

## البحث الرابع

أنماط القيادات الجامعية وعلاقتها بالتنمية المهنية  
لأعضاء هيئة التدريس في عصر المعلومات –دراسة  
حالة على جامعة قناة السويس

### إعداد

أ.د. كمال عبد الوهاب أحمد  
أستاذ الإدارة التربوية  
كلية التربية – جامعة العريش

أ.د. بيومي محمد ضحاوي  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية  
كلية التربية – جامعة قناة السويس

الباحث/ عبير إمام مطر صيام

أنماط القيادات الجامعية وعلاقتها بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في عصر المعلومات -دراسة حالة  
على جامعة قناة السويس أ.د بيومي محمد ضاوي أ.د كمال عبد الوهاب أحمد أ. عبير محمد إمام مطر

## أنماط القيادات الجامعية وعلاقتها بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في عصر المعلومات –دراسة حالة على جامعة قناة السويس إعداد

أ.د. كمال عبد الوهاب أحمد  
أستاذ الإدارة التربوية  
كلية التربية – جامعة العريش

أ.د. بيومي محمد ضحاوي  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية  
كلية التربية – جامعة قناة السويس

الباحث/ عبير إمام مطر صيام

### المخلص

يهدف البحث الحالي إلى الوقوف على أبعاد العلاقة بين أنماط القيادات الجامعية بجامعة قناة السويس ومستوى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في عصر المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٥) عضو هيئة تدريس من العاملين بالجامعة، واستخدمت الباحثة أسلوب دراسة الحالة كأحد مداخل وفتيات المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فجوة بين رؤية القيادات الجامعية لدورهم في تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا وبين الواقع الفعلي لأدائهم لأدوارهم على المستوى التطبيقي، كما أن الثقافة الجامعية السائدة تعمل على إعاقة التنمية المهنية، ومن ثم انتشار ثقافة تقليدية تؤكد على الانعزالية والفردية في العمل، بالإضافة إلى أن اللوائح القديمة والروتين المعمول به في الكليات والعادات والتقاليد السائدة قد لا يشجع الأفكار الجديدة، وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية وضعت الباحثة تصورًا مقترحًا لتفعيل دور القيادات الجامعية في تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا بجامعة قناة السويس في عصر المعلومات.

### Abstract

The current research aims to identify the dimensions of the relationship between the patterns of university leaderships at Suez Canal University and the level of professional development

of faculty members in the information age, The study sample consisted of (135) faculty members of the university employees, The researcher used the method of case study as one of the entrances and techniques descriptive method, The results of the study revealed that there is a gap between the vision of the university leaders for their role in the professional development of faculty members and the actual reality of their performance at the applied level, The prevailing university culture obstructs the professional development and the spread of a traditional culture that emphasizes isolationism and individuality in work, In addition, the old regulations and routine in the colleges, customs and traditions may not encourage new ideas, In the light of the results of the field study, the researcher developed a suggested scenario to activate the role of university leaders in the development of faculty members professionally at Suez Canal University in the Information Age.

### مقدمة الدراسة

تشكل القيادة محور النظام الذي يسعى إلى تحقيق الجودة في الجامعة، حيث تحتاج إدارة الجامعة إلى قيادة إدارية متحمسة وذات رؤية واضحة، وقادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين أعضاء هيئة التدريس، وتملك مهارات متنوعة في التواصل وبناء فرق العمل وصناعة القرار بشكل جماعي<sup>(١)</sup>.

ومن ناحية أخرى يلعب القائد دوراً مهماً في التأثير على العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق أهداف الجامعة، إضافة إلى توليه مسئولية تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين، وحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل، وذلك من خلال التأثير على مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس واتجاهاتهم النفسية تجاه العمل، الأمر الذي يتطلب من عضو هيئة التدريس أن يكون قادر على اكتساب مهارات التعلم الذاتي، واستيعاب وملاحقة التقدم العلمي والانفجار المعرفي، ولذلك عليه

١- محمد علي نصر، رؤية مستقبلية للنهوض بالتعليم الجامعي الخاص لتحقيق الجودة الشاملة، الإسماعيلية، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ع ١٠، يناير ٢٠٠٨، ص ٤٦.

الاستفادة من كل تلك المعلومات ووسائل الاتصال في التنمية المهنية والتدريب المستمر، "وتعتبر التنمية المهنية مجموعة جهود منظمة ومستمرة لتحسين قدرات الأفراد المعرفية، والمهارية، والإدارية والفنية، وإحداث تغييرات إيجابية في اتجاهاتهم، وسلوكياتهم، وتحسين ثقافة العمل من أجل تحقيق الجودة في المؤسسة التعليمية"<sup>(٢)</sup>.

وتلك العملية تهدف إلى تغيير مهارات ومواقف وسلوك أعضاء هيئة التدريس لتكون أكثر كفاءة وفعالية لمقابلة حاجات الجامعة والمجتمع، وحاجات أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، ومن ثم فهي تعرف بأنها "تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في تحقيق وظائف الجامعة بطريقة مستمرة ومنظمة، بهدف زيادة فاعلية أعضاء هيئة التدريس لأداء مهنتهم، بما يعود بالنفع على الجامعة التي يعملون بها"<sup>(٣)</sup>.

ورغم تعدد أدوار القائد في الجامعة إلا أن دوره في تنمية أعضاء هيئة التدريس يأتي في مقدمتها، وتأتي أهمية هذا الدور من منطلق أن القائد يشغل الموقع المتميز بالجامعة الذي يستطيع من خلاله أن يشكل أعضاء هيئة التدريس بطريقة إيجابية، خاصة أنه من المفترض أن يكون مرشداً تعليمياً لزملائه الأعضاء ونموذجاً يحتذى به في التنمية المهنية<sup>(١)</sup>.

ويرتكز النمط القيادي في ظل عصر المعلومات على عدد من الأبعاد الرئيسية تتمثل في المشاركة، والإبداع والابتكار، والتحفيز، والتغيير، والتعلم المستمر والمتبادل بين المديرين والمرؤوسين، ولذلك فإن قادة الجامعات لا يملكون نمطاً واحداً في الإدارة، إنما يسلك كل منهم نمطاً مختلفاً عن الآخر لأنهم مختلفون في تعاملهم

٣- إبراهيم السيد العويلى، التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس والجودة والاعتماد المؤسسي والمهني بكليات التربية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع ٦٩، يناير ٢٠٠٩، ص ٥٨٦.

١- صبحي شعبان شرف، دور رئيس القسم الأكاديمي في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بإنتاجيتهم الأكاديمية دراسة حالة بجامعة المنوفية، الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين: الواقع والرؤى " المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس) ٢٦- ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٦، القاهرة، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي، ٢٠٠٦، ص ٤١٠.

الشخصي والمهني، وفي وسائلهم الإدارية باختلاف فلسفاتهم التربوية من جهة، وباختلاف إعدادهم وتدريبهم واتساع خبراتهم ونظرتهم إلى الإدارة من جهة أخرى<sup>(٢)</sup>.

