

آليات تفعيل ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق التنافسية العالمية (دراسة حالة بجامعة الفيوم)

إعداد

د. منى شعبان عثمان

أستاذ مساعد الإدارة التربوية

وسياسات التعليم بكلية التربية - جامعة الفيوم

ملخص الدراسة:

نبعت مشكلة الدراسة من تراجع مركز مصر في تقارير التنافسية العالمية، لاسيما مؤشر التعليم العالي والتدريب، ومن وجود بعض جوانب القصور في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم من بينها سيطرة النمط المركزي، ضعف مشاركة العاملين في القيادة، بالإضافة إلى قصور في توظيف تكنولوجيا المعلومات، وغياب سياسة واضحة لتنمية الموارد البشرية بالجامعة.

وهدفت إلى دراسة حالة جامعة الفيوم من خلال استقراء الخلفية التاريخية والاقتصادية والاجتماعية لإقليم الفيوم وجامعته وأقسامها الأكاديمية، والوقوف على واقع القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؛ للتوصل إلى آليات مقترحة لتحقيق ممارسات القيادة التنموية لديهم.

طبقت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات الزراعة، والخدمة الخدمية الاجتماعية، والعلوم، ودار العلوم بجامعة الفيوم. وتوصلت إلى أن ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الفيوم تتوافر وفقاً للترتيب التالي: الإجراءات الإدارية، الفعالية الإدارية، أسلوب الإدارة، ثم طبيعة الاتصال، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير القسم العلمي. فضلاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة فيما يتعلق بكافة الممارسات المتعلقة بأسلوب الإدارة،

الإجراءات الإدارية، الفعالية الإدارية، وطبيعة الاتصال، ومن ثم صياغة آليات تنفيذية لدعم ممارسات القيادة التنموية المتعلقة بهذه المجالات الأربع سالفه الذكر.

**Mechanisms for boosting the Practices of Developmental
Leadership for Academic Department Heads for International
Competitiveness Achievement
(A Case Study from Fayoum University)**

Summary of Study

The Problem of this study results from the retreat of Egypt's place in the reports of international competitiveness, particularly the factor of Higher Education and Training, and also from the presence of some aspects of malfunction in the performance of the academic department heads at Fayoum University. Of such are the dominance of centralism, and weak participation of employees in leadership, as well as the incompetence in making the best use of technology, and also the absence of clear politics for the development of human resources of university.

This study aimed at studying a case from Fayoum University through extrapolation of the historical, social and economic background of the university and its academic departments, and identifying the status quo of developmental leadership of the heads of academic departments according to the viewpoints of the teaching staff. This is carried out with the objective of identifying a mechanism proposed for the achievement of their developmental practices.

The study has been applied to a sample of teaching staff at the Faculty of Agriculture, and the Faculty of Social Work, and The Faculty of Science, and the Faculty of D Arabic Language Studies (Dar Al-Olum), at Fayoum University. Furthermore, the study concluded that the developmental practices of heads of the academic department at Fayoum University. Their practices were based on the following order: administrative measures, administrative effectiveness, method of management, and nature of communication. Moreover, this study has demonstrates there are differences of statistical significance between the heads of the academic department at Fayoum University, according to the scientific section variable. Additionally, there are differences of statistical significance between the subjects pertaining practices related to method of management, administrative measures, administrative effectiveness, and nature of communication. Therefore, implementation methods have been formulated to support the practices of developmental leadership in the aforementioned four areas.

آليات تفعيل ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق التنافسية العالمية (دراسة حالة بجامعة الفيوم)

إعداد

د. منى شعبان عثمان

أستاذ مساعد الإدارة التربوية

وسياسات التعليم بكلية التربية - جامعة الفيوم

مقدمة:

أن التوجه نحو التنافسية بكافة مضامينها التنموية، الاقتصادية، الابتكارية، والتقنية، على كافة المستويات الفردية، الجماعية والمؤسسية، أضحت ضرورة في ظل التطورات التكنولوجية والمعرفية المعاصرة. ومن ثم فإن رفع معدلات تنافسية التعليم العالي تعد إحدى الأولويات المعاصرة للتطوير. حيث " احتلت مصر المرتبة (١١٥) من إجمالي (١٣٨) دولة في تقرير التنافسية العالمي ٢٠١٧م، وتقدمت بمعدلات طفيفة في مجال التعليم العالي والتدريب، من المركز (١١١) عام ٢٠١٤م، إلى المركز (١١٢) عام ٢٠١٦م، مما جعل هذا المركز يعد أقل في مستوى الأداء من الاقتصادات المماثلة." (١)

وتعد القيادة التنموية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الجامعة التي تستهدف تحقيق التنافسية على كافة المستويات المحلية، الإقليمية، والعالمية، ذلك أن التنافسية - في الأساس - ترتبط ارتباطاً مباشراً بتطلعات القادة الجامعيين وفكرهم وتوجهاتهم الاستراتيجية في إطار من التنمية والتطوير المستمرين لكافة الثقافات المتباينة في البيئتين الداخلية والخارجية للتنظيم الجامعي. وتتولى قيادات أكاديمية إدارة شؤون الجامعات وكلياتها والأقسام التابعة لها طبقاً لما نص عليه قانون تنظيم الجامعات حيث نصت المادة (١١) منه على أن " يتولى إدارة كل قسم من أقسام الكلية أو المعهد التابع للجامعة، مجلس القسم ورئيس القسم." (٢)

كما نصت المادة (١٤) من ذات القانون على أن " القيادات المبينة في هذا القانون تتولى -كل في دائرة اختصاصه- مسؤولية تيسير العمل الجامعي وانطلاقه بما يحقق أهداف الجامعة في حدود القوانين واللوائح والنظم المقررة." (٣)، ومن ثم تقع على عاتق رؤساء الأقسام الأكاديمية مسؤولية تيسير أمور الأقسام لتحقيق أهدافها بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

والجامعات بوضعها الحالي- شأنها شأن كافة المؤسسات التعليمية المعاصرة- تتوفر بها أربعة أنواع من القيادة، القيادة الكلاسيكية التي تبنى على الشخصية المؤثرة للقائد وتستعمل القوة، والقيادة التحويلية تلك التي توظف المهارات الشخصية لدى القائد، والقيادة التنبؤية وتبنى على أساس الأفكار التنبؤية للقائد، والقيادة العضوية التي تراعي حاجات كافة أعضاء التنظيم الجامعي؛ بما يسهم في توزيع السلطة والاختصاصات، ويتيح تدخل كل شخص داخل التنظيم في عملية القيادة. (٤)

ومع ذلك فإن التدهور المطرد في أداء الجامعات الحكومية أثر على القدرة التنافسية العالمية لمصر فهي تختلف عن العديد من الدول الأخرى النامية في مؤشرات مثل عدد براءات الاختراع وعدد المقالات العلمية المنشورة لكل باحث. (٥)، ويقع على عاتق رؤساء الأقسام الأكاديمية مهمة حفز وتشجيع أعضاء هيئة التدريس وتوفير البيئة الأكاديمية المناسبة لزيادة النشر ودعم الإبداع العلمي.

ونظراً لما تعانيه الجامعات المصرية من انخفاض في مستويات الأداء والإنجاز طبقاً لما أشار إليه مؤشر التنافسية العالمي، تعد القيادة التنموية إحدى المداخل الإدارية المعاصرة التي تنشأ إحداهن التغيير وتحقيق التنافسية، ذلك أنها "تفعل استخدام أسلوب التحفيز، وتهتم بجاقات الأفراد داخل التنظيم، ولدى القائد حال توظيفها شخصية إدراكية، ومهارات استراتيجية متنوعة تبدو جلية في المستويات المختلفة من التدرج التنظيمي، كما أنها تعد استثماراً في رأس المال البشري، وهي وسيلة لإنجاز النجاح، حيث تمارس فيها أدوار القيادة ضمن فرق عمل صغيرة ومشاركين ممارسين، ويمكن من خلال ممارستها تطبيق أفضل الممارسات، كما توفير بيئة تنظيمية فعالة تضمن استمرارية النمو والتطوير المؤسسي." (٦)

ولكون تحقيق تنافسية الجامعات مرتبطاً بالعنصر البشري، وكون " تقييم واعتماد الأداء بالجامعات يركز على النشر العلمي في مجالات ذات معامل تأثير، وبراءات الاختراع الموثقة، والحصول على منح للبحوث." (٧)

أضحى دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بالغ الأهمية في تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعارف والمهارات بهدف تمثيتهم ذاتياً، وتحقيق كفاءتهم، وحفزهم في اتجاه الإبداع العلمي. وأضحى التوجه نحو تفعيل ممارسات القيادة التنموية لديهم ضرورة تتطلبها مقتضيات التطوير، ورفع معدلات تنافسية الجامعات، انطلاقاً من التوجه نحو تطوير القيادة الجامعية في أدنى مستوياتها.

مشكلة الدراسة:

نبعت مشكلة الدراسة من تراجع ترتيب مصر في تقارير التنافسية العالمية - على مستوى الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، والذي يعد مؤشراً لدعم توجهات إدارية معاصرة وفعالة تستهدف تحسين موقع مصر بين تلك الدول، بتعزيز تنافسية التعليم العالي. (٨)

كما نبعت من وجود بعض جوانب القصور التي تواجه القادة، في مختلف مستويات القيادة الجامعية الأكاديمية، مع تعدد إجراءات تطوير القيادة وضعف قدرة بعض الجامعات أو كلياتها وأقسامها على المحافظة على استمرارية إجراءات التطوير، في ظل ممارسة القيادة التقليدية.

ونظراً لمحورية دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في مجال تعزيز تنافسية التعليم الجامعي، فإن القصور في أدائهم يعد عائقاً أمام تحقيق التنافسية، وهناك العديد من نتائج الدراسات التي أشارت إلى بعض جوانب القصور هذه، ومن بينها ما يلي:

- أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يؤدون مهامهم الإدارية بدرجة متوسطة. (٩)
- ضعف توافر الاستقلالية لدى رؤساء الأقسام في مجال اتخاذ القرار الأكاديمي، مما ينتج عنه ضعف الابتكار وإنتاج المعرفة، والتفوق في المجالات الأكاديمية والبحوث العلمية. (١٠)

- تمسك بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية بالأنماط الإدارية التقليدية، وقلة رغبتهم في المشاركة في السلطة.

- تسلط بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية وضعف الاتصال بينهم وبين المرؤوسين.

- ضعف الثقة التنظيمية، نتيجة لضعف تلبية رغبات المرؤوسين.^(١١)

ومن ثم فإن جوانب القصور في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية تعود بالدرجة الأولى إلى ضعف استقلالياتهم في اتخاذ القرار، واتباع أساليب تقليدية في القيادة، وضعف رغبة البعض منهم في المشاركة في مجال القيادة.

وجامعة الفيوم ليست بمعزل عن بعض جوانب القصور في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية فلديها بعض من هذه الجوانب، ومنها "سيطرة النمط المركزي، وضعف التوجه نحو المشاركة في القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية".^(١٢)

فضلاً عن "ضعف قنوات الاتصال بالمجتمع، وضعف صور وأشكال التعاون بين الأعضاء، وقصور في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى بعض رؤساء الأقسام، وغياب سياسة واضحة لتنمية الموارد البشرية بالقسم العلمي".^(١٣)

ونظراً لأن مدخل القيادة التنموية يتيح الفرصة لدى القادة الأكاديميين لتحسين أداء المشاركين بتحسين بيئة العمل التي توفر التنمية الذاتية إبان النشاطات المتنوعة والمتكاملة، ومن ثم تحقيق الاعتراف لديهم وتحسين مستويات إنجازهم.^(١٤)؛ فإنها تعد السبيل الأمثل لتخطي نمطية القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الفيوم، والتغلب على بعض جوانب القصور في أدائهم لتحقيق التنافسية العالمية.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الأسئلة التالية:

- ما القيادة التنموية من منظور أدبيات الفكر الإداري التربوي المعاصر؟
- ما التنافسية العالمية للجامعات من منظور أدبيات الفكر الإداري المعاصر؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية- الكلية- القسم العلمي- عدد سنوات الخبرة)؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين ممارسات أبعاد القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما الخلفية التاريخية والاقتصادية والاجتماعية لجامعة الفيوم وأقسامها الأكاديمية؟
- ما آليات تفعيل ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم لتحقيق التنافسية العالمية؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

- تعرف مدخل القيادة التنموية من منظور الأدبيات التربوية المعاصرة، والوقوف على الأطر النظرية المتعلقة به.
- عرض إطار نظري حول التنافسية العالمية من منظور الفكر الإداري المعاصر.
- الوقوف على واقع ممارسة القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الفيوم.
- إلقاء الضوء على الخلفية التاريخية والاقتصادية والاجتماعية لإقليم الفيوم وجامعته وأقسامها الأكاديمية.
- التوصل إلى آليات مقترحة لتفعيل ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الفيوم لتحقيق التنافسية العالمية.

أهمية الدراسة:

فيما يلي عرض لأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة الحالية:
تمثلت الأهمية النظرية للدراسة الحالية في عرض إطار نظري حول مدخل القيادة التنموية بالمؤسسات التعليمية باعتباره أحد المداخل الإدارية المعاصرة والتي يمكن من خلاله تحقيق التنافسية العالمية، وضمان استمراريتها.
بينما تمثلت الأهمية التطبيقية في دراسة حالة جامعة الفيوم؛ سعياً لتفعيل ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بها، فضلاً عن أهمية الدراسة الحالية للباحثين

في مجال الإدارة الجامعية، والمستفيدين من خدماتها، لاسيما رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الفيوم.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على القيادات الأكاديمية التي تتولى منصب

رئيس القسم الأكاديمي (العلمي)، دون القيادات الأكاديمية الوسطي (عمداء الكليات ووكلائها) أو العليا (رئيس الجامعة ونوابه)، أو القيادات الإدارية (من الإداريين العاملين بالجامعة)

الحدود المكانية: تم تطبيق إجراءات الدراسة الميدانية، بكليات الزراعة والعلوم، وتمثل الكليات العملية، ودار العلوم والخدمة الاجتماعية، وتمثل الكليات النظرية بجامعة الفيوم.

الحدود الزمانية: تم إجراء التطبيق الميداني في العام الجامعي ٢٠١٨ / ٢٠١٩ م.

منهج الدراسة وأداتها:

تم استخدام منهج دراسة الحالة، لدراسة حالة جامعة الفيوم وأقسامها الأكاديمية. حيث " يهتم منهج دراسة الحالة بتجميع الجوانب المتعلقة بشيء أو موقف واحد على أن يعتبر الفرد أو المؤسسة أو المجتمع كوحدة للدراسة، ويقوم منهج دراسة الحالة على التعمق في دراسة المعلومات بمرحلة معينة من تاريخ حياة هذه الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها." (١٥)

كما تم استخدام الاستبانة العلمية المحكمة كأداة للوقوف على واقع القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات عينة الدراسة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مصطلحات الدراسة:

فيما يلي عرض لبعض المصطلحات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١- القيادة التنموية Developmental Leadership

تعرف القيادة التنموية بأنها: " عملية تزويد الموارد البشرية بالمعرفة والمهارات وفرص النمو من خلال النشاطات، والاتصالات المتكاملة، والتقييمات، وأنظمة الاعتراف والجوائز؛ بهدف تميتهم وتحسين إنجازهم، حتى يصبحون أكثر كفاءة وفعالية وقدرة على تحقيق التغيير المؤسسي" (١٦)

وطبقاً لهذا التعريف يعبر مصطلح القيادة التنموية عن سلوكيات القائد وعلاقته بالأعضاء داخل التنظيم.

كما تعرف بأنها: سلوك القائد لتحسين مهارات مرؤوسيه، وتحقيق الكفاءة الذاتية. (١٧) وهي، تركيز القائد على نمو وتطوير المرؤوسين من أجل الارتقاء المستمر بأدائهم الفردي وجماعي. (١٨)

ويمكن تعريف القيادة التنموية إجرائياً بأنها: سلوك قيادي يستهدف تنمية الموارد البشرية الأكاديمية (أعضاء هيئة التدريس) بجامعة الفيوم وتزويدها بالمعرفة والمهارات من أجل تحسين مستويات أدائها وضمان كفاءتها الذاتية وفعاليتها في تحقيق الأهداف التنظيمية، بما يحقق التغيير المؤسسي.

٢ - التنافسية العالمية: Global Competitiveness

تعرف التنافسية بأنها: " تحسين المنتجات وتنمية الخدمات اللازمة لرفع الكفاءة والإنتاجية." (١٩)

كما تعرف التنافسية العالمية للمؤسسات بأنها: " السياسات والعوامل التي تحدد مستوى الإنتاجية والاقتصاد والرخاء" (٢٠)

أما التنافسية العالمية للتعليم العالي فهي: " قدرة قطاع التعليم العالي ومؤسساته، بما يبذل من جهود، وإجراءات وابتكارات وفعاليات إدارية وتسويقية تستهدف تعزيز التنافسية لتطوير واقع مؤسساته في تصنيفات الجامعات العالمية." (٢١)

ويمكن تعريف التنافسية العالمية للجامعات إجرائياً بأنها: الخدمات والجهود والإجراءات والفعاليات الإدارية التي تستهدف رفع كفاءة الجامعة وتعزيز تنافسيتها عالمياً. مبررات اختيار موضوع الدراسة:

تم اختيار مدخل القيادة التنموية لما يحققه من تحسين لبيئة العمل داخل كليات الجامعة وتطوير للأداء الوظيفي للمشاركين داخل الأقسام العلمية، وإحداث التنمية الذاتية لدى كافة الأعضاء الأكاديميين، بما يحقق التنافسية العالمية للجامعة، طبقاً لما أوضحتها نتائج بعض الدراسات السابقة، كما تم اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية دون القيادات الوسطى والعليا بالجامعة؛ لأن رؤساء الأقسام الأكاديمية يمثلون قاعدة الهرم الإداري، والمجالس التي يقومون برئاستها تمثل الخطوة الأولى في صنع القرار المتعلق بالأمور الأكاديمية بالجامعة.

الدراسات السابقة:

سوف يتم عرض الدراسات السابقة من خلال محورين، المحور الأول متعلق بالقيادة التنموية، والثاني متعلق بالتنافسية العالمية، وقد تم مراعاة الترتيب من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي.

أ- الدراسات المتعلقة بالقيادة التنموية، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

١- دراسة: **Takala, M., & Others**، بعنوان "احتياجات القادة التنمويين ونظام

تميزهم"، ٢٠٠٩م (٢٢)

استهدفت الدراسة الوقوف على متطلبات تفعيل القيادة التنموية، من خلال التعرف على آراء مئة وتسعين قائداً من ذوي الخبرة في مجال القيادة باثنتين وعشرين دولة حول العالم، وذلك باستطلاع آرائهم أثناء تجمعهم خلال اثنتي عشرة جلسة تدريبية نموذجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للتوصل إلى نتائجها، تبين من نتائج الدراسة أن التدريب المستمر على الاتصال الفعال ومهارات القيادة، والتنمية المهنية الذاتية، ودعم الأعضاء وتحديد الهدف من أهم متطلبات تحقيق القيادة التنموية.

٢- دراسة: **Gilley, W., J., & Others** "القيادة التنموية منظور جديد لتنمية

الموارد البشرية " ٢٠١١م (٢٣)

استهدفت الدراسة الكشف عن منظور جديد لتنمية الموارد البشرية لتحقيق الإبداع التنظيمي وإحداث التغيير، من خلال توظيف مدخل القيادة التنموية، عرضت الدراسة أطار نظري حول القيادة التنموية من حيث الهدف، الأدوار، القيم، والخصائص، وتأثيرها على

الإبداع التنظيمي، ودورها في إيجاد ثقافة تنظيمية دافعة نحو الإنجاز والتطوير، استخدمت المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها.

وتوصلت إلى أن تنظيم العمل، والعلاقات الجيدة مع المرؤوسين، وبيئة العمل المشجعة على التنمية الذاتية والتطوير، والعمل وفق معايير، وتقييم الأداء، وتحفيز المرؤوسين، وتصميم وتنفيذ خطط التحسين، ومقارنة الأداء بأداءات مثلى، يحسن نوعية العمل، ويزيد من معدلات الإنتاجية، ويسهم في تنمية الموارد البشرية وتحقيق الإبداع التنظيمي.

٣- دراسة: Strang, S., & Other، بعنوان " الشخصية ومستويات القيادة

التنموية: كما تنبئ بأداء القادة " ٢٠١٣م (٢٤)

هدفت الدراسة إلى فهم أعمق لأداء القادة من خلال قياس مستويات القيادة التنموية من خلال تقديرات الأداء من الرؤساء والنظائر والأتابع، وتأثير ذلك في شخصيات القادة، تم تحقيق أهداف الدراسة من خلال التحقق التجريبي من خلال توظيف المقابلة نصف المنظمة، باستخدام البطاقات، وجمع البيانات من سبع وستين قائداً من الحاضرين لبرنامج زيادة الوعي الذاتي وتطوير مهارات القيادة المنعقد في أطلانطا، وتوصلت إلى أن نظرية القيادة التنموية مهمة لتطوير أداء القادة وتؤثر إيجاباً في تميز قيادتهم وشخصياتهم.

٤- دراسة: Shelton, P., بعنوان " القيادة التنموية: منظور جديد"، ٢٠١٤م (٢٥)

استهدفت الدراسة بناء نموذج نظري للأدوار المتباينة التي يمكن ممارستها في إطار القيادة التنموية، عن طريق تطوير الموارد البشرية، ودعم منظور جديد للقيادة التنموية، وقدمت إطاراً نظرياً حول أهداف القيادة التنموية، قيمها، خصائصها، أدوارها، وتأثيرها على الإبداع التنظيمي، وإحداث التغيير بمختلف المستويات التنظيمية، بما يجعلها أكثر فعالية، للوصول إلى الاستعداد التنافسي، وتحقيق القدرة التنافسية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نموذج نظري للقيادة التنموية يسهم في إنجاز العمل ويؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الإبداع التنظيمي، يتميز بمرونة البنية التنظيمية، ويسهم في تزويد القادة التنمويين بالقدرة على تحقيق المنافسة، والتفاف كافة أعضاء التنظيم حول

الأهداف الاستراتيجية، وتوفير القيادة بيئة عمل مشجعة تتكامل فيها الحاجات والقيم لدى الأعضاء.

٥- دراسة: Jones, A., & Others, بعنوان " التعليم العالي والقيادة التنموية: حالة غانا"، ٢٠١٤م (٢٦)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور التعليم العالي في تزويد القادة التنمويين بالمهارات والقيم المتباينة لمواكبة متطلبات سوق العمل، ووظفت المقابلة للوقوف على آراء مئة وسبعة عشر قائداً بالتعليم قبل الجامعي والعالي، حول العلاقة بين المرحلة التعليمية وإيجاد النخب التنموية، حيث أوضحت النتائج أن التعليم ونوعيته العامل التحويلي المؤثر في إنجاب النخب التنموية، وأن التعليم العالي أحد أهم مقومات إكساب وتنمية القيم والمهارات القيادية التقنية، كما كشفت النتائج عن القيم التي اكتسبها القادة التنمويون من خلال التعليم العالي وتتمثل في (الرؤية- المرونة- الكفاح- العواطف- المعرفة- الخيال- السلامة- الثقة) وأن القيادة التنموية تتطلب بناء ائتلافات بين المؤسسات الحكومية وممثلي المجتمع المدني.

٦- دراسة: عصام جمال سليم غانم، بعنوان " إمكانية توظيف القيادة التنموية في المؤسسات التعليمية المصرية: رؤية مقترحة"، ٢٠١٦م (٢٧)

استهدفت الدراسة صياغة رؤية مقترحة لتطبيق القيادة التنموية في المؤسسات التعليمية المصرية، من خلال الوقوف على ما أوردته الأدبيات حول مفهوم القيادة التنموية وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى كالقيادة الإجرائية أو التحويلية، وغير المباشرة، ، وأبعاد وأهمية وخصائص القيادة التنموية التي تتمثل في التركيز على الاحتياجات التنموية لدى كافة العاملين، وقيمة التعلم، والخاصية التفاعلية والبنائية للقيادة، وآليات قياسها في المؤسسات التعليمية من خلال قياس الكفايات المهنية والإدارية والاجتماعية، واستخدمت المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة إلى صياغة رؤية مقترحة لتطبيق مدخل القيادة التنموية بالجامعات المصرية تصدرتها الرؤية والرسالة والقيم المحورية للجامعة، ثم الأهداف الاستراتيجية، ومتطلبات التطبيق التي تمثلت في التغيير الثقافي، وتوافر بنى تحتية ملائمة، ونظام تدريب للقيادات الجامعية، وإجراءات التقييم والتقويم.

