



مجلة



كلية التربية

مجلة علمية محكمة. ربع سنوية

دراسة تقويمية لدور القيادة الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش

اعداد

أ.د. بيومي محمد ضحاوي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة طنطا

د. أمل محسوب زناطي

مدرس الإدارة التربوية كلية التربية - جامعة العريش

الباحثة/نادين جلال محمود قشطة

السنة الحادية عشرة

العدد (٣٤)

أبريل ٢٠٢٣

(الجزء الثاني)



الرؤية



أن تكون دورية علمية متميزة متخصصة في نشر المقالات والبحوث التربوية والنفسية. نسعى إلى التميز في نشر الفكر التربوي المتجدد والمعاصر، والإنتاج العلمي ذي الجودة العالية للمباحثين في مجال: التربية وعلم النفس، بما يعكس متابعة المستجدات، ويحقق التواصل بين النظرية والتطبيق

المجلة العلمية

التربية

الرسالة



نشر وتواصل الثقافة العلمية بين المتخصصين في المعاهد والمؤسسات العلمية المناظرة والمختصين من التربويين في الميدان التربوي من المعلمين والقيادات التربوية والباحثين، والارتقاء بمستوى الأداء في مجال التدريس والبحث العلمي من خلال نشر الأبحاث المبتكرة وعرض الخبرات الإبداعية ذات الصلة بهذا المجال. وإيجاد قنوات للتواصل والتفاعل بين أهل التخصصات المختلفة في الميدان التربوي على المستوى المحلي، والعربي، والدولي، مع تأكيد التنوع والانفتاح والانضباط المنهجي، ومتابعة الاتجاهات العلمية والفكرية الحديثة في المجال التربوي ونقلها للأوساط التربوية في مستوياتها المختلفة بغرض المساهمة في صناعة المعرفة



حقوق الطبع محفوظة

الترقيم الدولي للطباعة : 2314-7423

الترقيم الدولي الإلكتروني : 2735-5691



مجلة كلية التربية

علمية محكمة ربع سنوية

(السنة العاشرة - العدد الرابع والثلاثون - إبريل ٢٠٢٢)

<https://foej.journals.ekb.eg>

j_foia@aru.edu.eg



مجلة كلية التربية - جامعة العريش - السنة العاشرة - العدد الرابع والثلاثون - الجزء الثاني - أبريل ٢٠٢٢



قائمة هيئة تحرير مجلة كلية التربية جامعة العريش

| م | الاسم | الدرجة والتخصص | الصفة |
|--|-------------------------------|--|---|
| أولاً - الهيئة الإدارية للتحرير (مجلس الإدارة) | | | |
| ١ | أ.د. السيد كامل الشرييني | أستاذ الصحة النفسية | عميد الكلية - رئيس مجلس الإدارة |
| ٢ | أ.د. محمود علي السيد | أستاذ. علم النفس التربوي | وكيل الكلية للدراسات العليا - نائب رئيس مجلس الإدارة |
| ٣ | أ.د. زكريا محمد هيبه | أستاذ تربية الطفل بقسم أصول التربية | وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب - عضو مجلس الإدارة |
| ٤ | أ.د. إبراهيم محمد عبد الله | أستاذ تربيوات الرياضيات بقسم المناهج وطرق التدريس | وكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع - عضو مجلس الإدارة |
| ٥ | أ.د. أحمد عبد العظيم سالم | أستاذ أصول التربية | أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي - عضو مجلس الإدارة |
| ثانياً- الهيئة الفنية (الفريق التنفيذي) للتحرير | | | |
| ٦ | أ.د. محمد رجب فضل الله | أستاذ المناهج وطرق التدريس | رئيس التحرير (رئيس الفريق التنفيذي) |
| ٧ | د. كمال طاهر موسى | أستاذ مساعد (مشارك) - مناهج وطرق التدريس | عضو هيئة تحرير - مسؤول الطباعة والنشر والتدقيق اللغوي |
| ٨ | د. محمد علام طلبه | أستاذ مساعد (مشارك)- مناهج وطرق التدريس | عضو هيئة تحرير - مسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر |
| ٩ | د. ضياء أبو عاصي | أستاذ مساعد) | عضو هيئة تحرير - مسؤول |

| | | | |
|---|---|-------------------|----|
| متابعة الأمور المالية | مشارك (- بقسم الصحة النفسية | فيصل | |
| عضو هيئة تحرير - مسؤول الاتصال والعلاقات الخارجية | مدرس (أستاذ مساعد) - مناهج وطرق التدريس | د. نانسي عمر جعفر | ١٠ |

ثالثاً- الهيئة الفنية (المعاونة) للفريق التنفيذي للتحرير

| | | | |
|---|---|-----------------------------|----|
| عضو هيئة تحرير - إدارة الموقع الالكتروني للمجلة | مدرس مساعد تكنولوجيا تعليم | م.م. أحمد محمد حسن سالم | ١١ |
| عضو هيئة تحرير - مساعد لمسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر - تجهيز العدد للنشر | مدرس مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية | م.م. ناصر أحمد عابدين مهران | ١٢ |
| عضو هيئة تحرير - إداري ومسؤول التواصل مع الباحثين | أخصائي علاقات علمية وثقافية - باحثة دكتوراه | أ. أسماء محمد الشاعر | ١٣ |
| عضو هيئة تحرير - إدارة الموقع الالكتروني للمجلة | أخصائي تعليم - باحث دكتوراه | أ. أحمد مسعد العسال | ١٤ |

رابعاً - أعضاء هيئة التحرير من الخارج

| | | | |
|---|----------------------------|------------------------------|----|
| كلية التربية - جامعة أسيوط | أستاذ المناهج وطرق التدريس | أ.د عبد الرازق مختار محمود | ١٦ |
| المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي | أستاذ علم النفس التربوي | أ.د مايسة فاضل أبو مسلم أحمد | ١٧ |



قائمة الهيئة الاستشارية الدولية لجلة كلية التربية جامعة العريش

| م | الاسم | التخصص | مكان العمل وأهم المهام الأكاديمية والإدارية |
|---|---------------------------|--|--|
| ١ | أ.د إبراهيم احمد غنيم ضيف | أستاذ المناهج وطرق تدريس التعليم الصناعي | نائب رئيس جامعة قناة السويس، وزير التربية والتعليم الأسبق - المستشار السابق للتخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية التابعة لجامعة الدول العربية. |
| ٢ | أ.د إمام مصطفى سيد محمد | أستاذ علم النفس التربوي | - رئيس قسم علم النفس التربوي، ووكيل كلية التربية بأسسيوط (سابقاً) - مدير مركز اكتشاف الاطفال الموهوبين بجامعة اسسيوط - - المستشار العلمي للمركز الوطني لأبحاث الموهبة والابداع بجامعة الملك فيصل - المملكة العربية السعودية. |
| ٣ | أ.د بيومي محمد ضحاوي | أستاذ الإدارة التعليمية والتربوية المقارنة | وكيل شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة " سابقاً" - مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين في الإدارة التعليمية والتربية المقارنة - المجلس الأعلى للجامعات. مراجع معتمد لدى الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. |
| ٤ | أ.د حسن سيد حسن شحاته | أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية | رئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً - مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة تخصص المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم |
| ٥ | أ.د رضا السيد محمود حجازي | أستاذ باحث في المناهج وطرق تدريس العلوم | نائب مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين - وكيل أول وزارة التربية والتعليم- رئيس قطاع التعليم. نائب وزير التربية والتعليم لشؤون المعلمين " حالياً " |
| ٦ | أ.د رضا مسعد ابو | أستاذ | وكيل أول وزارة التربية والتعليم " سابقاً " |

