢٠)، والمثابرة الأكاديمية تُسهم في التنبؤ بالتلكؤ الأكاديمي (نقص الحماس، والنفور من الدراسة، وعدم الرغبة في أداء المهام بإتقان) (عبد الهادي، ٢٠١٧، ٢٢٣-٢٢٤)، كما نجد التفاعل داخل حلقات السيمينار العلمي بين الطلاب مع بعضهم البعض وبين الطلاب والأساتذة، وكذلك العلاقات

الودية بين الطلاب وزملائهم قد تعزز أو تضعف من مثابرة الطلاب الأكاديمية واندماجهم واستمرارهم في البحث (القطاوي وعلي، ٢٠١٦، ٨٤).

(٤/٥) **عدم القدرة على مواجهة المشكلات:** أي عدم القدرة على مواجهة المحن والصدمات والمواقف والأزمات أيًا كان مصدرها أسريًا، وعاطفيًا، وماليًا، واجتماعيًا، وصحياً (عبد المطلب، ٢٠٢٣، ١٩)، نتيجة لعدم اكتساب المهارات المعرفية التي تستخدم عند وجود مشكلة من أجل الوصول إلى الهدف، فالتفكير الإيجابي يتطلب الثقة بالنفس، كما تلعب سمات الشخصية دورًا مهمًا في تشكيل مستوى الطلاب، ومواجهة المشكلات بسهولة (البلاح، ٢٠٢٢، ١٣٦).

ثانيًا: الأسس النظرية لطبيعة دور ومهام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بالجامعات المعاصرة:

لعرض طبيعة دور ومهام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من الظاهرة علينا أولاً عرض مفهوم القيادة الأكاديمية وسماتها ومهامها، ثم عرض مفهوم رئيس القسم الأكاديمي ومعايير اختياره ومهامه بصورة عامة وأخيرًا التركيز على مهامه في الحد من الظاهرة، كما يلي:

إن القائد شخص ملهم يقود ويوجه أتباعه نحو تحقيق هدف أو نتيجة محددة، والقيادة هي فن تحفيز الأتباع حتى يتمكنوا من السعي الجاد نحو تحقيق هدف محدد (Mishra&Aithal,2023,90)، والقائد الأكاديمي هو عضو هيئة تدريس مكلف بعمل قيادي بالجامعة، وقد يكون أحد عمداء الكليات، أو الوكلاء، أو رؤساء الأقسام الأكاديمية (السبيعي، ٢٠٢٠، ٥٣٤).

ومن سمات القائد الأكاديمي أن يكون مجازف ومرن، ويمتلك القدرة على صياغة رؤية مقنعة للتطوير الأكاديمي، وصياغة خطط طويلة المدى تدعم أهداف الجامعة، وتتكيف مع طبيعة التعليم المتغيرة باستمرار، ولديه قدرة على التواصل الفعال، وإدارة الظروف الصعبة ومعالجة الأزمات، ويلتزم بقوانين الجامعة والسياسات والقواعد المنظمة، ويتسم بالنزاهة حيث يحافظ على تحقيق المعايير الأخلاقية والشفافية (Mishra&Aithal,2023,90-95)، وهناك ثلاثة أنواع من الأدوار القيادية

التي يمكن للقائد الأكاديمي أن يؤديها؛ القيادة البحثية، والقيادة التربوية، والقيادة الإدارية (Siddique, et al,2011,188- 190).

والتحديات والقوى البيئية الجديدة، مثل التغيرات الديموغرافية وتوسع المنافسة العالمية والتقدم التكنولوجي والهجمات الإلكترونية التي تهدد حماية سجلات الطلاب وبيانات البحث والملكية الفكرية، فرضت على القائد الأكاديمي القيام بتقدير كيفية هيكلة مؤسسته ومعرفة كيف تعمل وكيف تتفاعل مع البيئة الخارجية، مع فهم كيفية اتخاذ القرار في القضايا المؤسسية في الوقت نفسه، وتعلم كيفية تنمية العلاقات مع عدد لا يحصى من أصحاب المصلحة بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس والطلاب والخريجين وأولياء الأمور والمؤسسات الأخرى وذلك من خلال الاستفادة من أدوات الاتصال الجديدة مثل وسائل التواصل الاجتماعي، كما يجب أن يكون أكثر دراية من أي وقت مضى بتأثيرات الضغوط الخارجية على مؤسسته، والاستراتيجيات اللازمة للتكيف معها (Harris, Lane, Sun& Baker,2023,3-4)

وتتعدد مهام القائد الأكاديمي فهو يُشرف على الموارد المالية، كما يُشرف على التحسين المستمر للعملية البحثية والتدريسية، ويسمح بالمشاركة والتفويض والعمل الجماعي، ويعمل على توافر الثقة والإحترام المتبادل من أجل تحقيق الأهداف الفردية والجماعية (Žydzūnaitė,2018,44)، ويدافع عن مصالح الجامعة، ويعزز مبادرات الاستدامة داخلها، ويضع أنظمة للتقييم المستمر، والتعرف على الإتجاهات الجديدة في الإدارة (Mishra&Aithal,2023,94-95)، كما يعمل على توفير بيئة تعليمية داعمة للطلاب، ويعزز التعاون بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب لتحقيق النجاح الأكاديمي.

والأقسام الأكاديمية هي وحدات تعليمية وبحثية أساسية (أبو عاشور وشطناوي، ٢٠١٤، ٣٤٠)، وهي القلب النابض للجامعات، والمسؤولة عن جميع الأنشطة العلمية والتعليمية في إعداد وتخريج طلاب مجهزين بكل أنواع العلم والمعرفة ليقوموا بدورهم في عملية بناء المجتمع وتنميته، وعلى الرغم من أهمية الأقسام الأكاديمية والاهتمام المتزايد بها، إلا أنها تواجه تحديات مهمة من بينها افتقارها إلى استراتيجيات مستقبليّة محددة بوضوح لتطوير برامجها وخططها الدراسية لمواكبة التطورات الحديثة المتسارعة واحتياجات

التطوير، والقصور في تنوع الأساليب ومعايير التقييم المستخدمة في قياس وتقييم مستوى الأداء الإداري والأكاديمي، والالتزام باللوائح والقوانين والتطبيق الحرفي للأنظمة والإجراءات والقواعد وعدم المرونة (فرعون وفرعون، ٢٠٢١، ٢٠٦).

وفي القسم الأكاديمي يتم إدارة وتنظيم الأنشطة العلمية، ويقوم بذلك عضو هيئة تدريس ذو خبرة عالية في المجال العلمي الذي يتعامل معه القسم، ويكون لديه قدرة قيادية ومهارات إدارية قوية في تحقيق النجاح والتقدم العلمي للقسم، ويعتمد نجاح القسم العلمي بشكل كبير على قدرته في توجيه الفريق وتحفيزه وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف العلمية والتقنية المحددة (الكوني، ٢٠٢٤، ٤٧٤)، وهو المتحدث الرسمي عن أعضاء هيئة التدريس والطلاب بقسمه.

ورئيس القسم الأكاديمي هو عضو هيئة التدريس المكلف رسمياً من رئيس الجامعة ليرأس القسم بحيث يكون المسؤول عن تسيير أموره الأكاديمية والإدارية ومتابعة سير العمل فيه؛ باعتباره حلقة الوصل بين القسم بما يملك من أفكار وتوجهات لأعضاء هيئة التدريس، وبين الإدارة العليا بما يملك من رؤى وتوجهات وخطط استراتيجية (الشعراوي وسعدون، ٢٠٢٢، ٢٦١)، ويكون هو المسؤول عن تطبيق لوائح وأنظمة الجامعة في القسم (البلوي، ٢٠٢٣، ٥٧٥).

وتهتم الجامعات باختيار رئيس القسم الأكاديمي، حيث يقع على عاتقه عدة مهام صعبة تحتاج إلى متخصص وعلى مستوى عالٍ من المعرفة في مختلف تلك المهام، وأن يكون قادرًا على الإبداع والتميز، فكفاءته وفاعليته تتوقف على قدرته على استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة، فإذا أحسن اختياره تحققت الأهداف المرجوة.

فنجذ في جامعة يورك (University of York, 2015) بإنجلترا تم وضع معايير للاختيار والتوظيف، فيجري العميد ومدير الموارد البشرية مناقشاتٍ حول الأعضاء الذين استفادوا بشكلٍ إيجابي من برامج إعداد القادة بالجامعة، ثم يتم نشر الوظيفة الشاغرة على صفحة وظائف الجامعة، ويطلب من مقدم الطلب تقديم سيرة ذاتية، وبيان مكتوب عن رؤيته القيادية للقسم، وتتألف لجنة التوظيف من رئيس الجامعة، وعميد الكلية، وعضو في فريق إدارة الموارد البشرية، وممثل عن القسم، وممثل عن الطلاب، ويتم دعوة المرشحين

المختارين لإجراء المقابلة، وتقييم ملفهم القيادي، ويتولى العضو منصب رئيس القسم لمدة أربع سنوات (أو ست سنوات بشرط الاتفاق).

وفي جامعة إيوا الشمالية (University of Northern Iowa, 2015) بمدينة إيوا بالولايات المتحدة وفق سياسة التوظيف بالجامعة يتم تشكيل لجنة البحث والفحص، وتتكون من خمسة من أعضاء هيئة التدريس الدائمين يتم اختيارهم من قبل القسم بالتشاور مع العميد، وتجتمع اللجنة مع العميد لوضع إعلان للوظيفة، وتقوم اللجنة بدراسة الطلبات والتشاور مع العميد، واتخاذ الترتيبات اللازمة لإجراء المقابلات مع أعضاء هيئة التدريس المرشحين، ويجب على اللجنة تقديم تعليقات تقييمية لكل مرشح يتم مقابله، ويقوم العميد بالتشاور مع اللجنة وأعضاء هيئة التدريس بالقسم قبل إرسال التوصية بالتوظيف إلى رئيس الجامعة.

كما نجد في جامعة لاتروب (La Trobe University, 2024) بمدينة ملبورن بأستراليا منصب رئيس القسم يكون مفتوحاً فقط للمتقدمين الداخليين، فالعميد مسؤول عن عملية تعيين رؤساء الأقسام، ويتمتع بالسلطة النهائية في الموافقة على تعيينهم، وعادة ما تكون مدة التعيين ثلاث سنوات، ويتم الإعلان عن المنصب داخلياً، من خلال إدارة الموارد البشرية، ويقوم العميد بإبلاغ الموظفين بهذه الفرصة، وللتقدم للوظيفة يتعين على المرشحين الداخليين إرسال رسالة برغبتهم في التقدم، ثم تقوم لجنة الاختيار بالاختيار على أساس الجدارة، ثم يرسل العميد توصية بالتعيين، وفي ظروف استثنائية، بناءً على توصية العميد، يجوز الموافقة على قرار تعيين أحد كبار الأكاديميين خارجياً.

وفي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (٢٠٢١) بالمملكة العربية السعودية يوجد مشروع تأهيل القيادات الواعدة، ويتم من خلاله اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية للمناصب الشاغرة مستقبلاً، ويسعى لتحقيق التميز المؤسسي وفق الخطة الاستراتيجية للجامعة ٢٠٢١-٢٠٢٥م، ويساهم في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، ويمر بثلاث مراحل؛ مرحلة الاختيار، ويتم فيها إجراء اختبارات السمات القيادية والسلوكية، ومرحلة التأهيل شاملة التأهيل الإداري والسلوكي والقانوني والتقني والمهني، ومرحلة التعيين ويتم فيها الترشيح.

واسنادًا لما سبق نجد هناك سياسة واضحة للتوظيف قائمة على الانتخاب في وجود لجان توظيف بالجامعات يتصف أعضاؤها بالنزاهة، كما تتبنى الجامعات معايير لاختيار القيادات، وتلك المعايير تعكس التميز البحثي، والتدريسي، والخدمي، والإداري لهم، ومدى وعيهم باللوائح والقوانين والقواعد المنظمة للعمل، وإجراء المقابلات للكشف عن الصفات الشخصية الواجب توافرها، ولمعرفة رؤيتهم الخاصة بتطوير الأقسام.

ووفقًا للوائح والأنظمة الخاصة ببعض الجامعات المعاصرة نجد من مهام رئيس القسم تنظيم شؤون القسم، والدعوة لحضور جلساته، وتنفيذ قراراته، ورفع محاضر جلساته إلى عميد الكلية، وتنفيذ قرارات مجلس الكلية فيما يتعلق بالقسم، والإشراف على إعداد الخطة الاستراتيجية للقسم ومتابعة تنفيذها، والإشراف على إدارة شؤون القسم التعليمية والبحثية والإدارية والمالية والثقافية، والإشراف على عملية التطوير الأكاديمي لبرامج القسم، والنظر في مشاكل الطلاب المتعلقة بمقررات القسم، ووضع الحلول لها (الثبتي، ٢٠١٤، ٢٧ - ٢٩).

كما يشير بريمان (Bryman,2007,697) إلى بعض المهام منها؛ إحساسه بالرؤية الاستراتيجية، ومراعاة احتياجات الآخرين، ومعاملة أعضاء هيئة التدريس بعدالة، وأن يكون جديرًا بالثقة ويتمتع بالنزاهة الشخصية، وإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع التواصل المفتوح، والتصرف كنموذج يحتذى به وذو مصداقية، وخلق جو عمل إيجابي/جماعي في القسم، وتقديم التغذية الراجعة حول الأداء، وتوفير الموارد، وتوزيع أعباء العمل، وإجراء التعيينات الأكاديمية التي تعزز سمعة القسم.

وتشير بعض الدراسات إلى مهام أخرى لرئيس القسم الأكاديمي كالتالي:

- يعمل على إيجاد آليات وإجراءات ملائمة لتنمية ورعاية الطلاب المبدعين.
- يحرص على مناقشة أعضاء هيئة التدريس في كيفية تطوير أدائهم المهني.
- يوضح رسالة الأقسام الأكاديمية للطلبة من خلال نشاطات ونشرات (علاونة، ٢٠١٥، ١٣٤).

▪ يهتم بتطوير نوعية مخرجات قسمه.

▪ يدير المعلومات بشكل مميز لإنجاز العمل.

- يطرح مجموعة من الأنشطة لتلبية حاجات قسمه.
- يحفز الأعضاء للارتقاء بالخدمات التعليمية.
- يحث الأعضاء على القيام بواجباتهم على أكمل وجه.
- يلبي حاجات الطلاب بقسمه.
- يوفر مكتبة إلكترونية لخدمة التخصصات المختلفة بقسمه (بزادوغ والناظر، ٢٠١٧، (١٥٠).
- يتابع إنشاء موقع للقسم وربطه بمواقع وحدات الجامعة لتبادل المعرفة، واستخدامه للتواصل مع خبراء المعرفة، وتدريب الطلاب على مشاركة المعرفة، وعقد الندوات وورش العمل لتطوير المعرفة عبر الشبكة.
- يشارك أعضاء القسم في تطوير البرامج الأكاديمية.
- يشجع أعضاء القسم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التدريس.
- يسهم في إعداد خريطة بحثية للقسم، وتطبيق مقاييس لتقييم إنتاج المعرفة.
- يشخص الفجوة المعرفية بالقسم، واقتراح خطط تحسين لتقليلها، ولبناء بيئة صديقة للمعرفة (الزهراني والسيسي، ٢٠١٨، ٢٧ - ٣١).
- يوضح مهام ومسؤوليات الأعضاء، ويضع نظامًا للتواصل الفعال، ونظامًا للتحفيز لضمان جودة الأداء، ونظامًا للرقابة على مستوى القسم.
- يوزع الأعباء التدريسية والمكافآت بعدالة، ويمارس الشفافية عند عرض المعلومات، ويشترك كافة الأعضاء عند اتخاذ القرارات، ويوجه الاحترام والمعاملة الحسنة لهم، ويراعي الصدق والشفافية عند التعامل.
- يُعزز العمل الجماعي لدى الأعضاء، من خلال تشجيع فرق العمل وتنمية مهارات العمل الجماعي لديهم، وتدعيم ثقافة المشاركة.
- يُشجع الأعضاء على تقديم الاستشارات العلمية والأكاديمية والإدارية لمؤسسات المجتمع المختلفة من أجل الإسهام في تحقيق ميزة تنافسية للأقسام العلمية التي ينتمون إليها (آل مداوي ومحمد، ٢٠٢٠، ٢٠٦).
- يُوفر مناخًا يعزز القدرات القيادية لدى الآخرين.

- يعمل على بناء ثقافة تنظيمية حاضنة للإبداع والابتكار، تشجع روح المبادرة وتساعد على تدفق المعلومات بحرية دون عوائق.
- يُقدم برامج تحفيزية مادية ومعنوية للذين يحققون أداءً متميزاً.
- يُعزز الثقة والتضامن والتعاون بين جميع أعضاء القسم، وإدارة الصراعات من خلال الاستراتيجيات التي تعزز وحدة التنظيم وتماسكه.
- يحترم آراء وحقوق الآخرين (الشمري، ٢٠٢٠، ١٩ - ٢١).
- يعمل على متابعة تنفيذ البرامج التعليمية.
- يُوفر بيئة تعاونية وتنافسية في ذات الوقت.
- يعمل على توفير المناخ التنظيمي المناسب لتحقيق الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية.
- يُقيم أداء الأعضاء ويُطلعهم على نتائج تقييم أدائهم الأكاديمي.
- يُحفز الأعضاء على التنمية المهنية.
- يُصدر التعليمات لتسيير أمور العمل.
- يُشكل اللجان المختلفة في القسم (عبد العال، ٢٠٢٣، ٣٣ - ٣٦).
- يُطور معارفه ويحسن مهاراته عن طريق التدريب المستمر من أجل مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة التعليمية.
- يبتعد عن العمل الروتيني والتقليدي الذي يؤدي إلى الجمود (الغزاوي، ٢٠١٩، ٨٦٣).

ويتضح لنا مما سبق أن لرؤساء الأقسام الأكاديمية مهام عديدة تنص عليها اللوائح والقوانين والقواعد المنظمة لعمل الجامعات، وعليهم القيام بها حتى تتحقق الأهداف المرجوة. ونظراً لتعدد مهام رؤساء الأقسام الأكاديمية للحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا، يمكن تقسيمها إلى مهام متعلقة بإدارة جودة برامج الدراسات العليا، ومهام متعلقة بتنمية مهارات التواصل، وأخرى متعلقة بإدارة حلقات السيمينار العلمي، ومهام متعلقة بإدارة التسجيل، وأخيراً مهام متعلقة بالإشراف الأكاديمي، ويمكن عرضهم كالتالي:

(١) فيما يتعلق بإدارة جودة برامج الدراسات العليا:

تهدف الدراسات العليا إلى تشجيع الطلاب على مواكبة التدفق المعرفي، ودفعهم للإبداع والابتكار، وتطوير البحث العلمي وتوجيهه لخدمة المجتمع، ويمكن تحقيق تلك الأهداف من خلال تقويم البرامج بصفة دورية بواسطة لجان متخصصة داخل وخارج الجامعة، ورفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس وحثهم على الابتعاد عن طرق التدريس التقليدية، واستخدام الأساليب الحديثة القائمة على توظيف التكنولوجيا، والقيام بأنشطة ترفيحية واجتماعية للتخفيف عن الطلاب، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بهم (El-Hadidi, 2022, 105-106)، ويمكن تنمية المهارات البحثية من خلال تطوير محتوى المقررات (العتيبي، ٢٠٢٢، ٦٤٨)، ونشر ثقافة آلية البحث العلمي من خلال مقرر قاعة بحث وقراءات باللغة الإنجليزية، كي لا يفاجأ الطالب بالأدوار المناط بها (جان، ٢٠١٧، ٢٩٦)، وتكليفه بأعمال بحثية مفيدة وجادة تمكنه من اكتساب المهارات البحثية (عبيدي وفلوح، ٢٠٢٢، ٨٠٦).