٧- دراسة: **Schweisfurth, M. and others**: بعنوان " التعليم العالي والقيادة

التنموية في الفلبين: تعلم أن تكون مصلحاً جيداً"، ٢٠١٨م (٢٨)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسة القيادة التنموية بالتعليم العالي في الفلبين على إحداث حركات الإصلاح السياسي والاجتماعي، أشارت الدراسة إلى أهمية رأس المال الاجتماعي، وممارسة الديمقراطية، ودور ذلك في تطوير القادة وممارساتهم التنموية داخل مؤسسات التعليم العالي، طبقت الدراسة على قادة المؤسسات الجامعية اللذين ينتمون لثلاث حركات إصلاحية بعد ماركوس، واستخدمت منهج دراسة الحالة، ووظفت المقابلة كأداة لجمع بياناتها، وتوصلت إلى أن القادة التنمويون أكثر قدرة على التغيير من خلال تطوير الشبكات والائتلافات بين القادة في منظمات التعليم العالي، وطبقاً لما أوضحته النتائج مارس القادة التنمويون عمليات إصلاح واسعة النطاق داخل مؤسساتهم مكنت من إحداث التكامل بين القيادات الأكاديمية والمجتمع المدني من خلال تشبيك الأشكال المختلفة من رأس المال الاجتماعي داخل المجتمع الفلبيني.

ب: الدراسات المتعلقة بالتنافسية العالمية، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

١- دراسة: **Hilal Y. Keser**، بعنوان " آثار التعليم العالي على التنافسية العالمية:

المراجعات المتعلقة بالدول الأوروبية ودول الشرق الأوسط"، ٢٠١٥م (٢٩)

استهدفت الدراسة الوقوف على آثار التعليم العالي على التنافسية العالمية أحد أكثر المعايير المقبولة على نطاق واسع للقدرة التنافسية العالمية لضمان النمو المستدام في بلد ما، والسياسات والعوامل المؤثرة على التعليم العالي كمستوى تطوير أنشطة البحث والتطوير والإنتاجية، والأداء الإداري للقطاعات المختلفة، ونوعية التعليم العالي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل سياق التنافسية العالمية، وطرح دور وأهمية التعليم العالي والمحددات الأساسية للمنافسين ضمن مؤشر التنافسية العالمية للمنتدى الاقتصادي العالمي، وتوصلت إلى تقييمات في ما يتعلق بحالة التعليم العالي في التنافسية العالمية في البلدان الأوروبية ودول الشرق الأوسط، حيث أوضحت النتائج أن فنلندا وهولندا وبلجيكا عام ٢٠١٤م، من بين الاقتصادات المتقدمة في الاتحاد الأوروبي، بينما حققت الإمارات العربية

المتحدة مركزاً متقدماً على مستوى الشرق الأوسط؛ وذلك لمنح هذه الدول أهمية بالغة للتعليم العالي.

٢- دراسة: Lopez-Leyva, & other ، بعنوان تنافسية الأقطار وعلاقتها

بمؤشرات التعليم العالي، ٢٠١٦م. (٣٠)

استهدفت الدراسة التركيز على التنافسية بأربع من دول أمريكا اللاتينية انتقلت من المنافسة المتوسطة إلى التنافسية العالمية طبقاً لبيانات دليل التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، بتأثير تقدم ملحوظ في نوعية إدارة التعليم العالي وتوفير خدمات التدريب المتخصصة، وتم استخدام المنهج المقارن لمقارنة هذه الدول الأربع بالدول الآسيوية طبقاً لمؤشر التنافسية العالمية الخاص بالتعليم العالي، وأوضحت النتائج أن الدول الآسيوية أفضل مؤشراتها في مجال نظام التعليم العالي ونوعيته، بينما تقدمت دول أمريكا اللاتينية بالأداء الأفضل في نوعية الإدارة وتوفير خدمات التدريب والبحث.

٣- دراسة: عبد الله حمد إبراهيم العباد، بعنوان "نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية

الجامعية في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات"، ٢٠١٧م (٣١)

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات ومعوقات رفع القدرة التنافسية الجامعية في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات وخبرات وتجارب بعض الدول المتقدمة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل قوائم التصنيفات العالمية التي تضمنت بعض الجامعات السعودية، وتوصلت إلى نموذج مقترح يركز على أسس لزيادة القدرة التنافسية من بينها تنمية وتطوير الهيئة التدريسية والإدارية والارتقاء بمستوى التأهيل والكفاءة، ويضمن توافر آليات لتحقيق التنافسية تتعلق بوظائف الجامعة الثلاث، وتبلورت محاور النموذج المقترح في رفع القدرة المؤسسية، والتفويض في مختلف المستويات الإدارية، تفعيل مبدأ الرقابة الذاتية، وتطبيق مبدأ الشفافية.

٤- دراسة: محمود فوزي أحمد، وآخر، بعنوان "تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري

مدخلاً لتطوير واقع مؤسساته في تصنيفات نخبة الجامعات العالمية" ٢٠١٨م (٣٢)

استهدفت الدراسة تعزيز مدخل تنافسية التعليم العالي المصري لتطوير واقع مؤسساته في التصنيفات العالمية، من خلال رصد واقعه والمعوقات التي تحول دون تحقيق تنافسيته، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ لوصف التنافسية في التعليم العالي المصري وجامعات النخبة العالمية، وتوصلت إلى بعض النتائج من بينها، ضعف قدرة التعليم العالي المصري على الوفاء بمعايير التنافسية العالمية، فضلاً عن وجود فرص يمكن تعزيزها في واقع التعليم العالي المصري؛ لتعزيز تنافسيته.

ج- تعقيب عام على الدراسات السابقة:

انفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناول مدخل القيادة التنموية ومع البعض الآخر فيما يتعلق بالتنافسية العالمية، وفي استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة. بينما اختلفت الدراسات السابقة بمحورها في نقاط الاستهداف عن الدراسة الحالية، حيث استهدفت دراسات المحور الأول الوقوف على متطلبات تفعيل القيادة التنموية، وتوظيفها لتنمية الموارد البشرية وتحقيق الإبداع التنظيمي، وقياس مستوياتها لدى القادة من خلال تقديرات الرؤساء والنظائر والأتباع، وبناء نموذج للأدوار التي يمكن ممارستها في إطار القيادة التنموية، ودور التعليم العالي في إعداد القادة التنمويين وتزويدهم بالمهارات والقيم، وأثر ممارستها على إحداث الإصلاح السياسي والاجتماعي، وصياغة رؤية مقترحة لتطبيق القيادة التنموية في المؤسسات التعليمية.

في حين استهدفت دراسات المحور الثاني الوقوف على آثار التعليم العالي على التنافسية العالمية، ونوعية إدارة التعليم العالي وتوافر خدمات التدريب المتخصصة وعلاقتها بالتنافسية العالمية، وتحديد متطلبات ومعوقات رفع القدرة التنافسية للجامعة، وتعزيز مدخل تنافسية التعليم العالي لتطوير واقع مؤسساته، بينما استهدفت الدراسة الحالية صياغة آليات من شأنها تفعيل ممارسات القيادة التنموية لتحقيق التنافسية العالمية.

واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المنهج المستخدم، حيث تعددت المناهج المستخدمة في الدراسات السابقة بمحورها وفقاً لأهدافها، فقد استخدم بعضها المنهج

الوصفي، في حين استخدم البعض الآخر المنهج المقارن، والتجريبي، ووظفت الدراسة الحالية دراسة الحالة تحقيقاً لأهدافها.

وتفردت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالجمع بين متغيري القيادة التنموية والتنافسية العالمية، وتوظيف منهج دراسة الحالة لتحقيق أهدافها. وفيما يلي عرض لخطوات السير في الدراسة.

خطوات السير في الدراسة:

تم إجراء الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: الإطار العام للدراسة: ويتضمن مقدمة الدراسة، مشكلتها، أهدافها، أهميتها، حدودها، منهجها وأداتها، مصطلحاتها، مبررات إجرائها، الدراسات السابقة، وخطوات السير فيها.

الخطوة الثانية: الإطار النظري للدراسة: ويتضمن بعض مما أوردته أدبيات الإدارة التربوية المعاصرة حول القيادة التنموية، والتنافسية العالمية.

الخطوة الثالثة: الخلفية التاريخية والاقتصادية والاجتماعية لإقليم الفيوم وجامعته وأقسامها الأكاديمية.

الخطوة الرابعة: الإطار الميداني للدراسة: ويتضمن عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية حول واقع القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الفيوم.

الخطوة الخامسة: آليات مقترحة لتفعيل ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الفيوم.

وفيما يلي عرض تفصيلي للخطوات من الثانية حتى الخامسة، وذلك على النحو التالي:

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

فيما يلي سوف يتم تناول الإطار النظري بشيء من التفصيل حول القيادة التنموية، والتنافسية العالمية، وذلك على النحو التالي:

أ- القيادة التنموية: من حيث ماهيتها، مكوناتها، مبادئها، خصائصها، وأبرز نماذجها، ومتطلبات تطبيقها بالجامعات، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي.

١- ماهية القيادة التنموية:

تتشابه القيادة التنموية وأساليب ومداخل قيادية أخرى من بينها القيادة الريادية، التحويلية، والموزعة، وفيما يلي توضيح مفهوم القيادة التنموية والفرق بينه وبين هذه المداخل سألفة الذكر،

حيث تعبر القيادة التنموية عن توجهات القيادة نحو مساعدة الأفراد على التفاعل الاجتماعي والتنظيمي، وتكوين الثقافات والرؤى والقيم المشتركة، وفهم الطريق التكاملي لبناء العلاقات بين النظراء، وتنمية الالتزامات الفردية والجماعية بدون استخدام سلطة رسمية.^(٣٣) أما القيادة الريادية: فإنها تتشابه مع القيادة التنموية في تركيز كليهما على الإنجاز، إلا أن القيادة التنموية تركز على استخدام الإلهام والحافز ومكافأة السلوك الإيجابي لدى العاملين.^(٣٤)

وفيما يتعلق بالقيادة التحويلية فإنها تشترك مع القيادة التنموية في تحقيق الاحترام والثقة وإكسابهما زملاء العمل، بينما تتفرد القيادة التنموية بالتركيز على الإلهام والمكافأة واستخدام أسلوب التحفيز والتقييم ومنح الجوائز.^(٣٥)

وفيما يتعلق بالقيادة الموزعة فإنها توفر لكافة أعضاء التنظيم المشاركة في اتخاذ القرار والقيادة، وتتميز القيادة التنموية عنها في كونها تضمن توزيع القيادة وتدخل المستفيدين، مع المحافظة على التطوير الفردي لكافة أعضاء التنظيم، فالقيادة التنموية توفر المشاركة في ظل إعلاء قيمة التمركز حول الفرد لإبراز هوية المنظمة، والمساهمة في خدمة وتنمية الفرد والمجتمع.^(٣٦)

. مما سبق يمكن القول: بأن كافة أساليب القيادة سألفة الذكر سواء تلك التي تمتلك سلطة رسمية كالقيادة التحويلية والريادية، أو التي تمارس خارج نطاقها كالقيادة التنموية والموزعة، يهتم القائد حال ممارستها بمشاركة الأعضاء، وأن القيادة التنموية تشترك مع التحويلية والريادية في التركيز على الإلهام، واستخدام التحفيز، وتنفرد بالحرص على التطوير

الفردى وإعلاء قيمة الفرد لدى كافة أعضاء التنظيم، وللقيادة التنموية مكونات تمثل جوهر ممارساتها، وفيما يلي أهم هذه المكونات.

٢- مكونات القيادة التنموية:

تتكون القيادة التنموية من مجموعة من المكونات التي إذا ما توافرت لدى القائد أسفرت عن ممارسات داعمة للتوجه التنموي لدى القائد.

وعليه فإن القيادة التنموية تتكون من ثلاثة مكونات تتمثل في تمثيل نموذجي للقيادة، بما يوفر قيادة مؤثرة - اهتمام بالأفراد العاملين - والإلهام والتحفيز. (٣٧)

كما أشارت إحدى الأدبيات إلى أن القيادة التنموية تتكون من ثلاث مكونات رئيسية، تتمثل في: الحافز للتطوير، والقدرة التطويرية، والدعم الخارجي أو المجتمعي الموجه نحو التطوير باعتباره عنصراً مسانداً لعمليات التنمية الفردية وتنمية المهارات. (٣٨)

وبالنظر إلى هذه المكونات على تنوع توجهات الباحثين في النظر إليها؛ فأنها تركز على دور التحفيز من منظور القيادة التنموية في تطوير مستويات الأداء وتنمية مهارات المشاركين.

وتتضمن القيادة التنموية عملية التفاعل التي تعمل على تطوير هوية القائد بما يوفر له الحافز للقيادة وتطوير القدرة عليها، وتتضمن الكفاءة والقدرة على تحمل مسؤوليات القيادة. (٣٩)

وعليه فإن كون القائد نموذجاً في القيادة التنموية يعد أمراً بالغ الأهمية بما يضمن تحقيق الأدوار المثالية للقائد، وكما أن للقيادة التنموية مكونات فإن لها العديد من المبادئ التي تركز عليها، وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على هذه المبادئ.

٣- مبادئ القيادة التنموية:

تؤسس القيادة التنموية على عشرة مبادئ، تتمثل فيما يلي: (٤٠)

- (١) المسؤولية الشخصية: وتشمل المسؤولية عن النشاطات والنتائج، ويشمل ذلك: (السياسات - التخطيط - الإجراءات - الحوافز - التدخلات)
- (٢) بناء الجدارة: عن طريق تحقيق الثقة والاحترام والعدالة.

- (٣) تأهيل المشاركين: وذلك بإعدادهم لممارسة الأدوار والمسؤوليات الجديدة.
- (٤) توفير مناخ عمل مريح، على مستوى المشاركين (ذواتهم ومساهماتهم، وتجاربهم، ومهاراتهم، وقدراتهم).
- (٥) مشاركة الأداء: من خلال تطوير مبادرات الأداء التي تعيد المنظمة والأعضاء بشكل آني
- (٦) تحسين الأداء: من خلال تحسين مستويات الأداء من خلال التحدي ودعم توجهات المشاركة بين أعضاء التنظيم لتقديم حلول مبدعة للمشكلات لتحقيق أقصى النتائج التنظيمية.
- (٧) فعالية الاتصالات: من خلال استخدام كافة المهارات القيادية في تحفيز المشاركين لأداء العمل وفقاً لقدراتهم.
- (٨) اتساق القرارات: من خلال المبادئ التوجيهية سلوكياً وأداءً.
- (٩) شمولية التفكير: عن طريق صياغة رؤية للمنظمة، وتصميم خطة لإنجاز الرؤية تعكس وسائل التحسين، وتحقيق أقصى الفرص المستقبلية.
- (١٠) التبعية التنظيمية: بتوجيه مساهمات الأعضاء وتدخلاتهم وولائهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- كما أشارت إحدى الأدبيات إلى أن القيادة التنموية تؤصل على العمليات الإدارية التي تسبب النتائج التنموية، بما في ذلك المعايير والقيم والممارسات كأساس لتفاعلات القادة، بما يشجع الحوار لتحقيق الأهداف التنموية أو التطابق معها، ويسهم في تطوير استراتيجيات ناجحة لتلبية المتطلبات المؤسسية والتنظيمية، واحتياجات المستفيدين، وتقييم النتائج بما يوفر الإجراءات التصحيحية، فضلاً عن تعبئة الأعضاء، وتسهيل العمليات وتكوين الائتلافات في اتجاه تحقيق الأهداف التنموية.^(٤١)
- مما سبق يمكن استخلاص أن مبادئ القيادة التنموية تؤكد على دور وممارسات القائد من حيث الشعور بالمسؤولية والجدارة في ممارسة المهنة، وتأهيل المشاركين وتحسين مستويات الأداء لديهم، وضمان بيئة عمل مريحة ومحفزة على الإنتاج والابتكار؛ من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

٤- خصائص القيادة التنموية:

تتميز القيادة التنموية بمجموعة من الخصائص منها أنها:

(١) توفر المناخ الملائم لإنجاز الأهداف.

حيث تعمل على توفير المناخ الملائم لإنجاز الأهداف التنظيمية، وتحفيز أعضاء التنظيم، وتوفير متطلبات التطوير، والتركز على رؤية القائد والتطوير الفردي لأعضاء التنظيم، والتركيز على بناء الفرد، والتدخل لإحداث التغيير الاجتماعي، والاهتمام بالأعضاء، وتفعيل الاتصال، وتنمية التفاعل الاجتماعي، وإعلاء قيمة المساواة بين كافة الشركاء.^(٤٢)

(٢) تؤسس على رؤية القائد والمشاركين.

حيث إنها تؤسس على رؤية القائد والفريق أو الأعضاء المشاركين، والعمل بمنظور تطوري مؤداه أن تطوير العاملين يسهم في بناء مصداقية القيادة.^(٤٣)

(٣) تحقق الالتزام التنظيمي.

كما أنها تبنى على الالتزام الكلي على المستويين الفردي والمؤسسي، من جانب القادة من خلال التفاعل المستمر، واستخدام التحفيز بشكل ثابت وقياس أثره.^(٤٤)

(٤) تحسن نوعية التنظيم.

كما أن للقيادة التنموية دور في تحسين نوعية التنظيم، وتنفيذ القانون، وغياب العنف والحد من سيطرة الفساد الإداري، وتطوير المواقف والقيم الإيجابية لدى المتعلمين.^(٤٥) تلك هي أبرز خصائص القيادة التنموية، حيث تعمل على توفير مناخ ملائم لتحقيق الأهداف التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى القائد وجهود المشاركين، في إطار من التعاون البناء والمشاركة الفعالة، بما يحسن نوعية التنظيم المؤسسي.

وتوضح هذه الخصائص سالفه الذكر أن مدخل القيادة التنموية يتميز بتوفير بيئة عمل مرنة ومریحة تسودها الثقة المتبادلة بين القائد والمشاركين، ويحقق الالتزام التنظيمي، بما يسهم في تحسين نوعية التنظيم، ومن ثم التفاف الأعضاء حول تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحقيق التنافسية. وفيما يلي عرض لأهم الآثار الإيجابية المترتبة على ممارسة القيادة التنموية.

٥- الآثار الإيجابية لممارسة أسلوب القيادة التنموية:

تتعرض ممارسة القيادة التنموية بمؤسسات التعليم الجامعي إيجاباً على الطلاب والعاملين وكافة المستفيدين وتمتد لتشمل القادة أنفسهم والمؤسسات الجامعية ذاتها، ويمكن توضيح هذه الآثار على النحو التالي:

ففيما يتعلق بالتأثيرات الإيجابية للقيادة التنموية على طلاب الجامعة، فإنه طبقاً لنتائج دراسة علمية، طبقت على عينة عشوائية قوامها أكثر من أربعة آلاف طالب من طلاب جامعة ميريلاند بالولايات المتحدة الأمريكية، فإن القيادة التنموية توفر ملاحظة قيادة النظير من خلال الشراكات واتباع نظم التشبيك، واستضافة مؤتمرات القيادة، واستخدام أسلوب التحفيز، ويعد هذا من أبرز ما توفره القيادة التنموية لطلاب الجامعة لتنمية مهارات القيادة لديهم.^(٤٦)

ومن ثم تعمل القيادة التنموية على تنمية مهارات القيادة لدى طلاب الجامعة من جراء القدوة بالقادة الفعليين، والاحتكاك المباشر بهم خلال المؤتمرات الطلابية والمحاكاة لدور القادة.

وفيما يتعلق بتأثيراتها على المستفيدين بوجه عام، أشارت نتائج دراسة استكشافية حول القيادة التنموية والالتزام العاطفي، إلى أن القيادة التنموية تدعم الاتصال بالالتزام العاطفي، وأنه ثمة علاقة إيجابية بينها وبين الالتزام العاطفي، ولها تأثير إيجابي على المستفيدين وسلسلة القيمة المضافة بالنسبة لهم.^(٤٧)

وطبقاً لما سبق فإن القيادة التنموية تسهم في إضافة قيمة للمستفيدين من خدمات الجامعة، كما تحقق التزاماً عاطفياً بين المستفيدين والجامعة يسهم ذلك الالتزام في ضمان مشاركة مجتمعية فعالة.

أما فيما يتعلق بتأثيراتها على القادة أنفسهم فقد أشارت إحدى نتائج دراسة علمية حول القيادة التنموية الفعالة، إلى أن القادة الموجهين تنموياً يتميزون بسلوك فعال، بما يسهم في تحسين الأوضاع المؤسسية وإضافة ميزة تنافسية، وتحسين مستويات الأداء لدى كافة أعضاء التنظيم.^(٤٨)

كما أنه " ثمة علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة التنموية، وتحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين. (٤٩)

كما أكدت نتائج دراسة علمية طبقت على عينة من إحدى عشرة دولة إفريقية حول دور التعليم العالي في تكوين القادة التنمويين، أكدت أن القيم المؤثرة في التعليم العالي غير واضحة. كما أوضحت أن القادة من ذوي الخلفيات في الفنون والعلوم الإنسانية والاجتماعية لديهم قدرة أكبر على ممارسة القيادة التنموية. (٥٠)

وتبين من نتائج دراسة علمية استهدفت تقييم برنامج القيادة التنموية في أستراليا، أنه ثمة تأثير مهم للقيادة التنموية على توجهات القادة الإيجابية نحو التغيير ومقاومة أساليب القيادة البيروقراطية. (٥١)

والقادة التنمويون يتسمون بأن لديهم الرؤية والانتماء والمرونة والكفاح، ويحرصون على تشجيع مرؤوسيتهم، وتدريبهم، والربط بين المهارات والقدرات بما يحقق الرضا والنجاح المهني والانتماء التنظيمي. (٥٢)

كما أن مهارات القيادة التنموية- تلك التي تسهم في تحقيق النجاح على المستوى التنظيمي-تدرج ضمن أربعة أصناف عامة تتمثل في: تطوير المهارات الشخصية، تربية الرؤية والقيم التنظيمية، مبادرات القيادة الاستراتيجية لتبني التغيير واسع النطاق، مبادرات تعلم مواجهة التحديات التنظيمية. (٥٣)

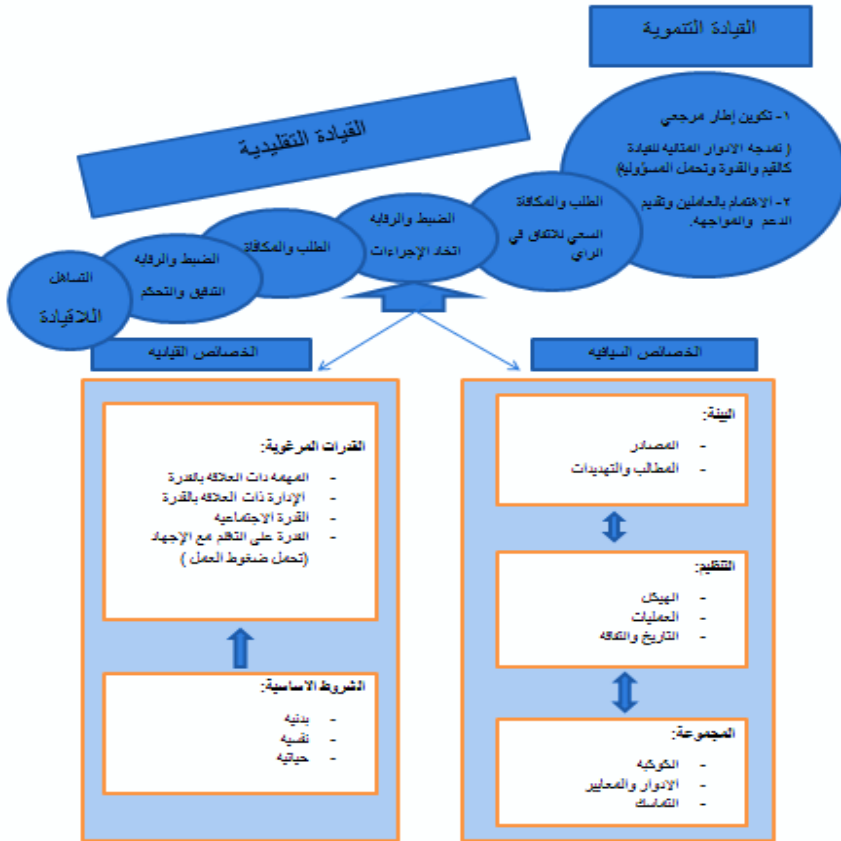
ومن مجمل ما سبق عرضه من تأثيرات إيجابية لممارسة القيادة التنموية على القادة أنفسهم، والتي تبدو جلية في تطوير مستويات الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وإكسابهم القيم، وتحقيق انتمائهم التنظيمي وضمان المرونة، وإكسابهم مهارات القيادة وإتقان آليات مواجهة التحديات التنظيمية. فإن هذه التأثيرات الإيجابية تتكامل ضمن نموذج يتوافر لديه بعض السمات الشخصية والقيادية وفقاً لطبيعة الأدوار المثالية للقائد، وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على نموذج القيادة التنموية.

٦- نموذج القيادة التنموية:

فيما يلي عرض لنموذج القيادة التنموية لدى (Larsson and Hyllengren)، وهو نموذجاً يتضمن بعض السمات الشخصية لدى القائد كالملياقة والإبداع، كما يتطلب توافر المعرفة بأسلوب الإدارة، والإجراءات الإدارية لتحقيق الفعالية الإدارية وتطبيق اللوائح واتخاذ القرارات، والقدرة على التواصل الفعال مع كافة أعضاء التنظيم والمجتمع الخارجي، والقدرة على تحقيق التفاعل الاجتماعي، وتحمل أعباء العمل.