ومن هنا كانت الدراسة الحالية التي تحاول التعرف على أنماط القيادة الجامعية وعلاقتها بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس في عصر المعلومات.

### مشكلة الدراسة

بالرغم مما أحدثته ثورة (٢٥ يناير ٢٠١١م) من تغيير جزئي، حيث بدأت العمليات الانتخابية للقيادات تسير موازية لجهود الإصلاحات الثورية، إلا أننا مازلنا نعيش فترة حرجة، حيث مازالت مركزية الإدارة، فالجامعة لا تملك وضع قوانينها بنفسها أو تخطيط العمل بها، أو تنظيم الرقابة عليه، ولا تملك تعيين أو ترقية أعضاء هيئة التدريس بكلياتها<sup>(٣)</sup>، ذلك لأن التعيين هو الكيفية الاختيارية للقيادة الجامعية، دون تحديد معايير واضحة تدل على الكفاءة الإدارية والعلمية والشخصية، ودون إعداد جيد يؤهلهم لشغل تلك المناصب، أو حتى وجود رؤية أو مشروع لتطوير الجامعة، أو الكلية<sup>(٤)</sup>.

٢- محمد الحراشنة وعبد الفتاح صالح خليفات، علاقة النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي مؤتة وآل البيت بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ع ٢٦، ٢٠٠٩، ص ص ٢٠٥-٢٣٥.

٣- جمهورية مصر العربية، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، الطبعة العشرون المعدلة، ٢٠١٥م، المواد ٢٥، ٢٦، ٢٩.

٤- هدية مصطفى عبد الحميد محمد برهام، التنمية المستدامة للقيادات الأكاديمية بكليات التربية في مصر من منظور التربية الدولية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط، كلية التربية بالوادي الجديد، ٢٠١٢، ص ١٥٥.

ويشير الواقع الذي جسده العديد من الدراسات السابقة إلى بعض المعوقات والتي بدورها تتعلق بطبيعة عمل وأدوار القيادات الجامعية، والممارسات الفعلية لهم ومن ثم فهذه المعوقات تتعلق بصورة مباشرة بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، فإدارة الجامعة بداية من رؤسائها والعمداء وانتهاءً برؤساء الأقسام أصبحوا أكثر انشغالاً بالمشكلات الإدارية مع الهيئة التدريسية ومع محترفي الإدارة الروتينية<sup>(١)</sup>.

وغالبا ما تعود تلك المشكلات إلى ضعف رغبة بعض أعضاء هيئة التدريس في تنمية قدراتهم القيادية، والفهم الخاطئ لأدوار القائد والمنصب القيادي، وكثرة القيود التنظيمية<sup>(٢)</sup>، وانخفاض كفاءة التأهيل المهني لأعضاء هيئة التدريس، وخاصة وأن برامج التنمية المهنية في معظم الحالات قائمة على أساليب تقليدية، وقلة توافر العدد الكافي من المدربين المؤهلين للقيام بالتدريب، وكذا التخصيص السيئ للموارد المالية<sup>(٣)</sup>، وذلك من شأنه أن يؤدي إلى ضعف تحقيق تلك البرامج للأهداف التي أعدت من أجلها.

إلا أن المستجدات والتغيرات التي تواجهها جامعات اليوم تقتضي تحويلات شاملة ليس فقط في إعادة هيكلة النظم ولكن أيضا في توجيه النفس البشرية إلى "تبني فلسفة جديدة وفكر جديد يقوم على توظيف المهارات الفكرية العالمية وتنمية ورعاية الموارد

١- حسن محمد حسان وعلي عبد ربه حسين، أبعاد القيادة الجامعية لدى عمداء كليات التربية وعلاقتها بالتطوير المؤسسي، مجلة كلية التربية، العدد ٧٣، الجزء الأول، جامعة المنصورة، مايو ٢٠١٠، ص ٢٠٧-٢٦١.

- بشير عريبات، أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ( كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرون، ع ٢، يونيو ٢٠١٢، ص ٧٠٥-٧٣٦.

٢- هدية مصطفى عبد الحميد محمد برهام، مرجع سابق، ص ٢٤٠.

٣- المرجع السابق، ص ٢٤٠.

البشرية للعمل العالمي"<sup>(٤)</sup>، وتزداد الحاجة إلى تعيين الأكفاء في المناصب القيادية يوماً بعد يوم.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن ذلك الواقع للجامعات المصرية والذي يعاني من الكثير من المشكلات ينعكس بدوره على ممارسات وأدوار القيادات الجامعية في تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا وما يتطلبه ذلك بضرورة تغيير مقومات القيادة وإستراتيجيتها ونظمها وآلياتها، ومن ثم تكمن مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن الوصول إلى تصور مقترح لتفعيل أنماط القيادات الجامعية في تحسين التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس وفقاً لمتطلبات عصر المعلومات ؟

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية :

- س١- ما الأسس النظرية للقيادة الجامعية في عصر المعلومات ؟
  - س٢- ما المنطلقات التربوية للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في عصر المعلومات؟
  - س٣- ما واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس على ضوء مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ؟
  - س٤- ما الواقع الفعلي لأنماط القيادات الجامعية وعلاقتها بتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا بجامعة قناة السويس وفقاً لمتطلبات عصر المعلومات ؟
  - س٤- ما التصور المقترح لتفعيل دور القيادات الجامعية في تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا على ضوء متطلبات عصر المعلومات؟
- منهج الدراسة وأداتها**

---

٤- هدى حسن يحيى العلفي، نظام تدريبي مقترح للقيادات الجامعية اليمنية في ضوء نظرية القيادة التحويلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس ، كلية التربية ، ٢٠٠٩، ص ٦٠.



طبقاً لطبيعة الدراسة الحالية، تم استخدام أسلوب دراسة الحالة كأحد مداخل وفنيات المنهج الوصفي، الذي يساعد على تحديد أبعاد القضية المطروحة، وتحديد الخطوات الإجرائية.<sup>(١)</sup> كما استخدمت الباحثة استبانة للوقوف على واقع أنماط القيادات الجامعية بجامعة قناة السويس، وأخرى للوقوف على واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس.

### حدود الدراسة

الحدود البشرية: تمثلت عينة الدراسة في (١٣٥) عضو هيئة تدريس من العاملين بجامعة قناة السويس، أي بنسبة (٨.٣%)، حيث إن إجمالي أعداد أعضاء هيئة التدريس للعام الجامعي (٢٠١٥/٢٠١٦) بلغ (١٦٢٨) عضو هيئة تدريس بالجامعة محل التطبيق.<sup>(٢)</sup>

الحدود المكانية: اهتمت الدراسة الحالية بتطبيق الشق الميداني منها على جامعة قناة السويس.

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

١. تعرف أنماط القيادات الجامعية بجامعة قناة السويس.
٢. تعرف واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس ضوء مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات.
٣. الوقوف على أبعاد العلاقة بين أنماط القيادة الجامعية ومستوى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في عصر المعلومات.
٤. التوصل إلى تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الجامعية في تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا على ضوء طبيعة عصر المعلومات.