(٢) فيما يتعلق بتنمية مهارات التواصل:

تُعد مهارات التواصل سمات وقدرات شخصية يمكن أن تكتسب وتهدف إلى التحفيز، والتعاون، والعمل الجماعي، وحل المشكلات، وإدارة الأزمات (الأحمري وحسن، ٢٠٢٤، ٩٨٣)، كما تتوقف طريقة التواصل على الخصائص المميزة لسلوك الأعضاء بالأقسام، فتعكس على مستوى أدائهم لواجباتهم، ورضاهم عن العمل، كما أن بيئة التواصل (الجو العام المتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه) تؤثر على طبيعة التواصل وجودته، والقائمون عليه يجب أن يوظفوا مهاراتهم ومعارفهم وخلفياتهم الاجتماعية والثقافية التي تميزهم عن غيرهم (مسلم، ٢٠١٥، ١٦ - ٢٥).

ورئيس القسم الأكاديمي باعتباره قائدًا فمن مهامه فهم الأتباع وتقديرهم، وامتلاك التأثير الذاتي لتحويلهم إلى أتباع راغبين في قيادته، وتعزيز مواهبهم وقدراتهم الكامنة والظاهرة، وتحفيزهم على النجاح الشخصي والمهني، وهناك محركات داخلية تدفعهم للقيام بنشاط أو سلوك ما تتمثل في الرغبة والقدرة، فإذا ارتبط سلوكهم بدوافع للإنجاز، ورغبة وشغف لتحقيق الأهداف، ترتب على ذلك تحملهم مسؤولية المهام، وتُعد العلاقات التبادلية

إحدى العوامل المهمة في رفع الدافعية نحو الأداء حيث تعزز الثقة والاحترام وارتفاع الروح المعنوية (سلمان، ٢٠٢٣، ١ - ١٣).

كما نجد من مهام رئيس القسم الأكاديمي العمل على تحقيق التمكين المعرفي والذاتي، والتحكم بالعواطف وتوجيهها وجذب الآخرين، وأن يكون مستمعًا جيدًا، كما أنه يجب أن يسعى لتحقيق أهداف الطلاب، ويراعي ظروفهم، ويدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتقديم أفضل ما يكون، وهذا سيُسهم في جعلهم أكثر ولاءً للكلية (كشكول، الحمداني والحبوبي، ٢٠٢٣، ٣٣٨ - ٣٤٤).

وقد أتاحت التطورات التكنولوجية المتلاحقة وسائل عديدة لنقل الأفكار والبيانات والمعلومات ساهمت في نقل كم هائل من البيانات والمعلومات لعدد أكبر من الناس وبشكل أسرع، منها شبكات الحاسب الآلي، والبريد الإلكتروني، والبريد الصوتي، ووسائل أخرى (أبو النصر، ٢٠١٢، ٢٩)، ولرئيس القسم دور في توظيف تلك الوسائل لتسهيل عملية التواصل.

(٣) فيما يتعلق بإدارة حلقات السيمينار العلمي:

يُجرى في حلقات السيمينار العلمي حوار علمي ومن خلاله يُمكن الوصول إلى المعاني التي لا يُمكن الوصول إليها بشكل فردي، وهو كشف حر وإبداعي للموضوعات بصفة عامة، والمعقدة والدقيقة بصفة خاصة، ويتطلب الإنصات بعمق لكل شخص اتجاه الآخر، وأن ينظر المشاركون في الحوار إلى بعضهم البعض على أنهم زملاء، ولا بد من وجود شخص يقوم بتسهيل وتسيير الحوار، والهدف منه الكشف عن عدم الترابط في الأفكار، وقد ينشأ عنه صراع بين الأفكار وليس الأشخاص (هلال، ٢٠٠٠، ١٧ - ٢٠).

ومن مهارات إدارة الحوار بحلقات السيمينار العلمي جذب انتباه المستمع نحو محتوى الحوار وقد يكون ذلك من خلال ضرب الأمثال، ووضوح الكلام، وعدم إطالة الحديث أو مقاطعته (عبد القادر والحق، ٢٠٢٢، ١١٤٨ - ١١٥٠)، ويأتي هنا دور رئيس الجلسة في محاولة إيجاد توافق في الآراء حول تلك القيم (Mcdonald, Bammer & Deane, 2009, 110- 112).

والطلاب أثناء عرض خططهم البحثية أو رسائلهم العلمية بحلقات السيمينار العلمي يفضل استخدامهم استراتيجيات وأساليب الإقناع المنطقي عند تبادل النقاش مع الآخرين حول موقف أو قضية ما، مع الإنصات باهتمام لما يطرحه الآخرون من حجج وآراء، بالإضافة إلى قدرتهم على ضبط وإدارة الحوار بشكل يمكنهم من الوصول إلى نتائج مقنعة للطرف الآخر (سيد، عبد الفتاح ويوسف، ٢٠٢١، ٤٤١).

ومن أهداف تلك الحلقات طرح الأسئلة، وتبادل الخبرات مع الزملاء (Seymour, 2019, 1)، ودعم الطلاب من خلال النقد البناء، ومساعدتهم حتى يتم صياغة عنوان البحث الخاص بهم، وإبداء الملاحظات على الخطط البحثية (عسيري، ٢٠٢٣، ١٣٠).

ورئيس القسم يقوم بإعطاء الإرشادات والتوجيهات مسموعة ومكتوبة للباحثين في أول سيمينار علمي ويتمنى لهم التوفيق، ويُعد ملف خاص بكل باحث يتعلق بمسيرته العلمية وكل ما يخصه من أوامر إدارية واجتماعية إلى حين إكماله البحث الخاص به، ومن ضمن ذلك التعهد بالأمانة العلمية، ويُكلف بعض الأعضاء بعمل صفحة للسينار العلمي على وسائل التواصل الاجتماعي وعلى الطلاب متابعتها، كما يقوم بعمل صندوق شكاوى إلكتروني على وسائل التواصل الاجتماعي وإعلام الطلاب به، وعمل استمارات متابعة للباحثين لمعرفة مستوى التطور في الأداء أثناء العرض (الساعدي، ٢٠١٨، ٥).

ويتم تعيين رئيس لكل سيمينار، ويسمح لكل باحث بالعرض خلال سيمينارين على الأقل، كما يتم وضع معايير لتقييم العروض التقديمية، ومناقشتها مع باقي الزملاء من أعضاء هيئة التدريس، وإذا كان التقييم غير مرضٍ، يجب تكرار العرض مرة أخرى، ومن تلك المعايير المحتوى (هدف البحث واضح، التنظيم)، ومهارات العرض (الوضوح والثقة، استخدام الوسائط المتعددة، التوقيت)، والمعرفة بالموضوع (عمق الدراسة، قدرة الرد على الأسئلة)، وجدارة البحث (طرق التحليل، أهمية البحث)، والتقييم الشامل للعرض التقديمي بأكمله (The University of the West Indies, 2018).

وحلقات السيمينار العلمي لا يمكن أن تحل محل جلسات الإشراف الأكاديمي، فالطالب يتلقى ردوداً فعلٍ مختلفة؛ فهناك بعض الأعضاء الذين هم على دراية بموضوع

البحث، والبعض الآخر ليس على دراية، لذا يجب مقابلة الطالب المشرف بعد العرض التقديمي لخطه بحثه لمناقشة التعليقات، وهنا يقرر المشرف ما التعليقات التي يجب الأخذ بها، والأخرى التي يجب تجاهلها تمامًا، وعضو هيئة التدريس يجب عليه الاستماع جيدًا والتحدث بوضوح سواء في حلقات السيمينار العلمي أو في جلسات الإشراف (University of Kent, 2023).

وهناك معوقات تحول دون قيام رؤساء الأقسام الأكاديمية بدورهم في إدارة حلقات السيمينار العلمي، يُمكن تقسيمها إلى معوقات تنظيمية، وأخرى بشرية، فمن المعوقات التنظيمية عدم انعقاد حلقات السيمينار بصفة دورية ومستمرة، وعدم تقييم حلقات السيمينار بصفة دورية لإدراك المشكلات والعمل على معالجتها، وعدم التناوب في رئاسة حلقات السيمينار لنقل الخبرات، وعدم دعوة الخبراء والمتخصصين لحضور حلقات السيمينار، ومدة انعقاد حلقات السيمينار غير كافية (الغزيوي، ٢٠١٥، ١٧٨).

ومن المعوقات البشرية ضعف إسهام الأعضاء في اقتراح موضوعات مناسبة للرسائل، وضعف مساعدة الأعضاء لطلاب الدراسات العليا للتغلب على المشكلات البحثية (شبيلي، ٢٠٢٢، ٧١)، وعدم احترام الأعضاء آراء زملائهم، وعدم وجود وقت لمشاركة البعض بحلقات السيمينار نتيجة التزاماتهم الوظيفية، وضعف التعاون بين أعضاء الأقسام العلمية لتبادل الخبرات (الغزيوي، ٢٠١٥، ١٦٥، ١٧٦).

(٤) فيما يتعلق بإدارة التسجيل:

في الكثير من الجامعات الأجنبية يكون التسجيل بها إلكترونياً في الدراسات العليا، مثال جامعة بريستول بإنجلترا فنجد فور الانتهاء من التسجيل يحصل الطالب على شهادة تسجيل متضمنة معلومات خاصة بالمكتبة الإلكترونية للجامعة، والبريد الإلكتروني المفضل، كما يمكن بسهولة تعديل البيانات في حالة إدخالها بطريقة غير صحيحة، ويجب تأكيد قبول شروط التسجيل، ويسمح للطالب بالتسجيل في خدمة صحة الطلاب من أجل توفير اللقاح المناسب في حالة الإصابة بأي مرض، ويفضل أن يكون ذلك قبل أسبوعين على الأقل من بداية العام الدراسي، كما يتم توفير خدمة الدعم الليلي السرية فيوجد متطوعون للاستماع إلى مخاوف الطالب مهما كانت عبر الهاتف أو الرسائل، ويوجد فريق للمساعدة

في حالة وجود صعوبات في دفع الرسوم، وطلاب المملكة المتحدة والاتحاد الأوروبي مؤهلون للحصول على قرض الرسوم الدراسية بقيمة ٩٢٥٠ جنيهًا إسترلينيًا من شركة القروض الطلابية (University of Pristol, 2018).

وفي جامعة كوالالمبور بماليزيا يمكن التسجيل في أي وقت على مدار العام الدراسي، ونموذج التسجيل متاح إلكترونيًا، ولكن يُصح بتسجيلهم في بداية العام الدراسي، حيث يتم تسجيلهم في فصل يناير إذا تم تسجيلهم بين يناير ويونيو، ويتم تسجيلهم في فصل يوليو إذا تم تسجيلهم بين يوليو وديسمبر، ويجب تقديم المستندات الأصلية للشهادات للتأكد منها، ولا يسمح للطلاب المسجل بدوام كامل أو جزئي بالتسجيل في جامعة أخرى سواء محليًا أو في الخارج، وينصح الطالب بمراعاة القواعد الخاصة بالملابس المنصوص عليها في الجامعة، ولا يسمح بالتسجيل المتأخر إلا في حالة الهجرة (University of Kuala Lumpur, 2019).

ويتضح لنا مما سبق سهولة إجراءات التسجيل بتلك الجامعات، حيث إن كثرة المتطلبات ترهق الطلاب وتؤثر سلبيًا على أدائهم الأكاديمي وخصوصًا في ظل ارتباط الكثير منهم بالمسؤوليات الاجتماعية، فقد تترك أثرًا سلبيًا على نفسية الطالب فيما بعد، ربما لاعتقاده أن كل خطوة سيخطوها حتى يحصل على الدرجة العلمية سيواجه فيها صعوباتٍ وبالتالي قد يصيبه الإحباط وعدم الرغبة في إكمال المسيرة.

(٥) فيما يتعلق بالإشراف الأكاديمي:

إن الإشراف الأكاديمي عملية منظمة لها قواعد وأسس ولوائح تحدد ماهية هذا التفاعل وتضبط العلاقة، كما أنه عملية متعددة الجوانب؛ حيث تشمل الجوانب الأكاديمية والإدارية والإنسانية، وهي جزء من مهام وواجبات عضو هيئة التدريس، وحتى يقوم المشرف الأكاديمي بدوره بشكل فعال فإن هذا يتطلب تفعيل العلاقات الإنسانية الجيدة بينه وبين الطلاب من حيث تفهم مشاعرهم والاستماع لمشكلاتهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم، والحرص على توصيل المعرفة العلمية للباحثين حتى عبر شبكة الإنترنت، والإجابة على تساؤلاتهم العلمية أثناء إنجازهم لرسائلهم العلمية (آل معيض، ٢٠٢٢، ١٣٢ - ١٥٢).

ومن مهام المشرف الأكاديمي أيضاً مساعدة الطالب في تحديد موضوع البحث الذي يرغب في العمل عليه، وذلك من خلال توجيهه نحو القضايا المهمة في المجال الذي يدرسه، وتحديد الأساليب اللازمة لإجراء البحث، ومساعدته في كتابة خطة البحث، وتحديد كيفية اختيار العينة وجمع البيانات، وفي مراجعة خطة البحث وتقييمها وتقديم نصائح لتحسينها (الجاجي، ٢٠٢٣، ٩)، ومعاملة الطالب باحترام، ومساعدته على إنهاء دراسته العلمية في الوقت المحدد، وتشجيعه على تطوير مهاراته البحثية، وتحديد لقاءات إشرافية كافية (الزايدي، ٢٠٢٣، ٢٤)، ومشاركة الطالب في تقديم الحلول لبعض مشكلاته الشخصية والاجتماعية، والسماح بقدر من المرح والدعابة في أثناء اللقاءات الإشرافية، وتشجيع الطالب على التفكير المستقل وإبداء الرأي، كما يجب أن يكون الطالب راضياً عن التغذية الراجعة التي تُقدم له من قبل المشرف (الخيري، ٢٠٢١، ٢٣٢ - ٢٣٦).

ومن مهام رئيس القسم الأكاديمي السماح للطالب باختيار المشرف الأكاديمي، وإقامة دورات تثقيفية من قبل خبراء الكلية لأعضاء هيئة التدريس قبل تكليفهم بمهمة الإشراف العلمي على رسائل الماجستير والدكتوراه، لمساعدتهم على التمكن من العمل الإشرافي، وتقديم خطة تفصيلية لكل من المشرف والطالب في دليل إرشادي، يوضح فيه جميع خطوات سير العملية الإشرافية، وتضمن كافة النماذج التي يحتاجها الطالب والمشرف للمراسلات الرسمية بدءاً من تسجيل الرسالة وحتى منح الدرجة (جان، ٢٠١٧، ٢٩٦).

وفي ضوء كل ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية، يمكن استنتاج الدور المتوقع لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا، وتتمثل في:

المجال الأول: فيما يتعلق بإدارة جودة برامج الدراسات العليا:

١/١- يُشرف على تقييم برامج الدراسات العليا من خلال عمل استبيانات للكشف عن مدى رضا الطلاب.

٢/١- يحرص على تدريس مقرر قراءات باللغة الإنجليزية في برامج الدراسات العليا.

٣/١- يحرص على تدريس مقرر مهارات إدارة الوقت في برامج الدراسات العليا.

٤/١- يحرص على استخدام أعضاء هيئة التدريس استراتيجيات تدريس متنوعة تتفق مع محتوى المقررات.

٥/١- يحرص على استخدام أعضاء هيئة التدريس أساليب تقييم متنوعة لتقيس الأداء الفعلي للطلاب.

٦/١- يحرص على تطوير المقررات لتواكب التطوير التكنولوجي والتدفق السريع للمعلومات.

المجال الثاني: فيما يتعلق بتنمية مهارات التواصل:

١/٢- يسعى إلى حضور البرامج التدريبية المتعلقة بالتواصل الفعال، وحل المشكلات، والتوظيف الرقمي.

٢/٢- يعقد ورش عمل وبرامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس، والطلاب متعلقة بالتواصل الفعال، وحل المشكلات، والتوظيف الرقمي.

٣/٢- يُشارك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المتعلقة بالطلاب المتكئين.

٤/٢- يعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب من حيث الاستماع لمشكلاتهم، وزيادة ثقتهم بأنفسهم.

٥/٢- يُقدم الدعم الاجتماعي للطلاب لتعزيز إدراكهم بوجود عدد كافٍ من الزملاء وأعضاء هيئة التدريس لمساعدتهم.

٦/٢- ينظم لقاءات مستمرة مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب، للتعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم في إيجاد حلول لها.

٧/٢- ينظم لقاءات مستمرة مع الطلاب وبعض خبراء علم النفس والصحة النفسية لتعزيز بعض الاتجاهات الإيجابية لديهم.

المجال الثالث: فيما يتعلق بإدارة حلقات السيمينار العلمي:

١/٣- يدعو الخبراء والمتخصصين لحضور حلقات السيمينار العلمي.

٢/٣- يحرص على أن تكون مدة انعقاد حلقات السيمينار كافية.

٣/٣- يُعطي للطلاب فرصة اختيار المشرف.

٤/٣- يطبق اللوائح والقوانين، ويقوم بتوعية أعضاء هيئة التدريس والطلاب بها.

- ٥/٣- يدير وقت السيمينار العلمي بكفاءة من أجل تجنب الصراعات الشخصية واختلاف وجهات النظر التي قد تعوقه.
- ٦/٣- يُشرف على إعداد خريطة بحثية وتحديثها وفق المتغيرات، ثم توجيه الطلاب والمشرفين للعمل في ضوءها.
- ٧/٣- يحرص على عدم الإعلان عن العناوين البحثية النهائية للطلاب قبل تسجيلها حتى لا يتم سرقتها.
- ٨/٣- يقوم بتكريم الطلاب ذوي الأداء البحثي المتميز في آخر سيمينار علمي بالفصل الدراسي.
- ٩/٣- يعقد برامج تدريبية لتعزيز قدرة الطلاب على استخدام استراتيجيات الإقناع المنطقي عند تبادل النقاش مع الآخرين، والإنصات لما يطرحونه من آراء.
- المجال الرابع: فيما يتعلق بإدارة التسجيل:**
- ١/٤- يُعلن عن موعد مجالس الكلية ولجنة الدراسات ليكون أمام الطالب الوقت الكافي لتجهيز أوراقه.
- ٢/٤- يدافع عن عنوان البحث للطالب في المجالس بعد أخذ الموافقة عليه بحلقات السيمينار العلمي.
- ٣/٤- يحرص على أن يكون هناك مرونة في تطبيق اللوائح والقوانين.
- ٤/٤- يوفر استمارات التسجيل بالأقسام الأكاديمية.
- المجال الخامس: فيما يتعلق بالإشراف الأكاديمي:**
- ١/٥- يحرص على أن يقدم المشرف له تقريرًا بتوجيهاته الخاصة بالرسائل للتأكد من مدى ملاءمتها لقدرات وإمكانيات الطلاب.
- ٢/٥- يحرص على أن يكون المجالس البحثي للطلاب متعلقًا بالتخصص الدقيق للمشرفين.
- ٣/٥- يُعد استمارة لتقييم أداء المشرفين يجب عنها الطلاب، من أجل الكشف عن نقاط الضعف، والعمل على معالجتها.
- ٤/٥- يُعزز قيم النزاهة لأعضاء هيئة التدريس وللطلاب من خلال تبني مدونة للنزاهة البحثية.