كما توجد نماذج وخصائص أخرى بعضها سياقية تتعلق ببيئة النظام التعليمي، وبعضها شخصية تتعلق بسمات القائد، وتبدو تلك الخصائص جلية في نموذج القيادة التنموية الذي قدمه Larsson.^(٥٤)

ويمكن توضيح النموذج من خلال الشكل التالي:



شكل (١) نموذج القيادة التنموية*

وطبقاً للشكل (١) فإن القيادة - بصفة عامة - تتطلب خصائص سياقية تتمثل في البيئة المحيطة، وتنظيم يتكون من هيكل وعمليات وثقافة تنظيمية، ومجموعة من الأفراد العاملين لديهم قيم مشتركة تحقق تماسكهم، وما يمارسونه من أدوار ومسؤوليات وفق معايير محددة سلفاً، كما تتطلب خصائص قيادية تتمثل في القدرات الشخصية كالقدرة على ممارسة المهام، والقدرات المهنية كالقدرة على التأقلم مع إجهاد وضغوط العمل، والقدرة الاجتماعية، وبعض السمات البدنية والنفسية والحياتية. وأن هذه الخصائص المتباينة إنما تسفر عن: (القيادة) في حال ممارسة التساهل، أو قيادة تقليدية بما تشمله من حشد أو انفاق، وإجراءات ومكافأة، وضبط ورقابة، أو قيادة تنموية توصل على الأدوار المثالية للقائد، فيما يتعلق بأسلوب الإدارة، الإجراءات الإدارية، الفعالية الإدارية، وطبيعة الاتصال.

وفيما يلي توضيح المجالات الأربع التي يركز عليها نموذج القيادة التنموية بشيء من التفصيل، فيما يتعلق بالأدوار المثالية للقائد من حيث ممارسة القيم والاهتمام بالعاملين.

المجال الأول: أسلوب الإدارة:

إن أسلوب الإدارة في المؤسسات المعاصرة يعد إحدى القوى الدافعة نحو تحسين مستويات الأداء بها، ودعم قدرتها على تحقيق أهدافها، ويقصد به الطريقة التي يمارس بها القائد مهامه الوظيفية.

فعندما تسعى المنظمات إلى تحقيق الكفاءة فإنها تسلك نهج تعمل على تنسيق العمل الجماعي، وبناء الالتزام، وتمكن الأعضاء وفرق العمل لتحقيق الأداء التنظيمي المثالي.^(٥٠) وتتعدد الأساليب الإدارية لتشمل: الإدارة الاستبدادية حيث يتمتع المدراء بسلطة كاملة في اتخاذ القرارات وأدوار محددة في ظل نظام هرمي، وإدارة البصيرة، حين يكون القائد

*Larsson, G., & other, Op.Cit, p.22

صاحب رؤية إلهامياً أو استراتيجياً، وإدارة المعاملات، من خلال ربط الأداء بالمكافآت واستخدام أسلوب التحفيز، والإدارة الخادمة، تركز على دعم ومساعدة فريق العمل، والديمقراطية، تتبنى أسلوب المشاركة، والإدارة بالأسلوب، تسمح للأعضاء للقيام بما يريدون دون تدخل يذكر. (٥٦)

والقادة الديمقراطيون ينجزون الأهداف بإشراك الأعضاء ويشعرونهم بالمسؤولية، بينما في قيادة التسامح أو إطلاق الحرية، يزيدون من تخويل السلطات للأعضاء ويفتخرون بأنهم مسؤولون ويمكن أن يعملوا بدون سلطات حين يكونوا ماهرين وخبراء وجديرين بالثقة، بينما في أسلوب القيادة بالتدريب يركزون على التوجيه والنضج والتطوير الذاتي للأعضاء بهدف تحسين أدائهم، في حين يعتمدون على التحفيز والدعم المعنوي عند ممارستهم الأسلوب النمذجي في القيادة. (٥٧)

مما سبق يتضح أن الدور المثالي للقائد طبقاً لنموذج القيادة التنموية، وكما أشار إليه (Larsson)، يتجه نحو ممارسة أسلوب القيادة الديمقراطية، وقيادة التدريب، واستخدام الأسلوب النمذجي في القيادة، حيث يتجه القائد نحو الاهتمام بالأعضاء، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، واستخدام التحفيز، ويستهدف تطويرهم ذاتياً باعتبارها أدوار مثالية للقائد.

المجال الثاني: الإجراءات الإدارية:

الإدارة الجيدة تعبر عن إجراءات إدارية جيدة، وأسباب داعمة لاتخاذ القرارات، ويقصد بالإجراءات الإدارية، الآليات التي يمكن من خلالها للقائد ممارسة سلطاته من أجل تنفيذ مهامه الوظيفية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وتتمثل أهمية الإجراءات الإدارية في حماية حقوق الأعضاء، واتخاذ القرارات الفعالة، وضمان مشروعيتها، من خلال تحقيق مبادئ الشفافية، إتاحة المعلومات، النزاهة، الموضوعية، وحماية سرية البيانات الشخصية، والشعور بالمسؤولية، وتحقيق الالتزام الزمني. (٥٨)

حيث توفر ممارسة الإجراءات الإدارية الجيدة الحق في الحصول على المعلومات، وحق المساعدة والتمثيل أو المشاركة، والالتزام بالشفافية في ذكر الأسباب، والالتزام بطرح الحلول المتوفرة. (٥٩)

وتتوافر إجراءات إدارية مثالية تحقق الأهداف التنظيمية من خلال العمليات الإدارية التي تعد إحدى الأهداف الرئيسية في المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، حيث تتكامل العمليات والإجراءات والسياسات والمبادئ الحاكمة، لتعبئة الأعضاء في اتجاه إنجاز الأهداف المشتركة، مع توافر الوقت والجهد والالتزام من جانب الأعضاء، والتحفيز والتنشيط والتقييم من جانب القائد. (٦٠)

ومن ثم فإن الإجراءات الإدارية تحمل في مضامينها ممارسات تدعم تحقيق الشفافية، المساواة، الموضوعية، الديمقراطية، والشعور بالمسؤولية، ويمارس القائد دوره المثالي من خلالها بتحقيق المشاركة الفعالة وممارسة القيم الإنسانية؛ من أجل توفير فرص النمو والتطوير الذاتي للأعضاء، وتحسين مستويات الأداء، وتحقيق الأهداف التنظيمية.

المجال الثالث: الفعالية الإدارية:

تعبر الفعالية الإدارية عن النتائج الإيجابية المترتبة على الجهود التي يمارسها القائد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، والنتائج المتوقعة في ظل الموارد المادية والبشرية المتاحة والمتوقعة.

وتتضمن الأدوار المثالية للقائد الفعال - في كافة مستويات التنظيم - فيما يتعلق بالفعالية الإدارية، أربعة مستويات متباينة، يتم ممارستها بطريقة منظمة، تتمثل في المستوى الفردي، والجماعي، ومستوى السياسات، ومستوى الاستراتيجيات. (٦١)

وترتبط الفعالية الإدارية بإشباع الحاجات المهنية وممارسة العدالة والإنصاف والاحترام، والتحفيز، وتحقيق الذات والإنجاز لدى مختلف أعضاء التنظيم. (٦٢)

كما توجد علاقة طردية بين القيادة الأكاديمية الاستبدادية وضعف الفعالية الإدارية، في حين أن القيادة التشاركية تدعم التخطيط والتقييم الذاتي والابتكار، وتعمل على تحقيق الفعالية الإدارية. (٦٣)

وترتبط الفعالية الإدارية بإدارة الوقت، من خلال تحديد الأهداف، وتخطيط المهام، وتحديد الأولويات، ومتابعة وتقييم زمن أداء النشاطات تؤثر إيجاباً على تحقيق الفعالية الإدارية.^(٦٤) وطبقاً لما سبق تتكامل الأدوار المثالية للقائد محققة الفعالية الإدارية، على المستويات الفردية، الجماعية، والتنظيمية، ويتم تحقيقها حال امتلاك القائد رؤية، وتمكنه من مهارة إدارة الوقت، وممارسة العدالة والاحترام واستخدام أساليب التحفيز والمشاركة.

المجال الرابع: طبيعة الاتصال:

إن طبيعة الاتصال في أبسط صورها تعني تبادل الأفكار والمعلومات والحقائق ومشاركتها وتيسير انتقالها لدى الأعضاء بما يحقق الأهداف التنظيمية، فضلاً عن فعالية الاتصال بالمجتمع الخارجي.

ويعبر الاتصال الإداري الفعال عن جوهر العلاقة الديناميكية المباشرة بين القائد والأعضاء بما يؤدي إلى تحسين التزامهم، ومستويات أدائهم، ويدعم التطوير المؤسسي باستخدام تقنية الاتصالات في إتاحة ومشاركة المعلومات.^(٦٥)

ويتيح الاتصال الفعال مشاركة أعضاء

التنظيم والجاليات في الواجبات والمسؤوليات لتكوين الرؤية والقيم المشتركة ووضوح الأهداف، واستمرارية الاتصال على مستوى الكلية والقسم من خلال الاجتماعات والمحادثات الفردية ورسائل البريد الإلكتروني.^(٦٦)

كما توجد نماذج متعددة للاتصال أبرزها النموذج التفاعلي القائم على التفاعل المباشر في عملية الاتصال ويعد من أفضل النماذج؛ حيث يتيح حقول مشتركة من التجارب، إلا أنه يؤخذ عليه أنه يتم بشكل آني، بينما تتيح النماذج القائمة على مصادر المعلومات الإلكترونية للمستقبل الانتقال فتعمل على توفير الوقت والجهد. والذي ظهر كرد فعل لما أحدثه نموذج الاتصال الخطي أحادي الاتجاه من تأثيرات سلبية على تحقيق الأهداف التنظيمية.^(٦٧)

وطبقاً لما سبق تناوله حول الاتصال الإداري وطبيعته، فإن الاتصال الإداري الفعال يتيح المشاركة الإيجابية، ويدعم استمرارية عملية الاتصال، كما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية. هذه هي المجالات الأربع التي يركز عليها نموذج القيادة التنموية، وفيما يلي بعض متطلبات تطبيق القيادة التنموية بالجامعات.

٧- متطلبات تطبيق القيادة التنموية:

يتطلب لتطبيق القيادة التنموية بالجامعات - طبقاً لنتائج إحدى الدراسات - توافر مجموعة من الركائز التي تتمثل فيما يلي:^(٦٨)

- (١) رؤية ورسالة وقيم وغايات وأهداف استراتيجية.
- (٢) تغيير أو تعديل ثقافي، بما يوفر ثقافة جامعية مواتية تدعم الحوار والتعاون والتعلم والاستفادة من المعرفة ومشاركتها ونشرها وتوليدها، واتباع مداخل أقل هرمية في الإدارة، والتركيز على اهتمامات أعضاء هيئة التدريس.
- (٣) توافر البنى التحتية اللازمة لممارسة القيادة التنموية، والتي من أبرزها التقنية بتوفير نظم المعلومات الإدارية، وأنظمة دعم القرار، ونظم البحث عن المعرفة وإدارتها، وتقنيات التشبيك المختلفة.
- (٤) تدريب القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس على الكفايات اللازمة لتحقيق ممارسات القيادة التنموية، ومن أبرزها الكفايات الاجتماعية والإنسانية، والمهنية، والإبداعية، والإدارية.
- (٥) ممارسات قيادية تدعم تطبيق مبادئ إدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي، والتمركز حول احتياجات الأعضاء ودعم مشاركتهم وتمكينهم وإدماجهم في عمليات صنع القرار.
- (٦) تغيير نظم التقييم والتقويم، بحيث تركز على الأداء، وقياس النمو والحافز، وتستخدم التقنيات الحديثة كأنظمة تقويم الأداء الإلكترونية، واستخدام أدوات تقييم مقننة لقياس ممارسات القيادة التنموية.

هذه بعض متطلبات تحقيق القيادة التنموية بالجامعات، والتي تؤكد على توافر إطار تخطيطي يتضمن إقرار رؤية ورسالة وقيم وغايات استراتيجية تلبى احتياجات القيادة التنموية،

فضلاً عن إطار تثقيفي يدعم نشر ثقافتها، وآخر تأصيلي يوفر البنى التحتية والمتطلبات التقنية وتدريب الموارد البشرية، مع التركيز على اهتمامات أعضاء هيئة التدريس، والتقييم والتقييم المستمرين في إطار من الموضوعية والعدالة والتركيز على الإنجاز ومستويات الأداء الفعلي، واستخدام التحفيز لتحقيق تنافسياتها عالمياً. وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على التنافسية العالمية.

ب- التنافسية العالمية: من حيث المفهوم، دواعي الاهتمام بها، مبادئها، معوقات تحقيقها، تنافسية الجامعات من حيث: قيمها، وعوامل تعزيزها. وفيما يلي عرض تفصيلي لما سبق.

١- مفهوم التنافسية العالمية:

بدأت المفاهيم المبكرة للتنافسية وتقييم القدرة التنافسية العالمية في مجالات اقتصادية عدة من بينها التعليم، ومن ثم تنوعت وتباينت مفاهيمها بن علماء الإدارة والاقتصاد، لاسيما بعد ظهور التصنيفات العالمية للجامعات، حيث ركزت بعض مفاهيمها على دور التخطيط بعيد المدى في المنظمات المتنافسة، ومن هذه المفاهيم أنها " الإجراءات التي تتخذها المنظمة لرسم صورة لما ينبغي أن تكون عليه في المستقبل".^(٦٩)

في حين ركزت بعض المفاهيم الأخرى على الابتكار وتطبيق النظم الحديثة، ومن هذه المفاهيم أن التنافسية تعني " القدرة على الابتكار وتطبيق النظم الحديثة والإجراءات، وتحسين المنتج من أجل إضافة قيمة للمستفيدين" ^(٧٠)

وبذلك تشير التنافسية إلى الإجراءات الإدارية التي من شأنها أن ترتقي بال نوعية من أجل تحقيق ميزة ما على المنافسين، وذلك يستلزم توافر قدر من المهارات والقدرات الابتكارية التي تمكن المؤسسة من تطبيق أحدث النظم والأساليب لتحسين النوعية وتحقيق التنافسية في عصر عولمة الخدمات، وبهذا المفهوم سالف الذكر، باتت التنافسية العالمية ضرورة تستهدف الدول والمؤسسات التوجه نحو تحقيقها، لدواعي عدة من بينها ما يلي.

٢- دواعي الاهتمام بالتنافسية العالمية:

أضحت التنافسية العالمية مطلباً أساساً على كافة الأصعدة والمستويات ولدى كافة المؤسسات؛ نظراً للتغيرات المتسارعة فيما يتعلق بالعلم والتقانة. ومن دواعي الاهتمام بالتنافسية والتوجه العالمي نحوها ما يلي: (٧١)

(١) **التغيرات العالمية:** الاقتصادية منها والاجتماعية، والسياسية، والتي تزامنت مع ظهور النظريات، وتنامي التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة، وإحلال التنافس محل المنافسة.
(٢) **التطورات السياسية:** حيث برز تعزيز دور المؤسسات الدولية في ظل عولمة الاقتصاد، وأثر ذلك على دعم التوجه نحو المشاركة، ودعم القيم الإيجابية، وزيادة الإنتاجية، وبروز دور الحوكمة في إدارة المؤسسات.

(٣) **التطورات الاقتصادية:** حيث مكنت العولمة الاقتصاد العالمي من النمو بمعدلات متسارعة، وأدى ذلك إلى اتساع السوق الدولية، وتنامي التوجه نحو التخصص لزيادة الإنتاجية وتحقيق التميز والتنافسية.

(٤) **التقدم العلمي والتقني:** حيث أضحت المجالات الخدمية أكثر ارتباطاً برأس المال البشري وظهر دور المعرفة والمهارة والكفاءة كمحددات للتقدم العلمي والتكنولوجي. هذه الدواعي والتي تمثلت في التغيرات العالمية المتلاحقة، والتطورات الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية أدت إلى كون التنافسية توجه عالمي له مبادئ وركائز داعمة يؤدي العمل وفقاً لها إلى تحقيقها ورفع معدلاتها على كافة الأصعدة والمستويات.

٣- مبادئ التنافسية العالمية:

تتمثل مبادئ التنافسية العالمية في أربعة مبادئ تتمثل فيما يلي: (٧٢)

المبدأ الأول: الأداء الاقتصادي: ويتمثل في:

- تعميق التنافس المحلي للمؤسسات يعزز تنافسيتها عالمياً.
- التنافسية المعززة بقوى السوق تسهم في تحسين الأداء الاقتصادي.
- الانفتاح على الاقتصاد العالمي يحسن الأداء الاقتصادي الداخلي.

المبدأ الثاني: فعالية المؤسسات: ويتمثل في:

- توفير بيئة اقتصادية واجتماعية شفافة يقلل من المخاطر والتهديدات الخارجية

- المرونة في تبني السياسات يسهم في تحقيق التوافق مع المتغيرات العالمية.
 - تحسين جودة التعليم والبحث يدعم الاقتصاد القائم على المعرفة.
 - المبدأ الثالث: كفاءة قطاع الأعمال:** ويتمثل في:
 - التركيز على الكفاءة والفعالية للتوافق مع المتغيرات في البيئة التنافسية.
 - تعزيز روح المبادرة يعزز من الأداء المتميز.
 - سلوك القوى العاملة يؤثر تأثيراً مباشراً في التنافسية العالمية.
 - المبدأ الرابع: البنية التحتية:** ويتمثل في:
 - بيئة الأعمال الفاعلة تدعم الكفاءة وتزيد من معدلات الإنتاجية.
 - تعزيز التنافسية يستند إلى الإبداع والمهارة في توظيف التقنية.
 - دعم الاستثمار في البحث العلمي يعد داعماً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
 - الاستثمار بعيد المدى في الأبحاث ودعم التطوير يعزز من التنافسية العالمية.
- من هذه المبادئ سألغة الذكر يتضح أن تعزيز التنافسية- مهما تنوعت الأهداف الرامية إليه- يستلزم تحسين مستويات الأداء، وضمان الكفاءة، وتعزيز روح المبادرة، والتوجه نحو المنافسة الداخلية لتحقيق التنافسية العالمية الموجهة بآليات السوق والعنصر البشري وبيئة العمل. إلا أن التنافسية العالمية تواجه ببعض المعوقات على المستوى التطبيقي، ومن بين هذه المعوقات ما يلي.

٤- معوقات تحقيق التنافسية العالمية:

تتمثل هذه المعوقات فيما يلي: (٧٣)

- ضعف وندرة مرونة الهياكل التنظيمية.
- انخفاض مستوى المورد البشري وضعف الاتصالات الإدارية.
- ندرة قواعد البيانات و منظومة المعلومات الإدارية.
- غياب حرية المديرين و المسيرين.
- غياب روح الفريق وحلقات الجودة.
- ضعف ملائمة المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال.

- غياب الأداء الأفضل للعمليات الإدارية. وتحليل معوقات تحقيق التنافسية العالمية، يتضح أن جميعها يتعلق بالقيادة وعملياتها، ومهاراتها، فضعف التخطيط وندرة مرونة الهياكل التنظيمية يدعو إلى تراجع مؤشرات التنافسية، كما أن انخفاض مستوى المورد البشري وضعف الاتصالات الإدارية يعد أحد معوقات التنافسية، وضعف فعالية التنظيم أو ملاءمة المناخ التنظيمي لبيئة العمل، وغياب مهارات العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار يعد مدعاه لتراجع مؤشراتها.

وفيما يتعلق بالتنافسية العالمية للجامعات، فإنها تعد جزء من تنافسية الدول؛ حيث إن الاستثمار في المورد البشري، يحقق عوائد اقتصادية في المجالات الخدمية ومن بينها التعليم. "وتنافسية الجامعات تعد الاستثمار الأمثل لقدرات الجامعة البحثية، وإنتاج المعرفة، بما يسهم في إعداد الموارد البشرية، وتنمية المجتمع بصورة تضمن تحقيق القدرة التنافسية للجامعات." (٧٤)، وتحكم هذا النوع من التنافسية مجموعة من القيم التي تزيد من معدلات تحقيق التنافسية حال توافرها، وهي على النحو التالي.

٥- القيم التنافسية بالجامعات:

تتعدد قيم التنافسية بالجامعات لتشمل القيم التالية:

- قيمة التخطيط واستشراف المستقبل.
- قيمة البحث العلمي، والارتقاء بجودته لدى مختلف الدرجات العلمية لأعضاء هيئة التدريس.

- قيمة إتقان الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس.

- قيمة العمل الجماعي.

- قيمة قياس مستويات الأداء مقارنة بالأفضل Benchmarking

ويعد توافر القدر الملائم من هذه القيم بالجامعات السبيل الأمثل لدعم تنافسياتها، وعلى الرغم من أن هذه القيم تمارس دوراً فاعلاً في طريق تحقيق التنافسية، فإنها لا تزال مرهونة بعوامل معززة، تعضد من تأثيراتها، وفيما يلي بعض من هذه العوامل.

٦- عوامل تعزيز تنافسية الجامعات:

تتضمن التنافسية مجموعة من القدرات التي تكون منظومة التعليم الجامعي، ويمثل الاستثمار الأمثل لتلك القدرات دعماً للتنافسية العالمية للجامعات.

ومن العوامل التي تعزز تنافسية الجامعات ما يلي: (٧٥)

- تحسين جودة الخدمات والموارد الجامعية لتعظيم عوائدها.
 - تفعيل وتطوير العمليات الإدارية بتوظيف الأساليب الإدارية الحديثة بالجامعات.
 - توفير مجالات علمية وبحثية جديدة تدعم النفرد والبقاء للجامعات.
 - توظيف الإدارة الجامعية بكافة مستوياتها كافة الطاقات والقدرات الإبداعية.
 - تحقيق التنسيق والتكامل بين كافة الجهود من أجل إنجاز الأهداف المشتركة.
 - اكتشاف ورعاية الموارد البشرية ذات الطاقات الإبداعية بالجامعات.
 - اختيار القيادات الإدارية الفعالة والواعية القادرة على إحداث التغيير المؤسسي.
- وبالنظر إلى تلك العوامل التي تدعم من نجاح الجامعات في تحقيق تنافسياتها عالمياً، فإنها تركز على دور القيادة وتفعيل العمليات الإدارية لدعم التعليم والبحث العلمي، وتطبيق المداخل الحديثة في مجال القيادة لتحقيق الكفاءة والفعالية للموارد البشرية بالجامعات.
- كما أن تحديد مؤشرات التنافسية في الجامعات يتحدد بتحسين مستويات رأس المال الفكري والاجتماعي وعمليات المعرفة، تخزينها ونقلها واسترجاعها، تلك التي تظهر في الإنتاج العلمي والأكاديمي المنشور لأعضاء هيئة التدريس والتواصل العلمي للجامعات وأقسامها العلمية. (٧٦)

وفيما يتعلق بخصائص الإدارة المؤدية إلى تعزيز التنافسية في التعليم العالي فقد تركزت في النوعية وأسلوب الإدارة من حيث الرغبة في تفويض السلطة، والاحترافية في ممارسة الإدارة، وإدارة التقنية ونقلها، وزيادة معدلات التعاون والإنتاجية والثقة كأفضل الممارسات الإدارية لتحقيق التنافسية. (٧٧)

وفيما يتعلق بالمؤشرات المؤدية إلى تحقيق التنافسية العالمية على مستوى إدارة التعليم الجامعي بكافة مستوياتها، فبالنظر إلى مؤشرات التنافسية العالمية فإن المؤشر الخامس المتعلق بالإدارة في مجال التعليم العالي والتدريب، يركز على إدارة المؤسسات في المستويات

المختلفة، والوظائف القيادية، ودور القيادة في تحسين نوعية البحث وزيادة الإنتاج العلمي، وتكوين المجموعات البحثية، لتحسين رأس المال البشري وتحقيق التنافسية.^(٧٨) ومن ثم فإن تحسين نوعية الإدارة على مستوى الأقسام الأكاديمية بالجامعات، بتوجيهها نحو المداخل الإدارية الحديثة، ودعم أعضاء هيئة التدريس لزيادة الإنتاج العلمي، وتحقيق التميز البحثي، يعد أحد آليات تحقيق التنافسية.

هذا فيما يتعلق بالتنافسية العالمية للجامعات، وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على الخلفية التاريخية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية لإقليم الفيوم وجامعته.

ثانياً: الخلفية التاريخية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية لجامعة الفيوم وأقسامها

الأكاديمية:

وفقاً لإجراءات منهج دراسة الحالة تعرض الباحثة للخلفية التاريخية، الثقافية، الاقتصادية، والاجتماعية لإقليم الفيوم وجامعته وأقسامها الأكاديمية، على اعتبار كونها ذات تأثير بالغ على توجه قادتها نحو ممارسات قيادية بعينها، وفيما يلي توضيح ذلك على النحو التالي:

تقع جامعة الفيوم في إقليم الفيوم، وهو منخفض يقع إلى الجنوب الغربي من مدينة القاهرة بنحو (٩٠ كم) وله خصوصية جغرافية متميزة حيث تلتقي فيه حياة الحضر، والريف، والبدو والتي تشكل بدورها ثلاث ثقافات أساسية، وهو ما يمنح الإقليم تفرده الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، فضلاً عن التفرد التاريخي حيث يرجع انتماء الإقليم تاريخياً إلى العصر الروماني مروراً بالعصر البطلمي، والفرعوني، والقبطي، والإسلامي وانتهاءً بالعصر الحديث.^(٧٩)

ذلك التفرد الاجتماعي، الثقافي، الاقتصادي، والتاريخي لإقليم الفيوم، قد يكون أحد الأسباب التي أدت إلى التوجه السياسي نحو اختياره - في سبعينيات القرن المنصرم - مقراً لفرع جامعة القاهرة، ثاني أقدم الجامعات المصرية وأعرقها والثالثة عربياً، ثم التوجه نحو استقلال جامعته عن جامعة القاهرة عام ٢٠٠٥م، طبقاً لما سيتم توضيحه لاحقاً.

