

## القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ( دراسة حالة بجامعة الفيوم )

إعداد

د. منى شعبان عثمان

أستاذ مساعد الإدارة التربوية

وسياسات التعليم بكلية التربية - جامعة الفيوم

### ملخص:

نبعت مشكلة الدراسة من وجود بعض جوانب القصور في أداء القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم من بينها سيطرة النمط المركزي، ضعف مشاركة العاملين في القيادة، وضعف التعاون المحلي والعالمي بين كليات الجامعة ونظيراتها، بالإضافة إلى قصور في توظيف تكنولوجيا المعلومات، وغياب سياسة واضحة لتنمية الموارد البشرية بالجامعة.

وهذفت إلى دراسة حالة جامعة الفيوم من خلال استقراء الخلفية التاريخية والاقتصادية والاجتماعية للجامعة وأقسامها الأكاديمية، والوقوف على واقع القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؛ للتوصل إلى آليات مقترحة لتحقيق ممارسات القيادة التنموية لديهم. طبقت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات كليات الزراعة، والخدمة الخدمة الاجتماعية، والعلوم، ودار العلوم بجامعة الفيوم. وتوصلت إلى أن ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الفيوم تتوافر وفقاً للترتيب التالي: الإجراءات الإدارية، الفعالية الإدارية، أسلوب الإدارة، ثم طبيعة الاتصال، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير القسم العلمي. فضلاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة فيما يتعلق بكافة الممارسات المتعلقة بأسلوب الإدارة، الإجراءات الإدارية، الفعالية الإدارية، وطبيعة الاتصال.

## ***Developmental Leadership of Heads of Academic Departments ( A Case Study from Fayoum University)***

### ***Summary of Study***

*The Problem of this study results from the presence of some aspects of malfunction in the performance of the academic leaders at Fayoum University. Of such are the dominance of centralism, and weak participation of employees in leadership, and lack of national and international cooperation between the faculties of university and their counterparts, as well as the incompetence in making the best use of technology, and also the absence of clear politics for the development of human resources of university.*

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

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

## القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ( دراسة حالة بجامعة الفيوم )

إعداد

د. منى شعبان عثمان

أستاذ مساعد الإدارة التربوية

وسياسات التعليم بكلية التربية - جامعة الفيوم

مقدمة:

تعد القيادة التنموية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الجامعة التي تستهدف تحقيق التميز والمنافسة على كافة المستويات المحلية، الإقليمية، والعالمية، ذلك أن التميز - في الأساس - يرتبط ارتباطاً مباشراً بتطلعات القادة الجامعيين وفكرهم وتوجهاتهم الاستراتيجية في إطار من التنمية والتطوير المستمرين لكافة الثقافات المتباينة في البيئتين الداخلية والخارجية للتنظيم الجامعي.

وتتولى قيادات أكاديمية إدارة شؤون الجامعات وكلياتها والأقسام التابعة لها طبقاً لقانون تنظيم الجامعات حيث تنص المواد (9- 10- 11) على أن " يتولى إدارة كل جامعة مجلس الجامعة ورئيس الجامعة، وإدارة كل كلية أو معهد تابع للجامعة مجلس الكلية أو المعهد وعميد الكلية أو المعهد، وإدارة كل قسم من أقسام الكلية أو المعهد التابع للجامعة، مجلس القسم ورئيس القسم." (1)

كما نصت المادة (14) من ذات القانون على أن " القيادات المبينة في هذا القانون تتولى - كل في دائرة اختصاصه - مسؤولية تيسير العمل الجامعي وانطلاقه بما يحقق أهداف الجامعة في حدود القوانين واللوائح والنظم المقررة." (2)

والجامعات بوضعها الحالي - شأنها شأن كافة المؤسسات التعليمية المعاصرة - تتوافر بها أربعة أنواع من القيادة، القيادة الكلاسيكية التي تبنى على الشخصية المؤثرة للقائد وتستعمل القوة، والقيادة التحويلية تلك التي توظف المهارات الشخصية لدى القائد، والقيادة التنبؤية وتبنى على أساس الأفكار التنبؤية للقائد، والقيادة العضوية التي تراعي حاجات كافة أعضاء التنظيم الجامعي؛ بما يسهم في توزيع

السلطة والاختصاصات، ويتيح تدخل كل شخص داخل التنظيم في عملية القيادة.(3)

وتعد القيادة التنموية إحدى التوجهات الإدارية المعاصرة التي تنشأ إحداهن التغيير على المستوى المؤسسي، ذلك أنها تفعل استخدام أسلوب التحفيز، وتهتم بحاجات الأفراد داخل التنظيم، ولدى القائد حال توظيفها شخصية إدراكية، ومهارات استراتيجية متنوعة تبدو جلية في المستويات المختلفة من التدرج التنظيمي، كما أنها تعد استثماراً في رأس المال البشري، وهي وسيلة لإنجاز النجاح، حيث تمارس فيها أدوار القيادة ضمن فرق عمل صغيرة ومشاركون ممارسون، ويمكن من خلال ممارستها تطبيق أفضل الممارسات، وتوفير بيئة تنظيمية فعالة تضمن استمرارية النمو والتطوير المؤسسي.(4)

ومن ثم فإن التوجه نحو ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، لتحقيق التميز والمنافسة للجامعات، أضحت ضرورة تتطلبها مقتضيات تطوير الأساليب القيادية، وتحقيق التميز للجامعات، انطلاقاً من التوجه نحو تطوير القيادة الجامعية في أدنى مستوياتها، وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل فيما يلي.

#### مشكلة الدراسة:

تتبع مشكلة الدراسة من وجود العديد من السلبيات التي تواجه القادة الجامعيين، في مختلف مستويات القيادة الجامعية الأكاديمية، مع تعدد إجراءات تطوير القيادة وضعف قدرة بعض الجامعات أو كلياتها وأقسامها على المحافظة على استمرارية إجراءات التطوير، في ظل ممارسة القيادة التقليدية. ونظراً لمحورية دور القيادة الجامعية بكافة مستوياتها فهناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى بعض جوانب القصور في أدائها، ومن بين نتائج هذه الدراسات ما يلي:

أشارت إحدى نتائج دراسة علمية إلى بعض جوانب القصور في القيادة الجامعية بالدول العربية - ومن بينها الجامعات المصرية - حيث تتمثل بعض جوانب القصور في تدني مستوى الجهاز الإداري، وضعف مشاركة العاملين؛ مما يتطلب

المزيد من إجراءات التطوير التي تتضمن " تهيئة الجهاز الإداري لنشر الثقافة التنظيمية ودعم التبادل المعرفي، مشاركة كافة العاملين في تحديد أهداف الجامعة، التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات لتسهيل عملية الاتصال، تشجيع الأحزاب السياسية ومنظمات المجتمع المدني على دعم الجامعات مالياً، تبادل الخبرات في مجال التطوير الإداري والتنظيمي، تحفيز العاملين لزيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية، توفير فرص التعلم والتدريب المستردين لتأهيل العاملين والقيادات." (5)

كما أشارت نتائج دراسة أخرى حول التفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي المصري إلى أن الكفاءة القيادية والإدارية لدى هؤلاء القادة تقاس بدرجة توافر عناصر عدة من بينها: " تهيئة مناخ يسوده التعاون بين كافة الأطراف (القيادات - أعضاء هيئة التدريس - الطلاب - العاملين)، القدرة على التواصل المجتمعي، والقدرة على التعامل مع الوسائط الإلكترونية والاتصال الفعال." (6)

وأوضحت نتائج دراسة أخرى حول القيادة الجامعية واليقظة الاستراتيجية (7) أنه من بين المتطلبات التنظيمية التي تسهم في توافر قيادة جامعية فاعلة، تغيير دور القائد بالتعامل مع المرؤوسين باعتبارهم شركاء في العمل، وتغيير توجهاته السلوكية بالتوجه نحو المعلومات، وتحسين العلاقات العامة بإقامة علاقات جيدة مع الأطراف الخارجية الفاعلة وأصحاب المصلحة.

وطبقاً لنتائج دراسة أخرى حول تطوير الجامعات المصرية، (8) فإن تهيئة وتطوير الجامعات يتطلب قيادة أكاديمية تشاركية، وثقافة تنظيمية داعمة للتعلم، وتنمية الموارد البشرية، وفكر منظومي، ودور فاعل في خدمة المجتمع.

وتعد هذه الإجراءات المنوط بها تطوير القادة بمختلف مستوياتها، وتلك العناصر التي تقاس من خلالها كفاءتها وموجهات وأطر عمل القيادة التنموية وجوهرها. وبالوقوف على ما أشارت إليه نتائج بعض الدراسات السابقة حول واقع ومشكلات القيادة الجامعية في مصر تبين وجود بعض جوانب القصور التي قد تمثل عائقاً أمام القيادات الأكاديمية عن تحقيق أهدافها وتفعيل التوجه التنموي لديها. ويتضح ذلك من نتائج إحدى الدراسات التي أشارت إلى بعض جوانب القصور هذه، ومنها " المركزية الشديدة وضعف التطبيق الجاد لاختصاصات المجالس الجامعية في

حالات كثيرة".<sup>(9)</sup> مما ينتج عنه ضعف دور القادة الأكاديميون وفي مقدمتهم رؤساء الأقسام الأكاديمية، ويؤيد سيادة نمط قيادي أكاديمي بيروقراطي سلطوي.

ووفقاً لما توصلت إليه دراسة علمية أخرى،<sup>(10)</sup> فإنه من بين المعوقات التنظيمية للقيادة الجامعية غياب نظم حوافز ملائمة، وغياب الدعم والمساندة للعمل الجماعي، قلة استغلال القادة للجماعات غير الرسمية التي تتكون داخل الوحدات المختلفة استغلالاً حسناً مما يؤثر على المناخ السائد ولا يساعد على إبداع الأفراد. وجامعة الفيوم - على وجه الخصوص - ليست بمعزل عن بعض جوانب القصور التي تجتاح القيادة الجامعية بالجامعات المصرية بكافة مستوياتها، حيث يوجد بها بعض جوانب القصور على مستوى قيادتها، مما يصعب معه تحقيق أهدافها التنظيمية على مستوى كليتها، ومن ثم تحقيق الوضع التنافسي المتميز لأقسامها الأكاديمية داخلياً وخارجياً.

ومن هذه المشكلات - على سبيل المثال - طبقاً لما توصلت إليه إحدى نتائج دراسة علمية حول الاستشارات الإدارية بجامعة الفيوم<sup>(11)</sup>، من سيطرة النمط المركزي على مستوى القيادات الأكاديمية، ونقص الحوافز بشكل يتناسب مع طبيعة العمل المطلوب، فضلاً عن ضعف مشاركة العاملين في القيادة.

كما أشارت نتائج دراسة أخرى إلى ضعف قنوات الاتصال بين الجامعة (كلياتها وأقسامها) والمجتمع، وضعف صور وأشكال التعاون المحلي والعالمي بين كليات الجامعة ونظيراتها، وقصور في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وغياب سياسة واضحة لتنمية الموارد البشرية بالجامعة.<sup>(12)</sup>

ونظراً لما تحدته القيادة التنموية من تأثيرات إيجابية بالغة الأهمية على مستوى المؤسسات والجماعات والأفراد والمجتمع المحلي للجامعة، فإنها تعد السبيل الأمثل لتخطي نمطية القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الفيوم، والتغلب على المشكلات التي قد تواجههم سواء أكانت آنية أو مستقبلية، ومن بين هذه التأثيرات الإيجابية - على سبيل المثال لا الحصر - أن توظيف مدخل القيادة التنموية يتيح الفرصة لدى القادة الأكاديميون لتحسين أداء المشاركين بتحسين بيئة العمل التي

توفر التنمية الذاتية إبان النشاطات المتنوعة والمتكاملة، ومن ثم تحقيق الاعتراف لديهم وتحسين مستويات إنجازهم. (13)

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتجسد في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الفيوم؟  
وينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الخلفية التاريخية والاقتصادية والاجتماعية لجامعة الفيوم وأقسامها الأكاديمية؟
- ما القيادة التنموية من منظور أدبيات الفكر الإداري التربوي المعاصر؟
- ما واقع القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الفيوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ما آليات تحقيق ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم؟

**أهداف الدراسة:**

**هدفت الدراسة الحالية إلى :**

- الوقوف على الخلفية التاريخية والاقتصادية والاجتماعية لجامعة الفيوم وأقسامها الأكاديمية.
- تعرف مدخل القيادة التنموية من منظور الأدبيات التربوية المعاصرة، والوقوف على الأطر النظرية المتعلقة به.
- الوقوف على واقع القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الفيوم.
- التوصل إلى آليات مقترحة لتحقيق ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الفيوم.

**أهمية الدراسة:**

فيما يلي عرض للأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة الحالية: تتمثل الأهمية النظرية للدراسة الحالية في عرض إطار نظري حول مدخل القيادة التنموية بالمؤسسات التعليمية باعتباره أحد المداخل الإدارية المعاصرة في تحقيق التميز وضمان استمرارية المنافسة لها على كافة الأصعدة والمستويات. بينما تتمثل الأهمية التطبيقية في دراسة حالة جامعة الفيوم؛ سعياً لتحقيق ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بها. فضلاً عن أهمية الدراسة للباحثين في مجال الإدارة التربوية، و المستفيدين من خدماتها، لاسيما رؤساء الأقسام الأكاديمية ، بما يعكس إيجاباً على أعضاء هيئة التدريس والطلاب بجامعة الفيوم.

**حدود الدراسة:**

تتمثل حدود الدراسة في الحدود التالية:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على القيادات الأكاديمية التي تتولى منصب رئيس القسم الأكاديمي (العلمي)، دون القيادات الأكاديمية الوسطي (عمداء الكليات ووكلائها) أو العليا (رئيس الجامعة ونوابه) ، أو القيادات الإدارية (الإداريين العاملين بالجامعة)

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

**الحدود الزمانية:** تم إجراء التطبيق الميداني في العام الجامعي 2018م/ 2019م.

**منهج الدراسة وأدواتها:**

تم استخدام المنهج الوصفي، وفي إطاره تم استخدام أسلوب دراسة الحالة، مع توظيف المنحى التاريخي في الوقوف على تاريخ جامعة الفيوم وأقسامها الأكاديمية. كما تم استخدام الاستبانة العلمية المحكمة كأداة للوقوف على واقع القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات عينة الدراسة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.



**مصطلحات الدراسة:**

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

**1- القيادة Leadership:** وهي " العملية التي يهتم فيها الفرد بتنظيم وتوجيه وتنسيق ودعم وتحفيز جهود الآخرين " (14)

ويشير المصطلح السابق للقيادة إلى العمليات القيادية المتعلقة بوظيفة القائد. وهي " عملية متعمدة للتأثير في الآخرين من أجل توجيه وتنظيم وتيسير النشاطات والعلاقات في مجموعة من الأفراد و/ أو في التنظيم " (15) وهذا التعريف يشير إلى كون القيادة عملية مقصودة وموجهة نحو تحقيق أهداف محددة تتعلق بالتنظيم وأعضائه.

