



كلية التربية

المجلة التربوية



جامعة سوهاج

**القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالتنمية
المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية
جامعة عين شمس : دراسة ميدانية**

إعداد

د. عادل محمد حسن سليمان

مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية- جامعة عين شمس

تاريخ استلام البحث : ٢٥ مارس ٢٠٢٤ م - تاريخ قبول النشر: ٣١ مارس ٢٠٢٤ م

DOI:

ملخص البحث

يهدف البحث الحالي التعرف على الأسس النظرية للقيادة الخادمة وكذلك التنمية المهنية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة، والتعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة عين شمس من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين، وكذلك واقع التنمية المهنية للمعدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس من وجهة نظرهم، -وأيضاً- طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية للمعدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس، ومن ثم التوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في تحقيق التنمية المهنية للمعدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس، واعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي الارتباطي ؛ كما اعتمد البحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتفسيرها للوصول إلى النتائج العلمية الدقيقة، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٠٦) من المعيدين والمدرسين المساعدين وعينة الدراسة من (١٣٧) عضو هيئة معاونية، كما اعتمد البحث على المقابلة الاستطلاعية، وقد توصل البحث إلى إجراءات مقترحة لتفعيل القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في تحقيق التنمية المهنية للمعدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الخادمة- رؤساء الأقسام الأكاديمية- التنمية المهنية للمعدين والمدرسين المساعدين

***Servant leadership of Academic Departments Heads and its
Relationship to Professional Development Among Demonstrators and
Assistant Lecturers at the Faculty of Education, Ain Shams University:
A field study***

Prepared by

Dr. Adel Mohamed Hassan Solaiman

Abstract

The current research aims to identify the theoretical foundations of servant leadership as well as professional development in light of contemporary educational literature, and to identify the reality of the practice of servant leadership among heads of academic departments at the Faculty of Education, Ain Shams University from the point of view of Demonstrators and assistant Lecturers, as well as the professional development of Demonstrators and assistant Lecturers at the Faculty of Education, Ain Shams University, from their point of view, and also the nature of the relationship between the servant leadership of academic departments heads and the professional development of Demonstrators and assistant Lecturers at the Faculty of Education, Ain Shams University, and then arriving at proposed procedures to activate the servant leadership of academic department heads in achieving professional development for the Demonstrators and assistant Lecturers in the Faculty of Education- Ain Shams University, the current research relied on the descriptive, correlational approach. The research also relied on the questionnaire as a tool for collecting and interpreting data to reach accurate scientific results, after the study Community consisted of (206) Demonstrators and assistant Lecturers, and the study sample consisted of (137) Demonstrators and assistant Lecturers. The research also relied on exploratory interviews, The search arrived to proposed procedures to activate the servant leadership of academic department heads in achieving professional development for Demonstrators and assistant Lecturers at the Faculty of Education, Ain Shams University.

key words:

Servant Leadership - Heads of Academic Departments- Professional Development for Demonstrators and Assistant Lecturers

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

القسم الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة:

تُعد القيادة عصب المؤسسات في الوقت الراهن؛ حيث يقع على عاتقها مهمة تطوير الأعضاء مهنيًا وإداريًا، وتلبية احتياجاتهم، ودعم الكفاءة الذاتية لأعضاء المؤسسة كافة، فضلًا عن دورها الجوهرية في تعزيز قيم الإبداع والابتكار لدى العاملين، وتقوية قنوات الاتصال مع العاملين، وإتاحة المناخ الصحي المحفز للعمل، وتحسين بيئة العمل، بالإضافة إلى دور القيادة المؤثر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

وتُعد القيادة الخادمة أحد الأنماط المهمة في تنمية الموارد البشرية؛ حيث يركز القادة الخدميون على الإيثار والتقدير والدعم للمرؤوسين، فضلًا عن تحقيق الرفاهية للمرؤوسين، وتعظيم الكفاءة الذاتية لتحقيق أهدافهم الذاتية والمؤسسية، ومن ثم فإن القائد الخادم يخدم أولاً ثم يقود الأتباع، ومساعدتهم في مواجهة التحديات والتغيرات المتلاحقة في المؤسسة واجتيازها بنجاح. (Qamar et al., 2023, pp 4-8) كما تؤدي دورًا مهمًا نحو تكوين مناخ إيجابي في المؤسسة قائم على دعم المناخ الإيجابي والعلاقات الإيجابية والإتصالات الإيجابية... إلخ، ومن ثم تعظيم إنتاجية المؤسسة.

(Whittington, 2017, p 57)

ويتبلور مفهوم القيادة الخادمة *Servant Leadership* حول كون القائد خادم لآتباعه أم لا، كما أن القائد في هذا النمط يركز على الأتباع وليس المنظمة، وتشتق القيادة الخادمة من معتقدات القائد ومبادئه وقيمه، ويعمل القائد الخادم على تعزيز الثقة لدى المرؤوسين، وجعلهم أكثر استقلالية في اتخاذ القرار -أيضًا- تُعظم القيادة الخادمة فكرة المسؤولية تجاه المؤسسة والمجتمع، من خلال جعل الأتباع أكثر صحة، وحكمة، وحرية، واستقلالية، وأكثر احتمالًا ليصبحوا قادة في المستقبل؛ حيث يُقصد بالقيادة الخادمة بأنها أسلوب أخلاقي يعمل على استثمار مهاراته وإمكاناته لمساعدة الآخرين ليفعلوا ما في وسعهم، والاهتمام والعناية بهم لتصب في تحقيق أهداف المنظمة، كما تُسهم القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المهنية والإدارية والرفاهية للمرؤوسين لدى المنظمة؛ مما ينعكس على تحقيق

الأهداف التنظيمية على الأمد القصير والطويل، كما يُقصد -أيضاً- بالقيادة الخادمة على أنها أسلوب قيادة يتجاوز المصلحة الذاتية إلى المصلحة المؤسسية بهدف تلبية احتياجات الآخرين من خلال مساعدتهم على التطور مهنيًا وشخصيًا. (Dutta & Khatri, 2017, pp 62-63)