١- بيومي محمد ضحاوي، مقدمة في مناهج البحث، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٠، ص ١٦.

٢- جمهورية مصر العربية، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، النشرة السنوية، الطلاب المقيدون - أعضاء هيئة التدريس للتعليم العالي (٢٠١٥/٢٠١٦)، سبتمبر ٢٠١٧، ص ٦٦.

## أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في أنها سعت للوقوف على أنماط القيادة المتبعة في جامعة قناة السويس وأثرها على التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس من أجل تقديم معلومات للمسؤولين في اختيار النمط القيادي الملائم الذي يؤثر إيجاباً في تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا مما ينعكس إيجاباً في تطوير الأعمال والخدمات التي تقدمها الجامعة.

وربما تفيد هذه الدراسة المسؤولين وقيادات التعليم الجامعي لإعادة النظر في أساليب تدريب القيادات وأعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتطلبات عصر المعلومات.

## مصطلحات الدراسة

### النمط القيادي leadership Model

النمط في اللغة: النمط الطريق والجماعة من الناس، والجمع أنماط، ويشير أيضاً إلى الصنف والنوع، وأنماط أنواع<sup>(١)</sup>. والنمط القيادي هو "سلوك الفرد كما يراه الآخرون"<sup>(٢)</sup>. ويعرف بأنه "سلوك القائد كما يراه المرعوسين"<sup>(٣)</sup>. وتمثل الأنماط القيادية مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها القائد الإداري في المؤسسة أو الشركة التي يعمل بها سواء كانت تربوية، ثقافية، اقتصادية أو سياسية، أو عسكرية<sup>(٤)</sup>.

وفي مجال الدراسة الحالية تعرف الباحثة مصطلح النمط القيادي إجرائياً بأنه " مجموعة من السمات التي يتسم بها القائد، والتي تجعله متميزاً عن غيره في العمل

١- أحمد بن محمد بن علي الفيومي، المصباح المنير، القاهرة، دار الحديث، ٢٠٠٠ م، ص ٣٧.

٢- جامعة الدول العربية، الأمانة العامة لإدارة العمل الجماعي، معجم مصطلحات التنمية الاجتماعية والعلوم المتصلة بها، القاهرة، ابريل ١٩٨٣، ص ١١٨.

3 -Shafritz, Jay Meta, **the facts on file Dictionary of Education**, New York, Harper and Row 1998,p267.

٤- طارق عبد الرؤف عامر وإيهاب عيسي المصري، القيادة التربوية ومهارات التعلم، القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع، ٢٠١٣، ص ٧.

كقائد تربوي، بهدف التأثير على المرؤوسين وإرشادهم وتوجيههم لإنجاز أهداف الجامعة".

## التنمية المهنية Professional Development

ورد في لسان العرب عن التنمية ، نَمَى: النماء، بمعنى الزيادة، نَمَى ينمى نمياً ونماءً: زاد وكثر، وأنميت الشيء: نميته وجعلته نامياً<sup>(٥)</sup>.

أما المهنة فهي من المهنة، والمهنة تعني الحذق بالخدمة والعمل نحوه، مهن يمهّن مهناً إذا عمل في حذقه<sup>(٦)</sup>.

وهي العمليات أو الجهود المقصودة في الجامعة أو الكلية أو غيرها من المؤسسات المهنية لتنمية عضو هيئة التدريس مهنيًا بما يمكنه من تحقيق أهداف الجامعة ووظائفها<sup>(٧)</sup>.

ويقصد بالتنمية المهنية في الدراسة الحالية "تلك الجهود المنظمة المقصودة التي تقوم بها الجامعة لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس لرفع مستوى أدائهم لأدوارهم ولوظائف الجامعة المختلفة، والنواحي الإدارية والقيادية".

## الدراسات السابقة

نظراً لطبيعة الدراسة الحالية سوف تقوم الباحثة بتقسيم الدراسات السابقة إلى محورين مع ملاحظة أن هذه الدراسات تم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

أولاً: الدراسات التي تناولت بالدراسة أنماط القيادة التربوية

٥- ابن منظور، لسان العرب، المجلد السادس، ج ٤٩، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨١، ص ٤٥٥١.

٦- المرجع السابق، ج ٥٥، ص ٤٢٩.  
7- Golding, L. & Gray, I. Continuing professional development for clinical psychologists : A practical handbook. psychological society. Oxford: Blackwell publishing 2006. The british

١- "علاقة النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي مؤتة وآل البيت بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، ٢٠٠٩م<sup>(١)</sup>.

هدفت الدراسة التعرف على علاقة النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي (مؤتة وآل البيت)، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين درجة ممارسة النمط القيادي وإستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي، وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بضرورة تفعيل النمط القيادي التشاركي من خلال إتاحة الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية للمشاركة في صناعة القرارات الأكاديمية .

٢- "الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء"، ٢٠١١م<sup>(٢)</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة السائد لدى عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، وقد تكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية جميعهم في جامعة الزرقاء، وقام الباحث بتصميم استبانته خاصة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها أن نمط القيادة السائد في جامعة الزرقاء هو: النمط المقنع، وأن نسبة جيدة من القياديين في جامعة الزرقاء يتبعون الأسلوب القيادي المفوض.

٣- "كيف تؤثر أساليب القيادة على تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس"، ٢٠١٢م<sup>(٣)</sup>.

١- محمد الحراشة وعبد الفتاح صالح خليفات، مرجع سابق، ص ص ٢٠٥-٢٣٥.

٢- ماجد عبد المهدي محمد مساعدة، الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، الزرقاء الأردن، المجلد الحادي عشر، ع ٢، ٢٠١١، ص ص ١-١٧.

### هدفت الدراسة إلى:

- فهم تأثير القيادة على تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.
- اكتشاف أساليب القيادة الأكثر ملائمة في المساعدة للحفاظ على التنمية في التعليم العالي.
- وقد استخدمت الدراسة نوعين من البحث النوعي والكمي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:
- تساهم أساليب القيادة بتزويد الساحة أو البيئة الأكاديمية بالإبداع والسعي لإثراء المعرفة ومحاوية الركود.
- أساليب القيادة بمثابة العامل الرئيسي في تطوير أعضاء هيئة التدريس فقد لوحظ أن أساليب القيادة هي شرط ضروري لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس .

### ٤- "درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك"، ٢٠١٢م<sup>(١)</sup>.

هدفت هذه الدراسة تعرف درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك، وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية بسيطة اشتملت على (٢٠٠) عضو هيئة تدريس، أي ما نسبته 27% للعام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩م، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة، وبعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام الإحصاءات الوصفية، توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام في جامعة اليرموك هو النمط القيادي

---

Majed., **How Leadership Styles Impact and inFluences** Alshammari, 3-  
**Master dissertation at the Development of Faculty members'**  
**University of Hul, 2012.**

١- محمد، علي عاشور، درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك، **مجلة جامعة دمشق**، دمشق، المجلد ٢٨، ع ٣، ٢٠١٢، ص ص ٣٥٥-٣٩٠.