ولقد تأثرت تركيبة السكان في إقليم الفيوم بالعوامل البيئية والتاريخية والجغرافية، حيث تكونت من البدو الذين ينتمون إلى القبائل العربية، والفلاحين الذين عملوا بالزراعة وبتوالي الأجيال انخرطوا في حياة المدينة، والوافدين ممن تولوا الوظائف الحكومية نظراً لطبيعة عملهم كرجال القانون وأساتذة الجامعات وغيرهم، وهذه العناصر الثلاثة تنتمي إلى عدة طبقات حضارية متباينة، تحكمها قيم وأعراف، وتمثل الثروة البشرية بالإقليم.^(٨٠)

ذلك التنوع في التركيب السكاني ما بين البدو والفلاحين والوافدين، فضلاً عن التنوع الطبقي أفرز تنوعاً حضارياً وطبقياً لسكان الإقليم الذين بدورهم يمثلون نواة لكافة العاملين به، ولأسيما أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية التي من بينها رؤساء الأقسام الأكاديمية.

ولقد بلغ عدد سكان محافظة الفيوم حوالي ما يربو على ثلاثة ملايين نسمة تقريباً، وبلغ عدد الذكور حوالي (٥١ %) تقريباً، في حين بلغ عدد من يقطنون الريف من سكان المحافظة ما يقرب من (٧٨ %) من إجمالي عدد السكان مقابل (٢٢ %) تقريباً يقطنون الحضر.^(٨١)

ويمثل عدد السكان مؤشراً لأعداد الطلاب في المراحل التعليمية المتباينة، ونظراً لذلك تزايدت أعداد الطلاب الملتحقين بجامعة الفيوم، مما نتج عنه إنشاء العديد من الكليات ذات التخصصات المختلفة.

ويعد " إقليم الفيوم من الأقاليم ذات الدخل الاقتصادي المنخفض والمرتبط بتدني الإنتاجية والأجور"^(٨٢)، وعلى الرغم من ذلك المستوى الاقتصادي المنخفض لإقليم الفيوم، إلا أن الدولة أولت اهتماماً كبيراً على مستوى موازنة التعليم الجامعي والعالي، حيث بلغت جملة اعتمادات أبواب الموازنة بجامعة الفيوم للعام المالي، ٢٠١٦ / ٢٠١٧ م (٠٠٠٠ .٦٦١ .٤١٦)، وتطورت في العام المالي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م إلى (٠٠٠٠ .٠٧١ .٦٣٤) تقريباً^(٨٣). هذه الزيادة المطردة في الموازنة دعمت توجه نحو متابعة إنشاء العديد من كليات الجامعة وزيادة أعداد أقسامها الأكاديمية، ومن ثم أعداد قادتها.

كما حرصت الدولة المصرية على استقلال جامعة الفيوم عن جامعة القاهرة؛ حيث انفصلت بالقرار الجمهوري (٨٤) ل سنة ٢٠٠٥ م.^(٨٤)

ويعد انفصال جامعة الفيوم عن جامعة القاهرة مؤشراً لاكتمال بنيتها التنظيمية، وتوافر الكليات ذات التخصصات المختلفة والبنى التحتية، والموارد البشرية المؤهلة من القيادات، وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، لتلبية احتياجات مجتمعها المحلي من المخرجات التعليمية التي يحتاجها سوق العمل.

وكإجراء حتمي ترتب على انفصال جامعة الفيوم توفير مساحة شاسعة لإنشاء جامعة الفيوم، بمقرها الحالي، والمقر المستقبلي بمدينة الفيوم الجديدة، حيث بلغت مساحة الحرم الجامعي (٥٠ فدان) ويقع بحي الجامعة بمدينة الفيوم، بينما تم تخصيص مئة فدان بمنطقة الفيوم الجديدة لإنشاء الحرم الجامعي الجديد. (٨٥)

وهذه المساحة الشاسعة وفرت مناخاً ملائماً لتوالي إنشاء العديد من الكليات، مما أدى إلى تنوع أقسامها وتخصصاتها الأكاديمية، وزيادة أعداد القادة الأكاديميين في فئة رؤساء الأقسام الأكاديمية. حيث تضم جامعة الفيوم عشرين كلية ومعهد في الوقت الحاضر، وهي كالتالي، التربية، الزراعة، الهندسة، الخدمة الاجتماعية، دار العلوم، العلوم، السياحة والفنادق، التربية النوعية، علم الآثار، الطب، الفنون، الحاسبات والمعلومات، التربية للطفولة المبكرة، كلية التمريض، المعهد الفني للتمريض، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية لدول حوض النيل، طب الأسنان، الصيدلة، الحقوق والتربية الرياضية. ولا اعتبارات مجتمعية ملحة في منتصف السبعينات من القرن الماضي، تقرر أن تكون البداية في إنشاء كلية التربية لتخريج المعلمين، حتى يكونوا نواة ودعمًا لمدارس الإقليم، مما يقلل من فرص اغتراب الطلاب والمعلمين الذين يأتون من خارجه. ثم توالى إنشاء الكليات بدء بكلية الزراعة عام ١٩٧٦م وانتهاء بكلية التربية الرياضية عام ٢٠١٧م (٨٦)

وتزخر كليات الجامعة بالعديد من الأقسام الأكاديمية التي يتولى رئاسة مجالسها قيادات أكاديمية تم تعيينها بالأقدمية طبقاً لنص قانون تنظيم الجامعات " يعين رئيس مجلس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة بالقسم ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة. " (٨٧)

وقد يكون تعيين رؤساء الأقسام عاملاً رئيساً في ضعف رغبة البعض منهم في التغيير المؤسسي، أو التوجه نحو تفعيل المداخل المعاصرة في مجال القيادة، في حين يسفر

الاختيار وفق معايير عن عناصر تتوافق مواصفاتها ومهاراتها مع الكفاءات المطلوب توافرها في رؤساء الأقسام الأكاديمية.

ولقد بلغت جملة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم في العام الجامعي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠م (١٥٠) رئيس قسم ما بين أستاذ عامل معين، وأستاذ متفرغ مشرف، وأستاذ مساعد قائم بالعمل، وفيما يتعلق بكليات مجتمع الدراسة فقد بلغ عدد رؤساء الأقسام الأكاديمية بها (٢٩) رئيس قسم، من بينهم من المعينين من الأساتذة (٢٠) رئيس قسم بنسبة (٦٨.٩٧٪) تقريباً إلى إجمالي رؤساء الأقسام بكليات مجتمع الدراسة، بينما بلغ عدد الأساتذة المتفرغين المشرفين على الأقسام العلمية (٣) بنسبة (١٠.٣٤٪) تقريباً، في حين بلغ عدد القائمين بعمل رئيس قسم من الأساتذة المساعدين بكليات الأربع (٦) بنسبة (٢٠.٦٩٪) تقريباً من إجمالي رؤساء الأقسام بها.^(٨٨)، وقد يكون ذلك مفسراً لندرة بعض ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حيث غلبة نسبة المعينين منهم، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، طبقاً لما أوضحتها نتائج الدراسة الميدانية.

ومن نقاط القوة التي تحظى بها جامعة الفيوم طبقاً لما رصدته تحليل الوضع الراهن بالخطة الاستراتيجية ٢٠١٦ - ٢٠٣٠م، أنها تمتلك هيكلًا تنظيمياً متكاملًا من حيث المستويات الإدارية والأكاديمية على كافة قطاعات العمل الجامعي. إلا أنه ثمة قصور في دور القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، وغياب مؤشرات جودة الأداء في القطاع الإداري على مستوى القيادات الإدارية والأكاديمية، ويعد الأداء العام للقيادات الإدارية والأكاديمية دون المتوسط، طبقاً لما رصدته الخطة الاستراتيجية ٢٠١٦ / ٢٠٢١م.^(٨٩)

ولقد أدى تكامل الهياكل التنظيمية بجامعة الفيوم إلى التطور في بيئة العمل وتوافر تدرج منطقي في انتقال المعلومات، ووضوح خطوط السلطة، مما أكسب رؤساء الأقسام الأكاديمية قدرة على ممارسة مهام وظائفهم في بيئة تنظيمية مناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة، إلا أن القصور في مستويات الأداء لدى البعض من رؤساء الأقسام قد يرجع إلى ندرة وجود هياكل تنظيمية على مستوى الأقسام العلمية كما كشفت عنه نتائج التطبيق الميداني بالدراسة الحالية. أو إلى عوامل خارجية تتعلق بالأوضاع الاجتماعية والاقتصادية، والثقافية.

ومن مجمل ما سبق عرضه من أوضاع ثقافية، واجتماعية واقتصادية لإقليم الفيوم وجامعته وما انعكس على أقسامها الأكاديمية وقادتها، ولاسيما رؤساء الأقسام الأكاديمية، يمكن القول: بأن الأقسام الأكاديمية بجامعة الفيوم خصصت لكلياتها المساحات الشاسعة وتوافرت لها الإمكانيات المادية والبشرية، ورصدت لها الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف التعليم بها، ومن ثم يمكن القول: بأنها تعد بيئة خصبة لتحقيق بعض آليات تدعم ممارسات بعض المداخل القيادية المعاصرة كمدخل القيادة التنموية نظراً لتعدد وتباين أقسامها الأكاديمية والخلفيات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية المتباينة التي ينتمي إليها رؤساء الأقسام، وفيما يلي عرض للإطار الميداني للدراسة.

رابعاً: الإطار الميداني للدراسة: الإجراءات والنتائج:

سوف يتم عرض الإطار الميداني للدراسة وفقاً لما يلي:

- أ - الهدف من إجراءات الإطار الميداني. د - المعالجات الإحصائية.
- ب - بناء ووصف وتقنين أداة الدراسة. هـ - التحليل الإحصائي وتفسير النتائج.
- ج - مجتمع الدراسة وعينتها. و - ملخص نتائج التطبيق الميداني.

وفيما يلي عرض تفصيلي لما سبق:

أ - الهدف من إجراءات الإطار الميداني:

وفقاً لطبيعة مشكلة الدراسة، فإن الإطار الميداني استهدف الوقوف على آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم حول درجة تحقق ممارسات القيادة التنموية بالجامعة؛ وذلك وفقاً لمتغيرات الدرجة العلمية، الكلية، القسم العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل بالجامعة.

ب - بناء ووصف وتقنين أداة الدراسة:

قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة تم صياغة محاورها وممارساتها لجمع المعلومات المحققة لأهداف الدراسة، وقد تم من خلال الإطار النظري

تحديد المحاور الرئيسية للاستبانة، ثم قامت الباحثة بصياغة الممارسات الفرعية داخل كل محور من محاورها، وقد تم عرض الاستبانة على السادة الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة التربوية، ثم تم حساب معاملات الثبات والاتساق الداخلي، وفيما يلي وصف تفصيلي لأداة الدراسة، وأساليب تقنينها.

١. بناء ووصف أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من جزأين، الجزء الأول البيانات الأساسية، و الثاني محاور الاستبانة، واستخدمت مقياس (Scale Likart) الثلاثي، حيث تنحصر الاستجابات حول الممارسات المضمنة بمحاور الاستبانة ما بين (تتحقق بشدة - تتحقق - لا تتحقق). كما اشتملت الاستبانة على أربعة محاور رئيسة، يندرج منها (٤٠) ممارسة فرعية تضمنت: (أسلوب الإدارة- الإجراءات الإدارية- الفعالية الإدارية- طبيعة الاتصال)، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١) وصف أداة الدراسة

المحاور	عدد الممارسات	إجمالي ممارسات أداة الدراسة
المحور الأول : أسلوب الإدارة	٧	٤٠
المحور الثاني : الإجراءات الإدارية	١٣	
المحور الثالث : الفعالية الإدارية	١٢	
المحور الرابع : طبيعة الاتصال	٨	

٢. تقنين أداة الدراسة:

تم ذلك من خلال حساب صدق وثبات أداة الدراسة، وفيما يلي توضيح ذلك تفصيلاً.
أ- صدق أداة الدراسة:

تم حساب درجة صدق أداة الدراسة من خلال طريقتين:

الطريقة الأولى: الصدق الخارجي (الظاهري) Face Validity

حيث تم حساب صدق الاستبانة باستخدام الصدق الظاهري Face Validity من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة بهدف تحكيمها، لإبداء آراءهم وملاحظاتهم حول الممارسات المضمنة بها، من حيث درجة ملاءمتها لموضوع الدراسة وأهدافها، وصدقها في الكشف عن المعلومات المستهدفة الحصول عليها، وكذلك من حيث ترابط كل ممارسة بالمحور الذي تنتمي إليه، ودرجة وضوحها وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تعديلها بالحذف أو الإضافة وغير ذلك مما يروونه سيادتهم مناسباً. وبناء على آراء السادة الأساتذة المحكمين وملاحظاتهم توصلت الباحثة إلى مستوى صدق الاستبانة، حتى تكون صالحة للتطبيق بصورتها النهائية.

الطريقة الثانية: صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي) Internal Consistency Validity

ويقصد بصدق المحتوى، درجة تمثيل ممارسات الاستبانة تمثيلاً جيداً للمستهدف قياسه من المحتوى^(٩٠). ويمكن التعرف على اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين الممارسات والمحور الذي تنتمي له كل ممارسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، وقد تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون من العلاقة التالية^(٩١):

$$r = \frac{\sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)/n}{\sqrt{[\sum x_i^2 - (\sum x_i)^2/n][\sum y_i^2 - (\sum y_i)^2/n]}}$$

حيث x_i درجات المتغير x الذي يمثل الممارسة، وتمثل قيم y_i الدرجات المناظرة من المتغير y والذي يتمثل في المحور الذي تنتمي إليه الممارسة، و n عدد أفراد العينة. ويوضح الجدول التالي نتائج حساب معاملات الارتباط بين كل ممارسة والمحور الذي تنتمي له.

جدول (٢) حساب معاملات ارتباط ممارسات الاستبانة

رقم الممارسة	معامل الممارسة	رقم الممارسة	معامل الممارسة	رقم الممارسة	معامل الممارسة	رقم الممارسة	معامل الممارسة

مجلة الإدارة التربوية

آليات تفعيل ممارسات القيادة التنموية

الارتباط		الارتباط		الارتباط		الارتباط		الارتباط	
٦٨.	٣٣	٧١.	٢٥	٦٥.	١٧	٧٣.	٩	٧٦.	١
٦٤.	٣٤	٨٤.	٢٦	٧٦.	١٨	٨٢.	١٠	٨٤.	٢
٧٧.	٣٥	٧٣.	٢٧	٨٤.	١٩	٦٦.	١١	٧٢.	٣
٨٤.	٣٦	٨٠.	٢٨	٧٧.	٢٠	٨١.	١٢	٨٤.	٤
٧٥.	٣٧	٧٤.	٢٩	٧١.	٢١	٦٨.	١٣	٧٢.	٥
٨٤.	٣٨	٨٠.	٣٠	٨١.	٢٢	٧٧.	١٤	٦٧.	٦
٨٤.	٣٩	٨٠.	٣١	٧٤.	٢٣	٧٠.	١٥	٧٨.	٧
٩٢.	٤٠	٦٣.	٣٢	٦٩.	٢٤	٧٢.	١٦	٧٣.	٨

يتضح من الجدول (٢) أن جميع ممارسات الاستبانة ترتبط بالمحاور الذي تنتمي إليها بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهو ما يوضح الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

ب- ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات Reliability بطريقة (Cornbrash's alpha) من المعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{r}}{1 + (N - 1) \cdot \bar{r}}$$

حيث α معامل الثبات بطرية (Alfa cronbach) عدد مفردات الاستبانة أو المحور، و \bar{r} متوسط قيم معاملات الارتباط بين مفردات الاستبانة أو المحور - Average Inter-Item Correlation، حيث يتم حسابه من خارج قسمة مجموع معاملات الارتباط بين مفردات الاستبانة أو المحور على عدد مفردات الاستبانة أو المحور ^(٩٢). كما تم حساب الصدق بأخذ الجذر التربيعي للثبات ^(٩٣)، كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (٣) ثبات وصدق أداة الدراسة

المحور	عدد	معامل ألفا	درجة الصدق	مستوي الصدق والثبات
--------	-----	------------	------------	---------------------

	الممارسات	كرونباخ للثبات	
مرتفع	الأول	٧	٠.٨٨
	الثاني	١٣	٠.٩٣
	الثالث	١٢	٠.٩٣
	الرابع	٨	٠.٩١
	إجمالي أداة الدراسة	٤٠	٠.٩٧

يتضح من الجدول (٣) أن معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، وبصفة عامة فإن معدل الصدق والثبات الإجمالي للمحاور مرتفع جداً حيث بلغ الصدق الإجمالي (٠.٩٩)، وبلغ الثبات الإجمالي (٠.٩٧)، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة الحالية، وإمكانية تعميمها على رؤساء الأقسام الأكاديمية بمختلف كليات الجامعة.

ج- مجتمع الدراسة وعينتها:

نظراً لصعوبة تغطية مجتمع الدراسة بأكمله من كافة الجوانب، فقد قامت الباحثة بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع. ويتحدد مجتمع الدراسة الحالية في كليتي الزراعة والعلوم وتمثلا الكليات العملية البالغ عددها (١٢) كلية، بنسبة (١٦.٧) %، والخدمة الخدمية والاجتماعية، ودار العلوم، وتمثلا الكليات النظرية البالغ عددها (٦) كليات، بنسبة (٣٣.٣) % وقامت الباحثة باختيار عينة الدراسة من هذه الكليات سائلة الذكر نظراً لغلبة الطابع العملي على أقسام الكليتين العمليتين والطابع النظري على أقسام الكليتين النظريتين، دون الكليات التي تجمع بين أقسام عملية ونظرية حتى تتضح دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً للأقسام والكليات، كما تم استبعاد والمعاهد العليا والبالغ عددها بالجامعة (٢)، والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة ونسبة العينة إلى المجتمع الأصلي:

جدول (٤) مجتمع الدراسة وعينتها*

النسبة إلى	الدرجة العلمية
------------	----------------

الكلية	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	الإجمالي	العينة	الإجمالي
الزراعة	٥٠	٢٩	٦٢	١٤١	٣٩	٢٧.٧
الخدمة الاجتماعية	٢٤	١٣	٢٧	٦٤	١٣	٢٨.٣
العلوم	١٩	٢٧	٨٦	١٣٢	٢٣	١٧.٤
دار العلوم	٢٨	١٣	٢٥	٦٦	٢١	٣١.٨
الإجمالي	٢١	٨٢	٢٠٠	٤٠٣	٩٦	٢٣.٨

*المصدر: جامعة الفيوم، الكادر الخاص، بيان عددي بالسادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. يتضح من البيانات الواردة بالجدول (٤) أن إجمالي أفراد عينة الدراسة في مختلف الدرجات العلمية لأعضاء هيئة التدريس بلغت (٩٦) بنسبة (٢٣.٨٪) من مجتمع الدراسة البالغ (٤٠٣) على مستوى الكليات الأربع التي تمثل مجتمع الدراسة. والجدول التالي يوضح توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة:

جدول (٥) توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة

الموزع		الفاقد		المستلم		المستبعد		الصالح	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٣٠	٪٠.٠	١٤	٪٠.٨	١٦	٪٩.٢	٠	٪٥.٤	٩٦	٪٧٤

يتضح من الجدول (٥) أنه قد تم توزيع (١٣٠) استبانة وهي العدد الإجمالي الذي تم توزيعه، وقد تم استلام (١١٦) بنسبة (٨٩.٢٪) من إجمالي ما تم توزيعه على أفراد العينة، تمثل الصالح منها في (٩٦) استبانة بنسبة (٧٤٪)، وهو العدد الذي أصبح العينة المستجيبة فعلياً على أداة الدراسة، وفيما يلي وصف عينة الدراسة بحسب متغيراتها.

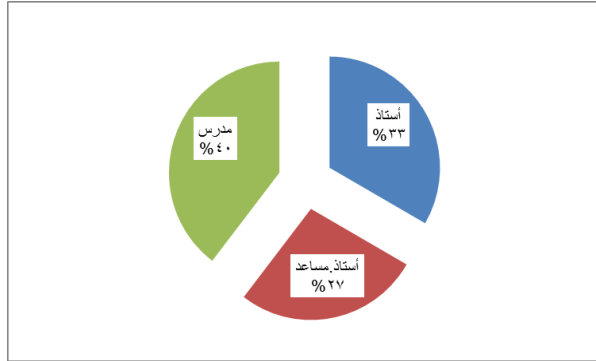
١. وصف العينة بحسب الدرجة العلمية:

ويوضحه الجدول التالي:

جدول (٦) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ	٣٢	٣٣.٣
أستاذ مساعد	٢٦	٢٧.١
مدرس	٣٨	٣٩.٦
الإجمالي	٩٦	١٠٠.٠

كما يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



شكل (١) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

٢. وصف العينة بحسب الكلية:

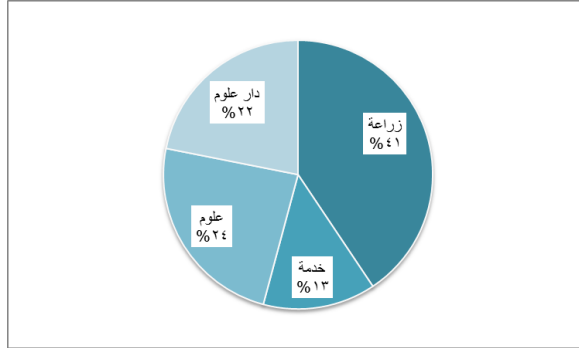
ويوضحه الجدول التالي:

جدول (٧) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الكلية

الكلية	التكرار	النسبة المئوية
الزراعة	٣٩	٤٠.٦

١٣.٥	١٣	الخدمة الاجتماعية
٢٤.٠	٢٣	العلوم
٢١.٩	٢١	دار العلوم
١٠٠.٠	٩٦	الإجمالي

كما يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



شكل (٢) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الكلية

٣. وصف العينة بحسب القسم:

ويوضحه الجدول التالي:

جدول (٨) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير القسم

النسبة المئوية	التكرار	القسم
٤.٢	٤	وقاية نبات
٧.٣	٧	إنتاج دواجن
٣.١	٣	اقتصاد زراعي
٤.٢	٤	المحاصيل
٣.١	٣	البساتين
٣.١	٣	الوراثة
١.٠	١	ميكروبيولوجي
٣.١	٣	الكيمياء الحيوية

٢.١	٢	أراضومياه
٣.١	٣	النبات
٣.١	٣	ألبان
٣.١	٣	عاموم وتكنولوجيا تغذية
٢.١	٢	مجالات
٩.٤	٩	تتمية وتخطيط
٢.١	٢	طرق
٣.١	٣	رياضيات
٥.٢	٥	نبات
٣.١	٣	جولوجيا
٣.١	٣	فيزياء
٤.٢	٤	كيمياء
٥.٢	٥	علم حيوان
٢.١	٢	فلسفة
٢.١	٢	تاريخ
٢.١	٢	شريعة
١.٠	١	علم لغة
٥.٢	٥	نحو
٤.٢	٤	بلاغة
٥.٢	٥	دراسات أدبية
١٠٠٠٠	٩٦	الإجمالي

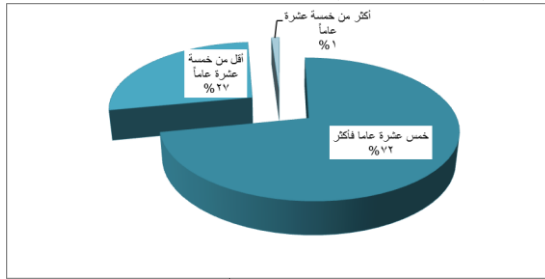
٤. وصف العينة بحسب سنوات الخبرة:

ويوضحه الجدول التالي:

جدول (٩) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
خمسة عشر عاماً فأكثر	٦٩	٧١.٩
أقل من خمسة عشر عاماً	٢٦	٢٧.١
أكثر من خمسة عشر عاماً	١	١.٠
الإجمالي	٩٦	١٠٠.٠

كما يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



شكل (٣) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

د. المعالجة الإحصائية:

بعد أن تم تطبيق الاستبانة وحصر الصالح منها، بعد احتساب الفاقد والمستبعد، تم تفرغ الاستجابات في جداول لحصر التكرارات، ثم تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الأساليب التالية:

١. النسبة المئوية في حساب التكرارات: حيث تعد النسبة المئوية أكثر تعبيراً من الأرقام الخام.