**2- القيادة التنموية Developmental Leadership فهي:** " عملية تزويد الموارد البشرية بالمعرفة والمهارات وفرص النمو من خلال النشاطات، والاتصالات المتكاملة، والتقييمات، وأنظمة الاعتراف والجوائز؛ بهدف تنميتهم وتحسين إنجازهم، حتى يصبحون أكثر كفاءة وفعالية وقدرة على تحقيق التغيير المؤسسي " (16) وطبقاً لهذا التعريف يعبر مصطلح القيادة التنموية عن سلوكيات القائد وعلاقته بالأعضاء داخل التنظيم.

وهي، سلوك القائد لتحسين مهارات مرؤوسيه، وتحقيق الكفاءة الذاتية. (17) وإجرائياً: تتبنى الدراسة الحالية المصطلح سالف الذكر للقيادة التنموية، كما عرفها ( Gilley and Others )، حيث يشير المصطلح إلى كونها عملية تزويد الموارد البشرية بالمعرفة والمهارات بطرق متباينة من أجل تنميتهم وتحسين مستويات إنجازهم، من أجل تحقيق التغيير المؤسسي.

**3- رؤساء الأقسام الأكاديمية:** " يعين رئيس مجلس القسم العلمي من بين أقدم ثلاثة أساتذة بالقسم، ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي عميد الكلية أو المعهد...، يشرف على الشؤون العلمية والإدارية والمالية في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها. " (18)

**وإجرائياً: رؤساء الأقسام الأكاديمية ( العلمية ):** من يقومون برئاسة أو الإشراف على الأقسام العلمية من الأساتذة أو الأساتذة المتفرغين أو الأساتذة المساعدين ممن يقومون بعمل رئيس القسم العلمي، من النواحي العلمية والمالية والإدارية طبقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المنظمة للعمل الجامعي.

**مبررات اختيار موضوع الدراسة:**

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

#### **الدراسات السابقة:**

فيما يلي عرض للدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التنموية، وسوف يتم عرضها مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

**الدراسة الأولى: دراسة Takala, M., & Others، بعنوان " احتياجات القادة التنمويون ونظام تميزهم"، 2009م (19)**

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

**الدراسة الثانية: دراسة: Gilley, W., J., & Others " القيادة التنموية منظور جديد لتنمية الموارد البشرية " 2011م<sup>(20)</sup>**

استهدفت الدراسة الكشف عن منظور جديد لتنمية الموارد البشرية لتحقيق الإبداع التنظيمي وإحداث التغيير، من خلال توظيف أسلوب القيادة التنموية، عرضت الدراسة أطار نظري حول القيادة التنموية من حيث الهدف، الأدوار، القيم، والخصائص، وتأثيرها على الإبداع التنظيمي ومن خلال تنمية المنظمات والقادة والمرؤوسين، وإيجاد ثقافة تنظيمية دافعة وبصفة مستمرة نحو الإنجاز والتطوير. وتوصلت إلى أن تنظيم العمل، والعلاقات الجيدة مع المرؤوسين، وبيئة العمل المشجعة على التنمية الذاتية والتطوير، والعمل وفق معايير، وتقييم الأداء، وتحفيز المرؤوسين، وتصميم وتنفيذ خطط التحسين، ومقارنة الأداء بأداءات مثلى، يحسن نوعية العمل، ويزيد من معدلات الإنتاجية، ويسهم في تنمية الموارد البشرية وتحقيق الإبداع التنظيمي.

**الدراسة الثالثة: دراسة: Dorczak, R., بعنوان " القيادة التنموية محاولة لتحديد مفهوم القيادة التربوية"، 2012م<sup>(21)</sup>**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن جوانب التنمية الفردية لدى القادة التربويين بمراحل التعليم البولوندي، وكيف تؤدي إلى قيمة مركزية للمنظمات التربوية ثم في السياق التربوي بصفة عامة مما يؤدي إلى فعالية المدارس، وتحقيق النجاح التربوي، ويعد مؤشراً لفهم نظرية القيادة التنموية في سياقها التربوي، قدمت الدراسة إطار نظري حول القيادة التنموية وأهدافها وشروط توافرها، وتوصلت إلى مجموعة من المتطلبات التي إذا ما توافرت حققت القيادة التنموية في سياقاتها الاجتماعية والتربوية من بينها تحديد طبيعة التنمية الإنسانية، والتغيير الاجتماعي والتنظيمي.

**الدراسة الرابعة: دراسة: Strang, S., & Other, بعنوان " الشخصية ومستويات القيادة التنموية : كما تنبئ بأداء القادة " 2013م<sup>(22)</sup>**

هدفت الدراسة إلى فهم أعمق لأداء القادة من خلال قياس مستويات القيادة التنموية من خلال تقديرات الاداء من الرؤساء والنظائر والأبتاع، وتأثير ذلك في شخصيات القادة، تم تحقيق أهداف الدراسة من خلال التحقق التجريبي من خلال توظيف

المقابلة نصف المنظمة، باستخدام البطاقات، وجمع البيانات من سبع وستين قائداً من الحاضرين لبرنامج زيادة الوعي الذاتي وتطوير مهارات القيادة المنعقد في أطلانطا، وتوصلت إلى أن نظرية القيادة التنموية مهمة لتطوير أداء القادة وتؤثر إيجاباً في تميز قيادتهم وشخصياتهم.

الدراسة الخامسة: دراسة: **Shelton, P.**, بعنوان " القيادة التنموية: منظور جديد"، 2014م<sup>(23)</sup>

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

الدراسة السادسة: دراسة: **Jones, A., & Others**, بعنوان " التعليم العالي والقيادة التنموية: حالة غانا"، 2014م<sup>(24)</sup>

هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور التعليم العالي في تزويد القادة التنمويين بالمهارات والقيم المتباينة لمواكبة متطلبات سوق العمل، ووظفت المقابلة للوقوف على آراء مئة وسبعة عشر قائداً بالتعليم قبل الجامعي والعالي، حول العلاقة بين المرحلة التعليمية وإيجاد النخب التنموية، حيث أوضحت النتائج أن التعليم ونوعيته العامل التحويلي المؤثر في إنجاب النخب التنموية، وأن التعليم العالي أحد أهم مقومات إكساب وتنمية القيم والمهارات القيادية التقنية، كما كشفت النتائج عن القيم التي اكتسبها القادة التنمويين من خلال التعليم العالي وتتمثل في

( الرؤية- المرونة- الكفاح- العواطف- المعرفة- الخيال- السلامة- الثقة ) وأن القيادة التنموية تتطلب بناء ائتلافات بين المؤسسات الحكومية وممثلي المجتمع المدني.

الدراسة السابعة: دراسة، عصام جمال سليم غانم، بعنوان " إمكانية توظيف القيادة التنموية في المؤسسات التعليمية المصرية: رؤية مقترحة "، 2016م (25)

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

الدراسة الثامنة: دراسة، Schweisfurth, M. and others، بعنوان " التعليم العالي والقيادة التنموية في الفلبين: تعلم أن تكون مصلحاً جيداً"، 2018م (26)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسة القيادة التنموية بالتعليم العالي في الفلبين على إحداث حركات الإصلاح السياسي والاجتماعي، أشارت الدراسة إلى أهمية رأس المال الاجتماعي، وممارسة الديمقراطية، ودور ذلك في تطوير القادة وممارساتهم التنموية داخل مؤسسات التعليم العالي، طبقت الدراسة على قادة المؤسسات الجامعية اللذين ينتمون لثلاث حركات إصلاحية بعد ماركوس ، واستخدمت المقابلة كأداة لجمع بياناتها، وتوصلت إلى أن القادة التنمويون أكثر قدرة على التغيير من خلال تطوير الشبكات والائتلافات بين القادة في منظمات التعليم

العالي، وطبقاً لما أوضحتها النتائج مارس القادة التتمويون عمليات إصلاح واسعة النطاق داخل مؤسساتهم مكنت من إحداث التكامل بين القيادات الأكاديمية والمجتمع المدني من خلال تشبيك الأشكال المختلفة من رأس المال الاجتماعي داخل المجتمع الفلبيني

### خطوات السير في الدراسة:

تم إجراء الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

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

**الخطوة الثانية:** الخلفية التاريخية والاقتصادية والاجتماعية لجامعة الفيوم وأقسامها الأكاديمية.

**الخطوة الثالثة:** الإطار النظري للدراسة: ويتضمن بعض مما أوردته أدبيات الإدارة التربوية المعاصرة حول القيادة التتموية.

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

**الخطوة الخامسة:** آليات مقترحة لتحقيق ممارسات القيادة التتموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الفيوم.

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

## ثانياً: الخلفية التاريخية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية لجامعة الفيوم وأقسامها الأكاديمية:

تقع جامعة الفيوم في إقليم الفيوم، وهو منخفض يقع إلى الجنوب الغربي من مدينة القاهرة بنحو (90كم) وله خصوصية جغرافية متميزة حيث تلتقي فيه حياة الحضر، والريف، والبدو والتي تشكل بدورها ثلاث ثقافات أساسية، وهو ما يمنح الإقليم تفرداً الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، فضلاً عن التفرد التاريخي حيث يرجع انتماء الإقليم تاريخياً إلى العصر الروماني مروراً بالعصر البطلمي، والفرعوني، والقبطي، والإسلامي وانتهاءً بالعصر الحديث. (27)

ولقد تأثرت تركيبة السكان في إقليم الفيوم بالعوامل البيئية والتاريخية والجغرافية، حيث تكونت من البدو الذين ينتمون إلى القبائل العربية، والفلاحين اللذين عملوا بالزراعة وبتوالي الأجيال انخرطوا في حياة المدينة، والوافدين ممن تولوا الوظائف الحكومية نظراً لطبيعة عملهم كرجال القانون وأساتذة الجامعات وغيرهم.، وهذه العناصر الثلاثة تنتمي إلى عدة طبقات حضارية متباينة، تحكمها قيم وأعراف، وتمثل الثروة البشرية بالإقليم حيث تتجاوز ما يربو على ثلاثة ملايين نسمة تقريباً. (28)

ولقد بلغ عدد سكان محافظة الفيوم حوالي ما يربو على ثلاثة ملايين نسمة تقريباً، ويبلغ عدد الذكور حوالي (51 %) تقريباً، في حين بلغ عدد من يقطنون الريف من سكان المحافظة ما يقرب من (78%) من إجمالي عدد السكان مقابل (22%) تقريباً يقطنون الحضر. (29)

ويعد " إقليم الفيوم من الأقاليم ذات الدخل الاقتصادي المنخفض والمرتبطة بتدني الإنتاجية والأجور " (30)

وعلى الرغم من ذلك المستوى الاقتصادي المنخفض لإقليم الفيوم، إلا أن الدولة أولت اهتماماً كبيراً على مستوى موازنة التعليم الجامعي والعالي، حيث بلغت جملة اعتمادات أبواب الموازنة بجامعة الفيوم للعام المالي، 2016 / 2017م ( 000.661.416)، وتطورت في العام المالي 2018 / 2019م إلى (000.076.482) تقريباً (31) وهذه الزيادة المضطربة في الموازنة دعمت توجهه نحو متابعة

إنشاء العديد من كليات الجامعة وزيادة عدد أقسامها الأكاديمية، ومن ثم أعداد قاداتها.

كما حرصت الدولة المصرية على استقلال جامعة الفيوم عن جامعة القاهرة، حيث انفصلت بالقرار الجمهوري (84) لسنة 2005م.<sup>(32)</sup>

كما تم توفير مساحة شاسعة لإنشاء جامعة الفيوم، بمقرها الحالي، والمقر المستقبلي بمدينة الفيوم الجديدة، حيث بلغت مساحة الحرم الجامعي (50 فدان) ويقع بحي الجامعة بمدينة الفيوم، بينما

تم تخصيص مئة فدان بمنطقة الفيوم الجديدة لإنشاء الحرم الجامعي الجديد.<sup>(33)</sup> وهذه المساحة الشاسعة وفرت مناخاً ملائماً لتوالي إنشاء العديد من الكليات، مما أدى إلى تنوع أقسامها وتخصصاتها الأكاديمية، وزيادة أعداد القادة الأكاديميون في فئة رؤساء الأقسام الأكاديمية. حيث تضم جامعة الفيوم عشرين كلية ومعهد في الوقت الحاضر، وهي كالتالي، التربية، الزراعة، الهندسة، الخدمة الاجتماعية، دار العلوم، العلوم، السياحة والفنادق، التربية النوعية، علم الآثار، الطب، الفنون، الحاسبات والمعلومات، التربية للطفولة المبكرة، كلية التمريض، المعهد الفني للتمريض، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية لدول حوض النيل، طب الأسنان، الصيدلة، الحقوق والتربية الرياضية.

ولاعتبارات مجتمعية ملحة في منتصف السبعينات من القرن الماضي، تقرر أن تكون البداية في إنشاء كلية التربية لتخريج المعلمين، حتى يكونوا نواة ودعماً لمدارس الإقليم، مما يقلل من فرص اغتراب الطلاب والمعلمين اللذين يأتون من خارجها. ثم توالى إنشاء الكليات بدء بكلية الزراعة عام 1976م وانتهاء بكلية التربية الرياضية عام 2017م<sup>(34)</sup>

وتزخر كليات الجامعة بالعديد من الأقسام الأكاديمية التي يتولى رئاسة مجالسها قيادات أكاديمية يتم تعيينها بالأقدمية طبقاً لنص القانون حيث ينص قانون تنظيم الجامعات على أن " يعين رئيس مجلس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة بالقسم ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة."<sup>(35)</sup>



ومن نقاط القوة التي تحظى بها جامعة الفيوم طبقاً لما رصده تحليل الوضع الراهن بالخطة الاستراتيجية 2016-2030م، أنها تمتلك هيكلًا تنظيمياً متكاملًا من حيث المستويات الإدارية والأكاديمية على كافة قطاعات العمل الجامعي. إلا أنه ثمة قصور في دور القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، وغياب مؤشرات جودة الأداء في القطاع الإداري على مستوى القيادات الإدارية والأكاديمية، ويعد الأداء العام للقيادات الإدارية والأكاديمية دون المتوسط، طبقاً لما رصده الخطة الاستراتيجية 2016/2021م. (36)

ومن مجمل ما سبق عرضه من أوضاع ثقافية، اقتصادية واجتماعية لإقليم الفيوم وجامعته وما انعكس على قاداتها، ولاسيما على مستوى رؤساء الأقسام الأكاديمية، يمكن القول بأن الأقسام الأكاديمية بجامعة الفيوم خصصت لكلياتها المساحات الشاسعة وتوافرت لها الإمكانيات المادية والبشرية، ورصدت لها الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف التعليم بها، ومن ثم يمكن القول بأنها تعد بيئة خصبة لتحقيق بعض آليات تدعم ممارسات بعض المداخل القيادية المعاصرة كمدخل القيادة التنموية نظراً لتعدد وتباين أقسامها الأكاديمية والخلفيات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية المتباينة التي ينتمي إليها رؤساء الأقسام، وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على القيادة التنموية من منظور أدبيات الفكر الإداري التربوي المعاصر.