الديمقراطي وبدرجة كبيرة، يليه النمط القيادي التسلطي وبدرجة متوسطة، ثم جاء النمط القيادي المتساهل وبدرجة متوسطة.

هذا وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان من أهمها العمل على حث رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة على ممارسة النمط القيادي الديمقراطي والابتعاد عن ممارسة النمط القيادي التسلطي والنمط القيادي المتساهل وعقد دورات وورش تدريبية بشكل دوري لتعريف رؤساء الأقسام الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس بالأنماط القيادية الإيجابية للعمل بموجبها وممارستها والأنماط القيادية السلبية والابتعاد عن الأخذ بها أو ممارستها.

٥- "أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة)"، ٢٠١٣م<sup>(٢)</sup>.

هدفت هذه الدراسة التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة أعدت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٢٢٢) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية / كلية الهندسة التكنولوجية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس إذ أظهرت النتائج وجود أثر لنمطي القيادة (الديمقراطي والترسلي) على أداء العاملين، وعدم وجود أثر لنمطي القيادة (التقليدية والتسلطية) على أداء العاملين

ثانياً: الدراسات التي تناولت بالدراسة التنمية المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس  
٦- "تنمية أعضاء هيئة التدريس: خطوة نحو الجودة والتميز"، ٢٠٠٩م<sup>(٣)</sup>.

٢- بشير عربيات، مرجع سابق، ص ص ٧٠٥ - ٧٣٦.

هدفت الدراسة التأكيد على أهمية تنمية وتأهيل أعضاء هيئة التدريس في الوقت الحاضر، للقيام بمسئولياتهم المهنية بكافة المجالات الجامعية، بحيث يتم ذلك من خلال وضع معايير لبرامج التنمية المهنية، واستخدام أساليب ووسائل جديدة لتدريبهم، كما تناولت الدراسة بعض البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات في باكستان.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم أسلوب دراسة الحالة مع الاستعانة باستبيان، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها ما يلي:

- أهمية تحليل الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، كخطوة أساسية في تطوير برامج التنمية المهنية.

- تحديد الأهداف والغايات المراد تحقيقها من برامج التنمية المهنية، وضرورة مراعاة المواد المتاحة.

- التأكيد على أهمية عملية التقييم.

وانتهت الدراسة إلى وضع بعض التوصيات، كان أهمها ما يلي:

- الاستعانة بالمؤسسات العالمية في مجال تطوير التعليم الجامعي، لتقييم وتطوير برامج التنمية المهنية بشكل مستمر.

- عقد دورات تدريبية متخصصة في تكنولوجيا التعليم لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس في استخدامها في التدريس من جهة، وكيفية استخدامها في التدريب من جهة أخرى.

## ٧- أساليب النمو المهني المتبعة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية في مجالي التدريس والبحث العلمي، ٢٠٠٩م<sup>(١)</sup>.

هدفت الدراسة إلى تعرف برامج النمو المهني المتبعة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية وتحديدها، وبيان واستقصاء أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي والتخصص والرتبة الأكاديمية في أساليب النمو المهني لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية، قام الباحث باتباع المنهج الوصفي من خلال تطوير استبانة لتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئة التدريسية ضمت سبعة مجالات، احتوت على (٢٢) فقرة، جرى التأكد من صدقها وثباتها، وتطبيقها على عينة عشوائية عنقودية بلغ عدد أفرادها (٦٦) عضو هيئة تدريسية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توفر أساليب النمو المهني متوسطة عند أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية .

## ٨- "تحليل ممارسات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في باكستان"، ٢٠١١م<sup>(٢)</sup>.

هدفت الدراسة تعرف الجهود المبذولة من قبل الجامعات الحكومية في باكستان لتدريب أعضاء هيئة التدريس، وخاصة في ظل تغير معايير برامج التدريب المقدمة لأعضاء هيئة التدريس في عصر المعلوماتية. واستخدمت الدراسة أسلوب الدراسات المسحية، كما استعانت باستبيان كأداة رئيسة للدراسة، للتعرف على الأساليب المستخدمة في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.

١- جمال فواز العمري، أساليب النمو المهني المتبعة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية في مجالي التدريس والبحث العلمي، مجلة جامعة دمشق، دمشق، المجلد ٢٥، العدد ٤+٣، ٢٠٠٩، ص ص ٥٣٣-٥٧٣ .

٢- Hassan Danial Aslam, Analyzing Professional Development Practices for Teachers in Public Universities of Pakistan, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 2, No.4, Sept.2011.



وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- يتم وضع البرامج التدريبية للمتدربين دون الرجوع إليهم في تحديد احتياجاتهم، وقلة الفرص المتاحة لهم لتحقيق ممارسة التعاونية حتى تتكون لديهم القدرة على التخطيط وإنتاج المواد الدراسية .

**ومن أهم توصيات الدراسة:**

-وضع التنمية المهنية في مقدمة أولويات عمليات التخطيط والتطوير الجامعي.  
-ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس قبل البدء في وضع البرامج التدريبية.

٩- "التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء معاييرالمجلس الوطني الأمريكي لاعتماد تعليم المعلمين (NCATE)- تصور مقترح"، ٢٠١٢م<sup>(١)</sup>.

هدفت الدراسة التعرف على واقع التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء معايير المجلس الوطني الأمريكي لاعتماد تعليم المعلمين (NCATE) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب دلفاي حيث تم اختيار عينة قوامها عشرون فرداً، من خبراء التربية والإدارة والتخطيط التربوي، والجودة والاعتماد الأكاديمي في كليات التربية بالجامعات السعودية، وقد بينت نتائج الدراسة تدني جهود التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات السعودية، وأظهرت نتائج تطبيق أسلوب دلفاي أن مجالات التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات جاءت بدرجة أهمية كبيرة.

١ - عمير بن سفر عمير الغامدي، التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء معاييرالمجلس الوطني الأمريكي لاعتماد تعليم المعلمين (NCATE)- تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٢.

وأوصت الدراسة عدد من التوصيات، كان من أهمها ضرورة تأسيس مراكز متخصصة في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وتنفيذ برامج التنمية وفق خطط علمية معلنة.

١٠- "تصور مقترح لتطوير أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي"، ٢٠١٣م<sup>(٢)</sup>.

هدفت الدراسة إلى رصد واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، واتخذت الدراسة من المنهج الوصفي والمقارن منهجاً لها، وبلغت عينة الدراسة (٢٤٠) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة بخمس جامعات مصرية هي جامعة قناة السويس - جامعة عين شمس - جامعة المنصورة- وجامعة المنيا.

وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج كان أهمها ما يلي:

- مازالت أساليب التدريب في البرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تقتصر على مجرد المحاضرة والمناقشة.
- غلبة الطابع النظري على المحتوى التدريبي ولا يتضمن في كثير من الأحيان أي جوانب تطبيقية.
- قصور أساليب التقييم المستخدمة لتقييم أداء المتدرب على الاستبيان لتقييم أداء المدرب والبرنامج التدريبي.