| | | | | |
|----|--------------------------------|---|-------------------------|--|
| | عصر | المناهج وطرق تدريس الرياضيات | دمياط مصر | " - أمين اللجنة العلمية لترقيات الأساتذة والأساتذة المساعدين للمناهج وطرق التدريس-رئيس الجمعية المصرية لتربويات الرياضيات " حالياً" |
| ٧ | أ.د رمضان محمد رمضان | أستاذ علم النفس التربوي | جامعة بنها مصر | عميد كلية التربية النوعية ببها-مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين " سابقاً " - مدير المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي " حالياً" |
| ٨ | أ.د سعيد عبد الله رفاعي لافي | أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية | جامعة العريش مصر | العميد الأسبق لكلية التربية بالعريش- نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث - قائم " حالياً" بأعمال رئيس جامعة العريش. |
| ٩ | أ.د سعيد عبده نافع | أستاذ المناهج وطرق تدريس الاجتماعيات | جامعة الإسكندرية - مصر | نائب رئيس جامعة الإسكندرية، ورئيس جامعة دمنهور الأسبق - خبير التخطيط الاستراتيجي وإعداد التقارير السنوية بالجامعات السعودية. |
| ١٠ | أ.د عبد التواب عبد اللاه دسوقي | أستاذ اجتماعيات التربية | جامعة أسيوط مصر | العميد الأسبق لكلية التربية بجامعة أسيوط - مدير مركز تطوير التعليم الجامعي، والمشرف على فرع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد - أمين لجنة قطاع الدراسات التربوية بالمجلس الأعلى للجامعات. |
| ١١ | أ.د عبد اللطيف حسين حيدر | أستاذ مناهج وطرق تدريس العلوم | جامعة صنعاء اليمن | منسق الاعتماد الأكاديمي، وعميد كلية التربية - جامعة الإمارات " سابقاً" - وزير التربية والتعليم باليمن " سابقاً" - خبير الجودة بمكتب التربية العربي لدول الخليج |
| ١٢ | أ.د عنتر صلحي عبد اللاه ظليبة | أستاذ مناهج وطرق تدريس اللغة الإنجليزية | جامعة جنوب الوادي - مصر | منسق برنامج تطوير كليات التربية FOER التابع لمشروع تطوير التعليم ERP ، واستشاري التنمية المهنية والمؤسسية POD التابع لمشروع تطوير التعليم ERP (سابقاً). أستاذ زائر بكلية الإنسانيات، بجامعة كالرتون بكندا ٢٠٢٠ |

| | | | | |
|----|---------------------------|--|-------------------------|---|
| | | | | |
| ١٣ | أ.د عوشة احمد المهيري | أستاذ التربية الخاصة | جامعة الامارات الإمارات | رئيس قسم التربية الخاصة - مساعد عميد كلية التربية بجامعة الإمارات لشؤون الطلبة. |
| ١٤ | أ.د الغريب زاهر إسماعيل | أستاذ تكنولوجيا التعليم | جامعة المنصورة مصر | - مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة المساعدين في المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم . - رئيس مجلس إدارة الجمعية الدولية للتعليم والتعلم الالكتروني-مدير أمانة اتحاد جامعات العالم الإسلامي ، ومدير مديرية التربية بمنظمة الإيسيسكو " سابقاً " |
| ١٥ | أ.د ماهر اسماعيل صبري | أستاذ مناهج وطرق تدريس العلوم | جامعة بنها مصر | رئيس قسم المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم " السابق بكلية التربية - جامعة بنها" - رئيس مجلس إدارة رابطة التربويين العرب |
| ١٦ | أ.د محمد ابراهيم الدسوقي | أستاذ تكنولوجيا التعليم | جامعة حلوان مصر | نائب مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين " سابقاً " - رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للكمبيوتر التعليمي |
| ١٧ | أ.د محمد عبد الظاهر الطيب | أستاذ علم النفس الكلينيكي والعلاج النفسي | جامعة طنطا مصر | العميد الأسبق لكلية التربية بجامعة طنطا- خبير بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر ، ويقطع كليات التربية بالمجلس الأعلى للجامعات. |
| ١٨ | أ.د محمد الشيخ حمود | أستاذ الصحة النفسية | جامعة دمشق - سوريا | خريج جامعة لايبزيغ - ألمانيا -رئيس قسم الصحة النفسية والتربية التجريبية وعميد لكلية التربية جامعة دمشق - سوريا- "سابقاً" - عضو الجمعية الأمريكية للإرشاد النفسي ACA - رئيس التحرير " السابق" لمجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس. |
| ١٩ | أ.د مصطفى بن أحمد الحكيم | أستاذ الأصول الدينية للتربية . التربية | وزارة التربية الوطنية - | -خبير تربوي بوزارة التربية الوطنية والتعليم العالي والبحث العلمي بالمغرب - |

| | | | | |
|---|---------------------------------|--|-------------------------------|----|
| رئيس مجلس إدارة المركز الدولي للاستراتيجيات التربوية والأسرية- بريطانيا | المغرب | الأسرية | | |
| العميد السابق لكلية الآداب بدمياط- مدير مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة المنصورة - مقرر اللجنة العلمية لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين في أصول التربية والتخطيط التربوي | جامعة المنصورة - مصر | أستاذ التخطيط التربوي واقتماديات التعليم | أ.د مهني محمد ابراهيم غنيم | ٢٠ |
| عميد كلية الدراسات الإنسانية التربوية بعمان- نائب ثم رئيس جامعة العلوم الإسلامية العالمية " سابقاً" - خريج جامعة نبراسكا - بريطانيا. | الجامعة الأردنية - الأردن | أستاذ مناهج وطرق تدريس التربية الاسلامية | أ.د ناصر أحمد الخوالده | ٢١ |
| عميد كلية التربية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة" سابقاً" - المشرف العام على البحوث والبيانات مهيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة - وكيل وزارة التعليم بالسعودية" سابقاً". | جامعة طيبة - السعودية | أستاذ اقتصاديات التعليم وسياسته | أ.د نياف بن رشيد الجابري | ٢٢ |
| الوكيل السابق للدراسات العليا والبحوث بجامعة طنطا - عضو فريق الاعتماد الأكاديمي لكلية التربية بجامعة الإمارات " سابقاً " - | جامعة طنطا مصر | أستاذ تربويات الرياضيات | أ.د يوسف الحسيني الإمام | ٢٣ |

تواعد النشر بمجلة كلية التربية بالعريش

١. تنشر المجلة البحوث والدراسات التي تتوفر فيها الأصالة والمنهجية السليمة على ألا يكون البحث المقدم للنشر قد سبق وأن نشر، أو تم تقديمه للمراجعة والنشر لدى أي جهة أخرى في نفس وقت تقديمه للمجلة.

٢. تُقبل الأبحاث المقدمة للنشر بإحدى اللغتين: العربية أو الإنجليزية.

٣. تقدم الأبحاث - عبر موقع المجلة ببنك المعرفة المصري

<https://foej.journals.ekb.eg>

الالكترونياً مكتوبة بخط (Simplified Arabic)، وحجم الخط ١٤، وهوامش حجم الواحد

منها ٢.٥سم، مع مراعاة أن تنسق الفقرة بالتساوي ما بين الهامش الأيسر والأيمن

(Justify). وترسل إلكترونياً على شكل ملف (Microsoft Word).

٤. يتم فور وصول البحث مراجعة مدى مطابقتها من حيث الشكل لبنط وحجم الخط ، والتنسيق

، والحجم وفقاً لقالب النشر المعتمد للمجلة ، علماً بأنه يتم تقدير الحجم وفقاً لهذا القالب ،

ومن ثم تقدير رسوم تحكيمه ونشره.

٥. يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث بما في ذلك الأشكال والرسوم والمراجع والجداول

والملاحق عن (٢٥) صفحة وفقاً لقالب المجلة. (الزيادة برسوم إضافية). ويتم تقدير عدد

الصفحات بمعرفة هيئة التحرير قبل البدء في إجراءات التحكيم

٦. يقدم الباحث ملخصاً لبحثه في صفحة واحدة، تتضمن الفقرة الأولى ملخصاً باللغة العربية،

والفقرة الثانية ملخصاً باللغة الإنجليزية، وبما لا يزيد عن ٢٠٠ كلمة لكل منها.

٧. يكتب عنوان البحث واسم المؤلف والمؤسسة التي يعمل بها على صفحة منفصلة ثم يكتب

عنوان البحث مرة أخرى على الصفحة الأولى من البحث ، والالتزام في ذلك بضوابط رفع

البحث على الموقع.

٨. يجب عدم استخدام اسم الباحث في متن البحث أو قائمة المراجع ويتم استبدال الاسم بكلمة

"الباحث"، ويتم أيضاً التلخص من أية إشارات أخرى تدل على هوية المؤلف.

