

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

إعداد

أ.م.د./ أحمد إبراهيم سلمى أرناؤوط

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة العريش

ملخص البحث

في سياق الجامعات، يضم المتخصصون في شئون التعليم والطلاب مجموعة متنوعة ومعقدة، تشكل حزمة من الخلفيات التعليمية المتنوعة في مجالات الإرشاد والإدارة وتطوير الطلاب، وبالتالي فهم مسئولون عن ضمان حياة وتعليم طلاب في بيئة نموذجية. ونظرًا لتعقد العمل وصعوبته بأقسام شئون الطلاب في الجامعات، لم يعد من المستغرب تعقد عملياتها في تكوين موظفيها وقيادتها، حيث تتطلب معظم المؤسسات مستوى عالٍ من التوظيف ومعايير الاختيار ومستوى عالٍ الأداء، وهو ما يتطلب مستوى عالٍ من الكفاءة لتكون فعالة، ومن ثم يتحملون مسؤولية كبيرة في الحفاظ على تحقيق جودة عالية وتقديم خدمات ضرورية للطلاب، إضافة إلى تحمل المسؤولية عن الإدارة اليومية لعمليات الحياة الطلابية، ومن هنا يمثل أداء قيادات شئون التعليم والطلاب على اختلاف مستوياتهم مكونًا حاسمًا في المجتمع الجامعي.

ولذا تبذل الجامعات العديد من الجهود لرفع مستوى أداء قيادات شئون التعليم والطلاب، وتنمية وتحديث القدرات والمهارات الإدارية، بما يمكنهم من أحداث التغيير المستهدف، وتطوير الخبرات الذاتية في مجال العمل الطلابي، من خلال العديد من مداخل التحسين وفي مقدمتها القيادة الخادمة.

ومن هنا، تتضح حاجة الجامعات المصرية - بصفة عامة وجامعة العريش بصفة خاصة- إلى توظيف أسلوب القيادة الخادمة في تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب، حيث يوفر هذا النمط القيادي العديد من الإيجابيات التي أصبح وجودها

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة
ضرورة في العمل الجامعي في مصر اليوم، خاصة في ظل سعي البلاد نحو تحقيق
تطلعات رؤية 2030 الطموحة، والتي تضع الارتقاء بمستوي جودة مخرجات التعليم
الجامعي ضمن أولوياتها الرئيسية.

وقد اعتمد البحث على أسلوب دراسة الحالة كأحد فنيات المنهج
الوصفي (**Descriptive Approach**)، ، حيث يتم من خلاله دراسة شاملة
مستعرضة، ومحاولة منظمة لجمع البيانات وتحليل وتفسير وتقرير الوضع الراهن في
بيئة محددة ووقت محدد، وقد توصل في نهايته إلى مجموعة من الآليات المقترحة
لتحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة.

الكلمات المفتاحية: تحسين الأداء – القيادات الجامعية - شئون التعليم والطلاب –
القيادة الخادمة.

Improving the Performance of Students & Education Affairs Leaders at Arish University in Light of servant Leadership - Proposed Mechanisms

Prepared by

Dr. Ahmed Ibrahim Selmy Arnaout

Associate Professor of Comparative Education and Educational Administration

Faculty of Education – Arish University

The Research abstract

In the context of universities, specialists in education and students include a diverse and complex group, constituting a package of diverse educational backgrounds in the fields of mentoring, management and student development, and are therefore professionals responsible for ensuring the lives and education of students in a typical environment.

Due to the complexity of operating student affairs departments in universities, it is no longer surprising that they are also complicated in their staff composition and leadership, with most institutions requiring a high level of recruitment, selection criteria and high level of performance, which requires a high level of competence to be effective. Thus, they have a great responsibility to maintain high quality and essential services for students, as well as to take responsibility for the day-to-day management of student life operations, hence the leadership of students' affairs at all levels is a critical component of the university community.

Therefore, universities are making many efforts to raise the level of performance of educational and student leaders, develop and modernize managerial capacities and skills, enabling them to bring about targeted change, and develop self-experience in the field of student work, through many improvement methods, notably servant Leadership.

Hence, the need for Egyptian universities -- in general and Arish University in particular -- is evident. - To employ servant leadership method in improving the performance of Students & Education Affairs Leaders. This pattern of leadership provides many positives that have become necessary in the university work in Egypt today, especially in the light of the country's endeavour to achieve the ambitious aspirations of Vision 2030, which places raising the quality of university education outcomes among its main priorities.

The research was used case study method, through which a comprehensive study is reviewed, and an organization's attempt to collect data, analyze, interpret and determine the current status of a topic in a specific environment and time, at the end of which it reached a set of proposed mechanisms for improving the Students & Education Affairs Leaders Performance at Arish University in Light of servant Leadership.

Keywords: Performance Improvement - University Leaders - Education and Student Affairs - servant leadership.

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة – آليات مقترحة

إعداد

أ.م.د./ أحمد إبراهيم سلمى أرناؤوط

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية – جامعة العريش

المحور الأول- الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة

نظرا للتطور الكبير الذي تشهده المنظمات، تزايدت الحاجة للقيادة باعتبارها أمراً أساسياً في حياة المنظمات، لأن التنظيم الإداري أكثر من مجرد ممارسة السلطة، ومن هنا يتجلى أهمية التوازن في العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، والتي أصبحت إلزامية لضمان الاستجابة لأوامر المرؤوسين، ومن هنا أضحت القيادة ضرورة ومعيار لتحديد فشل المنظمة أو نجاحها.

وقد برزت في الأونة الأخيرة العديد من التغيرات والتوجهات العالمية بما تضمنته من روافد إقليمية ومحلية كان لها العديد من التأثيرات في عمل المؤسسات المختلفة، وكان التركيز الرئيس لها على الموارد البشرية، باعتبارها حجر الأساس الذي تستند إليه تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها(1).

ويعد تحسين أداء الجامعات توجه استراتيجي ينفذ على الصعيد الوطني، استجابة للضغوط المتزايدة للقدرة التنافسية العالمية، التي جعلت من الإدارة الفعالة لقطاع التعليم الجامعي ضرورة لقادته، بحيث تتحدى هذه المتطلبات قادة الجامعات في مدي القدرة على الحفاظ على بقاء مؤسساتهم في بيئات سريعة التغير. ومع ذلك، فإن تنفيذ برنامج التحسين هذا مقيد بعدة عوامل، مثل الثقافة التنظيمية المضمنة في هيكل الجامعة باعتبارها أحد المتغيرات المهمة التي يمكن أن تحدد نجاح القيادة وبقائها(2). وبهذا تعد

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة
القيادة الجامعية الفعالة من العوامل المهمة والعناصر الرئيسية لمواجهة التحديات التي تواجه هذه المؤسسات، بما يسهم في الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق جودته على كافة المستويات.

كما تعد القيادات الجامعية من أبرز أعضاء منظومة الإدارة الجامعية ومن أبرز عناصرها حيث تتسم القيادات الجامعية في الجامعات ممثلة بمختلف كلياتها ومراكزها البحثية ووحداتها الإدارية السائدة بخصائص وسمات تجعلها تختلف كمياً عن قيادات المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية الأخرى⁽³⁾، وهو ما ينعكس في تركيز معظم الجامعات العالمية والعربية على تدريب وتهيئة هؤلاء القادة واستحداث أنماط ونظريات إدارية جديدة، بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من عملية التطوير التي يقع على عاتقها إيجاد أجهزة إدارية صالحة للعمل تحت قيادة تتمتع بالكفاءة والقدرة على الإنتاجية العالية، باعتبارها أمراً ضرورياً للنهوض بالجامعة والأفراد على حد سواء⁽⁴⁾.

والمستطلع للواقع الحالي للجامعات المصرية يجد أن الجامعات المصرية بذلت العديد من الجهود لتحسين مستوى الأداء لقياداتها تمثلت في تقديم برامج التدريب القيادات في إطار الدورات التدريبية التي يقدمها مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، بهدف تنمية وتحديث القدرات والمهارات الإدارية للقيادات الجامعية والكادر الإداري بما يمكنهم من إحداث التغيير المستهدف بنجاح، وتطوير الخبرات الذاتية في مجال الإدارة الجامعية، بما يضمن استمرارية عملية التطوير⁽⁵⁾.

وبينما يسعى القادة إلى تجويد الأداء في خضم العديد من الصعوبات التي يواجهونها، يُسلط الضوء على أهمية القيادة الخادمة في مواجهة تحديات مجال التعليم الجامعي؛ فالقيادة الخادمة هي طريقة قيادة تضع خدمة الآخرين، بما في ذلك العاملين والعملاء والمجتمع، على رأس أولوياتها؛ لما لها من آثار إيجابية في العديد من الجوانب، كتتمية الأفراد وضمن سلامتهم⁽⁶⁾. كما تعد القيادة الخادمة من أفضل المبادئ والأساليب التي تعكس أهمية العامل البشري الذي يمكن المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية

من العمل والبقاء على عكس أساليب قيادية عديدة، حيث تعتمد على الشعور الطبيعي لدى

الفرد لخدمة الآخرين أولاً، ثم يتبعها الاختيار الواعي للتطلع للقيادة(7).

وفي هذا الإطار، قدم روبرت جرينليف مصطلح الخدمة لأول مرة في كتابه القائد كخادم، والذي أكد خلاله بأن القيادة الخادمة تبدأ برغبة القادة في الخدمة أولاً. ووفقاً لذلك، وصفت القيادة الخادمة بأنها فلسفة عملية تدعم الأشخاص الذين يختارون الخدمة أولاً والقيادة ثانياً، وهو ما يفرض التمييز بين شخص يريد أن يكون قائداً أولاً وشخص يهتم بالخدمة أولاً، وبهذا فإن الأخير هو الشخص الأكثر اهتماماً بتلبية احتياجات الناس(8). وبهذا تعد القيادة الخادمة نقطة التحول في تطور الفكر الأخلاقي للإنسانية وفي النظرة إلى الحياة والإنسان، فهي تستند على أن للقيم تأثير في الآخرين، ألا وهي قيمة الخدمة. كما تركز على تحسين الصالح العام وتوجيهه نحو الموائمة بين العلاقات الإنسانية، بأبهى صور التفاعل الاجتماعي الخلاق لتحقيق النتائج الفعالة في مواجهة تحديات المستقبل(9). إضافة إلى مساهمة القيادة الخادمة، من خلال مبادئها كأداة يسهل وصول للقيادات الجامعية إليها – سواء كانوا العمداء والمديرين وغيرهم من المسؤولين الإداريين في الجامعات، في دعم القيم المتأصلة حول خدمة الآخرين، والاعتقاد بأن الفرد هم أهم مورد في المنظمة(10).

وفي هذا الصدد تقوم القيادة الخادمة على أنسنة العلاقات في مجال العمل، بل وترتكز على مصلحة العامل كمدخل لمصلحة الجامعة، وبهذا تعد من الفلسفات الإدارية التي يتبناها القائد، والتي تستهدف خدمة المرؤوسين وليس سيطرة القائد وسلطته على المرؤوسين(11)، وهذا التوجه الذي ارتأته بعض الجامعات، يستهدف الانتقال من أسلوب الإدارة التقليدية المعتمد على تمركز السلطة الهرمية في العمل، إلى تبني أنماط واتجاهات قيادية جديدة، تشجع العمل التعاوني، والمشاركة الفعالة في صنع القرار، وإيلاء الاهتمام للمرؤوسين وتعزيز النمو المهني لديهم، وهو ما يعكس التركيز على خدمة الآخرين من قبل القائد والتي تعد إحدى شروط القيادة الأخلاقية.

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

وفي سياق الجامعات، يضم المتخصصون في شئون التعليم والطلاب مجموعة متنوعة ومعقدة، تشكل حزمة من الخلفيات التعليمية المتنوعة في مجالات الإرشاد والإدارة وتطوير الطلاب، وبالتالي فهم مهنيون مسئولون عن ضمان حياة وتعليم طلاب في بيئة نموذجية (12). ونظرًا لتعقيد العمل بأقسام شئون التعليم والطلاب في الجامعات، فليس من المستغرب أنها معقدة أيضًا في تكوين موظفيها وقيادتها، حيث تتطلب معظم المؤسسات مستوى عالٍ من التوظيف ومعايير الاختيار ومستوى عالٍ الأداء، وهو ما يتطلب مستوى عالٍ من الكفاءة. ومن ثم يتحملون مسؤولية كبيرة في الحفاظ على جودة عالية وخدمات ضرورية للطلاب، إضافة إلى تحمل المسؤولية عن الإدارة اليومية لعمليات الحياة الطلابية (13)، ومن هنا يمثل قيادات شئون التعليم والطلاب على اختلاف مستوياتهم مكونًا حاسمًا في مجتمع الجامعات.

وجامعة العريش هي جامعة مصرية حكومية أنشئت بموجب القرار الجمهوري بتاريخ 12 أبريل 2016م واستقلت عن جامعة قناة السويس لتصبح جامعة مستقلة بذاتها؛ فقد أنشئت كليات جامعة العريش (كلية التربية وكلية العلوم الزراعية البيئية وكلية التربية الرياضية) في بادئ الأمر كفرع لجامعة قناة السويس ثم استقلت بثمان كليات هي (كلية التربية وكلية العلوم الزراعية البيئية وكلية التربية الرياضية وكلية العلوم وكلية الآداب وكلية التجارة وكلية الاستزراع المائي والمصايد البحرية وكلية الاقتصاد المنزلي). كما تضم جامعة العريش معهد بحثي للدراسات العليا هو معهد الدراسات البيئية بقرية الخربة بمركز بئر العبد محافظة شمال سيناء (14). وبالتالي تعد الجامعة من الجامعات الحكومية الوليدة بسيناء والتي تخدم قطاع عريض من الأفراد بشمال وجنوب سيناء.

ومن هنا، تتضح حاجة الجامعات المصرية - بصفة عامة وجامعة العريش بصفة خاصة - إلى توظيف أسلوب القيادة الخادمة في تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب، حيث أن هذا النمط من القيادة يوفر العديد من الإيجابيات التي أصبح وجودها

ضرورة في العمل الجامعي في مصر اليوم، خاصة في ظل سعي البلاد نحو تحقيق تطلعات رؤية 2030 الطموحة، والتي تضع الارتقاء بمستوي جودة مخرجات التعليم الجامعي ضمن أولوياتها الرئيسية، الأمر الذي يدعو للحاجة إلى القيام بالدراسة الحالية بغرض تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بالجامعات المصرية بصفة عامة وجامعة العريش بصفة خاصة، في ضوء القيادة الخادمة، وهذا ما تنطلق منه الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة

رغم الجهود المبذولة لتحسين أداء القيادات الجامعية - وفي مقدمتها قيادات شئون التعليم والطلاب- بهدف تمكينهم من أداء أدوارهم ومسئولياتهم بفعالية، إلا أنه تتعدد أوجه القصور والسلبيات التي تكتنف أدائهم، وأهمها: سيطرة الشكل الهرمي على البنية التنظيمية للجامعات، مما يعد عائقا أمام إبداء القيادات لأطروحاتهم وأفكارهم الريادية، بالإضافة إلى تقادم التشريعات المنظمة ذات القولية المركزية، مما يؤدي لفقدان القيادات للمبادرات المهنية المرتكزة الداعمة لثقافة الجودة المؤسسية، الأمر الذي يفقدها شمولية النظرة لأليات التحسين المستند لمستجدات الأساليب الإدارية وتطبيقاتها الدولية، مما يفقدها القدرة التنافسية(15).

ومن ناحية أخرى، أشارت نتائج بعض الدراسات إلى وجود أوجه قصور بأداء قيادات شئون التعليم والطلاب، من هذه الدراسات: دراسة أسماء أبو بكر صديق عبد الله، التي أشارت إلى انشغال قيادات شئون التعليم والطلاب بإدارة الأعمال الورقية والمكتبية وانفصالها عن واقع بيئة العمل الطلابي، والتداخل الوظيفي الناتج عن غياب التوصيف الوظيفي وعدم وضوح الاختصاصات لدى القيادات والعاملين بشئون التعليم والطلاب، وضعف قدرة قيادات شئون التعليم والطلاب على المبادرة نحو التغيير والتطوير عند الاقتضاء واتباعهم لتوجيهات السلطة الأعلى دون الاهتمام بالنتائج، وإغفال القيادات للتنمية المهنية للعاملين وتمكينهم من ممارسة وظائفها الجديدة، دون تحديد مهامها وما

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

تستوجبه من تأهيل وما تحتاجه من مهارات، وضعف إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات والتسلط والاندفاع والاهتمام بالمصالح الفردية، وسيطرة المركزية على أداء قيادات شئون التعليم والطلاب، مما يسلب العاملين حرية المبادرة والتطوير، وتركيز قيادات شئون التعليم والطلاب على الموضوعات الخارجية أكثر من تركيزها على الموضوعات ذات الصلة بالمجتمع الطلابي، وأخيرا ضعف فناعة العاملين أنفسهم بأهمية التخطيط لمسارهم الوظيفي لتحقيق التوازن بين أهداف العمل وأهدافهم الشخصية(16).

أما دراسة أماني السيد غبور والتي أشارت إلى أنه رغم ما تبذله الجامعات المصرية من جهود لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس والقيادات، إلا أن هذه المحاولات لا زالت تعاني من بعض جوانب القصور، يتمثل بعضها في الأساليب غير المنظمة وغير المنهجية وفقدان الصلة بين محتوى برامج التحسين المقدمة ومتطلبات الأداء الفعال لأعضاء هيئة التدريس والقيادات للقيام بدورها الواقعي والمستقبلي في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وعدم وجود برامج تطوير واضحة تتلائم مع احتياجاتهم المتجددة والمتطورة في مجال التخصص(17).

ومن خلال إجراء مقابلات حرة غير مقننة مع بعض قيادات شئون التعليم والطلاب الحاليين والسابقين بجامعة العريش، تبين وجود بعض المعوقات التي أدت إلى ضعف أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بالجامعة، من أهمها:

- ضعف برامج تدريب قيادات شئون التعليم والطلاب والعاملين على استثمار التقنيات الحديثة والاتصال داخل القطاع، والتي تمثل ضرورة لمواكبة التغيرات التكنولوجية.
- تجاهل أسس التخطيط لعمل شئون التعليم والطلاب الذي يحدد رؤية ورسالة قطاع شئون التعليم والطلاب بمختلف كليات الجامعة.
- كثرة الأعباء الإدارية والاعمال الروتينية التي يقوم بها العاملون بإدارة شئون التعليم والطلاب بمختلف كليات الجامعة.

- ضعف نظم التحفيز لجهود العاملين بمختلف إدارة شؤون التعليم والطلاب بكليات الجامعة.
- ضعف مستويات الثقة التنظيمية بين القيادات ومروسيهم بإدارات شؤون التعليم والطلاب بالجامعة.
- ضعف برامج التنمية المهنية للقيادات والعاملين بالقطاع وعدم تناسبها مع احتياجاتهم الفعلية.
- ضعف قنوات الاتصال بين إدارة شؤون التعليم والطلاب ومختلف الأقسام الأكاديمية بالكلية.
- قصور دعم القيادة العليا لشؤون التعليم والطلاب للعمل المؤسسي القائم على فرق العمل.
- تزايد العبء الإداري على العاملين بإدارة شؤون التعليم والطلاب بما يؤثر على عملهم.
- تضخم الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية لشؤون التعليم والطلاب بالكلية.
- كثافة عدد الطلاب بما يفوق قدرة العاملين بإدارة شؤون التعليم والطلاب بالكلية.
- محدودية مصادر التمويل لشؤون التعليم والطلاب بالكلية لتحقيق مطالبها المختلفة.
- ندرة تخصيص ميزانية لتمويل برامج التطوير وضمان الجودة داخل إدارات شؤون الطلاب.
- ضعف الرغبة كالحماس لدي قيادات شؤون التعليم والطلاب في التغيير والتجديد والتمسك بالموجود والمجرب.
- ميل الكثير من القيادات شؤون التعليم والطلاب إلى العمل بشكل فردي بعيدا عن العمل الفريقي أو الجماعي.
- كما خلص الباحث- بحكم طبيعة عمله وكيلا لشؤون التعليم والطلاب بكلية التربية (2020/2019) ووكيلا لشؤون التعليم والطلاب بكلية الحاسبات والمعلومات بالجامعة

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة (2022/2021 و 2023/2022) وعمله مع القيادات والإداريين بإدارات شئون

الطلاب بكليات الجامعة- إلى وجود العديد من العوامل الكامنة وراء ضعف أداء القيادات التعليمية والطلابية في جامعة العريش - كجامعة ناشئة - نحو مسؤولياتها الإدارية في هذا القطاع المهم ضمن قطاعات الجامعة الثلاثة: التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بقيادات شئون التعليم والطلاب من خلال اعتماد مداخل إدارية جديدة، وفي مقدمتها، مدخل القيادة الخادمة، باعتباره مدخل إداري يساهم في تطوير الممارسات الإدارية وقدرتها على استثمار خبرة العاملين في هذا القطاع، ويساهم في تعبئة قدراتهم الإدارية وإمكاناتهم في مجال التعليم والطلاب ويوفر قيمة مضافة للعمل الطلابي الذي يساعده على تحقيق القدرة التنافسية مع الجامعات على مختلف المستويات، وتمكين القادة والعاملين من المشاركة بنشاط في صنع القرار ودعم الفريق والعمل التعاوني.

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: كيف يمكن وضع آليات مقترحة لتحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة؟ ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما الأسس النظرية للقيادة الخادمة وأداء قيادات شئون التعليم والطلاب بالجامعات؟
2. ما السياق المجتمعي والوثائقي لمحافظة شمال سيناء وتطور قطاع شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش؟
3. ما واقع أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين؟
4. ما الآليات المقترحة لتحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة؟

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة كأحد فنيات المنهج الوصفي (Descriptive Approach)، حيث قام الباحث بتحديد أبعاد مشكلة الدراسة من خلال نتائج بعض الدراسات وإجراء مقابلات حرة غير مقننة مع بعض قيادات شئون التعليم والطلاب الحاليين والسابقين بجامعة العريش، ووصف وتحليل السياق المجتمعي والوثائقي لمحافظة شمال سيناء وتطور قطاع شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش، وتشخيص واقع أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بكليات جامعة العريش، والصعوبات التي تواجههم، بغرض تقديم آليات مقترحة لتحسين أداء هذه القيادات على ضوء أبعاد القيادة الخادمة.

وقد تم اختيار أسلوب دراسة الحالة؛ لمناسبتها لأهداف الدراسة الحالية، حيث يتميز هذا الأسلوب بكونه يهتم بعملية الاستقصاء للأسباب التي تساعد على توضيح وفهم مشكلة الدراسة، ولا يقتصر المنهج الوصفي على جمع المعلومات والبيانات، إنما يتضمن قدرًا من التفسير، والتحديد الدقيق للعلاقات البنائية، واستخراج الاستنتاجات الدالة على مشكلة الدراسة(18).

أهداف الدراسة

تتجه الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تعرف الأسس النظرية للقيادة الخادمة لدى القيادات الجامعية بالجامعات.
- وصف وتحليل السياق المجتمعي والوثائقي لمحافظة شمال سيناء وتطور قطاع شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش.
- الكشف عن واقع أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين.
- الوصول إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة.

أهمية الدراسة ومبرراتها

تتبع أهمية الدراسة من الاعتبارات الآتية:

- تحاول هذه الدراسة معالجة تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش وتوفير فهم أفضل لأثر القيادة الخادمة على أدائهم، من خلال أبعاد: التنمية المهنية للعاملين، وتمكين العاملين، تحقيق المسؤولية الاجتماعية للعاملين، وتقييم أداء العاملين وتوفير بيئة عمل إيجابية. كما يعكس هذا البحث محاولة لتوسيع الأدبيات حول القيادة من خلال فحص تأثير القيادة الخادمة على أداء قيادات شئون التعليم والطلاب.
- ربما تُعدُّ هذه الدراسة من أولي الدراسات العربية - على حد علم الباحث- التي تناولت القيادة الخادمة وتحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب، وكونها تساعد في تقديم معلومات عملية عن أهمية وديناميكية لممارسات القيادة الخادمة، وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال ما تقدمه من آليات ومقترحات للمساعدة في تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بالجامعات المصرية بشكل عام وبقطاع شئون التعليم والطلاب بشكل خاص.
- تعد هذه الدراسة - على حد علم الباحث - واحدة من الدراسات الوصفية المسحية القليلة التي تحلل تأثير القيادة الخادمة على تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب، من خلال تسليط الضوء على الأهمية النظرية للدراسة من خلال إثراء أدبيات الإدارة التي تضيف لمجالات مفاهيم القيادة الخادمة وأداء قيادات شئون التعليم والطلاب وتوضيح العلاقة بينهما. وبهذا تستمد هذه الدراسة أهميتها من الموضوع الحيوي للندرة النسبية، خاصة في دراسة الأدب العربي، حيث يتسم هذا الموضوع بالحدوث العلمية والعملية والتميز على حد سواء.
- قد تساهم الدراسة الحالية في لفت انتباه القيادات الجامعية عامة وصانعي القرار في قطاع شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش، إلى الحاجة إلى معرفة دور القيادة

الخدمة في تحسين أدائهم، في ضوء نتائج الدراسة والاستفادة في الميدان التطبيقي للدراسة.

- قد تساعد الدراسة الحالية القيادات الجامعية بقطاع شئون الطلاب بجامعة العريش على تحسين أدائهم بما يخدم مصالح الطلاب والعاملين المهنية والشخصية، وبالتالي تحسين مخرجات هذا القطاع.

- قد تكون الدراسة مرجعاً مهماً للباحثين في موضوعي القيادة الخدمة وأداء قيادات شئون التعليم والطلاب؛ وخصوصاً أن الدراسات العربية في هذا المجال قليلة، ومن خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج وتوصيات، ستضيف هذه الدراسة جديداً إلى المعرفة والبحث العلمي، وتوجه أنظار المسؤولين إلى ضرورة الاهتمام بالقيادة الخدمة، وبتحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بالجامعات المصرية بشكل عام وجامعة العريش بشكل خاص.

- قد تساعد نتائج البحث الحالي المتخصصين في وضع البرامج التدريبية اللازمة لتحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب لتوعيتهم بأهمية القيادة الخدمة وتعزيز تطبيقها بقطاع شئون التعليم والطلاب بالجامعات.

حدود الدراسة

التزمت الدراسة الحالية بالحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية**، اقتصرت الدراسة على أبعاد القيادة الخدمة، والمتمثلة في الأبعاد الخمسة الآتية: التنمية المهنية للعاملين، وتمكين العاملين، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية للعاملين، وتقييم أداء العاملين، وتوفير بيئة عمل إيجابية.

- **الحدود المكانية**، اقتصرت الدراسة على إجراء الشق الميداني للدراسة بعدد (8) كليات بجامعة العريش من مجموع (11) كلية وهي: التربية، والعلوم الزراعية البيئية والعلوم والآداب والتجارة والاقتصاد المنزلي والاستزراع السمكي والمصايد

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

البحرية والتربية الرياضية، وتم استبعاد عدد (3) كليات وهي: كلية الطب البشري، وكلية الطب البيطري، وكلية الحاسبات والمعلومات؛ نظرا لحداتها.

- الحدود البشرية، اقتصرت الدراسة على عدد (197) فردا من أعضاء هيئة التدريس الذين تم اختيارهم أعضاء بلجنتي شئون التعليم والطلاب طبقا للتشكيل الرسمي للجان المنبثقة من العام الدراسي 2017/2016 وهو العام الدراسي الذي شهد فيه نشأة جامعة العريش وحتى العام الدراسي 2023/2022 بالكليات الثمانية، وكذلك اقتصرت الدراسة على عدد (44) فردا من الإداريين بإدارات شئون التعليم والطلاب بالكليات الثمانية.

- الحدود الزمنية، تم تطبيق الشق الميداني للدراسة على مرحلتين: الأولى خلال الفترة من 2023/4/15 وحتى 2023/5/30م، والثانية خلال الفترة من 2023/8/15 حتى 2023/9/30م.

مصطلحات الدراسة

أداء قيادات شئون التعليم والطلاب (Students & Education Affairs)
:(Leaders Performance)

تؤخذ كلمة الأداء من مادة (أ د ي)، يقال أدى عمله، أي قام به وأتمه وأنجزه، أما كلمة الأداء فتعني طريقة القيام بعمل ما "كالأداء الحكومي" (19). أما معناه اصطلاحا في معجم المصطلحات الإدارية فإنه يعني " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب(20).

ويعرّف عبد المحسن الأداء بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها(21)، كما يعرفه الكساسبة بأنه مقدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهداف مستخدميه(22)، في حين أشار دافت Daft إلى أنه المحصلة النهائية للجهود التي تبذلها المنظمات خلال مدة زمنية محددة، ويعكس قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية(23).

أما شؤون الطلاب (SA) Student Affairs في أي مؤسسة تعليمية عليا مركزاً لتنفيذ العديد من الوظائف والأدوار، بحيث تقدم التوجيه والمشورة ، بغرض تجاوز للتحويلات الرئيسية الثلاثة التي يواجهها الطلاب، والتي تتمثل في وصول الطلاب من الكليات إلى الجامعة، ثم إقامتهم وتعلمهم وحياتهم في الجامعة وأخيراً انتقالهم من الجامعة إلى المجتمع والعالم المهني، بحيث يستند تقديم الخدمات والبرامج الطلابية إلى عدد من القيم الحاسمة، بما في ذلك التنوع، والتعددية، والشمول، والمجتمع المحلي، والتوقعات العالية، والرؤية العالمية، والمواطنة والقيادة، والعيش الأخلاقي، والقيمة المتأصلة للفرد، وفكرة أن الطلاب يمكنهم، بل ويجب عليهم، المشاركة بنشاط في نموهم وتنميتهم(24). كما تعرف شؤون الطلاب بأنها وحدة تم إنشاؤها لإدارة وتنظيم قضايا الطلاب، ووضع برنامج لتطوير الطلاب في النظام الجامعي(25).

ويقصد بأداء قيادات شؤون التعليم والطلاب: بأنه تلك الأنشطة المنفذة من قبل قيادات شؤون التعليم والطلاب (نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب ووكلاء شؤون التعليم والطلاب بكليات الجامعة)، وذلك بغرض تحقيق التنمية المهنية للعاملين، وتمكينهم، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية لديهم، وتقييم أداء العاملين، وتوفير بيئة عمل إيجابية، حتى يتمكنوا من أداء مهامهم وممارسة أدوارهم لصالح الطلاب في ظل الموارد المتاحة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية المطلوبة.

القيادة الخادمة (Servant Leadership)

تعرف القيادة "Leadership" في معجم العلوم الاجتماعية بينها، بأنها: ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها وتعني احتلال المكانة العليا في أي تنظيم(26). والقيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. كمت تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم بتحقيق أهدافهم(27). بينما تعرف ميريام ويبستر

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة القيادة، بأنها "منصب كقائد للمجموعة والتنظيم وما إلى ذلك، والوقت الذي يشغل فيه الشخص منصب القائد والسلطة أو القدرة على قيادة أشخاص آخرين(28).

أما القيادة الخادمة فقد عُرفت بأنها "نمط قيادي مقلوب رأساً على عقب أي القائد الذي يتجاوز مصالحه الشخصية ويفضل خدمة حاجات الآخرين، فهو يساعدهم على تحقيق التطور والنمو كما يمنحهم فرصة لتحقيق ما يطمحون إليه مادياً وشعورياً مع مراعاة العمل على بلوغ أهداف المنظمة(29).

كما تعرف القيادة الخادمة بأنها تضع مصلحة أولئك الذين يقودون على المصلحة الذاتية للقائد، بحيث تعتمد على ستة أبعاد لا تزال مستخدمة حتى يومنا هذا لتقييم صحة القيادة بالخدمة، تميز هذه الأبعاد القائد بالخدمة كشخص يقدر الناس، ويطور الناس، ويبني المجتمع، ويعرض الأصالة، ويوفر القيادة، ويشترك في القيادة(30)، بحيث يكون الهدف الرئيس للقائد هو خدمة الآخرين من خلال الاستثمار في تنميتهم ورفاهيتهم من أجل إنجاز المهام والأهداف للصالح العام، ويتضمن ذلك القيام بخدمة الآخرين، ووضع رؤية شاملة للعمل، وتحفيز الحس المجتمعي، وتعزيز فكرة المشاركة في اتخاذ القرارات، وبناء العلاقات مع العاملين وأفراد مجموعة الأتباع(31).

ومن ناحية أخرى، يمكن تعريف القيادة الخادمة بأنها: نهج قيادي يتسم بالإيثار والأخلاق تتطلب من القادة أن ينتبهوا إلى احتياجات أتباعهم ويتعاطفوا معهم وأن يعتنوا بهم من خلال التأكد من أنهم أصبحوا أكثر معرفة وحرية واستقلالاً، حتى يتمكنوا هم أيضاً من أن يصبحوا قادة خادمين(32).

ويقصد بالقيادة الخادمة في الدراسة الحالية إجرائياً بأنها: مجموعة الإجراءات والأنشطة والأساليب التي يقوم بها قيادات شئون التعليم والطلاب، بغرض تحقيق أهداف قطاع شئون التعليم والطلاب بالجامعة من خلال خدمة المرؤوسين، وخلق بيئة عمل تقوم على الثقة والتقدير بين القادة والمرؤوسين وخدمة وتطوير المرؤوسين، وبما يسهم في تطوير أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش.

الدراسات السابقة

بالرجوع الى الدراسات السابقة الخاصة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، تبين إجراء العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الخادمة، إضافة لندرة الدراسات التي تناولت شئون التعليم والطلاب، أما الدراسات الأجنبية فقد تناولت شئون التعليم والطلاب على مجملها. وفيما يلي عرض عددا من الدراسات مصنفة عربيا وأجنيبا من الأحدث للأقدم، على النحو التالي:

أ - الدراسات العربية

- 1) دراسة(محمد وآخرون،2022)(33)، التي هدفت الدراسة التعرف على مستوى فاعلية الإدارة المرئية في كلية التربية جامعة أسيوط وأثره في تطوير أداء العاملين، ووضع تصور مقترح لتفعيل هذا الدور والارتقاء به، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع الدراسات ذات الصلة وتحليلها والاستفادة منها، حيث تم إعداد استبانة، طبقت على عينة عشوائية مكونة من 543 من القيادات الإدارية والإداريين بكليات التربية والآداب والعلوم والزراعة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها: أن القيادات الإدارية والإداريين في العينة يرون أن جامعة أسيوط تقوم بتوفير متطلبات الإدارة المرئية بدرجة متوسطة في أبعاد الاستبانة الأربعة (المتطلبات الإدارية، المتطلبات المادية، المتطلبات الفنية، المتطلبات التكنولوجية)، كما احتل البعد الثاني(المتطلبات المادية) المرتبة الأولى من حيث الأهمية بينما احتل البعد الثالث(المتطلبات الفنية)، المرتبة الثانية، في حين احتل البعد الأول(المتطلبات الإدارية) المرتبة الثالثة، وفي المرتبة الأخيرة جاء البعد الرابع (المتطلبات التكنولوجية)، واختتمت الدراسة بتقديم تصورا مقترحًا يمكن من خلاله تفعيل دور الإدارة المرئية في تطوير الأداء الإداري لدى العاملين.
- 2) دراسة(مهنا وآخرون، 2021)(34)، التي هدفت للتعرف على تأثير القيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي، بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة. وقد

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

تم تصميم تصور يوضح التأثيرات بين متغيرات الدراسة، وقد انبثق عنه مجموعة من الفرضيات التي جرى اختبارها على عينة قوامها (379) من العاملين؛ وباستخدام أدوات إحصائية متنوعة لتحليل ومعالجة البيانات. وبعد التحقق من الفروض توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي.

(3) دراسة (العمرى، 2021) (35)، التي هدفت للتعرف على أثر القيادة الخادمة في إدارات الطلبة الدوليين بالجامعات السعودية على تعزيز الصورة الإيجابية للمملكة العربية السعودية، إضافة إلى التعرف على واقع أداء العاملين في إدارات الطلبة الدوليين في الجامعات السعودية في ضوء مفهوم القيادة الخادمة من وجهة نظر الطلبة، والتعرف على خبرات الجامعات العالمية في العمل مع الطلبة الدوليين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عدد (834 طالب وطالبة). وتوصلت لمجموعة من النتائج أبرزها: يقوم العاملون في إدارات الطلبة الدوليين في جامعة الملك سعود بخدمة الطلبة على أكمل وجه، كما لا يفرق العاملون مع الطلبة الدوليين في تعاملهم بين أبناء الجنسيات المختلفة، كما لا يجيد عدد من العاملين التواصل مع الطلبة الدوليين بلغات غير العربية.

(4) دراسة (عبدالنواب، 2021) (36)، التي هدفت لتحديد مستوى ممارسة مديري إدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم لسلوكيات القيادة الخادمة، وتحديد مستوى تحقيق تلك الإدارات للميزة التنافسية بين مثيلاتها، ومن ثم تحديد العلاقة بينهما، والتوصل إلى آليات لتفعيل سلوكيات القيادة الخادمة بين مديري إدارات رعاية الشباب. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، باستخدام طريقة المسح الاجتماعي الشامل لجميع العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم، وتم الارتكاز على أداتين أساسيتين وهما: مقياس سلوكيات القيادة الخادمة لدى مديري إدارات رعاية الشباب، ومقياس تحقيق إدارات رعاية الشباب للميزة التنافسية، وتم

تطبيق الدراسة على عدد (٩٩) مفردة وهم إجمالي العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري إدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم لسلوكيات القيادة الخادمة، وتحقيقها للميزة التنافسية.

(5) دراسة (حجازي وآخرون، 2021) (37)، التي هدف لتحديد مدى وجود النقص في رؤية العاملين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس لأبعاد القيادة الخادمة وقياس أثر أبعاد القيادة الخادمة على التميز في الأداء الجامعي، وقد استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي. وتوصلت الدراسة: إلى أن هناك تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على التميز في الأداء وتوصل الدراسة إلى أن أكثر أبعاد القيادة الخادمة تأثيراً على التميز في الأداء هو تصميم خطط متقدمة يليه الاحتواء العاطفي وأقل أبعاد القيادة الخادمة ارتباطاً وتأثيراً في التميز في الأداء هو بعد الحكمة والتميز.

(6) دراسة (مصطفى، 2020) (38)، التي هدفت لتوضيح أثر تطبيق القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي. وقد توصلت الدراسة من أبرزها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل نحو تطبيق رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الدرجة العلمية بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى طبيعة التخصص في بعض أبعاد القيادة الخادمة.

(7) دراسة (حماد، والعكر، 2020) (39)، التي هدفت للتعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة كلها يدركها العاملين في الجامعات الفلسطينية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت استبانة، طبقت على عينة الدراسة من (255) عامل وعاملة في جامعة الأقصى. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

النتائج من أبرزها: أن مستوى القيادة الخادمة وزنها النسبي (60.2%)، وهو مستوى متوسط، وأن مستوي التنمية المستدامة وزنها النسبي (65.2%)، وهو مستوى متوسط، وأن معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الخادمة والتنمية المستدامة يساوي (0.74). كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الخادمة تبعا لمتغير العمر، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الخادمة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التنمية المستدامة تبعا لمتغير العمر لجميع الأبعاد.

8) دراسة (الصباغ، وشيخ السوق، 2020) (40)، التي هدفت للتعرف على مدى ممارسة الجامعات المصرية محل الدراسة (جامعة المنوفية، جامعة عين شمس، جامعة القاهرة) لأبعاد القيادة الخادمة، وأوجه الاختلاف في ممارسة تلك الجامعات لها، ومعرفة ما إذا كانت اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة. ولتحقيق هذه الأهداف تم صياغة مجموعة من الفروض، وللتحقق من صحة هذه الفروض تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها: انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية محل الدراسة حيث يرى (45.5%) فقط من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة أنه يتم ممارسة القيادة الخادمة بتلك الجامعات وهي نسبة منخفضة، فضلا عن أن (34.4%) من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات يرون أنه لا يوجد ممارسة للقيادة الخادمة. كما تؤثر المتغيرات الديموغرافية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة نحو ممارسة أبعاد القيادة الخادمة.

9) دراسة (الشمرى، 2019) (41)، التي هدفت إلى استقصاء واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تمثلت الأداة في استبانة لقياس درجة الممارسة، تم تطبيقها

على عدد (131) من عدد (600) عضو هيئة تدريس من جامعة حفر الباطن بنسبة 21.83% من أعضاء هيئة التدريس. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أبرزها: أن أعضاء هيئة التدريس يؤكدون أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة عالية، حيث جاء ترتيب أبعاد القيادة الخادمة حسب درجة ممارسة رؤساء الأقسام لها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازليا حسب قيم المتوسطات الحسابية، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد المهارات المفاهيمية ، وجاء في المرتبة الثانية بعد التمكين، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الاهتمام بالمرؤوسين. كما أن جميع عبارات ممارسة القيادة الخادمة الواردة في الاستبانة جاءت بدرجة عالية ومتوسطة، وأخيرا لم تحصل أية عبارة من الاستبانة على درجة عالية جدا أو منخفضة أو منخفضة جدا.

10) دراسة (حسن، 2019) (42)، التي هدفت لقياس أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الحكومية المصرية، والتعرف على الدور الوسيط لكلاً من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الخدمة التعليمية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث استخدمت الاستبانة للحصول على البيانات من عينة بلغت (400) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية محل البحث. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أبرزها: أن تبني قيادات الجامعات الحكومية المصرية لسلوكيات وممارسات القيادة الخادمة يعمل على زيادة وتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية، إضافة إلى أن كلا من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي يلعبان دورا وسيطا وإيجابيا بين القيادة الخادمة وجودة الخدمة التعليمية.

11) دراسة (المشاقبة، 2015) (43)، التي هدفت للتعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة) على استجابات أفراد عينة

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من (347) موظفا تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أبرزها: جاءت درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة من وجهة نظر مرؤوسيهم متوسطة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً: (التواصل، والرؤية، والثقة، والتمكين) وجميعها جاءت بدرجة ممارسة متوسطة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي. كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في مجالي: الرؤية والتمكين، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

ب - الدراسات الأجنبية

1) دراسة (FAEQ&Others,2022)⁽⁴⁴⁾، التي هدفت لدور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين وعزمهم على الاستمرار مع المنظمة في الشركات السياحية في إقليم كردستان العراق مدينة أربيل. وقد استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي، وتوصلت إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً وتأثيراً كبيراً لقيادة العاملين على الرضا الوظيفي جنباً إلى جنب مع نية الموظف الاستمرار في المنظمة، كما أكدت على أنه يتعين على المنظمات التأكد من أن جميع المديرين والمشرفين ملزمون بأسلوب القيادة الخادمة، وبما يسهم في زيادة درجة الرضا الوظيفي للعمال.

2) دراسة (Majid&mahsen,2022)⁽⁴⁵⁾، التي هدفت لبحث ما إذا كان هناك علاقة ارتباط وتأثير بين أنماط القيادة الحديثة بناءً على نموذج افتراضي من 60 عضواً كقادة ورؤساء أقسام في جامعة البصرة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استناداً إلى استبيان يتألف من ثلاثة أقسام، حيث تعلق الأول بالبيانات الشخصية للمجيبين، والثاني يشمل القيادة الخادمة بأبعادها الستة المتمثلة في الثقة والمشاركة في صنع القرار والتمكين والرؤية وتقديم التوجيه ومساعدة المرؤوسين على النجاح والنمو.

كما تناول القسم الثالث: أداء العاملين ، مفاًسًا بالمتغيرات التالية: الرضا الوظيفي، والإبداع، والغياب، وأخيرًا الإنتاجية، وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة هو أحد أفضل الاتجاهات لأنه أسلوب جديد قائم على الأفكار والمبادئ الإيجابية التي تخلق طريقة عمل.

(3) دراسة (Netshakhuma,2020)⁽⁴⁶⁾، التي هدفت لاستكشاف تصورات المتخصصين في شؤون الطلاب من المستوى الأول (المرووسين) والثاني (المديرين) لمهارات المديرين وقدراتهم، واستخدمت الدراسة أداتان هما: (1) التركيبة السكانية، وجمع المعلومات الديمغرافية والبيانات النوعية، إضافة إلى دراسة استقصائية للممارسات الإدارية، التي تقيم مهارات المديرين وقدراتهم. وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين أعلى من المتوسط في المجالات التالية: توضيح الأهداف وأهميتها، والتخطيط وحل المشاكل، وتيسير عمل الآخرين، والتغذية المرتدة، وتعزيز الأداء الجيد، وخصائص العلاقات الشخصية، وخصائص الحافز الجماعي والمعنويات، والتركيز على الوقت والتفويض. وبالإضافة إلى ذلك، لم تختلف تصوراتهم لمهاراتهم اختلافًا كبيرًا استنادًا إلى نوع الجنس أو الأثنية أو عدد الدورات التدريبية. كما كانت إدارة الأداء، والاختلافات في العاملين ، والوقت هي الجوانب الثلاثة الأكثر صعوبة في الإشراف التي تم تحديدها؛ في حين أن تقديم التغذية المرتدة/التقييمات والاتصال هما المجالان اللذان يحتاجان إلى تحسين.

(4) دراسة (Alshammari&Halimi,2019)⁽⁴⁷⁾، التي هدفت للتحقيق في تصورات الطلاب الجامعيين لسمات أساتذتهم القيادية، وفحص الفروق المحتملة بين الجنسين ونوع المدرسة الثانوية والمعدل التراكمي للطلاب والعمر والجنسية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تألف مجتمع الدراسة من 789 طالبًا جامعيًا مسجلين في جامعة خاصة تقع في الكويت خلال العام الدراسي 2018-2019. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أبرزها: أن تصور سلوك الطلاب في اللغة

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة
الإنجليزية لأساتذتهم يلعب دورًا مهمًا في تحصيل الطلاب، شعور الطلاب بالتحدي في
التعلم والدعم والرعاية من خلال القيادة الخادمة.

5) دراسة (Murage.& Others,2019)⁽⁴⁸⁾، التي هدفت لتحليل التحديات التي
يواجهها قادة الطلاب في إدارة شئون الطلاب في الجامعات الحكومية في كينيا. وقد
استخدمت الدراسة البحث الوصفي المسحي، حيث طبقت الراسة على عينة تألفت من
19 عضوًا من مجالس إدارة الطلاب ، و50 ممثلًا عن الفصل و 73 ناديًا وقادة
المجتمع، بإجمالي (142) فردا. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أبرزها:
شملت التحديات التي يواجهها قادة الطلاب في إدارة شئون الطلاب في الجامعات
الحكومية في كينيا، وتزايد الصراع بين الأدوار الأكاديمية والأدوار القيادية، ونقص
العمل الجماعي بين قادة الطلاب وجهل الطلاب بسياسات الجامعة وقوانينها. كما وجدت
الدراسة علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين التحديات التي يواجهها قادة الطلاب
وخدمات شئون الطلاب الفعالة في الجامعات الحكومية.