### ثالثاً: الإطار النظري للدراسة:

تتشابه القيادة التنموية وأساليب ومداخل قيادية أخرى من بينها القيادة الريادية، التحويلية، والموزعة، وفيما يلي توضيح مفهوم القيادة التنموية والفرق بينها وبين هذه المداخل سألغة الذكر، حيث تعبر القيادة التنموية عن توجهات القيادة نحو مساعدة الأفراد على التفاعل الاجتماعي والتنظيمي، وتكوين الثقافات والرؤى والقيم المشتركة، وفهم الطريق التكاملي لبناء العلاقات بين النظراء، وتنمية الالتزامات الفردية والجماعية بدون استخدام سلطة رسمية. (37)

أما القيادة الريادية: فإنها تتشابه مع القيادة التنموية في تركيز كلاهما على الإنجاز، إلا أن القيادة التنموية تركز على استخدام الإلهام والحافز ومكافأة السلوك الإيجابي لدى العاملين. (38)

وفيما يتعلق بالقيادة التحويلية فإنها تشترك مع القيادة التنموية في تحقيق الاحترام والثقة وإكسابهما زملاء العمل، بينما تتفرد القيادة التنموية بالتركيز على الإلهام والمكافأة واستخدام أسلوب التحفيز والتقييم ومنح الجوائز. (39)

أما القيادة الموزعة فإنها توفر لكافة أعضاء التنظيم المشاركة في اتخاذ القرار والقيادة، وتتميز القيادة التنموية عنها في كونها تضمن توزيع القيادة وتدخل المستفيدين، مع المحافظة على التطوير الفردي لكافة أعضاء التنظيم، فالقيادة التنموية توفر المشاركة في ظل إعلاء قيمة التمرکز حول الفرد لإبراز هوية المنظمة، والمساهمة في خدمة وتنمية الفرد والمجتمع. (40)

مما سبق يمكن القول بأن كافة أساليب القيادة سألغة الذكر سواء تلك التي تمتلك سلطة رسمية كالقيادة التحويلية والريادية، أو التي تمارس خارج نطاقها كالقيادة التنموية والموزعة، يهتم القائد حال ممارستها بمشاركة الأعضاء، وأن القيادة التنموية تشترك مع التحويلية والريادية في التركيز على الإلهام، واستخدام التحفيز، وتتفرد بالحرص على التطوير الفردي وإعلاء قيمة الفرد لدى كافة أعضاء التنظيم

وتتكون القيادة التنموية من ثلاث مكونات تتمثل في تمثيل نموذجي للقيادة، بما يوفر قيادة مؤثرة - اهتمام بالأفراد العاملين - والإلهام والتحفيز. (41) كما أشارت إحدى الأدبيات إلى أن القيادة التنموية تتكون من ثلاث مكونات رئيسية، تتمثل في: الحافز للتطوير، والقدرة التطويرية، والدعم الخارجي أو المجتمعي الموجه نحو التطوير باعتباره عنصراً مسانداً لعمليات التنمية الفردية وتنمية المهارات. (42) والقيادة التنموية عملية تبادلية تفاعلية، تعمل على تطوير هوية القائد بما يوفر له الحافز للقيادة وتطوير القدرة عليها، وتتضمن الكفاءة والقدرة على تحمل مسؤوليات القيادة. (43)

كما تؤسس القيادة التنموية على عشرة مبادئ ، تتمثل فيما يلي: (44)

- 1- المسؤولية الشخصية عن النشاطات والنتائج، ويشمل ذلك: ( السياسات - التخطيط-- الإجراءات- الحوافز- التدخلات )
  - 2- بناء الجدارة: عن طريق تحقيق الثقة والاحترام والعدالة.
  - 3- تأهيل المشاركين: وذلك بإعدادهم لممارسة الأدوار والمسؤوليات الجديدة.
  - 4- توفير مناخ عمل مريح، على مستوى المشاركين ( ذواتهم ومساهماتهم، وتجاربهم، ومهاراتهم، وقدراتهم).
  - 5- مشاركة الأداء: من خلال تطوير مبادرات الاداء التي تقيد المنظمة والأعضاء بشكل آني
  - 6- تحسين الأداء: من خلال تحسين مستويات الأداء من خلال التحدي ودعم توجهات المشاركة بين أعضاء التنظيم لتقديم حلول مبدعة للمشكلات لتحقيق أقصى النتائج التنظيمية.
  - 7- فعالية الاتصالات: من خلال استخدام كافة المهارات القيادية في تحفيز المشاركين لأداء العمل وفقاً لقدراتهم.
  - 8- اتساق القرارات: من خلال المبادئ التوجيهية سلوكاً وأداءً.
  - 9- شمولية التفكير: عن طريق صياغة رؤية للمنظمة، وتصميم خطة لإنجاز الرؤية تعكس وسائل التحسين، وتحقيق أقصى الفرص المستقبلية.
  - 10- التبعية التنظيمية: بتوجيه مساهمات الاعضاء وتدخلاتهم وولائهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- وتركز القيادة التنموية على العمليات الإدارية التي تسبب النتائج التنموية، بما في ذلك المعايير والقيم والممارسات كأساس لتفاعلات القادة، بما يشجع الحوار لتحقيق الأهداف التنموية أو النطاق معها، ويسهم في تطوير استراتيجيات ناجحة لتلبية المتطلبات المؤسسية والتنظيمية، واحتياجات المستفيدين، وتقييم النتائج بما يوفر الإجراءات التصحيحية، فضلاً عن تعبئة الأعضاء، وتسهيل العمليات وتكوين الائتلافات في اتجاه تحقيق الأهداف التنموية. (45)

وتتميز القيادة التنموية بكونها تعمل على توفير المناخ الملائم لإنجاز الأهداف التنظيمية، وتحفيز أعضاء التنظيم، وتوفير متطلبات التطوير، والتركز على رؤية القائد والتطوير الفردي لأعضاء التنظيم، والتركيز على بناء الفرد، والتدخل لإحداث التغيير الاجتماعي، والاهتمام بالأعضاء، وتفعيل الاتصال، وتنمية التفاعل الاجتماعي، وإعلاء قيمة المساواة بين كافة الشركاء. (46)

ومن اهم ما يميز القيادة التنموية أيضاً، أنها تؤسس على رؤية القائد والفريق أو الأعضاء المشاركين، والعمل بمنظور تطويري مؤداه أن تطوير العاملين يسهم في بناء مصداقية القيادة. (47)

كما أنها تبنى على الالتزام الكلي من جانب القادة من خلال التفاعل المستمر، واستخدام التحفيز بشكل ثابت وقياس أثره. (48)

كما أن للقيادة التنموية دور في تحسين نوعية التنظيم، وتنفيذ القانون، وغياب العنف والحد من سيطرة الفساد الإداري، وتطوير المواقف والقيم الإيجابية لدى المتعلمين. (49)

وفيما يتعلق بالتأثيرات الإيجابية للقيادة التنموية على طلاب الجامعة، فإنه طبقاً لنتائج دراسة علمية، (50)، طبقت على عينة عشوائية قوامها أكثر من أربعة آلاف طالب من طلاب جامعة ميريلاند بالولايات المتحدة الأمريكية، فإن القيادة التنموية توفر ملاحظة قيادة النظير من خلال الشراكات واتباع نظم التشبيك، واستضافة مؤتمرات القيادة، واستخدام أسلوب التحفيز، ويعد هذا من أبرز ما توفره القيادة التنموية لطلاب الجامعة لتنمية مهارات القيادة لديهم.

وفيما يتعلق بالتأثيرات الإيجابية للقيادة التنموية على المستفيدين بوجه عام، أشارت نتائج دراسة استكشافية حول القيادة التنموية والالتزام العاطفي، (51) إلى أن القيادة التنموية تدعم الاتصال بالالتزام العاطفي، وأنه ثمة علاقة إيجابية بينها وبين الالتزام العاطفي، ولها تأثير إيجابي على المستفيدين وسلسلة القيمة المضافة بالنسبة لهم.

وفيما يتعلق بتأثيراتها على القادة أنفسهم فقد أشارت إحدى نتائج دراسة علمية حول القيادة التنموية الفعالة، (52) إلى أن القادة الموجهون تنموياً يتميزون

بسلوك فعال، بما يسهم في تحسين الأوضاع المؤسسية وإضافة ميزة تنافسية، وتحسين مستويات الأداء لدى كافة أعضاء التنظيم. كما أوضحت نتائج دراسة أخرى أنه " ثمة علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة التنموية، وتحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين. (53)

كما أكدت نتائج دراسة علمية طبقت على عينة من إحدى عشرة دولة إفريقية حول دور التعليم العالي في تكوين القادة التنمويين، (54) أكدت أن القيم المؤثرة في التعليم العالي غير واضحة. كما أوضحت أن القادة من ذوي الخلفيات في الفنون والعلوم الإنسانية والاجتماعية لديهم قدرة أكبر على ممارسة القيادة التنموية

وتبين من نتائج دراسة علمية استهدفت تقييم برنامج القيادة التنموية في استراليا، أنه ثمة تأثير مهم للقيادة التنموية على توجهات القادة الإيجابية نحو التغيير ومقاومة أساليب القيادة البيروقراطية. (55)

والقادة التنمويين يتسمون بأن لديهم الرؤية والانتماء والمرونة والكفاح، ويحرصون على تشجيع مرؤوسيههم، وتدريبهم، والربط بين المهارات والقدرات بما يحقق الرضا والنجاح المهني والانتماء التنظيمي. (56)

كما أن مهارات القيادة التنموية- تلك التي تسهم في تحقيق النجاح على المستوى التنظيمي- تندرج ضمن أربعة أصناف عامة تتمثل في: تطوير المهارات الشخصية، تربية الرؤية والقيم التنظيمية، مبادرات القيادة الاستراتيجية لتبني التغيير واسع النطاق، مبادرات تعلم مواجهة التحديات التنظيمية. (57)

#### رابعاً: الإطار الميداني للدراسة:

سوف يتم عرض الإطار الميداني للدراسة وفقاً لما يلي:

أ - الهدف من إجراءات الإطار الميداني.

ب - بناء ووصف وتقنين أداة الدراسة.

ج - مجتمع الدراسة وعينتها.

د - المعالجات الإحصائية.

هـ- التحليل الإحصائي وتفسير النتائج.

و- ملخص نتائج التطبيق الميداني.

وفيما يلي عرض تفصيلي لما سبق:

### أ - الهدف من إجراءات الإطار الميداني:

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

### ب - بناء ووصف وتقنين أداة الدراسة:

قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة تم صياغة محاورها وممارساتها لجمع المعلومات المحققة لأهداف الدراسة، وقد تم من خلال الإطار النظري تحديد المحاور الرئيسة للاستبانة، ثم قامت الباحثة بصياغة الممارسات الفرعية داخل كل محور من محاورها، ثم قامت الباحثة بعرض الاستبانة على السادة الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة التربوية، ثم تم حساب معاملات الثبات والاتساق الداخلي، وفيما يلي وصف تفصيلي لأداة الدراسة، وأساليب تقنينها.

### 1. بناء ووصف أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من جزئين، الجزء الأول البيانات

الأساسية، والثاني محاور الاستبانة، واستخدمت مقياس ( Scale Likart )

الثلاثي، حيث تنحصر الاستجابات حول الممارسات المضمنة بمحاور الاستبانة ما بين ( تتحقق بشدة - تتحقق - لا تتحقق ).

كما اشتملت الاستبانة على أربعة محاور رئيسة، يندرج منها (40) ممارسة

فرعية تضمنت: (أسلوب الإدارة- الإجراءات الإدارية- الفعالية الإدارية- طبيعة

الاتصال)، كما هو موضح في الجدول التالي:

## جدول (1) وصف أداة الاستبانة

إجمالي ممارسات أداة الدراسة	عدد الممارسات	المحاور
40	7	المحور الأول : أسلوب الإدارة
	13	المحور الثاني : الإجراءات الإدارية
	12	المحور الثالث : الفعالية الإدارية
	8	المحور الرابع : طبيعة الاتصال

## 2. تقنين أداة الدراسة:

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

## أ- صدق أداة الدراسة:

تم حساب درجة صدق أداة الدراسة من خلال طريقتين:

## الطريقة الأولى: الصدق الخارجي (الظاهري) Face Validity

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

وبناء على آراء السادة الأساتذة المحكمين وملاحظاتهم توصلت الباحثة إلى مستوى صدق الاستبانة، حتى تكون صالحة للتطبيق بصورتها النهائية.

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

ويقصد بصدق المحتوى، درجة تمثيل ممارسات الاستبانة تمثيلاً جيداً للمستهدف قياسه من المحتوى<sup>(58)</sup>. ويمكن التعرف على اتساق أداة الدراسة من

خلال حساب معاملات الارتباط بين الممارسات والمحور الذي تنتمي له كل ممارسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، وقد تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون من العلاقة التالية<sup>(59)</sup>:

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

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

جدول (2) حساب معاملات ارتباط ممارسات الاستبانة

رقم الممارسة	معامل الارتباط	رقم الممارسة	معامل الارتباط	رقم الممارسة	معامل الارتباط	رقم الممارسة	معامل الارتباط	رقم الممارسة	معامل الارتباط
1	0.76	9	0.73	17	0.65	25	0.71	33	0.68
2	0.84	10	0.82	18	0.76	26	0.84	34	0.64
3	0.72	11	0.66	19	0.84	27	0.73	35	0.77
4	0.84	12	0.81	20	0.77	28	0.80	36	0.84
5	0.72	13	0.68	21	0.71	29	0.74	37	0.75
6	0.67	14	0.77	22	0.81	30	0.80	38	0.84
7	0.78	15	0.70	23	0.74	31	0.80	39	0.84
8	0.73	16	0.72	24	0.69	32	0.63	40	0.92

يتضح من الجدول (2) أن جميع ممارسات الاستبانة ترتبط بالمحاور الذي تنتمي إليها بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وهو ما يوضح الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

#### ب- ثبات أداة الدراسة:

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

المعادلة التالية:



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

حيث  $\alpha$  معامل الثبات بطرية (Alfa cronbach)،  $N$  عدد مفردات الاستبانة او المحور، و  $\bar{r}$  متوسط قيم معاملات الارتباط بين مفردات الاستبانة أو المحور Average Inter-Item Correlation، حيث يتم حسابه من خارج قسمة مجموع معاملات الارتباط بين مفردات الاستبانة أو المحور على عدد مفردات الاستبانة أو المحور <sup>(60)</sup>. كما تم حساب الصدق بأخذ الجذر التربيعي للثبات <sup>(61)</sup>، كما هو مبين بالجدول التالي :

جدول (3) ثبات وصدق أداة الدراسة

المحور	عدد الممارسات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	درجة الصدق	مستوي الصدق والثبات
الأول	7	0.88	0.94	مرتفع
الثاني	13	0.93	0.97	
الثالث	12	0.93	0.96	
الرابع	8	0.91	0.95	
إجمالي أداة الدراسة	40	0.97	0.99	

يتضح من الجدول (3) أن معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وبصفة عامة فإن معدل الصدق والثبات الإجمالي للمحاور مرتفع جداً حيث بلغ الصدق الإجمالي (0.99)، وبلغ الثبات الإجمالي (0.97)، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة الحالية، وإمكانية تعميمها على رؤساء الأقسام الأكاديمية بمختلف كليات الجامعة.