٢. الوزن النسبي: وذلك لتحديد مستوى الاستجابة لكل ممارسة من ممارسات الاستبانة، والوزن النسبي يساوي التقدير الرقمي على مجموع أفراد العينة، وقد أسهم الوزن النسبي في تحديد درجة الاستجابة حيال كل ممارسة، وترتيب المقترحات حسب الوزن النسبي لكل منها. كما تم حساب التقدير الرقمي عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الثلاث وفقاً لمقياس ليكرت، فالاستجابة (تتحقق بشدة) تم منحها الدرجة (٣)، والاستجابة (تتحقق) تم

منحها الدرجة (٢)، والاستجابة (لا تتحقق) تم منحها الدرجة (١)، وهكذا يكون التقدير الرقمي أو الوزن النسبي لكل ممارسة كالاتي:

الوزن النسبي = ٣ × تكرار "موافق" + ٢ × تكرار "إلى حد ما" + ١ × تكرار "غير موافق" ÷ عدد العينة^(٩٤)، وتمثل المعادلة التالية كيفية حساب الوزن النسبي^(٩٥):

$$\text{الوزن النسبي} = \text{مج (ت} \times \text{و)} \div \text{ن}$$

حيث: ت = التكرار المقابل لكل استجابة.

و = الدرجة المقابلة لكل استجابة.

ن = إجمالي عينة الدراسة.

ويحدد مستوى الموافقة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مدى ليكرت للإستجابة} = \frac{١ - \text{ن}}{\text{ن}} = \frac{١ - ٣}{٣} = \frac{٢}{٣} = ٠,٦٦ \text{ من المدى الكلي}$$

حيث (ن) تشير إلى عدد الاستجابات وهي تساوي (٣)، وهي الاستجابات "نعم"، "إلى حد

ما"، "لا"، وبالتالي فإن مستوى الموافقة = ٣ - ٣ ÷ ١ = ٣ ÷ ٢ = ٠,٦٦.

والجدول التالي يوضح مستوى ومدى التحقق لكل استجابة في مقياس ليكرت الثلاثي.

جدول (١٠) مستوى ومدى التحقق لكل استجابة من الاستجابات الثلاث

درجة التحقق	مستوى التحقق
٢.٣٤ - ٣.٠	تتحقق بشدة
١.٦٧ - ٢.٣٣	تتحقق
١.٠٠ - ١.٦٦	لا تتحقق

٣- اختبار مربع كاي (كا^٢) Chi - Square - Test: يستخدم اختبار مربع كاي

(كا^٢) للمقارنة بين التكرار الواقعي المشاهد أو التجريبي والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، أي

التحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الملاحظة لعدد أفراد أو استجابات العينة في أقسام المتغير والتكرارات المتوقعة^(٩٦)، وتستخدم المعادلة التالية لحساب كا^٢:^(٩٧)

$$كا^2 = مج (ك - ك) \div ك$$

حيث تعبر (ك) عن التكرار الملاحظ، وتعبر (ك) عن التكرار النظري (المتوقع)، وبالكشف عن قيمة كا^٢ الجدولية عند درجة حرية (٢) تبين أنها تساوى ١٣,٨١٥ مستوى ٠,٠٠١ وتساوى ٩,٢١ عند مستوى ٠,٠١ وتساوى ٥,٩٩١ عند مستوى ٠,٠٥، وبذلك فإن قيمة كا^٢ المحسوبة التي تقل عن ٥,٩٩١ تكون غير دالة إحصائياً.

٤. اختبار التاء للفروق بين متوسطين غير معتمدين Independent Samples T

Test : يستخدم اختبار التاء لقياس الفروق بين متوسطي مجموعتين غير معتمدين ويسمى أيضاً اختبار Student والذي صممه William Sealy Gosset في العام ١٩٠٨، ويمكن حسابه من المعادلة التالية^(٩٨):

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_p^2}{n_1} + \frac{s_p^2}{n_2}}}$$

حيث $\bar{X}_1 = 1$ المتوسط الحسابي للمجموعة الأولى

$= 2$ المتوسط الحسابي للمجموعة الثانية

$S_1 =$ التباين للمجموعة الأولى

$S_2 =$ التباين للمجموعة الثانية

$N_1 =$ عدد أفراد المجموعة الأولى

$N_2 =$ عدد أفراد المجموعة الثانية.

- ٥- الانحراف المعياري لتحديد مدى تشتت استجابة أفراد عينة عن متوسطها الحسابي.
- ٦- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه **one way ANOVA** لقياس الفروق بين متوسطات أكثر من مجموعتين.

هـ- التحليل الإحصائي وتفسير النتائج:

تم عرض التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، على كل ممارسة من ممارسات الاستبانة، وفقاً لمحاورها، وذلك من خلال جداول توضيحية قرين كل ممارسة من ممارسات الاستبانة، وفيما يلي تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

١. وصف استجابات إجمالي العينة على محاور الاستبانة:

يتضمن الجدول (١١) وصفاً إجماليًا لاستجابات عينة الدراسة على محاور الاستبانة، وذلك بغرض التعرف على الاتجاه العام لآراء العينة قبيل دراسة الفروق بين فئات العينة بحسب متغيرات الدراسة.

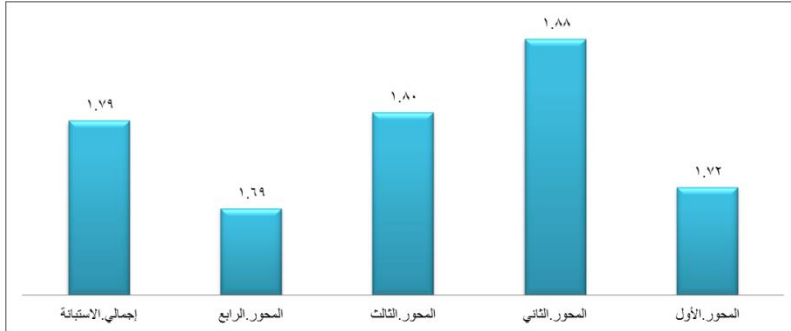
جدول (١١) النتائج الإجمالية لمحاور الاستبانة

محاور الاستبانة	العدد	القيمة الصغرى	القيمة العظمى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
الأول أسلوب الإدارة	٩٦	٧.٠٠	٢٠	١٢.٠٢	٣.٧٠	١.٧٢	إلى حد ما
الثاني الإجراءات الإدارية	٩٦	١٣.٠٠	٣٩	٢٤.٤٢	٦.٩٧	١.٨٨	إلى حد ما
الثالث الفعالية الإدارية	٩٦	١٢.٠٠	٣٥	٢١.٥٨	٦.٦٩	١.٨٠	إلى حد ما
الرابع طبيعة الاتصال	٩٦	٨.٠٠	٢٤	١٣.٥٥	٤.٦٣	١.٦٩	غير موافق
إجمالي الاستبانة	٩٦	٤٠.٠٠	١١٤	٧١.٥٧	٢٠.٤٣	١.٧٩	إلى حد ما

تشير البيانات الواردة بالجدول (١١) إلى أن استجابات آراء عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم تتجه نحو توافر بعض ممارسات القيادة التتموية وفقاً للترتيب التالي: الإجراءات الإدارية، ثم الفعالية الإدارية، ثم أسلوب الإدارة، يليها في المرتبة الأخيرة طبيعة الاتصال، مما يوضح أن ممارسات القيادة التتموية لدى أفراد عينة الدراسة قد تكون متحققة إلى حد ما أو غير متحققة على الإطلاق في الواقع الفعلي، وقد يرجع ذلك إلى أن الممارسات المتعلقة بالإجراءات الإدارية التي حصلت على أعلى وزن نسبي، يسير رئيس

القسم في طريق تنفيذها مستنداً إلى اللوائح والقوانين أما الفعالية الإدارية والأسلوب الإداري وطبيعة الاتصال فجميعها ممارسات تتعلق بشخص القائد وتأثيره في الآخرين وما يمارسه من وسائل وأساليب حديثة إبان قيادته، وهذا يرتبط بتنوع الطبقات الحضارية التي ينتمي إليها رؤساء الأقسام الأكاديمية مثلما أوضحتها الخلفية الاجتماعية لإقليم الفيوم بالدراسة الحالية.

ويمكن توضيح ذلك أيضا في الشكل التالي:



شكل (٤) النتائج الإجمالية لمحاور الاستبانة

٢. الفروق في المحاور: ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- الفروق بحسب الدرجة العلمية: ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

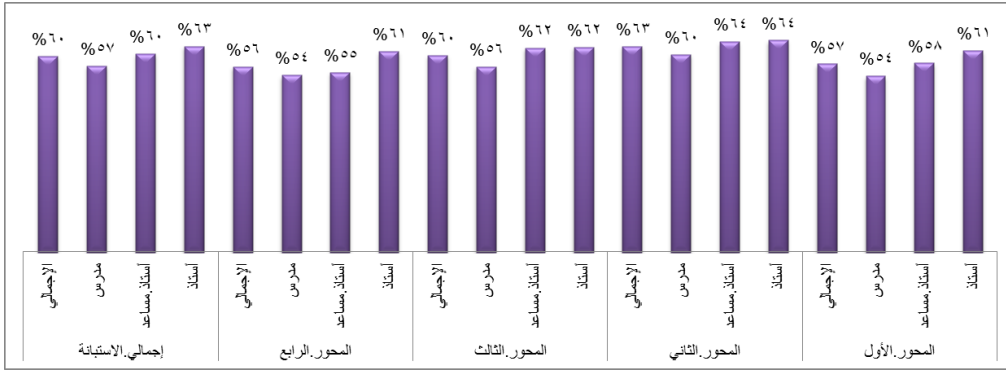
جدول (١٢) دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقا لمتغير الدرجة العلمية

المحور	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	أستاذ	٣٢	١٢.٨٨	٤.٠١	١.٨٤	٦١%	١.٦٨	٠.١٩
	أستاذ مساعد	٢٦	١٢.٠٨	٤.١٧	١.٧٣	٥٨%		
	مدرس	٣٨	١١.٢٦	٢.٩٥	١.٦١	٥٤%		

		٥٧%	١.٧٢	٣.٧٠	١٢.٠٢	٩٦	الإجمالي	
٠.٥٥	٠.٦١	٦٤%	١.٩٣	٧.٨٩	٢٥.١٣	٣٢	أستاذ	المحور الثاني
		٦٤%	١.٩٢	٧.٢٧	٢٤.٩٦	٢٦	أستاذ مساعد	
		٦٠%	١.٨٠	٥.٩٥	٢٣.٤٥	٣٨	مدرس	
		٦٣%	١.٨٨	٦.٩٧	٢٤.٤٢	٩٦	الإجمالي	
٠.٣٣	١.١٣	٦٢%	١.٨٧	٦.٦١	٢٢.٤٤	٣٢	أستاذ	المحور الثالث
		٦٢%	١.٨٧	٧.٠٨	٢٢.٣٨	٢٦	أستاذ مساعد	
		٥٦%	١.٦٩	٦.٤٥	٢٠.٣٢	٣٨	مدرس	
		٦٠%	١.٨٠	٦.٦٩	٢١.٥٨	٩٦	الإجمالي	
٠.٢٥	١.٣٩	٦١%	١.٨٣	٤.٤١	١٤.٦٦	٣٢	أستاذ	المحور الرابع
		٥٥%	١.٦٤	٥.١٠	١٣.١٢	٢٦	أستاذ مساعد	
		٥٤%	١.٦٢	٤.٤٣	١٢.٩٢	٣٨	مدرس	
		٥٦%	١.٦٩	٤.٦٣	١٣.٥٥	٩٦	الإجمالي	
٠.٣٤	١.١٠	٦٣%	١.٨٨	٢٢.١١	٧٥.٠٩	٣٢	أستاذ	إجمالي الاستبانة
		٦٠%	١.٨١	٢٢.٠٥	٧٢.٥٤	٢٦	أستاذ مساعد	
		٥٧%	١.٧٠	١٧.٥٧	٦٧.٩٥	٣٨	مدرس	
		٦٠%	١.٧٩	٢٠.٤٣	٧١.٥٧	٩٦	الإجمالي	

يتضح من الجدول (١٢) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بالنسبة لمحاور وإجمالي الدراسة بحسب متغير الدرجة العلمية؛ حيث بلغ إجمالي آراء العينة في إجمالي تنفيذ الممارسات (١.٨٨) للأستاذ، (١.٨١) للأستاذ المساعد، (١.٧٠) للمدرس، أي أن هذه الممارسات تنفذ بشكل متوسط، وبلغت قيمة الفاء (١.١٠)؛ وقد يعزى هذا إلى اتفاق آراء عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول قلة تنفيذ هذه الممارسات.
- ويمكن من خلال الشكل التالي توضيح نسب الموافقة على محاور أداة الدراسة بحسب متغير الدرجة العلمية كما يلي:



شكل (٥) دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقا لمتغير الدرجة العلمية

- الفروق بحسب الكلية: ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (١٣) دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقا لمتغير الكلية

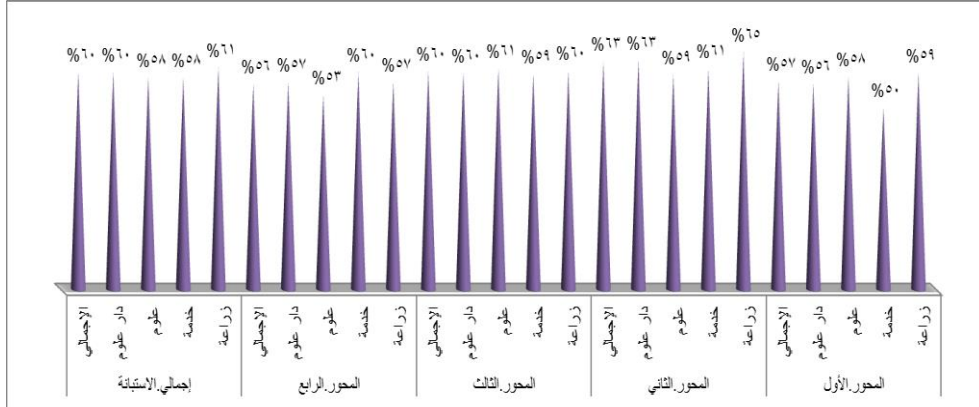
المحور	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	زراعة	٣٩	١٢.٤٩	٤.٢٤	١.٧٨	٥٩%	١.٠٢	٠.٣٩
	خدمة	١٣	١٠.٤٦	٣.٠٤	١.٤٩	٥٠%		
	علوم	٢٣	١٢.٢٦	٣.٦٥	١.٧٥	٥٨%		
	دار علوم	٢١	١١.٨٦	٢.٩٤	١.٦٩	٥٦%		
	الإجمالي	٩٦	١٢.٠٢	٣.٧٠	١.٧٢	٥٧%		
المحور الثاني	زراعة	٣٩	٢٥.٤٤	٧.١٢	١.٩٦	٦٥%	٠.٦٥	٠.٥٩
	خدمة	١٣	٢٣.٦٢	٧.٥٦	١.٨٢	٦١%		
	علوم	٢٣	٢٣.٠٠	٦.٧٠	١.٧٧	٥٩%		
	دار علوم	٢١	٢٤.٥٧	٦.٧٩	١.٨٩	٦٣%		
	الإجمالي	٩٦	٢٤.٤٢	٦.٩٧	١.٨٨	٦٣%		
المحور الثالث	زراعة	٣٩	٢١.٦٢	٧.٥٦	١.٨٠	٦٠%	٠.٠٢	١.٠٠
	خدمة	١٣	٢١.٣١	٦.٤٠	١.٧٨	٥٩%		
	علوم	٢٣	٢١.٨٣	٦.٧٣	١.٨٢	٦١%		
	دار علوم	٢١	٢١.٤٣	٥.٤٥	١.٧٩	٦٠%		
	الإجمالي	٩٦	٢١.٥٨	٦.٦٩	١.٨٠	٦٠%		

المحور	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
المحور الرابع	زراعة	٣٩	١٣.٦٧	٤.٩٠	١.٧١	٥٧%	٠.٣١	٠.٨٢
	خدمة	١٣	١٤.٣١	٥.٠٧	١.٧٩	٦٠%		
	علوم	٢٣	١٢.٨٣	٤.٣١	١.٦٠	٥٣%		
	دار علوم	٢١	١٣.٦٧	٤.٤١	١.٧١	٥٧%		
	الإجمالي	٩٦	١٣.٥٥	٤.٦٣	١.٦٩	٥٦%		
إجمالي الاستبانة	زراعة	٣٩	٧٣.٢١	٢٢.٢٥	١.٨٣	٦١%	٠.١٧	٠.٩٢
	خدمة	١٣	٦٩.٦٩	٢١.٠٥	١.٧٤	٥٨%		
	علوم	٢٣	٦٩.٩١	٢٠.٢١	١.٧٥	٥٨%		
	دار علوم	٢١	٧١.٥٢	١٧.٨٠	١.٧٩	٦٠%		
	الإجمالي	٩٦	٧١.٥٧	٢٠.٤٣	١.٧٩	٦٠%		

يتضح من الجدول (١٣) ما يلي:

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بالنسبة للمحاور وإجمالي ممارسات الاستبانة بحسب متغير الكلية؛ وقد بلغ إجمالي آراء العينة في إجمالي تنفيذ الممارسات (١.٨٣) للزراعة، (١.٧٤) للخدمة، (١.٧٥) للعلوم، (١.٩٧) لدار العلوم، أي أن هذه الممارسات تنفذ بشكل متوسط، وبلغت قيمة الفاء (٠.١٧)؛ وقد يعزى اتفاق آراء عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بقلة تنفيذ هذه الممارسات نظراً لارتباط العديد من ممارسات القيادة التنموية بشخصية القائد وأسلوب قيادته وثقافته وخلفيته الاجتماعية التي أثرت بصورة كبيرة في اتباع أسلوب تقليدي في القيادة وقد يرجع ذلك إلى الطابع الريفي المحافظ الذي ينتمي إليه العديد من رؤساء الأقسام الأكاديمية.

ويمكن من خلال الشكل التالي توضيح نسب الموافقة على محاور أداة الدراسة بحسب متغير الكلية كما يلي:



شكل (٦) دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقا لمتغير الكلية

- الفروق بحسب الأقسام: ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (١٤) دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقا لمتغير القسم

المحور	الأقسام	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	وقاية نبات	٤	٧.٧٥	٠.٥٠	١.١١	٣٧%	٣.٥٥	٠.٠٠٠
	إنتاج دواجن	٧	١٧.٢٩	٢.٥٦	٢.٤٧	٨٢%		
	اقتصاد زراعي	٣	٨.٦٧	٢.٨٩	١.٢٤	٤١%		
	المحاصيل	٤	١١.٢٥	٣.٤٠	١.٦١	٥٤%		
	النباتين	٣	١٤.٠٠	١.٠٠	٢.٠٠	٦٧%		
	الوراثة	٣	١٣.٠٠	٥.٥٧	١.٨٦	٦٢%		
	علم اللغة	١	١٥.٠٠	.	٢.١٤	٧١%		
	الكيمياء الحيوية	٣	١١.٦٧	٢.٥٢	١.٦٧	٥٦%		
	أراضومياه	٢	١٢.٠٠	٥.٦٦	١.٧١	٥٧%		
	النبات	٣	٩.٠٠	٢.٠٠	١.٢٩	٤٣%		
	ألبان	٣	١٧.٦٧	٢.٣١	٢.٥٢	٨٤%		
	عاوم وتكنولوجيا تغذية	٣	٩.٦٧	١.٥٣	١.٣٨	٤٦%		
	مجالات	٢	٧.٠٠	٠.٠٠	١.٠٠	٣٣%		
تنمية وتخطيط	٩	١١.٣٣	٢.٧٨	١.٦٢	٥٤%			

المحور	الأقسام	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	طرق	٢	١٠.٠٠	٤.٢٤	١.٤٣	٪٤٨	٢.٤٣	٠.٠٠٠
	رياضيات	٣	١٢.٣٣	٣.٢١	١.٧٦	٪٥٩		
	نبات	٥	١٣.٨٠	٣.١٩	١.٩٧	٪٦٦		
	جيولوجيا	٣	٨.٣٣	١.٥٣	١.١٩	٪٤٠		
	فيزياء	٣	٨.٠٠	١.٠٠	١.١٤	٪٣٨		
	كيمياء	٤	١٣.٥٠	٣.٠٠	١.٩٣	٪٦٤		
	علم حيوان	٥	١٤.٦٠	٣.٥٨	٢.٠٩	٪٧٠		
	فلسفة	٢	١٢.٥٠	٤.٩٥	١.٧٩	٪٦٠		
	تاريخ	٢	١٤.٥٠	٦.٣٦	٢.٠٧	٪٦٩		
	شريعة	٢	٩.٠٠	١.٤١	١.٢٩	٪٤٣		
	علم لغة	١	١٠.٠٠	.	١.٤٣	٪٤٨		
	نحو	٥	١٤.٤٠	٠.٨٩	٢.٠٦	٪٦٩		
	بلاغة	٤	١٠.٢٥	١.٥٠	١.٤٦	٪٤٩		
	دراسات أدبية	٥	١٠.٨٠	١.٧٩	١.٥٤	٪٥١		
	الإجمالي	٩٦	١٢.٠٢	٣.٧٠	١.٧٢	٪٥٧		
المحور الثاني	وقاية نبات	٤	١٧.٥٠	١.٠٠	١.٣٥	٪٤٥	٢.٤٣	٠.٠٠٠
	إنتاج دواجن	٧	٣٠.٢٩	٤.٠٧	٢.٣٣	٪٧٨		
	اقتصاد زراعي	٣	٢٠.٦٧	١.١٥	١.٥٩	٪٥٣		
	المحاصيل	٤	٢٣.٧٥	٨.١٤	١.٨٣	٪٦١		
	البساتين	٣	٢٨.٦٧	١.١٥	٢.٢١	٪٧٤		
	الوراثة	٣	٢٤.٠٠	٩.٥٤	١.٨٥	٪٦٢		
	ميكروبيولوجي	١	٣٤.٠٠	.	٢.٦٢	٪٨٧		
	الكيمياء الحيوية	٣	٢٥.٠٠	١.٠٠	١.٩٢	٪٦٤		
	أراضومياه	٢	٢٥.٠٠	٧.٠٧	١.٩٢	٪٦٤		
	النبات	٣	١٩.٠٠	٦.٥٦	١.٤٦	٪٤٩		
	ألبان	٣	٣٦.٦٧	٣.٢١	٢.٨٢	٪٩٤		

المحور	الأقسام	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية		
	عاموم وتكنولوجيا تغذية	٣	٢٣.٠٠	٨.٧٢	١.٧٧	٥٩%	١.٧٢			
	مجالات	٢	١٥.٥٠	٠.٧١	١.١٩	٤٠%				
	تنمية وتخطيط	٩	٢٤.٦٧	٧.٠٠	١.٩٠	٦٣%				
	طرق	٢	٢٧.٠٠	١١.٣١	٢.٠٨	٦٩%				
	رياضيات	٣	٢٦.٦٧	٥.٨٦	٢.٠٥	٦٨%				
	نبات	٥	٢٥.٨٠	٥.٢٢	١.٩٨	٦٦%				
	جيولوجيا	٣	١٤.٦٧	٢.٠٨	١.١٣	٣٨%				
	فيزياء	٣	١٦.٦٧	٤.٠٤	١.٢٨	٤٣%				
	كيمياء	٤	٢٧.٥٠	٧.٠٠	٢.١٢	٧١%				
	علم حيوان	٥	٢٣.٢٠	٥.٧٦	١.٧٨	٥٩%				
	فلسفة	٢	٢٦.٥٠	٩.١٩	٢.٠٤	٦٨%				
	تاريخ	٢	٢٩.٥٠	١٣.٤٤	٢.٢٧	٧٦%				
	شريعة	٢	١٤.٠٠	١.٤١	١.٠٨	٣٦%				
	علم لغة	١	٢٣.٠٠	.	١.٧٧	٥٩%				
	نحو	٥	٢٨.٢٠	٥.٣١	٢.١٧	٧٢%				
	بلاغة	٤	٢٥.٧٥	٢.٥٠	١.٩٨	٦٦%				
		دراسات أدبية	٥	٢١.٨٠	٥.٧٦	١.٦٨			٥٦%	١.٧٢
الإجمالي		٩٦	٢٤.٤٢	٦.٩٧	١.٨٨	٦٣%				
وقاية نبات		٤	١٥.٥٠	١.٠٠	١.٢٩	٤٣%				
إنتاج دولجن		٧	٢٣.٥٧	١٠.٥٠	١.٩٦	٦٥%				
اقتصاد زراعي		٣	١٧.٣٣	٤.٠٤	١.٤٤	٤٨%				
المحاصيل		٤	٢١.٠٠	٧.٧٩	١.٧٥	٥٨%				
البناتين		٣	٢٣.٠٠	٢.٠٠	١.٩٢	٦٤%				
المحور الثالث	الوراثة	٣	٢٤.٦٧	١٠.٩٧	٢.٠٦	٦٩%	١.٧٢			
	ميكروبيولوجي	١	٣١.٠٠	.	٢.٥٨	٨٦%				
	٠.٠٠٤									