6) دراسة آرنغتون (Arrington,2015)⁽⁴⁹⁾، التي هدفت لفحص القيادة الخادمة
التي يمارسها طاقم الدعم الأكاديمي في الأقسام الأكاديمية في مؤسسات ما بعد الثانوية
التي تبلغ مدتها أربع سنوات، بحيث يشمل طاقم الدعم هؤلاء موظفين داخل الأقسام
الأكاديمية مثل السكرتارية والمساعدين الإداريين والمنسقين الذين ليس لديهم مسؤوليات
إدارية وليسوا أعضاء هيئة تدريس. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت
لمجموعة من النتائج من أبرزها: أن غالبية أعضاء فريق الدعم الأكاديمي الذين تم
تصنيفهم من المؤسسات السبع أظهروا خصائص القادة الخدميين، كما أن غالبية أعضاء
هيئة التدريس المساند في المؤسسات الصغيرة يعتبرون قادة خادمين في حين أن غالبية
هؤلاء في المؤسسات الأكبر لم يكونوا كذلك.

7) دراسة (Seifert&Burrow,2013)⁽⁵⁰⁾، التي هدفت لفهم تصورات أعضاء
هيئة التدريس في شئون الطلاب والخدمات عن الدور الذي يلعبه الهيكل التنظيمي في

عملهم اليومي الذي يدعم نجاح الطلاب في الكليات والجامعات في أونتاريو. وقد استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أهمها: أنه على الرغم من تعليق العاملين على الهياكل التنظيمية الرسمية لمؤسساتهم (بالإشارة إلى العناوين والتسلسل الإداري واتساع الحافظة) ، فإن تعليقاتهم ركزت بشكل أكثر تحديدًا على كيفية رؤيتهم لطبيعة عملهم والتغييرات التي مروا بها في دعم نجاح الطلاب كهيئات طلابية تصبح أكثر تنوعًا.

8) دراسة (O'Connor,2012)⁽⁵¹⁾، التي هدفت لتحديد العوامل التي تدعم أو تمنع أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين في شؤون الطلاب في الشؤون الأكاديمية من العمل بشكل تعاوني لدعم تجارب الطلاب الشاملة بشكل أفضل، دراسة المناخ التعاوني في حرم جامعة كاليفورنيا في ديفيس فيما يتعلق بعلاقات العمل بين المتخصصين في شؤون الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في الشؤون الأكاديمية. وقد استخدمت الدراسة أسلوب البحث النوعي، باستخدام ثلاث طرق أساسية لجمع البيانات - المقابلات ومجموعات التركيز ومراجعة الوثائق. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، من أهمها: توجد البحث العديد من العوامل التي تدعم وتثبط العمل التعاوني بين الشؤون الأكاديمية وشؤون الطلاب، كما تساعد القيادة والتعاون المتزايد ومشاركة المعلومات في تفكيك الصوامع الموجودة مسبقًا، وحاجة قيادة قسم الشؤون الأكاديمية والطلابية إلى تحقيق مهمة وأهداف وقيم قسمهم ، مع وضع الطالب دائمًا في المرتبة الأولى.

9) دراسة (Salameh & Others,2012)⁽⁵²⁾، التي هدفت لتحديد مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسة القيادة الخادمة بين الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية والسعودية. واستخدمت هذه الدراسة أداة تقييم القيادة التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة كانت تمارس على مستويات معتدلة. ولم يدرك أي اختلاف في أعضاء هيئة التدريس مستوى ممارسة القيادة الخادمة بين المديرين الأكاديميين فيما يتعلق ببلدهم ورتبهم الأكاديمية. كما يختلف أعضاء هيئة التدريس

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة
(يطورون الآخرين وبينون المجتمع) اختلافًا كبيرًا لتجربتهم في التدريس، بينما أدرك أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم عدد متوسط من سنوات الخبرة التدريسية مستوى ممارسة «تطوير الآخرين» بين الإداريين الأكاديميين أعلى من أعضاء هيئة التدريس الآخرين ذوي الخبرة المنخفضة. إضافة إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم عدد قليل من سنوات الخبرة التدريسية مستوى ممارسة «بناء المجتمع» بين الإداريين الأكاديميين أعلى من أعضاء هيئة التدريس الآخرين الذين يتمتعون بخبرة تعليمية متوسطة وعالية.

10) دراسة (Akos,1995)⁽⁵³⁾، التي هدفت للتحقيق في تصورات الطلاب وموظفي شئون الطلاب لخدمات شئون الطلاب في الحرم الجامعي الرئيسي لجامعة أندروز في بيرين سبرينغز، ميشيغان. وقد استخدمت الدراسة أسلوب الوصف التحليلي، حيث تم تطبيق استبيان على عينة عشوائية من 280 طالبًا في جامعة أندروز استطلاعات رأي، أجاب 165 (59%) منهم. كما تلقى موظفو شئون الطلاب البالغ عددهم 30 موظفًا بدوام كامل استبيانات، حيث أجاب 20 بنسبة (67%). وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين حالة الطلاب وموظفي شئون الطلاب في معرفة الخدمات الطلابية في التخطيط الوظيفي/ التوظيف، برامج/ خدمات النقل، خدمات المشورة / تعليم تعاطي المخدرات، البرامج / الخدمات الدينية، الأنشطة الطلابية ، والصحة. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المجموعتين للأهمية النسبية للخدمات الطلابية في خدمات الإرشاد/ التثقيف بشأن تعاطي المخدرات، وبرامج الإسكان/ الحياة السكنية، وخدمات الطلاب الدوليين/ متعددة الثقافات، والبرامج / الخدمات الدينية ، والأنشطة الطلابية، الصحة.

تعليق على الدراسات السابقة

رغم أن الباحث استفاد من الدراسات السابقة من خلال ما وفرته له من معلومات في: بلورة مشكلة الدراسة، وتحديد أهدافها، وملامح الإطار النظري، لاسيما الأسس النظرية

للقيادة الخادمة وأداء قيادات شئون التعليم والطلاب، وكذلك تحديد ملامح الإطار

المقترح، كما أتضح من الدراسات السابقة ما يأتي:

- تنوعت المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة، مثل مستوى فاعلية الإدارة المرئية، وتطوير أداء العاملين، وتأثير القيادة الخادمة في علاقتها بالرسوخ الوظيفي، وأثر القيادة الخادمة على إدارات الطلبة الدوليين بالجامعات السعودية، ومستوى ممارسة مديري إدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم لسلوكيات القيادة الخادمة، وأثر تطبيق القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل، وممارسة الجامعات المصرية لأبعاد القيادة الخادمة، وقياس أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الحكومية المصرية. بينما تأتي الدراسة الحالية ضمن الدراسات التي تتناول القيادة الخادمة في علاقتها بتطوير أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش، إلا أنها اختلفت عن العديد من الدراسات السابقة، في تناول بعض أبعاد الإطار النظري، كما اختلفت في تحديد محاور الإطار الميداني للدراسة؛ فضلا عن اختلافها في نوعية عينة الدراسة ومجال التطبيق.

- مع تنوع أهداف الدراسات السابقة، وتباينها حسب طبيعة ومتغيرات كل منها؛ إلا أنه لوحظ أن أهداف كل من الدراسات السابقة للعلاقة بين تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب ومدخل القيادة الخادمة، وعلاقة ذلك بمتغيرات: النوع، الكلية، عدد سنوات العمل بالكلية، الدرجة العلمية.

- كثرت الدراسات التي اعتمدت على المنهج الوصفي بشكل عام، في حين قلت الدراسات التي اعتمدت على مناهج أخرى كأسلوب دراسة الحالة، والمنهج المقارن، ونظرية النشاط، بينما تتميز الدراسة الحالية في اعتمادها على المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية).

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

- أكدت نتائج الدراسات السابقة على أهمية دور القيادة الخادمة كمدخل تطويري في منظمات مختلفة، وأهمية استخدامها في بعض جوانب إدارة هذه المؤسسات، وقد مثلت هذه النتائج في مجملها منطلقا للدراسة الحالية، ومرجعيات مهمة في تفسير كثير من نتائجها.

خطوات السير في الدراسة

سارت الدراسة وفقا لعدد من الخطوات وفقا للمنهجية المستخدمة في الدراسة، على النحو الآتي:

- **الخطوة الأولى**، وتتضمن تحديد الإطار العام للدراسة، والذي يشمل مقدمة الدراسة ومشكلتها، ومنهج الدراسة وأهدافها، وأهمية الدراسة ومبرراتها، وحدود الدراسة ومصطلحاتها، والدراسات السابق والتعليق عليها، وخطوات السير في الدراسة.
- **الخطوة الثانية**، وتتضمن بناء الإطار النظري للدراسة، ويتناول الأسس النظرية للقيادة الخادمة وأداء قيادات شئون التعليم والطلاب بالجامعات.
- **الخطوة الثالثة**، وتتضمن دراسة السياق المجتمعي لمحافظة شمال سيناء وتطور قطاع شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش، من منظور الأدبيات والوثائق والتقارير الرسمية.
- **الخطوة الثالثة**، وتتضمن الواقع الميداني لأداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بإدارات شئون التعليم والطلاب.
- **الخطوة الرابعة**، التوصل إلى آليات مقترحة لتحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة.

المحور الثاني - الأسس النظرية للقيادة الخادمة وأداء قيادات شؤون التعليم والطلاب

بالجامعات

يجيب المحور الثاني عن السؤال الأول، ونصّه: ما الأسس النظرية للقيادة الخادمة وأداء قيادات شؤون التعليم والطلاب بالجامعات؟ وجاءت الإجابة عنه على النحو الآتي:

أولاً - القيادة الخادمة

4. أ - مفهوم القيادة الخادمة ومراحل تطورها في المؤسسات الجامعية

يحظى موضوع القيادة باهتمام بالغ في أوساط الباحثين والمهتمين بتطوير المؤسسات التعليمية وغير التعليمية، حيث ظهرت نظريات ومداخل حديثة للقيادة من بينها القيادة الموزعة والقيادة التحويلية والقيادة الخادمة؛ حيث تعتمد الأخيرة على اهتمام وخدمة الرئيس لمؤوسيه مما يعطيه القدرة على التأثير فيهم وحسن إدارتهم بما يحقق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها(54).

وقبل شرح مصطلح القيادة الخادمة من الضروري، فهم مصطلح الخدمة، فالفائد الخادم، يعني الشخص الذي يخدم، أو يقوم بالخدمات، طواعية أو بإكراه؛ وهو شخص يعمل لدى شخص آخر في مناصب وضيعة، أو في أعمال أخرى، ويخضع لأمره؛ كما يعد أي شخص يعمل أو يبذل نفسه لصالح شخص آخر أو رب عمله. كما تعني الخدمة فعل المساعدة أو الاستحقاق أو معروف أو عمل مفيد(55). وبهذا تشير القيادة الخادمة إلى نوع القيادة التي تؤكد على الخدمة، وتضع تلبية احتياجات العاملين في المقام الأول، ويمكن لهذه القيادة التأثير على العاملين من خلال خدمة ومساعدتهم على تطوير إحساسهم بالخدمة والسلوك. من خلال تزويد العاملين بنماذج يحتذى بها والتوجيه والتدريب اللازمين، يمكن لقيادة الخدم نقل خصائصها المتمثلة في «الخدمة» إلى العاملين ومساعدتهم على النمو ليصبحوا موظفين موجهين نحو الخدمة(56). كما تعرف القيادة الخادمة، على أنها: نهج للقيادة، مع إichاءات إيثارية وأخلاقية قوية تتطلب من القادة الاهتمام باحتياجات أتباعهم والتعاطف معهم ؛ بحيث يجب عليهم الاعتناء بهم من

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة
خلال التأكد من أنهم أصبحوا أكثر صحة وحكمة وحرية واستقلالية، حتى يتمكنوا أيضاً
من أن يصبحوا قادة خدم(57).

وفي السياق الجامعي، تعد القيادة الخادمة أسلوب إدارة تركز فيه على نمو الفريق
ورفاهيته لوضع احتياجاتهم أولاً، حيث تستند نظرية القيادة الخادمة على أنه بدلاً من
العاملين الذين يخدمون القائد، يخدم القائد العاملين، وبهذا يعتقد هذا النوع من المديرين
أنه عندما يشعر أعضاء الفريق بالرضا الشخصي والمهني، فإنهم ينتجون جودة عالية من
العمل بشكل أكثر كفاءة وإنتاجية، إضافة إلى أن رضا العاملين وتعاونهم من المفاهيم
المهمة في القيادة الخادمة(58)، ومن هنا، تتضح أهمية القيادة الخادمة، نظراً لأنها توجد
بيئة عمل لدى العاملين على جميع مستويات المؤسسة، بما يشعرهم بالاحترام والتقدير،
ومن هنا يمكن استخدام أسلوب القيادة هذا في أي نوع من الأعمال التي تحظى بشعبية
خاصة داخل المنظمات الجامعية سواء تعليمية أو خدمية أو بحثية.

وفي سياق آخر، تقوم القيادة الخادمة على فكرة فحواها أن القيادة عندما تقود الأفراد
تخدمهم لكي يكونوا أكثر استعداداً لكي يقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين، وأن مما يكمل
الفكرة هو أن الأفراد الذين يجب استخدامهم أو تحفيزهم وتشجيعهم لإنجاح القيادة الخادمة
لا بد أن يكونوا من نمط الأفراد الذين يميلون للخدمة أولاً، أي يتوافر لديهم الاستعداد عند
خدمتهم أن يكونوا من خدماً للآخرين، والقادة في ذلك هم القادة الخادمين الذين يقدمون
النموذج في أن يخدموا أولاً ومن ثم يقودوا أو يستطيعوا أن يقودوا لكي يستطيعوا خدمة
العاملين ويكونوا محفزين ومشجعين على أن يقوم العاملين، بالمثل، بخدمة الآخرين(59).
وبهذا المعنى يعمل فيها القادة والأتباع معاً لتحقيق رؤية المنظمة، وبما يمكن القائد من
خدمة العاملين أو أعضاء المنظمة، والعملاء، والمجتمع المحيط من خلال السعي لتحقيق
التنمية والازدهار لتحقيق الأهداف التنظيمية(60). ومن هنا، تتميز القيادة الخادمة -
كمجموعة من الممارسات - برغبة متزايدة في خدمة الآخرين من خلال اتباع نهج شامل
للعمل والمجتمع وعملية صنع القرار التي تشارك فيها جميع الأطراف، حيث يدرك القادة

الخدم شرف وأهمية قيمة كل فرد ككائن نبيل، بحيث يعتبر القائد أن تمكين وتطوير الأتباع هو تفويض يجب الوفاء به.

ومن هنا يرى الباحث، أن القيادة الخادمة، تشير إلى الأسلوب الذي يخدم به القائد الآخرين في عملية الإدارة، ويساعد المرؤوسين على الحصول على فرص التنمية، ويدرب المرؤوسين ليكونوا مقدمي خدمات فعالين. أما بالنسبة للقيادة الخدم، فإن خدمة الآخرين هي الأولوية القصوى، وهو ما يمكن أن توفر إرشادات التطوير الوظيفي للموظفين، ويكون لها تأثير إيجابي على موقف عمل العاملين وسلوكهم وأدائهم. وهكذا تبدو نظرية القيادة الخادمة ذات صلة خاصة في عالم الأعمال اليوم حيث تقترح أنه عندما يتبنى القادة سلوكيات تتجاوز مصلحتهم الذاتية لخدمة مصالح جميع أصحاب المصلحة، يعاني الموظفون من رفاهية أكبر، ومواقف أكثر إيجابية.

ومن ناحية تطور مفهوم القيادة الخادمة؛ فقد بدأ مفهوم القيادة الخادمة بشعور طبيعي لدى شخص يطمح في القيادة ويسعى أولاً نحو تلبية احتياجات الآخرين ذات الأولوية بما يؤدي للتعامل مع المرؤوسين كأشخاص قادرين على أن يكونوا أكثر صحة نفسية، وأكثر حكمة، وأكثر حرية، وأكثر استقلالية، وأكثر عرضة بأن يصبحوا خادمين للآخرين، حيث تتضمن القيادة الخادمة خدمة الآخرين والاهتمام المستمر باحتياجات المرؤوسين، وتشجيعهم لبناء مستقبل أكثر إنسانية، فالقائد الناجح هو القائد الذي يضع خدمة تابعيه ضمن أولوياته ولديه شعور طبيعي بأن خدمة المرؤوسين واشباع احتياجاتهم وطموحاتهم لها أولوية قصوى(61).

وفي الأونة الأخيرة فقط حولت أبحاث القيادة تركيزها مرة أخرى إلى ظاهرة القيادة الخادمة، في جوانبها المختلفة، وبالتالي، فإن العديد من النهج الجديدة داخل القيادة ترتبط بالمواضيع القيمية أو الأخلاقية، إلا أن الأدبيات قد أظهرت افتقاراً للإجماع فيما يتعلق بالأبعاد التي تعكس بشكل واضح القيادة الخادمة، ومع ذلك لا تزال الأبحاث حول القيادة

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة الخادمة في مهدها، وواحدة من المبادئ الرئيسية لنظرية القيادة الخادمة، والتي تعزز رفاهية العاملين بشكل أكبر، لم تحظ باهتمام كبير في الأدبيات(62).

وبهذا يقدم مفهوم القيادة الخادمة، الدعم ويخلق بيئة مصممة لمساعدة العاملين على النجاح والتغلب على النكسات دون التخلي عن أهدافهم. كما أنه يشجع بيئات العمل التي تبني الرفاهية الشخصية والمهنية للموظفين من خلال تعزيز مشاركتهم في السلوكيات الاستباقية؛ والعمل على بناء مؤسسة يمكن أن يكون لكل فرد فيها قيمة فريدة، وتمكين العاملين الحاليين والجدد من الشعور بالثقة في قدرتهم على تشكيل بيئتهم الخاصة داخل المنظمة(63). كما يشجع الأتباع ويحفزهم على التعرف على بعضهم البعض، ومساعدة بعضهم البعض على وجه التحديد. تنقل القيادة الخادمة المتابعين من الخدمة الذاتية إلى التوجه الذي يخدم الآخرين، وتمكينهم من أن يكونوا محفزات منتجة ومفيدة للمجتمع قادرة على إحداث فرق إيجابي في حياة الآخرين، وذلك لتركيزها على الاهتمام باحتياجات الآخرين، يرتبط عادة بالقيادة. يزيد الخادم من ثقة أعضاء الفريق في قائد الفريق، والذي بدوره سيعزز أداء الفريق(64).

ومما سبق، يتميز مفهوم القيادة الخادمة في العصر الحالي بأنه متعدد الأبعاد ويحمل في طياته معاني كثيرة ، ذات مضامين عملية تدعم كل من يريد أن يقدم خدمة للأفراد ليقودهم كجماعات أو مؤسسات وتقوم هذه النظرية على أساس عاطفي ينص على أن الشعور بخدمة الآخرين ماهي إلا غريزة إنسانية ينبغي استغلالها بكل حكمة وقد اختلفت التعاريف العملية للقيادة باختلاف الباحثين والكتاب وتوجهاتهم وآرائهم ومنظورهم. ومن ناحية أخرى، يأتي تطور مفهوم القيادة الخادمة ضمن مراحل عدة، يمكن تقسيمها على النحو التالي(65):

الأولى: الإدارة بالقيم، حيث تعد المعتقدات والقيم هي أساس التأثير في التابعين، حيث يقدم الفرد المساعدة للقيادة التي تحقق القيم التي يؤمن بها.

الثاني: الإدارة التحفيزية، حيث اتجهت القيادة الخادمة إلى الإدارة بالتحفيز نظرا لهيمنة الجانب المادي وضعف القيم في المجتمعات، وذلك أدى بالقيادة أن ترفع نسبة التحفيز لدى اتباعهم من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة المرجوة.

الثالثة: تلمس حاجات المحيطين وحل مشكلاتهم، حيث اتجهت للتعرف على حاجات ومشاكل الأتباع، ومحاولة اشباع هذه الحاجات، وحل المشكلات يعد من أهم خطوات القائد الخادم.

الرابعة: الخدمة، على خدمة الأتباع أن لا تكون مجرد شعار، وإنما يجب أن تنتقل لحيز التطبيق، حيث لا قيمة لقائد لا يخدم تابعيه.

الخامسة: محددات إعداد القائد وصفاته، يجب أن يمر القائد الخادم عبر سلسلة متنوعة من الإعداد والتأهيل والتدريب، وذلك لسد جوانب القصور لديه، من أجل وصوله، ليصبح قائدا قادراً على الخدمة، والعطاء والإيمان بالقيم الأخلاقية وتقبل الأفكار الإبداعية.

الخامسة: المضي قدما واستمرارية التطبيق للقيادة الخادمة، وهي آخر مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة، وفي هذه المرحلة يجب تقويم عملية الخدمة وتوجيهها، والمحافظة على استمراريتها نحو الأفضل، وعدم التكاثر والتراجع.

ويخلص الباحث مما سبق، أن القيادة الخادمة كمفهوم، تتضمن: مجموعة الإجراءات والأنشطة والأساليب التي يقوم بها قيادات شؤون التعليم والطلاب، بغرض تحقيق أهداف قطاع شؤون التعليم والطلاب بالجمعة من خلال خدمة المرؤوسين، وخلق بيئة عمل تقوم على الثقة والتقدير بين القادة والمرؤوسين وخدمة وتطوير المرؤوسين، وبما يسهم في تطوير أداء قيادات شؤون التعليم والطلاب بجامعة العريش.

ب - أهمية تطبيق القيادة الخادمة في المؤسسات الجامعية وخصائصها

يمكن تناول أهمية تطبيق القيادة الخادمة في المؤسسات الجامعية وخصائصها، على النحو التالي:

1 - أهمية تطبيق القيادة الخادمة في المؤسسات الجامعية

قد يكون القيادة الخادمة مفهوماً يجتذب جمهوراً أوسع عبر جميع أنواع المنظمات اليوم، حيث يستند هذا الاهتمام المتزايد العديد من التغييرات التي تحدث في مكان العمل وكذلك في المجتمع ككل، وبهذا يتضح الهدف الأساسي للقيادة الخادمة في رفع مستوى الأداء العالي، لاسيما في الوقت الحالي الذي تتمتع به المنظمات بمزايا الابتكار التكنولوجي، من خلال تحفيز العاملين وتحقيق مستوى عالٍ من رضا العاملين ، وبناء بيئة أكثر عدلاً ورحمة، وتعظيم قيمة الثقة في التنظيم الاجتماعي والثقافي والسياسي(66). وتتضح أهمية القيادة الخادمة في سعي القادة الخدم ورغبتهم المستمرة في بناء شعور بالمجتمع داخل المنظمة، حيث تسبب التحرك بعيدا عن الشركات الصغيرة ونحو الشركات الكبرى في السنوات الأخيرة إلي الانفصال بين العاملين والمنظمات التي ينتمون إليها. ومع ذلك، فإن القائد الخادم يدرك تمامًا أهمية الشعور الأفراد بالولاء والانتماء داخل المجموعة، ويطمح إلى توفير الفرص للأشخاص للمشاركة في تجارب ذات مغزى عبر المنظمة(67).

كما تقدم القيادة الخادمة التعاطف والتشجيع الأخلاقي من خلال تلبية احتياجات المتابعين في مركز جهودهم، قبل احتياجاتهم الخاصة، وبما يخلق جوًا يشعر فيه المتابعون بالتقدير والتمكين(68). إضافة إلى التركيز على استقرار المنظمة وتطورها من خلال النمو الشخصي للأتباع كعنصر رئيس.

ويلاحظ أن نظرية القيادة الخادمة يمكن أن تساعد في التغلب على الكثير من تحديات قيادة المنظمات في العصر الحالي، حيث تتأسس على قيام القائد ببناء مهارات العاملين وإزالة العقبات التي تواجه أدائهم لأعمالهم، فضلاً عن تشجيعهم وتمكينهم من حل المشكلات التي تواجههم على المستويين المهني والشخصي(69).

ويضاف لما سبق، جوانب أخرى لأهمية القيادة الخادمة، يمكن عرضها على النحو

التالي(70):

- المساعدة في بناء الفريق **Team Building**، حيث تجعل القائد يدرك أن اتباع الأسلوب الاستبدادي أو الهرمي يؤدي إلى زيادة الاغتراب والخلافات لدى الموظف، لكن أسلوب القيادة الخادمة يؤدي إلى نتائج مفيدة لفريق العمل ككل، حيث تساعد القيادة الخادمة كل عضو من أعضاء الفرق بتقديم مساهماته بناءً على مهارات وخبرات كل فرد من أفراد الفريق، وهذا النوع من القيادة يؤدي إلى بناء فريق عمل يسمح لكل فرد بعرض مهاراته والتعاون بشكل أكثر فاعلية مع بقية أفراد الفريق.
 - الإنجاز **Achievement**، حيث يشرك القائد جميع أعضاء الفريق في وضع الأهداف والغايات، لذلك سيصبح كل فرد لديه صوت في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أن القائد يخلق جوًا إيجابيًا نحو قيمهم، وهذا النوع من القيادة يسمح للموظفين بوضع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بهم، مما يعطي الموظف الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التي تؤدي إلى نجاح المنظمة على المدى الطويل.
 - التغيير **Change**، حيث تنطوي إدارة التغيير على وضع رؤية للمستقبل بإتباع أسلوب القيادة الخادمة من خلال تحديد مهام وأهداف المنظمة بناءً على وجهات نظر العاملين، مما يمكن العاملين من إدارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل أكثر.
 - الرضا **Satisfaction**، فعندما يعمل العاملين تحت إمرة قائد خادم، فهم يعملون بشكل جماعي لمصلحة الجميع، وينعكس ذلك إيجابيا على معدلات الرضا لديهم، لأن جميع الاحتياجات يتم تلبيتها، وعندما يتبع القائد أسلوب القيادة الديمقراطي، من خلال إشراك الجميع في عملية صنع القرار، فالقادة الخدم يضمنون أن آراء الجميع يتم الاستماع إليها.
- وفي السياق ذاته، تساعد القيادة الخادمة على تنمية العاملين ومساعدتهم على استغلال أقصى إمكاناتهم، حيث أنها تركز على تعزيز القيم الأخلاقية والروحانية لديهم؛ وعلى عكس القادة الذين يرون بأن الناس مجرد موارد مستهلكة في قوائم حساب الأرباح والخسائر الربح والخسارة، فإن القيادة الخادمة تمكن التابعين من أن

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة
يصبحوا أكثر إيجابية، وأكثر حكمة، وأكثر حرية واستقلالية، وأن يصبحوا أيضا
ذوي توجه خدمي أقوى(71).

ومما سبق، يلاحظ تعدد الفوائد التي تجنيها المنظمات من خلال تبني قياداتها لمفهوم
القيادة الخادمة، إذ يسهم هذا النمط القيادي في رفع معدلات الأداء الوظيفي للعاملين،
وخفض معدلات التسرب الوظيفي ودوران العمل، وتنظيم بيئة العمل، وتعزيز القيم
الأخلاقية والروحانية، إلى جانب زيادة الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة ككل.

5. 2 - خصائص القيادة الخادمة

لما كانت القيادة الخادمة أسلوب حياة وليست عابرة، تبدأ بشعور طبيعي بأن من
يرغب في القيادة عليه أن يخدم أولا، وهو ما يقود الشخص إلى التطلع إلى القيادة، فالقائد
عنصراً مركزياً في المنظمة؛ فتشير القيادة الخادمة إلى نوع القيادة التي تؤكد على
الخدمة "وتضع تلبية احتياجات العاملين في المقام الأول، وبالتالي مساعدتهم على تطوير
شعورهم بسلوك الخدمة من خلال تزويدهم بنماذج يحتذى بها والتوجيه والتدريب
اللازمين، وبالتالي يمكن نقل خصائص القيادة الخادمة من الخدمة إلى العاملين وتساعدتهم
على النمو ليصبحوا موظفين موجهين إلى الخدمات(72).

ومن الخصائص المهمة الأخرى للقادة الخدم التزامهم بنمو الأفراد، وفي مجال
التعليم، قد يتخذ هذا النمو عادة شكل التطوير المهني المطلوب، ولكن القادة الخدم
يدركون أيضا الأهداف الشخصية، ويحاولون إتاحة الفرص للموظفين لتحقيق هذه
الأهداف. كما أن القادة الخدم يفهمون أن «الناس لديهم قيم جوهرية تتجاوز مساهماتهم
الملموسة كعمال». إضافة إلى إنهم لا يركزون فقط على ما يمكن أن يحققه الناس للفائدة
أو المنظمة، بل يهتمون بالكيفية التي يمكن بها للناس أولاً رعاية أهدافهم الشخصية
والمهنية(73).

كما تتضح خصائص القيادة الخادمة من خلال عدة جوانب تتمثل فيما يلي (74):

- بناء علاقات مع العاملين من خلال قضاء الوقت معهم وسد فجوة الاتصال معهم.

- إلهام القائد الخادم لإتباعه، على سبيل المثال، بالتعاون معهم للنظر في آرائهم وأفكارهم في أي قرار تنظيمي.
 - دعم القادة للعاملين من خلال منحهم فرصًا لتحسين مهاراتهم.
 - تمكين العاملين أو المرؤوسين، من خلال تحديد الدرجة التي يعهد بها القائد بالمساءلة والمرونة والسلطة في صنع القرار إلى الأتباع، من خلال التصرف بمسؤولية ويطيعون وعودهم لإظهار المبادئ الحقيقية، بحيث يُظهر هؤلاء القادة معرفتهم المفاهيمية من خلال روتين يومي.
 - مساعدة المرؤوسين على التطور والازدهار، والاستيلاء على درجة مساعدة القائد للأتباع على تحقيق إمكاناتهم الكاملة والازدهار في حياتهم المهنية. يضعون أتباعهم/موظفيهم أولاً.
 - تحسين قدرات العاملين وتقديمهم.
 - تحديد قيم العاملين في الأنشطة الخارجية بإشراكهم في الخدمات المجتمعية بدلا من خدماتهم التنظيمية.
- ومنذ أن قدم روبرت جرينليف مفهوم قيادة الخدم في عام 1977، كان هناك بعض التطور في مفهومها، على الرغم من أن روبرت جرينليف لم يقترح نموذج أو سمة قيادة الخدم نفسها؛ فحتى عام 2010، كان هناك بعض الباحثين الذين نجحوا في تطوير نموذج وميزة القيادة الخادمة، عشرة خصائص كعناصر أساسية للقيادة الخادمة، وهي (75):
- الاستماع: يعني التأكيد على أهمية الاتصال والسعي إلى تحديد إرادة الشعب،
 - التعاطف: يعني فهم الآخرين وقبول كيف وما هم عليه.
 - الشفاء: يعني القدرة على المساعدة في جعل الكل.
 - الوعي: يعني الاستيقاظ.

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

- الإقناع: يعني السعي للتأثير على الآخرين الذين يعتمدون على الحجج وليس على السلطة الموضوعية.
- وضع المفاهيم: يعني التفكير فيما بعد الحاجة الراهنة وتوسيعها إلى مستقبل محتمل.
- التبصر: يعني التنبؤ بنتائج الحالات والعمل بالحدس.
- الإشراف: يعني الاحتفاظ بشيء في أمانة ويخدم احتياجات الآخرين.
- الالتزام بنمو الناس: يعني رعاية النمو الشخصي والمهني والروحي للآخرين.
- بناء المجتمع: يعني التأكيد على أن المجتمعات المحلية ضرورية في حياة الشخص.
- ومن ناحية أخرى، أدى عدم وجود تعريف للقيادة الخادمة، من قبل جرين ليف (Green Leaf)، إلى تفسيرات عديدة لتحديد خصائص القيادة الخادمة، لنتضمن نوعين من الخصائص هي (76):
- **خصائص وظيفية**، تحدد الخصائص الوظيفية لمسئوليات القائد وتضم (الرؤية، الصدق، الاستقامة، الثقة، الخدمة، النمذجة، الريادة، تقدير الآخرين، والتمكين).
- **خصائص مكملة**، وهي تعزز الخصائص الوظيفية وهي ليست ثانوية في الطبيعة ولكنها في بعض الحالات تكون متطلبات أساسية للقيادة الخادمة الفعالة وتضم (الاتصال، الموثوقية، الجدارة، القيام بالخدمة، الظهور التأثير، الإقناع، الإنصات، التشجيع، التعلم، التفويض).
- ويخلص الباحث مما تقدم، تمحور خصائص القائد الخادم حول التحرر من خلال التحلي بالمرونة، لأنهم لم يعودوا مسجونين بسبب حاجتهم إلى السلطة والفخر، وهم على استعداد لاستخدام أنواع مختلفة من السلطة المشروعة لتيسير تنمية العمال وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما تضع القيادة الخادمة مصلحة الأتباع قبل المصلحة الذاتية للقائد، وتؤكد على التنمية الشخصية، وتمكين الأتباع، ومن هنا يعد القائد الخادم هو ميسر للأتباع لتحقيق رؤية مشتركة.

ج - أبعاد القيادة الخادمة في المؤسسات الجامعية

في محاولة لشرح أسلوب القيادة للقائد الخادم، حدد لاري سي سبيرز، الرئيس السابق لمركز روبرت ك. جرينليف للقيادة الخادمة الخصائص العشر التالية للقيادة الخدم: الاستماع، والتعاطف، والشفاء، والوعي، والإقناع، والتصوير، والبصيرة، والإشراف، والالتزام بنمو الناس، وبناء المجتمع. كما تسعى القيادة الخادمة إلى إشراك الآخرين في صنع القرار، وتستند بقوة إلى السلوك الأخلاقي والرعاية، وتعزز نمو العمال مع تحسين الرعاية ونوعية الحياة التنظيمية(77).

ومن ناحية أخرى، تطرح أحد الدراسات عدد من الممارسات الفعالة التي تعكس أبعاد للقيادة الخادمة، وهي على النحو التالي(78):

- **الاستماع؛** فلا يتحدث القادة الخدم الفعالون فحسب، بل يستمعون إلى ما يقوله فريقهم. إنهم يمنحون عينة من الفرصة لجميع الأعضاء للاستماع إليهم، ثم يستمعون بعناية إلى ما يُقال وربما ما لا يُقال. كما إنهم يعطون الآخرين اهتمامهم الكامل، ولغة جسد زملائهم في الإشعارات، ويتجنبون المقاطعة ويقدمون ملاحظات بناءة.
- **التعاطف؛** يهتم القادة الخدم الفعالون بفريقهم على المستوى الشخصي، حيث إنهم يفهمون أن حياتهم المهنية، ويقدررون وجهات نظر الآخرين ويتعاملون مع المواقف بإيجابية، ولهذا السبب، يجعل القادة الخدم من أولوياتهم إظهار أعضاء الفريق عنهم ومحاولة مساعدتهم في المشكلات الشخصية عندما يستطيعون ذلك.
- **الشفاء؛** يتفهم القادة الخدم الفعالون أهمية حل المشكلات قبل الانتقال إلى أهداف ومشاريع جديدة.
- **الوعي الذاتي؛** القادة الخدم الفعالين على دراية بأنفسهم وفريقهم. الوعي الذاتي هو القدرة على النظر إلى نفسك والتفكير بعمق في مشاعرك وسلوكك والتفكير في التأثير على الأشخاص المحيطين، من خلال إدراك الذات، يقبل القادة الخدم نقاط ضعفهم ويزداد نموها.

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

- **الإقناع**؛ يقوم القادة الخدم الفعالون بتوجيه وإقناع أعضاء الفريق، حيث قد يخبر زعيم مستبد أعضاء الفريق بما يجب عليهم فعله، كما يخبرهم القادة الخدم لماذا هو أفضل أو عملية، يسعون من خلاله إلى إقناع الفريق ككل وبناء إجماع.
- **التصور**، يمكن للقادة الخدم الفعالين التفكير فيما وراء المهام الصغيرة وإيصال الأهداف الأكبر ولماذا هم مهمون لفرقهم، حيث يساعدون فريقهم على فهم أدوارهم ويظلون متحمسين مع التركيز على أهداف الشركة وأهدافها طويلة المدى.
- **الاستشراف**؛ يدرك القادة الخدم الفعالون أهمية التعلم من أخطاء الماضي واستخدام الدروس المستفادة لتقييم القرارات الحالية بشكل مثمر، حيث يحددون ما يحدث الآن ويفهمون عواقب قراراتهم ويساعدون فريقهم على فعل الشيء نفسه. يستخدمون أدوات مثل تحليل **SWOT** لتقييم وضعهم وبيئتهم وأهداف **SMART** للتخطيط للمستقبل.
- **الإشراف**؛ يعترف القادة الخدم الفعالون بأهمية مسؤوليتهم، حيث يحمون ويدعمون الثقة الممنوحة لهم من خلال العمل على نقلهم إلى المرؤوسين، وإكسابهم القيم والسلوكيات التي يريدون رؤيتها في الآخرين.
- **الالتزام بالنمو**؛ يحفز القادة الخدم الفعالون فرقهم على النمو، حيث يلتزمون بمساعدة فريقهم على التطور المهني، كما يساعدوا أعضاء فريقهم على أن يصبحوا قادة من خلال القيادة بالقدوة وتزويد فريقهم بفرص للنمو والتطوير. كما أنهم يكتشفون الأهداف الشخصية لموظفيهم ويعطون المزيد من المسؤوليات لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.
- **بناء المجتمع**، حيث يشجع القادة الخدم الفعالون التعاون والمشاركة داخل منظماتهم، كما يقدر آراء الجميع في فريقهم ويشجعونهم على مشاركة تلك الآراء والمساهمة بنشاط في دعم الفريق، إضافة إلى توفير فرص للتفاعل من خلال الأحداث الاجتماعية.

- ويتضمن مفهوم الشمري للقيادة بالخدمة المكونات الفرعية المتميزة التالية(79):
- **الحب الخالص (النقي)**، حيث تم تعريفه كأول مكون فرعي للقيادة - الخادم. إنه يمثل حبًا نقيًا تجاه الأتباع، بحيث يتطلب من القادة مراعاة احتياجات الناس وتقديم المساعدة لهم.
 - **التواضع**، فالزعماء المتواضعون، ويعرفون بالدفء والإنسان، حيث إن التواضع يعمل عندما يبحث المرء باستمرار عن طرق للخدمة والعطاء.
 - **الإيثار**، حيث تم تعريفه على أنه المساعدة المقدمة للآخرين دون أي مكاسب شخصية، كما يتطلب الإيثار تضحية شخصية كبيرة من جانب القائد، بحيث يعكس ثلاثة أنواع من الإيثار: عدم الأنانية التعاطفية، والتواصل، والأخلاق، كما يشير عدم الأنانية التعاطفية إلى التماهي مع مصالح الآخرين، ويتم تطوير عدم الأنانية الطائفية بشكل نموذجي حول مجموعات مثل العائلات ومكان العمل. يتعامل الأخلاقي مع استيعاب القانون الأخلاقي لمجموعة خارجية.
 - **الرؤية**، تم النظر إليها على أنها مفتاح لتحفيز الآخرين وإلهامهم للعمل، فالرؤية هي "صورة للمستقبل ينتج الشغف"، كما تعد الرؤية شرط للنجاح والأداء الإنتاجي، في هذا الصدد، فإن تطوير الرؤية وإيصالها هو أحد التفسيرات لنجاح القادة الكاريزماتيين / التحوليين وتأثيرهم على الأداء.
 - **الثقة**، هي السمة الرئيسية للقيادة بالخدمة، فالقادة الخدم هم نماذج للحقيقة في الطريقة التي يدرّبون بها ويمكّنون ويقنعون؛ لذلك ، يجب أن يتمتع القائد بالخدمة بقدر كبير من القدرة ، وثقة أعلى من معظم الآخرين. بالإضافة إلى أن الثقة يتم تأسيسها من خلال الصدق التام والانفتاح مع الحفاظ على الإجراءات المتسقة مع القيم والثقة.
 - **الخدمة**، يقدم المساعدة والمسئولية للآخرين، فإذا كان القادة يخدمون الآخرين، فيجب أن يمتلكوا الشعور بالمسئولية في الأتباع، كما تعد الخدمة هي مركز قيادة الأفراد ، ويجب أن يكون التطلع إلى الخدمة هو الدافع الأساسي لهم. واستكمالاً لهذا

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

الرأي ، تعد خدمة الناس هي امتياز للقائد ، وليس قدرًا ، وله رغبة فطرية في القيادة من خلال الخدمة.

- **التمكين**، يتطلب من القادة أن يكونوا مستمعين نشطين، مما يجعل الناس يشعرون بقيمة. يتطلب التمكين أيضًا التأكيد على العمل الجماعي، فالقادة الخدم يمكنهم أن يتبعهم ويمنحهم ثقة أكبر ليؤدوا أداءً جيدًا، وبدلاً من السيطرة على السلطة ، فإن القادة الخدم يشجعون التعاون والاستخدام الأخلاقي للسلطة.

وتستند نظرية القيادة الخادمة إلى مجموعة من الركائز التي توضح أبعادها الرئيسية كما حددها العديد من الدراسات ، على النحو التالي (80):

- الشفاء العاطفي، أي أن القائد حساس للمشاكل الشخصية للأتباع.

- خلق قيمة للمجتمع، أي تشجيع المرؤوسين على التطوع ومساعدة مجتمعاتهم.

- المهارات المفاهيمية، من خلال قدرات القائد على حل المشكلات لتكون قادرًا على مساعدة المرؤوسين،

- تمكين المرؤوسين، وتطوير علاقات جيدة والمحافظة عليها.

- مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح.

- وضع المرؤوسين أولاً.

- التصرف بشكل أخلاقي.

- توفير بيئة عمل آمنة وإيجابية تعزز الابتكار وتعزز الدافع الجوهري.

- إضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل.

- الاحترام، من خلال وضع الفوائد للعمال والمجتمع فوق المحصلة النهائية.

- الدعم والتعاون من خلال تقدير بناء الفريق وإشراك الآخرين في صنع القرار.

ومن ناحية أخرى، يمكن عرض عدد من الأبعاد للقيادة الخادمة، وهي (81):

- المهارات المفاهيمية، عندما يكون القائد الخادم في وضع مناسب من قبل المرؤوسين ويعمل على تزويدهم بالمساعدة والدعم الكامل وكذلك لتيسير وتيسير شئونهم، فهذا يعني امتلاك المنظمة بالكامل وطبيعة عملها والمهام الموكلة إلى القيادة الخادمة.
- التمكين، يتمثل في تشجيع ومساعدة المرؤوسين وتيسير جميع احتياجاتهم، ولا سيما احتياجات المرؤوسين المباشرين، من خلال تحديد المشاكل وحلها، وكذلك تحديد متى يتم ذلك بجودة وكفاءة عالية.
- مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، من خلال تزويدهم بالدعم والتوجيه الكاملين لامتلاك المهارات اللازمة لتمكينهم من إكمال العمل المنوط بهم بطريقة مناسبة وفعالة.
- الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، تلبية جميع الاحتياجات تحديداً مع المرؤوسين المباشرين والاهتمام بهم وتلبية جميع احتياجاتهم منذ بداية انضمامهم للعمل كأولوية هامة، أي استخدام إجراءات وعبارات مناسبة وواضحة للآخرين.
- العمل بشكل أخلاقي، تقوم آلية التعامل مع المرؤوسين على الانفتاح والعدالة والصدق والإنصاف.
- المعالجة العاطفية، إظهار الاهتمام باتجاه المصالح والاحتياجات الشخصية للمرؤوسين، ومساعدتهم على تحقيقها وتلبيتها.
- الالتزام بتنمية المجتمع، الوعي الحقيقي هو اتجاه تحسين وتطوير ومساعدة جميع الجوانب الاجتماعية والثقافية والاقتصادية للمجتمع.
- ومما سبق، يتبنى الباحث الأبعاد التالية للقيادة الخادمة، ذات العلاقة بتطوير أداء قيادات شئون التعليم والطلاب، وهي: (التنمية المهنية للعاملين - تمكين العاملين - تحقيق المسؤولية الاجتماعية للعاملين - تقييم أداء العاملين - توفير بيئة عمل إيجابية)، والتي يمكن من خلالها تضمين العوامل التي تسهم في تحسين أدائهم، لا

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة
سيما وأنها تولي اهتماما كبيرا للخصائص الشخصية، باعتبارها مطالب أساسية
لتحسين الأداء.

ثانياً - أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بالجامعات

تناول الباحث في المحور الحالي مفهوم أداء القيادات بالجامعات، وأهمية تحسين أداء القيادات بالجامعات، ومتطلبات تحسين أداء القيادات بالجامعات وصعوباته، مع التركيز على قيادات شئون التعليم والطلاب، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

أ - مفهوم أداء قيادات شئون التعليم والطلاب وأهميته

يمكن تناول مفهوم أداء قيادات شئون التعليم والطلاب وأهميته، على النحو التالي:

1 - مفهوم أداء قيادات شئون التعليم والطلاب

يعد مفهوم الأداء ناتج تفاعل الكفاءة والفعالية معاً، حيث يتضمن مفهوم الأداء قدرة المؤسسة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها المؤسسة من خلال الاستغلال الأحسن لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية(82). وهنا تجدر الإشارة إلى التفرقة بين مفهوم الأداء، والسلوك والإنجاز، فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، بينما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً(83).

ويرتبط مفهوم الأداء ارتباطاً وثيقاً بمفهومي الكفاءة والفعالية؛ حيث يشير مفهوم الفعالية إلى القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحدودة المتاحة، كما يشير إلى الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية، وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل، وبالتالي فإن المؤسسات التي تسعى إلى استثمار طاقاتها المادية فقط يؤدي بها ذلك إلى تعطيل طاقات المؤسسة وخفض كفاءتها في استثمار الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بشكل أمثل، أما الكفاءة فتشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج،

وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والموارد البشرية لتحقيق مستوى معين من المخرجات، كما تعني تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المؤسسة ذات كفاءة؛ أي أنها تستخدم الموارد بشكل أمثل(84).

ويعد مفهوم الأداء قاسمًا مشتركًا لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين، ويكاد يكون المظهر الشمولي لجميع حقوق ومجالات المعرفة الإدارية(85). كما يمكن تعريفه على أنه مفهوم ذو أبعاد شمولية تنطلق من عدة أطر تغطي الصورة التكاملية للمفهوم وهي(86):

- النجاح الذي تحققه المؤسسة بأفرادها في تحقيق أهدافها، مما يشير إلى قدرتها وقابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأجل.
- الاستغلال الأمثل للموارد، ومدى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة.
- النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، والتركيز على الجانب الإيجابي من هذه النتائج.
- البعد البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة، الذي يشير إلى قدرة المؤسسة على تكيف عناصر بيئتها لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها.
- مدخل النظم، الذي يؤكد على المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تحدث داخل المؤسسة.
- المفهوم الشمولي، الذي يرى أن الأداء يتمثل بنتائج نشاط الفرد التي يُتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

وعلى مستوى المؤسسات الجامعية يمكن تعريف الأداء بأنه فاعلية مؤسسات التعليم الجامعي، بحيث تواكب التوجه العالمي القائم على مفاهيم حديثة في إدارة هذه المؤسسات، لضمان الحصول على مركز متقدم في مجال التعليم الجامعي وتطوير

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة
قدراتها وتحسين أدائها في الحاضر والمستقبل(87)، إضافة إلى كيفية إنجاز وإحراز نشاط
ما، وتحديد للطريقة التي تم تنفيذه بها، أي أنه يشير إلى كفاءة الجامعة في تحقيق أهدافها،
وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفعالية والكفاءة(88).