كما إن القيادة الخادمة هي التي تقود الآخرين من خلال تدريب وتمكين وإقناع المرؤوسين، كذلك من خلال القدوة والنمذجة.....(إخ Dutta & Khatri, 2017, pp 62-63) وقدّم باترسون ونستون نموذجًا *Patterson Winston Model* عمليًا للترقية بين القيادة الخادمة وتأثيرها على الأتباع، ومدى التزام الأتباع تجاه المؤسسة التي لا يقودها قائد غير خادم؛ حيث يعمل القائد الخادم بشكل مستمر على تجاوز المصلحة الذاتية إلى المصلحة العامة؛ كما يستمد سلطته من خدمة الآخرين وليس من واقع سلطته ونفوذه، ومن ثم فهو يشجع المرؤوسين بصفة مستمرة، ويدعمهم دون قيد أو شرط، ويخلص لهم.....(إخ. Dutta & Khatri, 2017, p 68)

وكما أشار روبرت جرينليف *Robert K. Greenleaf* ١٩٧٠م في مقاله عن القيادة الخادمة في تأثيرها الإيجابي على العاملين والمؤسسة ككل، وأكد ليدن وآخرون *Liden et al* ٢٠١٤م على أن القيادة الخادمة تكمن في أنها تنبع في الأساس من أن القائد يسعى لخدمة الآخرين وتلبية مصالحهم، بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، ومن ثم فإن القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية ستحدث فرقًا كبيرًا في المؤسسات التعليمية. (Langhof & Guldenberg, 2020, pp 32-33)

ومما هو جدير بالذكر أن التنمية المهنية تُسهم في إكساب العاملين المهارات المهنية، والاتجاهات الإيجابية، والسلوكيات المرغوبة، والمعارف المنتجة وذلك بشكل مستمر، ومن ثم فهي عملية منظمة ومخطط لها بهدف تحقيق الأهداف المؤسسية على نحو فعال. (Sapkota, et al., 2023, p2) وهي عملية تدعم التحسين المستمر للعاملين ليصبحوا أكثر قدرة في تحقيق الفعالية المهنية. (Zeng, 2020, p3)

وتعمل التنمية المهنية *Professional Development* على تطوير الأداء المهني للعاملين بهدف تعزيز أهداف التعلم المحددة والمدرسة بعناية، فضلاً عن إكساب المعيدين والمدرسين المساعدين للمهارات التحليلية والنقدية التي تعزز ممارسة التدريس

والبحث العلمي، بالإضافة إلى تقديم أفكارًا عملية وملموسة تتعلق مباشرة بنموهم المهني، وأيضًا التغيير في معتقدات ومواقف وتصورات المعيدين والمدرسين المساعدين في المجال البحثي والتدريسي والمجتمعي. (Leslie, 2018, pp 47-48)

وتُعد التنمية المهنية ركيزة أساسية للمعدين والمدرسين المساعدين في الجامعات، خاصة في ظل التحديات التكنولوجية والإدارية التي يفرضها عليهم المجتمع الجامعي، فضلًا عن أدوارهم المتعددة في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، بالإضافة إلى دورهم الحيوي في التدريس وما تتطلبه من تنوع أساليب التدريس، والتحديث في الوسائل التعليمية، واكتساب معارف ومهارات أكاديمية جديدة؛ ومن ثم يتطلب ذلك تنمية مهنية فاعلة ومؤثرة في أداؤهم الأكاديمي والبحثي والمجتمعي؛ باعتبارهم نواة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات؛ حيث سيقع على عاتقهم مهمة التطوير والتحديث ومواكبة التغيير في السنوات التالية، ومسيرة الاتجاهات الحديثة في الجودة. (المطيري وآخرون، ٢٠١٨، ص ١٢٥)

كما تؤدي القيادات الأكاديمية دورًا مهمًا في تحقيق التنمية المهنية اللازمة للمعدين والمدرسين المساعدين، وذلك ليكونوا أكثر قدرة في مواجهة التحديات وقيادتها، وظهرت بعض الأنماط القيادية كالقيادة الخادمة والتي تعتبر من أهم الأنماط تأثيرًا على مستوى القيادات الأكاديمية، وانعكاس ذلك على الهيئة المعاونة، ومن ثم الارتقاء بالعناصر البشرية الواعدة بالجامعات، وانعكاس ذلك على وظائف الجامعة الثلاثة؛ حيث تقوم القيادة الخادمة بدورًا رئيسًا في اعداد الهيئة المعاونة أكاديميًا والمساعدة في تنميتهم وتحفيزهم؛ ومن ثم إحداث التغيير المؤسسي. (مصطفى، ٢٠٢٠، ص ١٢٨)

ومما هو جدير بالذكر-أيضًا- أن القيادة الخادمة أحد الاتجاهات المعاصرة في القيادة والتي تؤدي دورًا مؤثرًا في التنمية المهنية للعناصر البشرية، ومن ثم تحقيق التنمية للمؤسسة، خاصة أن القيادة الخادمة تهتم بدافعية العاملين نحو العمل واستثارتهم بشكل إيجابي، كما تعمل على تمكين العاملين، وتفويض بعض السلطات لانجاز المهام الموكلة إليهم، ومن ثم فهي تحرص على تكوين صف ثان من القيادات الإدارية، بالإضافة إلى أن القيادة الخادمة تهتم بتلبية احتياجات العاملين، وترسيخ العلاقات الانسانية، كما إنها تحرص بشكل دائم على مواجهة التغيرات والمستحدثات ومواجهة التحديات، ومن ثم ينعكس ذلك على التطور المهني للعناصر البشرية في المؤسسة. (خليل وآخرون، ٢٠٢٢، ص ص ٦٣-٦٤)

وفي هذا الصدد بذلت الجامعات المصرية دورًا كبيرًا في تنمية القيادات الادارية والتي من بينها رؤساء الأقسام الأكاديمية، ولكن مازالت ممارساتهم تتسم بالتقليدية والبيروقراطية، والمركزية في اتخاذ القرارات، وضعف العلاقات الانسانية والاجتماعية بينهم وبين المعيدين والمدرسين المساعدين؛ مما أثر سلبًا في تحقيق التنمية المهنية لهم.(ذكي وآخرون، ٢٠٢١، ص ص ٤٠٢-٤٠٣)