- ٥/٥- يقوم بعمل صندوق شكاوى، ويتخذ الإجراءات المناسبة فيما يُثبت ضد المشرفين.
- ٦/٥- يعمل على حماية الطلاب حين تقديم شكاوى بخصوص المشرفين.
- ٧/٥- يتابع تقارير الإشراف للتأكد من مدى تعبيرها عن واقع الأداء البحثي للطلاب، ولمعرفة المرحلة البحثية التي وصلوا إليها.
- ٨/٥- يُقيم دورات تثقيفية من قبل خبراء الكلية لأعضاء هيئة التدريس قبل تكليفهم بمهمة الإشراف الأكاديمي على رسائل الماجستير والدكتوراه، لمساعدتهم على التمكن من العمل الإشرافي.
- ٩/٥- يقدم خطة تفصيلية لكل من المشرف الأكاديمي والطالب في دليل إرشادي، يوضح فيه جميع خطوات سير العملية الإشرافية.
- ١٠/٥- يضع معايير لتقييم الأداء البحثي للطلاب، من أجل الكشف عن نقاط الضعف والعمل على معالجتها.
- ١١/٥- يتابع ويوجه المشرف لكتابة طلب لإنذار الطالب المتكاسل والمتغيب عن اللقاءات الإشرافية وذلك عبر فترات محددة .

المحور الثالث: الدور الفعلي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية (نظرياً ووثائقياً):

وفقاً لقانون تنظيم الجامعات المصرية رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ نصت المادة (٥٦) على أنه يعين رئيس مجلس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة فى القسم، ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأى عميد الكلية لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، ولا يسري هذا الحكم فى حالة وجود أقل من ثلاثة أساتذة، إذ تكون رئاسة مجلس القسم لأقدمهم، ويعتبر رئيس مجلس القسم متحياً عن رئاسة مجلس القسم بتعيينه عميداً أو وكيلاً للكلية، وذلك إذا وجد غيره من الأساتذة فى القسم، وفى حالة خلو القسم من الأساتذة، يقوم بأعمال رئيس مجلسه أقدم الأساتذة المساعدين فيه، ويكون له بهذا الوصف حق حضور مجلس الكلية حتى النظر فى شؤون توظيف الأساتذة، ومع ذلك إذا لم يكن

بالقسم من الأساتذة سوى أجنبي، جاز أن يعهد إليه عند الاقتضاء برئاسة مجلس القسم، ويكون ذلك بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي عميد الكلية (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦، المادة ٥٦).

وقد صدر قانون رقم (٨٤) لسنة ٢٠١٢، حيث تم إضافة مادة جديدة إلى قانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢؛ حيث نصت المادة (١٣) مكرر على أن يتولى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم اختيار شاغلي الوظائف القيادية المنصوص عليها بهذا القانون (رئيس القسم، عميد الكلية، رئيس الجامعة)، وذلك عن طريق الانتخاب وفق شروط ومعايير المفضلة التي يقرها المجلس الأعلى للجامعات بمشاركة ثلاثة من رؤساء نوادي أعضاء هيئة التدريس على نحو يضمن كفالة المساواة والعدالة بين جميع المتقدمين لشغل هذه الوظائف وتحقيق اختيار أفضل وأكفأ العناصر الممثلة لإدارة أعضاء هيئة التدريس بالقسم (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٢، المادة ١٣ مكرر).

وبالتالي نجد أنه تم إضافة مادة جديدة متعلقة باختيار القيادات الأكاديمية بقانون تنظيم الجامعات المصرية، فلا يكون الاختيار على أساس الأقدمية فقط، بل بالترشح والاختيار وفق معايير محده يقرها المجلس الأعلى للجامعات وتضمن تحقيق مبدأ العدالة.

ووفقاً لقانون تنظيم الجامعات المصرية يشرف رئيس القسم على الشؤون العلمية والإدارية والمالية في القسم في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها، ويقدم بعد العرض على مجلس القسم تقريراً إلى العميد في نهاية كل عام جامعي عن شؤون القسم العلمية والتعليمية والإدارية والمالية (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦، المادة (٥٨، ٥٩)).

وفي ضوء ما سبق يتضح لنا أن رئيس القسم الأكاديمي تقع عليه أعباء كثيرة قد تصبح عائقاً فتضعف من قدرته على تطوير القسم، فكما تحتاج رعيته (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس) لدعمه من أجل إنجاز مهامهم بإتقان، فهو أيضاً يحتاج إلى الدعم المعنوي الكافي منهم، كما يحتاج إلى الدعم الإداري من القيادات العليا من أجل مساعدته على إنجاز مهامه الصعبة.

ووفقاً لقانون تنظيم الجامعات المصرية في المادة (٤١) يختص مجلس الكلية بإقرار المحتوى العلمي للمقررات والتنسيق بينها في الأقسام المختلفة، وإبداء الرأي في وضع اللائحة الداخلية للكلية، ومناقشة تقارير الأقسام، وفي المادة (٥٥) يختص مجلس القسم بتحديد المقررات الدراسية التي يتولى القسم تدريسها، وتحديد محتواها العلمي، وتقييم نظم الدراسة والامتحان والبحث ومراجعتها وتجديدها في ضوء متطلبات المجتمع وحاجاته المتطورة (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦، المادة (٤١، ٥٥)).

كما يشير الواقع إلى وجود مشكلات متعلقة ببرامج الدراسات العليا؛ منها أن الاختبارات لا تركز على المهارات المعرفية والمهارية والسلوكية للطلاب، فلكي تظل برامج الدراسات العليا حيوية ومتجددة لابد من إخضاعها للتقويم والتطوير بشكل مستمر، بما يظهر مدى تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، ويحدد مستوى كفاءة الخدمات المقدمة ومدى تطورها وتحسن جوانبها الكمية والنوعية، ويكفل قدرتها على استيعاب ومواكبة جميع التطورات، وهذا ما أكدته أيضاً الدراسات والبحوث التي أجريت لتقويم برامج الدراسات العليا عالمياً وعربياً (عبد الحافظ، ٢٠١٩، ٣٢، ٧٦).

ويشير الواقع أيضاً إلى ضعف وعي بعض رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والطلاب باللوائح والأنظمة التي تنظم عمل الجامعات المصرية، كما نجد الجامعات تعاني من ضعف البنية التحتية لنظم المعلومات والاتصال، وعدم وجود قاعدة بيانات إلكترونية تشمل الخبرات السابقة في إدارة الكليات (ألهم، ٢٠١٩، ١٨٢ - ١٨٥)، وضعف قدرة رؤساء الأقسام على تنمية مهارات التواصل، وخفض التوتر والصراعات التي تنشأ بين الأعضاء داخل القسم، بل إنه في كثير من الأحيان يكون هو سبب لبعض هذه الصراعات، مما يؤدي إلى خلق مناخ غير صحي للعمل يجعل البعض ينفرون من العمل بالقسم ويقلل من ولائهم وانتمائهم، كما تؤكد على ضعف رغبتهم في بذل المزيد من الجهد بسبب نقص الإمكانيات المادية والمكافآت والحوافز، وضعف العلاقات الإنسانية بينهم وبين أعضاء هيئة التدريس والطلاب مما أدى إلى سيطرة المشاعر السلبية وعدم الرضا، وقلة اهتمامهم بتطوير أداء الأعضاء ذوي الأداء الضعيف (عبد الستار وحسين، ٢٠١٩، ٢٠٢ - ٢١٢).

ووفقاً لللائحة الداخلية للدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية، فإنها تنص على أن يحضر الطالب حلقات السيمينار العلمي، وألا تزيد نسبة الغياب عن (٢٥٪) بدون عذر مقبول (كلية التربية، ٢٠٠٨، المادة ٥٠)، ولكن هناك عوامل أدت إلى عزوف بعض الطلاب عن حضور حلقات السيمينار العلمي، منها؛ الصراع بين الأعباء البحثية والمعيشية للطلاب نتيجة الغلاء المعيشي، وعدم الحصول على أجازة مؤقتة لإتمام مستلزمات البحث، وغلبة المشكلات الأسرية، وتذمر البعض من القواعد التي تحددها الأقسام لمناقشة الخطط بكفاءة، مما يجعل الإدارة تتساهل في أمور البحث العلمي، وبالتالي فقد يكون عرض الخطط بطريقة شكلية من أجل التسجيل فقط دون تعلم شيء، وافتقار حلقات السيمينار العلمي للأصالة (إسماعيل، ٢٠١٧، ٢٧٣، ٢٨٢).

ووفقاً ل مواد اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات المصرية المتعلقة بالدراسات العليا المادة (٩٧) تنص على أن تحدد اللوائح الداخلية للكليات إجراءات التسجيل لدرجاتي الماجستير والدكتوراة، والمدة التي يسقط التسجيل بعدها إلا إذا رأى مجلس الكلية الإبقاء على التسجيل لمدة أخرى يحددها بناءً على تقرير المشرف (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦، المادة ٩٧).

ووفقاً لللائحة الداخلية للدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية يبدأ موعد التسجيل من تاريخ تسجيل الرسالة، ويشترط أن ينجح الطالب في المقررات التمهيديّة وفقاً لتقديرات نظام الساعات المعتمدة، ويقدم الطالب رسالة ماجستير تقبلها لجنة المناقشة والحكم بعد عام ميلادي على الأقل وثلاث أعوام على الأكثر من تاريخ موافقة مجلس الكلية على التسجيل، ويجوز مد فترة التسجيل عامين بعد الأعوام الثلاثة، كما يقدم الطالب رسالة دكتوراة تقبلها لجنة المناقشة والحكم بعد عامين ميلاديين على الأقل وأربعة أعوام على الأكثر من تاريخ موافقة مجلس الكلية على التسجيل، ويجوز المد عامين بعد الأعوام الأربعة، ويُلقى التسجيل إذا انقضت المدة، أو عند الحصول على تقريرين متتاليين بعدم قدرة الطالب على إنجاز البحث ويوافق عليهما مجلس الكلية (كلية التربية، ٢٠٠٨، المادة (٥٠، ٥١)).

كما يتضح لنا كثرة الإجراءات الإدارية المتعلقة بتسجيل عنوان الرسالة ومناقشتها وإجازتها، مما يستلزم تيسيرها على الطلاب (عفيفي، ٢٠٢٠، ٦٠)، فتوفير كافة استمارات التسجيل بالأقسام ويفضل أن تكون إلكترونية، ودفاع رئيس القسم عن الموضوعات البحثية المتعلقة بقسمه في لجنة الدراسات العليا سيساعد الطلاب على الاستمرار.

ووفقاً لمواد اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات المصرية المتعلقة بالدراسات العليا المادة (١٠٢) التي تنص على أن يقدم المشرف على الرسالة في نهاية كل عام جامعي تقريراً إلى مجلس القسم عن مدى تقدم الطالب في بحوثه، ويعرض هذا التقرير على مجلس الكلية، والمادة (١٠٣) التي تنص على أن يقدم المشرف على الرسالة بعد الانتهاء من إعدادها تقريراً إلى مجلس القسم المختص عن مدى صلاحيتها للعرض على مجلس الكلية، وعلى الطالب أن يقدم إلى الكلية عددًا من النسخ تحدد اللوائح الداخلية (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦، المادة (١٠٢، ١٠٣)).

وفي ضوء القواعد العامة المنظمة للعمل بقطاع الدراسات العليا بجامعة المنوفية يوافق مجلس القسم على المشرف وهيئة الإشراف التي يقترحها المشرف الرئيس، ويكون المشرف الرئيس أقدم أعضاء هيئة الإشراف، ولا يجوز تجاوز النصاب المنصوص عليه ولا تسند تسجيلات جديدة لأعضاء هيئة التدريس المستوفين للنصاب الإشرافي، ويقدم المشرف تقريراً نهائيًا كل عام جامعي حيث يتضمن على مستوى التقدم، ومدى الإنجاز، والمعوقات، ورأيه في استمرار التسجيل أو إلغائه، ويتم عرضه على مجلس القسم ثم مجلس الكلية ثم مجلس الدراسات العليا والبحوث، وإذا لم يتم تقديم التقرير يسقط حق المشرف في الاعتراض على صلاحية الرسالة، ولا يتم تسجيل جديد تحت إشرافه إذا تأخر تقديم التقرير عامين متتاليين (جامعة المنوفية، ٢٠١٤، المادة (٧، ٣٠، ٢٨، ٣٨)).

واستنادًا لما ورد نجد أن لرئيس القسم الأكاديمي دورًا مهمًا في متابعة عملية الإشراف الأكاديمي، فالمشرف الجيد هو القادر على اكتشاف قدرات الطالب والاستماع إليه بكل جدية، وتشجيعه، وتقديم النصح اللازم له، ونقده بطريقة لا تجرح شعوره، ويحدد

موعد اللقاءات الإشرافية، وفي حالة الإشراف المشترك، فيسود التفاهم والاحترام المتبادل بين المشرفين، وبالتالي لا يشعر الطالب بالخوف والتوتر (عفيفي، ٢٠٢٠، ٦٠).

وتوجد مشكلات متعلقة بعملية الإشراف الأكاديمي، منها: قصور في معايير اختيار المشرفين، وقلة فهم بعضهم خاصة المبتدئين لطبيعة عملية الإشراف، وكيفية تخطيطه وتنفيذه وتقييمه، وغياب التحديد الدقيق لأدوار المشرف والباحث في إنجاز الرسالة، وضعف الضوابط المنظمة للعلاقة الإشرافية، مما أدى إلى تدني مستوى كثير من الرسائل العلمية، وذلك دون إلقاء اللوم على المشرف وحده كطرف مسؤول، فربما كان السبب في ذلك الطرف الرئيس وهو الطالب لنقص مهاراته وقدراته البحثية النابعة من ضعف معايير اختياره وعملية إعداده (عبد الرحمن، ٢٠١٩، ٣٣٨)، ونجد أيضاً ضعف إلمام المشرفين باللوائح الأكاديمية لمساعدة الطلاب وانتقالهم بصورة سلسة خلال مسيرتهم البحثية (حمد، حامد وحسن، ٢٠٢٣، ٣١٤).

المحور الرابع: الجانب الميداني للبحث:

استناداً لما ورد في الإطار النظري، والدراسات السابقة، والدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة على الطلاب، تم وضع قائمة بالمهام المرتبطة بالدور المتوقع لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية، وتم الاستعانة بمجموعة من الخبراء في التربية (أصول التربية والتخطيط التربوي، الإدارة التربوية، التربية المقارنة والإدارة التعليمية، علم النفس التربوي، ومناهج وطرق التدريس)، وعددهم (١٨) خبيراً من الأساتذة والأساتذة المساعدين بالجامعات المصرية لاستطلاع آرائهم من أجل الكشف عن درجة أهمية ذلك الدور.

ويمكن عرض هدف الجانب الميداني للبحث، ووصف استمارة استطلاع الرأى، وتحديد محكمي وخبراء الاستطلاع، والمعالجة الإحصائية، والإجراءات المقترحة من السادة المحكمين والخبراء كما يلي:

أولاً: هدف الجانب الميداني للبحث:

إن الهدف من الجانب الميداني للبحث استطلاع رأى الخبراء من أجل التعرف على درجة أهمية المهام المرتبطة بدور رؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من الظاهرة وفق

المجالات الخمسة (إدارة جودة برامج الدراسات العليا، تنمية مهارات التواصل، إدارة حلقات السيمينار العلمي، إدارة التسجيل، الإشراف الأكاديمي)، ولهذا تم بناء استمارة استطلاع رأي في ضوء ما ورد بالإطار النظري، والدراسات السابقة، والدراسة الاستطلاعية التي تم إجراؤها على الطلاب في بداية البحث للكشف عن مظاهر الظاهرة وعوامل شيوعها.

ثانياً: وصف استمارة استطلاع الرأي:

تضمنت استمارة استطلاع الرأي عنوان البحث، والهدف من استمارة استطلاع الرأي، ومفهوم التلكؤ الأكاديمي، والمجالات الخمسة المتعلقة ب(إدارة جودة برامج الدراسات العليا، وتنمية مهارات التواصل، وإدارة حلقات السيمينار العلمي، وإدارة التسجيل، والإشراف الأكاديمي)، والبيانات الأساسية الخاصة بالمحكمين والخبراء، ثم استمارة استطلاع الرأي مكونة من مجالات وكل مجال ينتمي إليه مجموعة من المهام، ودرجة أهمية كل مهمة باختيار درجة [(١) غير مهم، (٢) مهم إلى حد ما، (٣) مهم، (٤) مهم جداً] تعبر عن أهمية هذه المهمة، وجزء خاص بملاحظات المحكمين والخبراء لكل مهمة (ما ترونه مناسباً من مقترحات وتعديلات)، وإضافة عبارة (مهام أخرى يمكن إضافتها) في نهاية كل مجال، والملحق (٣) يوضح الاستمارة في صورتها المقدمة للسادة الخبراء.

ثالثاً: محكمي وخبراء استطلاع الرأي:

تم توزيع استمارة استطلاع الرأي على (١٨) محكماً وخبيراً في مجال التربية، وينتمي الخبراء لتخصص (أصول التربية والتخطيط التربوي، الإدارة التربوية، التربية المقارنة والإدارة التعليمية، علم النفس التربوي، ومناهج وطرق التدريس)، وقد تم التوزيع على خبراء من تخصصات مختلفة، وذلك لأن الظاهرة تحتاج معالجة من عدة جوانب، وعلى الخبراء تحديد أهمية الدور وفق تخصصاتهم، والملحق (٤) يتضمن قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين والخبراء.