ويتسم الأداء بأهمية متزايدة بسبب قدرته على زيادة فعالية المنظمات وكفاءتها،
فالقدرة الوظيفية العالية تمكن المنظمات المختلفة من تحقيق أهدافها وضمان بقائها
وازدهارها. وبسبب تنامي التنافس بين المنظمات التعليمية والخدمية، أصبح من
الضروري أن تحسن المنظمات أدائها وتركز على عنصرها البشري لضمان التميز
والازدهار(89).

ومن جانب آخر، يمكن أداء العاملين والإدارة العليا من تقييم أداء المنظمة ووضع
البرامج والأطر التي يمكن أن تساعد على تحسين الأداء العام للمنظمة، وهو ما يعد أمراً
مهماً في جميع المؤسسات، ولكنه يتسم بأهمية متزايدة في المؤسسات التعليمية بوجه عام
والجامعات بوجه خاص، من خلال دوره في إيجاد ورعاية الأجيال المقبلة القادرة على
النهوض بالدولة، والمجتمع(90). وبالتالي، فإن تحسين أداء القيادات في الجامعات، يسهم
في تحسين الأداء العام لمرووسيتهم؛ ويعكس ذلك مستوى معارف ومهارات القادة على
مستوى المشاريع ككل، كما ويؤدي التطوير الفعال للقيادة إلى خلق كوادر قيادية يمكنها
التأثير بشكل إيجابي على جميع جوانب منظماتها، والمساعدة في تلبية احتياجات التطوير
المهني للعمال بانتظام والتكيف مع التغييرات في جميع أنحاء المنظمة.

أما شئون الطلاب، فتمثل الهيكل التنظيمي أو الوحدة داخل الجامعات، بحيث تكون
مسئولة عن حياة الطلاب والتعلم خارج الفصل، فقد بدأ هذا المجال في مطلع القرن
عندما قرر رؤساء الجامعات أن هناك حاجة إلى مراقبة الطلاب. كما تطورت مهنة
شئون الطلاب من مجالات مثل علم النفس والتنمية البشرية وإدارة الأعمال والطب
والتمريض ونظم المعلومات الإدارية. وعلى وجه التحديد، تتمثل خصائص مماثلة للمهنة
تشمل: الممارسة القائمة على النظرية، والالتزام بالمعايير الأخلاقية، والمشاركة المهنية،

والدعوة للطلاب، والمساهمة في العملية التعليمية، حيث قام العديد من المؤلفين بتاريخ ومناقشة وجود شئون الطلاب كمهنة، حيث يتكون نموذج شئون الطلاب من خمسة خطوات على النحو التالي(91):

- **الخطوة الأولى**، أن تعمل مجموعة من الأشخاص بدوام كامل في وظيفة ضرورية، حيث توظف شئون الطلاب العديد من الأشخاص في وظائف بدوام كامل.
 - **الخطوة الثانية**، تتضمن وجود برامج تدريبية بحيث يصبح المهنيون معلمين، بدلاً من مجرد مقدمي خدمات.
 - **الخطوة الثالثة**، تنشئ المهنة رابطات مهنية، فلدى شئون الطلاب جمعيات عامة بالإضافة إلى تلك الخاصة بوظائف التخصص المختلفة.
 - **الخطوة الرابعة**، تتضمن المؤسسة السياسية، التي تسمح بفرض عقوبات قانونية ومعايير مهنية.
 - **الخطوة الخامسة**، تتضمن وضع معايير أخلاقية قابلة للتنفيذ، بحيث تسمح الرابطات المهنية بمزيد من الدراسة للقضايا المهنية، بحيث تحتاج المهنة إلى إنشاء وإنفاذ مدونة فريدة للأخلاقيات، حيث يجب على المهنيين التأكيد على التقييم والبحث فيما يتعلق بتطوير الطلاب، كما يجب على الممارسين السعي للتصرف بطريقة مهنية.
- وتحدد أحد الدراسات، ضرورة أن يكون المتخصصون في شئون الطلاب مهرة في العديد من المهارات الشخصية والسياقية، حيث تم تحديد ثمانية كفاءات أساسية، تعكس أبعاد أداء قيادات شئون الطلاب، حددها مجلس النهوض بالمعايير في التعليم العالي، وهي(92): (العمل بفعالية مع مجموعات متنوعة من الطلاب- بناء المجتمعات المحلية وتنميتها - تسوية المنازعات - خلق علاقات وبيئات إيجابية للطلاب- القيادة - المواطنة - التقييم).

ويتضح مما سبق، أهمية تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بشكل خاص ، بحيث تؤكد على ترجمة رؤية الجامعة إلى نتائج واضحة، وتحقيق الأهداف التي تسعى

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة
الجامعة لتحقيقها، واستثمار الموارد البشرية والمادية في تحسين أداء جميع العاملين وتحفيزهم من خلال الاستعانة بمؤشرات الأداء، وإيجاد مكانة تنافسية للجامعة بين نظيراتها من الجامعات المنافسة.

ومن ناحية أخرى، تشير شئون الطلاب إلى خدمات الدعم والتنمية بشكل مكثف إلى حياة الطلاب - الشخصية والاجتماعية والأكاديمية - والتي تهدف لتعزيز خبرة الطلاب والمساهمة في تنميتهم، كما أن هناك قاعدة واسعة من نظريات تطوير الطلاب التي تم تطويرها في العالم الغربي والتي تساهم في معرفة المتخصصين في مجال الطلاب، حول كيفية فهم مهنتهم وكيفية تقديم خدمات منضبطة بطريقة مهنية. ومع ذلك، فإن هذه النظريات قد تم تطويرها في سياقات مختلفة، كما توضح أهمية تبني هذه التجارب مع قادة الطلاب للاستفادة من هذه التجارب، والقدرة على نقلها وتطبيقها محلياً(93).

ويشار إليها أيضاً باسم أقسام الخدمات الطلابية، أو الحياة الطلابية، أو الحياة الجامعية، أو ما شابه، أولئك الذين يعملون في هذا الفرع من الجامعة في مكانهم الصحيح لتكملة المهمة الأكاديمية للمؤسسة وضمان حصول الطلاب على تجربة تعليمية شاملة. وقد نشأت شئون الطلاب من عمداء هيئة التدريس ومراقبي المنازل، وهي ظاهرة جديدة نسبياً في التعليم العالي ، فعلى الرغم من تاريخه القصير، فقد نما المجال بشكل كبير وملء بالأدوار المعقدة والوظائف الصعبة في معظم الكليات والجامعات، وبدا قيادات شئون الطلاب على اختلاف مستوياتهم والذين يعملون في هذه المهنة مهمون لبيئة مؤسسة التعليم العالي الحديثة(94).

ويخلص الباحث إلى التعريف التالي لأداء قيادات شئون التعليم والطلاب، بأنها تلك الأنشطة المنفذة من قبل قيادات شئون التعليم والطلاب (نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب ووكلاء شئون التعليم والطلاب بكليات الجامعة)، وذلك بغرض تحقيق التنمية المهنية للعاملين، وتمكينهم، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية لديهم، وتقييم أداء

العاملين، وتوفير بيئة عمل إيجابية، حتى يتمكنوا من أداء مهامهم وممارسة أدوارهم لصالح الطلاب في ظل الموارد المتاحة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية المطلوبة.

6. 2 – أهمية تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب

يمكن القول أنه من خلال شئون الطلاب، تبذل القيادات قصارى جهدها لتقديم أفضل الخدمات والجودة من خلال توفير البرامج والأنشطة والمناسبات الاجتماعية والثقافية والصحية والدينية والرياضية والترفيهية التي تركز أهدافها على الطالب، وتنمية ميوله وقدراته، ورعاية مصالحه الشخصية، والمساعدة في عملية التكيف مع البيئة. كما تعد أقسام شئون الطلاب هي الوجهة الأساسية للطلاب عند الالتحاق بالجامعة، من خلال محاولة معرفة كل شيء عن قبوله وتسجيله، وتبيان نظام دراسته، كما أن علاقته بهذه الأقسام والإدارات غالباً ما تستمر بعد التخرج من خلال طلباته للحصول على شهادات واستفسارات بشأن تجاربه أثناء دراسته الجامعية⁽⁹⁵⁾. وبهذا ينظر إلى شئون الطلاب على أنها بوابة للكلية أو الجامعة من خلال مجموعة من الأنشطة مثل رؤية الطالب للمؤسسة وأقسامها وأهدافها ومواردها، والتوجيه الأكاديمي، وتوضيح سياسة الاحتفاظ بالطلاب، ومساعدته على التعلم وتنظيم الدراسات والامتحانات، وغيرها.

ومن ناحية أخرى، فقد رسخت مهنة شئون الطلاب أساساً في القرن العشرين، حيث كانت مدفوعة بعوامل مثل زيادة عدد الطلاب الذين يتلقون تعليماً عالياً، ولا سيما في البلدان التي ارتفعت فيها معدلات المشاركة، حيث أصبحت الهيئات الطلابية في الجامعات أكثر تنوعاً، إلى تركيز نموذج التعليم العالي على البحوث، ومن هنا تزايدت الحاجة إلى تقديم خدمات إضافية للطلاب من قبل الإداريين المعيّنين خصيصاً لهذه الأدوار. وفي أواخر التسعينيات، أصبح المجال أكثر تخصصاً من خلال أقسام أو وحدات شئون الطلاب، مثل المشورة الأكاديمية والاستشارات والقبول والخدمات للمتعلمين الناضجين والعائدين والمنظمات الطلابية والخدمات متعددة الأديان وغيرها⁽⁹⁶⁾.

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

ويمكن اعتبار شئون الطلاب مهمة مركزية ؛ نظرا لأن تعلم الطلاب ليس فقط نتيجة لما يحدث داخل الفصل، ولكن تنويجًا لجميع الخبرات داخل مجال الكلية، إضافة إلى توسيع الخبرة الأكاديمية من خلال تعزيز مشاركة الطلاب وفرص التعلم خارج الفصل. بالإضافة إلى أن وحدات شئون الطلاب كمجال ناشئ مصمم لخدمة الطالب، فإن ما تقدمه وحدات شئون الطلاب للطلاب خارج الفصل الدراسي يساهم بشكل كبير في التطور الأكاديمي والفكري والمعرفي للطلاب، وبما يدعم الرسالة الأكاديمية للجامعة(97). ويضاف لما سبق، مجموعة المبادئ والقيم والمعتقدات الأساسية التي تدعم الأداء الفعال لشئون الطلاب في الجامعات، وهي على النحو التالي(98):

- **الأهداف والشراكات**، حيث يجب تركيز اهتمام الطلاب الجامعيين المتخصصين، كشركاء رئيسيين في تقديم الخدمات والبرامج، على الطلاب والاعتراف بالطلاب كشركاء نشطين وأصحاب مصلحة مسؤولين في تعليمهم، إلى جانب الأباء وصناع القرار المؤسسي والمسؤولين الحكوميين.

كما تعكس هذه الفلسفة حق الطلاب ومسؤوليتهم في التنظيم والمشاركة في الحكم والسعي لتحقيق مصالحهم الشخصية والاجتماعية، فضلاً عن تشجيع المؤسسات على الاستفادة من هذه الفرص لتعزيز الاندماج والمشاركة، بحيث تشمل هذه الشراكات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والخريجين وأولياء الأمور وأرباب العمل ووكالات الخدمات الاجتماعية والمنظمات غير الحكومية ونظم المدارس الابتدائية والثانوية والوكالات الحكومية وممثلي المجتمعات المحلية والوطنية والإقليمية والعالمية.

- **الوصول والمساواة والتنوع**، بحيث يتم تعزيز الجامعات من خلال التنوع والصراع الإبداعي، حيث يواجه الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وممارسو الخدمة الطلابية والمهنيون من خلفيات مختلفة. وبالتالي، يجب بذل كل جهد ممكن لاجتذاب هيئة طلابية وموظفين تنسمان بالتنوع. بالإضافة إلى ضمان اتساق مهمة برامج وخدمات

إدارة الطلاب مع رسالة الجامعة وأغراضها التعليمية وموقعها وخصائص الطلاب، مما يساهم في تعزيز تعلم الطلاب والتنمية الشخصية/الاجتماعية.

- **تقييم احتياجات الطلاب**، من خلال تحديد وفهم احتياجات الطلاب واهتماماتهم وتزويد الجامعات بأفضل الخدمات المناسبة طوال دورة حياة الطالب من خلال تقييم احتياجاتهم عند قبولهم في مؤسساتهم، وطوال خبرتهم التعليمية وحتى تخرجهم، وبالتالي دعم نجاحهم الأكاديمي.

- **الأخلاقيات المهنية والاستدامة وإدارة الموارد**، بحيث تتقيد وظائف وخدمات شؤون الطلاب بالمعايير العالية للممارسات والسلوك الأخلاقي المهني؛ بما في ذلك الإعداد المهني، وتقييم المؤهلات المهنية، والتدريب والتطوير المستمرين، ورصد وتقييم الخدمات والبرامج وأداء العاملين ، وتقييم نتائج الطلاب، والالتزام بمدونات الأخلاقيات واستخدام برامج الممارسات الإدارية الفعالة، وكلها ضرورية لتقديم أفضل الخدمات والبرامج ولتحقيق المساءلة أمام الطلاب والمكونات الأخرى.

- **التعلم والتطوير الوظيفي**، بحيث يعالج الاحتياجات الشخصية والتنموية للطلاب كبشر، وما يواجهه الطلاب من المراحل الانتقالية الثلاثة المتعلقة بتجربتهم في الجامعات، حيث ينتقلون أولاً إلى الجامعات، وثانياً خلال حياتهم الجامعية والجامعية، والثالث من الجامعات إلى حياتهم المهنية ومكان عملهم المباشر. وهذا يتطلب دعم الطلاب خلال هذه التحولات في شكل معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، ومجموعة واسعة من الخدمات والأنشطة والبرامج التي تشركهم في عملية التعلم. كما يجب على الجامعات إعطاء الأولوية لبرامج الإرشاد الأكاديمي والمهني لمساعدة الطلاب على الاستعداد لعملهم الحياتي والتوظيف والمهن اللاحقة لما بعد الجامعة.

ومن هنا يتضح دور شؤون الطلاب، من خلال دعم العملية التعليمية للجامعات، من خلال توفير مجموعة من الخدمات والأنشطة اللامنهجية للطلاب، بما يساهم في الكشف

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة
عن مواهبهم الكامنة وتحرير طاقاتهم واستثماراتهم الجيدة، والاهتمام بمبادراتهم الفكرية والثقافية والاجتماعية، وتلبية احتياجاتهم وحل مشاكلهم، إضافة إلى كسب ثقتهم في تحقيق رؤية مشتركة وشاملة للعمل الأكاديمي للجامعة، لأنه لا يمكن القيام بذلك دون تقاسم المسؤولية بين وكالة شئون الطلاب بالجامعة وبقية كلياتها.

- كما تتضح أهمية تحسين أداء قيادات شئون الطلاب من خلال عدة جوانب، هي(99):
- إن تطوير وتنفيذ خطة للتحسين من قبل شئون الطلاب يسهم في تلبية احتياجات الطلاب الحاليين والمستقبليين وتقييم فعالية الأشخاص والبرامج والخدمات في تليبيتها، ومن ثم فإن تحديد الأولويات وتخصيص الوقت والمال والخبرة فيما يتعلق بالطلاب سيقع في أيدي من يعرفون ذلك جيداً ومستعدون جيداً لتحقيق النتائج المرجوة.
 - إذا كان وضع خطة للتحسين أمراً ضرورياً لمستقبل كلية أو جامعة، فمن الأهمية بمكان إنشاء قسم شئون الطلاب الفعال في المستقبل، حيث تتمثل جذور هذه الأهمية هو حقيقة أن المجالات الرئيسية للاتحاق المؤسسي مثل التوظيف والاحتفاظ هي مسؤولية شئون الطلاب، كما تؤثر الأعداد المناسبة والخصائص المناسبة للطلاب المقبولين ومبادرات الاحتفاظ الفعالة على كل شيء بدءاً من مستويات التمويل وأعباء عمل أعضاء هيئة التدريس إلى طبيعة البرامج الأكاديمية وخدمات دعم الطلاب.
 - الهدف من عمليات التحسين في شئون الطلاب هو الاتفاق على خطة يمكن من خلالها للمنظمة إنشاء منصب يمنحها مكاناً فريداً داخل مؤسسة التعليم العالي، وهو ما يعد أمراً صعباً بشكل متزايد نظراً لأن مهمة جميع الكليات والجامعات هي مساعدة الطلاب على التعلم.
 - يمكن أن تكون خطط التحسين جيدة الأداء محركاً للتغيير لقادة شئون الطلاب التحويليين وموظفيهم، حيث تُشرك العملية الجميع في جمع البيانات، وإجراء

محادثات صادقة مع أصحاب المصلحة وكذلك مع بعضهم البعض، والحلم، والإبداع، ووضع الاستراتيجيات، والتنفيذ.

- توجد عملية التحسين وتنفيذها بيئة جماعية لجميع المتخصصين في شؤون الطلاب، حيث يعمل الأفراد من مختلف مكونات منظمة شؤون الطلاب معًا لوصف المشهد الحالي، وجمع البيانات، والاجتماع مع أصحاب المصلحة، وصياغة المستقبل المثالي والمفضل لعملم مع الطلاب.

ومن ناحية أخرى، تفرض جوانب الأهمية السابق ذكرها، تركيز القيادات على الشروع في إجراء تغييرات لتعزيز المنظمة، مثل الأخذ بأهداف أو هياكل أو إجراءات أو مبادرات أو استراتيجيات جديدة، بحيث يجب أن يكون لدى القادة رؤية لتحسين منظماتهم، وتشجيع العاملين وأصحاب المصلحة على قبول هذه الرؤية والمخاطرة المحسوبة للحصول على مكافآت أكبر (100). كما أن لتحسين أداء القيادات الجامعية بصفة عامة وقيادات شؤون التعليم والطلاب بشكل خاص، أهمية كبيرة يمكن عرضها على النحو التالي (101):

- تنمية عملية اتخاذ القرار الإداري، بما يتيح فرصة لاختيار الأفضل للبدائل والحد من المخاطرة وعدم التأكد.

- تدعيم مهارات العلاقات الانسانية والتي تعد من المهارات الرئيسة التي يتطلبها العمل الاداري والطلابي بالجامعة بدرجة كبيرة نظرا للتفاعل بين القائد والاعضاء في مختلف المستويات.

- المساعدة في اكتساب المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل الطلابي بالجامعة واقسامها المختلفة.

- اسهام بعض برامج التطوير الإداري في تزويد القيادات الجامعية ببعض المهارات وفقاً لدرجة الاحتياج إليها.

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة
ومما سبق، تتضح الحاجة، إلى مداخل مبتكرة وشاملة لتحسين أوضاع الجامعات في السوق العالمية، بحيث تتيح للدعم المالي والتقني غير المحدود تحقيق سلاسة وفعالية العمليات الإدارية في الحالات التي يحتمل أن تكون مضطربة، وهو ما يتطلب توجيه استخدام هذين العنصرين بشكل مناسب لتعزيز القدرات التنظيمية والفردية للقيادات بالجامعة، وتوجيه الإدارة والقيادة بشكل مناسب لتسهيل وتشجيع العمل الجماعي، وبناء المبادرات وزيادة الاستقلالية في تنفيذ برامج تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بالجامعات.

ب - متطلبات تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب وصعوباته

يمكن تناول متطلبات تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب ومعوقاته، على النحو التالي:

1 - متطلبات تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب

يتطلب تحسين أداء قيادات الجامعات معرفة شاملة بالقضايا العالمية التي أثرت على تطوير الجامعات، فلم تعد الافتراضات التقليدية المتعلقة بالتعليم التي أنشأتها النظم الوطنية ذات صلة تستخدم كأساليب مناسبة للمقارنة بين مؤسسات التعليم العالي على الصعيد الدولي. كما تعد القيادة «المثالية»، عملية يجب أن يضطلع بها القادة على أساس مستمر حسب احتياجات المنظمة والمطالب البيئية وخصائص أعضاء المنظم، حيث تحتاج منظمات اليوم إلى قادة يمكنهم تقديم الخدمة المثلى لأتباعهم، إلى جانب التغييرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية، خاصة مع تغير المنظمات في مختلف الجوانب باستمرار (102).

وفى هذا الصدد، يتطلب تحسين أداء القيادات بالجامعات نظم إدارة وقيادة مستقرة يتم فيها تشغيل مجالات إدارة التعليم بشكل مناسب، بحيث تتحدد نجاحات مؤسسات التعليم العالي من خلال توافر كليات عالية الجودة، وموظفي دعم ملتزمين، وطلاب مهنيين جيداً، وبيئات تعليمية مواتية، ومهام وهيكل موضوعية واضحة، وتوفير الموارد

الكافية(103)، الأمر الذي يتطلب القيادات الجامعية استخدام عمليات حل المشكلات والحفاظ على العمل الجماعي، إضافة إلى التحلي بالديناميكية والعاطفية والتأثير التحفيزي على الآخرين، وأن تسعى إلى إلهام الآخرين، والمساهمة في خلق بيئة تعليمية مناسبة لأعضاء هيئة التدريس وتزويد الطلاب بجودة التعليم التي يستحقونها، إضافة إلى قيام القيادات الجامعية بأدوارهم في تشكيل رضا أعضاء هيئة التدريس والعاملين، وامتلاك الرؤية الواقعية ومهارات حل المشاكل الجيدة، ومهارات إدارة الأشخاص، والالتزام بالمرونة ، بما يكفي لتحقيق الأهداف المرجوة(104).

وتماشيا مع هدف عملية تحسين أداء قيادات شؤون التعليم والطلاب بالجامعات، والتي تسعى لزيادة قدرتها على تحقيق اهدافها والتكيف مع مطالب البيئة دائمة التغير، الأمر الذي يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات، ومن أهمها(105):

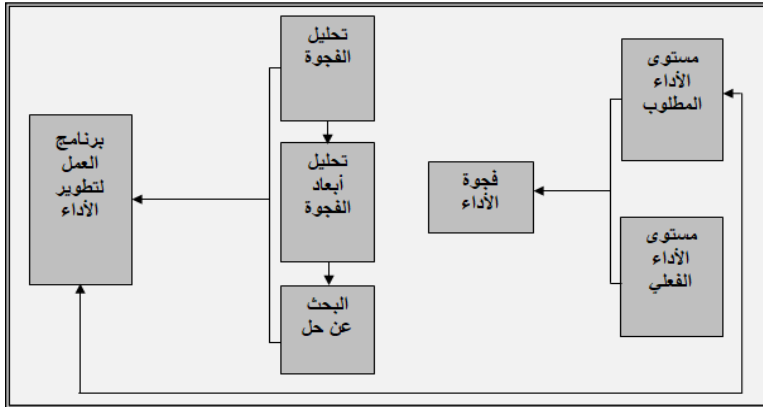
- تحديد مهام ومسئوليات العاملين بقطاع شؤون التعليم والطلاب والإدارات التابعة له.
 - تنمية مهارات العاملين في قطاع شؤون التعليم والطلاب.
 - تحديد توقعات أداء كل وظيفة داخل القسم مع مراعاة: تعزيز التجديد المستمر والتنمية الفعلية للعاملين، والاهتمام بالمخرجات التي تم انجازها.
 - الاهتمام بالجوانب الايجابية في السلوك عن طريق الانطلاق من معايير دقيقة تحقق الهدف، وتحديد حجم العمل بحيث يتلاءم مع قدرات العاملين، ومتابعة الأداء أثناء العمل، وتقويم أداء العاملين بصورة مستمرة.
- ويتطلب تحسين الأداء أيضا توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل وإعدادهم وتدريبهم عن طرق توفير المعلومات عن خطة الاهداف ومستويات الجودة وتهيئة الظروف المحيطة بمكان العمل بما يضمن التنفيذ السليم، ومتابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة. إضافة إلى رصد نتائج التنفيذ وتصحيحها بالقياس إلى الأهداف المحددة، مع الاعتماد على توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية، وغيرها من موارد الأداء الفعال(106).

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة
ومن جانبه، يمكن رصد العديد من المتطلبات التي من شأنها تحسين أداء القيادات الجامعية - ومنها قيادات شئون التعليم والطلاب - بشرط تضافر ممثلين من كافة الأقسام الأكاديمية والإدارية، وتتمثل تلك المتطلبات في (107):

- وضع خطة للتحسين عن فترة زمنية معينة، وتشتمل على رؤية ورسالة وأهداف، ووسائل تحقيق ذلك.
 - إعادة الهيكلة، من خلال تحديد المسؤوليات والسلطات والأدوار بدقة ووضوح، والمدة اللازمة لكل خطوة مع وضع توصيف لمهام كل وظيفة.
 - وضع نظام لتحسين المدخلات والمخرجات، وزيادة فعالية العمليات بهدف تحسين فاعلية النظام، والتركيز على العمل التعاوني القائم على مشاركة كافة مستويات المؤسسة الجامعية.
 - تحديد سياسة تحترم العاملين بالجامعة، وتعمل على إشباع احتياجاتهم المتنوعة، وتقوية العلاقات الإنسانية، بهدف تحسين الأداء الوظيفي.
 - الارتقاء بأداء منسوبي الجامعة، وفتح المجال لهم للإبداع الوظيفي عن طريق التدريب، والاستفادة من خبرات الجامعات المحلية والعالمية.
 - نشر ثقافة تنظيمية تتلاءم مع القيم المستحدثة في الجامعة، وتتفق مع التطورات والتجديدات التربوية، وإيجاد نوع من المنافسة مع الجامعات الأخرى.
 - تحديد الإجراءات التفصيلية لاعتماد البرامج الأكاديمية، والمعايير والمقاييس اللازمة لإنجاز ذلك تبعاً لنظام واضح ودقيق.
 - تصميم إجراءات التقويم المؤسسي والمؤشرات اللازمة للقيام به.
- كما يجب على قادة الجامعات تصميم وظائف وبيئات عمل يلتزم فيها الموظفون وتحفزهم على الأداء وفقاً لمعايير عالية لاستدامة منظماتهم، وهو ما يمكن أن يعزز معنويات العاملين في العمل وضمان الاستدامة المؤسسية في بيئة تنافسية، إضافة إلى

وجود رؤية تنظيمية واضحة تسمح بوضع استراتيجيات فعالة لإنشاء ثقافات أكاديمية
جامعية تلبي احتياجات الطلاب(108).

ومن أجل تحقيق عمليات التحسين، يمكن لقيادات شؤون التعليم والطلاب، استخدام نموذج
تطوير الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء
المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف، واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن
تصحح هذا الانحراف(109)، وفيما يأتي شكل رقم (1) ليوضح نموذج تحسين الأداء:



شكل رقم (1): نموذج تحسين الأداء

المصدر: السلمى، علي.(2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر
المعرفة. القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة، 147.

يتبين من الشكل السابق، أن تحسين الأداء يسير وفق عدد من الخطوات التي تشمل
علي:

- تحليل مكونات الأداء، من خلال القيام بتعريف وتحليل الوضع الحالي للجامعات
وأقسامها والوضع المتوقع.
- ضرورة البحث عن جذور المشكلات، بحيث يتم تحليلها في الفجوة الموجودة بين
الأداء الحالي والمرغوب الوصول إليه.

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

- القيام باختيار وسيلة لمعالجة الفجوة، من خلال القيام بمجموعة من الإجراءات التي تعد وسيلة للتحسين ، من خلال مراجعة الأداء المالي للجامعة اعتمادًا على الفائدة المرجو الوصول إليها.

- ضرورة اختيار الطريقة الملائمة ووضع حيزا للتنفيذ يتضمن تصميم آلية للمتابعة وتضمن مفاهيم التغيير التي تريدها الجامعة في الأعمال اليومية.

- مراقبة وتقييم الأداء، حيث تعد عملية مستمرة، تتضمن توافر وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، وتوفير نظام للتغذية المرتدة لنتائج تلك الوسائل بغرض سد الفجوة في الأداء، ومن ثم الوصول للمعلومات التي يمكن توظيفها في عمليات تقييم أخرى.

ومن خلال ما سبق، يتضح ضرورة توافر العديد من المتطلبات لتحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب، وهذه المتطلبات يتعلق بعضها بالعملية التعليمية، وبعضها يتعلق بالعملية البحثية وخدمة المجتمع، كما يُلاحظ أن بعض تلك المتطلبات يمكن لقيادات شئون التعليم والطلاب تحقيقها بذاته، والبعض الآخر يعتمد على تضافر جهود كل من الجامعة والكليات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين لتوفير تلك المتطلبات وأداء دورهم على الوجه الأكمل وبالتالي تحسين الأداء والارتقاء به.

7. 2 - صعوبات تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب

على الرغم من أن معظم الأفراد يفهمون دور وأهمية أعضاء هيئة التدريس والإدارة داخل الجامعة، إلا أن المتخصصين في شئون الطلاب قد يجدون صعوبة في توضيح الدور الذي يلعبونه داخل الجامعات، وهو ما يمثل معوقا لتطوير الأداء، فقد يُساء فهم عملهم أو يتم تجاهله، وبالتالي تواجه شئون الطلاب صعوبة في التعرف على هويتها في الحرم الجامعي، بمعنى: هل كانت جزءًا من هيئة التدريس، أم جزءًا من الإدارة، أم أنها احتلت موقعًا غامضًا بين الاثنين؟(110).

وتواجه عملية التغيير في قيادة شئون الطلاب صعوبة في تصنيف التغييرات التي من المحتمل أن يواجهها الفرد في العمل المهني في شئون الطلاب بسبب الطبيعة غير المتوقعة لكل من المهنة وعملية التغيير نفسها. ومع ذلك ، فإن التغييرات التالية يمكن أن تمثل تحدياً لتحسين أداء شئون التعليم والطلاب، وهي(111):

- تعيين رئيس جديد.
- إعادة التنظيم المؤسسي أو الهيكلي.
- المبادرات الرئيسية الجديدة على مستوى المؤسسة.
- قوانين ولوائح وسياسات جديدة من مصادر خارجية.
- التغييرات الاقتصادية غير المتوقعة، ك فقدان أو تراجع الموارد والإيرادات والالتحاق
- تغيير الوظائف والمؤسسات والأحداث الكارثية.
- الاتجاهات الناشئة في اهتمامات الطلاب المهنية والقيم الشخصية.
- العوامل الشخصية والاجتماعية.

وفي هذا الصدد، يمكن أن تكون إعادة الهيكلة التنظيمية واحدة من أكثر التغييرات تهديداً التي تواجه قيادات شئون التعليم والطلاب، لأنه غالباً ما ينطوي على نقل السلطة والموارد، فضلاً عن التحولات في الوظائف والمكانة، كما يمكن أن يشعر قادة شئون الطلاب بتهديد إعادة التنظيم أكثر من القادة المؤسسيين الآخرين لأن منظمات شئون الطلاب عادة ما يكون لها مكانة وقوة أقل من المجالات الأخرى لإدارة الكلية والجامعة. كما ترجع بداية هذه التغييرات من خلال عوامل خارجة عن المؤسسة أو قد تكون نتيجة لتحولات السلطة الداخلية التي يظهر فيها قادة جدد يجلبون أجندات جديدة لأولويات العمل والتغيير، حيث يؤدي وصول رئيس جديد إلى الحرم الجامعي مناسباً لإعادة تقييم الأولويات المؤسسية وإعادة تنظيم هيكل التوظيف والعمليات الإدارية(112).

ومما سبق، يمكن القول بأن توافر المتطلبات السابق ذكرها، يفرض على قيادات شئون التعليم والطلاب إدارة التغييرات التي تجلبها مبادرات إعادة التنظيم بشكل جيد.

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة
كما تتطلب هذه التحديات مزيداً من الولاء، والعمل الجماعي الفعال، والاستعداد للتفكير بطرق جديدة ومختلفة، وتنمية المهارات اللازمة للانخراط في قرارات عالية المخاطر ومواقف مربحة للجانبين بمعنى الخروج من العملية بموارد وقوة كافية لإنجاز الطالب، وهو ما يمثل مزيداً من الضغوط على قيادات شئون التعليم والطلاب.
ومن ناحية أخرى، أحد الدراسات على وجود بعض الصعوبات التي تحول دون تحسين أداء القيادات بالجامعات- ومنها قيادات شئون التعليم والطلاب- تتمثل تلك الصعوبات في(113):

- ضعف ملاءمة الثقافة والمهارات الأدائية مع متطلبات العصر.
- ضعف متابعة تحقيق النتائج بصورة مستمرة أثناء فترة العمل، والقيام بالأنشطة المختلفة داخل كافة مؤسسات الجامعة.
- ضعف القدرة على معالجة القصور والمشكلات التي تعوق تحقيق النتائج.
- ضعف تقييم الأداء، وعدم ربطه ببرامج الثواب والعقاب أو الترقى.
- قصور الرقابة الداخلية، وضعف استخدام نظم فعالة للتقويم، وذلك بسبب الافتقار للمعايير والتي في ضوئها يمكن قياس الأداء الفعلي وتحديد الأداء المنشود.
- غلبة الطابع الإداري التقليدي على أداء الإدارة الجامعية، وإهمالها لبرامج التحسين والتطوير والتجديد المرتبطة بالجوانب الإدارية والأخذ بالاتجاهات الحديثة في العمل الإداري، وضعف استجابتها للتحديات المعاصرة.
- ويضاف لما سبق، بعض الصعوبات المتعلقة بعملية التدريس والأداء المالي والإداري مثل: ضعف تجهيز القاعات الدراسية بالأجهزة والوسائل التعليمية اللازمة للتدريس، بالإضافة إلى مشكلات التكيف والإضاءة والنظافة والأثاث المناسب في قاعات الدراسة، وكذلك تدني المستوى العلمي لمدخلات الجامعة من الطلبة ومن ثم ضعف حماسهم للعملية التعليمية، ونقص الأجهزة الفنية والتقنية اللازمة للعملية التعليمية، وضعف روابط

الاتصال والتعاون بين الأقسام العلمية بالكلية، وقلة الاهتمام بتقوية العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس(114).

ومن ناحية أخرى، ترصد إحدى الدراسات صعوبات تحسين أداء القيادات بالجامعات بصفة عامة وشئون الطلاب بصفة خاصة، على النحو التالي(115):

- **الصعوبات المرتبطة بالتمكين**، من خلال الافتقار إلى التمكين الإداري في المؤسسات الحكومية، بما في ذلك الجامعات. ويواجه القادة صعوبات وعقبات كثيرة في الحصول على المعلومات اللازمة لصنع القرار؛ ويعزى ذلك إلى انعدام الثقة الكاملة في توفير المعلومات التي تساعد على المشاركة في صنع القرار، وتعدد المستويات التنظيمية، وعدم كفاية قنوات الاتصال بين الرؤساء وجهات التنسيق؛ تفتقر معظم المنظمات إلى العوامل التنظيمية، والعناصر الهيكلية التي تيسر تدفق العلاقات بين القيادة والعاملين، والتي تستند إلى الدعم والاتصال.

- **الصعوبات التنظيمية والإدارية داخل الجامعات**، حيث يفتقر إلى القيادة المؤهلة؛ عدم وضوح الأهداف، والافتقار إلى معايير أداء موضوعية، وعدم تخصيص اعتمادات في الميزانية للبحث العلمي والتطوير المستمر، واستعراض مظاهر سوء المناخ التنظيمي للعلاقات داخل الجهاز الإداري ونمط الإشراف السائد وأسس تعزيز الأقدمية، ونظم التقييم والحوافز، وفي كثير من الحالات، مقاومة الإدارة العليا للتغيير، ازدواجية معايير التنظيم، والافتقار إلى العدالة والمحسوبية لبعض العمال دون غيرهم، هذا بالإضافة إلى الافتقار إلى المرونة التنظيمية في قدرة المنظمة على الاستجابة لمختلف التغيرات والتطورات البيئية، الداخلية والخارجية على السواء، والجمود في النظم واللوائح، فعمومها وعدم مرونتها يعرقلان اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل، ولا سيما المشاكل المفاجئة.

- **الصعوبات المرتبطة بالتخطيط غير السليم**، حيث أصبح التخطيط عنصراً أساسياً في الأنشطة الشاملة لتطبيق الجودة؛ التي تتواجد فيها في عدة مجالات، مثل تحديد رؤى

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

المؤسسة، توفير ثقافة مناسبة للإبداع، في حين تفتقر هيئات الإدارة في معظم الدول العربية إلى التخطيط السليم والتفكير الاستراتيجي المرتبط بالقدرة على وضع خطط مستقبلية للتنمية والتغيير، والتكيف، وعدم استخدام برامج التنبؤ القائمة على تقنيات متطورة.

- **الصعوبات المرتبطة بالتقدم التكنولوجي**، حيث هناك نقص في الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في الإدارة داخل معظم الجامعات، وهي بعيدة كل البعد عن خبرات الإدارة وأبحاثها ومواردها المحدودة وعدم وجود سياسات موجهة نحو العلم والتكنولوجيا في البلدان المتقدمة النمو باستخدام نواتج هذا التقدم. والدول الناقلة للتكنولوجيا، وفي إطار ثورة علمية وتكنولوجية تنتج كل يوم برنامجا جديدا، بما يسهم في ازدهار الإدارة وتعزيز قيادتها، مثل الحواسيب والأساليب الكمية.

- **الصعوبات المرتبطة بالجوانب الثقافية والاجتماعية**، بما في ذلك الهياكل الطبقيّة ذات المستويات المختلفة والقيم الأيديولوجية والأعراف الاجتماعية؛ تنفيذ نظم غير منصفة للتجنيد والترقية، وقراراتها وسلوكياتها الإدارية غير المسؤولة وغير الواعية؛ وكذلك إصدار القرارات في ضوء الوساطة والصالح العنصري أو الطائفي أو العشائري دون اعتبار للمصلحة العامة وصانع القرار من جانب واحد نتيجة للفخر والغرور وحب السلطة، والثقافة السلبية للقيادة العليا نحو التدريب والتنمية.

ويضاف لما سبق، سياسة القادة مع المرؤوسين واعتماد نهج مثير للانقسام والسائد، والتميز والتمنر وامتناعهما عن المشاركة مما يقتل روح المبادرة والإبداع، وميل العاملين إلى إقناع الرؤساء والنزاعات وسوء العلاقات بين الزملاء، التنافسات والصراعات غير النزيهة، وانتشار القيم الاجتماعية التي تدعو إلى الطاعة العمياء للرؤساء، وجميع العوامل التي تعيق الإبداع وتحد من فعاليته.

ويتضح مما سبق، تنوع وتعدد الصعوبات التي تحول دون تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب على اختلاف مستوياتهم، لذا يتوجب على الإدارة الجامعية ضرورة

التغلب على هذه المعوقات لتحسين أدائهم والارتقاء به، بالإضافة إلى أن جزء من مسؤولية التحسين يقع على عاتق عضو مسؤولية الاطلاع الدائم على الجديد في مجال عملهم ، وغير ذلك، مما يسهم في تحسين أدائه وبالتالي تحسين مخرجات قطاع شؤون التعليم والطلاب والعمل على تطويره وتحقيق ميزة تنافسية له.

ثالثاً - دور القيادة الخادمة في تحسين أداء قيادات شؤون التعليم والطلاب بالجامعات

يمكن تناول دور القيادة الخادمة في تحسين أداء قيادات شؤون التعليم والطلاب بالجامعات من خلال الأبعاد التالية:

أ - التنمية المهنية للعاملين:

يرتبط مفهوم إدارة المعارف وأداء الإدارة بتطوير رأس المال الفكري للمنظمات، حيث تعتبر إدارة المعرفة عملية تبني للمعرفة كأصل استراتيجي لتعزيز الميزة المستدامة وتعزيز نهج لتحديد رأس مالها الفكري والاستيلاء عليه وتقييمه وتحسينه. ومن ثم، فإن التركيز على إدارة المعارف كان موجهاً إلى مستوى فرق العمل. وبالتالي، فإن أداء القيادة عنصر مهم في توليد المعرفة وتطويرها وتقاسمها⁽¹¹⁶⁾. وبهذه الطريقة، تساهم القيادة التي تشجع ثقافة موجهة نحو التعلم والابتكار والاتصال المفتوح في تنشيط عمليات التطوير المهني للمرووسين.

وفي ظل التغيرات السريعة وبيئة الأعمال التنافسية السائدة اليوم، تدرك المنظمات أن العاملين هم أهم قوة لمواجهة التحديات، إضافة إلى دورهم الحيوي في تقديم نوعية من الخدمات، والاحتفاظ برضا العملاء، والتعامل مع عمليات الشكاوى. ولما كان التنظيم على استعداد للاحتفاظ بالموارد البشرية الموهوبة واجتذابها، فإنه يحتاج إلى تلبية احتياجات العاملين، بحيث تصبح تلبية هذه الاحتياجات أولوية للقائد، ومن هذا المنطلق يوفر أسلوب القيادة الذي يخدم احتياجات العاملين ثقافة تمكن من الاستفادة من أنشطة الموارد البشرية، وهو ما يعكس الهدف من القائد الخادم وهو مساعدة الأتياع على أن يصبحوا أكثر سعادة وحكمة وقدرة على قبول واجباتهم، من خلال حث هؤلاء التابعين

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة على الأداء بأقصى قوتهم، بما يحقق رؤية متميزة تولد قيمة للمجتمع من خلال الخصائص القيادية التي تكسبها القيادة للتابعين(117).

ولما كانت التنمية المهنية بمكوناتها نظام خاص له أساليبه التي تتوافق مع الاتجاهات الحديثة المعاصرة والتي تتسم بالحدثة وتلبى المتغيرات والمستجدات المعاصرة، ومن تلك الأساليب(118):

- **أسلوب التدريب**، يعتبر التدريب أحد المكونات الأساسية التي يعتمد عليها في تنمية القدرات والمهارات مهنيًا، وينقسم التدريب إلى: التدريب في مكان العمل أو التدريب خارج بيئة العمل، والذي يتم ذلك في مؤسسات وهيئات خارج الجامعة، فمن خلال الاعتماد على مدربين ذوي خبرة يتم تكوين وصقل مهارات معينة في العاملين وتنمية تنمية وعيهم المهني.
- **أسلوب تمثيل الأدوار**، يعتمد هذا الأسلوب على مشاركة القيادات للعاملين في تمثيل مواقف حية وواقعية من الحياة العملية للعاملين.
- **نموذج التوجيه الإكلينيكي**، أو ما يطلق عليه أسلوب الأقران والتعاون بين الزملاء حيث ينقسم إلى ثلاث مراحل هي: التخطيط - الملاحظة - وتقديم تغذية راجعة.
- **أسلوب التدريب عن بعد باستخدام التكنولوجيا**، يهدف هذا الأسلوب إلى تنمية العاملين تقنيًا، من حيث التزود بالمهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع عصر التكنولوجيا والمعلومات، والتواصل مع الآخرين.
- **التعلم الذاتي**، يعتبر من أهم أساليب التنمية المهنية المستدامة الحديثة، حيث نجد أن القاسم المشترك بينها والمحدد الرئيس لفاعليتها هو الممارسة التأملية، والتي تقوم على تحليل القناعات والمعتقدات الراسخة؛ لتحقيق تغيير سلوكي يقوم على عمليات التفكير العليا والتركيب والتقييم، حيث تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو مهنته والدور الذي يؤديه من أجل تحقيق رضاه الوظيفي.

ويلاحظ مما سبق، تعدد أساليب التنمية المهنية التي يمكن لقيادات شئون التعليم والطلاب، تبنيها لتنمية قدراتهم ومهاراتهم، حتي يتمكنوا من القيام بمهامهم الموكلة إليهم، إضافة إلى تحسين أدائهم وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وتنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل الطلابي، وتعديل نسق القيم لدى العاملين بما يتماشى مع متطلبات العصر الحالي. وكمهنة، توصف شئون التعليم والطلاب، بمجموعة من المعارف المحددة جيداً، تحتوي على مبادئ أساسية مشتركة بين جميع التطبيقات والتقنيات الفريدة في الميدان، مع ممارسين مهرة وذوى خبرة في تطبيق هذه التقنيات، ومكرسين للمصلحة العامة. كما تتضمن المهنة ثماني خصائص مهنية أساسية، تشمل: مدونة أخلاقيات، ومجموعة منظمة ومقبولة من المعارف، ومهارات متخصصة أو كفاءات محددة، بحيث يكفل الحد الأدنى من متطلبات التعليم، واختبار الكفاءة، وعملية اضطلاع الأعضاء بمسؤولياتهم، ونشر الأفكار وتبادلها بين الأعضاء، وتنفيذ ضوابط المهنة، نظراً لأن العاملون في شئون الطلاب ملزمون بأن يكونوا على دراية بنظريات تنمية الطلاب، وفهم نموهم وتطورهم، يساعد اكتساب هذه المهارات التي يحققها المهنيون والكفاءات المرتبطة بالتخطيط والإشراف والتوجيه. كما يسمح للقيادات بتحقيق هذه الكفاءات، حيث أن نتيجة التنمية المهنية تشمل تجديد الشباب والأفكار الجديدة، وتحصيل المهارات، وفي النهاية، خدمة أفضل للطلاب(119).

ولكي تتحقق التنمية المهنية للعاملين، يلزم أن يكون لدى قيادات شئون الطلاب خطة إنمائية، بحيث تكون الصلة واضحة بين تنمية قدرات العاملين والمهام الوظيفية، إضافة إلى أن تكون التنمية المهنية للعاملين مستجيباً للاحتياجات الحقيقية لديهم، وتوفر فرصاً للنمو والتنمية، والاستفادة من جميع الفرص المتاحة لهم(120). وهو ما يفرض قيام قيادات ومسؤولي شئون الطلاب بتنفيذ ودعم برامج تطوير العاملين، من خلال دعم التنفيذ الشامل لبرامج تطوير العاملين فلسفياً ومالياً. إضافة إلى اهتمام المشرفون بالتطوير المهني لموظفيهم؛ من خلال إشراك جميع العاملين في تحديد أهداف برنامج التنمية

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة المهنية، بحيث توتي ثمارها في النمو الشخصي والتطوير المهني لجميع العاملين(121).