كما أن برامج التنمية المهنية للمعديين والمدرسين المساعدين لم تخرج عن كونها وسيلة للتقوي للوظائف الأعلى، ولا ترقى لمستوى الطموحات والتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الجامعات، فضلًا عن ضعف الأداء المهني سواء كان مرتبط بالتدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع، كما أن أعضاء الهيئة المعاونة بكلية التربية جامعة عين شمس ليسوا بمنأى عن ذلك، فضلًا عن ضعف التخطيط العلمي السليم لاحتياجاتهم التدريبية وفق خبراتهم، وتخصصاتهم...إلخ، بالإضافة إلى ضعف الرغبة لديهم نحو التعلم الذاتي، وكثرة الأعباء الملقاة عليهم، فضلًا عن الضغوط المهنية....إلخ.(ذكي وآخرون، ٢٠٢١، ص ص ٤٠٢-٤٠٣)

ومن ثم أصبح دور رؤساء الأقسام الأكاديمية مهم في تحقيق التنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين بكليات التربية بشكل عام، وكلية التربية جامعة عين شمس بشكل خاص، من خلال رصد احتياجاتهم وتشجيعهم باستمرار نحو تحقيق الأهداف الذاتية والمؤسسية، وتحسين أدائهم أكاديميًا وإداريًا، وتزويدهم بمهارات القيادة، وتلبية احتياجاتهم، فضلًا عن دعم قيم الإبداع والابتكار، وتوطيد العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود المبذولة من جانب رؤساء الأقسام الأكاديمية في رفع الكفاءة المهنية للمعديين والمدرسين المساعدين، وتنميتهم مهنيًا إلا أنه مازال هناك بعض المعوقات التي تواجه التنمية المهنية للمعديين والمدرسين المساعدين بكليات التربية بجمهورية مصر العربية بشكل عام، وكلية التربية جامعة عين شمس بشكل خاص، ولعل أهمها ما يلي: (فايد وأميين، ٢٠١٩، ص ص ١٩٠-١٩١)

- يغلب على عمل رؤساء الأقسام الأكاديمية البيروقراطية، والافراط في ممارسة المركزية الشديدة.

- اقتصار البرامج التدريبية المقدمة لرؤساء الأقسام على الجوانب التنظيمية والشكلية دون النظر في الاحتياجات الضرورية لهم.
- إهمال قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية ما يدعم تكوين صف ثان من القيادات الجامعية.
- ضعف الموارد المادية اللازمة لتطوير أداء عمل رؤساء الأقسام الأكاديمية؛ مما أثر بالسلب على الأداء الإداري والقيادي.
- ضعف إلمام رؤساء الأقسام الأكاديمية بأدوات التكنولوجيا الحديثة؛ مما أثر بالسلب على مواكبة التغيرات المتلاحقة ذات الصلة بالجانب التقني.
- كثرة الضغوط والأعباء الإدارية والروتينية التي تقع على عاتق رؤساء الأقسام الأكاديمية؛ مما يحد من أدائهم القيادي الفعال.
- توجه بعض رؤساء الأقسام نحو العمل الفردي دون التوجه نحو العمل الجماعي؛ مما يؤثر على جودة العمل وفعاليته.
- ضعف الثقة المتبادلة بين رؤساء الأقسام الأكاديمية والمعيرين والمدرسين المساعدين؛ مما يؤدي إلى ضعف الولاء التنظيمي للكلية بشكل عام والقسم بشكل خاص.
- غياب الدعم وضعف تعزيز العمل الجماعي داخل الأقسام الأكاديمية؛ مما يؤثر سلباً على إبداع العناصر البشرية. (عثمان، ٢٠١٩، ص ٣٠٠)
- افتقار بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات القيادية والإدارية، فضلاً عن التقيد باللوائح والقوانين والجمود الإداري، وضعف المرونة في البحث عن حلول غير تقليدية، والتمسك بالمألوف، فضلاً عن انخفاض الدافعية الذاتية لديهم. (عتريس، ٢٠٢٢، ص ٢٥)
- ضعف الإعداد الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية؛ وسيطرة النمط المركزي في الإدارة، وغلبة العمل الفردي على العمل الجماعي، وضعف التمكين الإداري؛ مما يؤثر سلباً على العمل الجماعي، والعمل كفريق. (جرجس وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٥-٦)

• ضعف نظام التقييم الخاص بأداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، وضعف مشاركة المعيدين والمدرسين المساعدين في عملية صنع القرار؛ حيث ينفرد أحياناً رئيس القسم ببعض القرارات المهمة. (شحاته، ٢٠١٧، ص ص ٥٧٠-٥٧١)

وتأسيساً على ما سبق يُلاحظ أن هناك العديد من الجوانب التي تؤثر سلباً على الأداء القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وتعود من أدائهم الأكاديمي والإداري في القسم، وينعكس ذلك بالسلب على النمو المهني للمعيدين والمدرسين المساعدين، خاصة أن رئيس القسم هو الرئيس المباشر لهم، ويتعامل معهم بشكل دائم ومستمر.

ومن خلال المقابلة الاستطلاعية مع بعض المعيدين والمدرسين المساعدين من الأقسام التربوية والعلمية والأدبية بكلية التربية جامعة عين شمس، تبين بعض المشكلات التي يعانون منها، والتي من أهمها كثرة الأعباء الإدارية المكلفون بها من جانب رؤساء الأقسام؛ مما يعوق نموهم المهني، فضلاً عن ضعف العدالة التنظيمية من جانب بعض رؤساء الأقسام؛ مما يؤثر سلباً على رضاهم نحو العمل، والرغبة والجدية في العمل، وتكوين شعور سلبي تجاه المؤسسة، وانعكاس ذلك على أدائهم المهني وتنميته، بالإضافة إلى ضعف اهتمام رؤساء الأقسام باحتياجاتهم التدريبية، وضعف الاهتمام بالعلاقات الانسانية؛ مما يؤثر سلباً على إنتاجهم العلمي والمهني.....إلخ. (نتائج المقابلة الاستطلاعية بتاريخ ٢٠٢٢/٤/٢٠)

ومما سبق يُلاحظ كثرة المشكلات التي يعاني منها المعيدون والمدرسون المساعدين، والتي تمثل عائق نحو النمو المهني، والرغبة في تحسين الأداء، وكذلك نحو أدائهم البحثي وغيرها من الجوانب، فضلاً عن ضعف الرغبة نحو التعلم الذاتي والتدريب المستمر، وافتقارهم للكثير من المهارات المهنية.....إلخ.