رابعًا: المعالجة الإحصائية لآراء الخبراء:

بعد تفرغ استجابات السادة الخبراء، تم حساب التكرارات والأوزان النسبية للعبارات، وذلك باستخدام طريقة الأوزان النسبية للمقياس ذي الدرجات الأربعة، كما في جدول (٤) التالي:

جدول (٤)

التكرارات والأوزان النسبية لاستجابات الخبراء حول المهام المرتبطة بالدور المتوقع لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية

درجة الأهمية	الأوزان النسبية	مهم جدًا (٤)	مهم (٣)	مهم إلى حد ما (٢)	غير مهم (١)	التكرار والنسبة المئوية	الاستجابة
							المجالات
كبيرة	٣,٥٥	١٣	٣	١	١	ك	إدارة جودة برامج الدراسات العليا ١- يُشرف على تقييم برامج الدراسات العليا من خلال عمل استبيانات للكشف عن مدى رضا الطلاب.
		%٧٢,١	%١٦,٧	%٥,٦	%٥,٦	%	
كبيرة	٣,٣٨	١٠	٥	٣	٠	ك	٢- يحرص على تدريس مقرر قراءات باللغة الإنجليزية في برامج الدراسات العليا.
		%٥٥,٦	%٢٧,٨	%١٦,٦	%٠	%	
كبيرة	٣,٣٣	١٠	٥	٢	١	ك	٣- يحرص على تدريس مقرر مهارات إدارة الوقت في برامج الدراسات العليا.
		%٥٥,٦	%٢٧,٨	%١١,١	%٥,٦	%	
كبيرة	٣,٣٨	٩	٨	٠	١	ك	٤- يحرص على استخدام أعضاء هيئة التدريس استراتيجيات تدريس متنوعة تتفق مع محتوى المقررات.
		%٥٠	%٤٤,٤	%٠	%٥,٦	%	
متوسطة	٣,١١	٥	١٠	٣	٠	ك	٥- يحرص على استخدام أعضاء هيئة التدريس أساليب تقييم متنوعة لتقيس الأداء الفعلي للطلاب.
		%٢٧,٨	%٥٥,٦	%١٦,٧	%٠	%	
كبيرة	٣,٤٤	١٢	٣	٢	١	ك	٦- يحرص على تطوير المقررات لتواكب التطوير التكنولوجي والتدفق السريع للمعلومات.
		%٦٦,٦	%١٦,٧	%١١,١	%٥,٦	%	
كبيرة	٣,٥٥	١٢	٥	٠	١	ك	تنمية مهارات التواصل ١- يسعى إلى حضور البرامج التدريبية المتعلقة بالتواصل الفعال، وحل المشكلات، والتوظيف الرقمي.
		%٦٦,٦	%٢٧,٨	%٠	%٥,٦	%	
متوسطة	٣,٠٥	٦	٩	١	٢	ك	٢- يعقد ورش عمل وبرامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس، والطلاب متعلقة بالتواصل الفعال، وحل المشكلات، والتوظيف الرقمي.
		%٣٣,٤	%٥٠	%٥,٦	%١١,١	%	
كبيرة	٣,٩٤	١٧	١	٠	٠	ك	٣- يُشارك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المتعلقة بالطلاب المتلكئين.
		%٩٤,٤	%٥,٦	%٠	%٠	%	
متوسطة	٣,٢٢	٩	٥	٣	١	ك	٤- يعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب من حيث الاستماع لمشكلاتهم، وزيادة ثقتهم بأنفسهم.
		%٥٠	%٢٧,٨	%١٦,٧	%٥,٦	%	

درجة الأهمية	الأوزان النسبية	مهم جدا (٤)	مهم (٣)	مهم إلى حد ما (٢)	غير مهم (١)	التكرار والنسبة المئوية	الاستجابة المجالات
متوسطة	٢,٨٣	٦	٦	٣	٣	ك %	٥- يُقدم الدعم الاجتماعي للطلاب لتعزيز إدراكهم بوجود عدد كافي من الزملاء وأعضاء هيئة التدريس لمساعدتهم.
		٪٣٣,٤	٪٣٣,٤	٪١٦,٧	٪١٦,٧		
كبيرة	٣,٣٣	٩	٧	١	١	ك %	٦- ينظم لقاءات مستمرة مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب، للتعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم في إيجاد حلول لها.
		٪٥٠	٪٣٨,٩	٪٥,٦	٪٥,٦		
متوسطة	٢,٧٧	٥	٦	٥	٢	ك %	٧- ينظم لقاءات مستمرة مع الطلاب وبعض خبراء علم النفس والصحة النفسية لتعزيز بعض الاتجاهات الإيجابية لديهم.
		٪٢٧,٨	٪٣٣,٤	٪٢٧,٨	٪١١,١		
كبيرة	٣,٦١	١١	٧	٠	٠	ك %	إدارة حلقات السيمينار العلمي ١- يدعو الخبراء والمتخصصين لحضور حلقات السيمينار العلمي.
		٪٦١,١	٪٣٨,٩	٪٠	٪٠		
كبيرة	٣,٥	١٢	٣	٣	٠	ك %	٢- يحرص على أن تكون مدة انعقاد حلقات السيمينار كافية.
		٪٦٦,٦	٪١٦,٧	٪١٦,٧	٪٠		
كبيرة	٣,٢٧	٩	٥	٤	٠	ك %	٣- يُعطي للطلاب فرصة اختيار المشرف.
		٪٥٠	٪٢٧,٨	٪٢٢,٢	٪٠		
كبيرة	٣,٧٢	١٣	٥	٠	٠	ك %	٤- يطبق اللوائح والقوانين، ويقوم بتوعية أعضاء هيئة التدريس والطلاب بها.
		٪٧٢,٢	٪٢٧,٨	٪٠	٪٠		
كبيرة	٣,٦٦	١٤	٣	٠	١	ك %	٥- يدير وقت السيمينار العلمي بكفاءة من أجل تجنب الصراعات الشخصية واختلاف وجهات النظر التي قد تعيقه.
		٪٧٧,٨	٪١٦,٧	٪٠	٪٥,٦		
كبيرة	٣,٥	١١	٥	٢	٠	ك %	٦- يُشرف على إعداد خريطة بحثية وتحديثها وفق المتغيرات، ثم توجيه الطلاب والمشرفين للعمل في ضوئها.
		٪٦١,١	٪٢٧,٨	٪١١,١	٪٠		
منخفضة	٢,٥٥	٤	٦	٤	٤	ك %	٧- يحرص على عدم الإعلان عن العناوين البحثية المطروحة حتى لا يتم سرقتها.
		٪٢٢,٢	٪٣٣,٤	٪٢٢,٢	٪٢٢,٢		
كبيرة	٣,٦١	٧	٧	٤	٠	ك %	٨- يقوم بتكريم الطلاب ذوي الأداء البحثي المتميز في آخر سيمينار علمي بالفضل الدراسي.
		٪٣٨,٩	٪٣٨,٩	٪٢٢,٢	٪٠		
متوسطة	٣	٨	٣	٦	١	ك %	٩- يعقد برامج تدريبية لتعزيز قدرة الطلاب على استخدام استراتيجيات الإقناع المنطقي عند تبادل النقاش مع الآخرين، والإنصات لما يطرحوه من آراء.
		٪٤٤,٤	٪١٦,٦	٪٣٣,٤	٪٥,٦		
متوسطة	٣,١٦	١٠	٣	٣	٢	ك %	إدارة التسجيل ١- يُعلن عن موعد مجالس الكلية ولجنة الدراسات ليكون أمام الطالب الوقت الكافي لتجهيز أوراقه.
		٪٥٥,٦	٪١٦,٦	٪١٦,٦	٪١١,١		
كبيرة	٣,٦١	١٢	٥	١	٠	ك %	٢- يدافع عن عنوان البحث للطلاب في المجالس بعد أخذ الموافقة عليه بحلقات السيمينار العلمي.
		٪٦٦,٦	٪٢٧,٨	٪٥,٦	٪٠		
كبيرة	٣,٦٦	١٢	٦	٠	٠	ك %	٣- يحرص على أن يكون هناك مرونة في تطبيق اللوائح والقوانين.
		٪٦٦,٦	٪٣٣,٤	٪٠	٪٠		
كبيرة	٣,٤٤	١٢	٤	٠	٢	ك %	٤- يوفر استمارات التسجيل بالأقسام الأكاديمية.
		٪٦٦,٦	٪٢٢,٢	٪٠	٪١١,١		

درجة الأهمية	الأوزان النسبية	مهم جدا (٤)	مهم (٣)	مهم إلى حد ما (٢)	غير مهم (١)	التكرار والنسبة المئوية	الاستجابة
							المجالات
كبيرة	٣,٤٤	١٠	٧	٠	١	ك	الإشراف الأكاديمي: ١- يتأكد من مدى ملاءمة توجيهات المشرف الخاصة بالرسائل لقدرات وإمكانات الطلاب.
		%٥٥,٦	%٣٨,٩	%٠	%٥,٦	%	
كبيرة	٣,٥٥	١٢	٤	٢	٠	ك	٢- يحرص على أن يكون المجال البحثي للطلاب متعلق بالتخصص الدقيق للمشرفين.
		%٦٦,٦	%٢٢,٢	%١١,٢	%٠	%	
متوسطة	٣,١٦	٨	٦	٣	١	ك	٣- يُعد استمارة لتقييم أداء المشرفين يجيب عنها الطلاب، من أجل الكشف عن نقاط الضعف، والعمل على معالجتها.
		%٤٤,٤	%٣٣,٤	%١٦,٦	%٥,٦	%	
كبيرة	٣,٥	١٤	١	١	٢	ك	٤- يُعزز قيم النزاهة لأعضاء هيئة التدريس وللطلاب من خلال تبني مدونة للنزاهة البحثية.
		%٧٧,٨	%٥,٦	%٥,٦	%١١,٢	%	
متوسطة	٣,١١	٩	٥	١	٣	ك	٥- يقوم بعمل صندوق شكاوي، ويتخذ الإجراءات المناسبة فيما يُثبت ضد المشرفين.
		%٥٠	%٢٧,٨	%٥,٦	%١٦,٦	%	
كبيرة	٣,٥	١٢	٤	١	١	ك	٦- يعمل على حماية الطلاب حين تقديم شكاوي بخصوص المشرفين.
		%٦٦,٦	%٢٢,٢	%٥,٦	%٥,٦	%	
كبيرة	٣,٥٥	١٠	٧	١	١	ك	٧- يتابع تقارير الإشراف للتأكد من مدى تعبيرها عن واقع الأداء البحثي للطلاب، وللمعرفة المرحلة البحثية التي وصلوا إليها.
		%٥٥,٦	%٣٣,٢	%٥,٦	%٥,٦	%	
كبيرة	٣,٤٤	١١	٥	١	١	ك	٨- يُقيم دورات تثقيفية من قبل خبراء الكلية لأعضاء هيئة التدريس قبل تكليفهم بمهمة الإشراف الأكاديمي على رسائل الماجستير والدكتوراة، لمساعدتهم على التمكن من العمل الإشرافي.
		%٦١,١	%٢٧,٨	%٥,٦	%٥,٦	%	
متوسطة	٣,١٦	٥	١٢	٠	١	ك	٩- يقدم خطة تفصيلية لكل من المشرف الأكاديمي والطالب في دليل إرشادي، يوضح فيه جميع خطوات سير العملية الإشرافية.
		%٢٧,٨	%٦٦,٦	%٠	%٥,٦	%	
كبيرة	٣,٥٥	١٢	٥	٠	١	ك	١٠- يضع معايير لتقييم الأداء البحثي للطلاب، من أجل الكشف عن نقاط الضعف والعمل على معالجتها.
		%٦٦,٦	%٢٧,٨	%٠	%٥,٦	%	
كبيرة	٣,٥	١٢	٤	١	١	ك	١١- يتابع ويوجه المشرف لكتابة طلب لإنذار الطالب المتكاسل والمتغيب عن اللقاءات الإشرافية.
		%٦٦,٦	%٢٢,٢	%٥,٦	%٥,٦	%	

في ضوء ما ورد من بيانات في جدول (٤) يتبين أن الدور المتوقع المقدم في استمارة استطلاع الرأي قد حظي معظم مؤشرات بدرجة أهمية كبيرة من السادة الخبراء مما يشير إلى قناعتهم بأهمية ذلك الدور المتوقع، حيث:

- جاءت عبارات المجال الأول (إدارة جودة برامج الدراسات العليا) بأوزان نسبية تراوحت بين (٣,٥٥ - ٣,١١)، وهذا يدل على مدى أهمية تطوير برامج الدراسات العليا حيث تسهم في إكساب الطلاب المهارات البحثية المطلوبة لعمل رسائل الماجستير والدكتوراة، وبالتالي

يصبح لديهم الكفايات البحثية التي تساعدهم على إتمام المهام البحثية في الوقت المحدد دون تأخير.

- جاءت العبارة (١) بأعلى وزن نسبي (٣,٥٥) مما يدل على أن درجة الأهمية "كبيرة"، وتشير إلى "يشرف على تقييم برامج الدراسات العليا من خلال عمل استبانات للكشف عن مدى رضا الطلاب"، وهذا يؤكد على مدى أهمية شعور الطلاب بالرضا عن برامج الدراسات العليا حيث ينعكس هذا الشعور على سلوكهم البحثي.
- جاءت العبارة (٣) بأقل وزن نسبي (٣,١١) مما يدل على أن درجة الأهمية "متوسطة"، وتشير إلى "يشرف على استخدام أعضاء هيئة التدريس أساليب تقييم متنوعة لتقيس الأداء الفعلي للطلاب"، وهذا يؤكد على مدى أهمية متابعة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس عند استخدام أساليب التقييم المختلفة، ولكن يرى بعض السادة الخبراء أن أعضاء هيئة التدريس لهم الحرية في اختيار الأساليب المناسبة لتقييم طلابهم.
- جاءت عبارات المجال الثاني (تنمية مهارات التواصل) بأوزان نسبية تراوحت بين (٣,٩٤ - ٢,٧٧)، وهذا يدل على أهمية دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تنمية مهارات التواصل مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس أيضًا، حتى تسود العلاقات الإنسانية بينهم، ويصبح هناك حافز لإتمام المهام البحثية في الوقت المحدد دون تأخير.
- جاءت العبارة (٤) التي تشير إلى "يشترك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المتعلقة بالطلاب المتكئين" بأعلى وزن نسبي (٣,٩٤) وهذا يعني أن درجة الأهمية "كبيرة"، ويؤكد هذا على مدى أهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس وخاصة المشرفين على الطلاب المتكئين في اتخاذ القرارات المتعلقة بهؤلاء الطلاب، حيث هم أكثر وعيًا بمشكلاتهم وما يمرون به من ظروف تعوق قيامهم بمهامهم البحثية.
- جاءت العبارة (٨) التي تشير إلى "ينظم لقاءات مستمرة مع الطلاب وبعض خبراء علم النفس والصحة النفسية لتعزيز بعض الاتجاهات الإيجابية لديهم" بأقل وزن نسبي (٢,٧٧) وهذا يعني أن درجة الأهمية "متوسطة"، حيث أشار السادة الخبراء إلى أن العبارة مهمة لأن الدعم النفسي له دور كبير في رفع الروح المعنوية والقيام بالمهام حتى ولو في

ظروف صعبة، ولكن هذا قد يصبح عبئاً على الطلاب لحضور تلك اللقاءات، لذا فضّل البعض أن تكون تلك اللقاءات عبر برنامج الزوم.

• جاءت عبارات المجال الثالث (إدارة حلقات السيمينار العلمي) بأوزان نسبية تراوحت بين (٣,٧٢ - ٢,٥٥)، وهذا يدل على أهمية إدارة حلقات السيمينار العلمية حتى تكون الموضوعات البحثية قابلة للبحث، ومناسبة لإمكانيات وقدرات الطالب، مما يسهم في الحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي.

• جاءت العبارة (٥) التي تشير إلى "يطبق اللوائح والقوانين ويقوم بتوعية أعضاء هيئة التدريس والطلاب بها"، بأعلى وزن نسبي (٣,٧٢)، وهذا يعني أن درجة الأهمية "كبيرة"، مما يؤكد على أهمية أن يكون لدى رئيس القسم الأكاديمي وعي قانوني ويطبق القوانين واللوائح الخاصة بإجراءات البحث العلمي باحترافية ومرونة، ويقوم بالتوعية بالحقوق والواجبات والمهام والمسؤوليات لأعضاء هيئة التدريس والطلاب، من أجل إنجاز المهام البحثية في الوقت المحدد.

• جاءت العبارة (٩) التي تشير إلى "يحرص على عدم الإعلان عن العناوين البحثية المطروحة حتى لا يتم سرقتها" بأقل وزن نسبي (٢,٥٥)، وهذا يعني أن درجة الأهمية "منخفضة"، حيث أشار بعض السادة الخبراء إلى ضرورة حفظ الموضوعات البحثية قبل تسجيلها، ولكن لا يفضل التكتيم الزائد على الأقل حتى لا تتكرر الموضوعات نتيجة عدم معرفة الموضوعات المزمع العمل فيها من قبل الطلاب، وهذا لا يمنع وجود آليات لحفظ حق أصحابها في السبق لاختيار الموضوعات لحين تسجيلها، ويمكن ذلك من خلال إعداد قاعدة بيانات تتضمن كل ما يخص الطلاب من (الاسم- الموضوع- لجنة الإشراف- تاريخ القيد- تاريخ التسجيل).

• جاءت عبارات المجال الرابع (إدارة التسجيل) بأوزان نسبية تراوحت بين (٣,٦٦ - ٣,١٦)، وهذا يدل على أهمية تذليل الصعوبات المتعلقة بإجراءات التسجيل من أجل زيادة دافعية الطلاب نحو استكمال الإجراءات، وتجنب شعورهم بالإحباط.

- جاءت العبارة (٣) التي تشير إلى "يحرص على أن يكون هناك مرونة في تطبيق اللوائح والقوانين" بأعلى وزن نسبي (٣,٦٦)، وهذا يعني أن درجة الأهمية "كبيرة"، ويؤكد السادة الخبراء على ضرورة أن تكون المرونة محسوبة وليست مجاملة ومحابة.
- جاءت العبارة (١) التي تشير إلى "يعلن عن موعد مجالس الكلية، ولجنة الدراسات ليكون أمام الطالب الوقت الكافي لتجهيز أوراقه" بأقل وزن نسبي (٣,١٦)، وهذا يعني أن درجة الأهمية "متوسطة"، حيث يشير السادة الخبراء إلى أن الطالب يجب أن يكون حريصاً على متابعة موعد المجالس واللجان ولا ينتظر من يُذكره.
- جاءت عبارات المجال الخامس (الإشراف الأكاديمي) بأوزان نسبية تراوحت بين (٣,٥٥-٣,١١)، وهذا يؤكد على أهمية دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في متابعة العملية الإشرافية، وأن يُقيم دورات تثقيفية من قبل خبراء الكلية لأعضاء هيئة التدريس قبل تكليفهم بمهمة الإشراف الأكاديمي على رسائل الماجستير والدكتوراه، لمساعدتهم على التمكن من العمل الإشرافي.
- جاءت العبارة (٢) التي تشير إلى "يحرص على أن يكون المجال البحثي للطلاب متعلقاً بالتخصص الدقيق للمشرفين"، بأعلى وزن نسبي (٣,٥٥)، وهذا يعني أن درجة الأهمية "كبيرة"، مما يدل على ضرورة أن يكون التخصص الدقيق للمشرف الأكاديمي متعلقاً بالمجال البحثي للطلاب حتى يستطيع توجيهه بطريقة صحيحة.
- جاءت العبارة (٧) التي تشير إلى "يتابع تقارير الإشراف للتأكد من مدى تعبيرها عن واقع الأداء البحثي للطلاب، ولمعرفة المرحلة البحثية التي وصلوا إليها"، بأعلى وزن نسبي (٣,٥٥)، وهذا يعني أن درجة الأهمية "كبيرة"، مما يدل على ضرورة متابعة تقارير الإشراف لمساعدة الطلاب المتلكئين على حل مشكلاتهم، وتحفيزهم نحو إتمام مهامهم البحثية قبل المدة المحددة.
- جاءت العبارة (١١) التي تشير إلى "يضع معايير لتقييم الأداء البحثي للطلاب من أجل الكشف عن نقاط الضعف والعمل على معالجتها"، بأعلى وزن نسبي (٣,٥٥)، وهذا يعني أن درجة الأهمية "كبيرة"، مما يؤكد على ضرورة الكشف المبكر عن جوانب القصور في الأداء البحثي، وإيجاد حلول سريعة.

• جاءت العبارة (٥) التي تشير إلى "يقوم بعمل صندوق شكاوى، ويتخذ الإجراءات المناسبة فيما يثبت ضد المشرفين" بأقل وزن نسبي (٣,١١)، وهذا يعني أن درجة الأهمية "متوسطة"، حيث أشار السادة الخبراء إلى ضرورة عمل صندوق شكاوى، واتخاذ الإجراءات المناسبة فيما يثبت ليس ضد المشرفين فقط ولكن الطلاب أيضًا، والأهم التأكيد من عدم كيدية الشكوى وصحتها.