ولهذا السبب، يجب على أقسام شئون الطلاب جذب ومكافأة الأشخاص الذين يصممون البرامج والخدمات والأطر التي تشجع مشاركة العاملين في الأنشطة التي لديها القدرة على تعزيز مجموعة واسعة من نتائج التعلم والتطور الشخصي، وبحيث يقوم الموظفون أنفسهم بنمذجة سلوكيات مثل التعاون والتفكير التي تعزز التعلم والمشاركة في فرص التدريب والتطوير المهني التي تركز على استراتيجيات تنمية المواهب، بحيث تجيب على التساؤلات التالية(122):

- كيف يمكن لمهني شئون الطلاب أن يكونوا أكثر تعمدًا بشأن تعزيز تعلم الطلاب مع الاستمرار في تقديم الخدمات اللازمة للطلاب والمؤسسة؟
 - ما هو دور الجمعيات المهنية في إعداد موظفي شئون الطلاب، بحيث يتم التركيز على تعلم الطلاب كهدف أساسي لشئون الطلاب؟
 - كما يجب أن يلتزم المهنيون المتخصصون في شئون الطلاب بالتعرف على نظريات تطوير الطلاب، بحيث تساعد معرفة تلك الكفاءات والمراحل في التخطيط والإشراف وتخطيط المؤتمرات والتوجيه، وهو ما يتطلب القيام بتطبيق خمسة مبادئ للتنمية البشرية على التطوير المهني لشئون الطلاب، وهي(123):
 - التطوير المهني مستمر ومتراكم بطبيعته، وينتقل من السلوك البسيط إلى السلوك الأكثر تعقيدًا، ويمكن وصفه من خلال المستويات أو المراحل المشتركة.
 - تفاعل الشخص ككل، الذي يسعى إلى النمو والبيئة.
 - التمكن من هيئة معرفية ومجموعة من المهارات في سياق التنمية الشخصية.
 - المصداقية والأداء الممتاز على جودة الإعداد المهني.
 - الإعداد المهني هو عملية تعلم مدى الحياة".
- ومن ناحية أخرى، تتحدد خصائص خطة الإعداد، للتنمية المهنية للعاملين بشئون التعليم والطلاب لتضمن(124):

- يجب أن تكون ذات طابع تنموي، بدءاً من حيث الفرد في مجال معين من المهارات أو المعرفة أو المواقف والتقدم إلى مستويات أكثر تطوراً ومهنية.
- يجب أن تهتم بنظام القيم التشغيلية الذي يوجه العلاقات الشخصية وسلوك الفرد في مختلف البيئات.
- يجب أن تجمع بين التعلم والممارسة، ليس فقط من أجل الفهم، ولكن لتطوير القدرة على بدء برامج وسياسات وإجراءات جديدة ومختلفة عند الحاجة إليها.
- يجب أن تسهل وصول الفرد إلى مجالات المعرفة الجديدة التي قد تساهم في العمق والقدرة على التكيف والتميز.
- يتوجب على فرادى العاملين الإلمام بمفهوم الممارسة المهنية الجيدة، بمعناها الأوسع.

بالإضافة إلى ذلك، يعتبر التفاعل الاجتماعي وقدرة القائد على تألق المرؤوسين عناصر رئيسة في نظريات القيادة، وبهذا المعنى، فإن أسلوب القيادة الخادمة - الذي يهدف إلى التألق الإيجابي للمرؤوسين - يسهم بشكل مباشر في عمليات التنمية المهنية والشخصية والمرؤوسين، لكن يبقى التساؤل، وهو: ما عناصر القيادة الخادمة الموجودة في عملية تفضيل تطوير أعضاء الفريق؟، وهل يمكن للقيادة الخادمة أن تسهم في مثل هذه العملية؟. ومن ناحية أخرى، فإن القيادة الخادمة تقدم دعماً عاطفياً وإعلامياً وفعالاً وتقييمياً للمتابعين، مع التأكيد على الدعم العاطفي، الذي ينطوي على تقديم التعاطف، ودليل على الإعجاب، والاهتمام، والاستماع. لذلك، ترتبط القيادة الداعمة بالقيادة الذين يعبرون عن اهتمامهم باحتياجات الأتباع وتفضيلاتهم ويأخذون في الاعتبار عند اتخاذ القرارات(125).

كما تساهم القيادة الخادمة، في التركيز على زيادة الكفاءات الشخصية للعاملين، والتي تشمل: المعارف القيادية، والمهارات الجماعية، ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات، والحافز، والثقة بالنفس، والمسئولية الشخصية والاجتماعية، والعلاقات

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة الشخصية، والعمل الجماعي، وتوجيه الآخرين، ومهارات الاتصال. علاوة على مهارات إدارة النزاعات، والمعرفة الذاتية، وإدارة الضغوط، الوعي العاطفي، والتنظيم الذاتي، والإدارة الذاتية، ومهارات الإدارة، ومهارات التفكير النقدي، والمخاطرة (126).

ويتطلب ما سبق، العمل بتشجيع إجراءات التعلم الرسمية، ودور القادة هو التحفيز الفكري للفريق، بحيث يمكن أن تُتخذ إجراءات التدريب والتطوير، بطرائق فردية مثل التعليم عن بعد، والتعلم وجها لوجه أو التعلم المختلط، وينبغي أن تهدف إلى الإعداد للوظائف الحالية للمرؤوسين وكذلك للوظائف التي قد يشغلونها في المستقبل في حياتهم المهنية، وتنوع استراتيجيات التأهيل، بما في ذلك التدريب أثناء الخدمة وبرامج التعليم المستمر وبرامج التوجيه. وبالإضافة إلى ذلك، يصح أيضا إنشاء مجتمعات للممارسين والسعي إلى إقامة شراكات مع المجتمعات العلمية من أجل التصدي للتحديات وإمكانيات النمو المستمرة للموظفين. إضافة إلى تشجيع التعلم غير الرسمي، الذي يجب على القائد أن يُلهم مرؤوسيه، وينتقل تعزيز التعلم غير الرسمي والمساهمات التي يمكن أن يقدمها القادة في التطوير المهني للمرؤوسين، مع الإشارة إلى الأسس النظرية، ومقومات العمل، والجوانب التي تنطوي عليها هذه العملية (127).

ومما سبق، يتضح ضرورة أن يعمل القادة الخدم على توفير الدعم وفرص التنمية لمرؤوسيه، والحرص على ألا تخلق القيادة تبعية غير صحية، حيث يقيد الاعتماد على المرؤوسين نموهم واستقلاليتهم، لذلك، تقدر مناهج القيادة الناشئة دور القائد في أدوار التدريب، مع تعزيز مفاهيم القيادة الذاتية والقيادة الفائقة. وبالتالي، فإن التحدي الذي يواجهه قادة القرن العشرين هو تعزيز وتشجيع التطوير المهني لمرؤوسيه بطريقة متسقة دون تحجيم مبادراتهم وقدرتهم على تلبية احتياجاتهم المهنية.

ب - تمكين العاملين وتميئهم

رغم اهتمام المؤسسات بالتركيز على زيادة الانتاجية أو تحسين الجودة، فإن ذلك يؤكد على أهمية إطلاق الطاقات الكامنة لدى الأفراد، باعتبارهم أصلا ينبغي استثماره

من خلال إتباع أفضل السبل المؤدية لتفوقه بتبني مفهوم التمكين، وبهذا تتضح الأسباب التي أدت إلي قيام المؤسسات التعليمية الجامعية وغير الجامعية لتبنيه، ومنها ما يلي (128):

- حاجة المؤسسة الجامعية إلي أن تكون أكثر استجابة للسوق.
 - تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
 - الحاجة إلى عدم لانشغال الإدارة العليا بالمؤسسة بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
 - أهمية سرعة اتخاذ القرارات وتوفير المزيد من الرضا والتحفيز.
- والتمكين هو إحدى الخصائص الأساسية للقيادة الخادمة، لأنه يستند إلى فكرة أساسية مفادها أنه يجب تفويض سلطة اتخاذ القرارات للعاملين لتمكينهم من الاستجابة بفعالية لاحتياجات العملاء، وهذه الفكرة بمعناها السابق تجبر القيادة على التخلي عن أسلوبها القديم القائم على فكرة التوجيه واعتماد طريقة جديدة قائمة على المشاركة. كما يرتبط التمكين ارتباطاً وثيقاً بالبعد السابق وهو التنمية المهنية للعاملين، حيث يقوم القائد بتمكين وتطوير العمال في عدة جوانب، بما في ذلك التدريب والإبداع في مجال العمل وتبادل المعلومات والثقة بالنفس وصنع القرار (129).

كما يتم تعريف تمكين العاملين من نواح كثيرة، ولكن يتم تعريفه بشكل عام على أنه عملية السماح للموظفين بالمساهمة في إدارة المدخلات والتحكم في عملهم، والقدرة على مشاركة الاقتراحات والأفكار حول عملهم والمنظمة ككل، بحيث يتمتع العاملون المخولون بالالتزام والولاء والضمير. إضافة إلى إشراك العاملين وتمكينهم وإدخالهم في عملية صنع القرار، والمساهمة في خلق ثقافة عالية الأداء في المنظمات. ومن هنا يتمثل دور القادة الخدم في تمكين المتابعين من خلال الثقة والتنمية، مما يلهم العاملين الذين يتخذون قرارات تؤثر على نجاح المنظمة. وبعبارة أخرى، يحفز القادة الخدم الأتباع

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة
ويقدمون لهم الخدمات بدلاً من توجيههم. وبالإضافة إلى ذلك، يبدي القادة الخدم تقديرهم

لمرؤوسيهم بحيث يظهرون إحساساً بالمساءلة تجاه تنميتهم الشخصية والمهنية(130).

ومن جانبه، يعتمد مستوى تمكين العاملين في الجامعات على أسلوب القيادة، حيث يمكن للقيادة الخادمة إحداث تغيير إيجابي، غير أنه عند استخدام النتائج على المستوى المؤسسي، يمكن أن تكون أكبر من النتائج التي يؤديها الأفراد بسبب الموارد المالية المتاحة (131). ومن هنا تتضح مساهمة القيادة الخادمة - كممارسة - من خلال الآثار التي تنعكس على العاملين عندما يشعر الموظفون بالتمكين في العمل، من خلال(132):

- الاعتقاد بأنهم قد يؤثرون على النتائج الاستراتيجية والإدارية ونتائج المهام اليومية.
- الاهتمام بفهم آراء العاملين بشأن القرارات المتعلقة بالعمل، بما في ذلك سياسات الأجور، وهو ما يعني سيطرة العاملين على عملهم.

ومن ناحية أخرى، يُنظر إلى القادة الخدم على أنهم فريدون بسبب تركيزهم على خدمة أتباعهم، من خلال التمكين، باعتباره آلية يمكن من خلالها لقادة الخدم خلق ظروف عمل تمكينيه لأتباعهم. وبشكل أكثر تحديداً، قد يكون للتمكين تأثير على مشاعر العاملين والمتطوعين غير الربحية بأن عملهم يحدث فرقاً في المعنى والتأثير. وهذا الالتزام التنظيمي الناتج هو نتيجة إيجابية ومرغوبة للمنظمات، بما في ذلك المنظمات غير الربحية، المرتبطة بنتائج إضافية مثل الرضا عن المنظمة، والرضا الوظيفي(133).

ولعل القيادات الذين مهدوا الطريق لتمكين موظفيهم لم يكن بذلك خياراً وإنما إدراكاً منهم بأن هناك أهدافاً لا يمكن تحقيقها دون تمكينهم، ومن هنا يتمثل الهدف الرئيس للقيام بعملية التمكين هو إيجاد قوى عاملة فاعلة لإنتاج سلع أو تقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، ومحولة إيقاف تحفيز العاملين بحوافز خارجية واستبدالها بحوافز داخلية. كما أن تبني عملية التمكين داخل المؤسسات الجامعية له فوائد عديدة تعود على المؤسسة، وعلى الموظف، على النحو التالي(134):

- بالنسبة للمؤسسة، من خلال جودة القرارات، بحيث يمكن لتمكين العاملين أن تحسن من جودة القرارات من خلال:
- تحديد وتعريف المشكلات بشكل أفضل من خلال عملية التمكين، بحيث يمكن للعاملين التوصل إلى تعريف أدق للمشكلة وخاصة العاملون المباشرون.
- تحديد المزيد من القرارات الأفضل باعتبار الفريق يخضع لتنسيق جيد يستطيع أعضاؤه من خلال دمج معلوماتهم ومعرفتهم بتشكيل عدة بدائل لا يمكن للعضو الواحد التوصل إليها بمفرده بمعنى أنهم مستفيدون من قدراتهم ومهارات بعضهم البعض وبإمكانهم أن يقدموا المزيد من الحلول.
- مساهمة التمكين في زيادة فعالية الاتصالات داخل المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى بناء علاقة مستدامة بين المؤسسة وزبائنها، وبناء على ذلك فإن المؤسسة إذا قدمت للموظف كل ما تملكه، من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز فإن هذا سيكون له تأثير يتجسد في تحقيق أهداف الجامعة.
- بالنسبة للموظف، يمكن لعملية التمكين أن تحسن من جودة القرارات من خلال ما يلي:
- تحقيق الانتماء، من خلال المساهمة في زيادة الانتماء الداخلي للموظف، والذي ينتج عنه تحسن في مستوى إنتاجيته، وتناقص معدل دوران العمل.
- المحافظة على الموظف من قبل المؤسسة، حيث إن المؤسسات الناجحة لا يمكن أن تفرط في هؤلاء العاملين الممكّنين بسهولة بل تعمل جاهدة على المحافظة عليهم لأطول فترة ممكنة لامتلاكهم المعرفة والمهارة والقدرة.
- شعور الموظف بمعنى الوظيفة، حيث يدرك الموظف المتمكن قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يشعر بسيطرته على مهام العمل، ويدرك قيمة دوره في التأثير على النتائج، ويشعر بأنه عنصر مهم وله دور ومساهمة تصب في مصلحة المؤسسة.

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

■ الشعور بالرضا، يؤدي التمكين إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية والسيطرة في أوضاع كان يشعر فيها سابقا بالعجز، وكذلك يمنح الحرية للفرد في اختيار طرق تنفيذ عمله كل هذا من شأنه أن يخلق الشعور بأقل قدر من الضغوطات والشعور بالرضا.

كما إن تمكين العاملين - كنهج جديد لوظيفة التحفيز الجوهرية للعاملين - يعني تحرير القوى الداخلية للأفراد وكذلك توفير المنابر وخلق الفرص لمواهبهم وقدراتهم وكفاءاتهم. ومن هنا تحتاج هذه المؤسسات إلى عوامل تقوية لتحسين النمو وزيادة الإنتاجية وتحتاج أيضاً إلى أشخاص قادرين على إنتاج ونشر هذه العوامل. كما يبدأ التمكين بتغيير معتقدات وأفكار ومواقف العاملين ، وهذا يعني أن عليهم أن يحققوا نفوذهم وسيطرتهم على نتائج عملهم ؛ ويشعرون أن وظيفتهم ذات مغزى ولها أهداف وظيفية مجزية ويجب أن يعتقدوا أنهم يعاملون معاملة صادقة وعادلة(135).

وتمثل تركيز القيادات بشكل رئيس على تمكين العاملين من خلال تطوير المشاركة الوظيفية بين العاملين داخل المنظمة، كممارسات القائد لمبادئ القيادة الخادمة مثل التمكين، تطوير وتدريب العاملين ووضع احتياجاتهم ومتطلباتهم أولاً، يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة حافز العمال، وتحفيزهم على إكمال المهام الموكلة إليهم، إضافة إلى قبول العمل الإضافي المخصص لهم، هكذا، يكون للقائد دور أساسي في تحسين درجة المشاركة الوظيفية بين موظفيه، ويلعب القائد هذا الدور الأساسي من خلال(136):

- تطوير القيادة والتفاوض وصنع القرار والتأثير على القدرات، وكذلك تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتأهيل العاملين، وتزويدهم بالمهارات الأساسية.
- توفير الموارد اللازمة لتمكين العاملين من اتخاذ قرارات أفضل وقبول المسؤولية عن نتائجهم، فضلا عن تحسين الاتصال والتنسيق بين الوحدات الإدارية لضمان إنجاز المهام بأكبر قدر ممكن من الكفاءة.

- تعزيز اتصال العاملين عن طريق تنفيذ نظام للرعاية المهنية وعقد اجتماعات منتظمة بين الإدارة والعاملين لتوضيح الأهداف المطلوبة وتبادل الخبرات وتشجيع العمل الجماعي.

- يوفر تقييم الأداء، ويربطه بالمكافآت، ويشجع السلوك الإيجابي من خلال توفير إمكانيات التنمية والدعم العاطفي.

ويتجلى دور القيادة الخادمة في تمكين الأفراد، حيث يهدف التمكين إلى تعزيز موقف استباقي بين المتابعين، ومنحهم الاستقلال الذاتي لاتخاذ قرارات بشأن المهام اليومية. كما ينظر إلى التمكين باعتباره دلالة على ثقة القيادات، ويشجعهم على المتابعة طواعية، وبالتالي فإنهم يتماشون مع أهداف منظماتهم، ومن ثم يؤثر القادة أيضاً على العاملين ويلهمونهم للتعامل مع المواقف من زوايا ووجهات نظر مختلفة، حيث يخلقون مناخاً تعليمياً، حيث يكون ارتكاب الأخطاء ممارسة لخلق الوعي الذاتي وتطوير الكفاءة الذاتية(137).

ويتضح مما تقدم، أنه عند التطرق إلى تطبيق التمكين في أي قطاع شؤون التعليم والطلاب بالجامعات يكون من المفيد التأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، بحيث يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أو تعيق القيادات أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة، لذلك قد تواجه القيادات الجامعية بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تمكين العاملين، كالهيكल التنظيمي، والمركزية في سلطة اتخاذ القرارات، وتخوف العاملين من تحمل السلطة والمسئولية، ومن ثم تتعلق أغلب المعوقات بالقيادة الجامعية ذاتها، وعليهم تبني المفاهيم الحديثة في الإدارة إذا ما أرادت مواكبة التطور والبقاء والاستمرار.

ج - تحقيق المسئولية الاجتماعية للعاملين:

لم تعد الجامعة مجرد مصنع لتقديم الشهادات العلمية أو تخريج الشباب الذين أكملوا المناهج التعليمية بنجاح، ولم تعد مستودعا للمختبرات والمعارف اللازمة لإجراء البحوث

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة العلمية، ولكن تطور مفهوم الجامعة ليصبح مهتما بالأهداف والعديد من المقاصد التي تركز جهودها في خدمة المجتمع الذي أنشئت فيه، وولدت من رحمته، وكرست عملها لتطويره(138). وبهذا تتمثل المسؤولية الاجتماعية للجامعة في هدفها وأولويتها في إدراج تطوير الإدارة في مناهجها الدراسية، وتدريب القادة من خلال التعليم والبحث، إلى جانب الأنشطة الأخرى المستدامة، من خلال تدريب الأشخاص ليكونوا مهنيين مؤهلين تأهيلاً عالياً وأدائهم للعمل بطريقة مسؤولة، مما يتيح للطلاب إمكانية تطوير قدراتهم بشكل كامل مع الشعور بالمسؤولية الاجتماعية. وبالمثل، فإن المسؤولية الاجتماعية للجامعات تشمل إدارة لآثار البيئة البشرية والاجتماعية والاقتصادية مع الالتزام بتلبية التوقعات الاجتماعية لها(139).

وتستهدف المسؤولية الاجتماعية للجامعات العديد من المجالات المختلفة بما في ذلك: الحاجة إلى تعزيز الالتزام المدني والمواطنة النشطة؛ وتوفير الخدمات للمجتمع المحلي من خلال المشاركة المجتمعية والتوعية؛ وتعزيز التنمية الاقتصادية والوطنية؛ وتعزيز النهج الأخلاقية تجاه القضايا المجتمعية؛ وتنمية الشعور بالمواطنة المدنية عن طريق تشجيع الطلاب والعاملين الأكاديميين والإداريين على تقديم الخدمات الاجتماعية لمجتمعهم المحلي؛ وتعزيز الالتزام الإيكولوجي أو البيئي من أجل التنمية المستدامة المحلية والعالمية؛ وتنمية الموارد البشرية المحلية والعالمية؛ وتوسيع نطاق المعرفة البشرية من خلال البحوث والتعليم الجيد للمجتمع البشري(140).

ولا يمكن للقيادات الجامعية أن تظل بعيدة عن التفكير الحالي بشأن المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، لأنه يقع على عاتقها تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات والمسؤولية الاجتماعية العلمية والمسؤولية الاجتماعية للمواطنين من أجل مراعاة ما يلي(141):

- إن الاهتمام المتزايد للقيادات الجامعية في الوقت الحاضر بتلبية احتياجات مختلف أصحاب المصلحة والتعامل من خلال التزام إيكولوجي واجتماعي عميق قد فرض عليها مسؤولية اجتماعية أكبر.
 - للقيادات الجامعية دور حاسم تلعبه في تحسين طريقة إدارة المجتمع وتحقيق هدف ضمان التحسينات الرئيسية في حياة الأفراد.
 - ومن ناحية أخرى، تتمثل اتجاهات قيادات الجامعة نحو المسؤولية الاجتماعية واحتياجاتها في الجامعات، حيث يتعين عليها أن تحقق المسؤولية والمجتمع في عدد من الإجراءات التي يمكن تلخيصها على النحو التالي (142):
 - اختيار منهجية، من خلال التخطيط لكيفية تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
 - إعداد نظم إدارة المسؤولية الاجتماعية؛ حيث تتضح الحاجة الماسة إلى التحسين والتطوير الدائمين، من خلال بناء نظام تحسين دائم لعمل المسؤولية الاجتماعية يتميز باعتماده على أهداف التخطيط والوضوح والشراكة وتقييم الأداء مع الآخر، وسياسات واضحة تجاه المسؤولية الاجتماعية.
 - وضع خطط الاتصال الداخلي والخارجي للجامعة، من خلال تحديد الموارد اللازمة: البشرية أو غير البشرية، من خلال:
 - تحديد المسؤولية.
 - تحديد الرسالة ومحتواها.
 - تحديد الأنشطة المطلوبة وفقاً لجدول زمني محدد.
 - تحديد مسؤوليات التنفيذ.
 - تحديد مؤشر القياس.
 - إجراءات التصحيح والتقييم.
- وكما هو الحال مع الوحدات الأخرى في الكلية أو الجامعة، غالباً ما تكون أقسام شؤون التعليم والطلاب وحدات مجزأة عالية التخصص تعمل كـ «صوامع وظيفية»،

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة
تتطلب التعاون الهادف مع الوحدات الأخرى بالجامعات، وبالتالي أقسام شئون الطلاب للاستفادة من العديد من التجارب المتنوعة أثناء الكلية وأن التعلم والتطور الشخصي هما عمليتان تراكميتان وتشكلان بعضهما البعض تحدث على مدى فترة طويلة من الزمن في العديد من البيئات المختلفة، الأمر الذي يفرض على قيادات شئون الطلاب والمتخصصون في شئون الطلاب تكوين خبرات مترابطة من خلال ربط الحدود التنظيمية وإقامة شراكات تعاونية مع أعضاء هيئة التدريس وغيرهم لتعزيز تعلم الطلاب، وبرامج الإثراء الأكاديمي ومبادرات تطوير أعضاء هيئة التدريس والعاملين، وإقامة الروابط مع مختلف الوكالات خارج الحرم الجامعي، مثل وكالات خدمة المجتمع والكنايس والمتاحف، بهدف توفير فرص مناسبة لتشجيع المجتمع الجامعي على الشراكة الفعالة مع تلك البيئات والعكس صحيح. بحيث تراعي(143):

- ما هي الاستراتيجيات الواعدة لتطوير المشاريع التعاونية بين شئون الطلاب ووكالات الحرم الجامعي الأخرى وخارج الحرم الجامعي الملزمة بتعزيز تعلم الطلاب والتنمية الشخصية؟.

- كيف يمكن للمتخصصين في شئون الطلاب مساعدة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين على ربط العمل الأكاديمي والإداري داخل وخارج الصف؟.

- ما هو دور الرابطة المهنية في إقامة روابط مع المنظمات الأخرى ذات المصالح المماثلة؟.

كما تتعدد مهام وأدوار القيادات الجامعية لتنمية قيم المسؤولية الاجتماعية لدى منسوبيها، وذلك على النحو التالي(144):

- المشاركة الفعالة في اجتماعات اتحاد الطلبة، للتعرف على مشكلات الطلبة المختلفة والعمل على حلها قدر الإمكان.

- توفير بيئة تعليمية جيدة، تسمح للطلبة بالمشاركة، دون خوف، ودون تمييز بين طالب وأخر على أسس غير ملائمة.

- متابعة تقدم الطلبة سواء العلمي، أو الأكاديمي، أو الأخلاقي، وإتاحة الفرص أمامهم؛
- طرح مشكلاتهم الخاصة، وتقديم النصح والإرشاد المناسبين بصورة مقنعة.
- المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل الأكاديمي، مثل: تقييم خطة الكليات التدريسية والأنشطة والبحثية والخدمية المقدمة للطلبة طوال العام الدراسي.
- إعداد الميزانية وتوفير الاعتمادات المالية اللازمة لتقديم كافة الخدمات للطلبة.
- المشاركة في الإعداد والتنظيم للمؤتمرات، والندوات، واللقاءات العلمية والفكرية، لتحسين القيم بشكل عام_ وقيم المسؤولية الاجتماعية بشكل خاص.
- تشجيع تمثيل الطلبة في المناسبات الرسمية أو الشعبية كأحد صور المشاركة المجتمعية للجامعة.

ولتوضيح دور القيادة الخادمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بالجامعات؛ نفترض القيادة الخادمة أولاً وقبل كل شيء التزاماً بخدمة احتياجات الآخرين، وتؤكد على الإقناع والانفتاح بدلاً من الهيمنة، حيث تتمثل خدمة القائد في تحديد وتلبية احتياجات العاملين والتعامل العادل، واعتبارهم شركائه، حتى يدرك أن القوة التي يمتلكها هي وسيلة للخدمة وليست غاية. وبهذا تزداد مبادرة القائد لخدمة الأفراد من حب أتباعه، مما سيقوي تأثيره عليهم، وبالتالي خلق بيئة محفزة للخدمة، وبناء الكوادر البشرية، ويشجعون النمو والتنمية؛ لأن قيادتهم ليست مجرد وظيفة، بل هي رسالة تهدف إلى خدمة الآخرين، مما يؤدي إلى نجاح المنظمات الجامعية. ونتيجة لذلك، يتمثل أحد الأدوار الرئيسية للقيادة الخدمية في تمكين الأشخاص وتطويرهم داخل المنظمة، حيث إنهم مسؤولون عن تزويد موظفيهم بالتدريب والتطوير الأساسيين من أجل مواكبة التغيير السريع في العالم. ومن ناحية أخرى، فإن العاملين الأكثر تمكيناً وتطوراً تحت إشراف قادة الخدم هم أكثر مساهمة وولاء للمنظمة(145). ومن هنا يعزز تمكين العاملين اجتماعياً إبداع العاملين، والتوازن بين العمل والحياة، والعمل الجماعي، والفعالية التنظيمية، ومن ثم إلهام العاملين للسعي لتحقيق أداء أعلى.

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

ومن خلال ما سبق، يتضح أن تعزيز الممارسات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال تبني قيادات شئون التعليم والطلاب لأساليب جديدة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال الاهتمام بتفعيل مسؤوليتها الاجتماعية للجامعات كمؤسسات تعليمية من خلال العمل على تنمية الموارد البشرية وتعظيم الاستفادة من جهودها لتحقيق التنافسية والاستدامة لها وللمجتمع خارج الجامعات.

8. د - تقييم أداء العاملين

اكتسبت القيادة الخادمة قدرًا كبيرًا من القبول في المنظمات بسبب النظر إليها على أنها حل واعد لخلق كوادر قيادية تتصف بالكفاءة والمبادئ والتركيز على الموظفين؛ فالقيادة الخادمة هي مصدر من مصادر التميز المؤسسي سواء على مستوى المنظمات الحكومية أو الخاصة حيث أن التميز له العديد من المداخل والطرق وإحدى تلك المداخل والطرق لتحقيق التميز هو أسلوب القيادة الخادمة التي تقوم فلسفتها على تعديل وجهة نظر المدراء إلى رؤية أنفسهم كعاملين لخدمة المنظمة(146).

ومن ناحية أخرى، يتضح دور القيادة في اتجاهين متعاكسين، حيث يؤثر القائد على أتباعه ويتأثر بهم، وهذا يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين؛ فمن المعروف أن عمل القيادة، إذا تكرر عدة مرات، يترك تأثير (الانطباع) على سلوك المرؤوسين وعاداتهم، حيث يعمل عمل القائد (ضمنيًا أو علنيًا) على شرح الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية. وبالتالي يصبح مثالًا لاتباع المرؤوسين في سلوكهم. وفي هذا الإطار تعد القيادة الخادمة أحد أساليب القيادة المؤثرة في أداء العاملين نظرًا لقدرة القائد على القرب من العاملين، والشعور بهم ودعمهم من خلال تقديم الخدمات التي تساعد على القيام بالمهمة بطريقة صحيحة. كما يمكن أن تساعد القيادة الخادمة في دعم الأداء الفردي والمساهمة في الأداء المستدام للمنظمات، لأنها تعزز الثقة العاطفية وسلوكيات المواطنة التنظيمية (147). إضافة إلى سعي المنظمات جاهدة للحصول على معلومات شاملة حول ما يتعلق بالموظف وأدائه في مهنته، لضمان تحسين وتطور أدائهم

من خلال تقييم الأداء الدوري للموظفين، حيث يتم ذلك عادة من خلال عدد من الأساليب والاستراتيجيات، لذا يعد تقييم الأداء هو الإشراف والرقابة على العاملين والإدارات والمنظمات بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. كما يتضمن تحديد شكل وخصائص الأداء الفعال، بالإضافة إلى تطوير أدوات وإجراءات لقياس هذا الأداء وتقييمه(148).

ويتحدد أداء العاملين في المنظمات الجامعية من خلال مجموعة من الأنشطة السلوكيات الإدارية التي تعبر عن أداء الموظف الفردي لعمله، والتي تشمل جودة ومستوى الأداء والقدرات والمهارات المطلوبة مثل مهارات الاتصال والتفاعل مع العملاء ومدى الالتزام بالنظم الإدارية والاستجابة لها، ومن هنا يمكن تقييم كفاءة أداء العاملين في الجامعات على النحو التالي(149):

- **الرضا الوظيفي**، حيث تقع على عاتق القيادات مسؤولية تشجيعهم ومشاركتهم في مختلف شؤون الجامعة، مثل السماح لهم بالمشاركة في تحديد مواصفات الوظائف وحدودها، والمساهمة في إجراء تقييم الأداء، والمشاركة في صنع القرار. منظمة متميزة تقدر موظفيها وتسمح بتحقيق المنفعة المتبادلة بين أهداف الجامعة.
- **الإبداع**، حيث تشمل هذه العملية منتجات الخدمة أو التقنيات أو الأعمال الجديدة أو الأدوات والعمليات الإدارية الجديدة أو أساليب الأفكار الجديدة، بحيث يجب أن تعتمد إدارة الجامعة سياسة تحفز وتشجع التنمية الملائمة للإبداع وتساعد على استثمار طاقة الموهوبين من خلال توفير المناخ المناسب لهم على جميع المستويات.
- **الغياب**، ويعني فشل العامل في حضور العمل في الوقت الذي من المتوقع أن يحضر فيه للمشاركة في الإنتاج وفقاً لبرنامج العمل، حتى لو قلل هذا الوضع من عدد الأشخاص المتاحين للعمل، فإن الدرس هو غياب الشخص إلى العمل على الرغم من أنه مقيد في جدول العمل.

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

- الإنتاجية، حيث يتحقق الأداء العالي للمنظمة من خلال التفاعل بين خمسة عناصر رئيسية: مشاركة العاملين ، والفريق الموجه ذاتيا، والإدارة الشاملة للجودة، والتعليم التنظيمي، وتكنولوجيا الإنتاج المتكاملة.

وفي هذا الإطار؛ فإن الدور النشط للقيادة الخادمة بجميع أبعادها وتأثيرها المباشر على العامل الفردي، باعتباره أهم مدخل في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، باعتبارها أحد الأساسيات اللازمة لتحقيق أي نجاح وكفاءة عالية.

ويتضح دور القيادة الخادمة في تقييم أداء العاملين من خلال نظرية التبادل الاجتماعي، والتي تمثل أساسا لتوقع العلاقات الإيجابية بين قيادة الخدم وأداء العاملين لاسيما العمل الفريقي، حيث يشعر المرؤوسين بالحاجة إلى الرد بالمثل عندما يرون أن قادة الخدم يهتمون بشدة باحتياجاتهم، مما يضمن حصولهم على الموارد والدعم اللازمين لأداء وظائفهم بشكل جيد، وأن هناك فرصًا للنمو الشخصي. الأمر الذي يمكن القادة الخدم من توجيهه وتحمل المسؤولية، إضافة إلى تقديم التعاطف والدعم العاطفي والمعلومات والموارد لأتباعهم(150).

كما يُعزى ذلك إلى حقيقة أن القيادة الخادمة تستند إلى فكرة ذكية مفادها أنه عندما يقود القائد الأفراد لخدمتهم حتى يكونوا أكثر استعدادًا لخدمة الآخرين. كما تشجع القيادة الخادمة الأفراد على تحقيق التوازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، بحيث يحث القادة على أن تكون أولويتهم الأولى هي خدمة أتباعهم، وفي الوقت نفسه يشجع الأتباع على استثمار الفرص الظرفية لممارسة القيادة، لأن الغرض من القيادة الخادمة هو تحسين أداء الأفراد ثم رفع مستوى منظماتهم بعدهم(151). وبهذا تعكس القيادة الخادمة حقيقة كونها مصدر من مصادر التميز المؤسسي سواء على مستوى الجامعات الحكومية أو الخاصة حيث أن التميز له العديد من المداخل والطرق وإحدى تلك المداخل والطرق لتحقيق التميز هو أسلوب للقيادة الخادمة التي تقوم فسلتها على تعديل وجهة نظر القيادات الجامعية إلى أهمية إسهام العاملين في خدمة الجامعة.

واستنادا لما سبق، يتضح أهمية القيادة الخادمة ودورها في الارتقاء بمستويات الأداء لدى القيادات والعاملين؛ حيث تضي القيادة الخادمة طابعا شخصيا وإنسانيا على العلاقة بين القائد والمرؤوسين، مما يجعل من المرؤوسين أكثر ولاء للقائد وأكثر انتماء للمنظمة وشعورا بأنها منظماتهم وليس مجرد مقر للعمل، وبهذا يمكن أن تؤثر هذه الثقافة على دوافع ومعنويات العاملين ومن ثم زيادة الإنتاجية والكفاءة والابتكار والإبداع في مكان العمل.

هـ - توفير بيئة عمل إيجابية

تواجه بيئة العمل في الجامعات اليوم تحديات جديدة، وهي كما يلي: الطلب المتزايد على الالتحاق بالجامعات، وانخفاض الإنفاق الحكومي/العام ودعم الجامعات؛ وتنوع الموارد المالية؛ والتدويل؛ والاستغلال التجاري وزيادة الطابع الريادي للمؤسسات؛ والتغيرات الناجمة عن تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وتكيف المناهج لاستيعاب متطلبات سوق العمل والاستفادة منها(152). إضافة إلى العوامل المرتبطة ببيئة المنظمة، كالدعم الاجتماعي، والدعم السياسي، والاحترام الشعور بالعوامل الإدارية، مثل المساهمة في صنع القرار وتحديد الأهداف، والشفافية في المهام والأدوار، والمشاركة والعمل الجماعي، ومساهمة العاملين في صنع القرار التنظيمي، وتعيين سلطات صنع القرار للمرؤوسين والجوائز المدفوعة للموظفين عن نجاحاتهم ومستويات السلطة، ونظم الحوافز المادية وغير المادية على حد سواء، إضافة إلى العوامل الفردية والسمات الشخصية، وغيرها(153).

ومن العوامل المرتبطة ببيئة العمل درجة مشاركة العاملين أو الالتزام التنظيمي كما هو متصور عادة كرابطة نفسية للفرد مع المنظمة، بما في ذلك الشعور بالمشاركة الوظيفية، والولاء، والإيمان بقيم المنظمة، ومستوى الالتزام والمشاركة لدى الموظف تجاه مؤسسته وقيمه». كما يمكن رصد عدة أبعاد لبيئة العمل كما يلي(154):

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

- ظروف العمل النفسية، مثل بيئة العمل الآمنة، وأعباء العمل التي لا تضر بالصحة البدنية والعاطفية وظروف العمل المريحة جسديًا.
- الاقتصاد، مثل الحصول على مستوى معقول من الأمن الوظيفي، والتعويض الجيد، والمزايا الأخرى (غير المالية).
- الشعور بالتقدير، والحصول على أماكن إقامة مصممة لتلبية الاحتياجات الشخصية والعائلية، والحصول على إدارة موثوقة ومتسقة، وتحقيق العدالة في رفع الشكاوى.
- العلاقات مع زملاء العمل ودرجة التعاون بين العاملين.
- العمل الجماعي في جميع الأقسام بالمنظمة.
- التعاون بين فرق العمل في جميع المنظمات.

ولقد اكتسبت القيادة الخادمة دورا كبيرا في المنظمات باعتبارها أداة مهمة في إدراك الحاجة إلى قيادات أكثر كفاءة، يؤمنون بالقيم والمبادئ ، ويركزون على العاملين في المقام الأول وتلبية احتياجاتهم بما يسهم في رضاهم الوظيفي؛ ولذلك يتضح دور القيادة الخادمة من خلال تعزيز الإحساس بالمسؤولية عن خدمة الآخرين والرغبة بمساعدتهم والاشراف عليهم دون الركون إلى الهرمية وسلطة المركز واهتمت بقيمتهم وبتطوير مهاراتهم وتعزيز العمل الجماعي والتواصل الدائم مع المرؤوسين، ويعني أن القائد الخادم يركز على فهم حاجات الأفراد وتلبيتها(155).

كما تتميز القيادة الخادمة بتركيزها على بناء علاقة حقيقية قائمة على الثقة مع العاملين ، وهذا النوع من القيادة، يؤسس لسلوكيات إيجابية لدى العاملين ببيئة العمل، ويشجع التغيير الإيجابي، ويعزز وضع العاملين في المنظمة، وهوما يجعلهم أكثر ملاءمة لتلك المنظمة. كما يلهم القيادات العاملين لحل المشاكل بطرق مختلفة، وإنشاء حيز تعليمي للموظفين، وإعطائهم توجيهاً نحو تحقيق الأهداف من خلال تقديم التوجيه المناسب(156). كما يتضح دورها في توفير بيئة العمل الايجابية ، من خلال تركيز القيادة الخادمة على خدمة رأس المال البشري ونموه، وهو أمر تحتاجه جميع المنظمات ومنها الجامعات،

بغض النظر عن حجمها، من أجل تحقيق أهدافها، من خلال دورها في تطوير العمل الجماعي، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، كما تدعم تهيئة بيئة تنظيمية مناسبة، مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي، وتحفيز العاملين على التعلم والنمو والإبداع (157).

كما يساعد استخدام أسلوب القيادة الخادمة كل عضو من أعضاء الفريق على تقديم مساهماته بناء على مهارات وخبرات كل فرد من أفراد فريق العمل، وهذا النوع من القيادة يؤدي إلى بناء فريق عمل يسمح لكل فرد بعرض مهاراته والتعاون بشكل أكثر فاعلية مع بقية أفراد فريق العمل. إضافة إلى خلق أسلوب قيادة غير قائم على هيمنة السلطة، بل قائم على استقلالية الأتباع؛ ووفقاً لهذا المنظور، فإن أولويات القيادة الخادمة هي الأتباع، من خلال التركيز على احتياجات واهتمامات الأتباع من خلال تنظيم بيئة العمل (158). كما يجب القادة الخدم الانضباط اللازم لتحديد الأهداف في توجيه أتباعهم نحو الأهداف التنظيمية؛ ففي المنظمات التي تهيمن فيها القيادة الخادمة، تؤدي الرؤية المشتركة حتماً إلى العمل الجماعي، من خلال الاتساق والتعاون بين العاملين في مقابل المنافسة (159). ومن هنا يتضح الدور الذي تقوم به القيادة الخادمة التي يتبعها قيادات شؤون التعليم والطلاب، في توفير جو إيجابي بين أعضاء المنظمة، ينعكس على مختلف الوحدات التنظيمية بشكل أكثر كفاءة واتساقاً، مما يساهم في تحقيق نتائج تنظيمية أفضل في بيئة العمل في الجامعة.

المحور الثالث - السياق المجتمعي والوثائقي لمحافظة شمال سيناء وتطور قطاع شؤون التعليم والطلاب بجامعة العريش:

يجيب المحور الثاني عن السؤال الثاني، ونصّه: ما السياق المجتمعي والوثائقي لمحافظة شمال سيناء وتطور قطاع شؤون التعليم والطلاب بجامعة العريش؟. وجاءت الإجابة عنه على النحو الآتي:

أولا - السياق المجتمعي والوثائقي لمحافظة شمال سيناء:

تقع شبه جزيرة سيناء في الجزء الشمالي الشرقي من أرض مصر⁽¹⁶⁰⁾، حيث تأخذ الجزيرة شكل مثلث في القسم الجنوبي، حيث يحدها من الشرق خليج العقبة بطول 180 كم، ويحدها من الغرب خليج السويس بطول 275 كم ، حيث يلتقيا في أقصى الجنوب علي قمة رأس البحر الأحمر في منطقته رأس محمد بعد خط عرض 28° تقريبا. أما من الشمال من هذا المثلث ، يوجد متوازي أضلاع ، حده الشمالي ساحل البحر الأبيض المتوسط بطول 200 كم ، أما حده الجنوبي هو الخط الفاصل الذي يصل بين رأس خليج العقبة ورأس خليج السويس بطول 210 كم ، في حين حده الشرقي خط الحدود السياسية بين مصر وفلسطين من رفح شمالاً حتي طابا جنوباً ، أما غرباً فيمتد بطول قناة السويس والتي يبلغ 180 كم⁽¹⁶¹⁾. كما تبلغ المساحة الإجمالية لشبه جزيرة سيناء 61.000 كم²، بما يعادل حوالي 6 % من إجمالي مساحة، حيث تبلغ المساحة الإجمالية لمحافظة شمال سيناء حوالي 28.900 كم²، من إجمالي المساحة الكلية للجزيرة⁽¹⁶²⁾.

ومن الناحية الجيولوجية، تضم شبه جزيرة سيناء منطقة جبلية - بحسب طبيعة أرضها - بها خليجي السويس والعقبة، كما يتخللها مناطق صحراوية وجبلية وساحلية ووديان ها، إضافة لمنطقة التيه بوسط سيناء، والتي تعد منطقة جبلية وعرة بمرتفعاتها الكبيرة، أما المنطقة الساحلية فتضم منطقة من الرمال الناعمة على طول ساحل البحر الابيض المتوسط شمالا⁽¹⁶³⁾.

ومن حيث مقومات وركائز التنمية؛ فتمتلك سيناء بحكم مواردها الإمكانات والموقع الاستراتيجي، حيث تعد بوابة التنمية الاقتصادية لمصر مستقبلا. كما تمتلك العديد من مقومات التنمية في قطاعات الزراعة والصناعة والسياحة والتجارة، بما يؤهلها لقيادة حركة التنمية في المرحلة القادمة خاص، مع بدء تنفيذ مشروعات قومية عملاقة في مجالات البنية الأساسية من شبكات طرق وكهرباء ومياه، إضافة إلى مشروعات قومية للتنمية الصناعية والزراعية والتعليمية تشكل قاعدة لانطلاق سيناء بخطوات ثابتة على

مسار التنمية على اختلاف أنواعها(164). أما إدارياً تنقسم محافظة شمال سيناء إلى ستة مراكز ، وهي العريش، بئر العبد، الشيخ زويد ، رفح ، الحسنه ونخل ، بحيث تضم 81 وحدة قروية ، إضافة إلى العديد من التجمعات السكنية الصغيرة (165).

وتمتلك المحافظة، العديد من الخامات الصناعية المقدره والغير مقدره كميأ، حيث ويكمن في استخدام هذه الخامات عن طريق تدريب القوي البشرية بكل تكنولوجيات العصر لاستخراج أجيال قادر علي تحويل المواد الخام التي لا حصر لها علي أرض سيناء إلي مواد كاملة الصنع بدلاً من تصديرها وهي خام إلي الدول الخارجية بأبخص الأثمان ثم بعد ذلك نستوردها بأضعاف أضعاف تصديرنا لها ،ولذا يمكن أن نري هذا التدريب عن طريق الاهتمام بالتعليم الفني الصناعي ، من حيث القادة والمدربين والطلاب والألات الميكانيكية التي يتم بها التدريب علي ذلك، ولا يزال حتي الآن من اكتشافات بترولية، بالساحل الشرقي لخليج السويس، وكذلك وجود فرص أكبر وفرص قوية لوجود حقول بترول في الساحل الشرقي لخليج السويس(166)، الأمر الذي يؤكد أن جل هذه الاكتشافات قد يتم اكتشافها في أقرب الأوقات إذا كان اهتمامنا بالتعليم الفني الصناعي اهتماماً جيداً.

وتعكس طبيعة العادات والتقاليد المجتمعية بمصر عامة ومنظومة العائلات والقبائل في محافظة شمال سيناء، حيث يوفر حماية مجتمعية لأفراده في مجالات متعددة منها: الأمن والدعم، والضمان الاجتماعي المباشر وغير المباشر في متطلبات الحياة العامة والخاصة، حيث تعزز السياسات الاجتماعية في سيناء بالمؤسسات الأهلية والتنفيذية، فعلي سبيل المثال: يخصص قضاء عرفيين بمختلف الأمور بالمجتمع منها العلاقات العامة بين الأفراد، والزواج والطلاق والتعدي على الأعراض، وتكون الأحكام مضاعفة في بعض الأحيان. كما يمتلك القضاء العرفي قوة التنفيذ من خلال ما يسمى بالكفيل وهو الفرد الذي يلتزم بضمان الحماية من الاعتداء أثناء اللقاء من قبل الطرف المعتدى عليه، ويضمن انتهاء القضية بشكل مرضي(167).

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

كما يتميز المجتمع السيناوي، بتنظيم اجتماعي متجانس حيث إن التفاعل بين الأشخاص داخل المجتمع يكون من خلال الدور والمكانة الاجتماعية، كما يضم التنظيم الاجتماعي بسيناء شيخ القبيلة أو كبير العائلة يكون التواصل بين القبائل والعائلات من خلاله ولا يجوز تخطيه لأي شخص من داخل القبيلة أو العائلة. إضافة إلى أن كل قبيلة لها فروع متجانسة ومتكاملة، ولها هيكل اجتماعية تبدأ من رب الأسرة وتنتهي بشيخ القبيلة، وتوزيع الأدوار بين أفراد القبيلة بما يسمح بأداء المهام دون تداخل في الاختصاصات(168). وهو ما يعني تأصل القيادة الخادمة من جذور السياق الأخلاقي للمجتمع السيناوي، وتأثيره على منظمات المجتمع المختلفة - وفي مقدمتها جامعة العريش - حيث تتأثر بالسياق الأخلاقي للمجتمع السيناوي، في مختلف جوانب إدارتها، وهو ما يضع الأصول للقيادة الجامعية الخادمة لدى قياداتها.