### ج- مجتمع الدراسة وعينتها:

نظراً لصعوبة دراسة مجتمع الدراسة بأكمله من كافة الجوانب، فقد قامت الباحثة بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع. ويتحدد مجتمع الدراسة الحالية في كليات الزراعة، والخدمة الخدمة الاجتماعية، والعلوم،

ودار العلوم، وقامت الباحثة باختيار عينة الدراسة من هذه الكليات سألقة الذكر، والجدول التالي يوضح توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة:

جدول (4) توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة

الموزع		الفاقد		المستلم		المستبعد		الصالح	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
130	100%	14	10.8%	116	89.2%	20	15.4%	96	74%

يتضح من الجدول (4) أنه قد تم توزيع (130) استبانة) وهي العدد الإجمالي الذي تم توزيعه، وقد تم استلام (116) بنسبة (89.2%) من إجمالي ما تم توزيعه على أفراد العينة، تمثل الصالح منها في (96) استبانة) بنسبة (74%)، وهو العدد الذي أصبح العينة المستجيبة فعلياً على أداة الدراسة، وفيما يلي وصف عينة الدراسة بحسب متغيراتها.

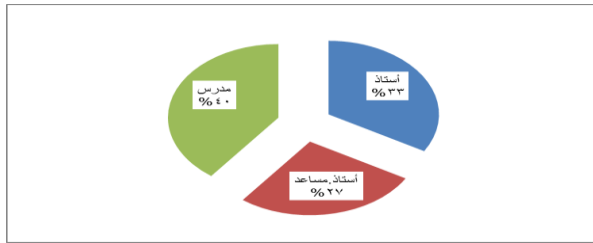
### 1. وصف العينة بحسب الدرجة العلمية:

ويوضحه الجدول التالي:

جدول (5) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ	32	33.3
أستاذ مساعد	26	27.1
مدرس	38	39.6
الإجمالي	96	100.0

كما يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



شكل (1) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

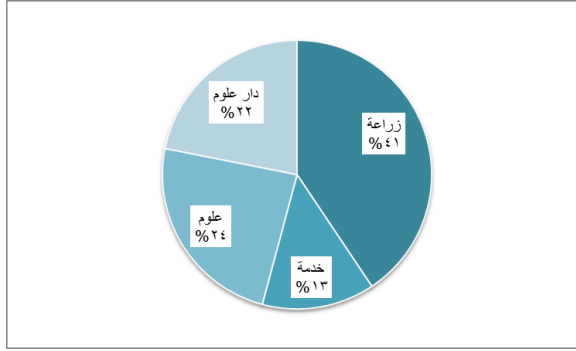
**2. وصف العينة بحسب الكلية:**

ويوضحه الجدول التالي:

جدول (6) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الكلية

النسبة المئوية	التكرار	الكلية
40.6	39	الزراعة
13.5	13	الخدمة الاجتماعية
24.0	23	العلوم
21.9	21	دار العلوم
100.0	96	الإجمالي

كما يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



شكل (2) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الكلية

**3. وصف العينة بحسب القسم:**

ويوضحه الجدول التالي:

جدول (7) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير القسم

النسبة المئوية	التكرار	القسم
4.2	4	وقاية نبات
7.3	7	انتاج دواجن
3.1	3	اقتصاد زراعي
4.2	4	المحاصيل
3.1	3	البيساتين
3.1	3	الوراثة
1.0	1	ميكروبيولوجي

النسبة المئوية	التكرار	القسم
3.1	3	الكيمياء الحيوية
2.1	2	أراضي ومياة
3.1	3	النبات
3.1	3	ألبان
3.1	3	عاوم وتكنولوجيا تغذية
2.1	2	مجالات
9.4	9	تنمية وتخطيط
2.1	2	طرق
3.1	3	رياضيات
5.2	5	نبات
3.1	3	جيولوجيا
3.1	3	فيزياء
4.2	4	كيمياء
5.2	5	علم حيوان
2.1	2	فلسفة
2.1	2	تاريخ
2.1	2	شريعة
1.0	1	علم لغة
5.2	5	نحو
4.2	4	بلاغة
5.2	5	دراسات أدبية
100.0	96	الإجمالي

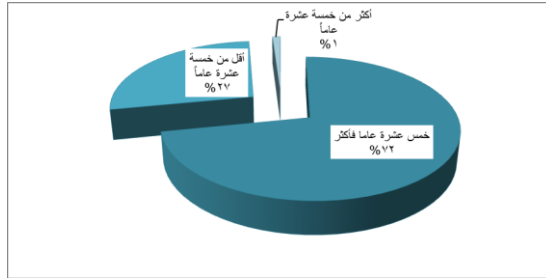
4. وصف العينة بحسب سنوات الخبرة:

ويوضحه الجدول التالي:

## جدول (8) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
خمسة عشر عاماً فأكثر	69	71.9
أقل من خمسة عشر عاماً	26	27.1
أكثر من خمسة عشر عاماً	1	1.0
الإجمالي	96	100.0

كما يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



شكل (3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

#### د. المعالجة الإحصائية:

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

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

2. الوزن النسبي: وذلك لتحديد مستوى الاستجابة لكل ممارسة من ممارسات الاستبانة، والوزن النسبي يساوي التقدير الرقمي على مجموع أفراد العينة، وقد أسهم الوزن النسبي في تحديد درجة الاستجابة حيال كل ممارسة، وترتيب المقترحات حسب الوزن النسبي لكل منها. كما تم حساب التقدير الرقمي عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الثلاث وفقاً لمقياس ليكرت، فالاستجابة (تتحقق بشدة) تم منحها الدرجة (3)، والاستجابة (تتحقق) تم منحها الدرجة (2)، والاستجابة (لا تتحقق) تم

منحها الدرجة ( 1 )، وهكذا يكون التقدير الرقمي أو الوزن النسبي لكل ممارسة كالآتي:

الوزن النسبي = 3 × تكرار "موافق" + 2 × تكرار "إلى حد ما" + 1 × تكرار "غير موافق" ÷ عدد العينة<sup>(62)</sup>، وتمثل المعادلة التالية كيفية حساب الوزن النسبي<sup>(63)</sup>:

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

حيث: ت = التكرار المقابل لكل استجابة 0

و = الدرجة المقابلة لكل استجابة 0

ن = إجمالي عينة الدراسة 0

ويحدد مستوى الموافقة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مدى ليكرت للإستجابة} = \frac{1 - \text{ن}}{\text{ن}} = \frac{1 - 3}{3} = \frac{2}{3} = 0,66 \text{ من المدى الكلي}$$

حيث ( ن ) تشير إلى عدد الاستجابات وهي تساوي (3)، وهي الاستجابات "نعم"، "إلى حد ما"، "لا"، وبالتالي فإن مستوى الموافقة = 3 ÷ 1 - 3 ÷ 2 = 0,66 =

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

جدول (9) مستوى ومدى التحقق لكل استجابة من الاستجابات الثلاث

درجة التحقق	مستوى التحقق
3.0 - 2.34	تتحقق بشدة
2.33 - 1.67	تتحقق
1.66 - 1.00	لا تتحقق

3- اختبار مربع كاي (كا<sup>2</sup>) - Chi - Square - Test : يستخدم اختبار

مربع كاي (كا<sup>2</sup>) للمقارنة بين التكرار الواقعي المشاهد أو التجريبي والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، أي التحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الملاحظة لعدد أفراد أو استجابات

العينة في أقسام المتغير والتكرارات المتوقعة<sup>(64)</sup>، وتستخدم المعادلة التالية لحساب كا<sup>2</sup>:<sup>(65)</sup>

$$كا^2 = مج (ك - ك) \div ك$$

حيث تعبر (ك) عن التكرار الملاحظ، وتعبر (ك) عن التكرار النظري (المتوقع)، وبالكشف عن قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية عند درجة حرية (2) تبين أنها تساوى 13,815 مستوى 0,001 وتساوى 9,21 عند مستوى 0,01 وتساوى 5,991 عند مستوى 0,05، وبذلك فإن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة التي تقل عن 5,991 تكون غير دالة إحصائياً.

#### 4. اختبار التاء للفروق بين متوسطين غير معتمدين Independent

**Samples T Test** : يستخدم اختبار التاء لقياس الفروق بين متوسطي مجموعتين غير معتمدين ويسمى أيضاً اختبار Student والذي صممه William Sealy Gosset في العام 1908، ويمكن حسابه من المعادلة التالية<sup>(66)</sup>:

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

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

$= 2$  المتوسط الحسابي للمجموعة الثانية

$S_1 = 1$  التباين للمجموعة الأولى

$S_2 = 2$  التباين للمجموعة الثانية

$N_1 = 1$  عدد أفراد المجموعة الأولى

$N_2 = 2$  عدد أفراد المجموعة الثانية.

5- الانحراف المعياري لتحديد مدى تشتت استجابة أفراد العينة عن متوسطها الحسابي.

6- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه **one way ANOVA** لقياس الفروق بين متوسطات أكثر من مجموعتين.

هـ- التحليل الإحصائي وتفسير النتائج:

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

### 1. وصف استجابات إجمالي العينة على محاور الاستبانة:

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

جدول (10) النتائج الإجمالية لمحاور الاستبانة

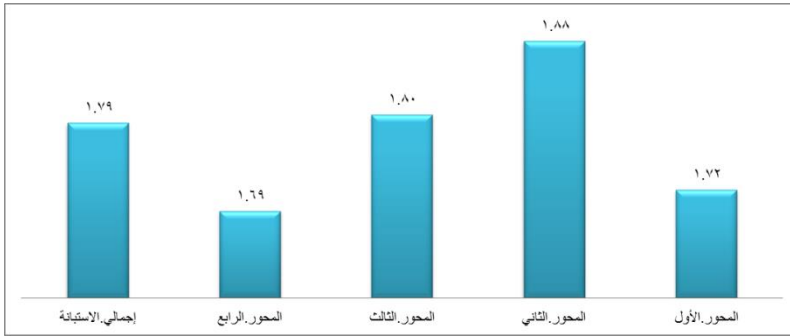
مستوى الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة العظمى	القيمة الصغرى	العدد	محاور الاستبانة	
إلى حد ما	1.72	3.70	12.02	20	7.00	96	أسلوب الإدارة	الأول
إلى حد ما	1.88	6.97	24.42	39	13.00	96	الإجراءات الإدارية	الثاني
إلى حد ما	1.80	6.69	21.58	35	12.00	96	الفعالية الإدارية	الثالث
غير موافق	1.69	4.63	13.55	24	8.00	96	طبيعة الاتصال	الرابع
إلى حد ما	1.79	20.43	71.57	114	40.00	96	إجمالي الاستبانة	

تشير البيانات الواردة بالجدول (10) إلى أن استجابات آراء عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم تتجه نحو توافر بعض ممارسات القيادة



التنموية وفقاً للترتيب التالي: الإجراءات الإدارية، ثم الفعالية الإدارية، ثم أسلوب الإدارة، يليها في المرتبة الأخيرة طبيعة الاتصال، مما يوضح أن ممارسات القيادة التنموية لدى أفراد عينة الدراسة قد تكون متحققة إلى حد ما أو غير متحققة على الإطلاق في الواقع الفعلي، وقد يرجع ذلك إلى أن الممارسات المتعلقة بالإجراءات الإدارية التي حصلت على أعلى وزن نسبي، يسير رئيس القسم في طريق تنفيذها مستنداً إلى اللوائح والقوانين أما الفعالية و الأسلوب الإداري وطبيعة الاتصال فجميعها ممارسات تتعلق بشخص القائد وتأثيره في الآخرين وما يمارسه من وسائل وأساليب حديثة إبان قيادته.

ويمكن توضيح ذلك أيضاً في الشكل التالي:



شكل (4) النتائج الإجمالية لمحاور الاستبانة

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

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

جدول (11)

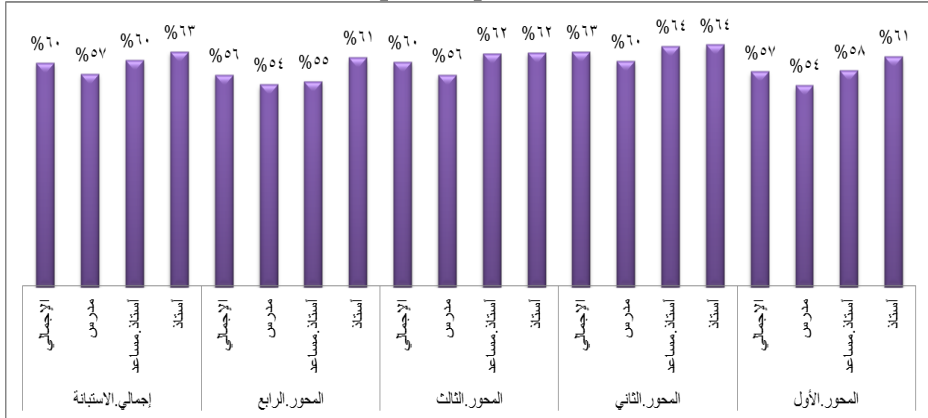
دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

المحور	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	أستاذ	32	12.88	4.01	1.84	61%	1.68	0.19
	أستاذ مساعد	26	12.08	4.17	1.73	58%		
	مدرس	38	11.26	2.95	1.61	54%		
	الإجمالي	96	12.02	3.70	1.72	57%		
المحور الثاني	أستاذ	32	25.13	7.89	1.93	64%	0.61	0.55
	أستاذ مساعد	26	24.96	7.27	1.92	64%		

المحور	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
	مدرس	38	23.45	5.95	1.80	60%		
	الإجمالي	96	24.42	6.97	1.88	63%		
المحور الثالث	أستاذ	32	22.44	6.61	1.87	62%	1.13	0.33
	أستاذ مساعد	26	22.38	7.08	1.87	62%		
	مدرس	38	20.32	6.45	1.69	56%		
	الإجمالي	96	21.58	6.69	1.80	60%		
المحور الرابع	أستاذ	32	14.66	4.41	1.83	61%	1.39	0.25
	أستاذ مساعد	26	13.12	5.10	1.64	55%		
	مدرس	38	12.92	4.43	1.62	54%		
	الإجمالي	96	13.55	4.63	1.69	56%		
إجمالي الاستبانة	أستاذ	32	75.09	22.11	1.88	63%	1.10	0.34
	أستاذ مساعد	26	72.54	22.05	1.81	60%		
	مدرس	38	67.95	17.57	1.70	57%		
	الإجمالي	96	71.57	20.43	1.79	60%		

يتضح من الجدول (11) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)، بالنسبة لمحاور وإجمالي الدراسة بحسب متغير الدرجة العلمية؛ حيث بلغ إجمالي آراء العينة في إجمالي تنفيذ الممارسات (1.88) للأستاذ، (1.81) للأستاذ المساعد، (1.70) للمدرس، أي أن هذه الممارسات تنفذ بشكل متوسط، وبلغت قيمة الفاء (1.10)؛ وقد يعزى هذا إلى اتفاق آراء عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول قلة تنفيذ هذه الممارسات.
- ويمكن من خلال الشكل التالي توضيح نسب الموافقة على محاور أداة الدراسة بحسب متغير الدرجة العلمية كما يلي:



شكل (5) دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقا لمتغير الدرجة العلمية

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

جدول (12)