خامسًا: التعديلات المقترحة من السادة المحكمين والخبراء:

تمثلت التعديلات المقترحة من السادة المحكمين والخبراء ما يلي:

- بالنسبة للمجال الأول (إدارة جودة برامج الدراسات العليا):
 - إعادة صياغة عبارة (٢) "يحرص على تدريس مقرر قراءات باللغة الإنجليزية في برامج الدراسات العليا" لتصبح "يسند مقرر قراءات باللغة الإنجليزية لأعضاء هيئة التدريس الماهرين في استخدام اللغة قراءةً وتحديثًا وكتابةً".
 - إعادة صياغة عبارة (٣) "يحرص على تدريس مقرر مهارات إدارة الوقت في برامج الدراسات العليا" لتصبح "يحث أعضاء هيئة التدريس على تنمية مهارات إدارة الوقت لدى طلابهم أثناء تدريس المقررات".
 - استبدال كلمة "يحرص" في العبارات (٤، ٥، ٦) بكلمة "يُشرف".
- بالنسبة للمجال الثاني (تنمية مهارات التواصل):
 - إعادة صياغة عبارة (١) "يسعى إلى حضور البرامج التدريبية المتعلقة بالتواصل الفعال، وحل المشكلات، والتوظيف الرقمي" إلى عبارة "يسعى إلى تنمية ذاته مهنيًا من خلال حضور البرامج التدريبية المتعلقة بالتواصل الفعال، وحل المشكلات، والتوظيف الرقمي".
 - إعادة صياغة عبارة (٢) "يعقد ورش عمل وبرامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس، والطلاب متعلقة بالتواصل الفعال، وحل المشكلات، والتوظيف الرقمي" إلى عبارة "يُشرف على عقد ورش عمل وبرامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس، والطلاب متعلقة بالتواصل الفعال، وحل المشكلات، والتوظيف الرقمي".

- إضافة دور جديد "يُتيح قنوات اتصال متعددة ليُمكن الطلاب من التواصل مع أعضاء هيئة التدريس".
- بالنسبة للمجال الثالث (إدارة حلقات السيمينار العلمي):
 - إعادة صياغة عبارة (١) "يدعو الخبراء والمتخصصين لحضور حلقات السيمينار العلمي" إلى عبارة "يدعو الخبراء والمتخصصين لحضور حلقات السيمينار العلمي، ويمكن من خلال الزوم لتسهيل بُعد المسافات".
 - إعادة صياغة عبارة (٧) "يحرص على عدم الإعلان عن العناوين البحثية المطروحة حتى لا يتم سرقتها" إلى عبارة "وضع آليات لحفظ حق أصحابها في السبق لاختيار الموضوعات لحين تسجيلها".
 - إعادة صياغة عبارة (٨) "يقوم بتكريم الطلاب ذوي الأداء البحثي المتميز في آخر سيمينار علمي بالفصل الدراسي" إلى عبارة "يقوم بتكريم الطلاب ذوي الأداء البحثي المتميز في المؤتمر العلمي للقسم".
 - إعادة صياغة عبارة (٩) "يعقد برامج تدريبية لتعزيز قدرة الطلاب على استخدام استراتيجيات الإقناع المنطقي عند تبادل النقاش مع الآخرين، والإنصات لما يطرحونه من آراء" إلى عبارة "يعقد برامج تدريبية هدفها تعزيز قدرة الطلاب على استخدام استراتيجيات الإقناع المنطقي عند تبادل النقاش مع الآخرين".
 - إضافة دور جديد "يُختار بالانتخاب منسقاً لحلقات السيمينار العلمي من بين أعضاء هيئة التدريس، ومسجلاً من بين الهيئة المعاونة لتسجيلها وإتاحتها للطلاب على صفحة السيمينار العلمي".
 - إضافة دور جديد "يشجع الطلاب على عرض تجاربهم في كيفية مواجهة الصعوبات البحثية للاستفادة منها".
 - إضافة دور جديد "يُتابع مستوى التطور في أداء الطلاب أثناء العرض من خلال تصميم استمارات متابعة إلكترونية".

- بالنسبة للمجال الرابع (إدارة التسجيل):
- إعادة صياغة عبارة (٤) "يوفر استمارات التسجيل بالأقسام الأكاديمية، ويفضل أن تكون رقمية" إلى عبارة "يوفر استمارات التسجيل بالأقسام الأكاديمية، ويفضل أن تكون رقمية".
 - إضافة دور جديد "يشكل لجنة بالأقسام الأكاديمية مسؤولة عن مساعدة الطلاب حتى الانتهاء من إجراءات التسجيل".
- بالنسبة للمجال الخامس (الإشراف الأكاديمي):
- إعادة صياغة عبارة (١) "يحرص على تقديم المشرف الأكاديمي له تقريرًا متضمنًا التوجيهات الخاصة بالبحث للتأكد من مدى وضوحها بالنسبة للطلاب، وملاءمتها لقدراته وإمكانياته" إلى عبارة "يتأكد من مدى ملاءمة توجيهات المشرف الخاصة بالرسائل لقدرات وإمكانيات الطلاب".
 - إعادة صياغة عبارة (٨) "يقيم دورات تثقيفية من قبل خبراء الكلية لأعضاء هيئة التدريس قبل تكليفهم بمهمة الإشراف الأكاديمي على رسائل الماجستير والدكتوراة، لمساعدتهم على التمكن من العمل الإشرافي" لتصبح "يُشرف على عقد دورات تثقيفية من قبل خبراء الكلية لأعضاء هيئة التدريس قبل تكليفهم بمهمة الإشراف".
 - يستبدل "يعمل على حماية" بكلمة "يحمي" في العبارة رقم (٦).
 - إعادة صياغة عبارة (٩) "يقدم خطة تفصيلية لكل من المشرف الأكاديمي والطالب في دليل إرشادي، يوضح فيه جميع خطوات سير العملية الإشرافية" إلى عبارة "يُشرف على إعداد دليل إرشادي يتضمن حقوق وواجبات كل من المشرف والطالب".
 - إضافة دور جديد "يُشجع أعضاء هيئة التدريس على تكوين مجتمعات تعلم مهنية افتراضية من أجل تحسين الأداء البحثي لطلابهم".
 - إضافة دور جديد "يحرص على أن يسود التفاهم والاحترام المتبادل بين المشرفين في حالة الإشراف المشترك".

وفي ضوء آراء السادة الخبراء تم صياغة الصورة النهائية لقائمة بالمهام المرتبطة بالدور المتوقع لرؤساء الأقسام الأكاديمية للحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية، وهذا ما سيتم تناوله فيما يلي:

المحور الخامس: الدور المتوقع لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية، وإجراءات تفعيله:

في ضوء ما تم عرضه بالإطار النظري، ونتائج استطلاع رأى طلاب الدراسات العليا عن مظاهر وعوامل شيوع ظاهرة التلكؤ الأكاديمي، وما أشارت إليه اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، ونتائج استطلاع رأى السادة الخبراء حول الدور المتوقع لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من الظاهرة، يُمكن عرض قائمة بالمهام المرتبطة بالدور المتوقع لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من الظاهرة لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية، وإجراءات تفعيل ذلك الدور كما يلي:

أولاً: قائمة بالمهام المرتبطة بالدور المتوقع لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية:

وتتضمن القائمة ما يلي:

المجال الأول: إدارة جودة برامج الدراسات العليا:

١/١- يُشرف على تقييم برامج الدراسات العليا من خلال عمل استبانات للكشف عن مدى رضا الطلاب.

٢/١- يُسند مقرر قراءات باللغة الإنجليزية لأعضاء هيئة التدريس الماهرين في استخدام اللغة قراءةً وتحديثاً وكتابةً.

٣/١- يحث أعضاء هيئة التدريس على تنمية مهارات إدارة الوقت لدى طلابهم أثناء تدريس المقررات.

٤/١- يُشرف على استخدام أعضاء هيئة التدريس استراتيجيات تدريس متنوعة تتفق مع محتوى المقررات.

٥/١- يُشرف على استخدام أعضاء هيئة التدريس أساليب تقييم متنوعة لتقيس الأداء الفعلي للطلاب.

٦/١- يُشرف على تطوير المقررات لتواكب التطوير التكنولوجي والتدفق السريع للمعلومات.

المجال الثاني: تنمية مهارات التواصل:

١/٢- يسعى إلى تنمية ذاته مهنيًا من خلال حضور البرامج التدريبية المتعلقة بالتواصل الفعال، وحل المشكلات، والتوظيف الرقمي.

٢/٢- يُشرف على عقد ورش عمل وبرامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس، والطلاب متعلقة بالتواصل الفعال، وحل المشكلات، والتوظيف الرقمي.

٣/٢- يُشارك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المتعلقة بالطلاب المتكئين.

٤/٢- يعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب من حيث الاستماع لمشكلاتهم، وزيادة ثققتهم بأنفسهم.

٥/٢- يُقدم الدعم الاجتماعي للطلاب لتعزيز إدراكهم بوجود عدد كافٍ من الزملاء وأعضاء هيئة التدريس لمساعدتهم.

٦/٢- ينظم لقاءات مستمرة مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب، للتعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم في إيجاد حلول لها.

٧/٢- ينظم لقاءات مستمرة مع الطلاب وبعض خبراء علم النفس والصحة النفسية لتعزيز بعض الاتجاهات الإيجابية لديهم.

٨/٢- يُتيح قنوات اتصال متعددة ليُمكن الطلاب من التواصل مع أعضاء هيئة التدريس.

المجال الثالث: إدارة حلقات السيمينار العلمي:

١/٣- يدعو الخبراء والمتخصصين لحضور حلقات السيمينار العلمي، ويمكن من خلال الزوم لتسهيل بُعد المسافات.

٢/٣- يحرص على أن تكون مدة انعقاد حلقات السيمينار كافية.

- ٣/٣- يُعطي للطالب فرصة اختيار المشرف.
- ٤/٣- يطبق اللوائح والقوانين، ويقوم بتوعية أعضاء هيئة التدريس والطلاب بها.
- ٥/٣- يدير وقت السيمينار العلمي بكفاءة من أجل تجنب الصراعات الشخصية واختلاف وجهات النظر التي قد تعوقه.
- ٦/٣- يُشرف على إعداد خريطة بحثية وتحديثها وفق المتغيرات، ثم توجيه الطلاب والمشرفين للعمل في ضوءها.
- ٧/٣- يضع آليات لحفظ حق الطلاب في السبق لاختيار الموضوعات لحين تسجيلها.
- ٨/٣- يقوم بتكريم الطلاب ذوي الأداء البحثي المتميز في المؤتمر العلمي للقسم.
- ٩/٣- يعقد برامج تدريبية هدفها تعزيز قدرة الطلاب على استخدام استراتيجيات الإقناع المنطقي عند تبادل النقاش مع الآخرين.
- ١٠/٣- يختار بالانتخاب منسقاً لحلقات السيمينار العلمي من بين أعضاء هيئة التدريس، ومسجلاً من بين الهيئة المعاونة لتسجيلها وإتاحتها للطلاب على صفحة السيمينار العلمي.
- ١١/٣- يُشجع الطلاب على عرض تجاربهم في كيفية مواجهة الصعوبات البحثية للاستفادة منها.
- ١٢/٣- يُتابع مستوى التطور في أداء الطلاب أثناء العرض من خلال تصميم استمارات متابعة إلكترونية.
- ١٣/٣- يتأكد من توافر الإمكانيات والمتطلبات اللازمة لإتمام الموضوعات البحثية قبل تسجيلها.

المجال الرابع: إدارة التسجيل:

- ١/٤- يُعلن عن موعد مجالس الكلية ولجنة الدراسات ليكون أمام الطالب الوقت الكافي لتجهيز أوراقه.
- ٢/٤- يدافع عن عنوان البحث للطالب في المجالس بعد أخذ الموافقة عليه بحلقات السيمينار العلمي.
- ٣/٤- يحرص على أن يكون هناك مرونة في تطبيق اللوائح والقوانين.

- ٤/٤- يوفر استمارات التسجيل بالأقسام الأكاديمية، ويُفضل أن تكون رقمية.
٥/٤- يُشكل لجنة بالأقسام الأكاديمية مسؤولة عن مساعدة الطلاب حتى الانتهاء من إجراءات التسجيل.

المجال الخامس: الإشراف الأكاديمي:

- ١/٥- يتأكد من مدى ملاءمة توجيهات المشرف الخاصة بالرسائل لقدرات وامكانيات الطلاب.
٢/٥- يحرص على أن يكون المجال البحثي للطلاب متعلقاً بالتخصص الدقيق للمشرفين.
٣/٥- يُعد استمارة لتقييم أداء المشرفين يجيب عنها الطلاب، من أجل الكشف عن نقاط الضعف، والعمل على معالجتها.
٤/٥- يُعزز قيم النزاهة لأعضاء هيئة التدريس وللطلاب من خلال تبني مدونة للنزاهة البحثية.
٥/٥- يقوم بعمل صندوق شكاوى، ويتخذ الإجراءات المناسبة فيما يُثبت ضد المشرفين.
٦/٥- يحمي الطلاب حين تقديم شكاوى بخصوص المشرفين.
٧/٥- يتابع تقارير الإشراف للتأكد من مدى تعبيرها عن واقع الأداء البحثي للطلاب، ولمعرفة المرحلة البحثية التي وصلوا إليها.
٨/٥- يُشرف على عقد دورات تثقيفية من قبل خبراء الكلية لأعضاء هيئة التدريس قبل تكليفهم بمهمة الإشراف.
٩/٥- يُشرف على إعداد دليل إرشادي يتضمن حقوق وواجبات كل من المشرف والطالب.
١٠/٥- يضع معايير لتقييم الأداء البحثي للطلاب، من أجل الكشف عن نقاط الضعف والعمل على معالجتها.
١١/٥- يتابع ويوجه المشرف لكتابة طلبٍ لإنذار الطالب المتكاسل والمتغيب عن اللقاءات الإشرافية.
١٢/٥- يُشجع أعضاء هيئة التدريس على تكوين مجتمعات تعلم مهنية افتراضية من أجل تحسين الأداء البحثي لطلابهم.

١٣/٥- يحرص على أن يسود التفاهم والاحترام المتبادل بين المشرفين في حالة الإشراف المشترك.

ثانياً: الإجراءات المقترحة لتفعيل دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية:

وتتضمن الإجراءات المقترحة ما يلي:

- تشكيل لجنة لاختيار رؤساء الأقسام، ويتم اختيار أعضائها وفق معايير النزاهة، وأن يكون من مهامها مقابلة المرشحين وفحص الأوراق المقدمة، والتأكد من مدى توافر الجدارات المطلوبة، مع مشاركة طلاب القسم في الانتخاب، وأن يكون من متطلبات الترشح أن يقدم كل مرشح رؤيته في تطوير القسم الأكاديمي.
- تخفيف ضغوط العمل على هيئة التدريس من خلال الالتزام بالنصاب الخاص بهم.
- تبني الجامعة معايير لتطوير وتقييم برامج الدراسات العليا.
- تشكيل لجنة بالجامعة مسؤولة عن تقييم برامج الدراسات العليا.
- تفعيل دور الإرشاد الأكاديمي بالأقسام لمساعدة الطلاب على فهم اللوائح والقوانين المنظمة للعمل من أجل معرفة حقوقهم وواجباتهم.
- التأكد من استلام الطلاب دليل الدراسات العليا وقراءته لكي يكونوا على وعي بالإجراءات المطلوبة بداية من حضور حلقات السيمينار العلمي إلى مناقشة الرسائل والمنح.
- تقديم المسؤولين وصانعي القرار الدعم المادي والمالي للكلية من أجل تعزيز قدرتها على مواجهة الظاهرة والحد من شيوعها.
- وضع قواعد ومعايير محددة لضبط المهام الأكاديمية المطلوبة من الأقسام الأكاديمية.
- تفعيل نظام الحوافز والمكافآت بالجامعة.
- وضع خطة لمواجهة الظاهرة تتميز بالمرونة في حالة وجود مستجدات.
- تخصيص قاعة للتدريب مجهزة بالكلية، يمكن فيها عقد الدورات التدريبية المطلوبة للطلاب ولهيئة التدريس ولرؤساء الأقسام.

- توفير قنوات وآليات جديدة للتواصل بين الأقسام الأكاديمية.
- نشر الوعي داخل الكلية بخطورة التلكؤ الأكاديمي من خلال الندوات وحلقات السيمينار.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي اللازم لتحفيز الطلاب وهيئة التدريس ورؤساء الأقسام
- حضور الدورات التدريبية والندوات وورش العمل.
- تقييم الدورات التدريبية المنعقدة للتأكد من فعاليتها.
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية لكل من الطلاب وهيئة التدريس ورؤساء الأقسام، وتوفير كوادر مؤهلة لعقد الدورات التدريبية وفق تلك الاحتياجات.
- العمل بروح الفريق من أجل مواجهة الظاهرة.
- تشجيع وتحفيز الطلاب وهيئة التدريس ورؤساء الأقسام على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم.
- عمل مدونة للنزاهة البحثية بالكلية مستمدة من اللوائح والقوانين والقواعد المنظمة للعمل بالجامعة، ونشرها على صفحة الكلية.
- عمل استمارات تقييم خاصة بالطلاب وهيئة التدريس ورؤساء الأقسام، والالتزام بملئها وتقديمها للجامعة في نهاية كل فصل دراسي.
- إجراء مقارنات مرجعية خارجية للاستفادة من خبرات جامعة أخرى استخدمت استراتيجيات ناجحة واستطاعت الحد من شيوع الظاهرة.
- عمل مدونة للإشراف الأكاديمي، توضح العلاقة الإشرافية (علاقة المشرف بالطالب، وعلاقة المشرف بالمشرف المشارك) وأدوار كلٍّ من المشرف الأكاديمي والطلاب.
- نشر ثقافة التقييم الذاتي لدى الطلاب وهيئة التدريس.
- تدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية على كيفية تعزيز الذكاء العاطفي لديهم، من أجل تنمية مهارات التواصل وحل المشكلات وإدارة الأزمات بالكلية.
- توفير شبكة الإنترنت بالكلية، وتدريب كوادر لتنمية المهارات التقنية والإدارية لديهم.
- تبني معايير لتقييم الرسائل العلمية وأن يكون من ضمنها الفترة التي تم إنجاز الرسالة بها.
- وضع قواعد لحلقات السيمينار العلمي يلتزم بها الطلاب وهيئة التدريس ورئيس القسم.
- التوعية بأهمية العلاقات الإنسانية بين الطلاب وهيئة التدريس ورؤساء الأقسام.