بإنشاء جامعة العريش، وفصلها عن جامعة قناة السويس. كما توسعت جامعة العريش بشكل سريع في إنشاء العديد من الكليات والتخصصات المختلفة والمراكز والوحدات والبرامج الأكاديمية ذات الطابع الخاص، حتى أصبح عدد كلياتها (11) كلية وعدد (1) معهد حتى عام 2023م. وفيما يلي عرض لكليات جامعة العريش على النحو التالي(169):

1) كلية التربية، تعد أول كلية تم إنشاؤها بعد انسحاب الاحتلال الإسرائيلي من محافظة شمال سيناء، بحيث تم افتتاحها في الخامس والعشرون من أكتوبر 1982م، حيث كانت تابعة لجامعة قناة السويس، وكان أول عام دراسي في 1982م-1983م، ثم أصبحت تابعة لجامعة العريش بعد انفصالها عن جامعة قناة السويس منذ عام 2016م وحتى الآن.

2) كلية العلوم الزراعية البيئية، تعد ثاني كلية تم إنشاؤها بعد انسحاب الاحتلال الإسرائيلي من محافظة شمال سيناء، بحيث تم افتتاحها في الخامس من أكتوبر 1988م، حيث كانت تابعة لجامعة قناة السويس، وقد بدأت الدراسة بها لأول عام

- دراسي في 1988م-1989م، ثم أصبحت تابعة لجامعة العريش بعد انفصالها عن جامعة قناة السويس منذ عام 2016م وحتى الآن.
- (3) **كلية التربية الرياضية**، والتي افتتحت في 2010م، حيث كانت تابعة لجامعة قناة السويس بالإسماعيلية، وقد شهدت بداية أول فصل دراسي في 2010م-2011م، ثم أصبحت تابعة لجامعة العريش بعد انفصالها عن جامعة قناة السويس منذ عام 2016م وحتى الآن.
- (4) **كلية العلوم**، افتتحت في الخامس والعشرون من إبريل 2014م، حيث كانت تتبع جامعة قناة السويس، وقد شهدت بدء أول عام دراسي في 2014م-2015م، ثم أصبحت تابعة لجامعة العريش بعد انفصالها عن جامعة قناة السويس منذ عام 2016م وحتى الآن.
- (5) **كلية الآداب**، افتتحت في الخامس والعشرون من أبريل 2014م، حيث كانت تابعة لجامعة قناة السويس، وقد شهدت بدء أول عام دراسي في 2014م-2015م، ثم أصبحت تابعة لجامعة العريش بعد انفصالها عن جامعة قناة السويس منذ عام 2016م وحتى الآن.
- (6) **كلية الاستزراع السمكي والمصايد البحرية**، أنشئت بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (2693) لسنة 2016م، تابعة لجامعة العريش، وقد شهدت بدء أول عام دراسي في 2016م - 2017م.
- (7) **كلية الاقتصاد المنزلي**، أنشئت بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (2693) لسنة 2016م وتتبع جامعة العريش وكان أول عام دراسي في 2016م-2017م
- (8) **كلية التجارة**، أنشئت بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (2693) لسنة 2016م ، تابعة لجامعة العريش، وقد شهدت بدء أول عام دراسي في 2016م-2017م.

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

9) كلية الطب البيطري، أنشئت بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (1734) لسنة 2018م ، تابعة لجامعة العريش، وقد شهدت بدء أول عام دراسي في 2020م- 2021م.

10) كلية الطب، أنشئت بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (2111) لسنة 2019م ، تابعة لجامعة العريش، وقد شهدت بدء أول عام دراسي في 2022م-2023م.

11) كلية الحاسبات والمعلومات، أنشئت بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (1496) لسنة 2020م ، تابعة لجامعة العريش، وقد شهدت بدء أول عام دراسي في 2021م- 2022م.

12) معهد الدراسات البيئية، افتتح في 2012م، تابعًا لجامعة قناة السويس، وقد شهد بدء أول عام دراسي فيه 2015م-2016م، ثم أصبحت تابعًا لجامعة العريش بعد انفصاله عن جامعة قناة السويس منذ عام 2016م وحتى الآن.

2- الهيكل التنظيمي للجامعة: كغيرها من الجامعات المصرية، يتكون الهيكل التنظيمي للجامعة من رئيس الجامعة الذي يتم تعيينه بقرار من رئيس الجمهورية، بناء على عرض وزير التعليم العالي، من بين ثلاث أساتذة ترشحهم لجنة متخصصة، في ضوء مشروع لتطوير الجامعة في كافة المجالات، والتي يتقدم بها طالب الترشح. ثم يصدر قرار من وزير التعليم العالي بعد موافقة المجلس الأعلى للجامعات، بتشكيل اللجنة وتنظيم عملها وضوابط وإجراءات وشروط الترشح، إضافة إلى معايير المفاضلة، بحيث يكون تعيين رئيس الجامعة لمدة أربعة سنوات قابلة للتجديد(170).

وملحق رقم (1)، يبين قائمة بأسماء السادة رؤساء الجامعة الذين تولوا إدارة الجامعة منذ نشأتها وحتى الوقت الحاضر(171).

وللجامعة ثلاثة نواب لرئيس الجامعة، يعاونوا رئيس الجامعة في إدارة شئونها، ويقوم أقدمهم مقامة عند غيابة، يكون تعيينهم بقرار من رئيس الجمهورية بناء على عرض وزير التعليم العالي، بعد أخذ رأى رئيس الجامعة. كما يشترط أن يكون قد شغل

لمدة خمس سنوات على الأقل وظيفة أستاذ في إحدى الجامعات وتشمل تخصصات نواب
رئيس الجامعة ما يلي (172):

(1) نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب.

(2) نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث.

(3) نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

ويصدر قرار من رئيس الجمهورية بناء على عرض وزير التعليم العالي بعد أخذ
رأى رئيس الجامعة، والخاص بتعيين أمين عام للجامعة، بحيث يشترط فيه أن يكون من
ذوي الخبرة بالشئون الجامعية، بحيث يتولى مسؤولية لإدارة الأعمال الإدارية والمالية في
الجامعة، تحت إشراف رئيس الجامعة ونوابه، كما يكون مسؤولاً عن تنفيذ اللوائح
والقوانين في حدود اختصاصه (173).

ومن ناحية تطور قطاع شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش، يدرس بجامعة
العريش (7308) طالب وطالبة في العام الجامعي 2023/2022، ويقوم بالتدريس لهم
(654) عضو هيئة تدريس ومعاون بدء من أستاذ، أستاذ مساعد، ومدرس، مدرس
مساعد ومعيد. كما يبلغ فيه عدد المدرسين بالجامعة حوالي خمسة أضعاف الأساتذة وأن
تقارب عدد الأساتذة والأساتذة المساعدين مما قد ينبئ بحدوث نوع من التضخم في خلال
السنوات الخمس القادمة بدرجة أستاذ بالجامعة (174).

ويمكن عرض تطور قطاع شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش، على النحو التالي:

أ – أعداد الطلاب بكليات جامعة العريش:

يوضح ملحق رقم (2)، بيان بأعداد الطلاب المقيدون بمختلف كليات الجامعة
موزعين على مستوي الفرق الدراسية للعام الجامعي 2023/2022.

يتضح من ملحق رقم (2)، أن هناك تفاوتاً في أعداد الطلاب بكليات الجامعة، حيث
تأتي كلية التربية الأولى في الترتيب، بإجمالي عدد (2467) طالباً وطالبة، يتلواها في
التربيب كلية الآداب بإجمالي عدد (1398) طالباً وطالبة، ثم كلية التجارة بإجمالي عدد

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

(1301) طالبًا وطالبة. أما أقلها عددًا فتتأى كلية الطب البشري بإجمالي عدد (133) طالبًا وطالبة. ويرجع الباحث التزايد في عدد الطلاب بكلية التربية باعتبارها من أولى الكليات التي أنشئت بالعريش ولها ثقافة مجتمعية جاذبة للطلاب. أما كلية الطب البشري، فيرجع قلة عدد الطلاب باعتبارها من الكليات الأحدث في النشأة في الجامعة بالعريش.

ب - أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات جامعة العريش:

من ناحية عدد أعضاء هيئة التدريس بكليات يوضح ملحق رقم (3)، بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات الجامعة حتى العام الجامعي 2023/2022م، حيث لوحظ أن هناك تفاوتًا في أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات الجامعة، حيث تأتي كلية التربية الأولى في الترتيب، بإجمالي عدد (138) عضواً، يتلوها في الترتيب كلية العلوم الزراعية البيئية، بإجمالي عدد (133) عضواً، ثم كلية العلوم بإجمالي عدد (84) عضواً. أما أقلها عددًا فتتأى كلية الحاسبات والمعلومات بإجمالي عدد (10) عضواً. ويرجع الباحث التزايد في عدد الأعضاء بكليتي العلوم الزراعية البيئية باعتبارها من الكليات الأم التي انشئت وكثرة التخصصات النوعية والدقيقة بهاتين الكليتين. أما كلية الحاسبات والمعلومات، فيرجع قلة عدد أعضاء هيئة التدريس باعتبارها من الكليات الأحدث، كما أن هناك ندرة في التخصصات النوعية بعلوم الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي - ليس على مستوى جامعة العريش - بل على مستوى مختلف الجامعات داخل مصر.

ويستنتج من ملحق رقم (3)، أن عدد الطلاب لكل عضو هيئة تدريس ومعاون على مستوى جامعة العريش وصل تقريبًا إلى حوالي (11) طالبًا لكل عضو هيئة تدريس ومعاون، حيث تعد هذه النسبة فرصة للتنافسية وتحسين مستوى الأداء التعليمي والبحثي داخل الجامعة. كما قد تمثل عبئًا على الموازنة العامة للجامعة ووزارة التعليم العالي. كما وصلت أعلى نسبة وصلت تقريبًا إلى حوالي (44) طالبًا لكل أكاديمي بكلية التجارة

نتيجة لفتح باب القبول لعدد كبير من طلاب التعليم الفني التجاري، كما وصلت أقل نسبة وصلت تقريباً إلى حوالي (2) طالب لكل عضو هيئة تدريس ومعاون بكلية العلوم الزراعية البيئية وقد يرجع السبب في ذلك إلى تعدد التخصصات النوعية بالكلية وتعيين عدد معيدين بتلك التخصصات، الأمر الذي أدى إلى زيادة عدد أعضاء هيئة التدريس بالكلية، كما قد يكون السبب أيضاً في قبول الطلاب بكليات الجامعة الأخرى، مما أدى لقلّة عدد الطلبة الملتحقين بالكلية.

ج - أعداد العاملين (الإداريين) بإدارات شؤون التعليم والطلاب بكليات جامعة العريش:

يمكن عرض أعداد العاملين (الإداريين) بإدارات شؤون التعليم والطلاب بكليات جامعة العريش من خلال ملحق رقم (4)، حيث يتضح أن عدد الطلاب لكل إداري على مستوى جامعة العريش وصل تقريباً إلى حوالي (110) طالباً لكل إداري وهي نسبة قد تكون معوقاً لتحقيق التنافسية وتحقيق الجودة في الأداء. كما وصلت أعلى نسبة وصلت تقريباً إلى حوالي (300) طالباً لكل إداري بكلية التربية، نظراً لتزايد أعداد الطلاب بالكلية، وأقل نسبة وصلت تقريباً إلى (47) طالب لكل إداري بكلية الطب البشري وقد يكون السبب في ذلك قلة عدد الطلاب باعتبارها من الكليات الناشئة في المجتمع السيناوي.

ويرجع الباحث التفاوت في أعداد الإداريين بالجامعة للظروف التي مرت بها المحافظة خلال الحملة الشاملة للقضاء على الإرهاب والتي جاءت بعد فترة بسيطة من انفصال جامعة العريش عن جامعة قناة السويس، إضافة إلى المعوقات الجغرافية نظراً لبعدها عن محافظات مصر وضعف الحوافز لجذب الأكاديميين وعدم توفير خدمات أخرى كالنقل، وعدم توفير أماكن إقامة ثابتة للأكاديميين. ولذا يتناول الباحث في المحور التالي، عرضاً ميدانياً لواقع أداء قيادات شؤون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة.

المحور الرابع - واقع أداء قيادات شؤون التعليم والطلاب بجامعة العريش في

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

ضوء القيادة الخادمة (دراسة ميدانية)

يجيب المحور الرابع عن السؤال الثالث، ونصّه: ما واقع أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة؟. وللإجابة عنه؛ تم إجراء الدراسة الميدانية، وفقا للخطوات الآتية:

أولاً- تحديد هدف الاستبانة: يتمثل هدف الاستبانة في الكشف عن واقع أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة، وتحديد الصعوبات التي تواجهها.

9. ثانيا- تحديد محاور الاستبانة: على ضوء هدف الاستبانة؛ تم تحديد محاور الاستبانة على النحو الآتي:

- المحور الأول: واقع أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة، من خلال:

▪ البعد الأول: التنمية المهنية للعاملين.

▪ البعد الثاني: تمكين العاملين.

▪ البعد الثالث: تحقيق المسؤولية الاجتماعية للعاملين.

▪ البعد الرابع: تقييم أداء العاملين.

▪ البعد الخامس: توفير بيئة عمل إيجابية.

- المحور الثاني: صعوبات تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة، من خلال:

▪ البعد الأول: صعوبات إدارية.

▪ البعد الثاني: صعوبات مالية.

▪ البعد الثالث: صعوبات تنظيمية.

▪ البعد الرابع: صعوبات بشرية.

10. ثالثاً- إعداد الصورة الأولية للاستبانة: في هذه الخطوة استفاد الباحث من كل

من: التحليل النظري للدراسة الحالية للأسس النظرية للقيادة الخادمة وأداء قيادات شؤون التعليم والطلاب بالجامعات، ونتائج الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الخادمة في علاقتها بتطوير أداء قيادات شؤون التعليم والطلاب؛ لصياغة محاور الاستبانة.

11. رابعاً- تحكيم الاستبانة: قام الباحث بعرض الصورة الأولية للاستبانة على السادة المُحكِّمين (ملحق رقم 5)، لاستطلاع آرائهم في: (انتماء العبارات لكل محور- ومناسبة صياغة العبارات - وما ينبغي حذفه أو إضافته أو تعديله من العبارات - وملاءمة درجة الاستجابة على العبارات).

خامساً- الصورة النهائية للاستبانة: تمَّ تعديل عبارات الاستبانة بناءً على مقترحات المُحكِّمين وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

سادساً- صدق الاستبانة: تأكد الباحث من صدق الاستبانة من خلال صدق المحكمين من خلال اتفاق السادة المُحكِّمين على صلاحية عباراتها للهدف الذي وضعت لأجله، وانتمائها لمحاور الاستبانة، ومناسبة صياغة عباراته، ويطلق على هذا النوع من الصدق، صدق المحتوى أو الصدق المنطقي (175).

وبعد التأكد من صدق محتوى الاستبانة، قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (40) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة من كليات التربية والآداب والعلوم الزراعية والتربية الرياضية. وبناء على نتائج استجابات العينة الاستطلاعية تم حساب معامل الارتباط لبيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة. والجدول رقم (1)، و(2)، و(3) ، و(4) و(5)، توضح معامل ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد محور واقع أداء قيادات شؤون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة.

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

جدول رقم (1)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الأول مع الدرجة الكلية للمحور الأول

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.846	6	**0.896	1
**0.843	7	**0.941	2
**0.941	8	**0.849	3
**0.952	9	**0.941	4
**0.904	10	**0.902	5

** دالة عند مستوى 0.01.

جدول رقم (2)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني مع الدرجة الكلية للمحور الأول

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.941	6	**0.897	1
**0.847	7	**0.941	2
**0.841	8	**0.851	3
**0.903	9	**0.904	4
**0.845	10	**0.849	5

** دالة عند مستوي 0.01.

جدول رقم (3)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثالث مع الدرجة الكلية للمحور الأول

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.943	6	**0.927	1
**0.923	7	**0.951	2
**0.971	8	**0.960	3
**0.904	9	**0.879	4
**0.952	10	**0.884	5

** دالة عند مستوي 0.01.

جدول رقم (4)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الرابع مع الدرجة الكلية للمحور الأول

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
0.846	6	**0.846	1
**0.861	7	**0.857	2
**0.941	8	**0.908	3
0.897	9	**0.879	4
**0.904	10	**0.943	5

** دالة عند مستوي 0.01.

جدول رقم (5)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الخامس مع الدرجة الكلية للمحور الأول

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
0.846	6	**0.942	1
**0.861	7	**0.849	2
**0.941	8	**0.904	3
**0.911	9	**0.837	4
**0.906	10	**0.943	5

** دالة عند مستوي 0.01.

يتضح من الجداول أرقام (1)، و(2)، و(3)، و(4) و(5)، أن قيم معامل ارتباط عبارات أبعاد محور واقع أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة مع الدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات كل بعد مع الدرجة الكلية للمحور، وهو ما يشير إلى أن عبارات أبعاد المحور الأول تتمتع بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي.

كما توضح الجداول رقم (6)، و(7)، و(8)، و(9) معامل ارتباط بيرسون لمحور واقع صعوبات تطوير أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة.

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

جدول رقم (6)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الأول مع الدرجة الكلية للمحور الثاني

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.904	5	**0.942	1
**0.918	6	**0.951	2
**0.896	7	**0.867	3
**0.904	8	**0.904	4

**** دالة عند مستوي 0.01.**

جدول رقم (7)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني مع الدرجة الكلية للمحور الثاني

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.941	4	**0.941	1
**0.952	5	**0.896	2
**0.952	6	**0.868	3

**** دالة عند مستوي 0.01.**

جدول رقم (8)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثالث مع الدرجة الكلية للمحور الثاني

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.867	5	**0.849	1
**0.869	6	**0.902	2
**0.902	7	**0.815	3
**0.884	8	**0.903	4

**** دالة عند مستوي 0.01.**

جدول رقم (9)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الرابع مع الدرجة الكلية للمحور الثاني

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
0.902 **	5	0.904 **	1
0.868 **	6	0.849 **	2
0.884 **	7	0.952 **	3
0.942 **	8	0.941 **	4

** دالة عند مستوي 0.01.

يتضح من الجداول أرقام (6) ، و(7) ، و(8) ، و(9) أن قيم معامل ارتباط عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني. ومما سبق، يتضح اتساق عبارات وأبعاد استبانة واقع أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة، وتحديد الصعوبات لعينة استطلاعية تكونت من (40) فرداً، وبناء عليه فإن أداة الاستبانة صالحة للتطبيق على أفراد الدراسة. **سابعا- ثبات الاستبانة:** للتأكد من ثبات الأداة استخدم الباحث معامل ألفا كرو نباخ للتأكد من الثبات الكلي: لمحاور وأبعاد أداة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (01).

جدول رقم (10)

حساب الثبات لمحاور أداة الدراسة وللأداة ككل

إعادة التطبيق	معاملات ألفا كرو نباخ	عدد الفقرات	الأبعاد	المحور
0.901	0.821	10	التنمية المهنية للعاملين	واقع أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة
0.874	0.804	10	تمكين العاملين	
0.662	0.833	10	تحقيق المسؤولية الاجتماعية للعاملين	
0.861	0.804	10	تقييم أداء العاملين	
0.811	0.821	10	توفير بيئة عمل إيجابية	
0.946	0.841	50	معامل الثبات العام للمحور الأول	
إعادة	معاملات ألفا كرو	عدد الفقرات	الأبعاد	المحور

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

إعادة التطبيق	معاملات ألفا كرو نباخ	عدد الفقرات	الابعاد	المحور
التطبيق	نباخ			
0.903	0.841	8	صعوبات إدارية	صعوبات تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة
0.901	0.787	6	صعوبات مالية	
0.629	0.803	8	صعوبات تنظيمية	
0.648	0.795	8	صعوبات بشرية	
0.859	0.838	30	معامل الثبات العام للمحور الثاني	
0.918	0.851	80	معامل الثبات العام للأداة ككل	

يتضح من الجدول (10) أن معاملات ألفا كرونباخ تراوحت لأبعاد المحور الأول ما بين (0.803 ، 0.841)، كما بلغت للمحور الأول كاملاً (0.841)، بينما تراوحت معامل ألفا كرونباخ تراوحت لأبعاد المحور الثاني ما بين (0.787، 0.841) ، كما بلغت للمحور الثاني كاملاً (0.838)، وبلغ لأداة الدراسة ككل (0.851) وهذه القيم تعطي مؤشراً إيجابياً نحو استخدام الأداة، وموثوقية البيانات التي يتم جمعها من خلالها، بما يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

ثامنا- تحديد مجتمع الدراسة

تمثل المجتمع الأصل للدراسة الحالية في جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين بإدارات شئون التعليم والطلاب ببعض كليات جامعة العريش، وعددهم (389) فرداً، كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (11)

تحديد المجتمع الأصل لعينة الدراسة

مجموع	الوظيفة		الكلية
	إداري بإدارات شئون التعليم والطلاب	عضو هيئة تدريس	
92	8	84	التربية
92	7	85	العلوم الزراعية البيئية
60	4	56	العلوم
51	9	42	الآداب

مجموع	الوظيفة		الكلية
	إداري بإدارات شئون التعليم والطلاب	عضو هيئة تدريس	
17	5	12	التجارة
5	3	2	الاقتصاد المنزلي
9	3	6	الاستزراع السمكي والمصايد البحرية
63	5	58	التربية الرياضية
389	44	345	الإجمالي

المصدر: انظر :

جامعة العريش. (2023). بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات الجامعة حتى يناير 2023/2022م. الإدارة العامة لشئون هيئة التدريس.

- جامعة العريش. (2023). بيان بأعداد أعداد العاملين (الإداريين) بإدارات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش حتى العام الجامعي 2023/2022م، الإدارة العامة لشئون التعليم والطلاب.

تاسعا- اختيار عينة الدراسة

توضح الجدول (12) توزيع العينة بحسب متغيرات الكلية والوظيفة والنوع.

جدول (12)

توزيع عينة الدراسة طبقاً لمتغيرات الدراسة (الكلية والوظيفة والجنس)

نسبة العينة لمجتمع الدراسة (%)	إجمالي مجتمع الأصل	الجنس			الوظيفة			الكلية
		مجموع	أنثى	ذكر	مجموع	إداري بإدارات شئون التعليم والطلاب	عضو هيئة تدريس باللجان المنبثقة	
50.00	92	46	19	27	46	8	38	التربية
53.26	92	49	34	15	49	7	42	العلوم الزراعية البيئية

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

نسبة العينة لمجتمع الدراسة (%)	إجمالي مجتمع الأصل	الجنس			الوظيفة			الكلية
		مجموع	أنثى	ذكر	مجموع	إداري بإدارات شئون التعليم والطلاب	عضو هيئة تدريس باللجان المنبثقة	
60.00	60	36	26	10	36	4	32	العلوم
72.55	51	37	22	15	37	9	28	الآداب
88.24	17	15	9	6	15	5	10	التجارة
100.00	5	5	3	2	5	3	2	الاقتصاد المنزلي
100.00	9	9	5	4	9	3	6	الاستزراع السمكي والمصايد البحرية
69.84	63	44	16	28	44	5	39	التربية الرياضية
61.95	389	241	134	107	241	44	197	الإجمالي

يوضح جدول (12) وصفا لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات: الكلية والوظيفة والجنس، حيث تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس من أعضاء هيئة اللجان المنبثقة، والإداريين بإدارات شئون التعليم والطلاب ببعض كليات الجامعة، حيث بلغ عددهم (241) فرداً، بنسبة 61.95%، أجابوا جميعهم على الاستبانة.

تاسعاً - إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية

لتسهيل تفسير نتائج الدراسة، تم توزيع الإجابات في محوري الاستبانة، حيث تم إعطاء أربعة أوزان للبدائل الربعة: (عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، حيث تأخذ هذه البدائل الأوزان الآتية على التوالي: (1،2،3،4)، وتم تحويل درجة كل مستجيب أو مستجيبة على بُعد أو محور من محاور الاستبانة إلى 4 درجات لكل بُعد أو محور، وذلك عن طريق القسمة على عدد عبارات البُعد أو المحور، وبعد ذلك تم

تصنيف تلك الإجابات إلى أربعة مستويات أو فئات متساوية في المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر وزن} - \text{أقل وزن}) \div \text{عدد بدائل الأداة} (4-1) \div 4 = \frac{3}{4} = 0.75$$

، لنحصل على التصنيف الموضح بالجدول التالي:

جدول (13)

توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في الاستبانة

الفئة	مدى المتوسطات	درجة الأداء أو الصعوبة
الأولى	من 3.26 إلى 4.00	عالية
الثانية	من 2.51 إلى 3.25	متوسطة
الثالثة	من 1.76 إلى 2.50	منخفضة
الرابعة	من 1.00 إلى 1.75	منخفضة جدا

عاشراً- المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة باستخدام معامل الارتباط بيرسون.
- التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ.
- التعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه المحاور الرئيسية والتي تتضمنها أداة الدراسة من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية.
- حساب المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) Weighted Mean، للتعرف على متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي وزني.
- حساب المتوسط الحسابي Mean، للتعرف على مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

- حساب الانحراف المعياري Standard Deviation، للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، حيث يوضح الانحراف المعياري، مقدار التشتت في استجابات افراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.
- حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس/ الوظيفة /الكلية)، باستخدام اختبار(ت) T- test، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).
- تحديد اتجاهات الدلالة الإحصائية، باستخدام اختبار بونفيروني للمقارنات البعدية Test Bonferroni.

حادي عشر - نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

فيما يلي عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، على النحو الآتي:

المحور الأول- واقع أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد وعبارات المحور الأول (واقع أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة)، والمكونة من خمسة مجالات (التنمية المهنية للعاملين - تمكين العاملين - تحقيق المسؤولية الاجتماعية للعاملين - تقييم أداء العاملين - توفير بيئة عمل إيجابية).

ويوضح الجدول رقم (14) متوسطات الأبعاد الخمسة لمحور واقع أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة. وترتيبها:

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيبها تنازلياً لأبعاد المحور الأول (ن = 241)

الترتيب	درجة الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	المحور
متوسطة	1	0.30	2.76	التنمية المهنية للعاملين	الأول
منخفضة	4	0.38	2.25	تمكين العاملين	
متوسطة	2	0.35	2.56	تحقيق المسؤولية الاجتماعية للعاملين	
منخفضة	5	0.43	2.23	تقييم أداء العاملين	
منخفضة	3	0.45	2.33	توفير بيئة عمل إيجابية	
منخفضة		0.24	2.43	الإجمالي	

بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع أبعاد المحور الأول 2.43 من 4 ، ويعني هذا أن درجة أداء قيادات شؤون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة منخفضة، من وجهة نظر عينة الدراسة؛ إذ حصلوا بعداً: "التنمية المهنية للعاملين - تحقيق المسؤولية الاجتماعية للعاملين"، على درجة استجابة متوسطة في حين جاءت بقية الأبعاد بدرجة أداء منخفضة. وتشير هذه النتيجة إلى أن قيادات شؤون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة لا يرقى إلى درجة أداء عالية، وهي الدرجة المأمول أن تتحقق في قطاع شؤون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها، والدور الذي يمكن أن تسهم به في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بسيناء. كما يعكس هذه النتيجة درجة التفاوت بينهم في الاستجابة ليغلب على أبعاد: "تمكين العاملين - تقييم أداء العاملين - توفير بيئة عمل إيجابية"، درجة أداء منخفضة، وهو ما يؤكد حقيقة أن ما يتم تطبيقه من ممارسات قيادات شؤون التعليم والطلاب، يميل ليكون مجرد اجتهادات ومبادرات أكثر من كونها اتجاهاً مؤسسياً. وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع نتائج دراسة (محمود وعمر، 2018)، التي أشارت إلى أن درجة ممارسة خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية في جامعة تكريت من وجهة نظر عدد من الملاكات التدريسية في تلك الجامعة، جاءت بمستوى متوسط في الجامعة لدى عينة الدراسة⁽¹⁷⁶⁾. كما تختلف مع نتائج دراسة (الصباغ، وشيخ السوق،

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة (2020)، والتي أكدت نتائجها انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية محل الدراسة حيث يرى (45.5%) فقط من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة، أنه يتم ممارسة القيادة الخادمة بتلك الجامعات وهي نسبة منخفضة، فضلا عن (34.4%) من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات يرون أنه لا يوجد ممارسة للقيادة الخادمة، والباقي وهم يمثلون (20.1%) من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات لا يدركون مفهوم القيادة الخادمة(177).

وفيما يلي استعراض نتائج كل بعد من أبعاد المحور الأول على النحو التالي:

البعد الأول - التنمية المهنية للعاملين

يوضح الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على عبارات البعد الأول: التنمية المهنية للعاملين من المحور الأول.

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على عبارات البعد الأول: التنمية المهنية للعاملين من المحور الأول.

الترتيب	درجة الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
4	متوسطة	0.63	2.75	1. يُخصص وقتًا كافيًا للتنشئة التنظيمية للعاملين الجدد بشئون الطلاب.
2	متوسطة	0.74	2.82	2. تكلف العاملين بأعمال تتناسب مع قدراتهم وامكانياتهم، تجنبًا لتعرضهم للاحتراق الوظيفي.
3	متوسطة	0.66	2.80	3. تحفز العاملين على متابعة كل ما هو جديد في مجال عملهم بشئون الطلاب.
1	متوسطة	0.63	2.93	4. تعمل على اشباع حاجات العاملين ورغباتهم في ظل إمكانات الجامعة وأهدافها.
4 مكرر	متوسطة	0.68	2.75	5. تساهم في رفع جودة أداء العاملين بشئون الطلاب من خلال توفير برامج للتنمية المهنية.
7	متوسطة	0.86	2.61	6. تضع خطة لتحسين أداء قطاع شئون الطلاب وإداراته بالجامعة.
6	متوسطة	0.69	2.71	7. توفر نظام حوافز تقدم مقابل جهود العاملين المتميزين لتقديرهم في تقديم الخدمات الطلابية.
3 مكرر	متوسطة	0.72	2.80	8. تقوم بتبادل الزيارات بين إدارات شئون الطلاب بالجامعة للاستفادة من خبراتها.

الترتيب	درجة الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
5	متوسطة	0.73	2.72	9. تقدم برامج لتنمية المهارات المناسبة للعمل الطلابي التي تتناسب مع متطلبات العصر.
8	متوسطة	0.76	2.69	10. تحدد الدورات التدريبية للعاملين بحسب احتياجاتهم والأولويات في مجال العمل الطلابي.
متوسطة		0.30	2.76	المتوسط العام للبعد

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التنمية المهنية للعاملين من خلال استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت 2,76، مما يعني أن درجة تحققها في الواقع جاء متوسطاً، كما تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بُعد التنمية المهنية للعاملين ما بين (2,61: 2,93).

كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

1 - الفقرة رقم (4)، والتي تنص: "تعمل على إشباع حاجات العاملين ورغباتهم في ظل إمكانات الجامعة وأهدافها"، بمتوسط حسابي (2.93)، وهي متحققة بدرجة متوسطة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى قناعة عينة الدراسة بحرص قيادات شؤون التعليم والطلاب بجامعة العريش واهتمامهم بالعاملين وتلبية احتياجاتهم، تماشياً مع أهداف الجامعة وإمكاناتها المتاحة، بغرض تجويد العمل بهذا القطاع المهم بالجامعة، ومن ثم تحقيق رؤية القيادة العليا بالجامعة في ضمان جودة أداء العاملين، ومن ثم تحقيق رؤية ورسالة الجامعة في هذا الشأن. كما تعد هذه النتيجة إشارة قوية على الوعي لدى قيادات شؤون التعليم والطلاب في كون الاهتمام برغبات العاملين المنطلق الرئيس لأية جهود تستهدف التحسين. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (العودة، 2018)، التي أشارت لأهمية توفر الرؤية عند القائد في بناء القيم المشتركة والتي يشاركه الآخرون فيها، من العوامل الملهمة لتحقيق فاعلية الولاء التنظيمي، وذلك من خلال بث روح الفريق الواحد بين تابعيه، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة، والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها، والعمل على إنجاز أهدافها، وإشباع حاجات العاملين، وتزويدهم

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة بالقوة للتغلب على المعوقات، التي تحول دون إشباع تلك الحاجات، وبناء علاقات طيبة مع العاملين(178).

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة منخفضة:

1 - الفقرة رقم (6) ونصها: "تضع خطة لتحسين أداء قطاع شئون الطلاب وإدارته بالجامعة"، بمتوسط حسابي (2.61)، وهي متحققة بدرجة متوسطة. ويرجع الباحث هذه النتيجة لضعف اهتمام قيادات شئون التعليم والطلاب بالجامعة بوضع خطة لتحسين أداء قطاع شئون التعليم والطلاب وإدارته بكليات الجامعة من خلال قيام مركز ضمان الجودة بالجامعة والذي يقوم بجهود متواضعة لوضع خطط التحسين لمختلف قطاعات الجامعة وفي مقدمتها قطاع شئون التعليم والطلاب. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العولقي، 2018)، التي أشارت لأهمية الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة حياة العمل، من خلال المساهمة في صياغة السياسات والخطط الفعالة لتحسين أداء القيادة، مما يؤثر على تحسين جودة حياة العمل للعاملين بالمؤسسة، وبالتالي زيادة معدلات الأداء والإنتاجية وتقديم خدمات بجودة عالية وتحسين الكفاءة والفاعلية للمؤسسة مما يعود على زيادة رفاية المجتمع ككل(179).

البعد الثاني - تمكين العاملين

يوضح الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على عبارات البعد الثاني: تمكين العاملين من المحور الأول.

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على عبارات البعد الثاني تمكين العاملين من المحور الأول.

الترتيب	درجة الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
4	منخفضة	0.83	2.34	1. تمنح العاملين السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء أدوارهم الإدارية بشئون الطلاب
8	منخفضة	0.83	2.17	2. تعزز قدرات العاملين من خلال تمكينهم إدارياً بهدف تعلمهم وحل المشكلات.

1	منخفضة	0.82	2.45	3. تشارك العاملين بالمستويات كافة في عملية تخطيط العمل الطلابي وتحسين جودته.
8 مكرر	منخفضة	0.81	2.17	4. تطور قدرات العاملين بشئون الطلاب على التعلم والإنجاز.
9	منخفضة	0.81	1.90	5. تفوض السلطات للعاملين لتخفيف شدة العمل على المديرين المباشرين.
2	منخفضة	0.76	2.37	6. تحفز العاملين على العمل بروح الفريق والمشاركة بالأعمال الموكلة إليهم.
3	منخفضة	0.76	2.36	7. توزع الأدوار القيادية على العاملين ذوي الكفاءات بشفاافية وعدالة.
5	منخفضة	0.84	2.28	8. تشارك العاملين والطلاب في توزيع موارد قطاع شئون التعليم والطلاب لدعم الأنشطة الطلابية
6	منخفضة	0.81	2.27	9. تشرك العاملين في صنع القرارات ذات الصلة بالعمل الطلابي بشكل مستدام.
7	منخفضة	0.81	2.21	10. تشارك العاملين بشئون الطلاب في تقييم الوضع الراهن لإدارتهم بما يحقق التفرد بين إدارات بالجامعة.
منخفضة		0.38	2.25	المتوسط العام للتبع

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد تمكين العاملين من خلال استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت 2,25، مما يعني أن درجة تحققها في الواقع جاء منخفضاً. كما تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بُعد تمكين العاملين ما بين (1,90: 2,45).

كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

1 - الفقرة رقم (3) ونصها: "تشارك العاملين بالمستويات كافة في عملية تخطيط العمل الطلابي وتحسين جودته"، بمتوسط حسابي (2,45)، وهي متحققة بدرجة منخفضة. ويرجع الباحث هذه النتيجة لضعف إمام قيادات شئون التعليم والطلاب بالجامعة بمهارات إشراك العاملين بمختلف المستويات في تخطيط العمل الطلابي وتحسين جودته، كما تعكس هذه النتيجة قلة الحرص من قيادات شئون التعليم والطلاب بتحقيق الشراكات للعاملين في العمل الطلابي، والذي يتطلب تفويض كثير من السلطات

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة والمسئوليات الخاصة بالقيادات للعاملين بغرض تحسين جودة العمل بقطاع شئون التعليم والطلاب. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو العز وآخرون، 2022)، التي أشارت إلى أن الجامعات في حاجة إلى تطبيق التمكين حتى تنجح في الاستثمار الأمثل لجميع مواردها المتاحة، خاصة الموارد البشرية، وإطلاق القدرات الإبداعية للعاملين بها للمشاركة، لكي يشعروا بمزيد من الرضا الوظيفي والانتماء إليها، كما أنها في حاجة إلى تخفيض عدد المستويات الإدارية في هياكلها التنظيمية، بحيث تضمن سرعة اتخاذ القرارات من ناحية، وضمان تنفيذها على الصورة المطلوبة من جهة أخرى (180)، وهو ما ينعكس بالإيجاب على تخطيط العمل الطلابي وتحسين جودته.

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة منخفضة:

1 - الفقرة رقم (5) ونصها: " تفوض السلطات للعاملين لتخفيف شدة العمل على المديرين المباشرين "، بمتوسط حسابي (1.90)، وهي متحققة بدرجة منخفضة. وتعكس هذه النتيجة ضعف اهتمام قيادات شئون التعليم والطلاب على اختلاف مستوياتهم بتفويض سلطاتهم للعاملين بهذا القطاع المهم في الجامعة - كجامعة ناشئة - وهوما يمكن إرجاعه إلى اعتماد آلية تكليف قيادات شئون التعليم سواء نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب ووكلاء الكليات لشئون التعليم والطلاب، تعتمد على آلية التكليف لمدة عام كقائم، وهو ما يمثل عائقاً أمام تلك القيادات - من وجهة نظر الباحث - نحو تطوير قدرات العاملين وتقييمها دورياً. وتتفق النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (أبو العز وآخرون، 2022) التي أشارت إلى أن عملية تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية أصبحت ضرورة لا خياراً ، فلن تستطيع الجامعات المصرية وقياداتها - مواجهة هذه المنافسة الشرسة، إلا بتمكين أعضاء هيئتها التدريسية والعاملين ومنحهم السلطات والصلاحيات اللازمة ودعمهم مالياً ومهنياً بما يوفر بيئة العمل المناسبة لرفع قدرتها التنافسية وتحسين أدائها وتجويد مخرجاتها للحصول على مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية (181).

البعد الثالث - تحقيق المسؤولية الاجتماعية للعاملين

يوضح الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على عبارات البعد الثالث: تحقيق المسؤولية الاجتماعية للعاملين من المحور الأول.

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على عبارات البعد الثالث تحقيق المسؤولية الاجتماعية للعاملين من المحور الأول.

الترتيب	درجة الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
9	منخفضة	0.91	2.27	1. تعمل على زيادة البرامج المعدة لهيئة العاملين لممارسة مسؤوليتهم الاجتماعية تجاه الطلاب.
10	منخفضة	0.89	2.15	2. تعيد النظر في سياساتها لتطويرها بما يتناسب مع مسؤوليتها تجاه المجتمع المحيط بالجامعة.
3	متوسطة	0.72	2.74	3. تحفز العاملين بشئون الطلاب بالجامعة على التطوع لأيام تخصص لخدمة المجتمع المحلي.
6	متوسطة	0.83	2.56	4. تبرز ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الحياة المهنية للعاملين بالجامعة.
4	متوسطة	0.96	2.63	5. تُعد كوادراً خاصة من العاملين للقيام بمهام المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.
2	متوسطة	0.76	2.84	6. توفر بوابات للمشاركة العامة للعاملين بشئون الطلاب بالجامعة في خدمة المجتمع المحلي.
7	منخفضة	0.91	2.47	7. توفر فرصاً للعاملين بشئون الطلاب بالجامعة لتطوير مهاراتهم الشخصية للنجاح في العمل الاجتماعي.
1	متوسطة	0.77	2.92	8. تعقد شراكات استراتيجية لربط العاملين بشئون الطلاب بمؤسسات المجتمع المدني.
8	منخفضة	0.85	2.41	9. تتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني في تنمية المهارات الاجتماعية للعاملين بها.
5	متوسطة	0.81	2.59	10. تفتح منصات مستدامة لدعم الأنشطة الاجتماعية لدى العاملين بشئون الطلاب بالجامعة.
	متوسطة	0.34	2.56	المتوسط العام للبعد

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد المسؤولية الاجتماعية للعاملين من خلال استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت 2,56، مما يعني أن درجة تحققها في الواقع جاء متوسطاً، كما تراوح المتوسط الحسابي

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة
لعبارات بُعد التنمية المهنية للعاملين ما بين (2,15: 2,92). كما يتضح من الجدول
السابق أن أعلى فقرة:

1 - الفقرة رقم (8) ونصها: "تعقد شراكات استراتيجية لربط العاملين بشئون
الطلاب بمؤسسات المجتمع المدني"، بمتوسط حسابي (2.92) ، وهي متحققة بدرجة
متوسطة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى حرص قيادات جامعة العريش بصفة عامة
وشئون التعليم والطلاب بصفة خاصة في تعظيم الجانب الاجتماعي للجامعة في خدمة
المجتمع بشكل عام والمجتمع السيناوي بشكل خاص، وما يتسم به من شيوع النظام القبلي
في إدارة العلاقات بين الجامعة ومجتمعها وما ينعكس في بناء الكوادر سواء على
مستوى أعضاء هيئة التدريس أم العاملين بقطاع شئون التعليم والطلاب، ومن ثم تأكيدها
للبعد المجتمعي في عملياتها وخدماتها. كما يمكن إرجاع هذه الدرجة من الاستجابة
المتوسطة إلى خلفية القيادة العليا للجامعة، وخلفيته السابقة في إدارة مجال قطاع خدمة
المجتمع وتنمية البيئة- وحرصه على دمج البعد المجتمعي والمسئولية الاجتماعية وبناء
الشراكات مع مختلف مؤسسات المجتمع المدني، وهو ما أدى لتصدر اهتمام القيادات
بالجامعة على مختلف مستوياتها. وتتفق هذه النتيجة مع رؤية دراسة (الحاجي، 2017)،
التي أشارت لأهمية تبني القيادات بالجامعات لرؤية استراتيجية نحو المسئولية الاجتماعية
من خلال التركيز على البرامج والمشروعات التي تهدف إلى تنمية الشراكة المجتمعية
وتعزيز دورها في لقاء الضوء على أهم المستودعات التي تعكس المسئولية مجال
المسئولية المجتمعية وتعزز دورها في هذا المجال، وإلقاء الضوء على العوامل التي
تؤدي لنجاح الجامعات في تأدية دورها المنوط بها تجاه المجتمع والتركيز على العوامل
المساعدة على إنجاز دور الجامعة في أداء دورها المجتمعي ومسؤولياتها
المجتمعية وفي مقدمتها: الشراكة بين الجامعة والحكومات والقطاع الخاص
ورجال الأعمال والمجتمع المدني، وأن تكون للجامعة برامج وأنشطة فعلية
تعكس مسؤولياتها المجتمعية تجاه المجتمع وقطاعاته المختلفة (182).

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة منخفضة:

1 - الفقرة رقم (2) ونصها: " تعيد النظر في سياساتها لتطويرها بما يتناسب مع مسؤوليتها تجاه المجتمع المحيط بالجامعة "، بمتوسط حسابي (2.15) ، وهي متحققة بدرجة منخفضة. وتعكس هذه النتيجة قناعة عينة الدراسة بقلة الدافع والحرص لدي قيادات شئون التعليم والطلاب على قبول المراجعات والتقييمات من مختلف المستفيدين من خدماتها، في تقييم سياساتها نحو المجتمع وتهيئة مناخ جامعي داعم لممارسة مسؤولياتهم المجتمعية من خلال خدماتهم التي يقدمونها أو يتلقونها، ومن ثم القيام بإعادة النظر في هذه السياسات بما يحقق مسؤوليتها تجاه المجتمع المحيط بالجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(شقواره،2012)، التي أشارت زيادة الوعي وبناء الكفاءة للمسؤولية الاجتماعية وتحديد اتجاه الجامعة بالنسبة لهذه المسؤولية، والتواصل مع الأطراف المعنية وعقد الاجتماعات الحوارات معها والإمداد بالمعلومات وتحفيز العاملين والطلبة وإشراكهم، ومقارنة المستوى، من خلال الاهتمام بتعزيز المسؤولية الاجتماعية للجامعات وقياداتها من خلال إعداد الكوادر المتخصصة بذلك(183).

البعد الرابع - تقييم أداء العاملين

يوضح الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على عبارات البعد الرابع: تقييم أداء العاملين من المحور الأول.

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على عبارات البعد الرابع: تقييم أداء العاملين من المحور الأول.

الترتيب	درجة الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
7	منخفضة	0.87	2.12	1. تمنح فرصة المشاركة لمختلف المستفيدين من خدماتها لتطوير برامجها التدريبية.
9	منخفضة	0.85	2.10	2. تستعين أفكار العاملين ومقترحاتهم المتعلقة بإدارة شئون الطلاب.
5	منخفضة	0.85	2.16	3. تستفيد من آراء العاملين لتحسين الخدمات

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

المقدمة للطلاب.				
2	متوسطة	0.77	2.51	4. تزود العاملين بالتغذية الراجعة حول قدراتهم في العمل الطلابي.
4	منخفضة	0.80	2.34	5. تشارك العاملين بالمستويات الإدارية بالكلية في عملية تحسين جودة الخدمات الطلابية.
1	متوسطة	0.71	2.61	6. تلتزم بتنفيذ نتائج تقييم المستفيدين لأداء العاملين لتحسينه.
10	منخفضة	0.86	1.88	7. تعتمد على معايير علمية لتقييم أداء العاملين بالجامعة تجاه العمل الطلابي.
8	منخفضة	0.85	2.11	8. تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالجامعة من خلال التقييم الدوري لأدائهم.
6	منخفضة	0.84	2.13	9. تضمن نتائج تقييم المستفيدين لأداء العاملين في خطط العمل الجامعي.
3	منخفضة	0.83	2.39	10. توفر نظام للمحاسبية والحوكمة لتحسين أداء العاملين بشئون الطلاب بالجامعة.
	منخفضة	0.43	2.23	المتوسط العام للبعد

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد تقييم أداء العاملين من خلال استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت 2,23، مما يعني أن درجة تحققها في الواقع جاء منخفضاً. كما تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بُعد تقييم أداء العاملين ما بين (1,88: 2,61). كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

1 - الفقرة رقم (6) ونصها: " تلتزم بتنفيذ نتائج تقييم المستفيدين لأداء العاملين لتحسينه"، بمتوسط حسابي (2.61) ، وهي متحققة بدرجة متوسطة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى حرص قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش، وتبنيها للمراجعة الدورية لأداء العاملين ووضع سياسات للتقييم الدوري لرؤية ورسالة الجامعة والتغذية الراجعة حول مخرجات قطاع شئون التعليم والطلاب بالجامعة والاهتمام بتنفيذ نتائج تقييم المستفيدين، ومن ثم استخدام هذه المؤشرات في التخطيط المستقبلي وعمليات التحسين المستهدفة لهذا القطاع. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحمداني

وآخرون، 2020)، التي أشارت لأهمية قيام الجامعات بتعزيز نظام التغذية الراجعة لتطوير أداء الأفراد العاملين فيها(184).