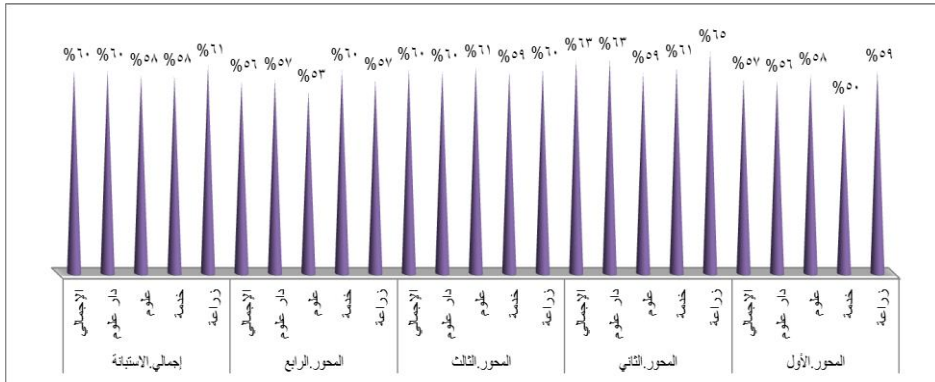
دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقا لمتغير الكلية

الدلالة الإحصائية	قيمة الفاء	نسبة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الكلية	المحور
0.39	1.02	59%	1.78	4.24	12.49	39	زراعة	المحور الأول
		50%	1.49	3.04	10.46	13	خدمة	
		58%	1.75	3.65	12.26	23	علوم	
		56%	1.69	2.94	11.86	21	دار علوم	
		57%	1.72	3.70	12.02	96	الإجمالي	
0.59	0.65	65%	1.96	7.12	25.44	39	زراعة	المحور الثاني
		61%	1.82	7.56	23.62	13	خدمة	
		59%	1.77	6.70	23.00	23	علوم	
		63%	1.89	6.79	24.57	21	دار علوم	
		63%	1.88	6.97	24.42	96	الإجمالي	
1.00	0.02	60%	1.80	7.56	21.62	39	زراعة	المحور الثالث
		59%	1.78	6.40	21.31	13	خدمة	
		61%	1.82	6.73	21.83	23	علوم	
		60%	1.79	5.45	21.43	21	دار علوم	
		60%	1.80	6.69	21.58	96	الإجمالي	

المحور	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
المحور الرابع	زراعة	39	13.67	4.90	1.71	57%	0.31	0.82
	خدمة	13	14.31	5.07	1.79	60%		
	علوم	23	12.83	4.31	1.60	53%		
	دار علوم	21	13.67	4.41	1.71	57%		
	الإجمالي	96	13.55	4.63	1.69	56%		
إجمالي الاستبانة	زراعة	39	73.21	22.25	1.83	61%	0.17	0.92
	خدمة	13	69.69	21.05	1.74	58%		
	علوم	23	69.91	20.21	1.75	58%		
	دار علوم	21	71.52	17.80	1.79	60%		
	الإجمالي	96	71.57	20.43	1.79	60%		

يتضح من الجدول (12) ما يلي:

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)، بالنسبة للمحاور وإجمالي ممارسات الاستبانة بحسب متغير الكلية؛ وقد بلغ إجمالي آراء العينة في إجمالي تنفيذ الممارسات (1.83) للزراعة، (1.74) للخدمة، (1.75) للعلوم، (1.97) لدار العلوم، أي أن هذه الممارسات تنفذ بشكل متوسط، وبلغت قيمة الفاء (0.17)؛ وقد يعزى هذا إلى اتفاق آراء عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بقلّة تنفيذ هذه الممارسات.
- ويمكن من خلال الشكل التالي توضيح نسب الموافقة على محاور أداة الدراسة بحسب متغير الكلية كما يلي:



شكل (6) دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقا لمتغير الكلية

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

### جدول (13)

دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقا لمتغير القسم

المحور	الأقسام	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
المحور 1. لأول	وقاية نبات	4	7.75	0.50	1.11	%37	3.55	0.00
	انتاج دواجن	7	17.29	2.56	2.47	%82		
	اقتصاد زراعي	3	8.67	2.89	1.24	%41		
	المحاصيل	4	11.25	3.40	1.61	%54		
	البساتين	3	14.00	1.00	2.00	%67		
	الوراثة	3	13.00	5.57	1.86	%62		
	علم اللغة	1	15.00	.	2.14	%71		
	الكيمياء الحيوية	3	11.67	2.52	1.67	%56		
	أراضي ومياه	2	12.00	5.66	1.71	%57		
	النبات	3	9.00	2.00	1.29	%43		
	ألبان	3	17.67	2.31	2.52	%84		
	عاموم وتكنولوجيا تغذية	3	9.67	1.53	1.38	%46		
	مجالات	2	7.00	0.00	1.00	%33		
	تنمية وتخطيط	9	11.33	2.78	1.62	%54		
	طرق	2	10.00	4.24	1.43	%48		
	رياضيات	3	12.33	3.21	1.76	%59		
	نبات	5	13.80	3.19	1.97	%66		
	جيبولوجيا	3	8.33	1.53	1.19	%40		
	فيزياء	3	8.00	1.00	1.14	%38		
	كيمياء	4	13.50	3.00	1.93	%64		
علم حيوان	5	14.60	3.58	2.09	%70			
فلسفة	2	12.50	4.95	1.79	%60			

المحور	الأقسام	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
	تاريخ	2	14.50	6.36	2.07	69%		
	شريعة	2	9.00	1.41	1.29	43%		
	علم لغة	1	10.00	.	1.43	48%		
	نحو	5	14.40	0.89	2.06	69%		
	بلاغة	4	10.25	1.50	1.46	49%		
	دراسات أدبية	5	10.80	1.79	1.54	51%		
	الإجمالي	96	12.02	3.70	1.72	57%		
المحور 1. لثاني	وقاية نبات	4	17.50	1.00	1.35	45%	2.43	0.00
	انتاج دواجن	7	30.29	4.07	2.33	78%		
	اقتصاد زراعي	3	20.67	1.15	1.59	53%		
	المحاصيل	4	23.75	8.14	1.83	61%		
	البساتين	3	28.67	1.15	2.21	74%		
	الوراثة	3	24.00	9.54	1.85	62%		
	ميكروبيولوجي	1	34.00	.	2.62	87%		
	الكيمياء الحيوية	3	25.00	1.00	1.92	64%		
	أراضي ومياه	2	25.00	7.07	1.92	64%		
	النبات	3	19.00	6.56	1.46	49%		
	ألبان	3	36.67	3.21	2.82	94%		
	علوم وتكنولوجيا تغذية	3	23.00	8.72	1.77	59%		
	مجالات	2	15.50	0.71	1.19	40%		
	تنمية وتخطيط	9	24.67	7.00	1.90	63%		
	طرق	2	27.00	11.31	2.08	69%		
	رياضيات	3	26.67	5.86	2.05	68%		
	نبات	5	25.80	5.22	1.98	66%		
	جيبولوجيا	3	14.67	2.08	1.13	38%		
	فيزياء	3	16.67	4.04	1.28	43%		
	كيمياء	4	27.50	7.00	2.12	71%		

المحور	الأقسام	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
	علم حيوان	5	23.20	5.76	1.78	59%		
	فلسفة	2	26.50	9.19	2.04	68%		
	تاريخ	2	29.50	13.44	2.27	76%		
	شريعة	2	14.00	1.41	1.08	36%		
	علم لغة	1	23.00	.	1.77	59%		
	نحو	5	28.20	5.31	2.17	72%		
	بلاغة	4	25.75	2.50	1.98	66%		
	دراسات أدبية	5	21.80	5.76	1.68	56%		
	الإجمالي	96	24.42	6.97	1.88	63%		
المحور 1. لثالث	وقاية نبات	4	15.50	1.00	1.29	43%	0.04	1.72
	إنتاج دولجن	7	23.57	10.50	1.96	65%		
	اقتصاد زراعي	3	17.33	4.04	1.44	48%		
	المحاصيل	4	21.00	7.79	1.75	58%		
	البساتين	3	23.00	2.00	1.92	64%		
	الوراثة	3	24.67	10.97	2.06	69%		
	ميكروبيولوجي	1	31.00	.	2.58	86%		
	الكيمياء الحيوية	3	19.00	6.24	1.58	53%		
	أراضي ومياه	2	25.50	7.78	2.13	71%		
	النبات	3	16.00	4.58	1.33	44%		
	ألبان	3	31.33	1.15	2.61	87%		
	عوم وتكنولوجيا تغذية	3	18.67	4.93	1.56	52%		
	مجالات	2	13.00	0.00	1.08	36%		
	تنمية وتخطيط	9	23.00	3.97	1.92	64%		
	طرق	2	22.00	14.14	1.83	61%		
	رياضيات	3	23.67	6.11	1.97	66%		
	نبات	5	23.60	4.98	1.97	66%		
جيبولوجيا	3	15.00	2.65	1.25	42%			

المحور	الأقسام	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
	فيزياء	3	14.33	4.04	1.19	40%		
	كيمياء	4	26.25	4.50	2.19	73%		
	علم حيوان	5	24.00	8.34	2.00	67%		
	فلسفة	2	24.00	8.49	2.00	67%		
	تاريخ	2	29.00	7.07	2.42	81%		
	شريعة	2	13.50	0.71	1.13	38%		
	علم لغة	1	16.00	.	1.33	44%		
	نحو	5	23.00	5.48	1.92	64%		
	بلاغة	4	19.25	1.50	1.60	53%		
	دراسات أدبية	5	21.80	2.68	1.82	61%		
	الإجمالي	96	21.58	6.69	1.80	60%		
المحور ١، لرابع	وقاية نبات	4	12.25	2.50	1.53	51%		
	انتاج دواجن	7	14.71	5.53	1.84	61%		
	اقتصاد زراعي	3	9.33	1.15	1.17	39%		
	المحاصيل	4	14.00	6.48	1.75	58%		
	البساتين	3	14.00	1.00	1.75	58%		
	الوراثة	3	14.00	5.29	1.75	58%		
	ميكروبيولوجي	1	19.00	.	2.38	79%		
	الكيمياء الحيوية	3	11.67	4.04	1.46	49%		
	أراضي ومياه	2	16.50	3.54	2.06	69%		
	النبات	3	9.33	1.15	1.17	39%		
	ألبان	3	22.67	1.15	2.83	94%		
	عام وتكنولوجيا تغذية	3	10.00	1.00	1.25	42%		
	مجالات	2	10.00	2.83	1.25	42%		
	تنمية وتخطيط	9	15.33	4.77	1.92	64%		
	طرق	2	14.00	8.49	1.75	58%		
رياضيات	3	17.33	6.35	2.17	72%			



المحور	الأقسام	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
	نبات	5	14.00	2.83	1.75	58%	2.29	0.00
	جيبولوجيا	3	9.00	1.00	1.13	38%		
	فيزياء	3	9.67	2.08	1.21	40%		
	كيمياء	4	15.50	3.00	1.94	65%		
	علم حيوان	5	11.00	4.24	1.38	46%		
	فلسفة	2	15.50	7.78	1.94	65%		
	تاريخ	2	17.00	7.07	2.13	71%		
	شريعة	2	8.50	0.71	1.06	35%		
	علم لغة	1	15.00	.	1.88	63%		
	نحو	5	16.60	0.89	2.08	69%		
	بلاغة	4	8.25	0.50	1.03	34%		
	دراسات أدبية	5	14.80	2.39	1.85	62%		
	الإجمالي	96	13.55	4.63	1.69	56%		
إجمالي لاستبانة	وقاية نبات	4	53.00	2.00	1.33	44%	2.29	0.00
	انتاج دواجن	7	85.86	22.52	2.15	72%		
	اقتصاد زراعي	3	56.00	6.00	1.40	47%		
	المحاصيل	4	70.00	24.86	1.75	58%		
	البساتين	3	79.67	3.21	1.99	66%		
	الوراثة	3	75.67	30.92	1.89	63%		
	ميكروبيولوجي	1	99.00	.	2.48	83%		
	الكيمياء الحيوية	3	67.33	13.01	1.68	56%		
	أراضي ومياه	2	79.00	24.04	1.98	66%		
	النبات	3	53.33	14.05	1.33	44%		
	ألبان	3	108.33	7.23	2.71	90%		
	علوم وتكنولوجيا تغذية	3	61.33	15.89	1.53	51%		
	مجالات	2	45.50	3.54	1.14	38%		
تنمية وتخطيط	9	74.33	17.54	1.86	62%			

المحور	الأقسام	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
	طرق	2	73.00	38.18	1.83	61%		
	رياضيات	3	80.00	19.97	2.00	67%		
	نبات	5	77.20	14.74	1.93	64%		
	جيوولوجيا	3	47.00	5.57	1.18	39%		
	فيزياء	3	48.67	10.97	1.22	41%		
	كيمياء	4	82.75	17.50	2.07	69%		
	علم حيوان	5	72.80	21.78	1.82	61%		
	فلسفة	2	78.50	30.41	1.96	65%		
	تاريخ	2	90.00	33.94	2.25	75%		
	شريعة	2	45.00	0.00	1.13	38%		
	علم لغة	1	64.00	.	1.60	53%		
	نحو	5	82.20	11.67	2.06	69%		
	بلاغة	4	63.50	5.00	1.59	53%		
	دراسات أدبية	5	69.20	11.67	1.73	58%		
	الإجمالي	96	71.57	20.43	1.79	60%		

يتضح من الجدول (13) ما يلي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)، بحسب متغير الأقسام العلمية لصالح قسم الألبان، فيما يتعلق بمحاور الاستبانة، فبالنسبة للمحور الأول والمتعلق بأسلوب الإدارة بلغت قيمة الفاء (3.55)، وبلغ المتوسط الموزون له (2.52).

وبالنسبة للمحور الثاني والمتعلق بالإجراءات الإدارية بلغت قيمة الفاء (2.43)، وبلغ المتوسط الموزون له (2.82). وفيما يتعلق بالمحور الثالث والمتعلق بالفعالية الإدارية، بلغت قيمة الفاء (1.72)، وبلغ المتوسط الموزون له (2.61). وفيما يتعلق بالمحور الرابع والمتعلق بطبيعة الاتصال بلغت قيمة الفاء (2.31)، وبلغ المتوسط الموزون له (2.83).

كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05)، بالنسبة لإجمالي الاستبانة بحسب متغير الاقسام لصالح البان؛ حيث بلغت قيمة الفاء (2.29)، وبلغ المتوسط الموزون له (2.71).