٩. البحوث التي تقدم للنشر لا تعاد لأصحابها سواء قبل البحث للنشر، أو لم يُقبل. وتحتفظ

هيئة التحرير بحقها في تحديد أولويات نشر البحوث.

١٠. لن ينظر في البحوث التي لا تتفق مع شروط النشر في المجلة، أو تلك التي لا تشتمل على ملخص البحث في أي من اللغتين ، وعلى الكلمات المفتاحية له.
١١. يقوم كل باحث بنسخ وتوقيع وإرفاق إقرار الموافقة على اتفاقية النشر. وإرساله مع إيصال السداد ، أو صورة الحوالة البريدية أو البنكية عبر إيميل المجلة J_foea@Aru.edu.eg قبل البدء في إجراءات التحكيم
١٢. يتم نشر البحوث أو رفض نشرها في المجلة بناءً على تقارير المحكمين، ولا يسترد المبلغ في حالة رفض نشر البحث من قبل المحكمين.
١٣. يُمنح كل باحث إفادة بقبول بحثه للنشر بعد إتمام كافة التصويبات والتعديلات المطلوبة.
١٤. في حالة قبول البحث يتم رفعه على موقع المجلة على بنك المعرفة المصري ضمن العدد المحدد له من قبل هيئة التحرير ، ويُرسَل للباحث نسخة بي دي أف من العدد ، وكذلك نسخة بي دي أف من البحث (مستلة).
١٥. يمكن - في حالة الحاجة - توفير نسخة ورقية من العدد ، ومن المستلزمات مقابل رسوم تكلفة الطباعة ، ورسوم البريد في حالة إرسالها بريدياً داخل مصر أو خارجها.
١٦. يجدر بالباحثين (بعد إرسال بحوثهم ، وحتى يتم النشر) المتابعة المستمرة لكل من:
- موقع المجلة المربوط ببنك المعرفة المصري

<https://foej.journals.ekb.eg>

-وبريده الإلكتروني الشخصي لمتابعة خط سير البحث عبر رسائل تصله تباعاً من إيميل

المجلة الرسمي على موقع الجامعة J_foea@Aru.edu.eg

١٧. جميع إجراءات تلقي البحث، وتحكيمه، وتعديله، وقبوله للنشر، ونشره ؛ تتم عبر موقع المجلة ، وإيميلها الرسمي، ولا يُعتمد بأي تواصل بأية وسيلة أخرى غير هاتين الوسيلتين الإلكترونيتين.



محتويات العدد (الرابع والثلاثون) الجزء الثاني

| هيئة التحرير | | السنة السابعة | |
|-------------------|---|---------------|-------|
| الصفحات | الباحث | عنوان البحث | الرقم |
| بحوث العدد | | | |
| | صفوف com | | |
| | إعداد أ.د. زكريا محمد هيبه أستاذ أصول التربية وإدارتها، وخبير التنمية البشرية وتطوير الذات كلية التربية - جامعة العريش | | ١ |
| | تطوير برنامج إعداد المعلم بكليات التربية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م لتحقيق متطلبات الجمهورية الجديدة | | |
| | إعداد أ.د. فوزي عبد السلام إبراهيم الشربيني أستاذ المناهج وطرق تدريس الجغرافيا المتفرغ كلية التربية جامعة دمياط أ.د. محمود جابر حسن أحمد الجلوي أستاذ المناهج وطرق تدريس الجغرافيا كلية التربية جامعة دمياط | | ٢ |
| | الحوكمة الجامعية في نيوزيلندا وإمكانية الاستفادة منها في مصر | | |
| | إعداد أ.د/ بيومي محمد ضحاوي أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس | | ٣ |

| | |
|--|---|
| <p>أ.م. د/ أحمد إبراهيم سلمي أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية المساعد كلية التربية - جامعة العريش الباحثة/ أسماء محمد على الشاعر أخصائي علاقات علمية وثقافية كلية التربية - جامعة العريش</p> | |
| <p>تنمية مهارات التفكير البصري لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية باستخدام الأوريجامي في الهندسة إعداد أ.م.د. نبيل صلاح المصليحي أستاذ المناهج وطرق تدريس الرياضيات المساعد كلية التربية - جامعة العريش د. نانسي عمر جعفر مدرس المناهج وطرق تدريس الرياضيات كلية التربية - جامعة العريش الباحثة/ إيمان محمد عبد العظيم</p> | ٤ |
| <p>دراسة تقويمية لدور القيادة الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش إعداد أ.د. بيومي محمد ضحاوي أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة قناة السويس د. أمل محسوب زناتي مدرس الإدارة التربوية كلية التربية - جامعة العريش الباحثة/ نادين جلال محمود قشظة</p> | ٥ |

**فاعلية استخدام نموذج دن ودن في تنمية الميل نحو الرياضيات لدى التلاميذ
بالمرحلة الابتدائية**

إعداد

أ.د. محمد عبد المنعم عبد العزيز

أستاذ المناهج وطرق تدريس الرياضيات

كلية التربية - جامعة العريش

د. ابتسام محمد شحاتة

مدرس المناهج وطرق تدريس الرياضيات

كلية التربية - جامعة العريش

الباحثة/ منيرة عبود عثمان أحمد

مُعَلِّمة رياضيات

٦

توجهات التحول الرقمي كمدخل لتعزيز دور إدارة المعرفة في تحسين أداء

معلمي التعليم الثانوي في مصر

إعداد

أ.د. أحمد إبراهيم سلمى أرناؤوط

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية المساعد

كلية التربية - جامعة العريش

د. عبد الكريم محمد أحمد

مدرس الإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة العريش

الباحث/ إبراهيم محجوب على شكر

باحث ماجستير بكلية التربية جامعة العريش

٧



مجلة كلية التربية - جامعة العريش - السنة العاشرة - العدد الرابع والثلاثون - الجزء الثاني - أبريل ٢٠٢٢



تقديم هذا العدد

بقلم: هيئة التحرير

في رحاب السنة الحادية عشرة من مجلتنا العلمية . مجلة كلية التربية بجامعة العريش؛ يأتي هذا العدد تحت رقم (٣٤) ، وهو العدد الثاني للعام الحالي، حيث سبقه عدد يناير، وها هو عدد أبريل ٢٠٢٣ م .

وهذا العدد يأتي في أجواء روحانية : نعيشها ، ونحبها، و قد دعونا الله كثيراً أن يبلغنا إياها لا فاقدين ولا مفقودين ... شهر رمضان المبارك ١٤٤٤ هـ . كل عام وكل باحثينا وقرائنا بخير وبصحة وسعادة. تقبل الله صيامكم وقيامكم وزكاتكم ودعواتكم.

وصدور العدد الثاني من كل عام: عدد أبريل يذكرنا دائماً بأيام غالية ، وذكرى وطنية طيبة. ذكرى تحرير سيناء، حيث شهد يوم الخامس والعشرين من أبريل ١٩٨٢م رفع العلم المصري على سيناء بعد استعادتها كاملاً بعد انتصار أكتوبر العظيم ومفاوضات طابا، وهو ما يعني انتصاراً كاسحاً على المستويين: العسكري والسياسي، ودامت مصرنا الغالية منتصرة في كل المجالات.

نعود إلى مجلتنا ، وباحثينا ، وبحوثنا لهذا العدد.

هيئة تحرير المجلة تعمل بإخلاص واجتهاد للمحافظة على تميزها بعد استيفائها لجميع المعايير التي حددها المجلس الأعلى للجامعات لاعتماد المجالات العلمية، وبلغها للنقطة (٧) ، وهي الدرجة العظمى لتقييم المجلة.

وزادت ثقة الباحثين: المصريين والعرب في المجلة؛ تقديراً للجهة العلمية والتربوية التي تصدر عنها: جامعة العريش - كلية التربية ، ولانتظام صدورها ربع سنوية، ولإتاحتها إلكترونياً عبر موقعها الإلكتروني، وضمن منشورات بنك المعرفة المصري، ومن خلال وعاء النشر العربي ذائع الصيت ، وخاصة في المجال التربوي: دار المنظومة.