### نتائج الدراسة الميدانية

١. قلة إتاحة الفرصة لحرية التعبير لأعضاء هيئة التدريس.
٢. انخفاض قدرة البعض على تحديد معايير مبتكرة وجديدة للتقويم.

<sup>٢</sup> - نشوة سعد محمد بسطويسي اللبودي، تصور مقترح لتطوير أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة قناة السويس، ٢٠١٣م.

٣. انخفاض نسبة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الندوات والمؤتمرات العلمية على المستوى المحلي والإقليمي أو العالمي، ويرجع ذلك ضعف قدرة بعض القادة الجامعيين على التكيف مع متطلبات عصر المعلومات.
٤. تتعارض برامج التطوير المهني إلى حد كبير مع السرعة الهائلة للتطور التكنولوجي والتقدم العلمي في مجال التطوير المهني، الذي يتمثل الهدف الرئيسي منه في الحصول على شهادة الترقية.
٥. عدم مسايرة برامج التنمية المهنية للاحتياجات المعنوية والمادية لأعضاء هيئة التدريس.
٦. ضعف وضوح دور برامج التنمية المهنية في التعلم الذاتي المستمر بالنسبة لبعض القادة.
٧. عدم اتباع وسائل مقننة لقياس أثر التنمية المهنية في ميدان العمل.
٨. برامج التنمية المهنية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس يغلب عليها البعد عن أرض الواقع في الكثير منها.
٩. قد يميل بعض القادة لتفضيل الأعمال التي تتميز بالجدة والابتكار والإبداع والأفكار الجديدة، إلا أن اللوائح والقواعد القديمة والروتين المعمول بها في الكليات والعادات والتقاليد السائدة قد لا يشجع هذه الأفكار الجديدة.
١٠. الثقافة الجامعية السائدة تعمل على إعاقة التنمية المهنية، ومن ثم انتشار ثقافة تقليدية تؤكد على التدريس التقليدي والانعزالية والفردية في العمل.
١١. وجود فجوة بين رؤية القيادات الجامعية لدورهم في تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا وبين الواقع الفعلي لأدائهم لأدوارهم على المستوى التطبيقي.

وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية وضعت الباحثة تصوراً مقترحاً لتفعيل دور القيادات الجامعية في تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا بجامعة قناة السويس في عصر المعلومات، تتضمن العناصر الآتية:

### المحور الأول: المنطلقات الفكرية للتصور المقترح

#### أ- مبررات التصور المقترح:

- يتسم عصر المعلومات بحالة من التعقيد وبحمل معلوماتي هائل، مما يفرض على الجامعة اكتساب مقنضيات تربوية جديدة.
- تحقيق الجامعة لرسالتها، وأهدافها، وتميزها يحتاج إلى عناصر بشرية متميزة، لذلك يجب أن تتال التنمية المهنية الاهتمام الأكبر من جانب القيادات الجامعية المواكبة لعصر المعلومات.
- الاهتمام بتطوير وتوفير شبكات التواصل التكنولوجي والاجتماعي، التي تضمن توفير الدعم والمعلومات والمعارف المهنية المطلوبة للإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس.
- تحديث معايير تقييم أداء عضو هيئة التدريس بصورة مستمرة ودورية بما يتناسب واحتياجاته الفعلية، واحتياجات المجتمع الجامعي حالياً ومستقبلياً.
- الاهتمام بالتنمية المهنية، والتنوع في أساليبها، وتوفير الفرص والخطط المستقبلية لتنمية أعضاء هيئة التدريس، وتطوير أدائهم ورفع قدراتهم.

#### ب- أهمية التصور المقترح:

- تتمثل أهمية التصور المقترح فيما يلي:
- معاونة المسؤولين بمؤسسات التعليم الجامعي والقيادات الجامعية على إعادة النظر في أساليب وصيغ جديدة، وآليات تسهم في تلبية التحديات والمتغيرات الحالية والمستقبلية التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس في عصر المعلومات.
- قد يساعد هذا التصور المقترح في تقديم المعلومات والتوجهات اللازمة للقيادات الجامعية للتعرف على احتياجات أعضاء هيئة التدريس وكيفية تلبيتها.
- يعد التصور المقترح أداة ودليل لتوضيح أهمية تطبيق اللامركزية بالجامعات المصرية عند تنفيذ برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، كسبيل لإحداث التغييرات المطلوبة نحو تفعيل لامركزية التعليم الجامعي.

#### ج- أهداف التصور المقترح:

- إحداث تغيير في نمط قيادة القائد الجامعي من الممارسة التقليدية إلى القيادة القادرة على التأثير في الآخرين، وتحقيق مزيد من اللامركزية والصلاحيات في اتخاذ القرارات.
- رسم إستراتيجية بعيدة المدى يمكن للقيادات الجامعية من خلالها أن تمارس دورها في إصلاح وتطبيق برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
- تحسين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس نحو برامج التنمية المهنية من خلال تقديم برامج متطورة تتماشى والثورة المعلوماتية.
- أن تعمل القيادات الجامعية على أن تتصف ببرامج التنمية المهنية ( بالشمولية والتكامل - الاستمرارية - المعيارية - المشاركة - المرونة - الوظيفية ).

#### المحور الثاني: مكونات التصور المقترح

يتكون التصور المقترح من محورين مرتبطين بمحاور الدراسة الميدانية كما يلي:

##### أولاً: تطوير النمط القيادي للقائد الجامعي في ضوء عصر المعلومات

للقيادات الجامعية دور فعال في ظل الثورة المعلوماتية والمعرفية تجاه إعداد الكوادر المدربة والقادرة على استيعاب متغيرات عصر المعلومات، والتعامل معها بكفاءة وفعالية وتمثل المكونات الفرعية والخاصة بتطوير النمط القيادي للقائد الجامعي في ضوء عصر المعلومات فيما يلي:

أ. دعم أعضاء هيئة التدريس.

أشارت نتائج الدراسة الميدانية حول دعم القيادات الجامعية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس قلة إتاحة الفرصة لحرية التفكير، وحرية التعبير لأعضاء هيئة التدريس، وانخفاض نسبة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الندوات والمؤتمرات العلمية على المستوى المحلي والإقليمي أو العالمي، وفي ضوء ذلك ارتأت الباحثة أن دعم أعضاء هيئة التدريس يمكن أن يتحقق من خلال الآتي:

١. توفير مناخ فكري وثقافي يسمح بحرية التعبير، وحرية التفكير وتقرير المصير، من خلال الاجتماعات والأنشطة المختلفة.

٢. توفير بيئة اجتماعية صالحة لتقبل الأفكار الجديدة لأعضاء هيئة التدريس وخاصة الجدد.

٣. تطوير الجامعة مما يسمح من التكيف والتأقلم مع متغيرات عصر المعلومات.

٤. دعم العلاقات الانسانية بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس بشكل إيجابي.