- تفويض المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات لرؤساء الأقسام، بشرط أن تكون هذه الصلاحيات واضحة ودقيقة، بما لا يسمح باستغلالها بشكل خاطئ.
- توفير أدلة تنظيمية تحدد المهام والمسؤوليات الوظيفية لرؤساء الأقسام.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في السيمينارات العلمية، وعدم تكليفهم بأى أعمال أخرى في الوقت المحدد للسينار العلمي.
- توضيح مهام ومسؤوليات هيئة التدريس فيما يخص متابعة الطلاب حتى التسجيل.
- العمل على توفير نظام فعال للتواصل والتحفيز والرقابة من أجل ضمان جودة الأداء.
- عقد برامج تدريبية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس خاصة بمهارات إدارة الحوار من أجل تنمية قدرتهم على التحليل والاستبصار، والطلاقة اللغوية، وفهم المشكلات، ومراقبة الصراعات الشخصية التي قد تعيق الحوار.
- تخصيص مكافئات وجوائز للطلاب الذين ينجزون دراسات علمية متميزة.
- إعادة النظر في تفعيل اللوائح المتعلقة بحضور السيمينارات لإلزام الطلاب بالحضور.
- وضع ضوابط لتخفيف الأعباء المالية على الطلاب، من خلال تفعيل الإشراف الإلكتروني، لتقليل عدد النسخ المطبوعة التي يتم تقديمها للمشرفين، والتواصل معهم دون الحاجة إلى الحضور المستمر إلى القسم.
- تكوين مجتمعات تعلم مهنية، قد تكون افتراضية مكونة من أعضاء هيئة التدريس بالقسم، لكي يتشاركوا في ممارساتهم الإشرافية، ويقوموا بنقويم تلك الممارسات وصولاً إلى الأفضل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء البحثي لطلابهم.
- إدخال الوسائل الحديثة وتشجيع استخدام التكنولوجيا في تدريس المقررات.
- الاهتمام بتدريس مقرر قراءات باللغة الإنجليزية الذي يمكنهم من البحث والاطلاع على المراجع الأجنبية.
- السماح للطلاب بتنسيق جداولهم الدراسية من خلال طرح جداول افتراضية في أوقات مختلفة على البوابة الإلكترونية للكلية.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، أحمد السيد. (أكتوبر ٢٠١٧). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية. *مجلة التربية*. (١٧٥). كلية التربية. جامعة الأزهر. ٤٢ - ١٠٠.
- إبراهيم، حنان محمد. (٢٠٢١). الإسهام النسبي لأنماط التعلق في التنبؤ بالإرجاء الأكاديمي لدى طلاب الجامعة. *مجلة كلية التربية*. ٣١. (٤). جامعة الإسكندرية. ٩٩ - ٩١.
- أبو عاشور، خليفة وشطناوي، جميل. (٢٠١٤). فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*. ١٠. (٣). جامعة اليرموك. ٣٣٧ - ٣٤٩.
- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٢). *مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أرنوط، بشرى إسماعيل. (أبريل ٢٠١٧). فاعلية الذات البحثية لدى طلبة الدراسات العليا بالجامعات الحكومية العربية: دراسة مقارنة في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية. *مجلة الإرشاد النفسي*. (٥٠). مركز الإرشاد النفسي. جامعة عين شمس. ٤٧ - ١.
- إسماعيل، علا عاصم. (٢٠١٧). تصور مقترح لتفعيل السيمينارات العلمية بكليات التربية على ضوء مفهوم التميز البحثي: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية*. ١٧. (٤). كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. ١٩٧ - ٣٠٤.
- الأحمري، مها محمد وبن سفران، نورة فالح والسالم، وفاء عبد الله. (أبريل ٢٠٢٢). الصعوبات التي تواجه طلبة الدراسات العليا بكليات التربية في الجامعات السعودية وسبل حلها من وجهة نظرهم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*. ١٦. (٣). جامعة الفيوم. ١٩٦ - ٢٤٥.

- الأحمري، نوال سعيد وحسن، أشرف عبد التواب. (مارس ٢٠٢٤). واقع ممارسة مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك. *مجلة أبحاث*. ١١. (١). كلية التربية. جامعة الحديدة. ٩٧٤ - ١٠١١.
- آل مداوي، عبير محفوظ ومحمد، منى شعبان. (٢٠٢٠). الجداريات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية. *مجلة الفتح*. (٨٣). كلية التربية الأساسية. جامعة ديالى. العراق. ١٦٣ - ٢١١.
- آل معيض، عايض عبد الله. (٢٠٢٢). دور الإشراف العلمي الإلكتروني في جامعة الملك خالد من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في ظرف جائحة كورونا: دراسة تقويمية. *الآداب للدراسات النفسية والتربوية*. (١٦). جامعة ذمار. اليمن. ١٢٤ - ١٥٩.
- ألهم، هبة الله أحمد. (٢٠١٩). إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية "تصور مقترح". *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*. ٣. (١٢). جامعة الفيوم. ١٥٣ - ١٩٥.
- أيوب، ناهد خالد والبديوي، عفاف سعيد. (٢٠١٧). التلكؤ الأكاديمي وعلاقته بالدافعية الذاتية والتدفق النفسي لدى طالبات جامعة الأزهر. *مجلة التربية*. (١٧٤). كلية التربية. جامعة الأزهر. ٨٢٥ - ٨٨٥.
- بدوي، محمود فوزي. (٢٠١٨). أخلاق الرعاية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية "دراسة ميدانية". *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*. ٤٢. (١). جامعة عين شمس. ١٥ - ١٩٥.
- بريك، السيد رمضان. (أبريل ٢٠٢٣). أبعاد التلكؤ الأكاديمي وعلاقتها بالكفاءة الذاتية المدركة لدى طلاب السنة الجامعية الأولى بجامعة الملك سعود. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. ٧. (١٤). المركز القومي للبحوث. غزة. ٧٨ - ٩٥.

- البرادعي، بسيوني محمد. (٢٠٠٤). **مهارات إدارة وتنظيم الوقت: إيتراك للنشر والتوزيع**. القاهرة.
- بزادوغ، دينا سعيد والناظر ملك صلاح. (٢٠١٧). مستوى تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية وجامعة البترا للميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. **دراسات العلوم التربوية**. ٤٤. (٤). الجامعة الأردنية. ١٤١ - ١٥٤.
- البلاح، خالد عوض. (يناير ٢٠٢٢). مهارات حل المشكلات المستقبلية وعلاقتها بالتفكير الإيجابي والمرونة المعرفية لدى الطلبة الموهوبين بالمرحلة الثانوية. **مجلة بحوث ودراسات نفسية**. ١٨. (١). مركز البحوث والدراسات النفسية. كلية الآداب. جامعة القاهرة. ٩٥ - ١٤٨.
- بلبل، يسرا شعبان. (ديسمبر ٢٠١٩). اليقظة العقلية وعلاقتها بالصمود الأكاديمي وضغوط الحياة المدركة لدى طلبة كلية التربية جامعة الزقازيق. **المجلة التربوية**. (٦٨). كلية التربية. جامعة سوهاج. ٢٤٦٤ - ٢٥٢٠.
- البلوي، خليفة بن حماد. (٢٠٢٣). دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تعزيز ثقافة التحول الرقمي في جامعة تبوك. **مجلة أبحاث**. ١٠. (٢). كلية التربية. جامعة الحديدة. اليمن. ٥٦٨ - ٥٩٩.
- الثبتي، خالد عوض. (٢٠١٤). تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية. **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**. (٣٣). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. ٩٥ - ١٣.
- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. (٢٠٢١). انطلاق مشروع تأهيل القيادات الواعدة. الإدارة العامة للموارد البشرية. تم الرجوع ٦/٤/٢٠٢٤. على: <https://units.imamu.edu.sa/administrations/employees/announcements/Pages/project1.aspx>.
- جامعة المنوفية. (٢٠١٤). القواعد العامة للمنظمة للعمل بقطاع الدراسات العليا بجامعة المنوفية قرار رقم (١٣٣). جامعة المنوفية.

- جامعة المنوفية(٢٠٢٢). قرار مجلس الجامعة بجلسته المنعقدة بتاريخ ٢٥/١/٢٠٢٢.
- الإدارة العامة للدراسات العليا والبحوث.
- جان، خديجة محمد. (٢٠١٧). واقع الإشراف العلمي على الأبحاث التربوية في برامج الدراسات العليا بجامعة أم القرى - بمكة المكرمة من وجهة نظر الدارسين في ضوء تخصصهن. مجلة كلية التربية. (١٧٥). جامعة الأزهر. ٢٦٣-٣٠٢.
- جمهورية مصر العربية (٢٠٠٦). قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- جمهورية مصر العربية (٢٠١٢). قانون رقم (٨٤) لسنة ٢٠١٢ بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢. الجريدة الرسمية. (٢٨ مكرر). ومتاح على:
<https://manshurat.org/node/8101>
- الجاجي، رجا. (يونيو ٢٠٢٣). تقييم جودة الإشراف الأكاديمي على بحوث التخرج عبر البوابة الإلكترونية لعمادة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بُعد بجامعة العلوم والتكنولوجيا في اليمن. مجلة الدراسات التربوية. ١١. (١). كلية التربية. الجامعة الماليزية الإسلامية. ٣-٢٨.
- حمد، نادية أحمد وحامد، أمال محمد وحسن أمل أحمد. (٢٠٢٣). تجربة الإشراف الأكاديمي بكلية العلوم الطبية التقنية جامعة الزعيم الأزهرى- السودان. مجلة البحوث التربوية والنوعية (JEQR). (٢٠). مؤسسة التربية الخاصة والتأهيل. ٢٩٩-٣١٦.
- الحارثي، نورة دخيل الله. (يناير ٢٠٢١). استراتيجيات تنظيم الانفعال معرفياً وعلاقتها بالصمود الأكاديمي لدى طالبات جامعة الطائف. المجلة العلمية. ٣٧. (١). كلية التربية. جامعة الطائف. ٢٤١-٣١٠.

- خاطر، محمد إبراهيم. (أكتوبر ٢٠٢٣). نموذج مقترح للجدارات الاستراتيجة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة قناة السويس نموذجًا للجامعات المصرية بالإفادة من مدخل ماكينزي S7 لتحليل الأداء الاستراتيجي. *مجلة الإدارة التربوية*. (٤٠). الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. ٤٨٧ - ٣٥٥.
- خضر، شيراز محمد. (٢٠٢٢). *الشخصية القيادية*. ترجمة فريق دار الأكاديمية للطباعة والنشر. لندن: دار الأكاديمية للطباعة والنشر.
- خفاجة، مى السيد. (أكتوبر ٢٠٢٠). فعالية برنامج قائم علي فنيات العلاج بالواقع لخفض التلكؤ الأكاديمي وتمية الثقة بالنفس لدى الأطفال المعاقين سمعيًا. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*. ٣٠. (١٠٩). الجمعية المصرية للدراسات النفسية. ٤٠٦ - ٣٤٤.
- الخبيري، إبتسام ياسف والعنادي، عبير مبارك والتماي، هديل سعد. (ديسمبر ٢٠٢٠). علاقة الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأمير سطم بن عبد العزيز بالثقافة التنظيمية. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*. ٩. (٤). دار سمات للدراسات والأبحاث. الأردن. ٥١ - ٦٩.
- الخفاف، إيمان عباس. (٢٠١٩). *الضغوط النفسية*: عمان. دار غيداء للنشر والتوزيع.
- الخيري، طلال بن عقيل. (يوليو ٢٠٢١). واقع العلاقة الأكاديمية بين طلاب الدراسات العليا ومشرفيهم من وجهة نظر الطلاب في الجامعات السعودية. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*. (٦). الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة. ٢٠٣ - ٢٤٥.
- درادكة، أمجد محمود وأبو حمام، فدوى محمد. (٢٠١٨). درجة تعزيز القادة الأكاديميين للأمن الفكري وعلاقته بدرجة توافر الأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*. ٣٨. (٤). الأمانة العامة. اتحاد الجامعات العربية. ٢٩ - ١.

- الداود، هديل بنت أحمد والشمري، الأدهم بن خليفة.(٢٠٢٠). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للإدارة بالتجوال وسبل تطويرها. **مجلة البحث العلمي في التربية**.(٢١). كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. جامعة عين شمس. ١- ٣٠.
- زايد، أمل محمد. (يوليو ٢٠٢٠). الإرجاء الأكاديمي وعلاقته بالإخفاق المعرفي وضغوط الحياة لدى طلبة كلية التربية. **المجلة التربوية**. (٧٥). كلية التربية. جامعة سوهاج. ١١٣٧-١٢٠٦.
- الزايدي، ضيف الله بن عواض. (٢٠٢٣). جودة الخدمات الأكاديمية المقدمة لطلبة الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية بجامعة طيبة من وجهة نظرهم. **مجلة كلية التربية**. ١١. (٣٥). كلية التربية. جامعة العريش. ١- ٣٦.
- الزهراني، إبراهيم بن حنش والسيسي، جمال أحمد. (يوليو ٢٠١٨). تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. **المجلة العلمية**. ٣٤. (٧). كلية التربية. جامعة أسيوط. ١- ١٠٧.
- ساسي، ريم مفتاح. (٢٠٢١). مشكلات البحث العلمي التي تواجه طلبة الدراسات العليا (الماجستير) بكلية الآداب جامعة سبها. **مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية**. ٢٠. (٢). جامعة سبها. ليبيا. ٢٩- ٣٨.
- الساعدي، رحيم. (٢٠١٨). **مدخل إلى سمينار الدراسات العليا**. العراق: مكتبة الصفوة.
- السبيعي، مرام بنت خالد والمزيني، عبد الله بن سليمان.(٢٠٢٠). دور القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تنمية رأس المال البشري في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م. **مجلة كلية التربية**. ٢٠. (٤). كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. ٥٢٣- ٥٧٤.
- سلمان، منى جواد. (٢٠٢٣). **القيادة الملهمة وصناعة التميز الوظيفي**. مدينة الشارقة: أوستن ماكولي للنشر.

- السمييري، أحمد سالم. (ديسمبر ٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير الأقسام العلمية في الجامعات السعودية. *مجلة كلية التربية*. (١٧١). جامعة الأزهر. ٦٥١-٦٦٢.
- سيد، أسماء محمد وعبد الفتاح، آمال جمعة ويوسف، عبد الله إبراهيم. (ديسمبر ٢٠٢١). استخدام مدخل القضايا الجدلية في تدريس الفلسفة: لتنمية مهارات الحوار وبقاء أثر التعلم لدى طلاب المرحلة الثانوية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*. ١٥. (٦). جامعة الفيوم. ٤٣١-٤٨٨.
- السيد، سماح السيد. (٢٠٢٠). الوعي المعلوماتي لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية وعلاقته بكفاياتهم البحثية. *مجلة كلية التربية*. ١٠٧. (١). جامعة المنصورة. ٣٩٩-٤٨٣.
- السيد، أسماء جمعة والدeshان، جمال علي وشرف، صبحي شعبان. (سبتمبر ٢٠٢١). دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في استثمار رأس المال الفكري كأحد متطلبات اقتصاد المعرفة. *مجلة كلية التربية*. (٣). جامعة المنوفية. ٢٨٣-٣٢٦.
- شبيلي، ليلي عبده. (٢٠٢٢). الصعوبات التي تواجه طالبات الدراسات العليا في البحث العلمي بجامعة جازان. *المؤتمر الثاني لدراسات المرأة السعودية (المرأة في العلوم)*. في الفترة من ٣٠-٣١ مارس. مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الإجتماعية ودراسات المرأة. جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. ٥٧-٨٤.
- الشعراوي، محمد علي وسعدون، محمد عبد الحميد. (أكتوبر ٢٠٢٢). رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية. *مجلة كلية التربية*. (١). جامعة بني سويف. ٢٥٠-٣٣٥.
- الشمري، راضي بن تركي. (أبريل ٢٠١٩). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة

- التدريس بالجامعة. مجلة العلوم التربوية والنفسية. ٣. (٨). المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. ١- ١٩.
- الشمري، فهد ضاري. (فبراير ٢٠٢٠). تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث — مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. ٤. (٢). المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. ١- ٢٤.
- الضبع، رباح رمزي. (٢٠١٨). مقومات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مجتمع المعرفة (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط). مجلة كلية التربية. ١٠٤. (٢). جامعة المنصورة. ٥٣٧ - ٦٠٤.
- طه، رياض سليمان. (٢٠٢٠). العلاقات السببية بين التكيف الأكاديمي والصمود الأكاديمي والمساندة الاجتماعية وفعالية الذات لدى طلاب الدبلوم العام في التربية. المجلة المصرية للدراسات النفسية. ٣٠. (١٠٩). الجمعية المصرية للدراسات النفسية. ٤٨ - ٩٤.
- العاني، وجيهة ثابت ، الشيدية، فائزة بنت أحمد والكيومية، أمل راشد. (٢٠٢١). الكفايات اللازمة لاختيار القيادات الأكاديمية بسلطنة عمان في ضوء استراتيجية التعليم ٢٠٤٠. المجلة الدولية لضمان الجودة. ٤. (٢). عمادة البحث العلمي. جامعة الزرقاء. ٩١ - ١٠٤.
- عبد الحافظ، نادية محمد. (ديسمبر ٢٠١٩). تقويم برامج الدراسات العليا بأقسام الإعلام التربوي في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس والطلاب. المجلة العلمية لبحوث الصحافة. (١٨). كلية الإعلام. جامعة القاهرة. ٢٩ - ١٠١.
- عبد الرحمن، محمد فتحي. (٢٠١٩). رؤية مقترحة لتطوير الإشراف على الرسائل العلمية بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية "دراسة مقارنة". مجلة البحث في التربية وعلم النفس. ٣٤. (٣). كلية التربية. جامعة المنيا. ٣٣٢ - ٥١٢.

- عبد الرحمن، نورا أحمد. (أكتوبر ٢٠٢٠). المساندة الاجتماعية لدى الأطفال. **المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة**. ٧. (٢). جامعة المنصورة. ٢٨٩ - ٣٠٦.
- عبد الستار، عبد الستار محروس وحسين، رشا عويس. (يونيه ٢٠١٩). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي. **المجلة التربوية**. (٦٢). كلية التربية. جامعة سوهاج. ١٨٦ - ٢٤١.
- عبد العال، شيرين محمد. (٢٠٢٣). مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. **مجلة الشرق الأوسط للعلوم النفسية والتربوية**. ٣. (٣). الأردن. ٢٥ - ٣٨.
- عبد القادر، كوثر والحق، مصباح. (٢٠٢٢). مهارات الحوار الفعال من خلال أساليب حوار النبي عليه الصلاة والسلام في الدعوة. **المؤتمر النبوي العالمي الثامن للإنسانيات والفنون والعلوم الشرعية**. ٥ - ٦ أكتوبر. كلية دراسات القرآن والسنة بجامعة العلوم الإسلامية. ماليزيا.
- عبد اللاه، إبتسام محمد. (يناير ٢٠٢٤). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في تحقيق التعاطف التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي. **مجلة العلوم التربوية**. (٥٨). جامعة جنوب الوادي. ٤٢٨ - ٥٤٠.
- عبد المجيد، محمد عبد العظيم و خليل، نبيل سعد وعبد العال، عنتر محمد. (يناير ٢٠٢٣). اختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول "دراسة ميدانية". **مجلة شباب الباحثين**. (١٤). كلية التربية. جامعة سوهاج. ٢٩٢ - ٣٩٠.
- عبد المطلب، بسمة عادل. (٢٠٢٣). **الصمود النفسي وعلاقته بالأمل وأساليب مواجهة الضغوط**. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

- عبد الهادي، إبراهيم أحمد. (٢٠١٧). الإسهام النسبي للمثابرة الأكاديمية، والمعتقدات المعرفية في التنبؤ بالتلکؤ الأكاديمي لدى طلاب كلية التربية بجامعة الإسكندرية. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*. ٩. (٣). كلية التربية. جامعة دمنهور. ١٢٢ - ٢٣٨.
- عبيد، مصطفى فؤاد. (٢٠٢٢). **مهارات البحث العلمي Research Skills**. إسطنبول. تركيا: مركز البحوث والدراسات متعددة التخصصات.
- عبيدي، سناء وفلوح، أحمد. (يونيو ٢٠٢٢). تقييم مستوى المهارات البحثية لدى طلبة الماستر علوم التربية: دراسة ميدانية بالمركز الجامعي غليزان- الجزائر. *مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية*. ٨. (١). مخبر الدراسات الاجتماعية والنفسية والأنثروبولوجية. المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان. ٧٨٨ - ٨٠٩.
- العبد، هدير سامي ومحمد، حافظ عبد الستار وطه، رياض سليمان. (يناير ٢٠٢١). الخصائص السيكومترية لمقياس التسوييف الأكاديمي لدى طلاب الجامعة. *مجلة الإرشاد النفسي*. (٦٥). مركز الإرشاد النفسي. جامعة عين شمس. ٣٢٩ - ٣٥٢.
- العتيبي، رسميه بنت فلاح. (٢٠٢١). الصمود الأكاديمي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى طالبات الدراسات العليا. *المجلة التربوية*. ٢. (٨٧). كلية التربية. جامعة سوهاج. ٨٨٢ - ٩٢١.
- العتيبي، نور بنت عبد الله. (سبتمبر ٢٠٢٢). دور كلية التربية بجامعة الطائف في تنمية المهارات البحثية لدى طلاب وطالبات الدراسات العليا: دراسة ميدانية. *المجلة التربوية*. (١٠١). كلية التربية. جامعة سوهاج. ٦٤٥ - ٦٣١.
- العزاوي، منتهى عبد الزهرة. (٢٥ - ٢٦ يوليو ٢٠١٩). التطوير التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية جامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسيين. **المؤتمر العلمي الدولي العاشر بعنوان التحديات**

الجيوفيزيائية والاجتماعية والإنسانية والطبيعية في بيئة متغيرة.