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن التوصل لإجراءات مقترحة لتفعيل القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في تحقيق التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الأسس النظرية المرتبطة بالقيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وكذلك التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين في الأدبيات التربوية المعاصرة؟

- ٢- ما واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس: نظريًا؟
- ٣- ما واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وكذلك التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس: ميدانيًا ؟
- ٤- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس؟
- ٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة الخادمة والتنمية المهنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة؟
- ٦- ما الإجراءات المقترحة لتفعيل القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في تحقيق التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس؟

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- التعرف على الأسس النظرية للقيادة الخادمة وكذلك التنمية المهنية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة.
- التعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة عين شمس من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين.
- التعرف على واقع التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس من وجهة نظرهم.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والتنمية المهنية بكلية التربية جامعة عين شمس من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين.
- التوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحقيق التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

١- الأهمية النظرية:

• يُسهم البحث في تقديم إطار نظري للقيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وكذلك التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين؛ مما يسهم في تطوير الفكر القيادي المعاصر.

• يؤدي البحث دورًا رئيسيًا في تزويد الباحثين بفهم أعمق لأبعاد القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية وكذلك أبعاد التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين.

• يُعد البحث إضافة علمية رصينة في أحد الاتجاهات المعاصرة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية.

٢- الأهمية التطبيقية:

• يؤكد البحث على أهمية تطوير القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية داخل المنظمات لدعم تطوير المعيين والمدرسين المساعدين، وتحقيق النجاح الشامل، والميزة التنافسية للمؤسسة.

• تزويد متخذي القرار بالمواصفات اللازمة- مهارات وقدرات- لاختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة عين شمس.

• يأتي البحث متمشيًا مع حاجة كليات التربية بشكل عام وكلية التربية جامعة عين شمس بشكل خاص في أهمية وضرورة التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين لقيادة التغيير في السنوات القادمة.

• يقدم مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتي يمكن أن تسهم في تحقيق التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس.

حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- ١- الحدود موضوعية وتتمثل فيما يلي:
 - المحور الأول أبعاد القيادة الخادمة، وهي:
 - الاهتمام بالمرؤوسين وتوجيههم وتقويمهم.
 - المشاركة في صنع القرار.
 - تمكين المرؤوسين.
 - الايثار وتقدير الآخرين.
 - الإبداع والابتكار.
 - الذكاء العاطفي.
 - المحور الثاني أبعاد التنمية المهنية، وهي:
 - المعارف والمعلومات.
 - الاتجاهات والسلوكيات.
 - التعلم الذاتي.
 - المهارات المهنية.
 - التدريب والتعليم المستمر.
- ٢- الحدود البشرية والمكانية: تتمثل عينة الدراسة في المعيدين والمدرسين المساعدين بمختلف التخصصات العلمية والأدبية والتربوية بكلية التربية جامعة عين شمس.
- ٣- الحدود الزمنية: تم تطبيق الاستبانة على العينة في العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

مصطلحات البحث:

ويمكن عرض مصطلحات البحث على النحو التالي:

١- القيادة الخادمة: Servant Leadership

يُقصد بالقيادة الخادمة بأنها القيادة التي تدعم الثقة في المرؤوسين، وتؤكد على الجانب الإنساني من خلال نشر الحب ودعمه في العلاقة بين القائد والمرؤوسين؛ مما يسهم

في زيادة إنتاجية الفرد والمؤسسة، وانعكاس ذلك على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
(Hoyle, 2006, p 20)

ويمكن تعريفها-أيضاً- بأنها القيادة التي تهتم بتطوير المرؤوسين ومساعدتهم على النمو، حيث إن جوهرها قائم على خدمة العاملين في المؤسسة والنهوض بهم، واعتبار خدمتهم هدف سام يسعى إلى تحقيقه، فضلاً عن أنها مصدر إلهام قوي للأفراد، ومن ثم مساعدة الأفراد في خدمة مجتمعهم. (Letizia, 2020)

وهي منهج يركز على الأتباع في القيادة، وقد طور روبرت جرينليف مفهوم القيادة الخادمة في السبعينيات؛ حيث يركز القادة الخدميون على الآخرين (أي الأتباع والفرق والمنظمات والمجتمعات) من خلال تحديد الأولويات الفردية وكذلك الاهتمامات الشخصية والمهنية؛ لذا فهو المسئول عن نمو العاملين وتطورهم المستمر، كما هي القيادة التي تضع احتياجات الأتباع في المقام الأول، وتمكين الأتباع في التعامل مع القرارات الصعبة، وإكمال مهامهم بشكل مستقل، وتشجيع الأتباع على تبني ثقافة الخدمة؛ مما يؤدي إلى ارتفاع الأداء التنظيمي وزيادة قيمة المساهمين، ومن ثم فإن القيادة الخادمة لها تأثير غير مباشر على الأداء. (Eva & Madison, 2023)

وتُعرف بأنها نهج فكري فلسفي قائم على خدمة وتلبية احتياجات المرؤوسين والعملاء، وتقديم مصالحتهم من أجل الارتقاء بهم وجعلهم أكثر كفاءة وفعالية، من خلال الاهتمام بالتنمية الشخصية والمهنية والروحية لمرؤوسيتهم، فضلاً عن المتابعة المستمرة لأدائهم، ودعم العلاقات الإنسانية وتقديرها. (Servant Leadership,

<https://www.encyclopedia.com/management/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/leadership-theories-and-studies>, Accessed at 20/6/2023)

ومن التعريفات السابقة يمكن القول بأن القيادة الخادمة هي التي يسعى من خلالها الرؤساء إلى تحقيق تماسك المنظمة ودعم أفرادها مهنيًا وإداريًا ونفسيًا واجتماعيًا، لتحقيق الأهداف الذاتية والمؤسسية معًا، كما أكدت التعريفات السابقة على دور القيادة الخادمة على تلبية احتياجات المرؤوسين، والمساهمة في غرس فلسفة القيادة النابعة من خدمة الآخرين وتلبية مصالحتهم.

ويمكن تعريف القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية إجرائيًا في سياق البحث الراهن بأنها توجه فكري تطبيقي يمارسه رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة عين شمس؛

بحيث تتبع قيادتهم للأفراد من خدمتهم لهم، وتلبية احتياجاتهم، ومساعدتهم في التطور المهني، بما يحقق زيادة إنتاجية الفرد والمؤسسة.