٥. تكليف أعضاء هيئة التدريس ببعض المهام والمسئوليات التي تتحدى قدراتهم، وتستثير دافعيتهم نحو مزيد من الأداء.

**ب. تمكين أعضاء هيئة التدريس.**

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية ندرة وجود آلية موضوعية ضمن اجراءات توزيع المناصب، وقلة الاستشارات الداخلية والخارجية، وفي ضوء ذلك ارتأت الباحثة أن تمكين أعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس، يمكن أن يتحقق من خلال ما يلي:

١. تغيير الوضع القائم لهرم القوة في الجامعة، أي توسيع نطاق السلطة ونقل القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي.

٢. البعد عن البيئة الصارمة التي تركز على التطبيق المرضي للقوانين واللوائح التقليدية.

٣. تجنب الغموض وتوفير بيئة مشجعة على التمكين، وتدريب أعضاء هيئة التدريس على قيادة التمكين.

٤. توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية الاختيار.

**ج. توفير نظام فعال للتحفيز.**

أشارت نتائج الدراسة الميدانية حول حفز أعضاء هيئة التدريس بضعف مكافأة أعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس، ومن ثم الافتقار إلى كثير من المهارات الفردية للإبداع والابتكار وإنتاج المعرفة، وقلة توافر الحاجات الأساسية لعضو هيئة التدريس، كما يغلب الروتين والبيروقراطية في تسير الأعمال لدي البعض من القيادات بالجامعة، وفي ضوء ذلك ارتأت الباحثة أن توفير نظام فعال لحفز أعضاء هيئة التدريس يمكن أن يتحقق من خلال الآتي:

١. تحديد الهدف من تقديم الحوافز لأعضاء هيئة التدريس، وتقديم الحوافز، بناءً على التقويم الموضوعي لأعضاء هيئة التدريس وبما يتناسب مع مجهودهم وطبيعة عملهم.
٢. اتباع سياسة واضحة للتحفيز من خلال مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضعها، وعلمهم بها لتشجيع التميز والكفاءة بالجامعة.
٣. الإلمام بدوافع الأعضاء، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، من خلال تحريك سلوكهم وتعزيزه وتوجيهه أو تعديله إن أمكن.
٤. مشاركة أعضاء هيئة التدريس في بناء خطط التحفيز وفقاً للأهداف التي يقومون بتحقيقها، والتي تتميز بقابليتها للقياس والتطبيق.
٥. تعدد وتنوع صيغ التحفيز وابتعادها عن الروتين بشكل يمثل إضافة إلى الأجر الاساسي بما يحقق زيادة في الأداء.

#### د.تقويم الأداء

بناء نظم تقويم فاعلة هو أحد مهام القيادات الجامعية، وتحقيق ذلك يتطلب تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالكليات بطرق متنوعة وفي ضوء معايير واضحة وموضوعية وشاملة، وقد أوضحت نتائج الدراسة الميدانية ضعف قدرة بعض القيادات الجامعية بجامعة قناة السويس على توفير نظام فعال للتحفيز، والقصور في متابعة وتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وفي ضوء ذلك ارتأت الباحثة أن تقويم الأداء يمكن أن يتحقق من خلال ما يلي:

١. تحديد المشكلات التي تعترض أداء أعضاء هيئة التدريس، وتشخيصها ومن ثم علاجها.
٢. المتابعة المستمرة لأعمال عضو هيئة التدريس لتحديد نقاط القوة والتأكيد عليها، وكذلك نقاط الضعف ومحاولة علاجها، ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة.
٣. تقييم الأداء بصورة دورية وبشكل منظم، والتأكيد على الرقابة الذاتية.

٤. التكامل بين السلطات وحجم المسؤوليات المنوطة بعضو هيئة التدريس، مع التركيز على ربط مهام عضو هيئة التدريس بالنتائج المحققة والاستفادة منها.
٥. منح أعضاء هيئة التدريس الفرصة الكافية لتقويم أدائهم وأفكارهم وإنجازاتهم ذاتياً.

### ثانياً: نشر ثقافة التنمية المهنية بجامعة قناة السويس

نشر ثقافة التنمية المهنية بجامعة قناة السويس يتطلب أن تقوم كل القيادات الجامعية بالجامعة بوضع خطة للتنمية المهنية تتبع من حاجات أعضاء هيئة التدريس، هذا فضلاً عن ضرورة تشجيع التنمية المهنية الذاتية لأعضاء هيئة التدريس، وتتمثل المكونات الفرعية والخاصة بنشر ثقافة التنمية المهنية بجامعة قناة السويس فيما يلي:

#### أ. دوافع التنمية المهنية

أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى ضعف برامج التنمية المهنية بالجانب التطبيقي للمهارات العلمية، واقتصارها على الجوانب النظرية، إضافة إلى أتباع أساليب تقليدية في برامج التدريب مثل المحاضرات، وفي ضوء ذلك ارتأت الباحثة أن دوافع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس يمكن أن تتحقق من خلال ما يلي:

١. التهيئة النفسية لأعضاء هيئة التدريس للالتحاق ببرامج التنمية المهنية.
٢. الارتقاء بمستوى كفاءة أعضاء هيئة التدريس فعلياً، من خلال التأكيد على النواحي مهارية، والاهتمام بالجوانب التطبيقية.
٣. المشاركة في تخطيط وتقديم البرامج التدريبية بالتعاون بين مختلف الكليات بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس بها، عن طريق الاستعانة بأساتذة متخصصين وعلى درجة عالية من الكفاءة في مجال التدريب والتنمية المهنية.
٤. التكامل والبعد عن التكرار بين ما درسه عضو هيئة التدريس وما يتدرب عليه في البرنامج التدريبي.

٥. المراجعة الدورية للبرامج المقدمة بما يتلائم ومستجدات عصر المعلومات المستمرة.

#### ب. متطلبات التنمية المهنية



أوضحت نتائج الدراسة الميدانية ضعف إيمان البعض بأهمية أساليب التنمية المهنية في تزويد أعضاء هيئة التدريس بالأفكار الجديدة والمبتكرة، كما أن توفير السبل لمساعدة الأعضاء على أداء مهامهم بفاعلية لا يحدث بصورة دائمة، وفي ضوء ذلك ارتأت الباحثة أن متطلبات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس، يمكن أن تتحقق من خلال ما يلي:

١. تشجيع القيادات الجامعية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مشاريع البحوث والمنح البحثية التي تطرحها بعض المؤسسات والهيئات المعنية بمجال التنمية المهنية.

٢. إعداد خطة شهرية على مستوى الأقسام لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لأعضاء هيئة التدريس في كل كلية على حدى بالجامعة، لتزويدهم بالمعارف والمهارات التي يتطلبها عصر المعلومات.

٣. مراعاة التوازن بين الأهداف التدريبية واحتياجات المتدربين والمحتوى التدريبي عند اختيار أساليب التنمية المهنية.

٤. الاعتماد في ذلك على التخطيط الاستراتيجي عند التخطيط لبرامج وأساليب التنمية المهنية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس.