أما بحوث هذا العدد؛ فهي - كما اعتادت المجلة - تتميز بجودتها؛ لخضوعها لتحكيم جاد ودقيق من أساتذة مشهود لهم بالدقة والنزاهة، والتزام الباحثين بالأخذ بملاحظاتهم، ومتابعة هيئة التحرير؛ لضمان القيام بما يلزم من تعديلات بالإضافة أو الحذف ، كما يتميز هذا العدد بكثرة بحوثه؛ لذا فهو يصدر - كما اعتدنا العام السابق، وعدد يناير الماضي - في جزئين ، وجاءت بحوث كل جزء متنوعة ما بين بحوث أساسية، وبحوث مستلة من رسائل علمية : ماجستير ، ودكتوراه ، وذلك لباحثين مصريين وعرب.

يأتي العدد الحالي (العدد ٣٤) متضمناً (١٤) بحثاً علمياً في مجالات التربية المختلفة باللغتين : العربية والإنجليزية، وذلك في الموضوعات التالية:

- ✓ تطوير برنامج إعداد المعلم بكليات التربية في ضوء رؤية مصر ٢٠٢٣
- ✓ توجهات التحول الرقمي كمدخل لتعزيز أداء المعلمين
- ✓ الحوكمة الجامعية وإمكانية الإفادة منها
- ✓ استخدام الأوريجامي في تنمية مهارات التفكير البصري
- ✓ استخدام نموذج دن ودن في الرياضيات
- ✓ القيادة الجامعية و تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي
- ✓ الواقع المعزز ودوره في تصويب أنماط الفهم الخطأ للمفاهيم البيولوجية وتنمية مهارات الثقافة البصرية



- ✓ تطوير برامج التدريب الميداني بكليات التربية
 - ✓ توظيف الدراسات المستقبلية في تطوير البحث التربوي
 - ✓ مفهوم الشخصية المبادرة للفتاة
 - ✓ استخدام استراتيجية سكامبر في تنمية مهارات التفكير الرياضي
- نأمل أن يحظى هذا العدد برضا القراء الأعزاء، ويجدون فيه ما يفيدهم ،
وما يفتح أمامهم المزيد من قضايا وموضوعات في مجالات البحث التربوي
المختلفة

والله الموفق

هيئة التحرير



مجلة كلية التربية - جامعة العريش - السنة العاشرة - العدد الرابع والثلاثون - الجزء الثاني - أبريل ٢٠٢٢



البحث الخامس

**دراسة تقييمية لدور القيادة الجامعية
في تحقيق متطلبات التطوير
التنظيمي بجامعة العريش
إعداد**

أ.د. بيومي محمد ضحاوى

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة قناة السويس

د. أمل محسوب زناتي

مدرس الإدارة التربوية

كلية التربية – جامعة العريش

الباحثة/ نادين جلال محمود قشطة



دراسة تقييمية لدور القيادة الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش
أ.د. بيومي محمد ضحاوي
د. أمل محسوب زفاتي
الباحة / نادين جلال محمود قشطة



دراسة تقييمية لدور القيادة الجامعية في تحقيق متطلبات

التطوير التنظيمي بجامعة العريش

إعداد

د. أمل محسوب زناتي

مدرس الإدارة التربوية

كلية التربية – جامعة العريش

أ.د. بيومي محمد ضحاوي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة قناة السويس

الباحث/ نادين جلال محمود قشطة

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تقييم دور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش، من خلال تعرف الأطر النظرية لدور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بالجامعات، وتحديد الأسس النظرية لتطوير أداء القيادات الجامعية، والوقوف على واقع دور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش . وقد استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، كأحد مداخل وفنيات المنهج الوصفي، وتوصلت إلى تصور مقترح لتطوير دور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش.

Abstract

The study aimed to assess the role of university leaders in achieving the requirements of organizational development at Al-Arisha University, by knowing the theoretical frameworks of the role of university leaders in achieving the requirements of organizational development at universities, identifying the theoretical bases for the development of university leaders, and identifying the reality of the role of university leaders in achieving the requirements of organizational development at Al-Arisha University. The study used the case study method as one of the entrances and techniques of the prescriptive curriculum, and



came up with a proposed conception to develop the role of university leaders in achieving the organizational development requirements of Al-Arish University.

المقدمة:

تمثل القيادة الجامعية محور الفاعلية الإدارية والعلمية في الجامعات بوصفها إحدى المكونات الأساسية للمؤسسات الجامعية، فالتنظيم الجامعي المثالي وأساليب العمل الجيدة وإجراءاته المتكاملة لا يستطيع تحقيقها إن لمتوفر قيادة علمية ذات كفاءة عالية وقادرة على تحقيق تلك الأهداف؛ فالقيادات الجامعية بذلك هم صناع التغيير والتجديد وتقع على عاتقهم مسؤولية مواجهة التحديات ومواكبة العصر ومتطلباته تمشياً مع الاتجاهات العالمية نحو التغيير للأفضل، وبه ميثاق من حوله مفهوم يؤثر ونويتأثرون، لقدرتهم على تنظيم الجهود والاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية، مما يتيح للجامعة دخولها سياق التطور والتقدم نحو الأفضل ومنافسة الجامعات فيا لداخل والخارج.

ومنذ أن ظهر في عالمنا مصطلح المنظمات والمؤسسات قام المفكرون والقيادة بالمحاولة من أجل الاستفهام عن العوامل التي تصنع القيادات، والخصائص التي يمتاز بها القادة عن المرؤوسين، وهذا ما أدى إلى كثرة التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة، فقد تم تعريف القيادة بأنها " القدرة على فرض إدارة القائد على العاملين في المؤسسة ويقابل ذلك الطاعة والاحترام والولاء والتعاون من طرف المرؤوسين "، ولكن توسع هذا المفهوم على أن القيادة " فن التأثير على المرؤوسين وليس إجبارهم، وذلك باستخدام العديد من الأساليب الفعالة كالإقناع، أو تقديم القدوة في إتباع نهج معين "

وهناك عدة أسباب دفعت بالمؤسسات التعليمية إلى إتباع أسلوب التطوير التنظيمي داخلية وخارجة، وهي

أ - الأسباب الداخلية، وتتضمن:

- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم. نتيجة التطور الحاصل في جميع الميادين.



- زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته الكامنة للعمل.
- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته. حتى يشعر العامل بأهميته داخل المؤسسة ودوره في المساهمة في تحقيق أهدافها.
- ضعف شبكة الاتصالات بين فرق العمل الخاصة وإنجاز مشروع معين.
- الكفاءات البشرية الموهوبة غير مستغلة ولا تعمل بكامل طاقاتها.
- القيادات الإدارية في المنظمة متسيبة وأساليب الرقابة على الأعمال غير محكمة. وهذا ما يفتح المجال للتسيب والإهمال من طرف العمال، بسبب غياب الرقابة.
- فقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين الأمر الذي يدعو لتسجيل كل الأوامر والتعليمات كتابة خشية تحميل المسؤولية للمرؤوسين في المستويات الأدنى من الإدارة.
- الصراعات المستمرة بين المديرين المستترة والظاهرة من أجل تخصيص الموارد وبلورة الأهداف والسياسات أو المناصب أو للتقرب للإدارة العليا.
- كثرة الاستقالات وزيادة حركة دوران العمل ونسبة الغياب، وهذا ما يجعل للاستقرار داخل المؤسسة وبالتالي يصعب عليها تحقيق الأهداف في ظل هذه الظروف.
- ب - الأسباب الخارجية، وهي مجموعة من العوامل التي تؤثر على المؤسسة وتدفعها للتطوير، وتتمثل في:
 - التغيرات السياسية والاقتصادية: سواء كانت هذه المتغيرات سلبية أو إيجابية فإنها تستدعي قيام المؤسسات بإحداث بعض التغيير للتكيف مع طبيعة المتغيرات بهدف خلق توازن إيجابي بين المؤسسة والمستجدات السياسية والاقتصادية مثل: ندرة الموارد، المنافسة، الحروب، والأزمات الاقتصادية... الخ.