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة منخفضة:

1 - الفقرة رقم (7) ونصها: "تعتمد على معايير علمية لتقييم أداء العاملين بالجامعة تجاه العمل الطلابي"، بمتوسط حسابي (1.88)، وهي متحققة بدرجة منخفضة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى قلة حرص قيادات شؤون التعليم والطلاب بالجامعية على تبني معايير علمية لتقييم أداء العاملين، الأمر الذي يترتب عليه ضعف الاستفادة من التغذية الراجعة في الوقت والشكل المناسب. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (أحمد، 2019)، التي أكدت قصور معايير ونظم لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي ضمانا للجودة الشاملة، غياب نظام فعال لقياس رأي المستفيدين عن جودة الخدمة التعليمية، ضعف آليات تقويم الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى غياب خطة موثقة للتقويم الشامل والمستمر للفعالية التعليمية(185).

البعد الخامس - توفير بيئة عمل إيجابية

يوضح الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على عبارات البعد الخامس: توفير بيئة عمل إيجابية من المحور الأول.

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على عبارات البعد الخامس توفير بيئة عمل إيجابية من المحور الأول.

الترتيب	درجة الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
9	منخفضة	0.85	1.92	1. تشارك جميع العاملين في تحسين بيئة العمل الطلابي.
8	منخفضة	0.84	2.01	2. توفر ظروف عمل مناسبة لتطوير قدرات العاملين داخل إدارات شؤون الطلاب.
5	منخفضة	0.85	2.23	3. تهيئة الظروف المادية لتطبيق نماذج محاكاة تضمن جاهزية العاملين للعمل الطلابي.
3	منخفضة	0.76	2.46	4. توفر نظام حوافز يساعد على زيادة أداء العاملين.

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

3 مكرر	منخفضة	0.77	2.46	5. تعمل على تهيئة البيئة المناسبة لمساعدة العاملين على التكيف مع التغييرات المجتمعية.
2	متوسطة	0.77	2.71	6. توفر البيئة المناسبة لاستقطاب الكفاءات المتميزة من العاملين والقادرة على الإبداع.
1	متوسطة	0.76	2.79	7. تقبل مقترحات العاملين لديها حول تطوير بيئة العمل الطلابي بالجامعة.
4	منخفضة	1.04	2.34	8. تصيغ رؤية مشتركة تتضمن وجود بيئة عمل مناسبة للعمل الطلابي.
7	منخفضة	0.95	2.17	9. تعقد اجتماعات لمناقشة علاقة الأوضاع المستقبلية للعاملين ببيئة العمل ومستجداته.
6	منخفضة	0.96	2.22	10. تتخلي عن استراتيجيات العمل غير الفعالة، التي تستهلك موارد البيئة الجامعية.
	منخفضة	0.45	2.33	المتوسط العام للبعد

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد توفير بيئة عمل إيجابية من خلال استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت 2,33، مما يعني أن درجة تحققها في الواقع جاء منخفضاً، كما تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بعد توفير بيئة عمل إيجابية ما بين (2,01 : 2,79). كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

1 - الفقرة رقم (7) ونصها: "تقبل مقترحات العاملين لديها حول تطوير بيئة العمل الطلابي بالجامعة"، بمتوسط حسابي (2.79)، وهي متحققة بدرجة متوسطة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى حرص قيادات شئون التعليم والطلاب بالجامعة على القيام بعمليات التقويم والمتابعة، الأمر الذي يترتب عليه الاستفادة من التغذية الراجعة وما تتطوى عليه من مقترحات في الوقت والشكل المناسب.

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة منخفضة:

1 - الفقرة رقم (1) ونصها: "تشارك جميع العاملين في تحسين بيئة العمل الطلابي"، بمتوسط حسابي (1.92)، وهي متحققة بدرجة منخفضة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى ضعف اهتمام قيادات شئون التعليم والطلاب بالجامعة على مشاركة العاملين في تحسين بيئة العمل الطلابي، واعتباره إطار مهم لأولويات العمل الطلابي بالجامعة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته دراسة (أبو العز وآخرون، 2022)، التي أشارت لأهمية تمكين العاملين وإطلاق قدراتهم الإبداعية في العمل الجامعي (186).

المحور الثاني- صعوبات تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد وعبارات المحور الثاني (صعوبات تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة)، والمكون من أربعة مجالات (صعوبات إدارية- صعوبات مالية- صعوبات تنظيمية- صعوبات بشرية).

ويوضح الجدول رقم (20) متوسطات الأبعاد الأربعة لمحور صعوبات تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة. وترتيبها:

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيبها تنازلياً لأبعاد المحور الثاني (ن = 241)

الترتيب	درجة الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	المحور
متوسطة	1	0.47	2.55	صعوبات إدارية	الثاني
منخفضة	3	0.45	2.50	صعوبات مالية	
متوسطة	2	0.45	2.54	صعوبات تنظيمية	
منخفضة	4	0.54	2.18	صعوبات بشرية	
منخفضة			2.44	الإجمالي	

بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع أبعاد المحور الثاني 2.44 من 4 ، ويعني هذا أن درجة صعوبات تطوير أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة منخفضة وهي أقرب إلى المتوسطة، من وجهة نظر عينة الدراسة؛ إذ حصل بعداً: " صعوبات إدارية - صعوبات تنظيمية"، على درجة أداء متوسطة، كما حصل بعداً: " صعوبات مالية - صعوبات بشرية"، على درجة أداء منخفضة. وتشير هذه

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

النتيجة إلى أن صعوبات تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة لا ترقى إلى درجة أداء عالية، وهي مؤشرا على إمكانية نجاح جهود التحسين في قطاع شئون التعليم والطلاب. وتتفق هذه النتيجة كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطويل، 2022)، التي أشارت إلى مجموعة من التحديات - إدارية ومالية وتنظيمية وبشرية - التي تواجهها القيادات الجامعية في القرن الحادي والعشرين، مثل قلة استشارة الكادر الإداري في تحميل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات للإدارة، وكذلك قلة استشارة الكادر الإداري في تحسين البيئة الداخلية وتحديد نقاط الضعف والقوة للإدارة، إضافة إلى قصور في إعداد الخطط المستقبلية للجهة الإدارية، ضعف البرامج التدريبية لتطوير المهارات القيادية عند أفراد الكادر الإداري، وكذلك قلة الحوافز المادية والمعنوية للكادر الإداري لمن يمارس دورا قياديا في الجهة الإدارية، إضافة إلى ميل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة إلى المركزية (187). وعلى هذا يمكن القول أن هناك حاجة ملحة في لقيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش، لأن تبذل جهودا حثيثة للتغلب على الصعوبات التي تواجههم، سواء ما يتعلق منها بالجوانب البشرية، والإدارية، والتنظيمية، والمالية.

وفيما يلي استعراض نتائج كل بعد على حدة:

البعد الأول - صعوبات إدارية

يوضح الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على عبارات البعد الأول: صعوبات إدارية من المحور الثاني.

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على عبارات البعد الأول
صعوبات إدارية من المحور الثاني.

الترتيب	درجة الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
2	متوسطة	0.65	2.69	1. ندرة وجود فلسفة لإدارة شئون التعليم والطلاب تشتق منها الأهداف بطريقة صحيحة
5	متوسطة	0.79	2.63	2. تزايد العبء الإداري على العاملين بإدارة شئون التعليم والطلاب بما يؤثر على عملهم.
6	منخفضة	0.86	2.49	3. نقص الخبرة الإدارية لدى غالبية العاملين بإدارة شئون التعليم والطلاب
4	متوسطة	0.86	2.64	4. ضعف التكامل بين الوحدات الإدارية ووحدة شئون التعليم والطلاب داخل الكلية

الترتيب	درجة الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
3	متوسطة	0.80	2.67	5. صعوبة قياس نتائج الأداء المستهدفة للعاملين بإدارة شؤون التعليم والطلاب بالكلية
1	متوسطة	0.79	2.78	6. ضعف قنوات الاتصال بين إدارة شؤون التعليم والطلاب ومختلف الأقسام الأكاديمية بالكلية
7	منخفضة	0.87	2.27	7. تداخل المهام والاختصاصات بالوصف الوظيفي للعاملين بشؤون التعليم والطلاب
8	منخفضة	0.80	2.19	8. قصور دعم القيادة العليا لشؤون التعليم والطلاب للعمل المؤسسي القائم على فرق العمل.
متوسطة		0.47	2.55	المتوسط العام للبعد

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد صعوبات إدارية من خلال استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت 2,55، مما يعني أن درجة تحققها في الواقع جاء متوسطا، كما تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بُعد صعوبات إدارية ما بين (2,19: 2,78). كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

1 - الفقرة رقم (6) ونصها: "ضعف قنوات الاتصال بين إدارة شؤون التعليم والطلاب ومختلف الأقسام الأكاديمية بالكلية"، بمتوسط حسابي (2.78)، وهي متحققة بدرجة متوسطة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى الفجوة التنظيمية داخل الكليات من جهة وبين الكليات والجامعة من جهة أخرى. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (أحمد، 2023)، التي أشارت لأهمية الاتصال ومنح القيادات للعاملين الفرص للاستقلالية في أداء العمل وصنع القرارات وتجريب أفكار جديدة، وتحديد رؤية الجامعة وأهدافها (188).

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة منخفضة:

1 - الفقرة رقم (8) ونصها: "قصور دعم القيادة العليا لشؤون التعليم والطلاب للعمل المؤسسي القائم على فرق العمل"، بمتوسط حسابي (2.19)، وهي متحققة

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة بدرجة منخفضة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن فكر التقليدي لبعض قيادات شئون التعليم والطلاب والتي تحبذ العمل المركزي بعيدا على العمل الفريقي المؤسسي، والذي يستند إلى تركز الصلاحيات الإدارية والمسؤوليات عن صنع القرار في المستويات الأعلى من الإدارة؛ بما يؤدي إلى ضعف تفويض وتمكين المستويات الإدارية الأدنى من المشاركة في العمل الفريقي.

البعد الثاني - صعوبات مالية

يوضح الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على عبارات البعد الثاني: صعوبات مالية من المحور الثاني.

جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على عبارات البعد الثاني صعوبات مالية من المحور الثاني.

الترتيب	درجة الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1	متوسطة	0.72	2.59	1. ضعف كفاية الموارد المالية المخصصة لشئون التعليم والطلاب للإنفاق على احتياجاتها
4	منخفضة	0.82	2.06	2. محدودية مصادر التمويل لشئون التعليم والطلاب بالكلية لتحقيق مطالبها المختلفة.
2	منخفضة	0.79	2.39	3. الجمود الفكري لدى بعض قيادات لشئون التعليم والطلاب بالكلية.
5	منخفضة	0.87	1.98	4. ندرة تخصيص ميزانية لتمويل برامج التطوير وضمان الجودة داخل شئون الطلاب بالكلية.
6	منخفضة	0.81	1.87	5. فلة ترشيد الأموال المخصصة للصرف على الأنشطة والخدمات الطلابية التي تقدمها شئون الطلاب بالكلية.
3	منخفضة	0.82	2.16	6. وجود خلل في نظم الحوافز المقدمة للعاملين بإدارة شئون الطلاب في الكلية/ الجامعة.
	متوسطة	0.47	2.55	المتوسط العام للبعد

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد صعوبات مالية من خلال استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت 2,03، مما يعني أن درجة تحققها في الواقع جاء منخفضاً، كما تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بُعد صعوبات مالية ما بين (1,87: 2,59). كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

1 - الفقرة رقم (1) ونصها: "ضعف كفاية الموارد المالية المخصصة لشئون التعليم والطلاب للإنفاق على احتياجاتها ضعف كفاية الموارد المالية المخصصة لشئون التعليم والطلاب للإنفاق على احتياجاتها"، بمتوسط حسابي (2.59)، وهي متحققة بدرجة متوسطة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن الموارد المالية للجامعات المصرية وجامعة العريش الناشئة من أكثر المعوقات التي تحول دون جهود التطوير لأداء قيادات شئون التعليم والطلاب، وهو ما يؤدي لعدم كفايتها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مطر وآخرون، 2022)، التي أشارت لعدم كفاءة وعجز الموارد المالية الحكومية وضعف مشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني في استثمارات التعليم الجامعي ومحدودية التمويل الخارجي والتمويل الذاتي في كل قروض خارجية أو منح ومحدودية الموارد التمويلية من الخزينة العامة للدولة، أساليب تمويل التعليم من خلال التمويل (العام، الخاص، المختلط، وسبل التمويل الحديثة كالشراكة بين القطاع العام والخاص، السندات الاجتماعية، تمويل جماعي، إنشاء هيئة وطنية لتمويل التعليم، مصادر تمويل التعليم (الحكومة، القطاع الخاص، القطاع الأهلي، دور المؤسسات التعليمية، بدائل مقترحة لتمويل التعليم الجامعي كتقديم قروض للطلبة من خلال بنك الطلبة وتأسيس صندوق لتمويل التعليم (189).

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة منخفضة:

1 - الفقرة رقم (5) ونصها: "فلة ترشيد الأموال المخصصة للصرف على الأنشطة والخدمات الطلابية التي تقدمها شئون الطلاب بالكلية"، بمتوسط حسابي (1.87)، وهي متحققة بدرجة منخفضة. ويرى الباحث إلى أن هذه النتيجة منطقية لكون جامعة

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة العريش جامعة ناشئة، حيث تخصص جزء كبير من الميزانية لإنشاء المباني الخاصة بالكليات الجديدة وهو ما يؤدي عن غير قصد إلى ضعف الإنفاق على الأنشطة والخدمات الطلابية التي تقدمها شئون الطلاب بالكلية. وتتفق هذه النتيجة مع رؤية دراسة (جبر، 2014)، التي أشارت لأهمية دور المخصصات المالية في تفعيل العملية التعليمية وحل مشكلات المجتمع الجامعي وجعله بيئة تعليمية سليمة خالية من العقبات وانطلاقاً من تأثير المخصصات المالية على العملية التعليمية من العقبات باعتبارها أحد المصادر الأساسية التي تعتمد عليها الجامعات لتحقيق أفضل الخدمات التعليمية لأكبر عدد من الطلاب (190)، وهو ما يفرض ضرورة إدارة الموارد المالية للجامعات الحكومية كضرورة ترشيد إنفاقها والارتقاء بمستويات الجودة فيها.

البعد الثالث - صعوبات تنظيمية

يوضح الجدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على عبارات البعد الثالث: صعوبات تنظيمية من المحور الثاني.

جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على عبارات البعد الثالث صعوبات تنظيمية من المحور الثاني.

الترتيب	درجة الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
4	متوسطة	0.73	2.58	1. كثافة عدد الطلاب بما يفوق قدرة العاملين بإدارة شئون التعليم والطلاب بالكلية
3	متوسطة	0.88	2.62	2. الاعتماد على عدد قليل من العاملين بإدارة شئون التعليم والطلاب بما لا يتناسب مع الخدمات المقدمة للفئات المختلفة من الطلبة
7	منخفضة	0.85	2.50	3. قلة توافر وسائل اتصال بين إدارة شئون الطلاب بالكلية ونظيراتها بكليات الجامعة
1	متوسطة	0.82	2.76	4. جمود الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل بالأنشطة الطلابية

2	متوسطة	0.73	2.68	5. ضعف العلاقة بين أجهزة التخطيط والتنفيذ بين وحدات شئون التعليم والطلاب بالكلية
5	متوسطة	0.82	2.57	6. المحاباة لبعض العاملين بإدارة شئون التعليم والطلاب بالكلية دون الآخرين
6	متوسطة	0.74	2.51	7. ضعف قدرة القيادات على وضع الخطط المستقبلية لتطوير شئون التعليم والطلاب بالكلية
8	منخفضة	0.90	2.08	8. تضخم الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية لشئون التعليم والطلاب بالكلية
	متوسطة	0.45	2.54	المتوسط العام للبعد

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد صعوبات تنظيمية من خلال استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت 2,54، مما يعني أن درجة تحققها في الواقع جاء متوسطاً، كما تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بُعد صعوبات تنظيمية ما بين (2,08 : 2,76). كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

1 - الفقرة رقم (4) ونصها: "جمود الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل بالأنشطة

الطلابية"، بمتوسط حسابي (2.76)، وهي متحققة بدرجة متوسطة. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء النظم الثابتة للإنفاق التي تقرها اللوائح المالية للجامعات وأبواب الصرف وهو ما يقيد عمليات الإنفاق والتسويات المالية للأموال التي يتم إنفاقها على الأنشطة الطلابية.

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة منخفضة:

1 - الفقرة رقم (8) ونصها: "تضخم الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية لشئون

التعليم والطلاب بالكلية"، بمتوسط حسابي (2.08)، وهي متحققة بدرجة منخفضة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى عدم التناسب بين أعداد الطلاب ببعض الكليات وأعداد الإداريين العاملين بإدارات شئون التعليم والطلاب وعدم كفايتهم من ناحية أو قلة أعدادهم من ناحية أخرى وفقاً لأعداد الطلاب، كما في كلية التربية على سبيل المثال. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العلياني، 2022)، التي أشارت إلى العديد من التحديات التي برزت أمام المنظومة الجامعية كالاختلاف في الهياكل التنظيمية بين الجامعات، وغياب تنظيم

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة محدد لها، مما يجعل هناك تشتت وقلة وضوح لمهام بعض الإدارات ، وتوسع الدور الأكاديمي ليتضمن مهام إدارية كانت سابقا من ميام الجهاز الإداري العام وأدى ذلك إلى غموض الحدود بين الأكاديميين والجهاز الإداري، وانعكس سلبياً على الهياكل التنظيمية للجامعات (191).

البعد الرابع - صعوبات بشرية

يوضح الجدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على عبارات البعد الرابع: صعوبات بشرية من المحور الثاني.

جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على عبارات البعد الرابع صعوبات بشرية من المحور الثاني.

الترتيب	درجة الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
5	متوسطة	0.70	2.59	1. محدودية السلطات الممنوحة للمسؤولين في شئون التعليم والطلاب لتحقيق الأهداف الخاصة بها.
3	متوسطة	0.85	2.65	2. ندرة وجود معايير موضوعية لتقييم أداء العاملين بشئون التعليم والطلاب.
8	منخفضة	0.95	1.97	3. ضعف مشاركة العاملين بشئون التعليم والطلاب بالكلية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملها.
6	منخفضة	1.04	2.22	4. تمركز السلطة لدى فئة محددة من العاملين بشئون التعليم والطلاب مما يفقدهم الثقة والمصادقية.
2	متوسطة	0.61	2.84	5. الفجوة التقنية لدى العاملين بشئون التعليم والطلاب لضعف المامهم بالتكنولوجيا المعاصرة.
1	متوسطة	0.60	2.92	6. كثرة الضغوط المهنية الواقعة لدى العاملين داخل شئون التعليم والطلاب.
4	متوسطة	0.82	2.62	7. قلة تعيين العاملين بشئون التعليم والطلاب على أساس الكفاءة.
7	منخفضة	1.04	2.21	8. ضعف تشجيع الإدارة العليا للعاملين المتميزين بشئون التعليم والطلاب بالكلية.
	منخفضة	0.45	2.50	المتوسط العام للبعد

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد صعوبات بشرية من خلال استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت 2,50، مما يعني أن

درجة تحققها في الواقع جاء متوسطا، كما تراوح المتوسط الحسابي لعبارات بُعد صعوبات بشرية ما بين (1,97: 2,92). كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

1 - الفقرة رقم (6) ونصها: " كثرة الضغوط المهنية الواقعة لدى العاملين داخل شؤون التعليم والطلاب"، بمتوسط حسابي (2.92)، وهي متحققة بدرجة متوسطة. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى حقيقة مفادها التفاوت بين أعداد الطلاب ببعض الكليات مع أعداد العاملين بها، إضافة إلى كبر أعمار معظم العاملين بإدارات شؤون التعليم والطلاب بكليات الجامعات لأن معظمهم كانوا ينتمون لكليتي التربية والعلوم الزراعية البيئية بالجامعة، ومع تزايد أعداد الكليات انتقل العاملين إلى العمل بهذه الكليات في ظل قلة أعداد المعينين بهذه الكليات تماشيا مع السياسة العامة للدولة في هذا الاتجاه، وبالتالي تتزايد الضغوط المهنية على العاملين، تزامنا مع الفجوة التقنية لدى العاملين كبار السن في اكتساب تلك المهارات انطلاقا من قناعتهم بأنه قد فات الأوان، وعدم الرغبة في اكتسابها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، 2023)، التي توصلت إلى أن درجة وجود ظاهرة ضغوط العمل لدى القيادات بجامعة سوهاج جاءت بدرجة متوسطة (192).

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة منخفضة:

1 - الفقرة رقم (3) ونصها: " ضعف مشاركة العاملين بشؤون التعليم والطلاب بالكلية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملها"، بمتوسط حسابي (1.97)، وهي متحققة بدرجة منخفضة. وتعكس هذه النتيجة تمسك القيادات بنمط الإدارة التقليدية القائمة على المركزية في صنع واتخاذ القرارات وقلة إتاحة الفرص للعاملين في صنع واتخاذ القرار ولاسيما العمل الطلابي.

المحور الثالث – حساب دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة

القيادة الخادمة والتي تعزى لمتغيرات الجنس/ الوظيفة / الكلية

أ - تحديد الفروق الاحصائية حول متغير الجنس (ذكر / أنثى) باستخدام اختبار

T-Test

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

لتوضيح الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الدراسة ككل والتي تعزى لمتغير الجنس (ذكر/أنثى) جاء جدول رقم (25).

جدول (25)

نتائج اختبار T-Test بين المتوسطات الحسابية لدرجة أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس (ذكر/أنثى)

المحور	البعد	النوع/العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الفرق	
واقع أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة	التنمية المهنية للعاملين	ذكر	2.7417	0.300699	0.981	0.957	غير دالة	
		أنثى	2.7804	0.304436				
	تمكين العاملين	ذكر	2.2388	0.397913	0.636	0.257	غير دالة	
		أنثى	2.2706	0.361402				
	تحقيق المسؤولية الاجتماعية للعاملين	ذكر	2.5468	0.366792	0.591	0.389	غير دالة	
		أنثى	2.5735	0.318389				
	تقييم أداء العاملين	ذكر	2.2345	0.421988	0.021	0.385	غير دالة	
		أنثى	2.2333	0.45235				
	توفير بيئة عمل إيجابية	ذكر	2.3151	0.452675	0.702	0.625	غير دالة	
		أنثى	2.3559	0.435452				
	المحور	البعد	النوع/العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	قيمة الدلالة	اتجاه الفرق
	صعوبات تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة	صعوبات إدارية	ذكر	2.5495	0.466403	1.443	0.746	غير دالة
أنثى			2.5392	0.466376				
صعوبات مالية		ذكر	2.2194	0.508794	0.168	0.058	غير دالة	
		أنثى	2.1160	0.572466				
صعوبات تنظيمية		ذكر	2.5270	0.440469	1.478	0.905	غير دالة	
		أنثى	2.5551	0.458546				
صعوبات بشرية		ذكر	2.5387	0.38743	0.482	0.000	الذكور	
		أنثى	2.4498	0.526601				

ومن خلال استقراء نتائج الجدول السابق، يلاحظ عدم وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات الذكور والإناث في جميع أبعاد محور واقع أداء قيادات شئون التعليم والطلاب في ضوء القيادة الخادمة، وربما يعود ذلك إلى أن عينة الدراسة على اختلاف جنسهم ذكورا وإناثا متفقون على ضرورة تطوير أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة، سواء من ناحية التنمية المهنية للعاملين، وتمكين العاملين، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية، وتقييم أداء العاملين، وتوفير بيئة عمل إيجابية، فكل هذه الأبعاد ضرورية من وجهة نظرهم ذكورا كانوا أم إناثا.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العنبي،2022) ، والتي انتهت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات درجات ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي في جامعة شقراء تعزى لمتغير النوع. (193). كما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشمري،2019)، والتي انتهت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس عند مستوى (0.01) في درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لصالح الذكور(194).

ويلاحظ من خلال مطالعة الجدول السابق، أن لا توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات الذكور والإناث في جميع أبعاد محور صعوبات تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب عدا بعدد: "صعوبات بشرية" ، وهو ما يعني أن الذكور أكثر قناعة بالصعوبات البشرية لصالح الذكور، ومن ثم أكثر تأثراً بممارسة عنصر صعوبات بشرية بشكل كبير بها، وقد يرجع ذلك أن جامعة العريش بكلياتها المختلفة من الأماكن التي ينضج بها تأثير الصعوبات البشرية على تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب، وربما يرجع ذلك إلى خصوصية المجتمع السيناوي من خلال الصعوبات البشرية في إطار مجتمع قبلي تحكمه القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد التي يلتزم به أفرادها ومؤسساته، والتي تعلى من مكانة الذكور في مقابل الإناث. وجامعة العريش باعتبارها -

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة كانت ولا تزال - أحد ملامح التنمية المستهدفة لسيناء باعتبارها أولى جامعة حكومية، متأثره بطبيعة المجتمع العيناوي القبلي رغم محاولات قادة الجامعة نحو تمكين القيادات الجامعية من الإناث في مختلف كليات الجامعة.

ب - حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الدراسة

حسب متغير الوظيفة باستخدام اختبار T-Test

يبين الجدول (26) نتائج تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لدرجة أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة لدي عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة: (عضو هيئة تدريس باللجان المنبثقة / إداري بإدارات شئون التعليم والطلاب).

جدول (26)

نتائج تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لدرجة أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة لدي عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة

المحور	البعد	النوع/العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الفرق
واقع أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة	التنمية المهنية للعاملين	عضو هيئة تدريس باللجان المنبثقة	2.7617	0.306368	0.390	0.800	غير دالة
		إداري بإدارات شئون التعليم والطلاب	2.7422	0.286427			
تمكين العاملين تقييم أداء العاملين	تمكين العاملين	عضو هيئة تدريس باللجان المنبثقة	2.2367	0.392987	1.319	0.082	غير دالة
		إداري بإدارات شئون التعليم والطلاب	2.3200	0.327941			

أ.م.د. / أحمد إبراهيم سلمى أرناؤوط

المحور	البعد	النوع/العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الفرق
	تحقيق المسؤولية الاجتماعية للعاملين	عضو هيئة تدريس باللجان المنبثقة	2.5577	0.347876	-	0.886	غير دالة
		إداري بإدارات شئون التعليم والطلاب	2.5600	0.345359			
	تقييم أداء العاملين	عضو هيئة تدريس باللجان المنبثقة	2.2276	0.441159	-	0.537	غير دالة
		إداري بإدارات شئون التعليم والطلاب	2.2622	0.405804			
	توفير بيئة عمل إيجابية	عضو هيئة تدريس باللجان المنبثقة	2.3490	0.456912	1.211	0.298	غير دالة
		إداري بإدارات شئون التعليم والطلاب	2.2600	0.38518			
المحور	البعد	النوع/العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	قيمة الدلالة	اتجاه الفرق
صعوبات تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة	صعوبات إدارية	عضو هيئة تدريس باللجان المنبثقة	2.5478	0.464294	0.188	0.577	غير دالة
		إداري بإدارات شئون التعليم والطلاب	2.5333	0.475538			
غير دالة	صعوبات مالية	عضو هيئة تدريس	2.1803	0.514005	0.277	0.006	غير دالة

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

المحور	البعد	النوع/العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الفرق	
الخادمة		باللجان المنبثقة						
		إداري بإدارات شئون التعليم والطلاب	44	2.1556	0.638021			
	صعوبات تنظيمية	عضو هيئة تدريس باللجان المنبثقة	197	2.5389	0.44488	0.000	0.493	غير دالة
			إداري بإدارات شئون التعليم والطلاب	44	2.5389			
		عضو هيئة تدريس باللجان المنبثقة	197	2.4911	0.45016			
			إداري بإدارات شئون التعليم والطلاب	44	2.5444			
صعوبات بشرية								

ومن خلال استقراء نتائج الجدول السابق، يلاحظ عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في محور واقع أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة، والتي تعزى لمتغير الوظيفة، وهو ما يعني أن عينة الدراسة رغم تنوعها ما بين عضو هيئة تدريس باللجان المنبثقة أو إداري بإدارات شئون التعليم والطلاب، متفقون على واقع أداء قيادات شئون التعليم والطلاب من خلال أبعاد: التنمية المهنية للعاملين، وتمكين العاملين، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية ، وتقييم أداء العاملين ، وتوفير بيئة عمل إيجابية، لأن جميعها تمثل أبعاد رئيسة لتحسين الأداء لقيادات شئون التعليم والطلاب.

كما يتضح من الجدول السابق، عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في محور صعوبات تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة، في مختلف أبعاده، والتي تعزى لمتغير الوظيفة، ويرجع الباحث السبب في ذلك إلى نظرة عينة الدراسة سواء عضو هيئة تدريس باللجان المنبثقة أو إداري بإدارات شئون التعليم والطلاب، متفقون على الصعوبات الأربع التي تواجه تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب، باعتبار أن التغلب على هذه الصعوبات مطلباً مهماً إذا ما رغبت الجامعة تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب، وتنوعها ما بين صعوبات إدارية أو صعوبات مالية أو صعوبات تنظيمية أو صعوبات بشرية، والتي يمكن إرجاعها إلى أن عينتنا الدراسة سواء عضو هيئة تدريس باللجان المنبثقة أو إداري بإدارات شئون التعليم والطلاب، تمثلاً أكثر فنتين تأثراً بالصعوبات على اختلاف أنواعها، لقربهما من قيادات شئون التعليم والطلاب.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (مصطفى، 2020) ، والتي انتهت إلى عدم فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى طبيعة التخصص في بعض أبعاد القيادة الخادمة (195) ، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (علي والقرني، 2017)، والتي انتهت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الوظيفة في محوري القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي (196).

ج - حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الدراسة

**حسب متغير الكلية، باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way)
(Anova).**

يبين الجدول (32) نتائج تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لدرجة أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة لدي عينة الدراسة وفقاً لمتغير الكلية.

تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- آليات مقترحة

جدول (32)

نتائج تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لدرجة أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بإدارات شئون التعليم والطلاب وفقا لمتغير متغير الكلية

المحور	البعد	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة							
واقع أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة	التنمية المهنية للعاملين	بين المجموعات	7.783	7	1.112	18.317	0.000							
		داخل المجموعات	14.143	233	0.061									
	تمكين العاملين تقييم أداء العاملين	بين المجموعات	8.789	7	1.256	11.1192	0.000							
		داخل المجموعات	26.312	233	0.113									
	تحقيق المسئولية الاجتماعية للعاملين	بين المجموعات	3.423	7	0.489	4.4814	0.000							
		داخل المجموعات	25.424	233	0.109									
	تقييم أداء العاملين	بين المجموعات	4.157	7	0.594	3.3677	0.002							
		داخل المجموعات	41.084	233	0.176									
	توفير بيئة عمل إيجابية	بين المجموعات	16.736	7	2.391	18.0924	0.000							
		داخل المجموعات	30.791	233	0.132									
	المحور	البعد	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة						
									صعوبات تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش	بين المجموعات	36.321	7	5.189	77.142
داخل المجموعات										15.672	233	0.067		
صعوبات مالية									بين المجموعات	18.078	7	2.583	11.712	0.000
	داخل المجموعات	51.375	233	0.220										
صعوبات تنظيمية	بين المجموعات	32.393	7	4.628	68.831	0.000								

المحور	البعد	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) الدلالة	قيمة الدلالة
		داخل المجموعات	15.665	233	0.067		
	صعوبات بشرية	بين المجموعات	27.368	7	3.910	41.749	0.000
		داخل المجموعات	21.820	233	0.094		

يلاحظ من الجدول السابق، وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة سواء أعضاء هيئة التدريس بلجان شئون الطلاب أو الإداريين بشئون الطلاب بالنسبة لمتغير الكلية، وذلك في مختلف أبعاد محاور الدراسة. ويمكن إرجاع ذلك إلى أن عينة الدراسة بغض النظر عن كلياتهم التي ينتمون إليها، متفوقون على أهمية تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب، وكذلك متفوقون على الصعوبات، وربما يرجع ذلك إلى أن الظروف التي تعاشها جامعة العريش الوليدة بشكل عام وقطاع شئون التعليم والطلاب بشكل خاص تكاد تكون واحدة، رغم الأهمية النسبية لقطاع شئون التعليم والطلاب الذى عانى لفترات من قصور المخصصات المالية والبشرية اللازمة، الأمر الذى يجعل مخرجات أداء هذا القطاع متشابهة لحد كبير رغم اختلاف كليات الجامعة، وهو ما أدى إلى اتفاق عينة الدراسة رغم تنوعها، على أبعاد تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب والصعوبات التي تواجه عملية التحسين المستهدفة، وبما يلبي طموحاتهم وتطلعاتهم.

ويوضح جدول رقم (33)، نتائج اختبار بونفيروني للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة لبعدها التنموية المهنية للعاملين حسب متغير الكلية

جدول (33)

نتائج اختبار بونفيروني للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة لبعء التنمية المهنية للعاملين حسب متغير الكلية

المتغير (الكلية)	التربية	العلوم الزراعية البيئية	العلوم	الآداب	التجارة	الاقتصاد المنزلي	الاستزراع السمكي	التربية الرياضية
التربية								
العلوم الزراعية البيئية	0.10461							
العلوم	0.26275 (*)	0.15814						
الآداب	0.34481 (*)	0.24019 (*)	0.08206					
التجارة	0.33536 (*)	0.23075 (*)	0.07261	- 0.00944				
الاقتصاد المنزلي	0.50870 (*)	0.40408 (*)	0.24595	0.16389	0.17333			
الاستزراع السمكي والمصايد البحرية	0.63092 (*)	0.52630 (*)	0.36817 (*)	0.28611	0.29556	0.12222		
التربية الرياضية	0.45188 (*)	0.34726 (*)	0.18913 (*)	0.10707	0.11652	0.05682	- 0.17904	

لاحظ وجود إشارة (*) تعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

- يتضح من الجدول السابق، أن دلالة الفروق جاءت لصالح كلية التربية مقارنة بمختلف كليات عينة الدراسة عدا كلية العلوم الزراعية البيئية وفقا لبعء التنمية المهنية للعاملين حسب متغير الكلية، وربما يرجع إلى أن كلية التربية، من أقدم كليات الجامعة من ناحية النشأة وكبر عدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتمتلك العديد من أعضاء هيئة التدريس ذوى الكفاءات في مجالات التنمية البشرية والجودة وتنمية القدرات، والذين يتم الاستعانة بهم في تقديم العديد من برامج التطوير.

جدول (34)

نتائج اختبار بونفيروني للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة
لبعد تمكين العاملين
حسب متغير الكلية

المتغير (الكلية)	التربية	العلوم الزراعية البيئية	العلوم	الآداب	التجارة	الاقتصاد المنزلي	الاستزراع السمكي	التربية الرياضية
التربية								
العلوم الزراعية البيئية	0.22573 (*)							
العلوم	0.27791 (*)	- 0.50364 (*)						
الآداب	0.16582	- 0.39155 (*)	0.11209					
التجارة	0.16029	- 0.06544	0.43820 (*)	0.32611				
الاقتصاد المنزلي	0.21304	- 0.43878	0.06486	0.04722	- 0.37333			
الاستزراع السمكي والمصايد البحرية	0.09082	- 0.31655	0.18709	0.07500	- 0.25111	12222.		
التربية الرياضية	0.25168 (*)	- 0.47741 (*)	0.02623	0.08586	- 0.41197 (*)	- 03864.	- 0.16086	

لاحظ وجود إشارة (*) تعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

- يتضح من الجدول السابق، أن دلالة الفروق جاءت لصالح كلية التربية الرياضية مقارنة بمختلف كليات عينة الدراسة عدا كليات الآداب والتجارة والاقتصاد المنزلي و الاستزراع السمكي والمصايد البحرية، وفقا لبعد تمكين العاملين حسب متغير الكلية، وربما يرجع إلى أن كلية التربية الرياضية من أكثر كليات التي تمتلك عددا كبيرا من أعضاء هيئة التدريس، كما ينتمي لها أحد أقدم نواب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب، حيث شهدت استقرارا إداريا من ناحية استمرار قياداتها لفترة منذ نشأتها، إلى جانب قلة أعداد الطلاب، وهو ما ساعد على تمتعهم بقدر كبير من التمكين كأحد أبعاد تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب.

جدول (35)

نتائج اختبار بونفيروني للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة لبعد تحقيق المسؤولية الاجتماعية للعاملين حسب متغير الكلية

المتغير (الكلية)	التربية	العلوم الزراعية البيئية	العلوم	الآداب	التجارة	الاقتصاد المنزلي	الاستزراع السمكي	التربية الرياضية
التربية								
العلوم الزراعية البيئية	0.10932							
العلوم	0.09812	0.01120						
الآداب	0.08273	0.02659	0.01539					
التجارة	0.09449	0.20381	0.19261	0.17722				
الاقتصاد المنزلي	0.50783 (*)	0.61714 (*)	0.60595 (*)	0.59056 (*)	0.41333			
الاستزراع السمكي والمصايد البحرية	0.25894	0.36825	0.35706	0.34167	0.24889	0.24889		
التربية الرياضية	0.07283	0.18214	0.17095	0.15556	0.43500	0.18611	0.18611	

لاحظ وجود إشارة (*) تعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

- يتضح من الجدول السابق، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين كلية العلوم الزراعية البيئية وكلية الاقتصاد المنزلي لصالح كلية العلوم الرياضية

الزراعية البيئية ، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين كلية العلوم الزراعية البيئية وباقي كليات عينة الدراسة وفقا لبعدها تحقيق المسؤولية الاجتماعية للعاملين، ويمكن تفسير ذلك كون كلية العلوم الزراعية البيئية تعد ثاني أقدم كليات جامعة العريش وتمتلك عدد قليل جدا من الطلاب وعدد كبير من أعضاء هيئة التدريس، كما تخدم قطاع عريضاً من ناحية تخصصاتها الأكاديمية داخل الكلية أو الكليات الأخرى ككلية التربية ومعهد الدراسات البيئية.

جدول (36)

نتائج اختبار بونفيروني للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة لبعدها تقييم أداء العاملين حسب متغير الكلية

المتغير (الكلية)	التربية	العلوم الزراعية البيئية	العلوم	الآداب	التجارة	الاقتصاد المنزلي	الاستزراع السمكي	التربية الرياضية
التربية	0.16136	-	-	-	-	-	-	-
العلوم الزراعية البيئية	-	0.23566	0.39702 (*)	-	-	-	-	-
العلوم	0.00894	-	0.22673	-	-	-	-	-
الآداب	0.13783	0.29918	0.09784	0.12889	-	-	-	-
التجارة	0.12217	0.03918	0.35784	0.13111	0.26000	-	-	-
الاقتصاد المنزلي	0.04662	0.11474	0.28228	0.05556	0.18444	0.07556	-	-
الاستزراع السمكي والمصايد البحرية	-	-	0.11057	-	0.01273	-	-	-
التربية الرياضية	0.12510	0.28646	0.11616	0.17172	0.24727	-	-	

لاحظ وجود إشارة (*) تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

- يتضح من الجدول السابق، أن دلالة الفروق جاءت لصالح كلية العلوم مقارنة بكلية العلوم الزراعية البيئية حيث جاءت الفروق لصالح كلية العلوم، وفقا لبعدها

تقييم أداء العاملين حسب متغير الكلية، وربما يرجع إلى أن كلية العلوم من الكليات الأولى التي نشأت مبكرا قبل انفصال جامعة العريش عن جامعة قناة السويس، وتمتلك عددا قليل نسبيا من أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب خاصة بعد انفصالها عن كلية التربية، كما تخدم قطاع عريضا من ناحية تخصصاتها الأكاديمية داخل الكليات الأخرى ككلية التربية ومعهد الدراسات البيئية أو كلية الاستزراع السمكي وغيرها من الكليات الناشئة، وتولى بعض أعضاء هيئة التدريس لإدارة مركز تطوير التعليم الجامعي بالجامعة لفترة طويلة منذ نشأتها، وقربهم من صناعات القرار بالجامعة في فترة الإدارة الأولى للجامعة بعد انفصالها عن جامعة قناة السويس.

جدول (37)

نتائج اختبار بونفيروني للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة لبعث توفير بيئة عمل إيجابية حسب متغير الكلية

المتغير (الكلية)	التربية	العلوم الزراعية البيئية	العلوم	الأداب	التجارة	الاقتصاد المنزلي	الاستزراع السمكي	التربية الرياضية
التربية								
العلوم الزراعية البيئية	0.01003							
العلوم	0.39530 (*)	0.38527 (*)						
الأداب	0.73043 (*)	0.72041 (*)	0.33514 (*)					
التجارة	0.29043	0.28041	0.10486	0.44000 (*)				
الاقتصاد المنزلي	0.27043	0.26041	0.12486	0.46000	0.02000			
الاستزراع السمكي والمصايد البحرية	0.46377 (*)	0.45374 (*)	0.06847	0.26667	0.17333	0.19333		
التربية الرياضية	0.46680 (*)	0.45677 (*)	0.07150	0.26364 (*)	0.17636	0.19636	0.00303	

لاحظ وجود إشارة (*) تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

- يتضح من الجدول السابق، أن دلالة الفروق جاءت لصالح كلية التربية مقارنة بمختلف كليات عينة الدراسة عدا كلية الاقتصاد المنزلي، وفقا لبعد توفير بيئة عمل إيجابية حسب متغير الكلية، وربما يرجع إلى أن كلية التربية من أكثر الكليات بالجامعة التي تمتلك عددا من القيادات (وكلاء شؤون الطلاب)، ممن يتولون هذا المنصب بعدد من كليات الجامعة، هذا إلى جانب اعتمادها على عدد قليل من العاملين بإدارة شؤون الطلاب بها مقارنة بكثرة عدد الطلاب بها حتي الوقت الحالي.

وقد اتفقت النتائج السابقة مع نتائج دراسات (الشلاش، 2022) ، و(علي والقرني، 2017)، و(عساف والأغا، 2021) ، والتي انتهت جميعها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة في درجة ممارسة القيادة الخادمة تعزى لأثر متغير الكلية(197).

جدول (38)

نتائج اختبار بونفيروني للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة لبعدها صعوبات إدارية حسب متغير الكلية

المتغير (الكلية)	التربية	العلوم الزراعية البيئية	العلوم	الآداب	التجارة	الاقتصاد المنزلي	الاستزراع السمكي	التربية الرياضية
التربية								
العلوم الزراعية البيئية	0.11640							
العلوم	0.43618 (*)	0.31977 (*)						
الآداب	0.25196 (*)	0.13556	- 0.18422					
التجارة	0.30127 (*)	0.18486	- 0.13491	0.04931				
الاقتصاد المنزلي	1.19293 (*)	1.07653 (*)	0.75676 (*)	0.94097 (*)	0.89167 (*)			
الاستزراع السمكي والمصايد البحرية	1.01238 (*)	0.89598 (*)	0.57620 (*)	0.76042 (*)	0.71111 (*)	- 0.18056		
التربية الرياضية	1.03100 (*)	0.91460 (*)	0.59482 (*)	0.77904 (*)	0.72973 (*)	- 0.16193	0.01862	

لاحظ وجود إشارة (*) تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

- يتضح من الجدول السابق، أن دلالة الفروق جاءت لصالح كلية التربية مقارنة بمختلف كليات عينة الدراسة عدا كلية العلوم الزراعية لبيئية، وفقا لبعدها صعوبات إدارية حسب متغير الكلية، وربما يرجع إلى أن كلية التربية من أكثر الكليات بالجامعة التي تمتعت بالاستقرار الإداري على مستوى مختلف قياداتها وهو ما انعكس على الجوانب الإدارية منذ نشأتها، والتي أثرت على مختلف القطاعات داخل الكلية وفي مقدمتها تحسين أداء شئون التعليم والطلاب حتي الوقت الحالي.

جدول (39)

نتائج اختبار بونفيروني للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة لبعدها صعوبات مالية حسب متغير الكلية

المتغير (الكلية)	التربية	العلوم الزراعية البيئية	العلوم	الأدب	التجارة	الاقتصاد المنزلي	الاستزراع السمكي	التربية الرياضية
التربية	-	-	-	-	-	-	-	-
العلوم الزراعية البيئية	0.52344 (*)	-	-	-	-	-	-	-
العلوم	0.58255 (*)	0.05911	-	-	-	-	-	-
الأدب	0.77174 (*)	0.24830	0.18919	-	-	-	-	-
التجارة	0.01715	0.54059 (*)	0.59970 (*)	0.78889 (*)	-	-	-	-
الاقتصاد المنزلي	0.60507	0.08163	0.02252	0.16667	0.62222	-	-	-
الاستزراع السمكي والمصايد البحرية	0.56804 (*)	0.04460	0.01451	0.20370	0.58519	0.3704	-	-
التربية الرياضية	0.56719 (*)	0.04375	0.01536	0.20455	0.58434 (*)	0.3788	0.00084	-

لاحظ وجود إشارة (*) تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

- يتضح من الجدول السابق، أن دلالة الفروق جاءت لصالح كلية الآداب مقارنة بمختلف كليات عينة الدراسة عدا كلية الاقتصاد المنزلي، وفقا لبعدها صعوبات مالية حسب متغير الكلية، وربما يرجع ذلك إلى أن كلية الآداب من أكثر الكليات استقرارا ماليا حيث تملك عددا من البرامج المميزة التي تدر دخلا ذاتيا يمكن الكلية من الانفاق على مختلف الأنشطة بالكلية ، وفي مقدمتها الأنشطة والخدمات المرتبطة بشئون التعليم والطلاب، كما تعد مفرحاً للعديد من القيادات الإدارية التي توظفها إدارة الجامعة لخدمة كليات أخرى بالجامعة.