إسطنبول. تركيا. ٨٤٣-٨٧١.

- عسيري، أحمد علي. (سبتمبر ٢٠٢٣). حلقات نقاش خطة البحث "السيمنار" ودرجة تنميتها لمهارات البحث العلمي لدى طلبة الدراسات العليا بجامعة الملك

خالد من وجهة نظرهم. **مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية**. ١٠.

(٣). مركز البحوث التربوية. كلية التربية. جامعة الملك خالد. ١٢٢-

١٤٦.

- عفيفي، فاتن عبد المؤمن. (فبراير ٢٠٢٠). تطوير الدراسات العليا بكليات التربية في

مصر على ضوء أطرها النظرية. **دراسات تربوية واجتماعية**. ٢٦. ٤.

كلية التربية. جامعة حلوان. ٦٧-٣٠.

- علاونة، مروان عادل. (٢٠١٥). إدارة الأقسام الأكاديمية في ضوء معايير الجودة الشاملة

بجامعة الاستقلال. **مجلة البحث العلمي في التربية**. (١٦). جامعة

الاستقلال. ١١٥-١٣٦.

- علي، عبير حسن ووهدان، سربناس ربيع. (يوليو ٢٠١٧). فعالية برنامج معرفي سلوكي

في خفض حدة التسويف الأكاديمي وتحسين الدافعية للإنجاز الأكاديمي

وفعالية الذات الأكاديمية لدى طالبات جامعة الطائف نوات صعوبات

التعلم. **مجلة كلية التربية**. ٦٧. (٣). جامعة طنطا. ٦٤٦-٧٠٦.

- عمار، عبير صابر ويونس، محمد محمد والسيد، سماح السيد. (ديسمبر ٢٠٢٠). نموذج

مالكوم بالدريج للجودة مدخلاً لتقويم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية

بجامعة المنوفية. **مجلة كلية التربية**. (٣). جامعة المنوفية. ٢٣٧-

٢٥٩.

- العمري، عبد الهادي بن يحيى. (يناير ٢٠١٩). الدور الوسيط للأفكار اللاعقلانية في

العلاقة بين التوجه نحو المستقبل وكلا من المسؤولية التحصيلية

والإرجاء الأكاديمي لدى طلبة جامعة الباحة. **المجلة التربوية**. ٥٧. كلية

التربية. جامعة سوهاج. ٩١-١٢٨.

- العودة، إبراهيم بن سليمان.(٢٠١٩). تصور مقترح لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد التنمية المستدامة. مجلة العلوم التربوية والنفسية. ١٣.(٢). جامعة القصيم. ٤٩٨ - ٥٢٩.
- العوفي، هيفا سويعد.(٢٠١٩). دور القيادة الفعّالة في تحقيق جودة الأداء الإداري دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة. ٢١. ٧٧ - ١٠٧ .
- الغزيوي، عبد الحفيظ فرج. (يونيو ٢٠١٥). مدى فاعلية حلقة المناقشة العلمية (السيمنار) المتعلقة بالخطط البحثية في تطوير المعرفة العلمية والمهنية لطلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس. مجلة المعرفة. (٣). كلية التربية. جامعة الزيتونة. ١٥٢ - ١٨١.
- فرعون، حنان الهادي وفرعون، نادية عبد الله. (٢٠٢١). إدارة الأقسام الأكاديمية في ضوء معايير الجودة الشاملة والاعتماد بكلية التربية والآداب بالعجيلات دراسة ميدانية من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس الجامعي. المؤتمر العلمي الثالث لكلية التربية العجيلات والأول لقسمي التربية وعلم النفس واللغة العربية. (١). قسم التربية وعلم النفس. ٢٠٦ - ٢٣٠.
- فرغلي، صفاء أحمد. (مارس ٢٠١١). استخدام المشرف الأكاديمي لمهارة إدارة الوقت في الاجتماعات الإشرافية الجماعية. المؤتمر العلمي الدولي الرابع والعشرون للخدمة الاجتماعية- الخدمة الاجتماعية والعدالة الاجتماعية. ١٢. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان. ٦٠٣١ - ٦٠٩٤.
- القحطاني، محمد بن مترك. (٢٠١٦). وجهة الضبط (الداخلي-الخارجي) وعلاقتها بمستوى الطموح في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية لدى طلاب جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. (٤٢). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. ٢٢٣ - ٢٧١.

- القرني، ظافر بن أحمد. (٢٠١٧). الكفايات التكنولوجية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة المجمعة في ظل مستحدثات ثورة المعلومات والاتصال، *مجلة التربية*، (١٧٣). كلية التربية. جامعة الأزهر. ١٠٦ - ١٤٩.
- القطاوي، سحر منصور وعلي نجوى حسن. (٢٠١٦). المثابرة الأكاديمية وعلاقتها بالصلاة النفسية وتحمل الغموض لدى عينة من طلاب الجامعة المصرية والسعودية (دراسة مقارنة عبر ثقافية). *مجلة الإرشاد النفسي*. (٤٨). مركز الإرشاد النفسي. جامعة عين شمس. ٥٤ - ٩٠.
- كشكول، حسين محمد والحمداني، محمد مجيد والحبوبي، محمد نبيل. (مايو ٢٠٢٣). دور القيادة الناعمة في تعزيز امتنان الموظف دراسة تطبيقية في جامعة وارث الأنبياء (ع). *مجلة وارث العلمية*. ٥. جامعة وارث الأنبياء. ٣٣٣ - ٣٤٥.
- كلية التربية. (٢٠٠٨). *اللائحة الداخلية للدراسات العليا بكلية التربية*. جامعة المنوفية.
- الكوني، عصام أحمد. (٢٠٢٤). تحليل دور مدخل الذكاء التنظيمي في تطوير الأداء الإداري لؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية بجامعة الزاوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة القرطاس*. ١. (٢٤). الجمعية الليبية للعلوم التربوية والإنسانية. ٤٧٠ - ٥٠٢.
- لطفي، هناء محمد. (يوليو ٢٠٢٠). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية (جامعة المنوفية نموذجًا). *مجلة كلية التربية بينها*. (١٢٣). جامعة بينها. ٢٥٣ - ٣١٢.
- مالهى، رانجيت سينج وريزير، روبرت دابليو. (٢٠٠٥). *تعزيز تقدير الذات إعادة بناء وتنظيم نفسك للنجاح في الألفية الجديدة*. المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.
- محمد، أشرف السعيد. (سبتمبر ٢٠١٢). رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالأقسام الأكاديمية التربوية - دراسة تحليلية. *مستقبل التربية العربية*. ١٩. (٨٠). مصر. ٢١٣ - ٢٩٨.

- محمد، عبد الله أحمد. (٢٠٢١). العلاقة بين الدور والمكانة الاجتماعية- دراسة نظرية سوسيوولوجية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. ٢. مركز الأبرار للدراسات والأبحاث الإنسانية. السودان. ٢٠٥ - ٢٣٠.
- محمد، منى عبد السلام. (٢٠٢١). الخصائص السيكمترية لمقياس الصمود الأكاديمي لدى طالب الجامعة. *مجلة كلية التربية*. (٣٦). كلية التربية. جامعة أسوان. ٢٥٩ - ٢٨٢.
- المحمودي، محمد سرحان. (٢٠١٩). *مناهج البحث العلمي*. الجمهورية اليمنية: دار الكتب.
- مجمع اللغة العربية. (٢٠٠٥). *المعجم الوسيط*. القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.
- المجالي، سوسن محمود وطناش، سلامة يوسف. (٢٠١٧). واقع الأداء الوظيفي للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية. *المجلة التربوية الأردنية*. ٢(١). الجمعية الأردنية للعلوم التربوية. ٥٥ - ٧٧.
- مسلم، عبد الله حسن. (٢٠١٥). *مهارات الاتصال الإداري والحوار*. عمان: دار المعترز.
- المطيري، خالد بن مبارك. (٢٠١٩). التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة. *مجلة كلية التربية*. (١٨٣). جامعة الأزهر. ٥٤٧ - ٥٨٣.
- المعاني. (٢٠٢٤). *المعاجم العربية. المعاني الجامع*. تم الرجوع ٢٠/٨/٢٠٢٤، على: <https://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D8%A7%D9%84%D9/%82%D8%A7%D8%A6%D8%AF>.
- مغاري، أحمد محمد وعساف، محمود عبد المجيد. (نوفمبر ٢٠٢١). التسويف الأكاديمي وعلاقته بالاغتراب النفسي لدى طلبة الجامعات الفلسطينية. *المجلة التربوية*. (٩١). كلية التربية. جامعة سوهاج. ١٧٠٥ - ١٧٤١.
- مندور، هناء شحته. (يناير ٢٠٢٣). استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية: دراسة حالة على جامعة

- عين شمس. **مجلة كلية التربية في العلوم التربوية**. ٤٧. (١). كلية التربية. جامعة عين شمس. ١٦١ - ٣٦٩.
- ميسون، سميرة وخويلد، أسماء وقبائلي، رحيمة. (مارس ٢٠١٨). التلكؤ الأكاديمي لدى الطلبة الجامعيين (دراسة استكشافية لدى عينة من الطلبة بجامعة ورقلة). **مجلة الطالب في العلوم الإنسانية والاجتماعية**. (٣٣). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة. ٧١٣ - ٧٢٦.
- هلال، سهر عصام. (يناير ٢٠٢١). انفعالات التحصيل كمنبئات بالإجراء الأكاديمي لدى طلاب كلية التربية جامعة بنها. **مجلة كلية التربية**. ٣٢. (١٢٥). كلية التربية. جامعة بنها. ٨١ - ١١٨.
- هلال، محمد عبد الغني. (٢٠٠٠). **مهارات إدارة الحوار والمناقشات Discussion& DialougeSkills المناقشة الجماعية المركزة** F.H.D. مصر الجديدة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Abdelsalam,A.I, Metwally, F.G&Abdeen,M.A.(2022).Academic Procrastination and Self-control of Faculty Nursing Students. **Zagazig Nursing Journal**.18. (2). Zagazig University.15- 29.
- Argiropoulou,M&Roussos,P.(17-19Nov2010).Theory,Assessment and intervention of Academic Procrasination:Current Findings and Future Directions. **Paper presented at Fedora-Psyche Conference**, Alicante, Spain.
- Asaari ,M.H,Dwivedi,A, Lawton,A, Desa,N.(2016). Academic Leadership And Organizational Commitment In Public Universities Of Malaysia. **European Scientific Journal** .12.(16).329- 344.
- Aldosari,S.A. (2020). The Methods of Selecting Academic Leaders (Faculty Members) at New Saudi Universities and its Relationship to Some Variables. **International Journal of Higher Education**.9. (4).69- 83.

-
- Aniljose,P.S. (Mar2021).Academic Procrastination and Selfefficacy amonge College Students. **International Journal of Creative Research Thoughts**. 9. (3). Bangladesh Colony. 148- 154.
 - Bashir,L&Gupta,S. (May2019).Measuring Academic Procrastination: Scale Development and Validation. **Elementary Education Online**.18. (2). 939-950.
 - Bojuwoye,O.(2019). Causes of Academic Procrastination Among High School Pupils with Learning Disabilities in Ilorin, Kwara State, Nigeria. **International Journal of Technology and Inclusive Education (IJTIE)**. 8. 1404- 1409.
 - Bryman,A. (2007).Effective leadership in Higher Education: A literature review. **Studies in Higher Education**. 32. 693-710.
 - Cambridge Dictionary.(1995).**Dictionary**.,Retrieved14/8/2024,at: https://dictionary.cambridge.org/#google_vignette.
 - Dumulescu,A& Mutiu,A.I.(2021). Academic Leadership in the Time of COVID-19—Experiences and Perspectives. *Front. Psychol.* 12:648344. doi: 10.3389/fpsyg.2021.648344.
 - El-Hadidi,I.A. (2022). Evaluation of Postgraduate Programs at the Faculty of Education at Al-Aqsa University in Light of the Standards of the National Authority for Accreditation and Quality. **International Journal of Learning Management Systems**.10. (2). 97-106.
 - Ferrari,J,Johnson,J&McCown,W. (1995).**Procrastination and Task Avoidance Theory, Research, and Treatment**. The Plenum Series In Social/Clinical Psychology Series Editor: C. R. Snyder University of Kansas Lawrence. New York :Plenum Press.
 - Gheetha,T&Rajammal,T.S.(2024).AcademicProcrastinationAmongTheTraineeTeachers.**Educational Administration:Theory and Practice**.30. (3).2308- 2314.
 - Girdhar,K, Ola,M& Sharma,V. (Jan-Mar2020). Impact of Academic Procrastination on Academic Performance. **International Journal of Social Science and Humanities Research**. 8. (1).42-47.
-

-
- Grajfoner,D, Rojon,C& Eshraghian,F.(2022). Academic leaders: In-role perceptions and developmental approaches. Educational Management Administration & Leadership. 1-28. Advanced online publication. <https://doi.org/10.1177/17411432221095957>.
 - Harris,J.T, Lane,J.E, Sun,J.C,& Baker,G.F.(2023). **ACADEMIC LEADERSHIP AND GOVERNANCE OF HIGHER EDUCATION A Guide for Trustees, Leaders, and Aspiring Leaders of Two- and Four-Year Institutions.** 2nd edition. Routledge,. Taylor & Francis. New York.
 - Holmes,R.A. (May2000). The Effect of Task Structure and Task Order on Subjective Distress and Dilatory Behavior in Academic Procrastinators.**PH.D.**Hofstra University. Hempstead.
 - Horne,A.L, du Plessis,Y & Nkomo,S. (2016). The Role of Department Heads in Academic Development: A leader-member exchange and Organisational Resource Perspective. **Educational Management Administration & Leadership.**44. (6).1021–1041.
 - La Trobe University. (2024).Recruitment Procedure-Head of Department.Retrieved 11/7/2024,at: <https://policies.latrobe.edu.au/document/view.php?id=58#section4>.
 - Liu,G,Cheng,G,Hu,J,Pan,Y&Zhao,S. (July2020).Academic Self-Efficacy and Postgraduate Procrastination:A moderated Mediation Model.**Original Research Frontiers in Psychology.**11.1-9.
 - Mcdonald,D,Bammer,G&Deane,P. (2009).**Research integration using dialogue methods.** National Library of Australia Cataloguing-in-Publication entry. Australia.
 - Mishra,N&Aithal,S.(2023).Academic Leadership in Higher Education.**International Journal of Philosophy and Languages (IJPL).**2.(2).85- 97.
 - Nayak,Sh.G. (Sep-Dec2019). Impact of Procrastination and Time-Management on Academic Stress among Undergraduate Nursing Students: A Cross Sectional Study. **International Journal of Caring Sciences.**12. (3). 1480- 1485.
-

- Niewiesk,S&Garrity-Rokous,G. (March2021).The academic leadership framework: A guide for systematic assessment and improvement of academic administrative work.**Global Business and Organizational Excellence**.Wiley.1-14.Retrieved19/6/2024.at:
<https://onlinelibrary.wiley.com/journal/19322062?journalRedirectCheck=true>.
- Oxford learners dictionaries.(2024).Dictionaries.Retrieved 13/8/2024 at:
<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/>.
- Özdemir, P. (2023). New trends in academic leadership: a synopsis of the state-of-the-art approaches. **RumeliDE Dil ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi**. (36). 423-437.
- Patience ,O,Nelson,A&Romina,A.(2023). Assessment Of Academic Leadership Practices In Puplic Universities In Nigeria. **International Journal of Advanced Research(IJAR)**.11.(10). 738- 745.
- Peerzada,N&Ahmad,J. (2019). Academic Procrastination: The Thief Of Time And An Enemy Of Success.IkogretimOnline-Elementary Education Online.18. (4). 2471-2480.
- Saplavska,J&Jerkunkova,A. (2018).Academic Procrastination and Anxiety amonge Students.**Engineering for Rural Development** Jelgava. (23).1192- 1197.
- Sahoo,T. (July2023).Arelationship Study Among Academic Procrastination, Self-Efficacy And Locus Of Control: A Narrative Review. **International Journal of Creative Research Thoughts**.11. (7). Bangladesh Colony. 826- 839.
- Seymour,Rh. (2020).Graduate School Preparation Seminar Southern Illinois University Carbondale McNair Scholars Program, Fall 2019 McNair Study Room.Southern IllinoisUniversity.Retrieved14/3/2024.at:<https://mcnair.siu.edu/common/documents/univ-401a/fall19-univ-401a-syllabus.pdf>.
- Siaputra,I.B. (Jan2010). Temporal Motivation Theory: Best Theory (yet) to Explain Procrastination. **Anima Indonesian Psychological Journal**. 25. (3). 206-214.

-
- Siddique,A, Aslam,H.D, Khan,M&Fatima,U.(2011). Impact of Academic Leadership on Faculty's Motivation, and Organizational Effectiveness in Higher Education System. **International Journal of Business and Social Science**.2.(8). 184-190.
 - Smoletz,F. (2019). Academic Procrastination and Its Effect on Perceived Stress and Mental Well-Being Are Compensatory Health Beliefs and Self Compassions Mediators or Moderators of the Relation Between Academic Procrastination on Perceived Stress or Mental Well-Being.**Health&Technology Faculty of Behavioural Management & Social Sciences**. University of Twente.
 - Thai,T,Nguyen,N,Nguyen,H,Anh,T&Vinh,L. (2023).Competencies of the Team of Department Head at Higher Education Institutions in Vietnam in The Context of the Industrial Revolution 4.0. **Journal for Educators, Teachers and Trainers**. 14. (4). 30-41.
 - The University of the West Indies).2018. (Guidelines for Organization,Delivery,Assessment and Reporting of Mandatory MPHIL and PHD Seminars.Retrieved 14/3/2024.at:
<https://sta.uwi.edu/admissions/postgrad/sites/default/files/postgrad/images/Guidelines%20for%20MPhil%20%26%20PhD%20Seminars.pdf>.
 - University of Kent (2023). Research Seminars.Retrieved 5/3/2024. at:
<https://www.kent.ac.uk/guides/lectures-and-seminars/learning-from-seminars>.
 - University of Kuala Lumpur. (2019 (.Registration Guideline for Postgraduate Programme Universiti of Kuala Lumpur.Retrieved 2/7/2024.at:[https://www.unikl.edu.my/wp-content/uploads/2019/05/REGISTRATION GUIDELINES.pdf](https://www.unikl.edu.my/wp-content/uploads/2019/05/REGISTRATION_GUIDELINES.pdf).
 - University of Northern Iowa.(2015 (.Universities Policies.Academic Department Head Recruitment/Appointments.Retrieved 4/6/2024.at:
<https://policies.uni.edu/602>.
-

- University of Pristol. (2018). Registration guide for new postgraduates Class of2018.Retrieved2/7/2024.at:
<https://www.bristol.ac.uk/media-library/sites/students/new-pgs/postgraduate-reg-guide.pdf>.
- University of York. (2015). Heads of academic departments / schools. Recruitment and selection.Retrieved2/6/2024.at:
<https://www.york.ac.uk/admin/hr/policies/payand-grading/hods/recruitment/>.
- Yue ,X, Ye ,Y, Zheng,X & Yang,Y.(2021). Principal Investigator' Perceptions of Effective Academic Leadership in Chinese Research Institutions and Universities. **Journal of Education and Learning**.10.(5). Canadian Center of Science and Education. 122- 132.
- Ziegler,N,&Opdenakker,M. (2018).The development of academic procrastination in first-year secondary education students: The link with metacognitive self-regulation, self-efficacy, and effort regulation. *Learning and Individual Differences*, 64, 71-82.Retrieved21/6/2024.at:
<https://doi.org/10.1016/j.lindif.2018.04.009>.
- Žydžiūnaitė,V.(2018). Considerations on Intellectual and Academic Leadership of a Scholar in Higher Education: The Descriptive Literature Review. **Acta Educationis Generalis** . 8.(1).33-49.