المحور	الأقسام	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
	الكيمياء الحيوية	٣	١٩.٠٠	٦.٢٤	١.٥٨	٥٣%	٢.٣١	
	أراضي ومياه	٢	٢٥.٥٠	٧.٧٨	٢.١٣	٧١%		
	النبات	٣	١٦.٠٠	٤.٥٨	١.٣٣	٤٤%		
	ألبان	٣	٣١.٣٣	١.١٥	٢.٦١	٨٧%		
	عاوم وتكنولوجيا تغذية	٣	١٨.٦٧	٤.٩٣	١.٥٦	٥٢%		
	مجالات	٢	١٣.٠٠	٠.٠٠	١.٠٨	٣٦%		
	تنمية وتخطيط	٩	٢٣.٠٠	٣.٩٧	١.٩٢	٦٤%		
	طرق	٢	٢٢.٠٠	١٤.١٤	١.٨٣	٦١%		
	رياضيات	٣	٢٣.٦٧	٦.١١	١.٩٧	٦٦%		
	نبات	٥	٢٣.٦٠	٤.٩٨	١.٩٧	٦٦%		
	جيولوجيا	٣	١٥.٠٠	٢.٦٥	١.٢٥	٤٢%		
	فيزياء	٣	١٤.٣٣	٤.٠٤	١.١٩	٤٠%		
	كيمياء	٤	٢٦.٢٥	٤.٥٠	٢.١٩	٧٣%		
	علم حيوان	٥	٢٤.٠٠	٨.٣٤	٢.٠٠	٦٧%		
	فلسفة	٢	٢٤.٠٠	٨.٤٩	٢.٠٠	٦٧%		
	تاريخ	٢	٢٩.٠٠	٧.٠٧	٢.٤٢	٨١%		
	شريعة	٢	١٣.٥٠	٠.٧١	١.١٣	٣٨%		
	علم لغة	١	١٦.٠٠	.	١.٣٣	٤٤%		
	نحو	٥	٢٣.٠٠	٥.٤٨	١.٩٢	٦٤%		
	بلاغة	٤	١٩.٢٥	١.٥٠	١.٦٠	٥٣%		
دراسات أدبية	٥	٢١.٨٠	٢.٦٨	١.٨٢	٦١%			
الإجمالي	٩٦	٢١.٥٨	٦.٦٩	١.٨٠	٦٠%			
المحور الرابع	وقاية نبات	٤	١٢.٢٥	٢.٥٠	١.٥٣	٥١%	٢.٣١	٠.٠٠
	إنتاج دواجن	٧	١٤.٧١	٥.٥٣	١.٨٤	٦١%		
	اقتصاد زراعي	٣	٩.٣٣	١.١٥	١.١٧	٣٩%		

المحور	الأقسام	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
	المحاصيل	٤	١٤.٠٠	٦.٤٨	١.٧٥	%٥٨		
	البناتين	٣	١٤.٠٠	١.٠٠	١.٧٥	%٥٨		
	الوراثة	٣	١٤.٠٠	٥.٢٩	١.٧٥	%٥٨		
	ميكروبيولوجي	١	١٩.٠٠	.	٢.٣٨	%٧٩		
	الكيمياء الحيوية	٣	١١.٦٧	٤.٠٤	١.٤٦	%٤٩		
	أراض ومياه	٢	١٦.٥٠	٣.٥٤	٢.٠٦	%٦٩		
	النبات	٣	٩.٣٣	١.١٥	١.١٧	%٣٩		
	ألبان	٣	٢٢.٦٧	١.١٥	٢.٨٣	%٩٤		
	عاوم وتكنولوجيا تغذية	٣	١٠.٠٠	١.٠٠	١.٢٥	%٤٢		
	مجالات	٢	١٠.٠٠	٢.٨٣	١.٢٥	%٤٢		
	تنمية وتخطيط	٩	١٥.٣٣	٤.٧٧	١.٩٢	%٦٤		
	طرق	٢	١٤.٠٠	٨.٤٩	١.٧٥	%٥٨		
	رياضيات	٣	١٧.٣٣	٦.٣٥	٢.١٧	%٧٢		
	نبات	٥	١٤.٠٠	٢.٨٣	١.٧٥	%٥٨		
	جيولوجيا	٣	٩.٠٠	١.٠٠	١.١٣	%٣٨		
	فيزياء	٣	٩.٦٧	٢.٠٨	١.٢١	%٤٠		
	كيمياء	٤	١٥.٥٠	٣.٠٠	١.٩٤	%٦٥		
	علم حيوان	٥	١١.٠٠	٤.٢٤	١.٣٨	%٤٦		
	فلسفة	٢	١٥.٥٠	٧.٧٨	١.٩٤	%٦٥		
	تاريخ	٢	١٧.٠٠	٧.٠٧	٢.١٣	%٧١		
	شريعة	٢	٨.٥٠	٠.٧١	١.٠٦	%٣٥		
	علم لغة	١	١٥.٠٠	.	١.٨٨	%٦٣		
	نحو	٥	١٦.٦٠	٠.٨٩	٢.٠٨	%٦٩		
	بلاغة	٤	٨.٢٥	٠.٥٠	١.٠٣	%٣٤		
	دراسات أدبية	٥	١٤.٨٠	٢.٣٩	١.٨٥	%٦٢		

المحور	الأقسام	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
	الإجمالي	٩٦	١٣.٥٥	٤.٦٣	١.٦٩	٥٦%		
إجمالي الاستبانة	وقاية نبات	٤	٥٣.٠٠	٢.٠٠	١.٣٣	٤٤%	٢.٢٩
	انتاج دولجن	٧	٨٥.٨٦	٢٢.٥٢	٢.١٥	٧٢%		
	اقتصاد زراعي	٣	٥٦.٠٠	٦.٠٠	١.٤٠	٤٧%		
	المحاصيل	٤	٧٠.٠٠	٢٤.٨٦	١.٧٥	٥٨%		
	البياتين	٣	٧٩.٦٧	٣.٢١	١.٩٩	٦٦%		
	الوراثة	٣	٧٥.٦٧	٣٠.٩٢	١.٨٩	٦٣%		
	ميكروبيولوجي	١	٩٩.٠٠	.	٢.٤٨	٨٣%		
	الكيمياء الحيوية	٣	٦٧.٣٣	١٣.٠١	١.٦٨	٥٦%		
	أراض ومياه	٢	٧٩.٠٠	٢٤.٠٤	١.٩٨	٦٦%		
	النبات	٣	٥٣.٣٣	١٤.٠٥	١.٣٣	٤٤%		
	ألبان	٣	١٠٨.٣٣	٧.٢٣	٢.٧١	٩٠%		
	عاوم وتكنولوجيا تغذية	٣	٦١.٣٣	١٥.٨٩	١.٥٣	٥١%		
	مجالات	٢	٤٥.٥٠	٣.٥٤	١.١٤	٣٨%		
	تنمية وتخطيط	٩	٧٤.٣٣	١٧.٥٤	١.٨٦	٦٢%		
	طرق	٢	٧٣.٠٠	٣٨.١٨	١.٨٣	٦١%		
	رياضيات	٣	٨٠.٠٠	١٩.٩٧	٢.٠٠	٦٧%		
	نبات	٥	٧٧.٢٠	١٤.٧٤	١.٩٣	٦٤%		
	جيولوجيا	٣	٤٧.٠٠	٥.٥٧	١.١٨	٣٩%		
	فيزياء	٣	٤٨.٦٧	١٠.٩٧	١.٢٢	٤١%		
	كيمياء	٤	٨٢.٧٥	١٧.٥٠	٢.٠٧	٦٩%		
علم حيوان	٥	٧٢.٨٠	٢١.٧٨	١.٨٢	٦١%			
فلسفة	٢	٧٨.٥٠	٣٠.٤١	١.٩٦	٦٥%			
تاريخ	٢	٩٠.٠٠	٣٣.٩٤	٢.٢٥	٧٥%			
شريعة	٢	٤٥.٠٠	٠.٠٠	١.١٣	٣٨%			

المحور	الأقسام	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
	علم لغة	١	٦٤.٠٠	.	١.٦٠	%٥٣		
	نحو	٥	٨٢.٢٠	١١.٦٧	٢.٠٦	%٦٩		
	بلاغة	٤	٦٣.٥٠	٥.٠٠	١.٥٩	%٥٣		
	دراسات أدبية	٥	٦٩.٢٠	١١.٦٧	١.٧٣	%٥٨		
	الإجمالي	٩٦	٧١.٥٧	٢٠.٤٣	١.٧٩	%٦٠		

يتضح من الجدول (١٤) ما يلي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بحسب متغير الأقسام العلمية لصالح قسم الألبان، فيما يتعلق بمحاور الاستبانة، فبالنسبة للمحور الأول والمتعلق بأسلوب الإدارة بلغت قيمة الفاء (٣.٥٥)، وبلغ المتوسط الموزون له (٢.٥٢). وبالنسبة للمحور الثاني والمتعلق بالإجراءات الإدارية بلغت قيمة الفاء (٢.٤٣)، وبلغ المتوسط الموزون له (٢.٨٢). وفيما يتعلق بالمحور الثالث والمتعلق بالفعالية الإدارية، بلغت قيمة الفاء (١.٧٢)، وبلغ المتوسط الموزون له (٢.٦١). وفيما يتعلق بالمحور الرابع والمتعلق بطبيعة الاتصال بلغت قيمة الفاء (٢.٣١)، وبلغ المتوسط الموزون له (٢.٨٣). كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بالنسبة لإجمالي الاستبانة بحسب متغير الأقسام لصالح البان؛ حيث بلغت قيمة الفاء (٢.٢٩)، وبلغ المتوسط الموزون له (٢.٧١).

- الفروق بحسب عدد سنوات الخبرة: ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (١٥) دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

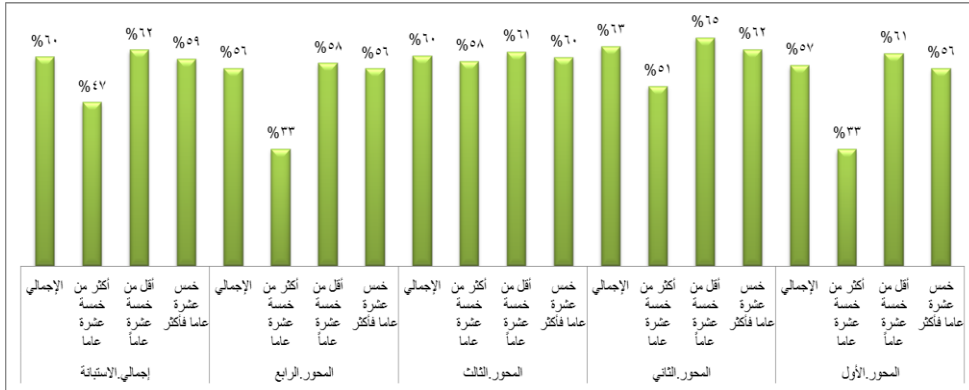
المحور	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	خمس عشرة عاما	٦٩	١١.٨٣	٣.٦٧	١.٦٩	%٥٦	١.٥١	٠.٢٣

المحور	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
	فأكثر							
	أقل من خمسة عشرة عاماً	٢٦	١٢.٧٣	٣.٦٩	١.٨٢	%٦١		
	أكثر من خمسة عشرة عاماً	١	٧.٠٠	.	١.٠٠	%٣٣		
	الإجمالي	٩٦	١٢.٠٢	٣.٧٠	١.٧٢	%٥٧		
المحور الثاني	خمس عشرة عاماً فأكثر	٦٩	٢٤.١٢	٧.٤١	١.٨٦	%٦٢		
	أقل من خمسة عشرة عاماً	٢٦	٢٥.٣٨	٥.٧٩	١.٩٥	%٦٥	٠.٥١	٠.٦٠
	أكثر من خمسة عشرة عاماً	١	٢٠.٠٠	.	١.٥٤	%٥١		
	الإجمالي	٩٦	٢٤.٤٢	٦.٩٧	١.٨٨	%٦٣		
المحور الثالث	خمس عشرة عاماً فأكثر	٦٩	٢١.٤٥	٦.٥٠	١.٧٩	%٦٠		
	أقل من خمسة عشرة عاماً	٢٦	٢١.٩٦	٧.٤١	١.٨٣	%٦١	٠.٠٦	٠.٩٤
	أكثر من خمسة عشرة عاماً	١	٢١.٠٠	.	١.٧٥	%٥٨		
	الإجمالي	٩٦	٢١.٥٨	٦.٦٩	١.٨٠	%٦٠		
المحور الرابع	خمس عشرة عاماً فأكثر	٦٩	١٣.٥١	٤.٥٧	١.٦٩	%٥٦		
	أقل من خمسة عشرة عاماً	٢٦	١٣.٨٨	٤.٨٤	١.٧٤	%٥٨	٠.٧٩	٠.٤٦
	أكثر من خمسة عشرة عاماً	١	٨.٠٠	٠.١	١.٠٠	%٣٣		

المحور	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
	الإجمالي	٩٦	١٣.٥٥	٤.٦٣	١.٦٩	٥٦%		
إجمالي الاستبانة	خمس عشرة عاما فأكثر	٦٩	٧٠.٩٠	٢٠.٩٤	١.٧٧	٥٩%	٠.٥٠	٠.٦١
	أقل من خمسة عشرة عاماً	٢٦	٧٣.٩٦	١٩.٤١	١.٨٥	٦٢%		
	أكثر من خمسة عشرة عاماً	١	٥٦.٠٠	٠.٠١	١.٤٠	٤٧%		
	الإجمالي	٩٦	٧١.٥٧	٢٠.٤٣	١.٧٩	٦٠%		

يتضح من الجدول (١٥) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بالنسبة لمحاور وإجمالي الاستبانة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة؛ وقد بلغ إجمالي آراء العينة في إجمالي تنفيذ الممارسات (١.٧٩) أي أن هذه الممارسات تنفذ بشكل متوسط، وبلغت قيمة الفاء (٠.٥٠)؛ وقد يعزى اتفاق آراء عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بقلة تنفيذ ممارسات القيادة التنموية، نظراً لكون ما يربو على (٦٩%)، من رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات عينة الدراسة في فئة أستاذ وسيبقون في مناصبهم طبقاً للقانون ولا يسعون إلى تطوير ممارساتهم القيادية للتعيين على الدرجة الوظيفية كما هو شأن القائمين بالعمل من الأساتذة المساعدين والبالغ نسبتهم (٢٠.٦%) تقريباً، طبقاً لما أوضحت خلفيته جامعة الفيوم بالإطار النظري.
- ويمكن من خلال الشكل التالي توضيح نسب الموافقة على محاور أداة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة كما يلي:



شكل (٧) دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

١. الدراسة التفصيلية للممارسات

بعد التحليل الإحصائي لإجمالي محاور أداة الدراسة، تتناول الدراسة فيما يلي

تحليل النتائج التفصيلية لممارسات أداة الدراسة: ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- نتائج ممارسات المحور الأول: أسلوب الإدارة

جاءت الفروق بين ممارسات المحور الأول: أسلوب الإدارة بجامعة الفيوم من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٦) النتائج التفصيلية لممارسات المحور الأول (أسلوب الإدارة)

رقم	الدلالة	مربع كاي	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			الممارسة	
						موافق	إلى حد ما	غير موافق		
٣	٠.٠١	٩.٧٥	إلى حد ما	٧٣٠.	١.٨١	١٨	٤٢	٣٦	ك	١. ينجز مهام عالية الجودة
						١٨.٨	٤٣.٨	٣٧.٥	%	
٥	٠.٠٠	٢٤.٩٤	غير موافق	٦٧٤.	١.٥٩	١٠	٣٧	٤٩	ك	٢. يسهم في تحقيق رسالة القسم وأهدافه
						١٠.٤	٣٨.٥	٥١.٠	%	
٦	٠.٠٠	٢٦.٣١	غير موافق	٦٩٢.	١.٥٧	١١	٣٣	٥٢	ك	٣. يتعاون مع الأعضاء في تنفيذ خطة القسم
						١١.٥	٣٤.٤	٥٤.٢	%	
٢	٠.٠٠	١١.٤٤	إلى حد ما	٧١٦.	١.٨٤	١٨	٤٥	٣٣	ك	٤. يفكر بطريقة إيجابية حول مشكلات العمل
						١٨.٨	٤٦.٩	٣٤.٤	%	
٧	٠.٠٠	٤٥.٧٥	غير موافق	٥٧٧.	١.٤٤	٤	٣٤	٥٨	ك	٥. يتعامل باحترام مع زملاء العمل على الرغم من تنوعهم ثقافياً ، معرفياً ، سياسياً ، عقائدياً
						٤.٢	٣٥.٤	٦٠.٤	%	
٤	٠.٠٠	٢٣.٦٩	غير موافق	٦٧١.	١.٦١	١٠	٣٩	٤٧	ك	٦. يستخدم التدعيم اللفظي لتحفيز زملاء العمل
						١٠.٤	٤٠.٦	٤٩.٠	%	
١	٠.٢٠	٣.٢٥	إلى حد ما	٧٩٤.	٢.١٥	٣٨	٣٤	٢٤	ك	٧. يشارك هيئة التدريس في مناقشة أفكارهم البحثية
						٣٩.٦	٣٥.٤	٢٥.٠	%	

يتضح من الجدول (١٦) ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع ممارسات المحور الأول (أسلوب الإدارة) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة ما عدا الممارسة رقم (٧) يشارك أعضاء هيئة التدريس في مناقشة أفكارهم البحثية.

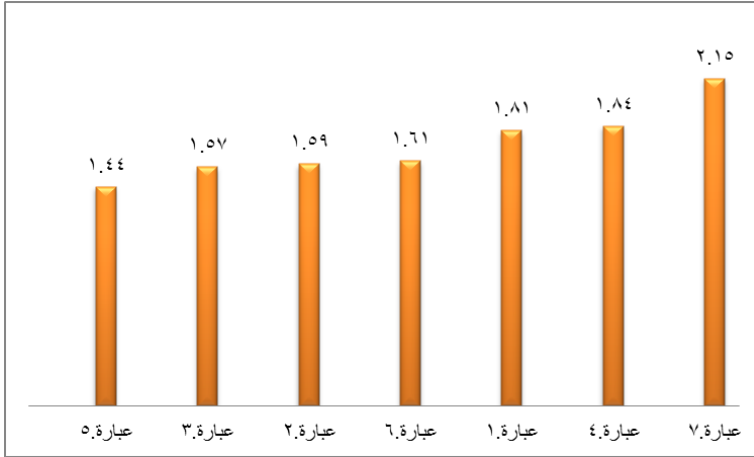
- كما جاءت ممارسات المحور الأول من حيث درجة توافر أسلوب الإدارة بوزن نسبي يتراوح ما بين (٢.١٥ - ١.٤٤) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على أن هناك العديد من الأساليب الإدارية العلمية لا تمارس على أرض الواقع، وقد يعزى ذلك اللي وعي أفراد عينة الدراسة بندرة إنجاز مهام عالية الجودة، وقلة استخدام التدعيم اللفظي لتحفيز زملاء العمل من جانب رؤساء الأقسام الأكاديمية، وهو ما يتفق مع ما رصدته الخطة الاستراتيجية ٢٠١٦ / ٢٠٢١م لجامعة الفيوم، حيث يعد الأداء العام لرؤساء الأقسام الأكاديمية دون المتوسط.

- جاءت الممارسة رقم (٧) والمتعلقة بـ " يشارك هيئة التدريس في مناقشة أفكارهم البحثية " في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من الممارسات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (٢.١٥) وهي درجة عالية تعني موافقة أفراد عينة الدراسة على أن هذه السياسة يتم تطبيقها على أرض الواقع، مما يؤكد أنه ثمة جهود تبذل من قبل القيادة الدنيا بالكليات على مستوى رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق بعض ممارسات القيادة التنموية، مما يشير إلى التوجه الإيجابي لدى بعض رؤساء الأقسام نحو اتباع المداخل القيادية المعاصرة.

- جاءت الممارسة رقم (٥) والمتعلقة بـ " يتعامل باحترام مع زملاء العمل على الرغم من تنوعهم ثقافياً ، معرفياً ، سياسياً ، عقائدياً " في المرتبة الثامنة عشر وهي المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من الممارسات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (١.٤٤) وهي درجة ضعيفة تعني موافقة أفراد عينة الدراسة على أن هذه السياسة يقل تطبيقها على أرض الواقع، وقد يعزى ذلك لندرة تطبيق معايير اختيار القيادات

عند تنصيب رؤساء الأقسام الأكاديمية؛ لأنهم يعينون بالأقدمية طبقاً لما نص عليه قانون تنظيم الجامعات في ذات الشأن.

- والشكل التالي يوضح ترتيب ممارسات المحور الأول أسلوب الإدارة بحسب المتوسط الموزون، الأمر الذي يؤكد حرص أفراد عينة الدراسة على بيان الممارسات التي يتم تطبيقها والتي يندر تطبيقها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من القيادة التنموية:



شكل (٨) ترتيب الممارسات بحسب المتوسط الموزون

- نتائج ممارسات المحور الثاني: الإجراءات الإدارية

جاءت الفروق بين ممارسات المحور الثاني: الإجراءات الإدارية بجامعة الفيوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٧) النتائج التفصيلية لممارسات المحور الثاني (الإجراءات الإدارية)

الترتيب	الدلالة	مربع كاي	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			الممارسة	
						موافق	إلى حد ما	غير موافق		
٧	٠.٠٠٠	٢١.٠٠٠	إلى حد ما	٦٦٩.	١.٨٨	١٦	٥٢	٢٨	ك	٨ يعالج مشكلات العمل بموضوعية
						١٦.٧	٥٤.٢	٢٩.٢	%	
١٠	٠.٠٠٠	١٧.٣١	إلى حد ما	٦٨٨.	١.٧٣	١٣	٤٤	٣٩	ك	٩ يتصرف بشكل مريح
						١٣.٥	٤٥.٨	٤٠.٦	%	
١٢	٠.٠٠٠	٢١.٤٤	غير موافق	٧١٦.	١.٦١	١٣	٣٣	٥٠	ك	١٠ يسهم في تحقيق سمعة طيبة للقسم داخل الجامعة
						١٣.٥	٣٤.٤	٥٢.١	%	
١١	٠.٠٠٠	٢٤.٩٤	غير موافق	٦٤٦.	١.٦٦	٩	٤٥	٤٢	ك	١١ يأخذ آراء زملاء العمل بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات
						٩.٤	٤٦.٩	٤٣.٨	%	
٦	٠.٥٥	١.١٩	إلى حد ما	٧٩٨.	١.٩٣	٢٧	٣٥	٣٤	ك	١٢ يشجع الزملاء على الجدية في إعداد البحوث
						٢٨.١	٣٦.٥	٣٥.٤	%	
٤	٠.٦٩	٠.٧٥	إلى حد ما	٧٩٥.	٢.٠٠	٣٠	٣٦	٣٠	ك	١٣ يوضح آليات التقدم للجوائز العلمية
						٣١.٣	٣٧.٥	٣١.٣	%	
١	٠.٠٠٠	١٨.١٩	موافق	٧٠٨.	٢.٣٤	٤٦	٣٧	١٣	ك	٤ يوضح كيفية تقديم البحوث للمجلات المحلية والعالمية

الترتيب	الدلالة	مربع كاي	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			الممارسة
						موافق	إلى حد ما	غير موافق	
						٤٧.٩	٣٨.٥	١٣.٥	%
٢	٠.٠١	٩.٧٥	إلى حد ما	٧٥٤.	٢.٢٥	٤٢	٣٦	١٨	ك
						٤٣.٨	٣٧.٥	١٨.٨	%
٣	٠.٦١	١.٠٠	إلى حد ما	٧٩٤.	٢.٠٤	٣٢	٣٦	٢٨	ك
						٣٣.٣	٣٧.٥	٢٩.٢	%
٥	٠.٠٣	٧.٣١	إلى حد ما	٧٣٧.	١.٩٤	٢٣	٤٤	٢٩	ك
						٢٤.٠	٤٥.٨	٣٠.٢	%
١٣	٠.٠٠	٣٩.٢٥	غير موافق	٦١٥.	١.٤٨	٦	٣٤	٥٦	ك
						٦.٣	٣٥.٤	٥٨.٣	%
٩	٠.٠٢	٨.٣١	إلى حد ما	٧٦١.	١.٧٧	١٩	٣٦	٤١	ك
						١٩.٨	٣٧.٥	٤٢.٧	%
٨	٠.٠٠	١٣.٠٠	إلى حد ما	٧١٠.	١.٧٩	١٦	٤٤	٣٦	ك
						١٦.٧	٤٥.٨	٣٧.٥	%

يتضح من الجدول (١٧) ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع ممارسات المحور الثاني: الإجراءات الإدارية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة ما عدا الممارسات أرقام (١٢)، (١٣)، (١٦).

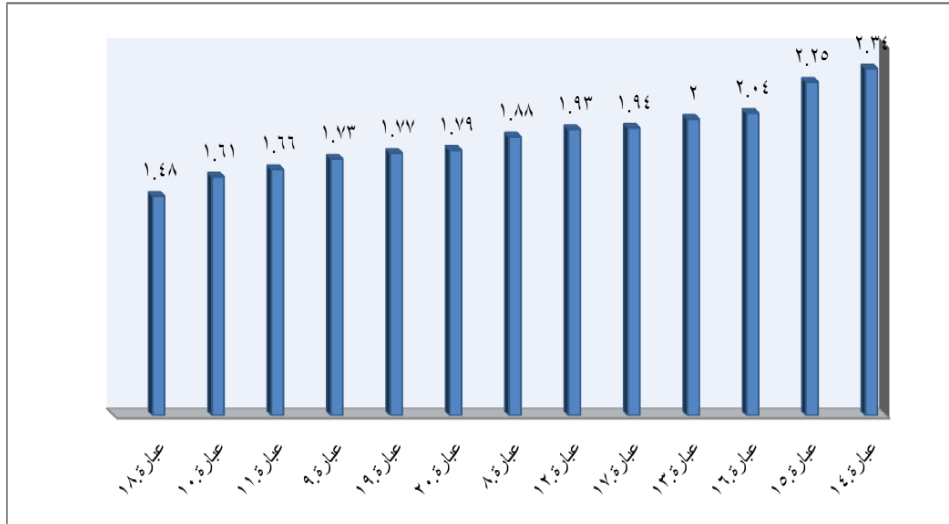
- كما جاءت ممارسات المحور الثاني من حيث درجة توافر الإجراءات الإدارية بوزن نسبي يتراوح ما بين (٢.٣٤ - ١.٤٨) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على أن هناك العديد من الإجراءات لا تمارس على أرض الواقع، وقد يعزى ذلك اللي واعي أفراد عينة الدراسة بندرة معالجة مشكلات العمل بموضوعية، وقلة التصرف بشكل مريح، وقد يعزى ذلك لوجود بعض الصراعات المهنية والتحيز لبعض الأعضاء من المقربين لدى رؤساء الأقسام، فضلاً عن غياب معايير تدعم مراعاة العدالة التنظيمية على مستوى كليات الجامعة وأقسامها الأكاديمية.