٥. معالجة قضايا ومشكلات التنمية المهنية في بحوث ومؤلفات أعضاء هيئة التدريس.

٦. تشجيع القدرات الإبداعية ورفع مستوى وكفاءة أداء عضو هيئة التدريس في مهنته، والعمل على تطوير أدائه، مع إعداده بمهارات المختلفة.

٧. وإجراء دراسات مسحية للتعرف على المشكلات الملحة وترتيب أولوياتها لتلبية هذه المتطلبات بشكل متوازن.

### ج. أساليب التنمية المهنية

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية، قلة إتباع وسائل مقننة لقياس أثر برامج التنمية المهنية في ميدان العمل، إضافة إلى قلة وضوح أهمية التعلم الذاتي المستمر بالنسبة

لبعض، وقلة توافر برامج مهارات التقويم الذاتي وتقويم الغير، وفي ضوء ذلك أرتأت الباحثة ما يلي:

١. اختيار أساليب التدريب والمواد التدريبية المناسبة في البرامج التدريبية.
٢. وضع المحتوى التدريبي من خلال مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة.
٣. تصميم البرامج على أساس التعليم الذاتي والمستمر.
٤. فتح قنوات مشتركة لتبادل الخبرات مع المؤسسات المعنية في مجال التنمية المهنية.
٥. الاستفادة من تكنولوجيا الحديثة، والاهتمام بالوسائط المطبوعة بكافة أنواعها من كتب ومجلات علمية ونشرات عن البرامج التدريبية.
٦. استخدام أساليب متنوعة تساعد على حسن عرض المحتوى التدريبي.
٧. التقويم المستمر لمحتوى وأساليب البرامج التدريبية.

#### د. معوقات التنمية المهنية

أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى قلة الميزانية والإمكانيات والموارد المادية، كثرة الأعباء الوظيفية لعضو هيئة التدريس، انفصال برامج التنمية المهنية عن الحاجات الفعلية لعضو هيئة التدريس، ولذلك ارتأت الباحثة أن تلافي معوقات التنمية المهنية يمكن أن يتم من خلال ما يلي:

١. الدقة والموضوعية وتجنب الشكلية والروتين في تقارير القيادات بجامعة قناة السويس.
٢. تطبيق اللامركزية في تخطيط وتنفيذ وتقويم برامج التنمية المهنية بالجامعة.
٣. مراعاة الوقت والمكان المناسب والمجهز للمتدربين، بحيث لا يتعارض مع عملهم الأكاديمي والإداري.
٤. إعداد الكوادر التدريبية اللازمة لبرامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.
٥. مراعاة الاختيار الدقيق لمقدمي برامج التنمية المهنية في مراكز التدريب.

٦. الأخذ بآراء أعضاء هيئة التدريس في تحديد احتياجاتهم التدريبية المختلفة.  
٧. تنوع أساليب وإجراءات وأنشطة وبرامج التنمية المهنية والأخذ بأساليب التنمية المهنية الحديثة، ومراعاة تكاملها، وارتباط البرامج بالتخصصات النوعية لأعضاء هيئة التدريس.

٨. الفصل بين برامج التنمية المهنية ومتطلبات الترقية لأعضاء هيئة التدريس،

### المحور الثالث: آليات تنفيذ التصور المقترح

ولنتمكن من تنفيذ عناصر التصور المقترح ترى الباحثة وضع الآليات الآتية:

#### ١. فيما يتعلق بدعم أعضاء هيئة التدريس

- دعم قنوات الاتصال المفتوح بين المستويات التنظيمية المختلفة مما ييسر سرعة تدفق المعلومات.

- توفير الدعم لأعضاء هيئة التدريس من قبل القيادات الجامعية والزملاء في العمل، ومساندتهم لتطوير أدائهم وأداء الجامعة.

- تشجيع القيادات الجامعية لأعضاء هيئة التدريس وتقديرهم ودعمهم، وتشجيع روح المبادرة، ومساندتهم للأفكار الجديدة، مما ينعكس على رضا الأعضاء والتزامهم.

#### ٢. فيما يتعلق بتمكين أعضاء هيئة التدريس

- وضع سياسات للتنمية المهنية تتيح تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، وأهداف التغيير المطلوب، وتمنح لهم قدر من الحرية في العمل وتحسين الأداء.

- تحديد الأدوار والمهام المكلف بها أعضاء هيئة التدريس بشكل دقيق، لتفادي التداخل.

- تحديد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس بشكل تدريجي.

- توضيح الأسباب وراء تبني مدخل التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس.

#### ٣. فيما يتعلق بتحفيز أعضاء هيئة التدريس

- تحديد أسس ومعايير المكافآت والحوافز للأعضاء المتميزين.

- تحفيز أعضاء هيئة التدريس على قبول السلطة المفوضة لهم لإنجاز المهام المكلفين بها.

- الاعتراف بإنجازات أعضاء هيئة التدريس عند نجاحهم في استخدام السلطة المفوضة إليهم.

#### ٤. فيما يتعلق بتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس

- أن يكون التقويم جزء من أجزاء البرنامج التدريبي، على أن تتنوع أساليب وإجراءاته.

- أن يكون شاملاً لعملية التدريب وما بعدها.

- أن يعد أعضاء هيئة التدريس على تقويم أدائهم بأنفسهم، وتقويم زملائهم بموضوعية ضمن البرنامج التدريبي.

#### ٥. فيما يتعلق بدوافع التنمية المهنية

- الفصل بين برامج التنمية المهنية ومتطلبات الترقية.

- استيعاب البرامج كل التخصصات ومناسبة كل توقعات أعضاء هيئة التدريس.

- تسهيل حضور المؤتمرات والندوات العلمية باستمرار، وتوفير الدعم المادي والمعنوي للمشاركين، والتميزين، والأكفاء، و مراعاة الاختيار الدقيق لمقدمي برامج التنمية المهنية في مراكز التدريب..

- إعداد خطة شهرية على مستوى الأقسام لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للأعضاء.

#### ٦. فيما تعلق بمتطلبات التنمية المهنية

- نشر الوعي بأهمية التنمية المهنية بين أعضاء هيئة التدريس.

- تدرج مستويات البرامج بحيث يكون النجاح في إحداها وسيلة للالتحاق بالبرامج التالية.

- وإجراء دراسات مسحية للتعرف على المشكلات الملحة وترتيب أولوياتها.

- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في التدريب وتكنولوجيا المعلومات لصياغة المحتوى التدريبي لبرامج التدريب الإلكتروني.

#### ٧. فيما يتعلق بأساليب التنمية المهنية

- تحسين وتفعيل البرامج بحيث تتناسب مع التقييم المستمر المتسارع في عصر المعلومات.

- استخدام أساليب متنوعة تساعد على حسن عرض المحتوى التدريبي.

- تنوع وتعدد أساليب التقييم المستخدمة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، وكذلك أهمية تقييم محتوى التدريب والمدرسين.

- تطوير المقررات التي تهتم بالتنمية المهنية بشكل مستمر.