- التغيرات الاجتماعية، الثقافية والحضارية: سواء كانت هذه المتغيرات ذات علاقة بالقيم والتقاليد، أو بتقاليد العمل، فإن المؤسسات العاملة في هذا المجتمع عليها إحداث تغييرات تستجيب بصورة إيجابية لهذه المتغيرات.
- التغيرات في الأنظمة، القوانين والتشريعات: هناك جملة من التغيرات التي يمكن أن تحدثها الحكومة أو مجال الإدارة في المنظمات، فعلى المنظمات أن تستجيب لهذه التغيرات بصورة إيجابية مما يساعدها على الاستقرار والاستمرار.
- التغيرات التكنولوجية: سواء كانت هذه التغيرات في طرق الإنتاج أو وسائله فهي ذات تأثير على تحقيق كفاءة تشغيل عالية وتحسين نوعية المنتجات، وعلى المنظمة أن تأخذ بهذه المتغيرات حتى لا تتخلف عن التطورات التي يمكن أن توجد أمامها ضغوطات تنافسية كبيرة في المنظمات المشابهة، إضافة للعوامل الداخلية هناك أسباب خارجية تواجهها المؤسسة منها المنافسة، الأزمات الاقتصادية.

مشكلة الدراسة

تعمل منظمات اليوم في إطار بيئة مليئة بالمتغيرات والتطورات المتسارعة بسبب التقدم الحاصل في مختلف المجالات والعلوم والذي انعكس - بطبيعة الحال - على نمط القيادة الواجب اتباعه، وجامعة العريش إحدى هذه المنظمات التي تسعى إلى مواكبة هذه التغيرات والتطورات بهدف تطوير تنظيمها وتحسين أداء العاملين فيها والرفع من جودة مخرجاتها، إلا أن ذلك يتطلب وجود قيادات جامعية فعالة يمكن أن تسهم بفعالية في نجاح عملية التطوير التنظيمي .

وترى الباحثة أن دراسة تأثير القيادة الجامعية على التطوير التنظيمي عامة قد أخذ حيزا واسعا من اهتمام العديد من الباحثين إلا أن ما يميز مشكلة هذه الدراسة هو ندرة البحوث التي تقيس مستوى تأثير القيادة الجامعية بأبعادها: (النمط القيادي الأوتوقراطي-الديمقراطي-الحر) على أبعاد التطوير التنظيمي المتمثلة ب: (الهيكل التنظيمي-الأفراد-الثقافة التنظيمية-التكنولوجيا) في الجامعات.



ولعل ما تشهده الاقتصادات المتقدمة من تحولات كبيرة من التصنيع إلى خدمات المعلومات والمعرفة، حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تغيير طبيعة كيفية إجراء العمل ومعنى العلاقات الاجتماعية. إضافة إلى أن اتخاذ القرارات اللامركزية ومشاركة المعلومات والعمل الجماعي والابتكار هي عوامل أساسية في مؤسسات اليوم. فلم يعد بإمكان الطلاب التطلع إلى استخدام المهارات الروتينية وهو العمل الذي يمكن أن تنجزه الآلات، وبدلاً من ذلك، سواء كان فنياً أو شخصاً محترفاً، يكمن النجاح في القدرة على التواصل والمشاركة واستخدام المعلومات لحل المشكلات المعقدة، في القدرة على التكيف والابتكار استجابة للمتطلبات الجديدة والظروف المتغيرة، في القدرة على تنظيم و توسيع قوة التكنولوجيا لخلق معرفة جديدة، وتوسيع القدرات البشرية والإنتاجية .

ولكل ما سبق، باتت جامعة العريش كمنظمة باتت تواجه تغييرات وتحديات تتطلب منها التميز في تقديم خدماته الأفراد المجتمع، لذا أصبح من الضروري توفير فرص التعلم المستمر لأفرادها من خلال تبني توجهات التطوير التنظيمي، وتطوير أدائها من أجل مواجهة تلك التغيرات التي تقف عائقاً في سبيل التطوير التنظيمي .

كما تتحدد مشكلة البحث في الظروف الاستثنائية التي تمر بها الجامعات المصرية بصفة عامة وجامعة العريش بصفة خاصة في ظل الظروف المحيطة بمجتمع سيناء، وما تبع ذلك من زيادة في عدد الجامعات والكليات في القطاع الخاص، بالإضافة إلى كونها صانع القرار، مما ساعد على تقديم العديد من التسهيلات للطلاب، الأمر الذي ينعكس بدوره سلباً على قدرة الجامعات والكليات الحكومية في قطاع غزة على الاقتداء بالقطاع الخاص في الإعداد والخدمات والتسهيلات الممنوحة للطلاب، وهو ما يتطلب وجود قيادة واعية قادرة على تسخير كل إمكانياتها لمواصلة المحاولة ومواكبة الجامعات والكليات العالمية والوصول إلى التميز في جميع المجالات.



وانطلاقاً من مشكلة البحث المحددة مسبقاً بطرح السؤال الرئيس التالي: ما دور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش؟ ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- ما الأطر الفكرية للتطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية؟
- ما الأسس النظرية لتطوير دور القيادات الجامعية على ضوء الفكر الإداري المعاصر؟
- ما واقع دور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش؟
- ما التصور المقترح لتطوير دور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش؟

أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تعرف الأطر النظرية لدور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بالجامعات.
 - تحديد الأسس النظرية لتطوير دور القيادات الجامعية على ضوء الفكر الإداري المعاصر.
 - الوقوف على واقع دور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش.
 - الوصول لتصور مقترح لتطوير دور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش.

أهمية الدراسة ومبرراتها

- تتبع أهمية الدراسة من الاعتبارات الآتية:
- قد تكون الدراسة مرجعاً مهماً للباحثين في موضوعي التطوير التنظيمي والقيادات الجامعية، ومن خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج وتوصيات ستضيف هذه



الدراسة جديداً إلى المعرفة والبحث العلمي، وتوجه أنظار المسؤولين إلى ضرورة الاهتمام بأدوار القيادات الجامعية لتحقيق متطلبات التطوير التنظيمي.

- ربما تُعدُّ هذه الدراسة من أولى الدراسات العربية - على حد علم الباحث - التي تناولت التطوير التنظيمي والقيادات الجامعية، وكونها تساعد في تقديم معلومات عملية عن أهمية وديناميكية دور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي، وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال ما تقدمه من آليات ومقترحات للمساعدة في دور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي.

- قد تساعد القيادات الجامعية والقادة التربويون على الامام بأفضل بالمكونات اللازمة للتنفيذ الناجح لدور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي، كما قد توفر المعلومات استراتيجيات وأساليب مبتكرة جديدة لتحسين المدرسة، واستخدم المديرين والقادة لنتائج هذه الدراسة البحثية لتقييم تعليمهم الجامعي من خلال عرض الخصائص الفعالة لدور القيادات الجامعية في تحقيق المتطلبات التي تفرضها متطلبات التطوير التنظيمي.

- حدود الدراسة
- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة العريش بشمال سيناء.

- الحد الزمني: طبقت الدراسة الميدانية خلال شهر يونيو ٢٠٢٢ .
- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة في شقها الميداني على تعرف واقع دور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش.

منهج الدراسة

تستخدم الدراسة أسلوب دراسة الحالة، كأحد مداخل وفنيات المنهج الوصفي، وتمثل لدراسة الحالة نوعاً من البحث المتعمق عن العوامل المعقدة التي تسهم في فردية وحدة اجتماعية ما - شخصاً كان أو أسرة أو جماعة أو مؤسسة اجتماعية أو مجتمعاً محلياً .
فعن طري استخدام عدداً من أدوات البحث، تجمع البيانات الملائمة عن الوضع القائم



للوحدة وخبراتها لماضية وعلاقتها مع البيئة . وبعد التعمق فيا لقوى والعوامل التي تحكم سلوكها ، وتحليل نتائج عوامل وعلاقتها ،يستطيع المرء أن ينشئ صور شاملة متكامل كما تعمل في المجتمع

حيث يتناسب هذا المنهج مع الدراسة الحالية من حيث القيام بتحليل الواقع الحالي دور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش، كما يساعد في التنبؤ الذي ستصبح عليه الجامعة في المستقبل ووضع تصور مقترح دور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش.