٢- رئيس القسم الأكاديمي Head of the Academic Department

ويقصد به الشخص المسؤول عن القيادة الأكاديمية والإشراف الإداري داخل الأقسام المتخصصة.

(Wilmot, 2019)

ويمكن تعريف رئيس القسم الأكاديمي على النحو التالي: (Department Chairperson, available on the world wide web, <https://www.Encyclopedia.com/education/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/department-chairperson>, Accessed at 20/6/2023).

- وهو القائد التعليمي والخبير الأكاديمي الذي يعمل على تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ودعمهم، بالإضافة إلى توفير الموارد اللازمة التي يتكبدتها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أثناء حضور ورش العمل والندوات والمؤتمرات، فضلاً عن دعمهم لنشر الأبحاث العلمية.
- ويعرف-أيضاً- رئيس القسم العلمي بقدرته في تحديد مهام أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتخطيط الاجتماعات، وتقييم المناهج الدراسية، وإعلام أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم باحتياجات الكلية، وتنسيق أنشطة القسم، فضلاً عن إدارة الموارد المالية للقسم، وإعداد الميزانية، والاحتفاظ بالسجلات المنوطة بالقسم وأنشطته، والعمل كممثل للقسم لدى إدارة الكلية.

وتأسيساً على ما سبق يُلاحظ أن رئيس القسم الأكاديمي منوط به تعزيز عمل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم نحو التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ونقل الخبرات الإدارية والمهنية للأعضاء الجدد، ووضع خطط على أسس علمية رصينة لتحقيق فعالية التدريس والبحث العلمي والمشاركة في خدمة المجتمع وحل قضاياها.

ويمكن تعريف رؤساء الأقسام الأكاديمية إجرائياً في سياق البحث الراهن بأنهم قادة الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة عين شمس، والذي يقع على عاتقهم تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ودعمهم مهنيًا ومساعدتهم في توفير التمويل اللازم لحضور ورش العمل والندوات والمؤتمرات العلمية..... إلخ.

٣- التنمية المهنية: Professional Development

يُقصد بالتنمية المهنية مجموعة من التغيرات الكمية والكيفية على المستوى المؤسسي للعناصر البشرية، بهدف تلبية الاحتياجات الذاتية، وكذلك تلبية الاحتياجات المؤسسية؛ مما يحقق الميزة التنافسية للأفراد، وتجعلهم أكثر قدرة على النضج والريادة، ومن ثم انعكاس ذلك على المؤسسة ككل. (فتحي وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٠٠)

وتُعرف بالتنمية المهنية مجموعة من الدورات التدريبية والتي تعمل على الارتقاء بالعناصر البشرية مهنيًا وإداريًا؛ بحيث يكونوا أكثر فعالية وإنتاجية في المؤسسة، وهي عملية تهدف رفع معدلات الانجاز الأكاديمي، ودعم استراتيجيات التدريس الناجحة وكذلك العلاقات الإيجابية داخل المجتمع الجامعي، كذلك هي عملية تضمن بأن يكون التعلم طوال حياة الفرد، سواء من خلال دورات تعليمية أو خبرات عملية أو ممارسات مهنية؛ حيث يتم تشجيع الأفراد على تحديد احتياجات التعلم الشخصية الخاصة بهم وتقييم تقدمهم بطرق ديناميكية.

Continuing Professional Development,
<https://www.Encyclopedia.com/caregiving/Dictionaries-thesauruses-pictures-and-press-releases/continuing-professional-development>,
 Accessed at 20/6/2023)

وتعرف التنمية المهنية بأنها عملية تتضمن التطوير المهني للعناصر البشرية، من خلال تقديم مجموعة واسعة من ورش العمل المتخصصة، وإتاحة فرص التعلم المهني بهدف تحسين معرفتهم المهنية وكفاءتهم. (Ellis, 2018)

كما تعرف التنمية المهنية بأنها العملية التي تنمي المهارات المهنية، وتزيد ثقة العاملين بأنفسهم، ومن ثم التطور الشخصي والمهني. (Earley & Bubb, 2004, p 17)

وهي أهداف مخططة طويلة الأجل ومستمرة، يركز فيها كل جهود المؤسسة التعليمية على حل المشكلات والتحسين والتطوير المستمر لأعضاء المنظمة كافة. (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٢٠، ص ١٣٢)

كذلك بأنه التدريب الذي يتم تقديمه للعاملين داخل المؤسسة في المهن المختلفة بهدف زيادة معارفهم ومهاراتهم، ومن ثم انعكاس ذلك على إنتاجيتهم في العمل. (professional Development, <https://Dictionary.cambridge.org/Dictionary/english/professional-development>, 20/6/2023).

ويشير مصطلح التنمية المهنية إلى العمليات المصممة لتعزيز معارف العناصر البشرية ومهاراتهم واتجاهاتهم بغرض تحسين الأداء المؤسسي. (Englis, 2006, pp 810-812)

كما يُقصد بالتنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين إجرائيًا في سياق البحث الراهن بإنها مجموعة من الخبرات والمهارات والكفايات التي يكتسبها المعيدون والمدرسون المساعدون بالقسم بغرض رفع مستواهم مهنيًا وإداريًا، من خلال امتلاكهم للمعارف النظرية والتطبيقية، وقدرتهم على التعلم الذاتي، ومدى تكوينهم للاتجاهات والسلوكيات المرغوبة نحو عملهم ونموهم المهني، فضلًا عن احتياجاتهم التدريبية، وبما يحقق الميزة التنافسية للفرد وللقسم العلمي.