- جاءت الممارسة رقم (١٤) والمتعلقة بـ " يوضح كيفية تقديم البحوث للمجلات المحلية والعالمية " في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من الممارسات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (٢.٣٤) وهي درجة عالية تعني موافقة أفراد عينة الدراسة على أن هذا الإجراء يتم تطبيقه على أرض الواقع، مما يؤكد أن هناك جهوداً تبذل من قبل رؤساء الأقسام لتطبيق آليات وإرشاد وتوجيه أعضاء هيئة التدريس للتنمية الذاتية من خلال النشر في المجلات ذات معاملات التأثير العالية، باعتباره إحدى ممارسات القيادة التنموية، وقد يعزى ذلك إلى الكفاءة العلمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، والبرامج والدورات التدريبية وورش العمل التي توفرها الجامعة في مجال النشر العلمي، وتحديد معامل التأثير للمجلات العلمية، من خلال أنشطة مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة الفيوم.

- جاءت الممارسة رقم (١٨) والمتعلقة بـ " يحرص على ممارسة القيم الإنسانية في مجال العمل " في المرتبة الثامنة عشر وهي المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من الممارسات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (١.٤٨) وهي درجة

ضعيفة تعني موافقة أفراد عينة الدراسة على أن هذه الممارسة يقل تطبيقها على أرض الواقع، وقد يرجع ذلك لوجود صراعات ببعض الأقسام العلمية. وهذه النتيجة تكاد يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Jones, A., & Others) (٩٩)، حول التعليم العالي والقيادة التنموية من أن القيادة التنموية تكسب القادة القيم الإنسانية، ومن ثم فغياب بعض هذه القيم أو ضعف ممارستها يعدّ بعداً عن ممارسة القيادة التنموية.

- الشكل التالي يوضح ترتيب ممارسات المحور الثاني: الإجراءات الإدارية بحسب المتوسط الموزون، مما يوضح حرص أفراد عينة الدراسة على بيان الإجراءات التي يتم تطبيقها والتي يندر تطبيقها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من القيادة التنموية:



شكل (٩) ترتيب الممارسات بحسب المتوسط الموزون

- نتائج ممارسات المحور الثالث: الفعالية الإدارية

جاءت الفروق بين ممارسات المحور الثالث: الفعالية الإدارية بجامعة الفيوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٨) النتائج التفصيلية لممارسات المحور الثالث (الفعالية الإدارية)

الترتيب	الدلالة	مربع كاي	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			الممارسة	
						موافق	إلى حد ما	غير موافق		
١٠	٠.٠٠٠	٢٣.٢٥	إلى حد ما	٦٥٤.	١.٦٩	١٠	٤٦	٤٠	ك %	٢١. يحرص على إضافة قيمة للمستفيدين من الخدمات التي يقدمها القسم
						١٠.٤	٤٧.٩	٤١.٧		
٩	٠.٠٠٠	١٣.١٩	إلى حد ما	٧٥٦.	١.٧٠	١٧	٣٣	٤٦	ك %	٢٢. يحرص على مشاركة زملاء العمل في تحديد الأهداف المستقبلية للقسم
						١٧.٧	٣٤.٤	٤٧.٩		
١٠	٠.٠٠٠	١٨.٧٥	إلى حد ما	٦٨٥.	١.٦٩	١٢	٤٢	٤٢	ك %	٢٣. يؤدي عمله في أقل وقت ممكن
						١٢.٥	٤٣.٨	٤٣.٨		
٧	٠.٠٠٢	٧.٩٤	إلى حد ما	٧٥٣.	١.٧٩	١٩	٣٨	٣٩	ك %	٢٤. يمارس مسؤوليته بصورة نموذجية
						١٩.٨	٣٩.٦	٤٠.٦		
١٢	٠.٠٠٠	٣١.٩٤	غير موافق	٦٠٥.	١.٦١	٦	٤٧	٤٣	ك %	٢٥. ينجز مهام العمل في الوقت المحدد
						٦.٣	٤٩.٠	٤٤.٨		

الترتيب	الدلالة	مربع كاي	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			الممارسة
						موافق	إلى حد ما	غير موافق	
٤	٠.٢٠	٣.٢٥	إلى حد ما	٨٢١.	١.٨٥	٢٦	٣٠	٤٠	ك
						٧.١	٣١.٣	٤١.٧	%
٣	٠.٣٨	١.٩٤	إلى حد ما	٨١٩.	١.٨٩	٢٧	٣١	٣٨	ك
						٢٨.١	٣٢.٣	٣٩.٦	%
٢	٠.٧٥	٠.٥٦	إلى حد ما	٨١٨.	١.٩٤	٢٩	٣٢	٣٥	ك
						٣٠.٢	٣٣.٣	٣٦.٥	%
١	٠.٤٢	١.٧٥	إلى حد ما	٧٨١.	٢.٠٢	٣٠	٣٨	٢٨	ك
						٣١.٣	٣٩.٦	٢٩.٢	%
٥	٠.٠٢	٨.٣١	إلى حد ما	٧٤٠.	١.٨٢	١٩	٤١	٣٦	ك
						١٩.٨	٤٢.٧	٣٧.٥	%
٨	٠.٠٠	١٣.٩٤	إلى حد ما	٧٠٧.	١.٧٦	١٥	٤٣	٣٨	ك
						١٥.٦	٤٤.٨	٣٩.٦	%
٥	٠.٠٣	٦.٨١	إلى حد ما	٧٥٤.	١.٨٢	٢٠	٣٩	٣٧	ك
						٢٠.٨	٤٠.٦	٣٨.٥	%

يتضح من الجدول (١٨) ما يلي:

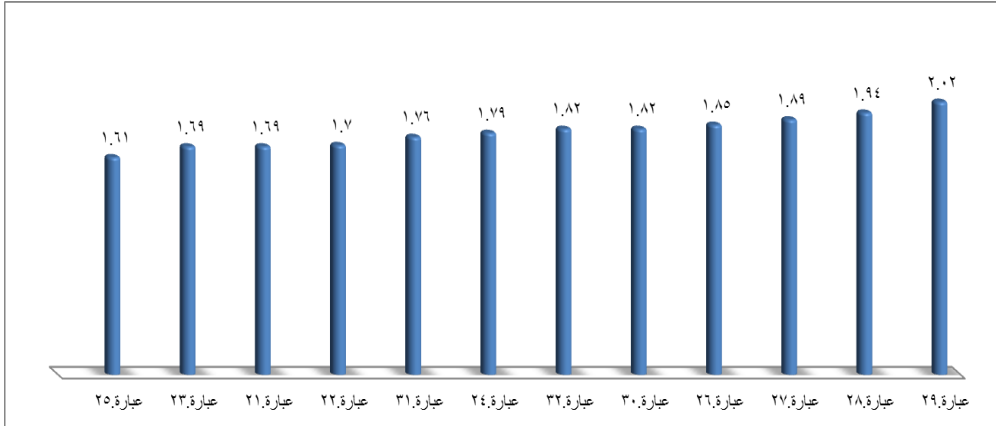
- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع ممارسات المحور الثالث: الفعالية الإدارية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة ما عدا الممارسة رقم (٢٦)، (٢٧)، (٢٨)، (٢٩).

- كما جاءت ممارسات المحور الثالث من حيث درجة توافر الفعالية الإدارية بوزن نسبي يتراوح ما بين (٢٠٠٢ - ١٠٦١) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على أن هناك العديد من الإجراءات لا تمارس على أرض الواقع، وقد يعزى ذلك إلى وعي أفراد عينة الدراسة بندرة أداء الأعمال في أقل وقت ممكن، وقلة إلهامه الزملاء لأداء العمل على نحو خلاق.

- جاءت الممارسة رقم (٢٩) والمتعلقة بـ " يمتلك القدرة على تنفيذ أكثر من مهمة في وقت واحد " في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من الممارسات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (٢٠٠٢) وهي درجة عالية تعني موافقة أفراد عينة الدراسة على أن هذا الإجراء يتم تطبيقه فعلياً، مما يؤكد أن هناك جهوداً تبذل من قبل الإدارة لتطبيق ممارسات القيادة التنموية.

- جاءت الممارسة رقم (٢٥) والمتعلقة بـ " ينجز مهام العمل في الوقت المحدد " في المرتبة الثامنة عشر وهي المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من الممارسات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (١٠٦١) وهي درجة ضعيفة تعني موافقة أفراد عينة الدراسة على أن هذه السياسة يقل تطبيقها على أرض الواقع، وهذا مؤشر لغياب المتابعة، أو ضعف تكرار بعض رؤساء الأقسام ببعض الأمور باعتبارها غير ذات أولوية بالنسبة للمهام التي يؤديونها، أو تفويض بعض الأعضاء من غير ذوي الخبرة مما يقلل من أداء العمل في الوقت المحدد

- والشكل التالي يوضح ترتيب ممارسات المحور الثالث: الفعالية الإدارية بحسب المتوسط الموزون، الأمر الذي يؤكد حرص أفراد عينة الدراسة على بيان الإجراءات التي يتم تطبيقها والتي يندر تطبيقها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من هذه القيادة:



شكل (١٠) ترتيب الممارسات بحسب المتوسط الموزون

- نتائج ممارسات المحور الرابع: طبيعة الاتصال

جاءت الفروق بين ممارسات المحور الرابع: طبيعة الاتصال بجامعة الفيوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٩) النتائج التفصيلية لممارسات المحور الرابع (طبيعة الاتصال)

الترتيب	الدلالة	مربع كاي	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			الممارسة
						موافق	إلى حد ما	غير موافق	
١	٠.٢٢	٣.٠٦	إلى حد	٨٦١.	١.٩٣	٣٢	٢٥	٣٩	ك قطاعات المجتمع (المالية ، السياسية ، الاجتماعية)
						٣٣.٣	٢٦.٠	٤٠.٦	
٤	٠.٠٠	١٢.٢٥	إلى حد	٧٦٧.	١.٧١	١٨	٣٢	٤٦	ك الرسمية
						١٨.٨	٣٣.٣	٤٧.٩	
٥	٠.٠٠	١٨.٨١	غير موافق	٧١١.	١.٦٥	١٣	٣٦	٤٧	ك الإدارية
						١٣.٥	٣٧.٥	٤٩.٠	
٨	٠.٠٠	٣١.٠٠	إلى حد	٦٤٨.	١.٥٤	٨	٣٦	٥٢	ك ٣٦ يسهل نقل المعلومات المتعلقة بالعمل وتبادلها

الترتيب	الدلالة	مربع كاي	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			الممارسة
						موافق	إلى حد ما	غير موافق	
						٨.٣	٣٧.٥	٥٤.٢	% داخل القسم
٥	٠.٠٠٠	١٨.٨١	غير موافق	٧١١.	١.٦٥	١٣	٣٦	٤٧	ك
						١٣.٥	٣٧.٥	٤٩.٠	%
٢	٠.٠٠٤	٦.٤٤٤	غير موافق	٧٨٠.	١.٧٩	٢١	٣٤	٤١	ك
						٢١.٩	٣٥.٤	٤٢.٧	%
٧	٠.٠٠٠	٢٨.٩٤	غير موافق	٦٩٤.	١.٥٥	١١	٣١	٥٤	ك
						١١.٥	٣٢.٣	٥٦.٣	%
٣	٠.٠٠١	١٠.١٩	إلى حد ما	٧٥٧.	١.٧٤	١٨	٣٥	٤٣	ك
						١٨.٨	٣٦.٥	٤٤.٨	%

يتضح من الجدول (١٩) ما يلي:

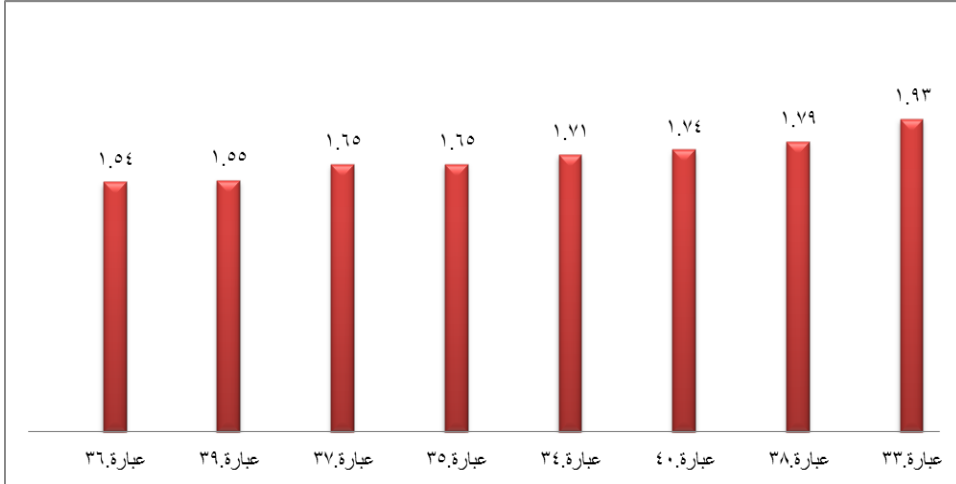
- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع ممارسات المحور الرابع: طبيعة الاتصال عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة ما عدا الممارسة رقم (٣٣).

- كما جاءت ممارسات المحور الرابع من حيث درجة توافر الفعالية الإدارية بوزن نسبي يتراوح ما بين (١.٩٣ - ١.٥٤) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على أن هناك العديد من الإجراءات لا تمارس على أرض الواقع، وقد يعزى ذلك إلى وعي أفراد عينة الدراسة بندرة استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني في المخاطبات الرسمية، وقلة تيسير نقل المعلومات بين المستويات الأعلى في التنظيم.

- جاءت الممارسة رقم (٣٣) والمتعلقة بـ " يحرص على تشكيل الشبكات وبناء الائتلافات مع قطاعات المجتمع (المالية، السياسية، الاجتماعية)" في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من الممارسات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (١.٩٣) وهي درجة عالية تعني موافقة أفراد عينة الدراسة على أن هذا الإجراء يتم تطبيقه وان كان بدرجة متوسطة، مما يوضح أنه ثمة جهود تبذل من قبل قيادة الأسام الأكاديمية لتطبيق ممارسات القيادة التنموية.

- جاءت الممارسة رقم (٣٦) والمتعلقة بـ " يسهل نقل المعلومات المتعلقة بالعمل وتبادلها داخل القسم" في المرتبة الثامنة عشر وهي المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل ممارسة من الممارسات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (١.٥٤) وهي درجة ضعيفة تعني موافقة أفراد عينة الدراسة على أن هذه السياسة يندر ممارستها من جانب رؤساء الأقسام الأكاديمية.

- والشكل التالي يوضح ترتيب ممارسات المحور الرابع: طبيعة الاتصال بحسب المتوسط الموزون، الأمر الذي يشير إلى حرص أفراد عينة الدراسة على بيان الإجراءات التي يتم تطبيقها، والتي يندر تطبيقها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من ممارسة القيادة التنموية.



شكل (١١) ترتيب الممارسات بحسب المتوسط الموزون

و- ملخص نتائج التطبيق الميداني:

تبين من نتائج التطبيق الميداني على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم للوقوف على آرائهم حول واقع ممارسة رؤساء أقسامهم الأكاديمية للقيادة التنموية ما يلي:

١- تتوافر بعض ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الفيوم وفقاً للترتيب التالي: الإجراءات الإدارية، الفعالية الإدارية، أسلوب الإدارة، ثم طبيعة الاتصال.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغيرات الدرجة العلمية، والكلية، أو عدد سنوات الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس وفقاً للقسم العلمي لصالح أحد الأقسام بإحدى الكليات العملية بجامعة الفيوم.

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بكافة ممارسات محور أسلوب الإدارة باستثناء ممارسة واحدة تتضمن المشاركة في مناقشة الأفكار البحثية.

٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بكافة ممارسات محاور الإجراءات الإدارية، والفعالية الإدارية، وطبيعة الاتصال.

خامساً: الآليات المقترحة:

من مجمل ما توصلت إليه الباحثة في الإطار النظري حول القيادة التنموية والتنافسية العالمية من منظور الفكر الإداري المعاصر، وما أوضحتها الخلفية التاريخية والاقتصادية والاجتماعية لإقليم الفيوم وجامعته وأقسامها الأكاديمية، وما تضمنته نتائج التطبيق الميداني، يمكن صياغة بعض الآليات المقترحة لتفعيل ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الفيوم، وفقاً للمحاور الأربعة التالية: (أسلوب الإدارة - الإجراءات الإدارية - الفعالية الإدارية - طبيعة الاتصال).

ويمكن توضيح الآليات المقترحة في كل محور من المحاور سالف الذكر على النحو التالي:

أ- أسلوب الإدارة:

يمكن تفعيل ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، فيما يتعلق بمحور أسلوب الإدارة، من خلال الآليات الآتية:

١- تفعيل الإدارة الإلكترونية: وذلك بإنجاز مهام عالية الجودة من جانب رؤساء الأقسام الأكاديمية، من خلال استخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجيا في إدارة القسم العلمي، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق اعتماد نظاماً إلكترونياً يدعم التواصل الإداري المتميز في اتجاهين، ويعتمد المخاطبات الإلكترونية على المستوى الرسمي، بين رئيس القسم وعمادة الكلية، وبينه وبين أعضاء القسم، ذلك أن النتائج المتعلقة بأسلوب الإدارة وإنجاز مهام عالية الجودة أشارت إلى ضعف ممارسة هذه المهام لدى أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم.

٢- ممارسة القيادة من منظور أخلاقي: من خلال التعامل مع أعضاء القسم من منظور القيادة الأخلاقية بما يضمن احترام رئيس القسم للأعضاء على الرغم من تنوعهم ثقافياً، معرفياً سياسياً، وعقائدياً، حيث أشارت النتائج بعدم الموافقة على أن رؤساء الأقسام يعاملون أعضاء القسم باحترام وتقدير. ويمكن ممارسة قيمة الاحترام من جانب رؤساء الأقسام تجاه الأعضاء، من خلال حرصهم على صنع القرار الأخلاقي من خلال مشاركة الأعضاء، وتلبية رغباتهم، وتقبل الاختلاف معهم.

٣- استخدام أسلوب التحفيز: وذلك من خلال التدعيم اللفظي والمعنوي حيث أوضحت النتائج ضعف موافقة أفراد العينة على كون رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الفيوم يستخدمون أسلوب التحفيز، ويمارسون التدعيم اللفظي؛ لحفز الزملاء في اتجاه إنجاز العمل وتحقيق أهداف القسم العلمي، ومن ثم تحقيق أهداف الكلية والجامعة.، وهو ما يتفق مع دراسة (Gilley, W., J.)، من أن استخدام أسلوب التحفيز يزيد من معدلات الإنتاجية ويحقق الإبداع التنظيمي وطبقاً لما أكده نموذج القيادة التنموية فيما يتعلق بأسلوب الإدارة من أن التحفيز والدعم المعنوي يدعم ممارسة الأسلوب النموذجي في القيادة، وعند استخدام التحفيز فإن رؤساء الأقسام الأكاديمية بذلك يؤدون دوراً من الأدوار المثالية للقائد.

٤- ممارسة القيادة التشاركية: من خلال تدعيم مشاركة رؤساء الأقسام الأكاديمية الأعضاء بالقسم في مناقشة الأفكار البحثية ذلك أن النتائج الميدانية أشارت إلى ممارسات إيجابية إلى حد ما، فيما يتعلق بهذه الممارسة، ومن ثم تحتاج الأقسام الأكاديمية بجامعة الفيوم إلى تدعيمها لتوسيع مجال تطبيقها لدى كافة رؤساء الأقسام وبكافة كليات الجامعة بما يدعم التوجه نحو ممارسة الأدوار المثالية للقائد طبقاً لنموذج القيادة التنموية، ويمكن ممارسة ذلك من خلال سمينار القسم، أو عقد حلقات نقاشية خاصة بأعضاء هيئة التدريس، أو إتاحة المجال لهم ومساعدتهم في عرض أفكارهم البحثية على الأساتذة المتخصصين في ذات المجال، في كافة الجامعات المصرية، ويقوم رئيس القسم بدور حلقة الوصل بين الأساتذة في ذات التخصص وبين أعضاء القسم الذي يقوم برئاسة مجلسه، وذلك بهدف إتاحة التواصل العلمي كأسلوب إداري أكاديمي متميز ذو عوائد إيجابية على الإنتاج والنشر العلمي، ويمكن دعمه بجامعة الفيوم.

ب- الإجراءات الإدارية:

يمكن تفعيل ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، فيما يتعلق بمحور الإجراءات الإدارية، من خلال الآليات الآتية:

١- دعم النشر العلمي: بتوجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الفيوم نحو توضيح طرق تقدم أعضاء هيئة التدريس ببحوثهم إلى المجالات العلمية، حيث أكدت النتائج أن هذه الممارسة تمارس بدرجة عالية لدى رؤساء الأقسام، ولدعم تفعيل القيادة التنموية تحتاج هذه الممارسة إلى مزيد من الآليات الإجرائية حتى تصبح نقطة تميز تتعلق بالإجراءات الإدارية بالأقسام الأكاديمية بالجامعة، ويمكن تدعيمها من خلال عقد دورات تدريبية داخل القسم العلمي في مجال النشر العلمي، وإتاحة مواقع المجالات المعترف بها وذات معاملات التأثير في مجال التخصص، وإطلاعهم على نماذج من قواعد النشر بالمجلات العالمية.

٢- ممارسة القيم الإنسانية: وذلك على مستوى الأقسام الأكاديمية بجامعة الفيوم، حيث تؤسس القيادة المثالية من منظور القيادة التنموية على ممارسة القيم الإنسانية من جانب رؤساء الأقسام الأكاديمية تجاه الأعضاء وتمثل هذه القيم في الأمانة، العدالة، الاحترام، الثقة، التوجه نحو بناء العقول لبناء المجتمع، ويمكن توافر هذه القيم إذا ما تم تطبيق مبدأ القيادة التشاركية والنمط الديمقراطي، بما تتضمنه من إتاحة الفرصة للأعضاء، واحترام ذاتيتهم ومشاركاتهم، وتفويضهم، وممارسة العدالة في توزيع المهام والأعباء المسندة إليهم، والثقة في قدراتهم ومقترحاتهم، والخروج برؤى وأفكار مستتيرة تعد موجّهات وأطر عمل داخل القسم العلمي، ذلك أن النتائج الميدانية أوضحت أن مثل هذه القيم يندر ممارستها من جانب رؤساء الأقسام الأكاديمية في الواقع.

ويعد ذلك توافقا مع نموذج القيادة التنموية فيما يتعلق بالإجراءات الإدارية؛ حيث إن ممارسة القيم الإنسانية يعمل على توفير فرص النمو والتطوير الذاتي لأعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي، مما يحسن من مستويات أدائهم، وبالتالي يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية.

٣- تطوير بيئة العمل: وذلك من خلال إسهام رئيس القسم العلمي في تحقيق سمعة علمية طيبة للقسم داخل الجامعة، بعقد مؤتمر سنوي للقسم العلمي طبقاً لما نص عليه قانون تنظيم الجامعات في هذا الشأن، وندوات تخصصية يعلن عنها بالجامعة ويدعى إليها ذوي الخبرة والتميز والانتشار العلمي في المجال من الجامعات المناظرة. فضلاً عن اقتراح إجراءات لتطوير الأداء بالقسم بما يعمل على تحسين المخرجات. وجذب العناصر المتميزة

من أعضاء هيئة التدريس عن طريق الإعلان في حال الاحتياج الفعلي لأعضاء هيئة التدريس، بما يحقق نيل القسم سمعة علمية طيبة داخل الكلية التي ينتمي إليها وداخل الجامعة وخارجها.

٤- المشاركة في اتخاذ القرارات: وذلك يمكن أن يتم من خلال أن يأخذ رئيس القسم آراء زملاء العمل بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات، ذلك أن نتائج التطبيق الميداني على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم أشارت إلى أن النسبة الأكبر من رؤساء الأقسام الأكاديمية لا يأخذون بآراء أعضاء هيئة التدريس عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال آلية لإعلام كافة الأعضاء ممن ليسوا في تشكيل مجلس القسم بالموضوعات التي تحتاج لاتخاذ قرارات، والتصويت عليها قبيل وقت انعقاد مجلس القسم، ثم الأخذ برأي الأغلبية عند اتخاذ القرارات في اجتماع مجالس الأقسام العلمية.