مصطلحات الدراسة

١ - أداء القيادات الجامعية:

لغويًا ؛ حيث يشير المعجم الوسيط إلى الأداء ب " التأدية ، وأدى الشيء أي قام به ، وأدى الدين : أي قضاة ، وأدى الصلاة : أي أقامها لوقتها ، وتؤدى الأمر : تجزئه "

أما اصطلاحياً ؛ فيُقصد به " درجة تحقيق وإتمام المهام الإدارية المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد المتطلبات الإدارية الوظيفية ، ومن ناحية أخرى هو " قيام الفرد بالمهام الإدارية المختلفة التي يتكون منها عمله إلى خدمة المؤسسة بشكل عام

والقيادة في اللغة مأخوذة من الفعل (قاد) كما في: قاد الرجل بغيره فهو يقوده قودا، ومنها ينقاد القاتل فيقتل بالذي قتل به. وقد ثبت في كتاب الصحاح في اللغة والعلوم بأنها مأخوذة من كلمة "القياد" وهو الحبل الذي تقاد به الدابة. أما القيادة اصطلاحاً: فيعرف أوردوايتيد (Ordway Tead) القيادة "بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه "

أ-تحديد أهداف الدراسة الميدانية: تهدف الدراسة الميدانية إلى الكشف عن تقويم دور

القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش .

ب- أداة الدراسة الميدانية وخطوات إعدادها:



تتمثل أدوات الدراسة الميدانية في استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريس بالكليات عينة الدراسة بالجامعة، ولبناء الاستبانة؛ اتبعت الباحثة الخطوات التالية:

١- تحديد هدف الاستبانة: يتمثل هدف الاستبانة في الكشف عن واقع دور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش.

٢- تحديد محاور الاستبانة: في هذه الخطوة تم تحديد محاور الاستبانة في ضوء محاور الدراسة النظرية والدراسات السابقة والبحوث المرتبطة بموضوع البحث؛ وهي على النحو التالي:

- المحور الأول: يتعلق واقع دور القيادات الجامعية بجامعة العريش فنتحقق متطلبات التطوير التنظيمي.
- المحور الثاني: يتعلق بمتطلبات التطوير التنظيمي اللازمة لتطوير أداء القيادات الجامعية بجامعة العريش.
- المحور الثالث: يتعلق بمعوقات دور القيادات الجامعية بجامعة العريش فنتحقق متطلبات التطوير التنظيمي.

وقد قامت الباحثة بصياغة عدد من العبارات في كل محور؛ مستعين في ذلك بالمعلومات التي اطلع عليها من المصادر التالية:

أولاً - نتائج الدراسة بشقيها النظري والميداني ، وتوضحها الدراسة على النحو التالي :

(أ) نتائج الإطار النظري:

- ويمكن توضيح أهم نتائج الدراسة النظرية من خلال ما يأتي :
- يتوقف نجاح المؤسسات الجامعية على ما تملكه من قيادات ناجحة تكون أكثر قدرة على التطور من غيرها.
- تهتم الجامعات باستثمار القيادات وتعتمد على العمل الإنساني الجماعي بما يعمل على رفع مستوى الأداء إلى أقصى حد ممكن مع الحفاظ على التماسك والتعاون بين العاملين.
- ضرورة تطوير دور القيادات الجامعية بحيث تواكب التحولات العالمية.



- أن أهم الانعكاسات الإيجابية للتطوير التنظيمي على الأداء الجامعي تظهر في المساعدة في رفع قدرات ومهارات العاملين، والدقة والسرعة والفاعلية في أداء العمل وتمكين الرؤساء من متابعة وتوجيه المرؤوسين بدقة وزيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية.
- يتم تحديد كفاءة الأداء في ضوء النتائج النهائية للعاملين بالمؤسسات الجامعية .
- القيادة الناجحة نشاط اجتماعي يعتمد على التعاون والتنسيق بين جهود العاملين لتحقيق الأهداف بكفاءة في ضوء الإمكانيات المتاحة وفي اقصر وقت.

(ب) نتائج الدراسة الميدانية :

- أوضحت نتائج الدراسة ما يلي:

- ١ - أوضحت نتائج الدراسة أن مجال " يتعلق واقع دور القيادات الجامعية بجامعة العريش فبتحقيق متطلبات التطوير التنظيمي" يحتل المرتبة الأولى وحظيت باهتمام عينة كليات الدراسة. وقد حصل هذا المجال على متوسط حسابي (٢.٨١) ، وانحراف معياري (٠.٦٨). كما احتل مجال " يتعلق بمعوقات دور القيادات الجامعية بجامعة العريش فبتحقيق متطلبات التطوير التنظيمي" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٢٥) ، وانحراف معياري (٠.٨٤) ، كما احتل مجال " يتعلق بمتطلبات التطوير التنظيمي اللازمة لتطوير القيادات الجامعية بجامعة العريش "المرتبة الثالثة، وهو يعتبر بذلك أقل المجالات فعالية ويحظى باهتمام محدود من جانب عينة الدراسة.
- ٢ - أشارت نتائج الدراسة أن نسبة متوسط استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت ٠,٦٧ ، مما يعني أن درجة تحققها في الواقع جاء متوسطاً، فقد تراوحت نسبة متوسط الاستجابة على العبارات ما بين (٠,٦٥ : ٠,٧٨) ، وجاءت درجة التحقق متوسطة في جميع العبارات عدا عبارة واحدة متحققة بدرجة كبيرة.
- ٣ - أشارت نتائج الدراسة أن نسبة متوسط استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت ٠,٦٨ ، مما يعني أن درجة تحققها في الواقع جاء متوسطاً، فقد



تراوحت نسبة متوسط الاستجابة على العبارات ما بين (٠,٥٩ : ٠,٧٦)، وجاءت درجة التحقق متوسطة في جميع العبارات عدا عبارة واحدة متحققة بدرجة كبيرة.

٤ - أشارت نتائج الدراسة أن نسبة متوسط استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت ٠,٦٤، مما يعني أن تحققها في الواقع كان متوسطاً، فقد تراوحت نسبة متوسط الاستجابة على العبارات ما بين (٠,٥٩ : ٠,٧٥)، وجاءت درجة التحقق متوسطة فخمسة عبارات وضعيفة في أربع عبارات

٥ - أشارت نتائج الدراسة أن نسبة متوسط استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت ٠,٦٠، مما يعني أن تحققها في الواقع كان ضعيفاً، فقد تراوحت نسبة متوسط الاستجابة على العبارات ما بين (٠,٥٨ : ٠,٧٥)، وجاءت درجة التحقق متوسطة فنثلاث عبارات وضعيفة فعبارة واحدة وكبيرة في عبارة واحدة فقط.

ثانياً - التصور المقترح :

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج النظرية والميدانية والتي يمكن من خلالها التوصل إلى تصور مقترح يساعد على تطوير أداء لقيادات الجامعية بشمال سيناء على ضوء مدخل التطوير التنظيمي، وذلك على النحو الآتي:

١- مفهوم التصور المقترح:

يقصد بالتصور المقترح للدراسة الحالية أنه تخطيط مستقبلي يوضح كيفية تطوير أداء القيادات الجامعية بشمال سيناء على ضوء مدخل التطوير التنظيمي.

٢- فلسفة التصور المقترح:

رفع وتحسين أداء القيادات الجامعية بشمال سيناء باستخدام مدخل التطوير التنظيمي من خلال التخطيط السليم وزيادة قدرة القيادات على تحقيق أهداف المؤسسات الجامعية ومواجهة التغيرات الحديثة والمتلاحقة.

٣- أهداف التصور المقترح:

يهدف هذا التصور إلى تحقيق ما يلي:

- استخدام مدخل التطوير التنظيمي في تطوير دور القيادات الجامعية بجامعة العريش.



- تنمية مهارات القيادات الجامعية بجامعة العريش في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي.

- توفير المناخ اللازم لتطوير دور القيادات الجامعية بجامعة العريش في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي.

٤- منطلقات التصور المقترح

ينطلق التصور المقترح مما يلي:

- تطوير أداء القيادات الجامعية بجامعة العريش بصفة مستمرة لينعكس ذلك على المؤسسات الجامعية .

- استخدام مدخل التطوير التنظيمي كأحد المداخل الهامة لتطوير أداء القيادات الجامعية بجامعة العريش في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بها.