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

### جدول (14)

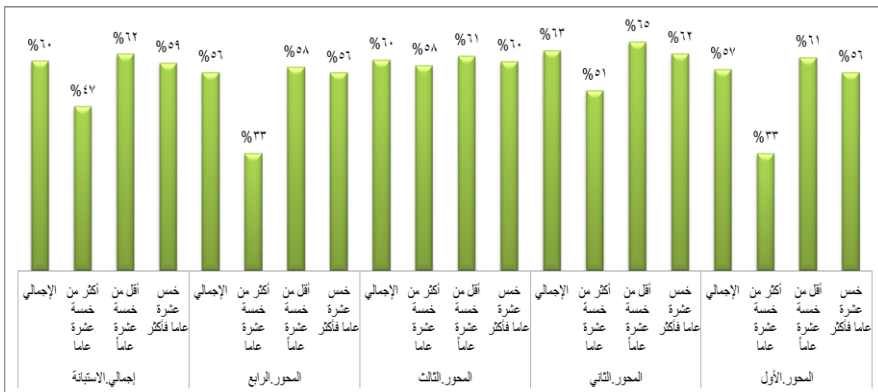
دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	خمس عشرة عاما فأكثر	69	11.83	3.67	1.69	56%	1.51	0.23
	أقل من خمسة عشرة عاما	26	12.73	3.69	1.82	61%		
	أكثر من خمسة عشرة عاما	1	7.00	.	1.00	33%		
	الإجمالي	96	12.02	3.70	1.72	57%		
المحور الثاني	خمس عشرة عاما فأكثر	69	24.12	7.41	1.86	62%	0.51	0.60
	أقل من خمسة عشرة عاما	26	25.38	5.79	1.95	65%		
	أكثر من خمسة عشرة عاما	1	20.00	.	1.54	51%		
	الإجمالي	96	24.42	6.97	1.88	63%		
المحور الثالث	خمس عشرة عاما فأكثر	69	21.45	6.50	1.79	60%	0.06	0.94
	أقل من خمسة عشرة عاما	26	21.96	7.41	1.83	61%		
	أكثر من خمسة عشرة عاما	1	21.00	.	1.75	58%		
	الإجمالي	96	21.58	6.69	1.80	60%		
المحور الرابع	خمس عشرة عاما فأكثر	69	13.51	4.57	1.69	56%	0.79	0.46
	أقل من خمسة عشرة عاما	26	13.88	4.84	1.74	58%		

المحور	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
	عشرة عاماً							
	أكثر من خمسة عشرة عاماً	1	8.00	.01	1.00	%33		
	الإجمالي	96	13.55	4.63	1.69	%56		
إجمالي الاستبانة	خمس عشرة عاماً فأكثر	69	70.90	20.94	1.77	%59	0.50	0.61
	أقل من خمسة عشرة عاماً	26	73.96	19.41	1.85	%62		
	أكثر من خمسة عشرة عاماً	1	56.00	.01	1.40	%47		
	الإجمالي	96	71.57	20.43	1.79	%60		

يتضح من الجدول (14) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05)، بالنسبة لمحاور وإجمالي الاستبانة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة؛ وقد بلغ إجمالي آراء العينة في إجمالي تنفيذ الممارسات (1.79) اي أن هذه الممارسات تنفذ بشكل متوسط، وبلغت قيمة الفاء (0.50)؛ وقد يعزى هذا إلى اتفاق آراء عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بقلة تنفيذ هذه الممارسات.
- ويمكن من خلال الشكل التالي توضيح نسب الموافقة على محاور أداة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة كما يلي:



شكل (7) دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

## 1. الدراسة التفصيلية للممارسات

بعد التحليل الإحصائي لإجمالي محاور أداة الدراسة، تتناول الدراسة فيما يلي تحليل النتائج التفصيلية لممارسات اداة الدراسة: ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- نتائج ممارسات المحور الأول: أسلوب الإدارة

جاءت الفروق بين ممارسات المحور الأول: أسلوب الإدارة بجامعة الفيوم من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس كما هو موضح بالجدول التالي:

## جدول (15) النتائج التفصيلية لممارسات المحور الأول

الدرجة	المرجع	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			الممارسة	
					موافق	إلى حد ما	غير موافق		
3	0.01	9.75	إلى حد ما	730.	1.81	18	42	36	ك 1. ينجز مهام عالية الجودة
						18	43.8	37.5%	
5	0.00	24.94	غير موافق	674.	1.59	10	37	49	ك 2. يسهم في تحقيق رسالة القسم وأهدافه
						10	38.5	51.0%	
6	0.00	26.31	غير موافق	692.	1.57	11	33	52	ك 3. يتعاون مع الأعضاء في تنفيذ خطة القسم
						11	34.5	54.2%	
2	0.00	11.44	إلى حد ما	716.	1.84	18	45	33	ك 4. يفكر بطريقة إيجابية حول مشكلات العمل
						18	46.9	34.4%	
7	0.00	45.75	غير موافق	577.	1.44	4	34	58	ك 5. يتعامل باحترام مع زملاء العمل على الرغم من تنوعهم ثقافياً ، معرفياً ، سياسياً ، عقائدياً
						4	35.4	60.4%	

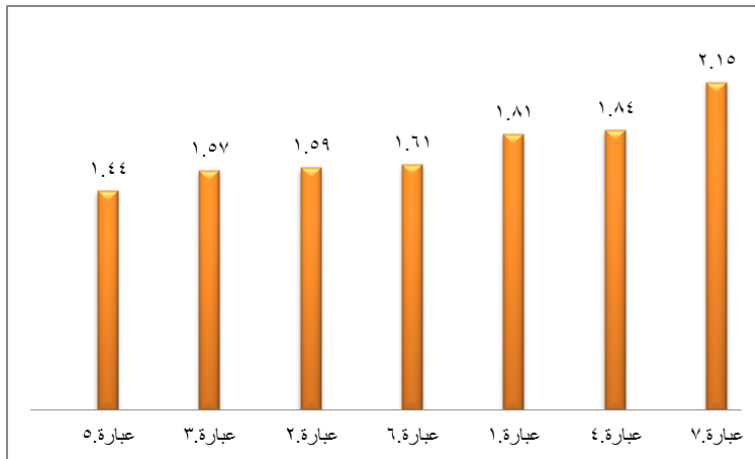
الترتيب	المرجع	درجة موافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			الممارسة	
					غير موافق	إلى حد ما	موافق		
4	0.000	23.69	غير موافق	671.	1.61	10	39	47	6. يستخدم التدعيم اللفظي لتحفيز زملاء العمل
						10.4	40.6	49.0	
1	0.200	3.25	إلى حد ما	794.	2.15	38	34	24	7. يشارك هيئة التدريس في مناقشة أفكارهم البحثية
						39.6	35.4	25.0	

يتضح من الجدول (15) ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع ممارسات المحور الأول (أسلوب الإدارة) عند مستوى دلالة (0.05) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة ما عدا الممارسة رقم (7) يشارك أعضاء هيئة التدريس في مناقشة أفكارهم البحثية.
- كما جاءت ممارسات المحور الأول من حيث درجة توافر أسلوب الإدارة بوزن نسبي يتراوح ما بين (1.44 - 2.15) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على أن هناك العديد من الأساليب الإدارية العلمية لا تمارس على أرض الواقع، وقد يعزى ذلك إلى وعي أفراد عينة الدراسة بندرة إنجاز مهام عالية الجودة، وقلّة استخدام التدعيم اللفظي لتحفيز زملاء العمل من جانب رؤساء الأقسام الأكاديمية.
- جاءت الممارسة رقم (7) والمتعلقة بـ " يشارك هيئة التدريس في مناقشة أفكارهم البحثية " في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون لتحقيق

كل عبارة من الممارسات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (2.15) وهى درجة عالية تعني موافقة أفراد عينة الدراسة على أن هذه السياسة يتم تطبيقها على ارض الواقع، مما يؤكد أنه ثمة جهود تبذل من قبل القيادة الدنيا بالكليات على مستوى رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق بعض ممارسات القيادة التتموية.

- جاءت الممارسة رقم (5) والمتعلقة بـ " يتعامل باحترام مع زملاء العمل على الرغم من تنوعهم ثقافياً ، معرفياً ، سياسياً ، عقائدياً" فى المرتبة الثامنة عشر وهى المرتبة الاخيرة من حيث المتوسط الموزون لتحقق كل عبارة من الممارسات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (1.44) وهى درجة ضعيفة تعني موافقة أفراد عينة الدراسة على أن هذه السياسة يقل تطبيقها على ارض الواقع، وقد يعزى ذلك لندرة تطبيق معايير اختيار القيادات عند تنصيب رؤساء الأقسام الأكاديمية؛ لأنهم يعينون بالأقدمية طبقاً لما نص عليه قانون تنظيم الجامعات في ذات الشأن.
- والشكل التالي يوضح ترتيب ممارسات المحور الأول أسلوب الإدارة بحسب المتوسط الموزون، الأمر الذي يؤكد حرص أفراد عينة الدراسة على بيان الممارسات التي يتم تطبيقها والتي يندر تطبيقها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من القيادة التتموية:



شكل (8) ترتيب الممارسات بحسب المتوسط الموزون



## - نتائج ممارسات المحور الثاني : الإجراءات الإدارية

جاءت الفروق بين ممارسات المحور الثاني : الإجراءات الإدارية بجامعة

الفيوم من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول(16) النتائج التفصيلية لممارسات المحور الثاني

الدرجة	المرجع	الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			الممارسة	
					موافق	إلى حد ما	غير موافق		
7	0.00	21.00	إلى حد ما	669.	1.88	16	52	28	ك 8يعالج مشكلات العمل بموضوعية
						16.7	54.2	29.2	
10	0.00	17.31	إلى حد ما	688.	1.73	13	44	39	ك 9يتصرف بشكل مريح
						13.5	45.8	40.6	
12	0.00	21.44	غير موافق	716.	1.61	13	33	50	ك 10يسهم في تحقيق سمعة طيبة للقسم داخل الجامعة
						13.5	34.4	52.1	
11	0.00	24.94	غير موافق	646.	1.66	9	45	42	ك 11يأخذ آراء زملاء العمل بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات
						9.4	46.9	43.8	
6	0.55	1.19	إلى حد ما	798.	1.93	27	35	34	ك 12يشجع الزملاء على الجدية في إعداد البحوث
						27	36.	35.	

الترتيب	الدرجة	مردع كاري	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			الممارسة
					موافق	إلى حد ما	غير موافق	
					80.1	5	4	
4	0.69	0.75	إلى حد ما	795.200	30.3	36.5	30.3	ك 13 يوضح آليات التقدم للجوائز العلمية
1	0.00	18.19	موافق	708.234	46.9	37.5	13.5	ك 14 يوضح كيفية تقديم البحوث للمجلات المحلية والعالمية
2	0.01	9.75	إلى حد ما	754.225	43.8	36.5	18.8	ك 15 يعرض في ندوات القسم آليات الاعتراف الأكاديمي
3	0.61	1.00	إلى حد ما	794.204	32.3	36.5	28.2	ك 16 يشارك هيئة التدريس في تقييم أدائهم
5	0.03	7.31	إلى حد ما	737.194	23.2	44.8	29.2	ك 17 يعتبر آراء المستفيدين أساس في تحسين مستويات الأداء بالقسم

الترتيب	المدى	مردع كاي	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			الممارسة	
						موافق	إلى حد ما	غير موافق		
13	0.00	39.25	غير موافق	615.	1.48	60	34	56	ك	18 يحرص على ممارسة القيم الإنسانية في مجال العمل
9	0.02	8.31	إلى حد ما	761.	1.77	19	36	41	ك	19 يحرص على إحاطة زملاء العمل علماً بكيفية تحقيق الأهداف
8	0.00	13.00	إلى حد ما	710.	1.79	16	44	36	ك	20 يناقش مع زملاء العمل كيفية تنفيذ المهام الموكلة إليهم وفقاً لقدراتهم

يتضح من الجدول (16) ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع ممارسات المحور الثاني : الاجراءات الإدارية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة ما عدا الممارسات أرقام (12)، (13)، (16).
- كما جاءت ممارسات المحور الثاني من حيث درجة توافر الاجراءات الإدارية بوزن نسبي يتراوح ما بين (2.34 - 1.48) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على أن هناك العديد من الإجراءات لا تمارس على أرض الواقع، وقد يعزى ذلك الي وعي أفراد عينة الدراسة بندرة

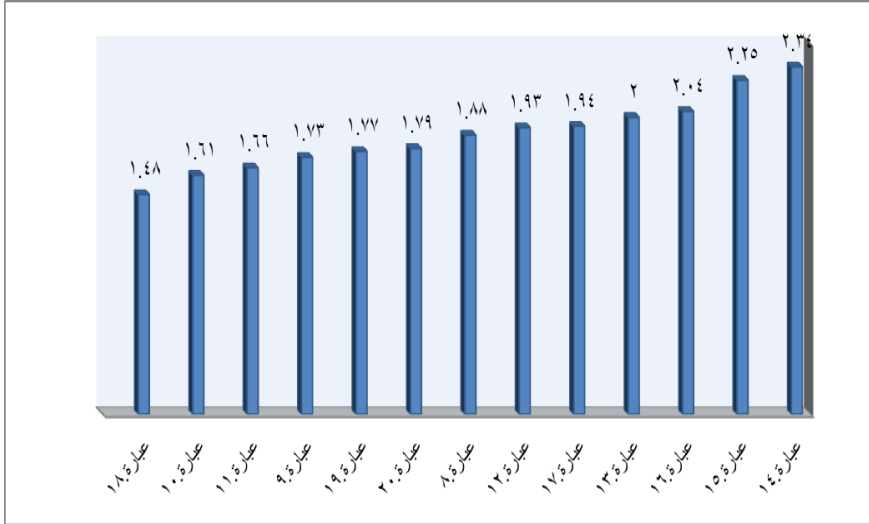
معالجة مشكلات العمل بموضوعية، وقلة التصرف بشكل مريح، وقد يعزى ذلك لوجود بعض الصراعات المهنية والتحيز لبعض الأعضاء من المقربين لدى رؤساء الأقسام، فضلاً عن غياب معايير تدعم مراعاة العدالة التنظيمية على مستوى كليات الجامعة وأقسامها الأكاديمية.

- جاءت الممارسة رقم (14) **والمتعلقة بـ " يوضح كيفية تقديم البحوث للمجلات المحلية والعالمية " فى المرتبة الأولى من حيث المتوسط الموزون** لتحقيق كل عبارة من الممارسات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (2.34) وهى درجة عالية تعني موافقة أفراد عينة الدراسة على أن هذا الإجراء يتم تطبيقه على أرض الواقع، مما يؤكد على أن هناك جهود تبذل من قبل رؤساء الأقسام لتطبيق آليات إرشاد وتوجيه أعضاء هيئة التدريس للتنمية الذاتية من خلال النشر في المجلات ذات معاملات التأثير العالية، باعتباره إحدى ممارسات القيادة التنموية، وقد يعزى ذلك إلى الكفاءة العلمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، والبرامج والدورات التدريبية التي توفرها الجامعة في مجال النشر العلمي من خلال أنشطة مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة الفيوم.

- جاءت الممارسة رقم (18) **والمتعلقة بـ " يحرص على ممارسة القيم الإنسانية في مجال العمل " فى المرتبة الثامنة عشر وهى المرتبة الاخيرة من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من الممارسات في هذا المحور** حيث تحققت بدرجة (1.48) وهى درجة ضعيفة تعني موافقة أفراد عينة الدراسة على أن هذه الممارسة يقل تطبيقها على أرض الواقع. وهو ما يكاد يتفق مع ما توصلت إليه دراسة ( Jones, A., & Others<sup>(67)</sup> )، حول التعليم العالي والقيادة التنموية من أن القيادة التنموية تكسب القادة القيم الإنسانية، ومن ثم فغياب بعض هذه القيم أو ضعف ممارستها يعد بعداً عن ممارسة القيادة التنموية.