الدراسات السابقة :

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الخادمة، والتنمية المهنية، فقد تمحورت بعض الدراسات حول القيادة الخادمة، والتنمية المهنية، وبعض الدراسات تناولت المتغيرين، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول، القيادة الخادمة :

١- وفي دراسة الجارية وعربانو (٢٠٢٣). هدفت الدراسة الكشفي عن واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، كما استعان باستبانة طبقت على عينة قوامها (٣٨٣) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر؛ لتحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لهذه الأبعاد من وجهة نظرهم، وتوصلت إلى عدة نتائج أبرزها: ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط موزون (١.٧٤)، وبترتيب الأبعاد تنازليًا حسب المتوسط الموزون، حيث جاء بُعد الرؤية في المرتبة الأولى بمتوسط موزون (٢.١٥) وبدرجة ممارسة متوسطة، ثم بُعد التواصل بمتوسط موزون (١.٨٢) وبدرجة ممارسة متوسطة، ثم بُعد التكامل الأخلاقي بمتوسط موزون (١.٨١) وبدرجة ممارسة متوسطة، ثم بُعد الثقة بمتوسط موزون (١.٧٤) وبدرجة ممارسة متوسطة، ثم بُعد تمكين التابعين بمتوسط

موزون (١.٧١) وبدرجة ممارسة متوسطة، ثم بُعد تطوير التابعين بمتوسط موزون (١.٦٩) وبدرجة ممارسة متوسطة، ثم بُعد الخدمة بمتوسط موزون (١.٦٥) وبدرجة ممارسة ضعيفة، ثم بُعد الأصالة بمتوسط موزون (١.٦٠) وبدرجة ممارسة ضعيفة، وأخيراً بُعد المعالجة العاطفية بمتوسط موزون (١.٤٨) وبدرجة ممارسة ضعيفة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة تُعزى لمتغير الدرجة الوظيفية لصالح فئة أستاذ، وتُعزى لمتغير المنصب الإداري لصالح فئة شغل، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير طبيعة الدراسة أو متغير اعتماد الكلية، وتوصلت الدراسة إلى تصوراً مقترحاً لتحسين درجة ممارسة هؤلاء الرؤساء لتلك الأبعاد.

٢- وفي دراسة نور (٢٠٢٣). هدفت الدراسة التعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت وأثر بعض المتغيرات على ذلك، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٣) عضو هيئة تدريس في كلية التربية الأساسية، وتم جمع البيانات من خلال استبانة مكونة من (٤٥) عبارة موزعة على سبعة مجالات، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الخادمة ككل لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية جاءت بدرجة كبيرة، وجاء في الترتيب الأول مجال المهارات المفاهيمية، يليه التصرف بأخلاق، ثم الالتزام بخدمة المجتمع، ثم الإيثار، ثم التمكن، وجاءت جميعها بدرجة كبيرة، وجاء في الترتيب قبل الأخير الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، وأخيراً مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح وجاء المجالان بدرجة متوسطة، وأكدت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للقيادة الخادمة والمجالات التالية (المهارات المفاهيمية، التصرف بأخلاق، التمكن، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الالتزام بخدمة المجتمع) وفقاً لمتغير النوع، بينما لا توجد فروق حول الإيثار، وأشارت النتائج إلى وجود فروق حول الدرجة الكلية للقيادة الخادمة وجميع المجالات وفقاً لمتغيري الخبرة و المسمى الوظيفي.

٣- وفي دراسة صالح (٢٠٢١). هدفت الدراسة التعرف على واقع القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام العلمية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وعلاقتها بالتعلم المهني لفريق العمل، والتميز الإداري المدرسي، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على استبانة مكونة من أداتين؛ الأول مقياس القيادة التنظيمية والثاني مقياس التعلم المهني لفريق العمل، وتكونت من ٤٢ فقرة وتكونت عينة الدراسة من ٨٠١ معلّم ومعلمة في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام العلمية متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد جاءت أبعادها على الترتيب كما يلي؛ حيث جاء بُعد بناء المجتمع المدرسي في المرتبة الأولى، ثم بُعد تقدير الآخرين في المرتبة الثانية، فبُعد تنمية الأفراد في المرتبة الثالثة، وجاء بُعد توفير القيادة في المرتبة الرابعة، في حين جاء بُعد مشاركة القيادة في المرتبة الخامسة، وأخيرًا بُعد إظهارالأصالة، وجاء مستوى التعلم المهني لفريق العمل مرتفعًا من وجهة نظر عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيًا في وجهات نظر عينة الدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام العلمية، والتعلم المهني لفريق العمل، تبعًا لحصول المدرسة على التميز الإداري، أو لسنوات الخبرة.

٤- وفي دراسة مصطفى (٢٠٢٠). هدفت الدراسة توضيح أثر تطبيق القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل على التهكم التنظيمي وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من ٣٢٥ مفردة؛ ولقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل نحو تطبيق رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة تُعزى إلى النوع وعدد سنوات الخبرة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى الدرجة العلمية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى طبيعة التخصص في بعض أبعاد القيادة الخادمة، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل حول ظاهرة التهكم التنظيمي تُعزى إلى الدرجة العلمية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة في بعض أبعاد التهكم التنظيمي، فضلًا عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق رؤساء الأقسام العلمية لأبعاد القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كما توصلت الدراسة -أيضًا- إلى أن القيادة الخادمة تؤثر تأثيرًا جوهريًا في مستوى التهكم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

٥- وفي دراسة الشمري (٢٠١٧). هدفت الدراسة التعرف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة عالية، وجاء ترتيب أبعاد القيادة الخادمة حسب درجة ممارسة رؤساء الأقسام لها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازليا حسب قيم المتوسطات الحسابية؛ حيث جاء في المرتبة الأولى بعد المهارات المفاهيمية بمتوسط حسابي ٣.٧٦ ، وجاء في المرتبة الثانية بعد التمكين بمتوسط حسابي ٣.٧٠، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولا بمتوسط حسابي ٣.٦٥ كما أن جميع عبارات ممارسة القيادة الخادمة الواردة في الاستبانة جاءت بدرجة عالية ومتوسطة، ولم تحصل أية عبارة من الاستبانة على درجة عالية جدا أو منخفضة أو منخفضة جدا، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في متغير الجنس عند مستوى ٠.٠١ لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متغير الرتبة العلمية عند مستوى ٠.٠١ ، كما تم تقديم بعض المقترحات لتعزيز ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن ومختلف الجامعات السعودية والعربية.