٥- مكونات التصور المقترح:

يمكن عرض مكونات التصور المقترح على النحو الآتي:

أ - أبعاد التطوير التنظيمي وملامحه في المؤسسات الجامعية:

أوضحت الدراسة في إطارها النظري والميداني تعدد جوانب وأبعاد التطوير التنظيمي فمنها ما ركز على سلوك الأفراد ومنها ما ركز على المؤسسة الجامعية ومنها ما ركز على البيئة التنظيمية المحيطة بالمؤسسة ومنها ما ركز على غير ذلك وعلى الرغم من تعددها إلا أن الدراسة الحالية ترى أن أبعاد وملامح التطوير التنظيمي التي تساعد في تطوير أداء القيادات الجامعية بشمال سيناء يمكن أن نوضح منها ما يلي:

- التطوير التنظيمي عملية مخططة لإحداث تغيير في ثقافة قيادات الإدارة الجامعية

- التطوير التنظيمي جهد مخطط ومستمر لتحسين واقع قيادات الإدارة الجامعية لتصبح أكثر فعالية.

- التطوير التنظيمي أسلوب لزيادة فعالية قيادات الإدارة الجامعية وأدائهم.

- التطوير التنظيمي هو العملية التي يتم بموجبها الاستفادة من نظريات وتطبيقات العلوم السلوكية في أداء القيادات الجامعية .



- التطوير التنظيمي عملية أساسية تهدف لزيادة قدرة قيادات المؤسسات الجامعية على تطوير ذاتها.
- التطوير التنظيمي جهد شمولي مخطط، يهدف إلى التأثير في قيم القيادات ومهاراتهم.
- التطوير التنظيمي جهد طويلًا لأجل لحل مشكلات قيادات الإدارة الجامعية.

ب - مبررات تطوير دور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش:

أوضحت الدراسة في إطارها النظري والميداني أن هناك تغيرات وتطورات في جميع مجالات الحياة تحتم على المؤسسة الجامعية مواكبة هذه التطورات، لذا ترى الدراسة الحالية استخدام التطوير التنظيمي في تطوير أداء القيادات الجامعية بجامعة العريش، وذلك لأداء أدوارهم بكفاءة وفعالية لإحداث التطوير المنشود في المؤسسة الجامعية، ونعرض بعض مبررات استخدام التطوير التنظيمي في تطوير أداء القيادات الجامعية منها ما يلي:

- إكساب القيادات معارف جديدة عن التطوير التنظيمي.
- زيادة مهارات القيادات عند استخدام التطوير التنظيمي.
- تحسين أداء القيادات في مؤسساتهم الجامعية .
- تمكين القيادات على استخدام التكنولوجيا.
- تنمية التفكير العلمي وروح الابتكار والتجديد.
- إكساب القيادات القدرة على مقاومة معوقات التطوير.

ج - متطلبات استخدام التطوير التنظيمي في تطوير دور القيادات الجامعية في تحقيقها:

أوضحت الدراسة في إطارها النظري والميداني أن هناك دوافع لتطوير دور القيادات الجامعية بجامعة العريش في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة



العريش، ولتحقيق ذلك لابد من توافر بعض المتطلبات التي تسهم في صناعة ذلك التطوير المأمول، ومن تلك المتطلبات ما يلي:

- تأييد الإدارة العليا لخطط التطوير التنظيمي
- توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لإحداث التطوير التنظيمي
- إسناد إدارة البرامج التدريبية للمتخصصين
- توافر تجهيزات العملية التدريبية وخدماتها.
- الوقوف على نقاط القوة والضعف في أداء القيادات الجامعية .
- تحديد التوقيت المناسب لتدريب القيادات.
- اهتمام المسؤولين في المؤسسة الجامعية بتطوير العلاقات التنظيمية.
- توافر هياكل تنظيمية أكثر مرونة بدلاً من اللامركزية.
- د - المناخ اللازم لتعزيز دور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش:

أوضحت الدراسة في إطارها النظري والميداني أهمية توفير مناخ ايجابي داعم ومشجع لاستخدام التطوير التنظيمي في تطوير دور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش وفيما يلي بعض ملامحه :

- اعتماد رؤية صحيحة تحكم التطوير التنظيمي في الإدارة الجامعية .
- مشاركة أكبر عدد من الأفراد في تحمل مسؤولية تطوير الأداء.
- توافر بيئة داعمة توفر النصح والدعم والمعلومات.
- استغلال الطاقات الأفراد وتوجيهها نحو الاستفادة من الإمكانيات المتاحة.
- الاعتماد على التجريب العلمي كأحسن مسار لتطوير الأداء.
- استخدام لغة مؤثرة لحشد طاقات الأفراد.
- شمول مبادرات تطوير الأداء واستمرارها في الأقسام.
- إدراكا لأفراد للفوائد العائدة عليهم وعلى الإدارة الجامعية .
- اتخاذ نتائج الأداء مرجعا أساسيا للتطوير بصورة مستمرة.



هـ - فوائد تطوير دور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش:

أوضحت الدراسة في إطارها النظري والميداني العديد من الفوائد التي يجنيها نظام التعليم من تطوير دور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش مثل :

- إشراك كافة العاملين في الإدارة الجامعية في عملية التطوير.
- جعل العاملين المشارك ينفي التطوير أكثر إدراك الأهداف.
- طرح الأفكار الإبداعية و الابتكارية من قبل العاملين.
- توفير بيئة عمل صحية تتسم بالثقة والالتزام.
- يعزز مكانة ودور العاملين والمدراء.
- يجعل الإدارة الجامعية أكثر استعداد التبنى برامج التطوير التنظيمي.
- الاستفادة من خبرات الاستشاريين المتخصصين.
- تفعيل دور القيادات العليا في التأسيس لثقافة تنظيمية مرنة .

٦- معوقات تطبيق التصور المقترح:

هناك الكثير من المعوقات التي تواجه تطبيق التصور المقترح لتطوير دور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش لما لهذه الجامعة من طبيعة اجتماعية خاصة تميزه عن باقي المجتمعات الأخرى نذكر منها:

- اتساع الرقعة الجغرافية لهذه المحافظة وبعد المسافة بين المؤسسات الجامعية كوالقيادة الرئيسة بالمحافظة.
- تعدد الثقافات من مدينة لأخرى داخل المحافظة.
- سوء اختيار التوقيت والظروف المناسبة لإحداث عملية دور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش.
- ضعف دافعية بعض القيادات الجامعية بجامعة العريش في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي تجاه التطوير.
- مقاومة بعض القيادات للتطوير.



- النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة.
 - تغير الأداء الوظيفي للعاملين عند حدوث التطوير في القيادات الجامعية بجامعة العريش.
 - الخوف من زيادة الأعباء عند إحداث التطوير.
 - الخوف من عدم الاستقرار وفقدان الألفة.
 - ضعف الإمكانيات المادية اللازمة لعملية التطوير.
 - عدم قدرة الإدارات الجامعية بجامعة العريش على تنفيذ مشاريع خطط التطوير بالكفاءة المطلوبة.
 - ضعف التفاعل الاجتماعي بين القيادات الجامعية في جامعة العريش.
 - ضعف استخدام التقنيات الحديثة لدى القيادات الجامعية بجامعة العريش.
 - سوء وسائل الاتصال بين القيادات الجامعية بجامعة العريش.
 - قصور نظام الحوافز المادية للعاملين بالمؤسسات الجامعية بجامعة العريش.
 - عدم استقرار القيادات الجامعية بشمال سيناء في تولي المناصب الوظيفية.
- ٧- آليات التغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح
- للتغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح يجب مراعاة الآتي:
- لا بد أن تتجه جامعة العريش من خلال التطوير التنظيمي إلى تطوير وتغيير جوهرى متدرج.
 - وجوب خلق وتأمين علاقات وثيقة بين جامعة العريش والمجتمع المحلي لضمان نجاح عمليات تطوير أداء القيادات الجامعية، وينبغي أن تكون هذه العلاقة نظامية وتفاعلية وتبادلية ومخططة ومستمرة.
 - توفير الاستقرار للقيادات الجامعية بشمال سيناء لدعم القدرة على رسم خططاً طويلة المدى والتأكد من جني النتائج المنشودة.
 - تنمية المجتمع المحلي وخدمته بصورة منظمة وهادفة مما يعود بالنفع على تحسين أداء القيادات الجامعية بجامعة العريش.