- الشكل التالي يوضح ترتيب ممارسات المحور الثاني : **الاجراءات الإدارية** بحسب المتوسط الموزون، مما يوضح حرص أفراد عينة الدراسة على

بيان الإجراءات التي يتم تطبيقها والتي يندر تطبيقها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من القيادة التنموية:



شكل (9) ترتيب الممارسات بحسب المتوسط الموزون

### - نتائج ممارسات المحور الثالث: الفعالية الإدارية

جاءت الفروق بين ممارسات المحور الثالث: الفعالية الإدارية بجامعة الفيوم

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (17) النتائج التفصيلية لممارسات المحور الثالث

الترتيب	الدرجة	مردد	درجة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			الممارسة
						موافق	إلى حد ما	غير موافق	
1000	0	23	إلى حد ما	654.	1.69	10	46	40	ك 21. يحرص على إضافة قيمة للمستفيدين من الخدمات التي يقدمها القسم %
						10	47	41	
	0	13	إلى	756.	1.70	1	33	46	ك 22. يحرص على مشاركة

الترتيب	المدى	مردع كاري	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			الممارسة
						موافق	إلى حد ما	غير موافق	
9	.	.	حد ما			7			زملاء العمل في تحديد الأهداف المستقبلية للقسم %
						17	34	47	
10	.	18	إلى حد ما	685.	1.69	12	42	42	ك 23. يؤدي عمله في أقل وقت ممكن %
						12	43	43	
7	.	7	إلى حد ما	753.	1.79	19	38	39	ك 24. يمارس مسؤوليته بصورة نموذجية %
						19	39	40	
12	.	31	غير موافق	605.	1.61	63	47	43	ك 25. ينجز مهام العمل في الوقت المحدد %
						63	49	44	
4	.	3	إلى حد ما	821.	1.85	26	30	40	ك 26. يحفز زملاء العمل على التنمية المهنية الذاتية باستمرار %
						27	31	41	

الترتيب	الدرجة	مردع كاري	درجة المواصفة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			الممارسة
						موافق	إلى حد ما	غير موافق	
						1			
3	0	1.38	إلى حد ما	819.	1.89	27	31	38	ك 27. يحرص على تحديد التهديدات الخارجية محتملة التأثير على القسم
						28	32	39	%
2	0	0.75	إلى حد ما	818.	1.94	29	32	35	ك 28. يسهم في زيادة كفاءة أعضاء القسم
						30	33	36	%
1	0	1.42	إلى حد ما	781.	2.02	30	38	28	ك 29. يمتلك القدرة على تنفيذ أكثر من مهمة في وقت واحد
						31	39	29	%
5	0	0.83	إلى حد ما	740.	1.82	36	41	36	ك 30. يلهم الزملاء لأداء العمل على نحو خلاق
						37	42	37	%

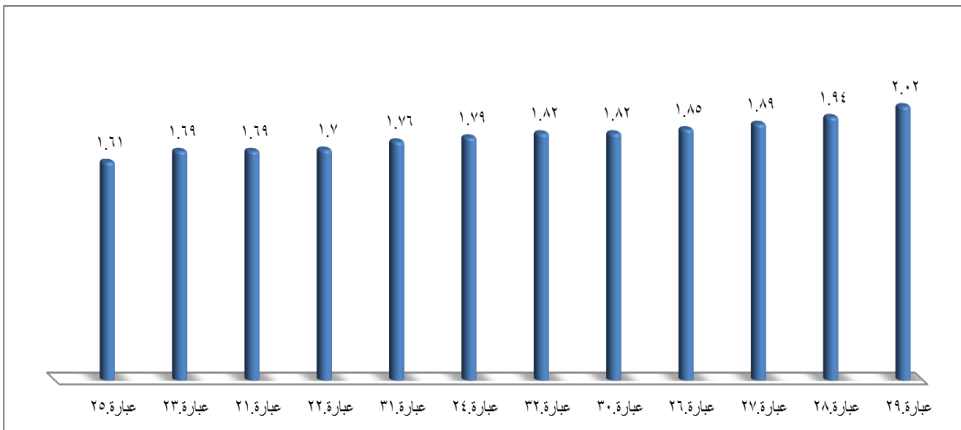
الاستجابات	غير موافق	إلى حد ما	موافق	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مردع كاي	الاحتمالية	الممارسة
8	1	43	38	1.76	707.	إلى حد ما	1394	0.000	31. يمتلك شخصية مؤثرة في الآخرين
5	2	39	37	1.82	754.	إلى حد ما	681	0.003	32. يوفق بين مهامه الوظيفية ومصالحه الشخصية

يتضح من الجدول (17) ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع ممارسات المحور الثالث: **الفعالية الإدارية** عند مستوى دلالة (0.05) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة ما عدا الممارسة رقم (26)، (27)، (28)، (29).
- كما جاءت ممارسات المحور الثالث من حيث درجة توافر الفعالية الإدارية بوزن نسبي يتراوح ما بين (1.61 - 2.02) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على أن هناك العديد من الإجراءات لا تمارس على أرض الواقع، وقد يعزى ذلك الي وعي أفراد عينة الدراسة بندرة أداء الأعمال في أقل وقت ممكن، وقلة إلهامه الزملاء لأداء العمل على نحو خلاق.



- جاءت الممارسة رقم (29) **والمتعلقة بـ " يمتلك القدرة على تنفيذ أكثر من مهمة في وقت واحد " فى المرتبة الاولى** من حيث المتوسط الموزون لتتحقق كل عبارة من الممارسات فى هذا المحور حيث تحققت بدرجة (2.02) وهى درجة عالية تعني موافقة أفراد عينة الدراسة على أن هذا الإجراء يتم تطبيقه فعلياً، مما يؤكد أن هناك جهود تبذل من قبل الإدارة لتطبيق ممارسات القيادة التتموية.
- جاءت الممارسة رقم (25) **والمتعلقة بـ " ينجز مهام العمل في الوقت المحدد " فى المرتبة الثامنة عشر وهى المرتبة الاخيرة** من حيث المتوسط الموزون لتتحقق كل عبارة من الممارسات فى هذا المحور حيث تحققت بدرجة (1.61) وهى درجة ضعيفة تعني موافقة أفراد عينة الدراسة على أن هذه السياسة يقل تطبيقها على أرض الواقع، وهذا مؤشر لغياب المتابعة، أو ضعف اكرتارث بعض رؤساء الأقسام ببعض الامور باعتبارها غير ذات أولوية بالنسبة للمهام التي يؤدونها، أو تفويض بعض الأعضاء من غير ذوي الخبرة مما يقلل من أداء العمل في الوقت المحدد
- والشكل التالي يوضح ترتيب ممارسات المحور الثالث: **الفعالية الإدارية** بحسب المتوسط الموزون، الأمر الذي يؤكد حرص أفراد عينة الدراسة



على بيان الاجراءات التي يتم تطبيقها والتي يندر تطبيقها من اجل تحقيق الأهداف المنشودة من هذه القيادة:

شكل (10) ترتيب الممارسات بحسب المتوسط الموزون

## - نتائج ممارسات المحور الرابع : طبيعة الاتصال

جاءت الفروق بين ممارسات المحور الرابع : طبيعة الاتصال بجامعة الفيوم

من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول(18) النتائج التفصيلية لممارسات المحور الرابع

الترتيب	المرجع	المرجع	المرجع	المرجع	المرجع	الاستجابات			الممارسة	
						م	إلى	غير		
	د	ع	ة	اف	سط	م	إلى	غير		
	لا	كا	المو	المعيا	الموز	وا	حد	موا		
	لة	ي	افقة	ري	ون	ف	ق	فق		
1	0	3	إلى	861	1.93	3	25	39	ك	33 يحصر على تشكيل الشبكات وبناء الائتلافات مع قطاعات المجتمع (المالية ، السياسية ، الاجتماعية )
	2	06	حد			3	26	40	%	
	2		ما			3	0	6		
4	0	12	إلى	767	1.71	1	32	46	ك	34 يستخدم وسائل الاتصال الإلكتروني في المخاطبات الرسمية
	0	2	حد			1	33	47	%	
	0	5	ما			8	3	9		
5	0	18	غير	711	1.65	1	36	47	ك	35 يوفر هيكل تنظيمي بالقسم يسهم في مرونة الاتصالات الإدارية
	0	8	مواف			1	37	49	%	
	0	1	ق			3	5	0		
8	0	31	إلى	648	1.54	8	36	52	ك	36 يسهل نقل المعلومات المتعلقة بالعمل وتبادلها داخل القسم
	0	0	حد			8	37	54	%	
	0	0	ما			3	5	2		
5	0	18	غير	711	1.65	1	36	47	ك	37 ييسر نقل المعلومات بين
	0	8				3				

الترتيب	المرجع	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			الممارسة
					م	إلى	غدير	
	00	1	موافق		135	375	490	المستويات الأعلى في التنظيم
2	004	644	غير موافق	780	179	219	427	38 يحرص على توفير بيئة عمل تنظيمية تسودها الثقة المتبادلة
7	000	2894	غير موافق	694	155	111	563	39 ينصت إلى آراء الزملاء ومقترحاتهم
3	001	109	إلى حد ما	757	174	188	448	40 يشارك المعلومات مع زملاء العمل محققاً الشفافية

يتضح من الجدول (18) ما يلي:

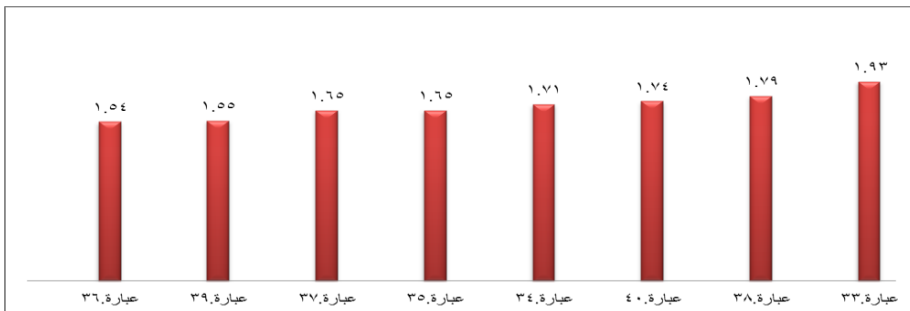
- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع ممارسات **المحور الرابع** : **طبيعة الاتصال** عند مستوى دلالة (0.05) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة ما عدا الممارسة رقم (33).
- كما جاءت ممارسات المحور الرابع من حيث درجة توافر الفعالية الإدارية بوزن نسبي يتراوح ما بين (1.93 - 1.54) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد

عينة الدراسة على أن هناك العديد من الإجراءات لا تمارس على أرض الواقع، وقد يعزى ذلك الي وعي أفراد عينة الدراسة بندرة استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني في المخاطبات الرسمية ، وقلة تيسير نقل المعلومات بين المستويات الأعلى في التنظيم.

- جاءت الممارسة رقم (33) **والمعلقة بـ " يحرص على تشكيل الشبكات وبناء الائتلافات مع قطاعات المجتمع (المالية ، السياسية ، الاجتماعية)" في المرتبة الأولى** من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من الممارسات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (1.93) وهي درجة عالية تعني موافقة أفراد عينة الدراسة على أن هذا الاجراء يتم تطبيقه وان كان بدرجة متوسطة، مما يوضح أنه ثمة جهود تبذل من قبل قيادة الأسام الأكاديمية لتطبيق ممارسات القيادة التنموية.

- جاءت الممارسة رقم (36) **والمعلقة بـ " يسهل نقل المعلومات المتعلقة بالعمل وتبادلها داخل القسم" في المرتبة الثامنة عشر وهي المرتبة الأخيرة** من حيث المتوسط الموزون لتحقيق كل عبارة من الممارسات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (1.54) وهي درجة ضعيفة تعني موافقة أفراد عينة الدراسة على أن هذه السياسة يندر ممارستها من جانب رؤساء الأقسام الأكاديمية.

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



**شكل (11) ترتيب الممارسات بحسب المتوسط الموزون****و- ملخص نتائج التطبيق الميداني:**

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

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

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

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

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

**خامساً: آليات مقترحة لتحقيق ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية:**

من مجمل ما توصلت إليه الباحثة في الإطار النظري وما تضمنته نتائج التطبيق الميداني، يمكن صياغة بعض الآليات المقترحة لتحقيق ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الفيوم، وفقاً للمحاور الأربعة التالية: (أسلوب الإدارة- الإجراءات الإدارية- الفعالية الإدارية- طبيعة الاتصال).

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

#### أ- أسلوب الإدارة:

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

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

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

3- استخدام أساليب التدعيم اللفظي والمعنوي حيث أوضحت النتائج عدم موافقة أفراد العينة على كون رؤساء الأقسام يستخدمون التحفيز، وأساليب التدعيم اللفظي؛ لحفز الزملاء في اتجاه إنجاز العمل وتحقيق أهداف القسم العلمي، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

4- تدعيم مشاركة رؤساء الأقسام الأعضاء في مناقشة الأفكار البحثية ذلك أن النتائج الميدانية أشارت إلى ممارسات إيجابية إلى حد فيما يتعلق بهذه الممارسة، ومن ثم تحتاج إلى تدعيمها لتوسيع مجال تطبيقها لدى كافة رؤساء الأقسام وبكافة كليات الجامعة بما يدعم التوجه نحو ممارسات القيادة التنموية،

ويمكن ممارسة ذلك من خلال سمينار القسم، أو عقد حلقات نقاشية خاصة بأعضاء هيئة التدريس، أو إتاحة المجال لهم ومساعدتهم في عرض أفكارهم البحثية على الأساتذة المتخصصين في ذات المجال، في كافة الجامعات المصرية عن طريق رئيس القسم بهدف إتاحة التواصل العلمي كأسلوب إداري أكاديمي متميز يمكن دعمه بجامعة الفيوم.

#### ب- الإجراءات الإدارية:

يمكن تحقيق ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية،

فيما يتعلق بمحور الإجراءات الإدارية، من خلال تفعيل الآليات الآتية:

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

2- ممارسة القيم الإنسانية في مجال من جانب رؤساء الأقسام الأكاديمية تجاه الأعضاء وتتمثل هذه القيم في الأمانة، العدالة، الاحترام، الثقة، التوجه نحو بناء العقول لبناء المجتمع، ويمطن توافر هذه القيم إذا ما تم تطبيق مبدأ القيادة التشاركية والنمط الديمقراطي، بما تتضمنه من إتاحة الفرصة للأعضاء، واحترام قيمة العضو، و احترام مشاركات الأعضاء، وتفويضهم، وممارسة العدالة في توزيع المهام والاعباء، والثقة في قدرات الأعضاء، والخروج برؤى وأفكار مستنيرة تعد موجّهات وأطر عمل داخل القسم العلمي، ذلك أن النتائج الميدانية أوضحت أن مثل هذه القيم يندر ممارستها من جانب رؤساء الأقسام في الواقع الفعلي.

3- إسهام رئيس القسم العلمي في تحقيق سمعة علمية طيبة للقسم داخل الجامعة، وذلك من خلال عقد مؤتمر دوري للقسم العلمي، وندوات تخصصية يعلن عنها بالجامعة ويدعى إليها ذوي الخبرة والتميز والانتشار العلمي في المجال. فضلاً عن اقتراح إجراءات لتطوير الأداء بالقسم بما يعمل على تحسين المخرجات. وجذب العناصر المتميزة من أعضاء هيئة التدريس عن طريق الإعلان في حال الاحتياج الفعلي لأعضاء هيئة التدريس، بما يحقق نيل القسم سمعة علمية طيبة داخل الطلبة التي ينتمي إليها وداخل الجامعة.