٦- وفي دراسة علي والقرني (٢٠١٧). هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج هي: جاءت درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي ٣,٧٥ ، كما جاءت درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي ٣,٦ إلا أن الالتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي ٣,٣٩، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس في محور القيادة الخادمة عند مستوى ٠.٠١ لصالح الذكور، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الالتزام التنظيمي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التخصص في محور القيادة الخادمة عند مستوى ٠.٠١ ، وفي محور الالتزام

التنظيمي عند مستوى ٠.٠١ لصالح تخصص العلوم الإنسانية، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الوظيفة في محوري القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الدرجة العلمية في محور القيادة الخادمة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الالتزام التنظيمي عند مستوى ٠.٠٥ لصالح أستاذ مشارك وأستاذ، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس وأوصت الدراسة بأهمية نشر ثقافة القيادة الخادمة بجميع أبعادها بين رؤساء ومشرفات الأقسام العلمية وكذلك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأمر الذي يسهم في رفع درجة التزامهم التنظيمي، ومن ثم تحقيق الأمن الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

المحور الثاني دراسات ذات علاقة بالتنمية المهنية :

١- وفي دراسة عبد الحميد وعربانو (٢٠٢٣). هدفت الدراسة تحسين التنمية المهنية لمعائني أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي لتعرف الأسس النظرية للتنمية المهنية لمعائني أعضاء هيئة التدريس، ورصد خبرات بعض الجامعات الأجنبية في مجال التنمية المهنية لهذه الفئة، كما استعان بالاستبانة التي طبقت على عينة ممثلة قوامها (٣٦٢) عضوًا من هذه الفئة؛ لتحديد مستوى التنمية المهنية ومعوقاتها لديهم، وأسفر البحث عن عدة نتائج أبرزها: مستوى التنمية المهنية لدى معائني أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر جاء بدرجة ضعيفة، حيث بلغ الوزن النسبي (١.٤٩)، وبترتيب مجالات التنمية المهنية حسب الوزن النسبي، جاء مجال البحث العلمي في المرتبة الأولى بمستوى ممارسة متوسطة وبوزن نسبي (١.٧١)، ثم مجال التدريس في المرتبة الثانية بمستوى ممارسة ضعيفة وبوزن نسبي (١.٥٢)، ثم مجال خدمة المجتمع في المرتبة الثالثة بمستوى ممارسة ضعيفة وبوزن نسبي (١.٤٣)، ثم مجال القيادة في المرتبة الأخيرة بمستوى ممارسة ضعيفة وبوزن نسبي (١.٢٩)، كما أن معوقات التنمية المهنية لهذه الفئة جاءت بدرجة توافر كبيرة وبوزن نسبي (٢.٨٨)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى التنمية المهنية ومعوقاتها تُعزى لمتغير الدرجة الوظيفية (معيد -

مدرس مساعد) أو متغير طبيعة الدراسة (نظرية - عملية)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير اعتماد الكلية (معتمدة - غير معتمدة) لصالح معتمدة، وفي ضوء خبرات الجامعات الأجنبية التي تم رصدها، وما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية، قام الباحثان ببناء تصور مقترح لتحسين التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر.

٢- وفي دراسة يوسف وآخرون (٢٠٢١). هدف الدراسة التعرف علي واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وكذلك سبل تطويرها، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم الاعتماد علي الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٦١٥) عضو هيئة تدريس، وتم اختيارهم من جامعات (الأزهر - عين شمس - الإسكندرية - أسيوط)، كما استخدم البحث الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وطريقة الفا كرونباخ، ومعاملات الارتباط بطريقة بيرسون، وتم تحليل نتائج الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقدير أعضاء هيئة التدريس لواقع ممارسة التنمية المهنية جاء بصورة عامة ضعيفة، إضافة إلى ضعف توافر أبعاد التنمية المهنية المتمثلة في (التخطيط للتنمية المهنية، وتحديد احتياجات التنمية المهنية، والتحفيز للتنمية المهنية) بينما أبعاد التنمية المهنية (تنظيم برامج التنمية المهنية وتنفيذها؛ وتقييم برامج التنمية المهنية) جاءت متوسطة؛ أما الموافقة على مقترحات تطوير برامج وأنشطة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس فجاءت الموافقة عليها بدرجة كبيرة.

٣- اليامي والدوعان (٢٠٢١). هدفت الدراسة توضيح تأثير سلوكيات التشارك المعرفي في تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران؛ وذلك من خلال تحديد تأثير الخصائص الديموغرافية لأعضاء هيئة التدريس في (إدارة فريق العمل - التدريب والتطوير المستمر - إدارة الاجتماعات - التفويض)، وقد تم التركيز بالأساس على مجموعة من الأبعاد للتشارك المعرفي والمتمثلة في (السلوك - الثقافة التنظيمية - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، بينما تم التركيز على أبعاد (إدارة فريق العمل - التدريب والتطوير المستمر - إدارة الاجتماعات - التفويض) للتنمية المهنية، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي بما يساعد على وصف الظاهرة ودرجة وجودها،

وذلك من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة عشوائية من (٣١٧) عضو من أعضاء هيئة تدريس جامعة نجران من الذكور والإناث البالغ عددهم (١٤٦٤)، وتم الاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة. وقد تم التوصل لمجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتشارك المعرفي بأبعاده المتمثلة في (السلوك، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) والتنمية المهنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها: ضرورة التواصل بين أفراد العمل لتبادل الآراء والأفكار، عقد الندوات والمؤتمرات العلمية للمشاركة في تبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، تشجيع العاملين على المشاركة المعرفية بتقديم الدعم اللازم، وتقديم الدعم الكافي للتشجيع على العمل كفريق، وتشجيع إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس على بذل المزيد من الجهود الذاتية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، فضلاً عن ضرورة قيام إدارة الجامعة بمسح دوري للاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتلبيتها.

٤- وفي دراسة أبو علوش (٢٠٢٠). هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس، كما هدفت إلى معرفة وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية في دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين في المدرسة تعزى إلى متغيرات الجنس، والمرحلة التعليمية. وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة، واختيرت العينة بالأسلوب (الغرضي - القصدي). استخدم الباحث استبانة تقع في خمسة مستويات وفق مقياس ليكرت؛ حيث اشتملت على (٤٨) عبارة موزعة على (٦) مجالات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأهداف الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS)، وتوصل البحث إلى أن دور مدير المدرسة في تنمية المعلمين مهنيًا جاء بدرجة منخفضة، وأن المديرات يعطين الأولوية في تنمية المعلمين خاصة في مجال طرائق التدريس واستخدام الوسائل التعليمية، بينما يعطي مديرو المدارس هذا المجال المرتبة الأخيرة، ويحتل المجال العلمي المرتبة الثانية بالنسبة لمديرات المدارس، بينما يأخذ المرتبة الأولى بالنسبة لمديري المدارس، كذلك

توصلت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور مدير المدرسة في تنمية المعلمين مهنيًا تعزى إلى الجنس، أو المرحلة التعليمية. كما أوصى البحث ضرورة الاهتمام بتوعية مدير المدرسة لأهمية دوره الحيوي في تنمية المعلمين مهنيًا، وأن يكون له دور فعال في توجيه المعلمين وتدريبهم، وأن يكون مدير المدرسة ذو خبرة علمية ومهنية واجتماعية وتربوية عالية، وملم بالمعلومات، والمعارف، والمهارات، والأساليب التي تمكنه من أداء دوره في تنمية المعلمين، وأن يمتاز بالصفات القيادية لكي يستطيع التأثير في المعلمين بشكل إيجابي، ويقدم لهم الخدمات التي تساعدهم على أداء واجبهم بما يتناسب مع التقدم المعرفي والتكنولوجي.