- اختيار التوقيت السليم والظروف المناسبة لإحداث عملية تطوير أداء القيادات الجامعية بجامعة العريش.
- توفير الإمكانيات اللازمة والتي تمكن من استخدام التطوير التنظيمي في تطوير أداء القيادات الجامعية بجامعة العريش.
- ضرورة توفير المناخ اللازم لاستخدام التطوير التنظيمي في تطوير أداء القيادات الجامعية بجامعة العريش.
- توفير كوادر بشرية وكفاءات متخصصة لإنجاح عملية تطوير أداء القيادات بشمال سيناء باستخدام التطوير التنظيمي.
- زيادة الوعي بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين عند حدوث التطوير في المؤسسات الجامعية .
- زيادة قدرة الإدارات الجامعية بجامعة العريش على تنفيذ مشاريع خطط التطوير بالكفاءة المطلوبة.
- العمل على استخدام التقنيات الحديثة في المؤسسات الجامعية بجامعة العريش وزيادة قدرة القيادات الجامعية على الاستفادة منها.
- تحسين وسائل الاتصال بين مختلف مستويات القيادات الجامعية بجامعة العريش.
- توفير حوافز مادية للقيادات الجامعية بجامعة العريش للتشجيع على نجاح التطوير التنظيمي كما تعددت تعريفات القيادة الجامعية، فتعرفها عياد، أنها العملية التي يقوم بها أشخاص لهم سلطة التأثير القانوني من خلال التمكن من مهارات معينة مثل (الموضوعية، والمرونة، والمبادأة واستخدام السلطة، وفهم الآخرين، والشجاعة في اتخاذ القرار مما يكون لهم التأثير في سلوكيات أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين والطلاب داخل الجامعات لتحقيق الأهداف المرسومة. وعرفت وصفي، القيادة الجامعية بأنها: "العملية التي يؤثر فيها القائد على أتباعه، ويحثهم على الإبداع والابتكار في بيئة العمل، حتى يمكن مواجهة تحديات الحاضر وكمتطلبات المستقبل. . في حين أشار عساف، إلى أن القيادة الجامعية تعنى "العاملون فيا لإدارة العليا للمؤسسات التي تضم ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية



وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح الدرجة العلمية الأولى والقادر ونعلى التأثير في مرؤوسهم بحيث يؤدون واجباتهم طواعية ودون إلزام قانوني، لاعتراهم بقيمة القائد في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.

٢ - التطوير التنظيمي:

يعرف التطوير التنظيمي بأنه "خطة طويلة المدى لتطوير نظام متكامل في المنظمة بغرض تحسين أدائها وتجديد ممارساتها، وتعتمد الخطة على مجهود تعاوني بين الأطراف المرتبطة بالتطوير، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى وجود أطراف خارجية تساعد في التطوير وتحدد التدخلات المناسبة للتطوير، كما تعتمد على التطبيق العملي للعلوم السلوكية"

- ويعرفها (ريش H. Rush) بأنه "عملية التخطيط والإدارة
- العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها ومن أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها" كما يعرف التطوير التنظيمي بأنها لعمليات التي تتم في الأجهزة الحكومية بطريقة مقصودة هدفها التطوير والتحديث في الجهاز الحكومي سواء أكانت تغييراً تكنولوجياً أم أنماط جديدة في الإدارة كتغيير في المهام والوظائف أو تغيير في الإجراءات أو تنمية الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية

- التعريفات الإجرائية للدراسة:
- أداء القيادات الجامعية :
- ذلك الفرد (رئيس جامعة - نائب رئيس جامعة - عميد - وكيل - رئيس قسم) الذي يمتلك قوة التأثير في سلوكيات الآخرين وأعمالهم أكثر من أي عضو آخر داخل المجموعة التي يقودها في المؤسسة الجامعية، وهو أي فرد تختاره المجموعة من أجل أن يمثلها كقائد لها، ويمثل هرم المؤسسة الجامعية من خلال المنصبك أو الموقع الذي يتولاه داخل المؤسسة، ومن المحتمل أن يكون له تأثير عال على كافة أعضاء المؤسسة الجامعية.



المراجع

- جراوت، جيف، وفيشر، ليز: "كل ما تحتاج معرفته عن القيادة"، ط ١، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٢، ص ٥٦.
- الحاج رائد يوسف، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، عمان: دار غيداء، ٢٠٠٨، ص ٢٠٢.
- شاكر محمد فتحي أحمد، إدارة المنظمات التعليمية: رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة، دار المعارف، ١٩٩٧، ص ص ٣٢٦-٣٢٧.
- يحيى عبد الحميد إبراهيم ومحمد رجائي الطحلاوي، هندرة الجامعات وتنمية الموارد البشرية، مؤتمر الجامعات في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، جامعة القاهرة، مارس ١٩٩٧، ص ص ٢٠-٢٣.
- علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، ١٩٩١، ص ١٦.
- أمين محمد النبوي، الاعتماد الأكاديمي وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٧، ص ١١٢.
- علي السلمي، السلوك التنظيمي، ط ٣، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، ١٩٨٨، ص ٣٢٨.
- عبد الرحمن توفيق، منهج الإدارة العليا: أدوات تقييم الأداء، سلسلة التنمية الإدارية، الجزء الرابع، ط ١، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ٢٠٠٤، ص ٥٤.
- علي السلمي، السلوك التنظيمي، ط ٣، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، ١٩٨٨، ص ٣٢٤.
- عمرو وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٠، ص ص ٥-٦.
- عارف عطاركي وصالحة عيسان، "المدرسة المتعلمة بوصفها أحد بدائل التعلم الحديثة"، التنظيم المنظمي للمدرسة في ضوء الخصائص التنظيمية المستقبلية، ندوة أنماط التعليم الحديثة ٢٩/٣ - ٢/٤/٢٠٠٣ م، م (٣)، جامعة السلطان قابوس واتحاد



الجامعات العربية ، جامعة السلطان قابوس ، مسقط ، ٢٠٠٣م ، ص ص ٩٣-٩٦ .
أيضاً:

- صالحة عيسان وآخرون ، اتجاهات حديثة في التربية ، دار المسيرة ، عُمان ،
٢٠٠٧ ، ص ٣٤٧ .

- مكتب التربية العربي لدول الخليج ، المدرسة مجتمع مهني تعليمي، ندوة تطوير
التعليم ما بعد الأساسي، دائرة الإشراف التربوي ، سلطنة عمان ، ٢٠٠٥ .

¹Widrick, Stanley M. & Grant, Delvin, Measuring the
Dimensions of Quality in Higher Education, Total Quality
Management, Vol. 13, No. 1, 2002,p.106.

¹See:

- Craig Perrin:"Factor analysis of global trends in twenty-
first century leadership", Leadership & Organization
Development Journal, Vol. 33 No. 2, 2012, pp. 175-199.

Charles Fadel : "Twenty-First Century Skills and Global
Education Roadmaps", In Samuel Kai Wah Chu (eds): "21st
Century Skills Development Through Inquiry-Based Learning "
2017,.

Rohit Maurya:"21st Century Skills A Handbook", Central Board
Of Secondary Education , Delhi , First Edition , May 2020,p.14 .

See:

- Rohit Maurya:"21st Century Skills A Handbook", Central
Board Of Secondary Education , Delhi , First Edition , May
2020,p.14 .

- Charles Fadel : "Twenty-First Century Skills and Global
Education Roadmaps", In Samuel Kai Wah Chu (eds): "21st
Century Skills Development Through Inquiry-Based Learning "
2017 .

¹Franco Gandolfi&Others:"Servant Leadership: An Ancient Style
with 21st Century Relevance", Review of International
Comparative Management Volume 18, Issue 4, October
2017,pp. 353.



Ananiadou, K. & Claro, M. (2009). 21st Century Skills and Competences for New Millennium Learners in OECD Countries. OECD Education Working Papers, No. 41, OECD Publishing. Retrieved Nov 11, 2020 from http://www.oecd-ilibrary.org/education/21stcentury-skills-and-competences-for-new-millennium-learners-in-oecdcountries_

¹Marilyn Binkley & Others Defining Twenty-First Century Skills", in: P. Griffin et al. (eds.): "Assessment and Teaching of 21st Century Skills", University of Melbourne, Australia, 2012, p.17.

- , Peter Mm Senge, The Fifth Discipline - The Art and Practice of The Learning Organization, Currency Doubleday, UK, 1992, P. 11.



دراسة تقييمية لدور القيادة الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش
أ.د. بيومي محمد ضحاوي
د. أمل محسوب زفاتي
الباحثة/ نادين جلال محمود قشطة