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

### ج- الفعالية الإدارية:

يمكن تحقيق ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية،

فيما يتعلق بمحور الفعالية الإدارية، من خلال تفعيل الآليات الآتية:

1- إنجاز المهام الإدارية المكلف بها رئيس القسم في الوقت المحدد وذلك من خلال إعداد جدول زمني للمهام اليومية وتحديد الأولويات، واستخدام أسلوب التفويض حتى يتمكن رئيس القسم من متابعة كافة المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد، حيث أوضحت نتائج التطبيق الميداني أن رؤساء الأقسام قلما تتجزون مهام أعمالهم في الوقت المحدد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بأقسامهم.

2- أداء المهام الإدارية المكلف بها رئيس القسم في أقل وقت وبأعلى دقة وإتقان، ويمكن الاستفادة في تدعيم هذه الممارسة من تكنولوجيا المعلومات



بإدخال كافة البيانات المتعلقة بالقسم وأعضاء هيئة التدريس والطلاب على برنامج قواعد البيانات (Access)، حتى يتمكن من استدعاء المعلومات في أقل وقت ممكن ومن ثم تنفيذ المهام بدقة وسرعة وإتقان، بما يحقق الفعالية الإدارية في أحد صورها.

3- إقرار معايير لاختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية، بما يحقق امتلاكهم شخصية مؤثرة في الآخرين (كاريزما)، ويضمن قدرتهم على تحفيز الزملاء وإلهامهم لإنجاز العمل على نحو إبداعي وخالق، حيث أشارت نتائج الواقع الميداني إلى ممارسة ذلك بمعدلات منخفضة قد لا تحقق ممارسة القيادة التنموية لديهم.

4- إضافة قيمة للمستفيدين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب من الخدمات التي يقدمها القسم بحيث يسهم القسم في توفير فرص عمل لطلابه وخريجيه، ويكون رئيسه بمثابة حلقة وصل بين الكلية والجامعة التي ينتمي إليها والمجتمع الخارجي بمؤسساته سواء أكانت إنتاجية أم خدمية. هذا فيما يتعلق بالطلاب أما فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس فيمكن أن يقوم رئيس القسم العلمي بمساعدتهم في الحصول على منح ومشروعات بحثية ممولة وترشيحهم لمهام علمية، ويدفعهم في اتجاه النشر الدولي لتحقيق التميز العلمي؛ بمعاونتهم في إعلامهم بإجراءاته، وإرشادهم إلى أفضل المجالات العلمية،

#### د- طبيعة الاتصال:

يمكن تحقيق ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، فيما يتعلق بمحور طبيعة الاتصال، من خلال تفعيل الآليات الآتية:

1- دعم استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني، واعتمادها في المخاطبات رسمية، حيث تتوافر هذه الممارسة إلى حد ما بجامعة الفيوم لتفعيل استخدام نظم المعلومات الإدارية، ولدعم هذه الممارسة يمكن اعتماد وإقرار العمل على النظام الإلكتروني كوسيلة تواصل مساعدة على دعم الاتصال المباشر والورقي.

2- إتاحة المعلومات والبيانات لكافة أعضاء القسم من قبل رئيس القسم بما يحقق الشفافية في تشارك المعلومات، ويوفر تواصلًا فعالاً، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال إعداد موقع إلكتروني خاص بالمخاطبات الرسمية على مستوى الجامعة وكلياتها وأقسامها، وتمكين أعضاء هيئة التدريس من دخوله بصفتهم عن طريق كلمات مرور وأرقام سرية، يتيح لهم الاطلاع على كافة المعلومات التي يمكن إتاحتها لهم، على أن يتوافر بالموقع إمكانية حصر من اطلع على المخاطبات وعلم بها من عدمه.

3- تصميم هيكل تنظيمي لكل قسم علمي، يتم اعتماده بمجلس الكلية وإعلانه، توضح فيه خطوط السلطة، بما يضمن مرونة وانسيابية الاتصالات داخل القسم، ويسهم في تفعيل اتصالات داخلية وخارجية مرنة ومتطورة، حيث أشارت نتائج التطبيق الميداني إلى أنه لا توجد هياكل تنظيمية بالأقسام العلمية على مستوى كليات جامعة الفيوم.

4- توفير بيئة عمل تنظيمية على مستوى القسم العلمي تسودها الثقة المتبادلة بين مختلف الأعضاء وبين الأعضاء ورئيس القسم، ويمكن أن يتم ذلك من خلال استخدام مدخل القيادة الأخلاقية بأن يحفز رئيس القسم الأعضاء، والبعد عن ممارسة سلطتهم من خلال النمط الأوتوقراطي، والحرص على اتخاذ القرارات الأخلاقية.

5- الإنصات إلى آراء الزملاء ومقترحاتهم لتحقيق اتصال فعال في اتجاهين، ذلك أن القيادة الأوتوقراطية والبعد عن الأخذ بعين الاعتبار لآراء أعضاء القسم ومقترحاتهم باعتبارهم شركاء في القيادة وصنع القرار يؤثر سلباً على إنجاز العمل، حيث تبين أنه " توجد علاقة طردية بين النمط الديمقراطي والدافعية إلى العمل، وعلاقة عكسية بين النمط الأوتوقراطي والدافعية إلى العمل." (68)

## المراجع

- 1- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، 2006، مواد (9- 10- 11)، ص5.
- 2- المرجع السابق ، ص 6.
- 3- Dorczak, Romanm: Developmental Leadership — an attempt to Define Specificity of Educational Leadership, **Zarządzanie Publiczne** 4(20)/2012, p.p. 19–25, p.20
- 4- Severson. E., Drago,& DeStefano, J., Blum: Leadership for Transformational Learning: A Developmental Approach to Supporting Leaders' Thinking and Practice, **Journal of Research on Leadership Education**, 2014, Vol. 9(2) 113– 141, p 123
- 5- فاطمة عبد المنعم محمد معوض، تطوير الإدارة الجامعية في الوطن العربي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، التربية، مصر، مج 16، ع 45، نوفمبر 2013، ص 191- 252، ص 240
- 6- عزة أحمد محمد الحسيني، التفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي المصري على ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية، التربية، مصر، مج 16، ع 47، فبراير 2014، ص ص 9- 98، ص76
- 7- نهله عبد القادر هاشم، مرفت صالح ناصف، القيادة الجامعية واليقظة الاستراتيجية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين، قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، 2017، ص ص 197- 206
- 8- أحمد الرفاعي بهجت العزيمي، سعيد محمود مرسي عطية، محمد عبد الله محمد، شيماء السيد محمد عطية، منظمات التعلم كمدخل لتطوير الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، دراسات تربوية ونفسية، ع 95، إبريل 2017م، ص ص 1- 56
- 9- ثابت عبد الرحمن إدريس، معوقات إدارة الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية وفقاً لإدراكات القيادات الجامعية: دراسة تطبيقية، آفاق جديدة للدراسات التجارية، مصر، مج 24، ع1، يناير 2012، ص 83

- 10- نسرین صالح محمد صلاح الدين، قيادة جماعات التعلم الأكاديمية في بعض الجامعات الأمريكية والسعودية وإمكانية الإفادة منها في مصر، *مجلة الإدارة التربوية*، س2، ع 3، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، مارس 2015، ص ص 143- 238
- 11- غدي رجائي عبد المنعم، تفعيل الاستشارات الإدارية لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم: دراسة حالة، رسالة ماجستير: غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم، 2013م، ص 184
- 12- رشا عويس حسين أمين، تفعيل إدارة المعرفة لتطوير الاداء الاكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم، 2015م، ص ص 324- 325
- 13- *Shelton Paul Developmental Leadership: A New Perspective for Human Resource Development Previously published in Advances in Developing Human Resources, 2014, vol. 13(3), pp. 386-405, p.7*
- 14- Kotter J.P., **Leading Change**, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.p. 13
- 15- Yukl G., **Leadership in organizations**, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2010, p. 16- Gilley W., J., Shelton, M., p., & Gilley, A., **Developmental Leadership: A New Perspective for Human Resource Development: Advances in Developing Human Resources**, 13(3) 386-405, 2011, p.p.. 387- 389
- 17- Rafferty, E.Alannah,& Griffin, A. Mark: Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership, **Journal of Occupational and Organizational Psychology** , 2006, 79,p.p. 37-61
- 18- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، مرجع سابق، مادة 56- 58، ص ص 16- 17

- 19– Takala, M., Winegar, D., & Kuusela, J.,: Leadership developmental needs – a system for identifying them, Australian, **Journal of Adult Learning**, Volume 49, Number 1, April 2009, p.p. 127– 141
- 20– Gilley W., J., Shelton, M., p., & Gilley, A.,: Op.Cit.
- 21– Dorczak, R.,: Developmental Leadership —an Attempt to Define Specificity of Educational Leadership, **Zarządzanie Publiczne** 4(20)/2012, 19–25
- 22– Strang, S.,& Kuhnert, K.,: Personality and Leadership , Developmental Levels as predictors of leader performance , **The Leadership Quarterly** 20 (2009) 421–433
- 23– Shelton, P.,: Developmental Leadership: A New Perspective for Human Resource Development, **Previously published in Advances in Developing Human Resources**, 2014, vol. 13(3), pp. 386–405
- 24– Jones, A.,. Jones, C., and Ndaruhutse S.: Higher Education and Developmental Leadership: The Case of Ghana, **Research Paper 26, The Developmental Leadership Program**, Policy Practice for Developmental Leaders Elites and Coalitions, March 2014
- 25– عصام جمال سليم غانم، إمكانية توظيف القيادة التنموية في المؤسسات التعليمية المصرية: رؤية مقترحة، **مجلة العلوم التربوية**، ع2، مصر، إبريل 2016م.
- 26– Schweisfurth, M., Davies, L., Symaco, L., Valiente, O.,: Higher education and developmental leadership in the Philippines: Learning to be a crossover reformer, **International Journal of Educational Development**, Volume 59, March 2018, Pages 1–8
- 27– عبد اللطيف محمد، ناصر عبد السلام، **المضمون البشري في الجغرافيا**، 1991م، ص 62، بتصريف

28- عبد الله خورشيد، القبائل العربية في مصر، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1992م، ص 248

29- جمهورية مصر العربية، محافظة الفيوم، الدليل الإحصائي الموحد، 2018م

30- جمهورية مصر العربية، تقرير إعادة تشكيل الجغرافيا الاقتصادية لمصر، مكتب الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، يونيه 2012م، ص 6

31- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، جملة اعتمادات أبواب الموازنة، جملة الاستخدامات، 2019م

32- جمهورية مصر العربية، الجريدة الرسمية، القرار الجمهوري رقم (84) لسنة 2005م بإنشاء جامعة الفيوم.

[33.https://mysso.kku.edu.sa/cas/login?service=https%3A%2F%2Fjes.kku.edu.sa%2Far%2Fcas%3Fdestination%3Duser%2Flogin%2Fcurrent%253Dhomepage](https://mysso.kku.edu.sa/cas/login?service=https%3A%2F%2Fjes.kku.edu.sa%2Far%2Fcas%3Fdestination%3Duser%2Flogin%2Fcurrent%253Dhomepage) تاريخ الزيارة 11/12/2018م

34- جامعة الفيوم، الخطة الاستراتيجية (2016-2021م)، الباب الثاني، ف1، ص 59

35- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات، مرجع سابق، مادة 56، ص 16

36- الخطة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 128

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

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

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

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

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

- 42- Thompson, S.,E.& *Reichard* , R., J.,: Context Matters: Support for Leader Developmental Readiness, NEW Published online in **Wiley Online Library**, Spring 2016, 97- 104, p. 99
- 43- Reichard,j Rebecca & Walker, O.Dayna, : **In Pursuit: Mastering Leadership Through Leader Developmental Readiness**, Wiley Online Library, 2016, p. 18
- 44- McIntyre, M. G.,: **Developmental leadership**. Retrieved , 2010, Available on line [www.yourofficecoach.com](http://www.yourofficecoach.com)
- 45- Grebe, E.,& Woermann, M.,: **Institutions of Integrity and the Integrity of Institutions: Integrity and ethics in the politics of developmental leadership**, DEVELOPMENTAL LEADERSHIP PROGRAM, Research Paper(15), March 2011, p.4
- 46- Dorczak, Roman,: **Op.Cit**, P.20
- 47- Kouzers, J.,& Posner,B.: **The Leadership Challenge**, Fifth Edition, 2012, p.6
- 48- Nada K Kakabadse & Andrew Kakabadse: A dynamic theory of leadership development, **Leadership & Organization Development Journal**, Volume 30, Issue 6, 2014, P.p. 563-576
- 49- Fontana, G: Higher education, developmental leadership and good governance, **Helpdesk Report, Knowledge**, evidence and learning for development, University of Birmingham, 23 August 2017 , p 4
- 50- *John P. Dugan and Susan R. Komives: Developing Leadership Capacity in College Students: Findings from a National Study*,M.D., *University of Maryland, Multi-Institutional Study of Leadership*, p.18

- 51- Kriel, i., Gerhardus: Developmental Leadership Behaviour and Affective Commitment: an Explorative Study, m.d, **University of South Africa**, 2008,p.8
- 52- Wilson, M., Stanley: Effective developmental leadership: a study of the traits and behaviors of a leader who develops both people and the organization, **LSU Doctoral Dissertations**, 2004, p.14
- 53- Story S. P. Joana: A developmental Approach to Global Leadership, **International Journal of Leadership Studies**, Vol. 6 Iss. 3, 2011, P. 385
- 54- *Fontana, Giuditta*: , Higher education, developmental leadership and good governance, Helpdesk reports, evidence, and lessons learned, **Birmingham University**, 23 August 2017, p. 7
- 55- Corbett, J.,: Shifting Sands: Interpreting ‘Developmental’ Leadership in the Pacific Islands, **Article in Forum for development studies** · November 2013, 40 (3) 491–510.
- 56- *Fontana, G.*: **Op. Cit.**, p.4
- 57- Aaron J. Kraus and Chantale N. Wilson,: **Leadership Development for Organizational Success**, Society for Industrial and Organizational Psychology, 2012, P.4
- 58- Creswell, J. :*Educational research : planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, (4<sup>th</sup> ed), USA: Pearson Education Inc, 2012, p618
- 59- Weiss, N. :Introductory Statistics, Arizona, USA: **Pearson Education Inc** , (9<sup>th</sup> ed), 2012, P.658



- 60- Saris, E., et al. *Methods for Testing and Evaluating Survey Questionnaires*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2004, p.208.
- 61- Saris E, et al (2004): **Methods for Testing and Evaluating Survey Questionnaires**, Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, Inc., p p . 275-280.
- 62- فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، القاهرة، دار المعارف، ط6، 1986م، ص319.
- 63- رمزية الغريب، التقويم والقياس النفسي والتربوي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية 1996م، ص157.
- 64- صلاح الدين محمود علام، الأساليب الإحصائية الاستدلالية في تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية (البارامترية واللابارامترية) ، القاهرة، دار الفكر العربي، 2005م ص ص 188-189.
- 65- السيد محمد خيرى، الإحصاء فى البحوث النفسية ، القاهرة ، دار الفكر العربي، 1999م، ص228.
- 66- Howell, D. (2011). *Fundamental Statistics For The Behavioral Sciences*, USA: WADSWORTH, P.359
- 66-
- 67- Jones, A., &Others, **Op,Cit.**
- 68- الحسن محمد المغيدي، الإشراف التربوي الفعال، المملكة العربية السعودية، دار الخالدية للنشر والتوزيع، 2013م، ص 166