ج- الفعالية الإدارية:

يمكن تفعيل ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، فيما يتعلق بمحور الفعالية الإدارية، من خلال الآليات الآتية:

١- الكفاءة في إدارة الوقت: بحيث يمكن إنجاز المهام الإدارية المكلف بها رئيس القسم العلمي في الوقت المحدد، وذلك من خلال إعداد جدول زمني للمهام اليومية وتحديد الأولويات، واستخدام أسلوب التفويض حتى يتمكن رئيس القسم من متابعة كافة المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد، حيث أوضحت نتائج التطبيق الميداني أن رؤساء الأقسام قلما ينجزون مهام أعمالهم في الوقت المحدد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بأقسامهم. في حين ترتبط الفعالية الإدارية بإدارة الوقت، من خلال تحديد الأهداف، وتخطيط المهام، وتحديد الأولويات، ومتابعة وتقييم زمن أداء النشاطات لضمان تحقيق الفعالية الإدارية، طبقاً للأدوار المثالية للقائد في نموذج القيادة التنموية.

٢- الدقة والإتقان في أداء العمل: وذلك يمكن أن يتم من خلال أداء المهام الإدارية المكلف بها رئيس القسم في أقل وقت وبأعلى دقة وإتقان، ويمكن الاستفادة في تدعيم هذه الممارسة من تكنولوجيا المعلومات بإدخال كافة البيانات المتعلقة بالقسم وأعضاء هيئة

التدريس والطلاب على برنامج قواعد البيانات (Access)، حتى يتمكن من استدعاء المعلومات في أقل وقت ممكن ومن ثم تنفيذ المهام بدقة وسرعة وإتقان، بما يحقق الفعالية الإدارية في أحد صورها، ويعد ذلك المستوى الفردي في أداء العمل أحد مستويات الفعالية الإدارية طبقاً لنموذج القيادة التنموية.

٣- إقرار معايير لاختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية: حيث يضمن الاختيار وفق معايير امتلاك رؤساء الأقسام شخصية مؤثرة في الآخرين (كاريزما)، ويضمن قدرتهم على تحفيز الزملاء وإلهامهم لإنجاز العمل على نحو إبداعي وخلّاق، حيث أشارت نتائج الواقع الميداني إلى ممارسة ذلك بمعدلات منخفضة قد لا تسهم في تحقيق ممارسات القيادة التنموية لديهم.

٥- إضافة قيمة للمستفيدين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب: بحيث يسهم القسم العلمي في إضافة قيمة للمستفيدين من الخدمات التي يقدمها القسم بتوفير فرص عمل لطلابه وخريجيه، ويكون رئيسه بمثابة حلقة وصل بين الكلية والجامعة التي ينتمي إليها والمجتمع الخارجي بمؤسساته سواء أكانت إنتاجية أم خدمية، وفيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس فيمكن أن يقوم رئيس القسم العلمي بمساعدتهم في الحصول على منح ومشروعات بحثية مموله وترشيحهم لمهام علمية، ويدفعهم في اتجاه النشر الدولي لتحقيق التميز العلمي؛ بمعاونتهم في إعلامهم بإجراءاته، وإرشادهم إلى أفضل المجالات العلمية، وتعد هذه الآلية تطبيقاً لنموذج القيادة التنموية لما تحققه من تحقيق الذات والإنجاز للمستفيدين كأحد عوائد الفعالية الإدارية.

د- طبيعة الاتصال:

يمكن تفعيل ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، فيما يتعلق بمحور طبيعة الاتصال الذي يعد جوهر العلاقة الديناميكية المباشرة بين القائد والأعضاء، من خلال الآليات الآتية:

١- توظيف التكنولوجيا في إدارة الأقسام العلمية: حيث أوضحت نتائج التطبيق الميداني توافر استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني في المخاطبات الرسمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية إلى حد ما، ولدعم هذه الممارسة يمكن اعتماد وإقرار العمل على النظام الإلكتروني

كوسيلة تواصل مساعدة على دعم الاتصال المباشر والورقي. حيث يعد التركيز على الوسائل الإلكترونية في عملية الاتصال دعماً لنموذج القيادة التنموية حيث إن الاتصال المباشر يكون بشكل آني، بينما تتيح المصادر الإلكترونية لأعضاء هيئة التدريس الانتقاء، مما يعمل على توفير الوقت والجهد لديهم، وتجنب الاتصال الخطي أحادي الاتجاه لما له من تأثيرات سلبية على تحقيق الأهداف التنظيمية طبقاً لنموذج القيادة التنموية.

٢- **الشفافية في إتاحة المعلومات والبيانات:** حيث جاءت الممارسة المتعلقة بـ "يسهل نقل المعلومات المتعلقة بالعمل وتبادلها داخل القسم" في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق ممارسات محور طبيعة الاتصال، حيث يندر ممارستها من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الفيوم، ومن ثم يمكن ويمكن تحقيق الشفافية والإتاحة للمعلومات من خلال مشاركة رئيس القسم العلمي الأعضاء وإطلاعهم على كافة المعلومات المتعلقة بالعمل بما يحقق الشفافية في تشارك المعلومات، ويوفر تواصلاً فعالاً، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال إعداد موقع إلكتروني خاص بالمخاطبات الرسمية على مستوى الجامعة وكلياتها وأقسامها، وتمكين أعضاء هيئة التدريس من دخوله بصفتهم عن طريق كلمات مرور وأرقام سرية، يتيح لهم الاطلاع على كافة المعلومات التي يمكن إتاحتها لهم، على أن يتوافر بالموقع إمكانية حصر من اطلع على المخاطبات وعلم بها من عدمه.

٣- **تفعيل الاتصالات الإدارية داخل وخارج الأقسام العلمية:** حيث أشارت نتائج التطبيق الميداني إلى أنه لا توجد هياكل تنظيمية بالأقسام العلمية على مستوى كليات جامعة الفيوم. زمن ثم يعد تصميم هيكل تنظيمي لكل قسم علمي، يتم اعتماده بمجلس الكلية وإعلانه، توضح فيه خطوط السلطة، يعد آلية لضمان مرونة وانسيابية الاتصالات داخل القسم.

٤- **توفير بيئة عمل يسودها الثقة بالأقسام العلمية:** بمعنى توفير بيئة عمل تنظيمية على مستوى القسم العلمي تسودها الثقة المتبادلة بين مختلف الأعضاء وبين الأعضاء ورئيس القسم، ويمكن أن يتم ذلك من خلال استخدام مدخل القيادة الأخلاقية بأن يحفز رئيس القسم الأعضاء، والبعد عن ممارسة سلطاته من خلال النمط الأوتوقراطي، والحرص على اتخاذ القرارات الأخلاقية من خلال مشاركة الأعضاء. وذلك يتفق مع إحدى النتائج التي

توصلت إليها دراسة: (Shelton, P.)، من أن نموذج القيادة التنموية يوفر بيئة عمل تنظيمية مشجعة تتكامل فيها الحاجات والقيم لدى الأعضاء والتي من بينها الثقة. ودراسة: Jones, A., & Others، التي كشفت نتائجها عن القيم التي اكتسبها القادة التنمويون من خلال ممارسة القيادة بالتعليم العالي والتي تمثلت في (الرؤية- المرونة- الكفاح - المعرفة- السلامة- الثقة)، بما يمكن رئيس القسم العلمي من توفير بيئة عمل تنظيمية تسودها الثقة.

٥- تفعيل الاتصالات الإدارية بالأقسام العلمية: حيث أوضح نموذج القيادة التنموية فيما يتعلق ببعد طبيعة الاتصال لتوافر نماذج متعددة للاتصال أبرزها النموذج التفاعلي القائم على التفاعل المباشر في عملية الاتصال حيث يتيح حقول مشتركة من التجارب بين رئيس القسم والأعضاء. ويمكن تفعيل الاتصالات الإدارية بالأقسام العلمية من خلال الإنصات إلى آراء الزملاء ومقترحاتهم لتحقيق اتصال فعال في اتجاهين، ذلك أن القيادة الأوتوقراطية والبعد عن الأخذ بعين الاعتبار لآراء أعضاء القسم ومقترحاتهم باعتبارهم شركاء في القيادة وصنع القرار يؤثر سلباً على إنجاز العمل، نظراً لوجود علاقة طردية بين النمط الديمقراطي والدافعية إلى العمل، وعلاقة عكسية بين النمط الأوتوقراطي والدافعية إلى العمل.

المراجع

- ١- أمل عبد الحميد، منى عبد القادر، ترتيب مصر في مؤشر التنافسية العالمي لعام ٢٠١٦/٢٠١٧م، دراسات دورية، بنك الاستثمار القومي، قطاع الاستثمار والموارد والدعم الفني، ع٤، القاهرة، فبراير ٢٠١٧م، ص ص ٦- ٧
- ٢- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، ٢٠٠٦، مواد (٩- ١٠- ١١)، ص ٥.
- ٣- المرجع السابق، ص ٦.
- 4- Dorczak, Romanm: Developmental Leadership — an attempt to Define Specificity of Educational Leadership, **Zarządzanie Publiczne** 4(20)/2012, p.p. 19–25, p.20
- ٥- أورشولا ليندسي، الحرية والإصلاح في الجامعات المصرية، كارنيغي للسلام الدولي، بيروت، لبنان، سبتمبر ٢٠١٢م، ص ٥
- 6 – Severson. E., Drago,& DeStefano, J., Blum: Leadership for Transformational Learning: A Developmental Approach to Supporting Leaders' Thinking and Practice, **Journal of Research on Leadership Education**, 2014, Vol. 9(2) 113– 141, p 123
- ٧- محمد غنيم، أحمد عكاشة، أحمد حمزة، محمد أبو الغار، الأزمات الاقتصادية في مصر: المخرج الحلول المتاحة، ع٣، القاهرة، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، د.ت، ص ١٥
- ٨- أمنية حلمي، طارق الغمراوي، الاقتصاد المصري في ضوء نتائج تقرير التنافسية العالمي ٢٠١٤-٢٠١٥م، القاهرة، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، د.ت، ص ١٠
- ٩- جمال على الدهشان، جمال أحمد السيبي، أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم، المؤتمر القومي السنوي

- الثاني عشر - تطوير أداء الجامعات العربية فى ضوء معايير الجودة الشاملة، مج ٢، مركز تطوير التعليم الجامعي وجامعة عين شمس، ديسمبر ٢٠٠٥م، ص ص ٧٨-١٢٥
- ١٠- أدرينا جاراميلو، تقرير الجامعات تحت المجهر: مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات، البنك الدولي، مارس ٢٠١٢م، ص ٤٢
- ١١- ياسر رفعت عبد الرحمن، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، رسالة دكتوراه: غير منشورة، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠١٧م.
- ١٢- غدي رجائي عبد المنعم، تفعيل الاستشارات الإدارية لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم: دراسة حالة، رسالة ماجستير: غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠١٣م، ص ١٨٤
- ١٣- رشا عويس حسين أمين، تفعيل إدارة المعرفة لتطوير الاداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠١٥م، ص ص ٣٢٤-٣٢٥

14-Shelton Paul Developmental Leadership: A New Perspective for Human Resource Development Previously published in Advances in Developing Human Resources, 2014, vol. 13(3), pp. 386-405, p.7

- ١٥- أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط٩، القاهرة المكتبة الأكاديمية، د. ت، ص ٣٠٥

16- Gilley W., J., Shelton, M., p., & Gilley, A., Developmental Leadership: A New Perspective for Human Resource Development: **Advances in Developing Human Resources**, 13(3) 386-405, 2011, p.p.. 387- 389

17- Rafferty, E.Alannah,& Griffin, A. Mark: Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive

leadership, **Journal of Occupational and Organizational Psychology** , 2006, 79,p.p. 37–61

18- Wilson, M. S.,: Effective Developmental Leadership, **Ph. D.**, Dissertation, Louisiana State University, 2004,p. 18

١٩- صندوق النقد العربي، تنافسية الاقتصادات العربية، ع٢، ٢٠١٧م، ص٧

20- Feldman,R. Paulo, Jacomossi,R. Rafael, Barrichello,& A. Morano,S. Rogério: The relationship between Innovation and Global Competitiveness: The mediating role of Management Practices evaluated by Structural Equation Modeling, **Review of Business Management**, v.21 n.2 apr–jun. 2019 p.195–212,p.p.195– 212

٢١- محمود فوزي أحمد، عصام نجم عبد الحكيم، تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري مدخلاً لتطوير واقع مؤسساته في تصنيفات نخبة الجامعات العالمية، *المجلة التربوية، كلية التربية بسوهاج، ع ٥٣، يوليو ٢٠١٨م، ص ص ٣٢٨ - ٤١٢*

22-Takala, M., Winegar, D., & Kuusela, J.,: Leadership developmental needs – a system for identifying them, Australian, **Journal of Adult Learning**, Volume 49, Number 1, April 2009, p.p. 127- 141

23- Gilley W., J., Shelton, M., p., &Gilley, A.,: Op.Cit.

24- Strang, S.,& Kuhnert, K.,: Personality and Leadership , Developmental Levels as predictors of leader performance , **The Leadership Quarterly** 20 (2009) 421–433

25- Shelton, P.,: Developmental Leadership: A New Perspective for Human Resource Development, **Previously published in**

Advances in Developing Human Resources, 2014, vol. 13(3), pp. 386-405

26- Jones, A., Jones, C., and Ndaruhutse S.: Higher Education and Developmental Leadership: The Case of Ghana, **Research Paper 26, The Developmental Leadership Program**, Policy Practice for Developmental Leaders Elites and Coalitions, March 2014

٢٧- عصام جمال سليم غانم، إمكانية توظيف القيادة التنموية في المؤسسات التعليمية المصرية: رؤية مقترحة، **مجلة العلوم التربوية**، ع٢، مصر، إبريل ٢٠١٦م.

28- Schweisfurth, M., Davies, L., Symaco, L., Valiente, O.,: Higher education and developmental leadership in the Philippines: Learning to be a crossover reformer, **International Journal of Educational Development**, Volume 59, March 2018, Pages 1-8

29- Hilal Y. Keser, Effects of Higher Education on Global Competitiveness: Reviews in Relation With European Countries and the Middle East Countries, **Economy Series**, Issue 1, volume 1/2015, p.p. 58- 68

30- Lopez-L. Santos ,& Rhoades, Gary: Country Competitiveness Relationship with Higher Education Indicators, **Technol. Manag. Innov.** 2016. Volume 11, Issue 4, p.p. 47- 55

٣١- عبد الله حمد إبراهيم العباد، نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية الجامعية في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، الجامعة الأردنية، م٦، ع٣، آذار ٢٠١٧م، ص ص ٣٠٦ : ٣٢٧

٣٢- محمود فوزي أحمد، عصام نجم عبد الحكيم، مرجع سابق، ص ص ٣٢٨ - ٤١٢

33- Iles, P.; Preece, D. : Developing leaders or developing leadership? The **Academy of Chief Executives'** programmes in the North East of England, **Leadership Journal**, 2018, 2 (3), pp.317-340., p. 5

34- Ljungblom, m.,: A Comparative Study Between Developmental leadership and Lean Leadership – Similarities and Differences, **Management and Production Engineering Review**, Volume 3 • Number 4 • December 2012 • pp. 54-68

35- Ljungblom, Mia,: **Ibid**, p.55

36- Dorczak, Roman,: **Op.Cit**, P.22

37- Ljungblom, Mia,:**Op, Cit.**, p 55

38- Thompson, S.,E.&*Reichard*, R., J.,: Context Matters: Support for Leader Developmental Readiness, NEW Published online in **Wiley Online Library**, Spring 2016, 97- 104, p. 99

39- Reichard,j Rebecca & Walker, O.Dayna, : **In Pursuit: Mastering Leadership Through Leader Developmental Readiness**, Wiley Online Library, 2016, p. 18

40- McIntyre, M. G.,: **Developmental leadership**. Retrieved , 2010, Available on line www.yourofficecoach.com

41- Grebe, E.,& Woermann, M.,: **Institutions of Integrity and the Integrity of Institutions: Integrity and ethics in the politics of developmental leadership**,DEVELOPMENTAL LEADERSHIP PROGRAM, Research Paper(15), March 2011, p.4

-
- 42- Dorczak, Roman, : **Op.Cit**, P.20
- 43- Kouzers, J., & Posner, B.: **The Leadership Challenge**, Fifth Edition, 2012, p.6
- 44- Nada K Kakabadse & Andrew Kakabadse: A dynamic theory of leadership development, **Leadership & Organization Development Journal**, Volume 30, Issue 6, 2014, P.p. 563–576
- 45- Fontana, G: Higher education, developmental leadership and good governance,
Helpdesk Report, Knowledge, evidence and learning for development, University of Birmingham, 23 August 2017 , p 4
- 46- *John P. Dugan and Susan R. Komives: Developing Leadership Capacity in College Students: Findings from a National Study*, M.D., *University of Maryland, Multi-Institutional Study of Leadership*, p.18
- 47- Kriel, i., Gerhardus: Developmental Leadership Behaviour and Affective Commitment: an Explorative Study, m.d, **University of South Africa**, 2008,p.8
- 48- Wilson, M., Stanley: Effective developmental leadership: a study of the traits and behaviors of a leader who develops both people and the organization, **LSU Doctoral Dissertations**, 2004, p.14
- 49- Story S. P. Joana: A developmental Approach to Global Leadership, **International Journal of Leadership Studies**, Vol. 6 Iss. 3, 2011, P. 385

-
- 50- *Fontana, Giuditta* , Higher education, developmental leadership and good governance, Helpdesk reports, evidence, and lessons learned, **Birmingham University, 23 August 2017**, p. 7
- 51- Corbett, J.,: Shifting Sands: Interpreting ‘Developmental’ Leadership in the Pacific Islands, **Article in Forum for development studies** November 2013, 40 (3) 491–510.
- 52- *Fontana, G.*,: **Op. Cit.**, p.4
- 53- Aaron J. Kraus and Chantale N. Wilson,: **Leadership Development for Organizational Success**, Society for Industrial and Organizational Psychology, 2012, P.4
- 54- Larsson, G.,& Hyllengren, p., Contextual influences on leadership in emergency type Organisations Theoretical modelling and empirical tests, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 21 No. 1, 2013, pp. 19–37, p21
- 55- Yusuf, M. Olafem, Muhammed, U. Danladi, & Kazeem, A. Olalekan: Management of Leadership Style: An Approach to Organizational Performance and Effectiveness in Nigeria, **International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)** Vol. 1, Issue 2, February 2014, PP 17–29, P.19
- 56- Dermott, Andrew, **The Top 7 Management Styles: Which Ones Are Most Effective?** 2–8 Feb. 2019, Available on line: <https://www.workzone.com/blog/management-styles/M>
-

-
- 57- Efere, Prince: **Management Styles**, Trans-Atlantic College, London 2003, p.2
- 58- Dragos. Dacian: **Administrative Procedure**, publication at: <https://www.researchgate.net/publication/304537646>, January 2018, p.3
- 59- Ponce, Juli: Good Administration and Administrative Procedures, **Indiana Journal of Global Legal Studies**, Vol. 12 | Iss. 2, 2005, p.p. 551- 588, p. 558
- 60- Ezeugbor, C., O.:The of Administrative Process, publication at:<https://www.academia.edu/15380530>, 2019, p.3
- 61- Karsli, M. D.,& Sahin Sevilay: A Research for Measuring Administrative Effectiveness, **Kamla-Raj Journal of Social Sciences**, 19(2), 2015, p.p. 479-489
- 62- Besong,B., Joseph& Principals' Administrative Effectiveness and Staff Productivity in Selected Secondary School in South West Region, Cameroo, **International Journal of Academic Research in Management (IJARM)** Vol. 3, No. 2, 2014, Page: 155-166,p. 158 ISSN: 2296-1747
- 63- Jenkins, Rob. : The Four Quadrants of Administrative Effectiveness, **Academic Chairpersons Conference Proceedings**, New Prairie Press, Kansas State University Libraries, 2017 <http://newprairiepress.org/accp/2017/Featured/6>
- 64- Akua Ahyia Adu-Oppong , Emmanuel Agyin-Birikorang , Goddana M. Darko & Emma D. Aikins: Time Management and

Administrative Effectiveness: Lessons for Educational Administrators,
Global Journal of Interdisciplinary Social Sciences
(G.J.I.S.S.),Vol.3(4):76-82, 79, (July-August, 2014) ISSN: 2319-8834

65- Nordby, Halvor: The nature and limits of interactive communication: A philosophical analysis, **Seminar.net – International journal of media, technology and lifelong learning** Vol. 7 – Issue 1 – 2011,p.p. 18- 33

66- Fred C. Lunenburg: Communication: The Process, Barriers, And Improving Effectiveness , **International Journal of WholeSchooling** , VOLUME 1, NUMBER1, 2010,p.p. 1-11,p.3

67- Amudavalli, A.,: **THEORIES & MODELS OF COMMUNICATION**, University of Madras, n.d. , p.19

٦٨- عصام جما سليم، مرجع سابق، ص ص ٦٠٨ :٦١١، بتصرف

69- Len, T., Others: AnewStrategic model for universities Undergoing Transformation, **International Journal of Commerce& management**, USA, Vol. 8, (2008), p. 11

٧٠- السيد عبد المنعم على متولي، آليات تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات العربية في مجتمع المعرفة، المؤتمر الدولي العاشر للمركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، م١، ١٠ - ١٢، فبراير ٢٠١٨م، ص ١٤٠

٧١- عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، القاهرة، المعهد العربي للتخطيط،

٢٠١٣م، ص ٣

٧٢- المعهد الدولي للتنمية الإدارية، الكتاب السنوي للتنافسية العالمية، ٢٠١٨م. ص

١٨

٧٣- فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية

المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٥م، ص ٢١

74- Koh,K.: **Enhancing University Competitiveness Through Educational Facilities**, (OECD), paris, 2012, p.9

٧٥- على السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة،

٢٠٠١م ص

76- Juan, J. Tarango: **The Role of Information Professional in the Knowledge Economy**, J. SciencDirect, 2017, p.p. 71-101

77- Feldman,R. Paulo,: Op.Cit., p. 212

78- Santos Lopez-Leyva & Gary Rhoades : **Country**

Competitiveness Relationship with Higher Education Indicators,

J. Technol. Manag. Innov. 2016. Volume 11, Issue 4 , p.p. 47-

55,p.53

٧٩- عبد اللطيف محمد، ناصر عبد السلام، المضمون البشري في الجغرافيا،

١٩٩١م، ص ٦٢، بتصرف

٨٠- عبد الله خورشيد، القبائل العربية في مصر، القاهرة، الهيئة المصرية العامة

للكتاب، ١٩٩٢م، ص ٢٤٨

٨١- جمهورية مصر العربية، محافظة الفيوم، الدليل الإحصائي الموحد، ٢٠١٨م

٨٢- _____، تقرير إعادة تشكيل الجغرافيا الاقتصادية لمصر، مكتب

الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، يونية ٢٠١٢م، ص ٦

٨٣- _____، وزارة التعليم العالي، جملة اعتمادات أبواب الموازنة، جملة

الاستخدامات، ٢٠١٩م

٨٤- _____، الجريدة الرسمية، القرار الجمهوري رقم (٨٤) لسنة

٢٠٠٥م بإنشاء جامعة الفيوم.

85. <https://mysso.kku.edu.sa/cas/login?service=https%3A%2F%2Fjes.kku.edu.sa%2Far%2FcasK%3Fdestination%3Duser%2Flogin%253Fcurrent%253Dhomepage> تاريخ الزيارة ١٢/١١/٢٠١٨م

٨٦- جامعة الفيوم، **الخطة الاستراتيجية (٢٠١٦ - ٢٠٢١م)**، الباب الثاني، ف١، ص

٥٩

٨٧- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، **قانون تنظيم الجامعات**، مرجع

سابق، مادة ٥٦، ص ١٦

٨٨- جامعة الفيوم، إدارة الكادر الخاص، بيان بأعداد رؤساء الأقسام العلمية طبقاً

للمعين، والمشرف والقائم بالعمل.

٨٩- الخطة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ١٢٨

90- Creswell, J. :***Educational research : planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research***, (4th ed), USA: Pearson Education Inc, 2012, p618

91- Weiss, N. :**Introductory Statistics**, Arizona, USA: **Pearson Education Inc** , (9th ed), 2012, P.658

92- Saris, E., et al. **Methods for Testing and Evaluating Survey Questionnaires**, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2004, p.208.

93- Saris E, et al (2004): **Methods for Testing and Evaluating Survey Questionnaires**, Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, Inc., p p . 275-280.

٩٤- فؤاد البهي السيد، **علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري**، القاهرة، دار

المعارف، ط١٩٨٦م، ص٣١٩.

٩٥- رمزية الغريب، التقويم والقياس النفسي والتربوي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٦م، ص ١٥٧.

٩٦- صلاح الدين محمود علام، الأساليب الإحصائية الاستدلالية في تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية (البارا مترية واللا بارا مترية)، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٥م ص ص ١٨٨-١٨٩.

٩٧- السيد محمد خيرى، الإحصاء في البحوث النفسية، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٩م، ص ٢٢٨.

98- Howell, D. (2011). *Fundamental Statistics For The Behavioral*

Sciences, USA: WADSWORTH, P.359

99- Jones, A., &Others, **Op,Cit.**