الملاحق

- ملحق (١) : دراسة استطلاعية للكشف عن واقع ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية، وعوامل شيوعها.
- ملحق (٢): استمارة استطلاع رأي الخبراء في التربية بشأن قائمة بالمهام المرتبطة بالدور المتوقع لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية.
- ملحق (٣): قائمة المحكمين والخبراء .

ملحق (١)**دراسة استطلاعية للكشف عن واقع ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية، وعوامل شيوعها**

عزيري الطالب/.....

تحية طيبة وبعد ,, ,

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى الكشف عن واقع ظاهرة التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية وعوامل شيوعها، ويُعرف التلكؤ الأكاديمي بأنه (تأخير متكرر للمهام البحثية المطلوبة، ويصاحبه الشعور بالقلق والتوتر والفشل)، ويقتضى القيام بذلك الإجابة على مقياس التلكؤ الأكاديمي، وذلك بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة تحت الخانة المناسبة التي تعبر عن درجة الموافقة (موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق)، والإجابة على عوامل شيوع الظاهرة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة تحت الخانة المناسبة التي تعبر عن درجة التوافر (متوفر بدرجة عالية، متوفر بدرجة متوسطة، غير متوفر).

ونشكركم على حسن تعاونكم ونتقدم لكم بخالص الشكر وعظيم التقدير وأطيب التمنيات والاحترام.
البيانات الأساسية لأفراد العينة:

<p>- الاسم (اختياري):.....</p> <p>- المستوى الدراسي: (مقيد- مسجل) لدرجة الماجستير، (مقيد- مسجل) لدرجة الدكتوراه.</p> <p>- القسم:.....</p>
--

• محاور الدراسة الاستطلاعية:**المحور الأول: مظاهر التلكؤ الأكاديمي:**

يمكن تحديد بعض مظاهر التلكؤ الأكاديمي والمطلوب منك وضع علامة (✓) أمام كل مظهر والذي يعبر عن رأيك فيما يلي:

مظاهر التلكؤ الأكاديمي

درجة الموافقة			العبارة
موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	
			إدارة الوقت: يحتاج الطالب وقتًا طويلاً لإتمام مهامه البحثية. يندم الطالب لعدم إنجاز بعض المهام البحثية في الوقت المحدد. يؤجل الطالب مهامه البحثية حتى اللحظات الأخيرة. يقدم الطالب تبريرات كثيرة عند عدم التزامه بأداء المهام البحثية في الوقت المحدد للتهرب منها. يؤدي الطالب أفضل أداء تحت ضغط هائل. لدى الطالب الوقت الكافي لاحقاً لإنجاز المهام البحثية. يلتزم الطالب بخطة زمنية محددة لإنجاز المهام البحثية.
			النفور من المهام: يشعر الطالب بالخوف من نقد أعضاء هيئة التدريس لخطئه البحثية أو لدراسته العلمية. يشعر الطالب بالفشل عند عدم الاستفادة من توجيهات أعضاء هيئة التدريس. يشعر الطالب بالتعب والإرهاق عند أداء مهامه البحثية. يشعر الطالب بالضيق عند تأجيل بعض مهامه البحثية. عندما يواجه الطالب شيئاً صعباً يقوم بتأجيله.
			الإخلاص: يحرص الطالب على القيام بالمهام البحثية على أكمل وجه. يتناسى الطالب القيام بمهامه البحثية المطلوبة. يتغيب الطالب أحياناً عن حلقات السيمينار العلمي. لم يتواصل الطالب لفترات طويلة مع المشرف. يشعر الطالب بغياب الدافع نحو إنجاز المهام البحثية.
			المبادرة الشخصية: يثق الطالب في قدرته على إتمام المهام البحثية.

درجة الموافقة			العبارة
موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	
			يصعب على الطالب حل المشكلات التي تواجهه أثناء قيامه بمهامه البحثية.
			يحب الطالب العلم ويسعى دائماً لطلبه.
			يتخذ الطالب معظم قراراته بشكل عاجل دون إدراك العواقب.
			يحتاج الطالب إلى من يذكره دائماً لإنجاز المهام البحثية.

المحور الثاني: عوامل شيوع ظاهرة التلكؤ الأكاديمي

يمكن تحديد بعض عوامل شيوع الظاهرة والمطلوب منك وضع علامة (✓) أمام العامل والذي يعبر عن رأيك فيما يلي:

عوامل شيوع ظاهرة التلكؤ الأكاديمي

م	العبارة	درجة التوافر		
		غير متوافر	متوافر إلى حد ما	متوافر
١	عوامل تتعلق بالطلاب تعرضهم لأزمات نفسية واجتماعية.			
٢	شعورهم بالضيق نتيجة عدم مراعاة رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس ظروفهم الاجتماعية والنفسية.			
٣	ضعف قدرتهم على الانضباط، والتحكم في انفعالاتهم.			
٤	ضعف مهارات الإنصات وإدارة الوقت لديهم.			
٥	ضعف الكفايات البحثية (العلمية، الفنية، التقنية، اللغوية، الشخصية) لديهم.			
٦	ضعف اهتمامهم بالقرارات المتخذة بخصوص الموضوعات البحثية.			
٧	تسرعهم في تسجيل موضوع بحثي قبل التأكد من توافر الإمكانيات والمتطلبات اللازمة لإتمامه.			
١	عوامل تتعلق بإدارة جودة برامج الدراسات العليا تطوير محتوى مقرر قاعة بحث ببرامج الدراسات العليا.			
٢	يُكلف الطالب بأعمال بحثية مفيدة وجادة تمكنه من اكتساب المهارات البحثية بمقرر قاعة بحث.			
٣	تدريس مقرر قراءات باللغة الإنجليزية.			

م	العبارة	درجة التوافر		
		غير متوافر	متوافر إلى حد ما	متوافر
٤	البرامج تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة، وتتواءم مع التدفق السريع للمعلومات.			
٥	استراتيجيات التدريس متنوعة ومناسبة لمحتوى المقررات.			
٦	أساليب التقييم لمقررات البرنامج تقيس الأداء الفعلي للطلاب.			
١	عوامل تتعلق بإدارة حلقات السيمينار العلمي إلزام الطلاب بحضور حلقات السيمينار العلمي.			
٢	ضعف المناخ العلمي داخل حلقات السيمينار العلمي.			
٣	كثرة الجدل بين أعضاء هيئة التدريس أنفسهم وبينهم وبين الطلاب عند عرض الدراسات العلمية.			
٤	موعد السيمينار العلمي غير مناسب لحضور معظم الطلاب.			
١	عوامل تتعلق بإدارة التسجيل كثرة الإجراءات المطلوبة للتسجيل.			
٢	وجود مرونة في تطبيق اللوائح والقوانين.			
٣	يساعد رؤساء الأقسام الأكاديمية الطلاب لتذليل الصعوبات المتعلقة بالتسجيل.			
١	عوامل تتعلق بالإشراف الأكاديمي يحق للطلاب اختيار المشرف على رسالته.			
٢	تغيير آراء المشرف وملاحظاته بين لقاء وآخر.			
٣	يبدل الطالب جهدا كبيرا في إقناع المشرف بأفكاره رغم منطقيتها.			
٤	يرحب المشرف بتواصل الطالب به عند الحاجة إليه في أى وقت.			
٥	يحرص المشرف على معرفة مدى تقدم الطلاب في دراستهم العلمية.			
٦	يساعد المشرف الطالب في تنمية مهاراته البحثية.			
٧	يُقدر المشرف الطالب ويحترم وجهات نظره.			
٨	يساعد المشرف الطالب في حل مشكلاته الشخصية.			
٩	يحرص المشرف على حضور الطلاب للمناقشات العلمية والمؤتمرات والندوات.			
١٠	يشجع المشرف الطالب على إتمام دراسته العلمية باستخدام عبارات المدح والثناء.			

م	العبارة	درجة التوافر		
		غير متوافر	متوافر إلى حد ما	متوافر
١١	المجال البحثي للطالب ليس له علاقة بالتخصص الدقيق لمشرفه.			
١٢	يُيسر المشرف على الطالب ويُراعي قدراته وإمكانياته.			
١٣	يحرص المشرف على تعزيز ثقة الطالب بنفسه.			
١٤	يتحلى المشرف بالصبر في معاملته مع الطالب.			
١٥	يراعي المشرف ظروف الطالب النفسية.			
١٦	يسأل المشرف عن الطالب إذا تغيب أو تأخر.			
١٧	ضعف رغبة الطالب في الاستمرار مع المشرف الذي تم التسجيل معه.			
١٨	يعتقد الطالب أن المشرف لن يتذكر كل الملاحظات التي أبدأها له من قبل بخصوص الدراسة العلمية أو الخطة البحثية.			
١٩	تعليمات وتوجيهات بعض المشرفين غير واضحة بالنسبة للطالب.			
٢٠	يواجه الطالب صعوبة في مقابلة أعضاء هيئة التدريس لانشغالهم بأعمالهم الإدارية.			
٢١	أسلوب المشرف في التعامل مع الطالب يجعله لا يرغب في القيام بالمهام البحثية.			
٢٢	يحرص المشرف على اطلاع الطالب على كل ما هو جديد في مجاله البحثي.			

وفي ضوء ما تتمتعون به سيادتكم من خبرات واسعة في هذا المجال، لذا ترحو الباحثة من سيادتكم التفضل بإبداء آرائكم ومقترحاتكم الثمينة حول درجة أهمية كل مهمة من المهام المتوقعة باختيار درجة من (١-٤) تعبر عن أهمية هذه المهمة، وكذلك ترتيب كل مهمة، وإضافة ما ترونه مناسباً من مقترحات وتعديلات.

بيانات السادة المحكمين والخبراء

الاسم
الدرجة الوظيفية
الجامعة

وتتقدم الباحثة لسيادتكم سلفاً بالشكر والتقدير على كل ما ستقدمونه من آراء ومقترحات مفيدة تسهم في إثراء البحث وتحقيق الهدف منه.
وتفضلوا سيادتكم بقبول فائق الاحترام والتقدير.....

قائمة بالمهام المرتبطة بالدور المتوقع لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الحد من ظاهرة التلكؤ

الأكاديمي لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنوفية

م	المجالات والمهام	درجة الأهمية				ملاحظات
		١	٢	٣	٤	
المجال الأول: إدارة جودة برامج الدراسات العليا						
١	يُشرف على تقييم برامج الدراسات العليا من خلال عمل استبيانات للكشف عن مدى رضا الطلاب.					
٢	يحرص على تدريس مقرر قراءات باللغة الإنجليزية في برامج الدراسات العليا.					
٣	يحرص على تدريس مقرر مهارات إدارة الوقت في برامج الدراسات العليا.					
٤	يحرص على استخدام أعضاء هيئة التدريس استراتيجيات تدريس متنوعة تتفق مع محتوى المقررات.					
٥	يحرص على استخدام أعضاء هيئة التدريس أساليب تقييم متنوعة لتقيس الأداء الفعلي للطلاب.					

ملاحظات	درجة الأهمية				المجالات والمهام	م
	٤	٣	٢	١		
					يُشرف على تطوير المقررات لتواكب التطوير التكنولوجي والتدفق السريع للمعلومات. مهام أخرى يُمكن إضافتها:	٦
المجال الثاني: تنمية مهارات التواصل						
					يسعى إلى حضور البرامج التدريبية المتعلقة بالتواصل الفعال، وحل المشكلات، والتوظيف الرقمي.	١
					يعقد ورش عمل وبرامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس، والطلاب متعلقة بالتواصل الفعال، وحل المشكلات، والتوظيف الرقمي.	٢
					يُشارك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المتعلقة بالطلاب المتلكئين.	٣
					يعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب من حيث الاستماع لمشكلاتهم، وزيادة ثققتهم بأنفسهم.	٤
					يُقدم الدعم الاجتماعي للطلاب لتعزيز إدراكهم بوجود عدد كافٍ من الزملاء وأعضاء هيئة التدريس لمساعدتهم.	٥
					ينظم لقاءات مستمرة مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب، للتعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم في إيجاد حلول لها.	٦
					ينظم لقاءات مستمرة مع الطلاب وبعض خبراء علم النفس والصحة النفسية لتعزيز بعض الاتجاهات الإيجابية لديهم.	٧
					يخفف ضغوط العمل على أعضاء هيئة التدريس من خلال الالتزام بالانصباء الخاص بهم. مهام أخرى يُمكن إضافتها:	٨
المجال الثالث: إدارة حلقات السيمينار العلمي						
					يدعو الخبراء والمتخصصين لحضور حلقات السيمينار العلمي.	١
					يحرص على أن تكون مدة انعقاد حلقات السيمينار كافية.	٢
					يُعطي للطلاب فرصة اختيار المشرف.	٣
					يطبق اللوائح والقوانين، ويقوم بتوعية أعضاء هيئة التدريس والطلاب بها.	٤

ملاحظات	درجة الأهمية				المجالات والمهام	م
	٤	٣	٢	١		
					يدير وقت السيمينار العلمي بكفاءة من أجل تجنب الصراعات الشخصية واختلاف وجهات النظر التي قد تعوقه.	٥
					يُشرف على إعداد خريطة بحثية وتحديثها وفق المتغيرات، ثم توجيه الطلاب والمشرفين للعمل في ضوءها.	٦
					يحرص على عدم الإعلان عن العناوين البحثية المطروحة حتى لا يتم سرقتها.	٧
					يقوم بتكريم الطلاب ذوي الأداء البحثي المتميز في آخر سيمينار علمي بالفصل الدراسي.	٨
					يعقد برامج تدريبية لتعزيز قدرة الطلاب على استخدام استراتيجيات الإقناع المنطقي عند تبادل النقاش مع الآخرين، والإنصات لما يطرحونه من آراء. مهام أخرى يُمكن إضافتها:	٩
المجال الرابع: إدارة التسجيل						
					يُعلن عن موعد مجالس الكلية ولجنة الدراسات ليكون أمام الطالب الوقت الكافي لتجهيز أوراقه.	١
					يدافع عن عنوان البحث للطلاب في المجالس بعد أخذ الموافقة عليه بحلقات السيمينار العلمي.	٢
					يحرص على أن يكون هناك مرونة في تطبيق اللوائح والقوانين.	٣
					يوفر استمارات التسجيل بالأقسام الأكاديمية.	٤
					يتأكد من توافر الإمكانيات والمتطلبات اللازمة لإتمام الموضوعات البحثية قبل تسجيلها. مهام أخرى يُمكن إضافتها:	٥
المجال الخامس: الإشراف الأكاديمي						
					يتأكد من مدى ملاءمة توجيهات المشرف الخاصة بالرسائل لقدرات وامكانيات الطلاب.	١
					يحرص على أن يكون المجال البحثي للطلاب متعلقًا بالتخصص الدقيق للمشرفين.	٢

م	المجالات والمهام	درجة الأهمية				ملاحظات
		١	٢	٣	٤	
٣	يُعد استمارة لتقييم أداء المشرفين يجب عنها الطلاب، من أجل الكشف عن نقاط الضعف، والعمل على معالجتها.					
٤	يُعزز قيم النزاهة لأعضاء هيئة التدريس وللطلاب من خلال تبني مدونة للنزاهة البحثية.					
٥	يقوم بعمل صندوق شكاوى، ويتخذ الإجراءات المناسبة فيما يُثبت ضد المشرفين.					
٦	يعمل على حماية الطلاب حين تقديم شكاوى بخصوص المشرفين.					
٧	يتابع تقارير الإشراف للتأكد من مدى تعبيرها عن واقع الأداء البحثي للطلاب، ولمعرفة المرحلة البحثية التي وصلوا إليها.					
٨	يقيم دورات تثقيفية من قبل خبراء الكلية لأعضاء هيئة التدريس قبل تكليفهم بمهمة الإشراف الأكاديمي على رسائل الماجستير والدكتوراة، لمساعدتهم على التمكن من العمل الإشرافي.					
٩	يقدم خطة تفصيلية لكل من المشرف الأكاديمي والطالب في دليل إرشادي، يوضح فيه جميع خطوات سير العملية الإشرافية.					
١٠	يضع معايير لتقييم الأداء البحثي للطلاب، من أجل الكشف عن نقاط الضعف والعمل على معالجتها.					
١١	يتابع ويوجه المشرف لكتابة طلب لإنذار الطالب المتكاسل والمتغيب عن اللقاءات الإشرافية. مهام أخرى يُمكن إضافتها:					

ملحق (٣)

قائمة المحكمين والخبراء

الجامعة	التخصص	الأسماء
حلوان	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية	(١) أ.د. إبراهيم عباس الزهيري
بني سويف	أستاذ الإدارة التعليمية بكلية التربية	(٢) أ.د. أحمد محمد غانم
العريش	أستاذ الإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية	(٣) أ.م.د. أمل محسوب محمد زنتي
كفر الشيخ	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية	(٤) أ.م.د. أميرة رمضان عبد الهادي
المنوفية	أستاذ الإدارة التربوية المساعد بكلية التربية	(٥) أ.م.د. إيمان إبراهيم الدسوقي
الفيوم	أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد بكلية التربية	(٦) أ.م.د. إيمان حمدي زهران
أسوان	أستاذ أصول التربية بكلية التربية	(٧) أ.د. سعيد إسماعيل القاضي
المنوفية	أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم	(٨) أ.د. عادل أحمد سلامة
حلوان	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية	(٩) أ.م.د. لبنى محمود شهاب
الإسكندرية	أستاذ الإدارة التربوية بكلية التربية	(١٠) أ.د. محمد خميس حرب
المنوفية	أستاذ علم النفس التربوي بكلية التربية	(١١) أ.د. محمد عبد الرؤوف
المنيا	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية	(١٢) أ.م.د. محمد فتحي عبد الرحمن
المنوفية	أستاذ أصول التربية بكلية التربية	(١٣) أ.د. محمود فوزي بدوي
أسيوط	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية	(١٤) أ.م.د. مروة مصطفى الأسدي
المنوفية	أستاذ أصول التربية بكلية التربية	(١٥) أ.د. منال فتحي سمحان
الفيوم	أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد بكلية التربية	(١٦) أ.م.د. منى شعبان عثمان
العريش	أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي بكلية التربية	(١٧) أ.د. هشام يوسف العربي
المنوفية	أستاذ الإدارة التربوية المساعد بكلية التربية	(١٨) أ.م.د. هناء محمد جلال