#### ٨. فيما يتعلق بمعوقات التنمية المهنية

- تحمل الجامعة جزء من تكلفة الدورات من خلال الوحدات ذات الطابع الخاص.

- إمداد مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالأجهزة والأدوات اللازمة لقيام المتدربين بالأنشطة والتطبيقات العملية التي يتدربون عليها نظريا مثل توافر الوسائط التكنولوجية الحديثة بقاعات التدريب.

-دراسة الاحتياجات التدريبية للفئات المختلفة بالجامعة، وتحديد الإمكانيات التدريبية، والبشرية والمادية.

- مراعاة التجانس بين المتدربين من حيث المستوى الأكاديمي والمهني ومستوى الخبرة.

#### المحور الرابع: متابعة تطبيق التصور المقترح

وتتم من خلال بعض الآليات على النحو التالي:

- المتابعة المستمرة لأداء القيادات الجامعية في تطبيق التصور المقترح.

- تزويد القيادات الجامعية بكل ما هو جديد ومتطور من تقنيات ومعلومات لتسهيل عملهم في دعم أعضاء هيئة التدريس مهنيًا.

- تصحيح ما يصادف من قصور في مجال التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.

- فتح قنوات اتصال بين الجامعة وغيرها من الجامعات، لضمان توافر الدعم المعنوي والمعرفي والمادي.
- ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال
- تحديد خطة زمنية للتنفيذ.
- وضع قواعد معلنة للقيادات الجامعية للمساعدة في تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا.
- كتابة تقارير دورية لمتابعة أداء القيادات الجامعية مع أعضاء هيئة التدريس في مجال التنمية المهنية.
- المتابعة المستمرة لأداء القيادات الجامعية في تطبيق التصور المقترح.
- تصحيح ما يصادف من قصور وفق التغيير المستمر لعصر المعلومات.

## المراجع

١. ابن منظور، لسان العرب، المجلد السادس، ج ٤٩، دار المعارف ، القاهرة، ١٩٨١.
٢. أحمد بن محمد بن علي الفيومي، المصباح المنير، القاهرة، دار الحديث، ٢٠٠٠.
٣. إبراهيم السيد العويلي، التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس والجودة والاعتماد المؤسسي والمهني بكليات التربية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع ٦٩، يناير ٢٠٠٩.
٤. بشير عريبات، أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ( كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرون، ع ٢٤، يونيو ٢٠١٢.
٥. بيومي محمد ضحاوي، مقدمة في مناهج البحث، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٠.

٦. -، وسلامه عبد العظيم حسين، التنمية المهنية للمعلمين مدخل جديد نحو إصلاح التعليم، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٩.
٧. جامعة الدول العربية، الأمانة العامة لإدارة العمل الجماعي، معجم مصطلحات التنمية الاجتماعية والعلوم المتصلة بها، القاهرة، ابريل ١٩٨٣.
٨. جمال فواز العمري، أساليب النمو المهني المتبعة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية في مجالي التدريس والبحث العلمي، مجلة جامعة دمشق، دمشق، المجلد ٢٥، العدد ٣+٤، ٢٠٠٩.
٩. جمهورية مصر العربية، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، النشرة السنوية، الطلاب المقيدون- أعضاء هيئة التدريس للتعليم العالي (٢٠١٥/٢٠١٦)، سبتمبر ٢٠١٧.
١٠. -، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، الطبعة العشرون المعدلة، ٢٠١٥.
١١. حسن محمد حسان وعلي عبد ربه حسين، أبعاد القيادة الجامعية لدى عمداء كليات التربية وعلاقتها بالتطوير المؤسسي، مجلة كلية التربية، العدد ٧٣، الجزء الأول، جامعة المنصورة، مايو ٢٠١٠.
١٢. صبحي شعبان شرف، دور رئيس القسم الأكاديمي في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بإنتاجيتهم الأكاديمية دراسة حالة بجامعة المنوفية، الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين: الواقع والرؤى " المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس) ٢٦-٢٧ نوفمبر ٢٠٠٦، القاهرة، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي، ٢٠٠٦.
١٣. طارق عبد الرؤف عامر وإيهاب عيسي المصري، القيادة التربوية ومهارات التعلم، القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع، ٢٠١٣.
١٤. عمير بن سفر عمير الغامدي، التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء معايير المجلس الوطني الأمريكي لأعتماد تعليم

- المعلمين (NCATE) - تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية،  
جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٢.
١٥. ماجد عبد المهدي محمد مساعدة، الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات  
ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات  
الإنسانية، الزرقاء الأردن، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني ٢٠١١.
١٦. محمد الحراحشة وعبد الفتاح صالح خليفات، علاقة النمط القيادي الممارس لدى  
رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي مؤتة وآل البيت بإستراتيجيات إدارة الصراع  
التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة كلية التربية، جامعة  
الإمارات العربية المتحدة، ع ٢٦، ٢٠٠٩.
١٧. محمد، علي عاشور، درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس  
من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك، مجلة جامعة دمشق،  
دمشق، المجلد ٢٨، ع ٣، ٢٠١٢.
١٨. محمد علي نصر، رؤية مستقبلية للنهوض بالتعليم الجامعي الخاص لتحقيق  
الجودة الشاملة، الإسماعيلية، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ع ١٠، يناير  
٢٠٠٨.
١٩. نشوة سعد محمد بسطويسي اللبودي، تصور مقترح لتطوير أساليب التنمية  
المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بالجامعات المصرية في ضوء معايير  
الجودة والاعتماد الأكاديمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة قناة  
السويس، ٢٠١٣م.
٢٠. هدى حسن يحيى العلفي، نظام تدريبي مقترح للقيادات الجامعية اليمينية في ضوء  
نظرية القيادة التحويلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس ، كلية  
التربية، ٢٠٠٩.



٢١. هدية مصطفى عبد الحميد محمد برهام، التنمية المستدامة للقيادات الأكاديمية بكليات التربية في مصر من منظور التربية الدولية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط، كلية التربية بالوادي الجديد، ٢٠١٢.

22. Alshammari, Majed., How Leadership Styles Impact and Influences the Development of Faculty members' Master dissertation at University of Hul, 2012.

23. Golding, L. & Gray, I. Continuing professional development for clinical psychologists : A practical handbook. The british psychological society. Oxford: Blackwell publishing, 2006.

24. Hassan Danial Aslam, Analyzing Professional Development Practices for Teachers in Public Universities of Pakistan, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 2, No.4, Sept. 2011.

25. Shafritz , Jay M. etal , the facts on file Dictionary of Education, New York , Harper and Raw 1998.

26. Zarrin S. Siddiqui. Faculty Development: A Step towards Quality and Excellence. Journal of Quality and Technology Management, Vol 5, Issue 2, Dec, 2009.

أنماط القيادات الجامعية وعلاقتها بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في عصر المعلومات -دراسة حالة  
على جامعة قناة السويس أ.د بيومي محمد ضاوي أ.د كمال عبد الوهاب أحمد أ. عبير محمد إمام مطر