جدول (39)

نتائج اختبار بونفيروني للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة لبعدها صعوبات تنظيمية حسب متغير الكلية

المتغير (الكلية)	التربية	العلوم الزراعية البينية	العلوم	الآداب	التجارة	الاقتصاد المنزلي	الاستزراع السمكي	التربية الرياضية
التربية								
العلوم الزراعية البينية	0.18872 (*)							
العلوم	0.30090 (*)	0.11218						
الآداب	0.19701 (*)	0.00829	- 0.10389					
التجارة	0.34909 (*)	0.16037	0.04820	0.15208				
الاقتصاد المنزلي	1.11576 (*)	0.92704 (*)	0.81486 (*)	0.91875	0.76667 (*)			
الاستزراع السمكي والمصايد البحرية	0.99909 (*)	0.81037 (*)	0.69820 (*)	0.80208 (*)	0.65000 (*)	- 0.11667		
التربية الرياضية	0.98962 (*)	0.80090 (*)	0.68873 (*)	0.79261 (*)	0.64053 (*)	- 0.12614	- 0.00947	

لاحظ وجود إشارة (*) تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

- يتضح من الجدول السابق، أن دلالة الفروق جاءت لصالح كلية التربية مقارنة بمختلف كليات عينة الدراسة ، وفقا لبعدها صعوبات تنظيمية حسب متغير الكلية، وربما يرجع إلى أن كلية التربية من أولى الكليات التي تبنت مشروعات التطوير والجودة والتي كانت منطلقا لمختلف كليات الجامعة الوليدة منها ككلية العلوم والآداب.

جدول (39)

نتائج اختبار بونفيروني للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة لبعده صعوبات بشرية حسب متغير الكلية

المتغير (الكلية)	التربية	العلوم الزراعية البيئية	العلوم	الآداب	التجارة	الاقتصاد المنزلي	الاستزراع السمكي	التربية الرياضية
التربية								
العلوم الزراعية البيئية	0.36990 (*)							
العلوم	0.79730 (*)	0.42740 (*)						
الآداب	0.32639 (*)	0.04351	0.47091 (*)					
التجارة	0.47500 (*)	0.10510	0.32230 (*)	0.14861				
الاقتصاد المنزلي	0.80000 (*)	0.43010	0.00270	0.47361 (*)	0.32500			
الاستزراع السمكي والمصايد البحرية	0.98611 (*)	0.61621 (*)	0.18881	0.65972 (*)	0.51111 (*)	0.18611		
التربية الرياضية	0.92898 (*)	0.55908 (*)	0.13168	0.60259 (*)	0.45398 (*)	0.12898	- 0.05713	

لاحظ وجود إشارة (*) تعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

- يتضح من الجدول السابق، أن دلالة الفروق جاءت لصالح كلية التربية مقارنة بمختلف كليات، وفقا لبعده صعوبات بشرية حسب متغير الكلية، وربما يرجع إلى أن كلية التربية من أكثر الكليات عددا من ناحية أعضاء هيئة التدريس أو العاملين بشئون التعليم والطلاب على وجه الخصوص، ومن ثم أكثر تأثرا باتجاهات التحسين لأداء القيادات وفي مقدمتهم قيادات شئون التعليم والطلاب.

المحور الخامس - الآليات المقترحة لتحسين أداء قيادات شؤون التعليم والطلاب
بجامعة العريش
في ضوء القيادة الخادمة

يجيب المحور الخامس عن السؤال الرابع، ونصّه: ما الآليات المقترحة لتحسين أداء قيادات شؤون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة؟ وجاءت الإجابة عنها على النحو الآتي:

- أولاً: خلاصة النتائج:
- أ- خلاصة نتائج الإطار النظري
- تمثل القيادة الخادمة أسلوب يتم من خلاله التركيز على نمو الفريق ورفاهيته لوضع احتياجاتهم أولاً، من منطلق استناد نظرية القيادة الخادمة على خدمة القائد للعاملين بدلاً من خدمة العاملين للقائد.
- استناد القيادة الخادمة لفكرة أن القيادة عندما تقود الأفراد تخدمهم لكي يكونوا أكثر استعداداً لكي يقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين، وأن مما يكمل الفكرة هو أن الأفراد الذين يجب استخدامهم أو تحفيزهم وتشجيعهم لإنجاح القيادة الخادمة لابد أن يكونوا من نمط الأفراد الذين يميلون للخدمة أولاً، أي يتوافر لديهم الاستعداد عند خدمتهم أن يكونوا خدماً للآخرين.
- مساهمة نظرية القيادة الخادمة في التغلب على الكثير من تحديات قيادة المنظمات في العصر الحالي، حيث تتأسس على قيام القائد ببناء مهارات العاملين وإزالة العقبات التي تواجه أدائهم لأعمالهم، فضلاً عن تشجيعهم وتمكينهم من حل المشكلات التي تواجههم على المستويين المهني والشخصي.
- تساعد القيادة الخادمة على تنمية العاملين بما يساعدهم على استغلال أقصى إمكاناتهم، حيث أنها تركز على تعزيز القيم الأخلاقية والروحانية لديهم؛ وعلى عكس القادة الذين يرون بأن الناس مجرد موارد مستهلكة في قوائم حساب الأرباح

والخسائر الربح والخسارة، فإن القيادة الخادمة تمكن المتابعين من أن يصبحوا أكثر إيجابية، وأكثر حكمة، وأكثر حرية واستقلالية، وأن يصبحوا أيضا ذوي توجه خدمي أقوى.

- تمحور خصائص القائد الخادم في التحرر، من خلال التحلي بالمرونة، لأنهم لم يعودوا مسجونين بسبب حاجتهم إلى السلطة والفخر، وهم على استعداد لاستخدام أنواع مختلفة من السلطة المشروعة لتيسير تنمية العمال وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تعدد أبعاد القيادة الخادمة، ذات الصلة بأداء القيادات الجامعية، والتي تشمل: المهارات المفاهيمية، التمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والعمل بشكل أخلاقي، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتنمية المجتمع، والحب الخالص (النقي)، والتواضع، الإيثار، والرؤية، والثقة.
- ارتباط مفهوم الأداء ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الكفاءة والفعالية؛ حيث يشير مفهوم الفعالية إلى القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحدودة المتاحة، كما يشير إلى الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية، وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل.
- يسهم تحسين أداء القيادات في الجامعات، في تحسين الأداء العام لمرؤوسيه؛ ويعكس ذلك مستوى معارف ومهارات القادة على مستوى المشاريع ككل، كما ويؤدي التطوير الفعال للقيادة إلى خلق كوادر قيادية يمكنها التأثير بشكل إيجابي على جميع جوانب منظماتها، والمساعدة في تلبية احتياجات التطوير المهني للعمال بانتظام والتكيف مع التغييرات في جميع أنحاء المنظمة.
- يتحدد مفهوم أداء قيادات شئون التعليم والطلاب، بتلك الأنشطة المنفذة من قبل قيادات شئون التعليم والطلاب (نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب والعمداء ووكلاء شئون التعليم والطلاب بكليات الجامعة، وكل من ينوط به مهام

ومسؤوليات قياده مشروع أو مبادرة تطويريه بشئون التعليم والطلاب، والتي تتبناها قيادات شئون التعليم والطلاب حتى يتمكنوا من أداء مهامهم وممارسة أدوارهم بكفاءة عالية لمصلحة الطلاب.

- مساهمة شئون الطلاب، في دعم العملية التعليمية للجامعات، من خلال توفير مجموعة من الخدمات والأنشطة اللامنهجية للطلاب، بما يسهم في الكشف عن مواهبهم الكامنة وتحرير طاقاتهم واستثماراتهم الجيدة، والاهتمام بمبادراتهم الفكرية والثقافية والاجتماعية، وتلبية احتياجاتهم وحل مشاكلهم، إضافة إلى كسب ثقتهم في تحقيق رؤية مشتركة وشاملة للعمل الأكاديمي للجامعة، لأنه لا يمكن القيام بذلك دون تقاسم المسؤولية بين وكالة شئون الطلاب بالجامعة وبقية كلياتها.

- يتوجب على قادة الجامعات تصميم وظائف وبيئات عمل يلتزم فيها الموظفون وتحفزهم على الأداء وفقاً لمعايير عالية لاستدامة منظمتهم، وهو ما يمكن أن يعزز معنويات العاملين في العمل وضمان الاستدامة المؤسسية في بيئة تنافسية، إضافة إلى وجود رؤية تنظيمية واضحة تسمح بوضع استراتيجيات فعالة لإنشاء ثقافات أكاديمية جامعية تلبي احتياجات الطلاب.

- تنوع الصعوبات التي تعرقل تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب على اختلاف مستوياتهم، لذا يتوجب على الإدارة الجامعية ضرورة التغلب على هذه المعوقات لتحسين أدائهم والارتقاء به، بالإضافة إلى أن جزء من مسؤولية التحسين يقع على عاتق عضو مسؤولية الاطلاع الدائم على الجديد في مجال عملهم، وغير ذلك، مما يسهم في تحسين أدائه وبالتالي تحسين مخرجات قطاع شئون التعليم والطلاب والعمل على تحسينه وتحقيق ميزة تنافسية له.

- اسهام القيادة الخادمة في الارتقاء بمستويات الأداء لدى جميع العاملين في الجامعات، سواء القيادات أو المرؤوسين؛ حيث أن القيادة الخادمة تضيء طابعا شخصيا وإنسانيا على العلاقة بين القائد والمرؤوسين، مما يجعل من المرؤوسين أكثر ولاء

العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بمدارس التعليم العام للقائد وأكثر انتماء للمنظمة وشعوراً بأنها منظمتهم وليس مجرد مقر للعمل؛ فالقيادة الخادمة من الأساليب القيادية الفعالة التي يمكن من خلالها الرفع من مستوى الحافز للعمل والأداء لدى المرؤوسين.

• ب- خلاصة نتائج الإطار الميداني:

- أظهرت النتائج أن درجة واقع أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين جاءت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع أبعاد المحور الأول 2.43 من 4؛ إذا حصل بعداً: "التنمية المهنية للعاملين - تحقيق المسؤولية الاجتماعية للعاملين"، على درجة استجابة متوسطة في حين جاءت بقية الأبعاد بدرجة أداء منخفضة.
- أظهرت النتائج أن درجة واقع صعوبات تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين جاءت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع أبعاد المحور 2.44 من 4؛ إذ حصل بعداً: "صعوبات إدارية-صعوبات تنظيمية"، على درجة أداء متوسطة، كما حصل بعداً: "صعوبات مالية - صعوبات بشرية"، على درجة أداء منخفضة.
- عدم وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات الذكور والإناث في جميع أبعاد محور واقع أداء قيادات شئون التعليم والطلاب في ضوء القيادة الخادمة، في مختلف أبعاده، والدرجة الكلية للاستبيان تعزى لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات الذكور والإناث في جميع أبعاد محور صعوبات تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب عدا بعداً: "صعوبات بشرية"، والدرجة الكلية للاستبيان تعزى لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في محور واقع أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة، من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس والإداريين، في مختلف أبعاده والتي تعزى لمتغير الوظيفة. كما لا توجد فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في محور صعوبات تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين، في مختلف أبعاده، والتي تعزى لمتغير الوظيفة.

- وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات عينة الدراسة سواء أعضاء هيئة التدريس بلجان شئون الطلاب أو الإداريين بشئون الطلاب، وذلك في مختلف أبعاد محاور الدراسة، والتي تعزى لمتغير الكلية.

• **ثانياً- الآليات المقترحة لتحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة**

في ضوء الإطار النظري والميداني للدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة، وفقاً لأبعاد: (التنمية المهنية للعاملين- تمكين العاملين - تحقيق المسؤولية الاجتماعية للعاملين - تقييم أداء العاملين - توفير بيئة عمل إيجابية)، وذلك على النحو التالي:

• **1 - التنمية المهنية للعاملين**

ويعني قيام قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش بمجموعة من الإجراءات المنظمة والمستمرة من التغيير المخطط بهدف تطوير مهارات وقدرات ومعارف وطاقات العاملين بإدارات شئون التعليم والطلاب بالجامعة ورفع مستوى أدائهم للمستوى المرغوب، بما يساعد القيادات على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وأدائهم بطرق فعالة ومبكر، وذلك من خلال:

- المساهمة في رفع جودة أداء العاملين من خلال توفير برامج للتنمية المهنية النوعية للعاملين، من خلال:

العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بمدارس التعليم العام

- تبني قيادات شؤون التعليم والطلاب بالجامعة لسياسات معلنة وهادفة للتنمية المهنية للعاملين، واعتبارها عملية ممتدة، وبحيث تستند إلى معايير الاعتماد المؤسسي.
- سعي قيادات شؤون التعليم والطلاب بالجامعة للتنمية المهنية للعاملين، من خلال إنشاء مركز متخصص يتبع مركز إدارة الموارد البشرية بالجامعة، تتمثل هدفه الرئيس في تنمية مهارات العاملين الإدارية بمختلف الأقسام الإدارية بالجامعة، مع تقديم برامج نوعية للعاملين بأقسام وإدارات شؤون الطلاب بالجامعة، وبما يتوافق مع طبيعة العمل بهذه الأقسام.
- الاستفادة من خبرات المتخصصين من أساتذة الجامعة وذوي الخبرات من القيادات السابقة لشؤون التعليم والطلاب في تصميم برامج التنمية المهنية ونظم التدريب الموجهة للعاملين بأقسام شؤون الطلاب بحيث تراعي احتياجاتهم التدريبية والتنموية المتغيرة وبما يتوافق مع مسؤولياتهم الإدارية بهذا القطاع.
- القيام بإجراءات متقدمة للكشف عن امكانات وقدرات واهتمامات العاملين بقطاع شؤون التعليم والطلاب في مرحلة مبكرة من الحياة الوظيفية للعاملين بالجهاز الإداري بالجامعة بغرض تكيفها والاحتياجات المستقبلية للجامعة من هذا القطاع.
- تخصيص الجامعة لوحدة لتخطيط احتياجات العاملين يخصص لها مبني محدد داخل حرمها الجامعي، وتزیده بمتطلباته اللوجستية، وظيفتها وضع خطة استراتيجية للتنمية المهنية المستدامة للعاملين، إضافة للأشراف والتنفيذ ببرامج التنمية المهنية وبرامج التدريب التي تستهدف التنمية المهنية المستدامة للعاملين بقطاع شؤون التعليم والطلاب بالجامعة.
- ترجمة الاستعدادات والمهارات السابقة للعاملين في تصميم مسارات مهنية وفق تلك الاستعدادات وبما يتماشى مع مجالات العمل بشؤون التعليم والطلاب.

- المساهمة في عقد الندوات والمؤتمرات المتخصصة في شؤون التعليم والطلاب وورش العمل التي تسهم في التوعية بأهمية التنمية المهنية للعاملين وفقاً للاتجاهات المعاصرة في هذا المجال.
- الاستفادة من تجارب قطاعات شؤون التعليم والطلاب بالجامعات الإقليمية والعالمية في كيفية التنمية المهنية للعاملين بقطاعاتها، وعقد الشراكات وبروتوكولات التعاون معها.
- تبني آليات لتخطيط برامج التنمية المهنية للعاملين بقطاع شؤون التعليم والطلاب، بحيث يراعى فيها، الموضوعية وقابليتها للتطبيق، إضافة لاستخدام معايير لضمان جودتها، والتركيز على الجوانب التطبيقية لعمل العاملين في مجالات شؤون التعليم والطلاب.
- ضرورة التناسب بين محتوى برامج التنمية المهنية مع الاحتياجات الفعلية للعاملين في هذا القطاع ومجالات العمل النوعية لهذا القطاع.
- تزويد برامج التنمية المهنية للعاملين بقطاع شؤون التعليم والطلاب بالجامعة بكل ما هو جديد وحديث في مختلف مجالات العمل التي يشرف عليها هذا القطاع، بغرض استثمار مهارات العاملين وتوظيفها وفقاً لمجالات العمل التي تتوافق مع إمكاناتهم.
- قيام مركز ضمان الجودة والاعتماد بالجامعة على وضع خطة استراتيجية لتطوير العمل بقطاع شؤون التعليم والطلاب، وتمثيل العاملين بإدارات شؤون التعليم والطلاب ووكلاء الكليات المعنيين بشؤون الطلاب في لجان وضع الخطة، ثم تعميمها ونشرها لمجتمع الجامعة.
- الاهتمام بتقديم حزم من البرامج التدريبية ذات الصلة المباشرة بالعمل الطلابي والتي تتناسب مع متطلبات العصر ومتغيراته.

- تعزيز خطوات التنشئة التنظيمية للعاملين بقطاع شئون التعليم والطلاب من خلال الاهتمام - عند دخول العامل للعمل بشئون الطلاب - والعمل على إكسابه مجموعة من القيم والتوقعات المرتبطة بالعمل بهذا القطاع ومجالات عملهم فيه، ومتابعة التأثير في مدى نجاح التنشئة المبدئية والمرتبطة بما تستخدمه المنظمة مع القادم الجديد من اغراءات وعوامل تشجيع من أجل تقوية رغبته في البقاء معها.

• 2 - تمكين العاملين

ويعني قيام قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش بمنح العاملين بإدارات شئون التعليم والطلاب بالجامعة السلطة اللازمة وحرية العمل وإثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة وبما يجعلهم قادرين على خدمة الطلاب بفعالية. وذلك من خلال:

- ضرورة اهتمام قيادات شئون التعليم والطلاب على دعم ومساندة المستويات العليا من العمل الطلابي لدى العاملين بقطاع شئون التعليم والطلاب، والعمل على معالجة أوجه القصور في أبعاد تمكين العاملين ووضع الخطط العلاجية لتعزيز وتدعيم أبعاده لدى العاملين بقطاع شئون التعليم والطلاب.
- قيام قيادات شئون التعليم والطلاب بتغيير الأدوار التقليدية التي قاموا بها في السابق، وخلال عملية التمكين يحتاج قيادات شئون التعليم والطلاب أن يلعبوا دور المسهل والمدرّب للعاملين، فوجود القائد بوصفه مدرّباً جزءاً أساسياً في عملية التمكين، وزيادة قدرات العاملين لإدارتهم لأدائهم في مجال شئون التعليم والطلاب.
- قيام إدارات شئون التعليم والطلاب وقياداتها بتحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها القيادات للمرؤوسين، والقرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون، ويتم ذلك من خلال تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين.

- الحرص على توفير دورات تدريبية تمكن المسؤولين بإدارات شؤون التعليم والطلاب والعاملين بها من حل المشكلات التي تواجههم وإيجاد بدائل متعددة للمشاكل الطارئة، دورات تساعد على التكيف مع الظروف والمتغيرات والمواقف المتجددة واستيعابها، وتدريبهم على كيفية توليد الأفكار الجديدة وتجربتها، بالإضافة إلى تثقيفهم وتدريبهم من قبل الأساتذة المتخصصين في علوم الإدارة بأهمية التمكين وفوائده ومزاياه للعاملين وللإدارة العليا وتأثيره في أداء العاملين بإدارات شؤون التعليم والطلاب وتشجيعهم على متابعة عمليات التطوير، وكذلك توعية قيادات شؤون التعليم والطلاب بأنهم لن يفقدوا سلطاتهم وصلاحياتهم من تنفيذ التمكين.
- تؤكد قيادات شؤون التعليم والطلاب من أن العاملين الممكنين يحصلون ليس فقط على السلطة، ولكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار.
- الدقة في اختيار العاملين الممنوحة لهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة والقوة الشخصية لضمان نجاحهم في أداء مهامهم في العمل.
- يجب أن تحرص قيادات شؤون التعليم والطلاب على تبادل الخبرات مع نظرائهم في الكليات والجامعات في نفس المجال بشكل دائم ومستمر.
- تشجيع العاملين بإدارات شؤون التعليم والطلاب على تبني الأدوار القيادية من خلال مواقعهم في العمل مع تحملهم لمسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤدي لإنجاز العمل بسرعة بعيداً عن الروتين التقليدي.
- القيام بإصدار القرارات التي تحدد خطة العمل داخل أقسام وإدارات شؤون التعليم والطلاب وتحديد خطوات تنفيذها والرقابة الإدارية عليها.
- ضرورة انتباه قيادات شؤون التعليم والطلاب، لجوانب القصور في الوسائل المتبعة لتحفيز العاملين، واعتبارها مدخلا لتعزيز تمكين العاملين، وزيادة فاعليتهم ودافعتهم نحو العمل الطلابي وتحسين مستوى رضاهم الوظيفي وزيادة انتاجيتهم.

- تبني قيادات شؤون التعليم والطلاب مفاهيم التفويض، ونقل السلطة والمشاركة كمفاهيم حديثة للتمكين من خلال العمل على التوسع في تفويض الصلاحيات للعاملين ومشاركتهم الإدارة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.
- قيام مجلس شؤون التعليم والطلاب ومجلس الجامعة بتعديل نظام المكافآت وربطها بجودة الأداء الفعلي للعاملين بقطاع شؤون التعليم والطلاب، واعتماد عمل نظام وقواعد وقوانين ملزمة في العمل يتعين على العاملين التمكين وتحمل المسؤولية وإعطائهم الحرية والاستقلال المضبوط بها أثناء مهام العمل.
- عمل قيادات شؤون التعليم والطلاب على التوسع في تفويض الصلاحيات للعاملين والعمل الفريقي، ومشاركتهم الإدارة في صنع القرارات التي تتعلق بمجال العمل بشؤون التعليم والطلاب.
- تنمية مهارات وقدرات قيادات شؤون التعليم والطلاب لممارسة تمكين العاملين، وإكسابهم المناهج والأساليب المدعمة للتمكين ومنها فرق العمل القوية، والمشاركة، وتنمية مهارات حل المشكلات، وتيسير التفاعلات البشرية وإدارة الصراعات التنظيمية، وتحقيق التعاون والتنسيق، إضافة إلى الاهتمام ببرامج التدريب والتعليم المستمر لتدعيم مهارات التمكين من خلال برامج لتنمية قدرات العاملين بالجامعة.
- قيام قيادات شؤون التعليم والطلاب بتدعيم اتجاهات العاملين الإيجابية نحو تمكينهم، وهو ما يتطلب المناخ الصحي للعمل بحيث يشعر العاملين بالاطمئنان والعمل بحرية، مما يزيد من تفاعلهم وإبداعهم، وربط نظم الحوافز بنظم تقييم الأداء، وتطوير نظم الاتصالات، وإتاحة المعلومات الضرورية بما يمكن العاملين من اتخاذ القرارات الفعالة، والثقة في إخلاص العاملين وحماسهم للعمل.
- مساهمة قيادات شؤون التعليم والطلاب بتغيير مفاهيم العاملين السلبية كالخوف والرغبة من المسؤولية، وضعف الثقة في الآخرين وقدراتهم، وانتظار تلقي الأوامر والتعليمات، واستبدالها بمفاهيم إيجابية كالثقة، والمبادأة، والابتكار، والمشاركة،

وتحمل المسؤولية، والعمل الجماعي والفريقي، وتشجيع القيادات على السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات بما ينمي الشعور بالمسؤولية والالتزام عن النتائج لديهم.

• 3 - تحقيق المسؤولية الاجتماعية للعاملين

ويعني اهتمام قيادات شؤون التعليم والطلاب بجامعة العريش بالالتزام الأخلاقي الذاتي، من خلال تبني السياسات واتخاذ القرارات التي تعزز خدمة الجامعة للمجتمع والسعي لزيادة رفاهيته، ودفع الضرر عنه والمحافظة على مصالح الجامعة والمساهمين وأصحاب المصالح. وذلك من خلال:

- القيام بإنشاء وحدة إدارية نوعية بحيث يمثلها قسم أو إدارة متخصصة في مجال المسؤولية الاجتماعية، بحيث يخصص لها ميزانية لدعم برامج وأنشطة هذه الإدارات أو الوحدات، ومنحها مزيد من الاستقلالية لدعم البرامج وتنفيذها.
- الاهتمام بعقد شراكات استراتيجية لربط العاملين بمؤسسات المجتمع المدني، من خلال قيام قيادات شؤون التعليم والطلاب بوضع استراتيجيات وخطط قصيرة وطويلة المدى ذات أهداف واضحة بغرض تنفيذ برامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية شاملة لمختلف مستويات العاملين.
- تحفيز العاملين على التطوع لأيام تخصص لخدمة المجتمع المحلي، من خلال الاهتمام بتدريب المتطوعين والقائمين على المسؤولية الاجتماعية في مختلف إدارات شؤون التعليم والطلاب من مراكز متخصصة في هذا المجال ذات شراكات مع الجامعة.
- الاهتمام بإعداد كوادر خاصة من العاملين للقيام بمهام المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، وإقرار أنظمة لتحسين أوضاع العاملين ورعايتهم خاصة فيما يتعلق بنظم الحوافز، وتوجيه بعض البرامج لتحسين بيئة العمل بوجه عام.

- الحفاظ على قنوات اتصال مفتوحة مع إدارة تلك الشركات وذلك لتحقيق التعاون بينهم وبين العاملين لتجنب التعارض المحتمل في المصالح المتبادلة، وذلك من خلال تخصيص إدارة الجامعة لبوابات للمشاركة العامة للعاملين بالجامعة في خدمة المجتمع المحلي، وفتح منصات مستدامة لدعم الأنشطة الاجتماعية لدى العاملين بالجامعة.
- العمل على زيادة البرامج المعدة لتهيئة العاملين لممارسة مسؤوليتهم الاجتماعية، من خلال تطوير وسائل تبادل الخبرات بين العاملين والتي من شأنها تحقيق التكامل بين إدارات وأقسام شئون التعليم والطلاب فيما يتعلق بهذا الخصوص.
- القيام بإجراء دراسة مفصلة عن الخصائص الديموغرافية للعاملين بها، وذلك للاستفادة منها في وضع السياسات والإجراءات التي من شأنها أن تمكنها من الوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية نحو الطلاب ومختلف المستفيدين بها.
- جعل المسؤولية الاجتماعية للعاملين بإدارات شئون التعليم والطلاب جزءاً من عملية الإعداد لتعليم المبتدئين الجدد منهم، وكيف يمكنهم أن يكونوا جزءاً من المبادرات الفاعلة اجتماعياً وغير ذلك من الرؤى والأطروحات التي يمكنها أن تحسّن بيئات العمل الجامعي.
- ضرورة أن تلتزم إدارات شئون التعليم والطلاب بدمج المسؤولية الاجتماعية في بيئة العمل في كل أنشطتها وفعاليتها، ليس هذا فقط، بل يتوجب على المرشحين الجدد للحصول على منصب في هذه الإدارات توفر أسس المسؤولية الاجتماعية في بيئة العمل، واعتبارها نهجاً أخلاقياً لعملهم داخل هذه الإدارات.
- اهتمام إدارة الجامعة بالأنشطة الاجتماعية بوصفها عاملاً مهماً في تنمية القيم لدى العاملين، مما يسهم في استثمار مواردها الطبيعية، وإمكاناتها البشرية، والاستفادة من جميع الطاقات الإنسانية، وتنمية القيم، والاتجاهات، والمهارات، وأساليب التفكير

المرغوب فيها، من خلال تمثيل العاملين في تأسيس الأسر الطلابية، والاهتمام بتوعية الطلبة بحقوقهم وواجباتهم، وتنمي لديهم روح الانتماء والولاء لديهم.

- توفر فرصًا للعاملين بالجامعة لتطوير مهاراتهم الشخصية للنجاح في العمل الاجتماعي، من خلال عقد اجتماعات دورية بين العاملين ورواد الأسر الطلابية والطلبة المشاركين بالأنشطة الجامعية لمناقشة أهم القضايا المجتمعية المطروحة على الساحة، وتحليلها، للتعرف على طبيعة أفكارهم واتجاهاتهم المجتمعية، وكذلك مناقشة مقترحاتهم حول أهم الآليات المطلوبة لنشر الوعي بأهمية المشاركة في خدمة المجتمع.

- اهتمام قيادات شؤون التعليم والطلاب بإقامة المعسكرات المجتمعية من خلال توفير التجهيزات والأدوات، الاهتمام بالدعاية والإعلان، إشراك الطلاب في وضع البرامج التي تتناسب مع ميولهم واستعدادهم وقدراتهم، الاهتمام بالتنسيق بين مواعيد المعسكرات وأوقات الدراسة لتنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب الجامعة.

- إعداد الكوادر المؤهلة التي تتناسب مع الطلاب المترددين على المشاركة في المعسكرات الترويحية من خلال تنظيم دورات تدريبية متخصصة للمشرفين القائمين على المعسكرات في جميع المجالات.

- التغلب على معوقات المشاركة في الأنشطة الاجتماعية من خلال تقديم الجوائز والحوافز المادية والمعنوية للعاملين المشاركين، وتوفير الوقت المناسب للمشاركة والبرامج، كما يجب الاهتمام كثيرا بعملية التوعية والإعلام عن الأنشطة والبرامج الاجتماعية المنفذة بالكلية والجامعة، بغرض تنظيم حملات توعية (مقروءة – مسموعة، مرئية) عن المعسكرات الترويحية للطلاب وأولياء الأمور، لتبين لهم الأثر الإيجابي، وإصدار دليل إرشادي تعريفي عن أهمية وفائدة تلك الأنشطة الاجتماعية التي تقدم من خلالها.

العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بمدارس التعليم العام

- التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني في تنمية المهارات الاجتماعية للعاملين بها، وللإسهام معها في عملية التطبيع الاجتماعي والثقافي، والتي تؤدي إلى تكيف العاملين مع ذواتهم ومع مجتمع الجامعة بمختلف المستفيدين منها.
- تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الحياة المهنية للعاملين بالجامعة، من خلال وضع خطة متكاملة للأنشطة الاجتماعية التي يمكن أن تنتهجها إدارات شؤون التعليم والطلاب بالجامعة لكي تستطيع تطبيق وممارسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية، إضافة لقياس معدلات رضا العاملين والمجتمع الطلابي بشكل دوري والعمل بناء على مخرجاتها لتحسين الرضا العام لدى العاملين بإدارات شؤون التعليم والطلاب.

● 4 - تقييم أداء العاملين

ويعني قيام قيادات شؤون التعليم والطلاب بجامعة العريش بمجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها تحديد مستوى العاملين بإدارات شؤون التعليم والطلاب لمساعدتهم على أداء عملهم بشكل جيد وتحسينه باستمرار لتحقيق أهداف العمل الطلابي، ومن ثم تطويره لإحداث التغييرات التي من شأنها تحقيق درجة أعلى من الانجاز والفاعلية والكفاءة. وذلك من خلال:

- المساهمة في إزالة أية معوقات من الممكن أن تحد من فعالية التنمية المهنية للعاملين، والاهتمام بتوفير ما يلزم من فرص لتدريب العاملين بقطاع شؤون التعليم والطلاب على حد سواء.
- تشترك العاملين بالمستويات الإدارية بالكلية في عملية تحسين جودة الخدمات المقدمة للطلاب، من خلال تعرف آراءهم عن جوانب الإيجاب والقصور في تلك الخدمات ومقترحاتهم حول إجراءات التطوير مستقبلاً، ومن ثم تعظيم الاستفادة من التغذية الراجعة لدي العاملين حول قدراتهم في تحسين العمل الطلابي.

- توفير معايير ومؤشرات واضحة يتم إعلانها لمجتمع العاملين، لتقويم أداء العاملين بقطاع شؤون التعليم والطلاب، ومدى الرضا عن هذا الأداء، من خلال الاجتماع مع فرق العاملين بقطاع شؤون التعليم والطلاب لتبادل الآراء ومناقشة المشكلات.
- ربط الاحتياجات التدريبية والمهنية للعاملين بقطاع شؤون التعليم والطلاب بالخطة الاستراتيجية للجامعة، ومن خلال التحقق من اكتساب العاملين هذه المهارات من خلال تقويم حقيقي لأدائهم في نهاية البرامج التدريبية والمهنية، إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالجامعة من خلال التقييم الدوري لأدائهم.
- وضع معايير واضحة لتحديد الاحتياج النوعي من العاملين بقطاع شؤون التعليم والطلاب، من خلال تضمين مهارات التفاعل الإنساني والاتصال الفعال والمهارات القيادية والإدارية وما يندرج تحتها من مهارات في عملية تقييم أداء العاملين بقطاع شؤون التعليم والطلاب ومختلف الإدارات النوعية التابعة له. إضافة إلى قيام الجامعة بدراسة الوضع الحالي للعاملين من حيث المهارات والخبرات السابقة ونوعية التدريب.
- إفادة قيادات شؤون التعليم والطلاب من مفهوم مجتمعات التعلم المهني وتطبيقها لنشر تقييم أداء العاملين وتطبيق آليات العمل بها بقطاع شؤون التعليم والطلاب بالجامعة.
- توجيه العاملين بقطاع شؤون التعليم والطلاب لبذل أقصى طاقاتهم في العمل، من خلال المتابعة المستمرة لأداء العاملين بأقسام شؤون التعليم والطلاب بكليات الجامعة عن طريق الملاحظة المباشرة ورصد جوانب الإيجاب والسلب في أدائهم وتقديم التغذية الراجعة لهم في الوقت ذاته.

• 5 - توفير بيئة عمل إيجابية

وتعني السعي الدائم لقيادات شؤون التعليم والطلاب بجامعة العريش في تهيئة كل ما يحيط بالعاملين من عوامل وظروف مادية ومعنوية واجتماعية ملموسة أو غير ملموسة

العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بمدارس التعليم العام والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على أداء العاملين تجاه العمل الطلابي وفاعلية أدائهم، وذلك من خلال:

- تشجيع العاملين بقطاع شئون التعليم والطلاب على القيام بأساليب إبداعية في العمل الطلابي، ومكافأة المبدعين منهم في عملهم، انطلاقاً من أهمية تحفيزهم والاستمرار في التفكير الاستراتيجي بمجال شئون التعليم والطلاب وحفز غيرهم من العاملين بمختلف قطاعات الجامعة على الإبداع.
- قيام الجامعات بتقديم نشرات دورية تشمل التقنيات والأساليب الخاصة بالتنمية المهنية للعاملين تتضمن قائمة بهذه البرامج وأهدافها ومخرجاتها المرتبطة بطبيعة عمل العاملين بشئون الطلاب.
- توفير ظروف عمل مناسبة لتطوير قدرات العاملين داخل إدارات شئون الطلاب بالجامعة، من خلال تحديد نظام مكافأة وحوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين بقطاع شئون التعليم والطلاب بالجامعة، بحيث تتضمن ربط المكافآت المالية للعاملين بنجاح القطاع وأقسامه بالجامعة أو الكليات في تحقيق أهدافها.
- الاستعانة بأفكار العاملين ومقترحاتهم المتعلقة بإدارة شئون الطلاب، من خلال الاستماع إلى رؤية العاملين وأفكارهم حول كيفية تطوير العمل بقطاع شئون التعليم والطلاب، وحسن قضاء أوقات فراغهم، وسماع رأي كل منهم حول نظرتهم للطريقة التي يدار بها العمل داخل شئون التعليم والطلاب للطريقة التي يمكن اتباعها لتحسين العمل.
- تطوير وتعزيز مهارات العاملين بقطاع شئون التعليم والطلاب بالجامعة لحل المشكلات التي تعوق تحقق جودتها بسرعة وكفاءة من خلال تشجيع طرق الاتصال التي تعزز التعايش الناقد للعاملين مع الواقع والمساهمة في تحسينه، وتبني معايير وإجراءات للتعامل السريع لحل المشكلات المماثلة ببيئة العمل الطلابي بمختلف الكليات بالجامعة.

- إتاحة الفرص للعاملين لتبادل الزيارات بين العاملين بإدارات شؤون التعليم والطلاب بين كليات الجامعة من ناحية وبين كليات الجامعة والإدارة العامة لشؤون التعليم والطلاب من ناحية أخرى، بغرض تعظيم الافادة من الرؤي والخبرات المرتبطة بالعمل الطلابي.
- قيام قيادات شؤون التعليم والطلاب عقد اجتماعات دورية بشكل ربع فصلي لمناقشة الأوضاع الحالية لبيئة العمل بأقسام شؤون التعليم والطلاب، ومدى تأثيرها على جودة بيئة العمل ومستجداتها في المستقبل.
- إتاحة الفرصة لتبادل المعلومات بين العاملين بمختلف أقسام شؤون التعليم والطلاب بكليات الجامعة، وتوثيق هذه الأنشطة واللقاءات والانجازات التي حققتها هذه الاقسام ورقيا والكترونيا وتحديثها بشمل دوري بما يسهم في تطوير بيئة العمل بقطاع شؤون التعليم والطلاب بالجامعة.

● ثالثاً - متطلبات تنفيذ الآليات المقترحة

وتتمثل متطلبات تنفيذ الآليات المقترحة فيما يلي:

1. تعميق اقتناع الجامعة بصفة عامة، والإدارة العليا بجامعة العريش وقيادات الكليات بصفة خاصة بأهمية وضرورة التطوير مهارات المسؤولية الاجتماعية لدي العاملين، والتأكد من وقوة استعداد مجتمع العاملين بقطاع شؤون التعليم والطلاب، للعمل الجماعي بروح الفريق، وتقوية الدافع لديهم للحرص على تحقيق استقرار المؤسسة وبذل الجهود المطلوبة لبقائها ونموها.
2. القيادة الاستراتيجية الواعية؛ حيث تعتبر القيادات الواعية بقطاع شؤون التعليم والطلاب، مفتاح التقدم والتطور والمحرك لطاقت عناصر الجامعة جميعها، كما إن القيادة الاستراتيجية تسهم بشكل مباشر في إدارة العاملين، من خلال مراجعة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وإعداد الاستراتيجية اللازمة لتطوير أداء قيادات

شئون التعليم والطلاب على اختلاف مستوياتها؛ وما ينطوي عليها من تحديد

للسالمة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيقها.

3. توفير قاعدة بيانات للتغير والتخطيط لتطوير أداء قيادات شئون التعليم والطلاب،

من خلال العمل على توافر المعلومات وتدققها بشكل مستمر من خلال تفعيل

التعاون بين الجامعة ومراكز المعلومات داخل إقليم القناة وسيناء، وتطوير مركز

المعلومات واتخاذ القرار بالجامعة.

4. إعطاء قدر من الاستقلالية لقطاع شئون التعليم والطلاب بالجامعة، حتى يستطيع أن

تخطط بشكل واقعي وفقاً للإمكانات المادية والبشرية المتاحة لديها، لتحسين أداء

قياداته على اختلاف مستوياته.

● رابعاً - إجراءات ما بعد تطبيق الآليات المقترحة:

من أهم أسس نجاح عملية التحسين بوجه عام ضمان الاستمرارية والقدرة على

مواكبة المتغيرات بفاعلية ومرونة، وبناء على نتائج الدراسة الحالية بشقيها النظري

والميداني تقترح الدراسة عدة ضمانات لاستمرارية عملية التحسين لأداء قيادات شئون

التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء الممارسات التي تفرضها القيادة الخادمة،

ومنها:

1. تطبيق مبدأ تقييم الأداء الجامعي؛ للقيادات وأعضاء هيئة التدريس والإدارة في

المؤسسة الجامعية من خلال تقديم تقارير علمية وافية عن مستويات أداء قيادات

الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والإدارة من أجل إجراء التحسينات اللازمة

وتصحيح الأخطاء.

2. تشجيع البحوث والدراسات المستقبلية بكليات الجامعة؛ خاصة تلك التي تهدف إلى

تحسين أداء قيادات، ثم الاستثمار الأمثل لنتائج هذه البحوث والدراسات وتوظيفها

لتحسين مستوى الأداء بكليات الجامعة والاهتمام بإجراء الدراسات المستقبلية؛

لقدرتها على توقع التغيرات المحتملة، وطرح البدائل المختلفة والتعامل معها، من

أجل تقدير الاحتياجات المستقبلية للموارد التي تحتاجها الجامعة، ورسم الخطط للوفاء بها.

3. الاستفادة من الخبرات العالمية المعاصرة؛ في مجال تحسين أداء قيادات شؤون التعليم والطلاب بالمؤسسات الجامعية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الارتباط بشبكات المعلومات الدولية والإكثار من الدراسات المقارنة مع دول العالم المتقدم وكذلك الاستفادة من خبرات المبعوثين إلى هذه الدول عن طريق التقارير التي يطلب منهم كتابتها بعد العودة لشرح جوانب التميز والاستفادة من التجارب التي مروا بها أثناء فترات إبتعائهم.

4. المراجعة الدورية لخطط الجامعة بمختلف قطاعات الثلاث، وذلك لمواكبة التغيرات الحادثة في البيئة الخارجية، واستغلال الفرص ومواجهة التحديات، واستثمار نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف، والمرتبطة بمجالات تحسين أداء قيادات شؤون التعليم والطلاب في ضوء القيادة الخادمة.

5. استمرار الدعم لكليات الجامعة؛ سواء أكان مادياً أم معنوياً، للمشتغلين بالمؤسسات التعليمية من الإدارة العليا بالمؤسسة في مجال تحسين أداء قيادات شؤون التعليم، والمتابعة المستمرة للإنجازات والتغلب أولاً بأول على المعوقات مع التنسيق والتعاون بين مختلف التخصصات في مختلف كليات الجامعة.

قائمة المراجع

- (1) السلمي، علي. (1997). إدارة الموارد البشرية. ط2. القاهرة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع: 34.
- ² Burhanuddina, B., Benb, F., & Supriyantoc, A. (2020). Improving University Leadership Performance through Enhanced Organisational Culture, International Journal of Innovation, Creativity and Change, 5(4), 267.
- (3) عبد الله، أسماء أبو بكر صديق. (ديسمبر 2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الرشيقية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي الجديد. المجلة التربوية، (ع 80)، جامعة سوهاج، 642.
- (4) العاجز، فؤاد. (2009). تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الإدارة الجامعية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية، 17(2)، الجامعة الإسلامية بغزة، 274-275.
- (5) وزارة التعليم العالي. (2005). وحدة إدارة المشروعات، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، القاهرة، 2.
- ⁶ Lentoror, S. L. (2016). **A study of Servant Leadership and Student Engagement Among Academic Leaders and Faculty: Implications for Christian Higher Education in Kenya.** USA , Unpublished doctoral dissertation, Biola University, 1.
- (7) حامد، حسام عيد. (2019). دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الخدمة التعليمية في الجامعات الحكومية المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 10(3)، جامعة قناة السويس، 11.
- ⁸ Alshammari, I., Halimi, F., Daniel, C., & Alhusaini, M. M. (2019). Servant-leadership in higher education: A look through students'

eyes. The International Journal of Servant-Leadership, 13(1).257-258.

(9)رشيد، صالح عبد الرضا ومطر، ليث علي.(2016). القيادة الخادمة :منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين. العراق. دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع:65.

(10)Barnes ,A.C.(May 2015).Servant Leadership for Higher Education,Journal of College & Character,16(2),131-132.

(11)Larry C.Spears.(August 2005). The Understanding and Practice of Servant- Leadership, Servant Leadership Research Roundtable , The Greenleaf Center for Servant-Leadership ,4-5.

¹² Lombardi,R.T..(2012). Examining the Impact of Fit on the Job Satisfaction of Midlevel Managers in Student Affairs,.2. at: <https://eric.ed.gov/?id=ED550800>,12/6/2023.

¹³ Ibid., pp.2-3.

(14)الجريدة الرسمية. (5 أبريل 2016). قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم (147) لسنة 2016 بإنشاء جامعة العريش، المواد من 1-4، ع(13) مكرر.

(15) عيادروس، أحمد نجم الدين. (2018). تمهين التدريب القيادي كمدخل لتجويد قيادة مجتمعات التعلم الأكاديمية في الجامعات المصرية. المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير، (1)1، جامعة بنها، 38.

(16)عبد الله، أسماء أبو بكر صديق. مرجع سابق، 639.

(17)غبور، أماني السيد. (2010). دراسة تقويمية لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء بعض التجارب العربية والعالمية. المؤتمر العلمي السنوي العربي الخامس- الدولي الثاني: "الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي"، (مج 1)، كلية التربية النوعية بالمنصورة وفرعها بميت غمر ومنية النصر، جامعة المنصورة، 33.

18 حنا ، عزيز وحسين، أنور.(1991). مناهج البحث في العلوم السلوكية. القاهرة. مكتبة الأنجلو المصرية: 170.

19 () عمر ، أحمد مختار.(2008). معجم اللغة العربية المعاصرة. (مج 1). القاهرة. عالم الكتب: 76-77.

(20) معجم المصطلحات الإدارية.(2007). المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.

21 () عبد المحسن، توفيق محمد.(2006). اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء- ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن. القاهرة. دار الفكر العربي:3.

22 () الكساسبة، وصفي عبد الكريم.(2011). تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات. الأردن. دار اليازوري للنشر والتوزيع: 7.

(23)Daft , R. L.(2003). Management, Australia, Thomson, South – Western,12.

(24)Abbas, N N; Fiaz, M; Batool, R; Fareed, Z.(2012). Student Affairs Management: Challenges for Contemporary Academia, Managerial Challenges of the Contemporary Society, Proceedings,(3),1.

(25)Jacob ,O. N. & Musa ,A.(2021). Students' Affairs Units in Nigerian Universities: Challenges and the Way Forward, European Journal of Humanities and Educational Advancements, 2(3),12.

(26) الصالح ،مصلح.(1999). الشامل"معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية". الرياض. دار عالم الكتب:307.

(27) مركز الدعم الفني وتنمية الموارد.(يونيو 2005). القاموس التنموي الشامل- نحو ثقافة تنموية للجميع. المنيا. هيئة انقاذ الطفولة: 178.

(28)Merriam-Webster.(2016c).**Simple definition of leadership.** Retrieved at: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/leadership>,(6/6/2023).

(29) جلاب، إحسان دهش.(2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان. دار وائل للنشر والتوزيع:615.

(30)Alshammari, I., Halimi, F., Daniel, C., & Alhusaini, M. M..Op.Cit.,258.

(31)Yildiz ,Bora, & Yildiz ,Harun.(2015).The Effect of Servant Leadership on Psychological Ownership: The Moderator Role of Perceived Organizational Support, Journal of Global Strategic Management, 9(2), 65.

(32)Northouse, Peter G. (2019).Leadership: theory and practice.,8th ed. SAGE Publications:227.

(33) محمد، محمد مصطفى، محمد، ثابت حمدي ثابت، و حسين، سهير حمدي. (2022). الإدارة المرئية مدخل لتحسين أداء القيادات الجامعية في الإدارة. المجلة التربوية لتعليم الكبار،4(4)، جامعة أسيوط.

(34) مهنا، مدحت عبدالحميد محمد محمد سليمان، الشربيني، صفاء أحمد، و زهرة، وائل محمود عبدالجواد. (2021). تأثير القيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية،45(3)، جامعة المنصورة.

(35) العمري ، عبدالرحمن بن ظافر. (2021). أثر القيادة الخادمة في إدارات الطلبة الدوليين بالجامعات السعودية على تعزيز الصورة الإيجابية للمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للتربية النوعية، (17)، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب.

(36) عبدالنواب، حنان طنطاوي.(2021). سلوكيات القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بإدارات رعاية الشباب الجامعي. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 6(2)، الجمعية العربية للتنمية البشرية والبيئية.

- (37) حجازي، سامح سعيد، عواد، عمرو محمد أحمد، و علي، السيد أحمد فتحي حسيب. (2021). القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي: بحث ميداني في جامعة عين شمس. مجلة البحوث المالية والتجارية، (2)، جامعة بورسعيد.
- (38) مصطفى، أحمد محمد. (2020). أثر تطبيق القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل على التهكم التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، (3)57، جامعة الإسكندرية.
- (39) حماد، رشاد حماد، والعكر، محمد عاطف. (2020). دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على جامعة الأقصى في قطاع غزة. مجلة الباحث الاقتصادي، (13)8، جامعة سكيكدة.
- (40) الصباغ، شوقي محمد عبد القوي، والسوق، سمر محمود شيخ. (2020). مدى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات المصرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، (1)7، جامعة المنوفية.
- (41) الشمري، راضي بن تركي. (2019). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (8)3، المركز القومي للبحوث بغزة.
- (42) حامد، حسام عيد. مرجع سابق.
- (43) المشاقبه، فيحاء محمد. (2015). درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- (44) Faeq, D, Abdulla, D, Sadq, Z.(2022). Role of Servant Leadership in Achieving and Developing Employee's Career Satisfaction and Intention to Remain with the Organization: an Empirical Study of Tourist Companies in Erbil City, Kurdistan Region of Iraq, Eco forum, 10(1), 2.
- (45)Majid, M. A. H., & Mahsen, H. (2022, January). The Active Role of Servant Leadership to Improve Performance of employees. In Proceedings of 2nd International Multi-Disciplinary Conference

Theme: Integrated Sciences and Technologies, IMDC-IST 2021, 7-9 September 2021, Sakarya, Turkey., 6.

⁽⁴⁶⁾Kingsley, J. (2008). Perceptions of second-level managers' performance in student affairs. (PhD) Dissertation, Educational Foundations & Leadership, Old Dominion University.

⁽⁴⁷⁾Alshammari, I., Halimi, F., Daniel, C., & Alhusaini, M. M. (2019). Servant-leadership in higher education: A look through students' eyes. *The International Journal of Servant-Leadership*, 13(1).

⁽⁴⁸⁾Murage, L. M., Njoka, J., & Gachahi, M. (2019). Challenges faced by student leaders in managing student affairs in public universities in Kenya. *International Journal of Education & Literacy Studies*, 7(1),1-7.

⁽⁴⁹⁾Arrington, J. M. (2015). Academic support staff as servant leaders and the relationship to student satisfaction. *The University of Southern Mississippi*.

⁽⁵⁰⁾Seifert, T. A., & Burrow, J. (2013). Perceptions of student affairs and services practitioners in Ontario's post-secondary institutions: An examination of colleges and universities. *Canadian Journal of Higher Education*, 43(2).

⁽⁵¹⁾O'Connor, J. S. (2012). Factors that support or inhibit academic affairs and student affairs from working collaboratively to better support holistic students' experiences: A phenomenological study. (Unpublished doctoral dissertation). Drexel University, Philadelphia, PA.

(52)Salameh, K., Al-Wyzinany, M., & Al-Omari, A. (2012). Servant leadership practices among academic administrators in two universities in Jordan and Saudi Arabia as perceived by faculty members. *International Journal of Educational Administration*, 4(1),1-18.

(53)Akos , H. D.(1995). Perceptions of student affairs services by students and student affairs personnel at andrews university, berrien springs, michigan (Order No. 9612590).

(54)مصطفى ، أحمد محمد.(2020). أثر تطبيق القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك فيصل على التهكم الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، (57)، جامعة الإسكندرية، 132.

(55)Thakore ,D.(2013). Servant Leadership, *International Letters of Social and Humanistic Sciences*,(7), 24-25.

⁵⁶ Franco, M., & Antunes, A. (2020). Understanding servant leadership dimensions: Theoretical and empirical extensions in the Portuguese context. *Nankai Business Review International*, 11(3),5.

(57)Kim, N. (2016). Servant Leadership Style: What is it and What are the Benefits and Contrasts to Other Leadership Styles?. Master's Paper, University of North Carolina,3.

(58)Indeed Editorial Team.(2022).**10 Principles of Servant Leadership**, Austin, 1-2., Retrieved at: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/servant-leadership>,(6/6/2023).

(59) نجم، نجم عبود.(2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. عمان. دار الصفاء للنشر والتوزيع: 118.

(60)Oktavia, P. N. (2014). Analisis dampak servant leadership terhadap competitive advantage. Business Accounting Review, 2(2),244-245.

(61) عبدالحميد ، أسماء عزمي. (2020). توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا. مجلة البحوث المالية والتجارية، 21(2)، جامعة بورسعيد.

(62)Franco, M., & Antunes, A.Op.Cit., 3.

(63)Bauer, T. N., Perrot, S., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2019). Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership. Journal of Vocational Behavior,(112), 357.

(64)Christensen-Salem, A., Zanini, M. T. F., Walumbwa, F. O., Parente, R., Peat, D. M., & Perrmann-Graham, J. (2021). Communal solidarity in extreme environments: The role of servant leadership and social resources in building serving culture and service performance. Journal of Business Research, 135,831.

(65) لخضر، مرغاد، وجدة، رايس.(2007). الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال. ط3.القاهر. إيتراك للنشر والتوزيع:65.

(66)Hanif, M. I., Baloch, Z., & Baig, S. (2020). How Servant Leadership Affect the Organizational Trust with Mediating Role of Technological Innovation?. International Review of Management and Marketing, 10(5),74-75.

(67)Stewart,J.G.(October 2017).The Importance of Servant Leadership in Schools. International Journal of Business Management and Commerce,2(5),3.

(68)Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. The leadership quarterly, 27(1).124-141.

(69)عجوه، أحمد محمد فتحي أحمد. (2010). القيادة الخادمة: دراسة تطبيقية على قطاعات الأعمال. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 34(2)، جامعة المنصورة، 1. (70)الشمري، راضي بن تركي.مرجع سابق، 6.

(71)Shekari, H., & Nikooparvar, M. Z. (2012). Promoting Leadership Effectiveness in Organizations: A Case Studyon the Involved Factors of Servant Leadership. International Journal of Business Administration, 3(1), 55.

(72)Franco, M., & Antunes, A. Op.Cit., .2.

(73)Stewart,J.G.Op.Cit., 3.

(74)Tang, G., Kwan, H. K., Zhang, D., & Zhu, Z. (2016). Work–family effects of servant leadership: The roles of emotional exhaustion and personal learning. Journal of Business Ethics, 137, 289-290.

(75)Rachmawati, A. W., & Lantu, D. C. (2014). Servant leadership theory development & measurement. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 115,390.

⁽⁷⁶⁾Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & organization development journal*, 23(3),146,147.

⁽⁷⁷⁾Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of virtues & leadership*, 1(1).29.

⁽⁷⁸⁾ see:

– Indeed Editorial Team.(2022).**10 Principles of Servant Leadership**, Austin, 2-4., Retrieved at: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/servant-leadership>,(6/6/2023).

– Spears, L. C..Op.Cit., 25-30.

⁽⁷⁹⁾Alshammari, I., Halimi, F., Daniel, C., & Alhusaini, M. M.Op.Cit., pp.258-261.

⁽⁸⁰⁾see:

– Wong, P. T., Davey, D., & Church, F. B. (2007). Best practices in servant leadership. *Servant Leadership Research Roundtable, School of Global Leadership and Entrepreneurship, Regent University*, 7(1),2-3.

– Franco, M., & Antunes, A.Op.Cit.,7.

– Stollberger, J., Las Heras, M., Rofcanin, Y., & Bosch, M. J. (2019). Serving followers and family? A trickle-down model of how servant leadership shapes employee work performance. *Journal of Vocational Behavior*, 112,159.

(81)Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2).161-177.

(82) بن واضح، الهاشمي، وبيصار، عبدالمطلب. (2018). أثر إدارة رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية. *مجلة العلوم الانسانية*، (50)، جامعة محمد خيضر بسكرة 44.

(83) نبيل حمادي وفاطمة الزهراء عبادي. (10-11 نوفمبر 2009). مقومات تحسين أداء (83) المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي "أداء وفعالية المنظمة"، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 3.

(84) محمد، نوال يونس، و سعيد، منى يونس. (2012). اثر رأس المال الفكري في تحسين (84) العلوم. الأداء المنظمي: دراسة لأراء عينة من تدريسي المعهد التقني بالموصل 8(30)، جامعة البصرة، 102-103. الاقتصادية،

(85)T.Wheelen, & D.Hunger.(2008). **Strategic Management and Business Policy**. 11th Edition. Pearson Education Inc:240.

(86) وائل محمد إدريس وطاهر محسن الغالبي.(2009). **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**. الأردن . دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع:29.

(87) عبدالله، مجدي عبدالرحمن. (2019). استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج. *المجلة التربوية*، (58)، فبراير 2019، جامعة سوهاج، 149.

(88) الشخبي، علي السيد، وكمال، سناء أحمد. (أغسطس 2014). **تقويم منظومة أداء عضو هيئة التدريس الجامعي: دراسة نظرية تحليلية**، المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر

بعنوان: "تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة،
(26)، جامعة عين شمس وجامعة الدول العربية، 454.

(89)Alaarj, S., & Mohamed, Z. A. (2017). The effect knowledge management capabilities on performance of companies: A study of service sector. International Journal of Economic Research. 14, 459.

(90)Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2019). Leadership and performance of academic staff in developing countries. In Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA (6102-6106).

(91)Roberts, D. M. (2003). Skill development among student affairs professionals in the National Association of Student Personnel Administrators Region III. Texas A&M University, 15.

(92)Long, D. (2012). The foundations of student affairs: A guide to the profession.. In L. J. Hinchliffe & M. A. Wong (Eds.), Environments for student growth and development: Librarians and student affairs in collaboration, Chicago: Association of College & Research Libraries,.9-15.

(93)Moja, T., Schreiber, B., & Luescher-Mamashela, T. (2014). Contextualising student affairs in Africa: The past, present and future. Journal of Student Affairs in Africa, 2(1), 2.

(94)Lombardi,R.T.Op.Cit., 41-42.

⁹⁵(الدهشان، جمال علي خليل، و شرف، صبحي شعبان. (2001). شئون الطلاب بالجامعة واتجاهات تطويرها. المؤتمر العلمي السادس: التربية والتنمية البشرية، طنطا: جامعة طنطا. كلية التربية، 319.

⁽⁹⁶⁾Moja, T., Schreiber, B., & Luescher-Mamashela, T.Op.Cit., 2.

⁽⁹⁷⁾Rivers, L. O. (2017). Student Affairs, Academic Affairs, and the Institutional Mission: Administrator Perceptions at a Research University. The University of Alabama.ii- iii.

⁽⁹⁸⁾Roger B. Ludeman & Others.(2020).Student Affairs and Services in Higher Education: Global Foundations, Issues, and Best Practices. A publication of the International Association of Student Affairs and Services , Third Edition, Berlin:5-8.

⁽⁹⁹⁾Ellis, S. E. (2010). Introduction to strategic planning in student affairs: A model for process and elements of a plan. New Directions for Student Services, 2010(132),7-8.

⁽¹⁰⁰⁾Burhanuddina, B., Benb, F., & Supriyantoc, A.Op.Cit., 271.

⁽¹⁰¹⁾فايد، عبدالستار محروس عبدالستار، و أمين، رشا عويس حسين. (2019). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي. المجلة التربوية، (62)، 208.

¹⁰² Burhanuddina, B., Benb, F., & Supriyantoc, A.Op.Cit.,268.

¹⁰³ Ibid., p.267.

⁽¹⁰⁴⁾Shibru, S., Bibiso, M., & Ousman, K. (2017). Middle Level Managers' Quality of Leadership and Good Governance, and Organizational Performance of Wolaita Sodo University. Journal of Education and Practice, 8(4),56.

⁽¹⁰⁵⁾فايد، عبدالستار محروس عبدالستار، و أمين، رشا عويس حسين.مرجع سابق، ص208.

(106) المرجع السابق، ص209.

107() العسكر، خلود بنت عبدالعزيز بن بدر، و البصير، خالد بن عبدالكريم بن سليمان. (2019). دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 11(3)، جامعة الفيوم، 409-410.

(108)Burhanuddina, B., Benb, F., & Supriyantoc, A.Op.Cit.,273-274.

109() شريفي، مسعودة ، ودولي، سعاد. (10-11 نوفمبر 2009). تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي. الملتقى العلمي الدولي بعنوان : أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 4.

(110)Gansemer-Topf, A. M. (2013). Enhancing the professionalisation of student affairs through assessment. Journal of Student Affairs in Africa, 1(1-2),23-24.

(111)Dalton, J. C., & Imanuel Gardner, D. (2002). Managing change in student affairs leadership roles. New Directions for Student Services, (98),39.

(112)Ibid., 39.

113() عبدالله، مجدي عبدالرحمن. مرجع سابق، 131.

114() العبدالغفور، فوزية يوسف. (نوفمبر 2002). المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس، وتؤثر على مستوى أدائه الوظيفي بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت. مجلة رسالة الخليج العربي، (85)، مكتب التربية العربي لدول الخليج، 124-123.

115() عيد، هالة فوزي. (2015). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدي القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (61)، رابطة التربويين العرب، 396-394.

- (116) Mourão, L. (2018).The role of leadership in the professional development of subordinates. Leadership,130.
- (117)Faeq, D, Abdulla, D, Sadq, Z.Op.Cit.,2.
- 118) عتريس، محمد عيد، طنطاوي، أماني إبراهيم محمد أحمد، و علوان، سهام أحمد محمد. (2019). تصور مقترح للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية بمصر في ضوء الخبرة الأسترالية. مجلة كلية التربية، 30(119)، جامعة بنها، 415-416.
- (119)Roberts, D. M.Op.Cit.,13.
- (120)Ibid., 32-33.
- (121)Grace-Odeleye, B. (1998). A model for staff development in student affairs. New Directions for Student Services, (84),83-84.
- (122)Calhoun, J. C. (1996). The student learning imperative: Implications for student affairs. Journal of College Student Development, 37(2), 3.
- (123)Roberts, D. M.Op.Cit., 1-2.
- (124)Ibid., 37.
- (125)Mourão, L. Op.Cit., 130-132.
- (126)Cansoy, R. (2017). The Effectiveness of Leadership Skills Development Program for University Students/Üniversite Öğrencilerine Yönelik Liderlik Becerileri Geliştirme Programının Etkililiği. Journal of history culture and art research, 6(3),68-69.
- (127)Mourão, L. Op.Cit., 131-132.
- 128) أحمد، هبة أحمد العربي، عودة، هناء عودة خضري أحمد، و عبدالحמיד، طلعت. (2018). التمكين كمدخل للإرتقاء بدور القيادات الجامعية النسائية: تصور مقترح. مجلة التربية، 1(179)، جامعة الأزهر، 326.

(129)Majid, M. A. H., & Mahsen, H.Op.Cit., 6.

(130)Giorgidze ,L.(2017). **Study of Employee Empowerment and Job Satisfaction of University Staff in A TQM Perspective : Implications for Higher Education Mangers.** Quality Issues and Insights in The 21st Century, 5(1), 7.

(131)Murari, K., & Gupta, K. S. (2012). Impact of servant leadership on employee empowerment. Journal of Strategic Human Resource Management, 1(1),28-30.

(132)Giorgidze ,L. Op.Cit.,7-8.

(133)Allen, S., Winston, B. E., Tatone, G. R., & Crowson, H. M. (2018). Exploring a model of servant leadership, empowerment, and commitment in nonprofit organizations. Nonprofit Management and Leadership, 29(1), 123-140. Allen, S., Winston, B. E., Tatone, G. R., & Crowson, H. M. (2018). Exploring a model of servant leadership, empowerment, and commitment in nonprofit organizations. Nonprofit Management and Leadership, 29(1),124.

134) أحمد، هبة أحمد العربي، عودة، هناء عودة خضري أحمد، و عبدالحמיד، طلعت.مرجع سابق، 328-326.

(135)KULUALP, H. G., & ALBAYATI, S. R. H. (2022). The Role of Servant Leadership in Ensuring Job Involvement in University Employees: The Case of Kirkuk University in Iraq. Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi, 6(2),53.

(136)KULUALP, H. G., & ALBAYATI, S. R. H.Op.Cit., 55.

(137)Bieńkowska, A., Koszela, A., Ludwikowska, K., & Koszela, A. (2022). Turnover-mitigating effect of servant leadership on job

performance. *Engineering Management in Production and Services*, 14(2).69.

(138) Rizk, P., & Randa, M. (2020). Arab Universities Towards the Social Responsibility. *Journal of Research in Curriculum Instruction and Educational Technology*, 6(2),32.

(139) Paola Palacios Garay, J., Zavaleta Oliver, J. M., Chaccara Contreras, V., Diaz Flores, S. A., & Rodriguez Baca, L. S. (2021). Social Responsibility in University Students According to Gender and Age. *Health Education and Health Promotion*, 9(5), 514.

(140) Alzyoud, S. A., & Bani-Hani, K. (2015). Social responsibility in higher education institutions: Application case from the Middle East. *European Scientific Journal*, 11(8),124.

(141) Rizk, P., & Randa, M. Op.Cit., 27.

(142) Ibid., 35-36.

(143) Calhoun, J. C. (1996). The student learning imperative: Implications for student affairs. *Journal of College Student Development*, 37(2),3-4.

(144) بسطويسي ، نشوة سعد. (2017). تفعيل دور الجامعات المصرية في تنمية قيم المسؤولية الاجتماعية لدى طلابها لمواجهة بعض التحديات المجتمعية المعاصرة: دراسة حالة لجامعة قناة السويس. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (88)، رابطة التربويين العرب، 173.

(145) KULUALP, H. G., & ALBAYATI, S. R. H. Op.Cit.,53-54.

(146) حجازي، سامح سعيد، عواد، عمرو محمد أحمد، و علي، السيد أحمد فتحي حسيب. مرجع سابق، 273.

(147) AL-Nawafah, S. S., Nigresh, M. A., & AL-Amaera, A. F. (2020). *The Role of Leadership in Supporting Employee Performance*

during COVID19 Quarantine. Test Engineering & Management, 83,3304-3306.

(148)Ilham, R. (2018). The impact of organizational culture and leadership style on job satisfaction and employee performance. Journal of Advanced Management Science, 6(1),50-53.

(149)Majid, M. A. H., & Mahsen, H. Op.Cit.,7-9.

(150)Ruiz-Palomino, P., Linuesa-Langreo, J., & Elche, D. (2021). Team-level servant leadership and team performance: The mediating roles of organizational citizenship behavior and internal social capital. Business Ethics, the Environment & Responsibility., 3-4.

(151)AL-Nawafah, S. S., Nigresh, M. A., & AL-Amaera, A. F.Op.Cit., 3314.

(152)Alzyoud, S. A., & Bani-Hani, K.Op.Cit., 123.

(153)Hajian, A., Shirvan, M. K., & Baniasadi, B.Op.Cit., 89.

(154)Simamora, P., Sudiarditha, I. K., & Yohana, C. (2019). The effect of servant leadership on employee performance with employee engagement and organizational citizenship behavior (OCB) as a mediation variable in Mandiri Inhealthth. International Journal on Advanced Science, Education, and Religion, 2(3),4636.

(155) العجمي، نوف بنت عبدالعالي بن علي. (2019). ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة دار العلوم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 12(3)، 1403.

(156)Bieńkowska, A., Koszela, A., Ludwikowska, K., & Koszela, A. (2022). Turnover-mitigating effect of servant leadership on job performance. *Engineering Management in Production and Services*, 14(2),69-70.

(157)KULUALP, H. G., & ALBAYATI, S. R. H.Op.Cit.Op.Cit., 53.

(158) الجديبي، رأفت بن محمد. (2020). متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية 2030. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، (40)، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 20.

(159)Baykal, E., Zehir, C., & Mahmut, K. Ö. L. E. (2018). Effects of servant leadership on gratitude, empowerment, innovativeness and performance: Turkey example. *Journal of Economy Culture and Society*, (57),36-37.

(160) حسن كامل راتب. (2003). *سيناء قلب ينبض لمصر*. القاهرة. دار الهلال: 46.

(161) حسن كامل راتب. (1995م). *سيناء بوابه مصر للقرن الواحد والعشرين*. القاهرة. المركز المصري العربي: 34.

(162) وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. (2020). *توطين أهداف التنمية المستدامة في مصر: محافظة جنوب سيناء*. صندوق الأمم المتحدة للسكان. الإصدار الأول، 4.

(163) شقير ، نعوم (2018). *تاريخ سيناء والعرب*. القاهرة. مؤسسة هنداي للنشر والتوزيع: 13.

(164) أحمد أبو الحسن. (2017). *سيناء بوابة مصر الشرقية: معالم حضارية وفرص استثمارية*. القاهرة. الهيئة العامة للاستعلامات: 48.

(165) محافظة شمال سيناء. (1999م). *الانطلاق للقرن القادم، العيد القومي 25 إبريل 1999م*. العريش. دار الدفاع للنشر والصحافة، العريش: 27.

(166) محافظه جنوب سيناء. (2000). *معلومات عن أهم الاكتشافات البترولية. الطور، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار: 38 – 39*.

(167)أحمد ، عبد الكريم محمد. (2021). تطوير القدرة التنافسية للقيادات النسائية بمدارس محافظتي شمال سيناء وجنوبها.مجلة الإدارة التربوية،8(29)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 144—145.

(168) المرجع السابق، ص 145.

(169) جامعة العريش. (2023). تاريخ الجامعة. متاح:

<https://aru.edu.eg/ar/page/university-history>. (2023/6/25) ،

(170) جمهورية مصر العربية. (24 يونيو 2014). قرار رئيس الجمهورية رقم 52 لسنة 2014 بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم (49) لعام 1972، مادة (25). الجريدة الرسمية العدد 25 مكرر أ.

(171) جامعة العريش. (2023). رؤساء جامعة العريش. متاح: <https://aru.edu.eg/ar>

، at (8/5/2021)

(172) جمهورية مصر العربية. (2012). قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية الصادر في (2012)؛ مادة رقم (29).

(173) جمهورية مصر العربية. (2012). قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية الصادر في (2012)، مادة رقم (37)، (38).

(174) انظر كل من:

- جامعة العريش. (2023). بيان بأعداد الطلاب المقيدين موزعين على مستوي الفرق الدراسية للعام الجامعي 2023/2022م، الإدارة العامة لشئون التعليم والطلاب.

- جامعة العريش. (2023). بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات الجامعة حتى العام الجامعي 2023/2022م، الإدارة العامة لشئون هيئة التدريس.

175 الغريب، رمزية. (1996م). التقويم والقياس النفسي والتربوي. القاهرة. الأنجلو المصرية:

681.

- 176 محمود، ناجي عبدالستار، و عمر، إيمان موفق. (2018). خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية لمنظمات التعليم العالي: جامعة تكريت أنموذجا. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 14(44)، 328-345.
- 177 الصباغ، شوقي محمد عبد القوي، والسوق، سمر محمود شيخ. مرجع سابق، ص10.
- 178 العودة، إبراهيم بن سليمان. (2018). تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 7(10)، دار سمات للدراسات والأبحاث، الأردن، 6.
- 179 العولقي، عبدالله أحمد حمود. (2018). أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. الإدارة العامة، 58(2)، 397.
- (180) أبو العز، عواطف عبدالفتاح محمود صالح، مجاهد، محمد إبراهيم عطوة، و إسماعيل، علي عبد ربه حسين. (2022). تمكين أعضاء هيئة التدريس مدخل لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 118(3)، 890.
- (181) أبو العز، عواطف عبدالفتاح محمود صالح، مجاهد، محمد إبراهيم عطوة، و إسماعيل، علي عبد ربه حسين. مرجع سابق، 873.
- 182 محمد، سميرة حسن الحاجي. (2017). رؤية مقترحة لممارسة المسؤولية المجتمعية لجامعة الملك فيصل. مجلة التربية، 176(2)، جامعة الأزهر، 538.
- 183 شقوارة، سناء علي. (2012). أبعاد المسؤولية المجتمعية للجامعات ومتطلبات تطبيقها في ضوء مفهوم الجودة الشاملة. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 1(2)، جامعة المنصورة، 52.
- 184 الحمداني، صبا نوري. (2020). الاستفادة من قوة القيادة الخادمة في بناء استراتيجيات إدارة المواهب البشرية لدى الأفراد العاملين في جامعة الفلوجة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12(30)، جامعة الأنبار، 321.
- 185 أحمد، محمود مصطفى. (2019). تصور مقترح لتقويم أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية. مجلة كلية التربية، 182(38)، جامعة الأزهر، 1254.

- (186) أبو العز، عواطف عبدالفتاح محمود صالح، مجاهد، محمد إبراهيم عطوة، و إسماعيل، علي عبد ربه حسين. مرجع سابق، 890.
- 187 الطويل، إيمان بنت سعد بن صالح، و الفايذ، فايز بن عبدالعزيز سليمان. (2022). تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة. مجلة كلية التربية، 38(2)، جامعة أسيوط، 116-118.
- 188 جرجس، نبيل سعد خليل، حامد، ياسر رفعت عبدالرحمن، و شحاته، عبدالباسط محمد دياب. (2020). تصور مقترح لمتطلبات التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، (2)، جامعة سوهاج، 623.
- 189 مطر، مروة جمال إبراهيم، معوض، صلاح الدين إبراهيم، و غنايم، مهني محمد إبراهيم. (2022). واقع تمويل التعليم الجامعي في مصر. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 118(2)، 1254-1273.
- 190 جبر، المأمون علي عبدالطلب. (2014). أثر المخصصات المالية للتعليم الجامعي في مصر على تجويد مخرجاته. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، (12)، جامعة الأزهر، 21.
- 191 العلياني، غرم الله بن دخيل الله سابر. (2022). ملائمة الهياكل التنظيمية في الجامعات السعودية الناشئة لاستراتيجياتها في ضوء رؤية المملكة 2030: جامعة بيثشة أنموذجاً. مجلة كلية التربية، 85(1)، جامعة طنطا، 564.
- 192 أحمد ، هناء. (2023). ضغوط العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بجامعة سوهاج. مجلة سوهاج لشباب الباحثين، 3(4)، جامعة سوهاج، 2.
- 193 العتيبي ، راشد غازي. (2022). ممارسة رؤساء الاقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 9(1)، جامعة شقراء، 466.
- (194) الشمري، راضي بن تركي. مرجع سابق.
- (195) مصطفى، أحمد محمد. مرجع سابق.

(196) علي، محمد مسلم حسن، و القرني، عبدالله بن عالي. (2017). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 6(11)، دار سمات للدراسات والأبحاث، 46. (197) انظر:

- الشلاش، عبدالرحمن بن سليمان. (2022). درجة توافر القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الحكومية والأهلية بمنطقة القصيم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، 2(10)، جامعة القصيم.
- العساف، محمود عبد المجيد ، و الأغا، ناصر جاسر. (2021). دور القيادة الخادمة في تعزيز راس المال النفسي لذوى الاحتياجات الخاصة في الجامعات الفلسطينية، مجلة القرطاس، (15)، غزة، 309.
- أحمد علي، محمد مسلم حسن، و القرني، عبدالله بن عالي. مرجع سابق، 46.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء رؤساء جامعة العريش

م	الاسم	الفترة التي قضاها في رئاسة الجامعة
1	أ.د/ حبش ابراهيم النادي	من 2016 حتى 2020
2	أ.د/ سعيد عبد الله لاقى	من 2020 حتى 2021
3	أ.د/ حسن عبد المنعم الدمرداش	من 2021 حتى الان

ملحق رقم (2)

بيان بأعداد الطلاب المقيدون موزعين على مستوي الفرق الدراسية للعام الجامعي 2023/2022م

الكلية	أولى		ثانية		ثالثة		رابعة		اجمالي		الجملة
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	
التربية	130	504	88	454	142	525	142	482	502	1965	2467
العلوم الزراعية	40	31	14	18	20	22	17	12	86	88	174
العلوم	36	57	36	35	6	24	74	22	100	190	290
الأداب	174	132	87	293	184	129	202	197	642	756	1398
التجارة	85	74	87	105	132	96	391	331	635	666	1301
تربية رياضية	40	18	31	12	57	17	97	24	152	144	296
اقتصاد منزلي	17	162	12	135	24	128	174	17	70	599	669
استزراع	23	20	16	21	20	18	8	23	82	67	149
حاسبات	73	21	56	12	-	-	-	-	129	33	162
طب بيطري	104	59	29	49	12	16	-	-	145	124	269
طب بشري	75	58	-	-	-	-	-	-	75	58	133
الاجمالي	797	1136	456	1134	597	975	1445	768	2618	4690	7308

المصدر: جامعة العريش. (2023). بيان بأعداد الطلاب المقيدون بكليات الجامعة موزعين على مستوي الفرق الدراسية للعام الجامعي 2023/2022م، الإدارة العامة لشئون التعليم والطلاب.

ملحق رقم (3)

بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات الجامعة حتى العام الجامعي 2023/2022م

الكلية	أستاذ دكتور	أستاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	معيد	الإجمالي
التربية	19	19	46	16	38	138
العلوم الزراعية البينية	28	9	48	20	28	133
العلوم	8	8	40	6	22	84
الأداب	9	7	26	5	26	73
التجارة	-	2	10	5	13	30
الاقتصاد المنزلي	-	2	-	2	11	15
الاستزراع السمكي والمصايد البحرية	2	1	3	1	11	18
الحاسبات والمعلومات	-	-	4	4	2	10
التربية الرياضية	1	10	47	15	9	82
الطب البيطري	2	-	5	7	7	21
الطب البشري	1	1	8	21	19	50
الاجمالي	70	59	237	102	186	654

المصدر: جامعة العريش.(2023). بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات

الجامعة حتى العام الجامعي 2023/2022م، الإدارة العامة لشئون هيئة التدريس.

ملحق رقم (4)

بيان بأعداد أعداد العاملين (الإداريين) بإدارات شؤون التعليم والطلاب بجامعة العريش حتى العام الجامعي 2023/2022م

عدد الإداريين	الإدارة العامة لشؤون التعليم والطلاب / الكلية
13	الإدارة العامة لشؤون التعليم والطلاب بالجامعة
8	تربية
7	زراعة
4	علوم
9	آداب
5	تجارة
3	اقتصاد
3	استزراع
5	حاسبات
5	تربية رياضية
3	بيطري
3	بشري
68	الإجمالي

المصدر: جامعة العريش.(2023). بيان بأعداد أعداد العاملين (الإداريين) بإدارات شؤون التعليم والطلاب بجامعة العريش حتى العام الجامعي 2023/2022م، الإدارة العامة لشؤون التعليم والطلاب.

ملحق رقم (5)

أسماء السادة المُحكِّمين (*)

م	الاسم	الوظيفة	الكلية	الجامعة
1	أ.د إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية	جامعة حلوان
2	أ.د أحمد نجم الدين عيادروس	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية	جامعة الزقازيق
3	أ.د بيومي محمد ضحاوي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية	جامعة قناة السويس
4	أ.د حسن مختار حسين	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة	كلية التربية	جامعة الأزهر
5	أ.د هندواي محمد حافظ	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية	جامعة حلوان
6	أ.د كمال عبد الوهاب أحمد	أستاذ الإدارة التعليمية	كلية التربية	جامعة العريش
7	أ.د محمد أحمد ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية	جامعة الزقازيق
8	أ.د مرفت صالح ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية	جامعة عين شمس
9	أ.د محمود عطا محمد علي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية	جامعة الزقازيق
10	أ.د نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية	جامعة عين شمس
11	أ.د نهلة سيد أبو عليوة	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية	جامعة حلوان

ملحق رقم (6)
الاستبانة في صورتها النهائية

1. الفاضل الأستاذ / الدكتور/.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة – آليات مقترحة".

وتهدف هذه الأداة إلى الكشف عن واقع أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بإدارات شئون التعليم والطلاب، وتحديد الصعوبات التي تواجهها.

ويعرف أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش: بأنه تلك الأنشطة المنفذة من قبل قيادات شئون التعليم والطلاب (نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب ووكلاء شئون التعليم والطلاب بكليات الجامعة)، وذلك بغرض تحقيق التنمية المهنية للعاملين، وتمكينهم، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية لديهم، وتقييم أداء العاملين، وتوفير بيئة عمل إيجابية، حتى يتمكنوا من أداء مهامهم وممارسة أدوارهم لصالح الطلاب في ظل الموارد المتاحة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية المطلوبة.

بينما تعرف القيادة الخادمة: هي مجموعة الإجراءات والأنشطة والأساليب التي يقوم بها قيادات شئون التعليم والطلاب، بغرض تحقيق أهداف قطاع شئون التعليم والطلاب بالجمعة من خلال خدمة المرؤوسين، وخلق بيئة عمل تقوم على الثقة والتقدير بين القادة والمرؤوسين وخدمة وتطوير المرؤوسين، وبما يسهم في تطوير أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش.

ولذلك تم تصميم هذه الاستبانة، وحيث إن الباحث لن يتمكن من تحقيق أهداف هذه الدراسة دون مشاركتكم الفاعلة وتعاونكم المثمر والبناء، فإنه يتطلع منكم لإعطائه جزء من وقتكم الثمين لتعبئة الاستبانة بموضوعية، وذلك بوضع إشارة (√) في المربع الذي يمثل وجهة نظركم، علماً بأن بدائل الإجابة على العبارات هي (عالية/ متوسطة/ منخفضة/ منخفضة جداً).

وختاماً أؤكد لكم أن مساهمتكم الفاعلة سيكون لها عميق الأثر في الحصول على نتائج دقيقة، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وتقبلوا عظيم شكري وامتناني عن تعاونكم،

الباحث

أ.م.د./ أحمد إبراهيم سلمى أرناؤوط
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
المساعد

كلية التربية – جامعة العريش

البيانات الأولية: عند الخيار المناسب، يُرجى وضع علامة (√):

- 1) الجنس: () ذكر () أنثى
- 2) الوظيفة: () عضو هيئة تدريس بلجان شئون التعليم والطلاب (حالي أو سابق) () إداري بإدارات شئون التعليم والطلاب.
- 3) الكلية: () التربية () العلوم الزراعية البيئية () العلوم () الآداب () التجارة () الاقتصاد المنزلي () الاستزراع السمكي والمصايد البحرية () التربية الرياضية.

المحور الأول: واقع أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين

البعد الأول: التنمية المهنية للعاملين: ويقصد بها: "عملية منظمة ومستمرة من التغيير المخطط والتي تهدف لتطوير مهارات وقدرات ومعارف وطاقات العاملين بإدارات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش ورفع مستوى الأداء للمستوى المرغوب، بما يساعد القيادات على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وأدائهم بطرق فعالة ومبكرة". وذلك من خلال قيام قيادات شئون التعليم والطلاب بالأنشطة التالية:				
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	العبارة
				1. يُخصص وقتاً كافياً للتنشئة التنظيمية للعاملين الجدد بشئون الطلاب.
				2. تكلف العاملين بأعمال تتناسب مع قدراتهم وامكاناتهم، تجنباً لتعرضهم للاحتراق الوظيفي.
				3. تحفز العاملين على متابعة كل ما هو جديد في مجال عملهم بشئون الطلاب.
				4. تعمل على اشباع حاجات العاملين ورغباتهم في ظل إمكانيات الجامعة وأهدافها.
				5. تساهم في رفع جودة أداء العاملين بشئون الطلاب من خلال توفير برامج للتنمية المهنية.
				6. تضع خطة لتحسين أداء قطاع شئون الطلاب وإدارته بالجامعة.
				7. توفر نظام حوافز تقدم مقابل جهود العاملين المتميزين لتقديرهم في تقديم الخدمات الطلابية.
				8. تقوم بتبادل الزيارات بين إدارات شئون الطلاب بالجامعة للاستفادة من خبراتها.
				9. تقدم برامج لتنمية المهارات المناسبة للعمل الطلابي التي تتناسب مع متطلبات العصر.
				10. تحدد الدورات التدريبية للعاملين بحسب احتياجاتهم والأولويات في مجال العمل الطلابي.
<p>البعد الثاني: تمكين العاملين: ويقصد بها " منح العاملين بإدارات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش السلطة اللازمة وحرية العمل وإثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة وبما يجعلهم قادرين على خدمة الطلاب بفعالية. وذلك من خلال قيام قيادات شئون التعليم والطلاب بالأنشطة التالية:</p>				

منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	العبارة
				1. تمنح العاملين السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء أدوارهم الإدارية بشؤون الطلاب
				2. تعزز قدرات العاملين من خلال تمكينهم إداريًا بهدف تعلمهم وحل المشكلات.
				3. تشارك العاملين بالمستويات كافة في عملية تخطيط العمل الطلابي وتحسين جودته.
				4. تطور قدرات العاملين بشؤون الطلاب على التعلم والإنجاز.
				5. تفوض السلطات للعاملين لتخفيف شدة العمل على المديرين المباشرين.
				6. تحفز العاملين على العمل بروح الفريق والمشاركة بالأعمال الموكلة إليهم.
				7. توزع الأدوار القيادية على العاملين ذوي الكفاءات بشفافية وعدالة.
				8. تشارك العاملين والطلاب في توزيع موارد قطاع شؤون التعليم والطلاب لدعم الأنشطة الطلابية
				9. تشرك العاملين في صنع القرارات ذات الصلة بالعمل الطلابي بشكل مستدام.
				10. تشارك العاملين بشؤون الطلاب في تقويم الوضع الراهن لإدارتهم بما يحقق التفرد بين إدارات بالجامعة.
<p>البعد الثالث: تحقيق المسؤولية الاجتماعية للعاملين: ويقصد بها: "الالتزام الأخلاقي من قبل قيادات شؤون التعليم والطلاب بجامعة العريش بتبني السياسات واتخاذ القرارات التي تعزز خدمة الجامعة للمجتمع والسعي لزيادة رفايته، ودفع الضرر عنه والمحافظة على مصالح الجامعة والمساهمين وأصحاب المصالح. وذلك من خلال بالأنشطة التالية:</p>				
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	العبارة
				1. تعمل على زيادة البرامج المعدة لتهيئة العاملين لممارسة مسؤوليتهم الاجتماعية تجاه الطلاب.
				2. تعيد النظر في سياساتها لتطويرها بما يتناسب مع مسؤوليتها تجاه المجتمع المحيط بالجامعة.
				3. تحفز العاملين بشؤون الطلاب بالجامعة على التطوع لأيام تخصص لخدمة المجتمع المحلي.
				4. تفرز ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الحياة المهنية للعاملين بالجامعة.
				5. تُعد كوادراً خاصة من العاملين للقيام بمهام المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.
				6. توفر بوابات للمشاركة العامة للعاملين بشؤون الطلاب بالجامعة في خدمة المجتمع المحلي.
				7. توفر فرصاً للعاملين بشؤون الطلاب بالجامعة لتطوير مهاراتهم الشخصية للنجاح في العمل الاجتماعي
				8. تعقد شراكات استراتيجية لربط العاملين بشؤون الطلاب بمؤسسات المجتمع المدني.
				9. تتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني في تنمية المهارات الاجتماعية للعاملين بها.
				10. تفتح منصات مستدامة لدعم الأنشطة الاجتماعية لدى العاملين بشؤون الطلاب بالجامعة.

العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بمدارس التعليم العام

البعد الرابع: تقييم أداء العاملين: ويقصد بها: "عملية يتم من خلالها تحديد مستوى العاملين بإدارات شؤون التعليم والطلاب لمساعدتهم على أداء عملهم بشكل جيد وتحسينه باستمرار لتحقيق أهداف العمل الطلابي، ومن ثم تطويره لإحداث التغييرات التي من شأنها تحقيق درجة أعلى من الانجاز والفاعلية والكفاءة. وذلك بقيام قيادات شؤون التعليم والطلاب بالأنشطة التالية:				
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	العبارة
				1. تمنح فرصة المشاركة لمختلف المستفيدين من خدماتها لتطوير برامجها التدريبية.
				2. تستعين أفكار العاملين ومقترحاتهم المتعلقة بإدارة شؤون الطلاب.
				3. تستفيد من آراء العاملين لتحسين الخدمات المقدمة للطلاب.
				4. تزود العاملين بالتغذية الراجعة حول قدراتهم في العمل الطلابي.
				5. تشارك العاملين بالمستويات الإدارية بالكلية في عملية تحسين جودة الخدمات الطلابية.
				6. تلتزم بتنفيذ نتائج تقييم المستفيدين لأداء العاملين لتحسينه.
				7. تعتمد على معايير علمية لتقييم أداء العاملين بالجامعة تجاه العمل الطلابي.
				8. تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالجامعة من خلال التقييم الدوري لأدائهم.
				9. تضمن نتائج تقييم المستفيدين لأداء العاملين في خطط العمل الجامعي.
				10. توفر نظام للحاسبية والحكمة لتحسين أداء العاملين بشؤون الطلاب بالجامعة.
البعد الخامس: توفير بيئة عمل إيجابية: ويقصد بها: "تهيئة كل ما يحيط بالعاملين من عوامل وظروف مادية ومعنوية واجتماعية ملموسة أو غير ملموسة والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على أداء العاملين تجاه العمل الطلابي وفاعلية أدائهم"، وذلك من خلال قيام قيادات شؤون التعليم والطلاب بجامعة العريش بالأنشطة التالية:				
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	العبارة
				1. توفر ظروف عمل مناسبة لتطوير قدرات العاملين داخل إدارات شؤون الطلاب.
				2. تهيئ الظروف المادية لتطبيق نماذج محاكاة تضمن جاهزية العاملين للعمل الطلابي.
				3. توفر نظام حوافز يساعد على زيادة أداء العاملين.
				4. تعمل على تهيئة البيئة المناسبة لمساعدة العاملين على التكيف مع التغييرات المجتمعية.
				5. توفر البيئة المناسبة لاستقطاب الكفاءات المتميزة من العاملين والقادرة على الإبداع.
				6. تقبل مقترحات العاملين لديها حول تطوير بيئة العمل الطلابي بالجامعة.
				7. تصيغ رؤية مشتركة تتضمن وجود بيئة عمل مناسبة للعمل الطلابي.
				8. تعقد اجتماعات لمناقشة علاقة الأوضاع المستقبلية للعاملين ببيئة العمل ومستجداته.
				9. تتخلي عن استراتيجيات العمل غير الفعالة، التي تستهلك موارد البيئة الجامعية.
				10. توفر ظروف عمل مناسبة لتطوير قدرات العاملين داخل إدارات شؤون الطلاب.

المحور الثاني: صعوبات تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين

أولاً - صعوبات إدارية				
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	العبارة
				1. ندرة وجود فلسفة لإدارة شئون التعليم والطلاب تشتق منها الأهداف بطريقة صحيحة
				2. تزايد العبء الإداري على العاملين بإدارة شئون التعليم والطلاب بما يؤثر على عملهم.
				3. نقص الخبرة الإدارية لدى غالبية العاملين بإدارة شئون التعليم والطلاب
				4. ضعف التكامل بين الوحدات الإدارية ووحدة شئون التعليم والطلاب داخل الكلية
				5. صعوبة قياس نتائج الأداء المستهدفة للعاملين بإدارة شئون التعليم والطلاب بالكلية
				6. ضعف قنوات الاتصال بين إدارة شئون التعليم والطلاب ومختلف الأقسام الأكاديمية بالكلية
				7. تداخل المهام والاختصاصات بالوصف الوظيفي للعاملين بشئون التعليم والطلاب
				8. قصور دعم القيادة العليا لشئون التعليم والطلاب للعمل المؤسسي القائم على فرق العمل.
ثانياً - صعوبات مالية				
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	العبارة
				1. ضعف كفاية الموارد المالية المخصصة لشئون التعليم والطلاب للإنفاق على احتياجاتها
				2. محدودية مصادر التمويل لشئون التعليم والطلاب بالكلية لتحقيق مطالبها المختلفة.
				3. الجمود الفكري لدى بعض قيادات لشئون التعليم والطلاب بالكلية.
				4. ندرة تخصيص ميزانية لتمويل برامج التطوير وضمان الجودة داخل شئون الطلاب بالكلية.
				5. فلة ترشيد الأموال المخصصة للصرف على الأنشطة والخدمات الطلابية التي تقدمها شئون الطلاب بالكلية.
				6. وجود خلل في نظم الحوافز المقدمة للعاملين بإدارة شئون الطلاب في الكلية/الجامعة.

ثالثاً: صعوبات تنظيمية				
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	العبارة
				1. كثافة عدد الطلاب بما يفوق قدرة العاملين بإدارة شئون التعليم والطلاب بالكلية
				2. الاعتماد على عدد قليل من العاملين بإدارة شئون التعليم والطلاب بما لا يتناسب مع الخدمات المقدمة للفئات المختلفة من الطلبة

العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بمدارس التعليم العام

				3. قلة توافر وسائل اتصال بين إدارة شئون الطلاب بالكلية ونظيراتها بكليات الجامعة
				4. جمود الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل بالأنشطة الطلابية
				5. ضعف العلاقة بين أجهزة التخطيط والتنفيذ وبين وحدات شئون التعليم والطلاب بالكلية
				6. المحاباة لبعض العاملين بإدارة شئون التعليم والطلاب بالكلية دون الآخرين
				7. ضعف قدرة القيادات على وضع الخطط المستقبلية لتطوير شئون التعليم والطلاب بالكلية
				8. تضخم الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية لشئون التعليم والطلاب بالكلية
رابعاً: صعوبات بشرية				
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	العبرة
				1. محدودية السلطات الممنوحة للمسؤولين في شئون التعليم والطلاب لتحقيق الأهداف الخاصة بها.
				2. ندرة وجود معايير موضوعية لتقييم أداء العاملين بشئون التعليم والطلاب.
				3. ضعف مشاركة العاملين بشئون التعليم والطلاب بالكلية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملها.
				4. تمركز السلطة لدى فئة محددة من العاملين بشئون التعليم والطلاب مما يفقدهم الثقة والمصداقية.
				5. الفجوة التقنية لدى العاملين بشئون التعليم والطلاب لضعف المامهم بالتكنولوجيا المعاصرة.
				6. كثرة الضغوط المهنية الواقعة لدى العاملين داخل شئون التعليم والطلاب.
				7. قلة تعيين العاملين بشئون التعليم والطلاب على أساس الكفاءة.
				8. ضعف تشجع الإدارة العليا للعاملين المتميزين بشئون التعليم والطلاب بالكلية.