٥- وفي دراسة المطيري (٢٠١٨). هدف الدراسة التعرف على أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس كروية مقترحة لجامعة الكويت، كما اعتمد البحث على المنهج الوصفي لتحقيق هدفه، وقد اشتمل البحث على عدة نقاط منها، الأولى أهداف التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، والثانية تحديد صفات عضو هيئة التدريس في الجامعات؛ من حيث الخصائص المهنية، والانفعالية، والاجتماعية. والثالثة عرضت أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، مثل: أساليب التنمية المهنية الذاتية، والأساليب المهنية. والرابعة أوضحت واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت. وتوصل البحث بعرض رؤية التطوير، وأوصى الدراسة بضرورة استخدام الأساليب الحديثة في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، مثل: عقد الشراكات والتعاون مع الجامعات المتقدمة، تبني أساليب التنمية المهنية الإلكترونية، والتبادل المهني، وحلقات النقاش، والزيارات الميدانية، والمشاركة في المؤتمرات العلمية للتنمية المهنية، والورش التعليمية، وذلك لمواكبة الأساليب الحديثة في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت.

٦- وكذلك دراسة محسن (٢٠١١). هدفت الدراسة بناء مقياس علمي دقيق لقياس التنمية المهنية لدى الأخصائيين الاجتماعيين بالمنظمات غير الحكومية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بجانب الاعتماد على التحليل الوثائقي، والمقابلات الشخصية، وتوصلت الدراسة إلى بناء مقياس علمي رصين يحدد المستوى المهني للأخصائيين الاجتماعيين رغبة في وضع رؤية مستقبلية لتطوير أدائهم.

المحور الثالث دراسات ربطت بين القيادة الخادمة والتنمية المهنية :

١- وفي دراسة (Agusta & Azmy) (2023). هدف الدراسة الكشف عن دور القادة الذين ينفذون مبادئ القيادة الخادمة ويؤثرون بشكل إيجابي في النمو الوظيفي للعاملين، والكيفية التي يسعى بها القادة الخدميون في كثير من الأحيان إلى توفير فرص النمو للموظفين، ويشمل ذلك الإرشاد والتدريب والتوجيه رغبة في تحقيق الأهداف المهنية، وأشارت الدراسة إلى أن هذه الخصائص يمكن أن تخلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالتقدير والدعم، وبالتالي تعزيز تطورهم الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي النوعي، وتوصلت إلى أن الذين يتسمون بخصائص القيادة الخادمة، فمن المرجح أن يشعر الموظفون بزيادة الرضا الوظيفي ورفع مستويات الالتزام تجاه منظماتهم، كما تعمل القيادة الخادمة على تعزيز التواصل المفتوح بين القادة والعاملين، ومن ثم دعم التطوير الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى أهمية الدور القوي للقيادة الخادمة في التطوير الوظيفي للعاملين، كما أكدت على أن القادة الذين يمنحون الأولوية لرفاهة ونمو موظفيهم يمكنهم خلق بيئة عمل تساعد على تعزيز التقدم الوظيفي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

٢- وفي دراسة (Sudiarti & Sinlae) (2023) هدفت الدراسة معرفة أثر القيادة الخادمة والتعويض والتحفيز والتطوير المهني على أداء المعلمين في المدارس الثانوية المهنية الخاصة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات من المعلمين في بعض المدارس الثانوية المهنية الخاصة في مختلف المناطق، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي وكبير على الأداء، كما يسهم التعويض بشكل إيجابي في أداء المعلمين؛ وتقدم نتائج هذه الدراسة رؤى قيمة لإدارة المدارس الثانوية المهنية الخاصة في تعزيز أداء المعلمين من خلال تنفيذ القيادة الخادمة، وتحسين التعويضات، وزيادة التحفيز، وتعزيز التطوير المهني.

٣- وفي دراسة خليل وآخرون. (٢٠٢٢). هدف الدراسة الكشف عن دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي المدارس الرسمية للغات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مستعيناً بالاستبيان الذي تم تطبيقه على عينة الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام (٢٠٢١ / ٢٠٢٢ م)؛ حيث تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ

عددهم (١٢٠) مدرسة ثانوية رسمية لغات، وعدد الفصول (٩٧٠) فصل، وعدد الطلاب (٣٧٧٨٢)، وبلغت العينة (٤٠٠) طالب وطالبة، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة: أن ممارسة القيادة الخادمة لدى معلمي المدارس الرسمية للغات جاء بدرجة منخفضة بدراسة آراء طلاب تلك المدارس، وقدمت الدراسة عدة توصيات إجرائية لتفعيل القيادة الخادمة في العملية التعليمية، وتعميمها في المدارس الرسمية للغات منها: تطوير برامج تدريبية، وورشات عمل مشتركة للمعلمين، وذلك لتطوير أدائهم ومهاراتهم القيادية وتنمية معارفهم حول ماهية القيادة الخادمة وآلية تفعيلها في المؤسسات التعليمية، ودعم معلمي المدارس الرسمية للغات ببرامج التثقيف والتدريب والتأهيل والتنمية المهنية والتقييم والإعداد على كيفية خدمة الطلاب والمجتمع والتعامل الإنساني معهم.

٤- وفي دراسة هلال وكمال (٢٠١٨). هدفت الدراسة الحالية التعرف على واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين بمحافظتي قنا وأسوان بإقليم جنوب الصعيد، بالإضافة إلى التعرف على واقع الأداء المهني للمعلمين. كما هدفت الدراسة الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة الخادمة، وواقع الأداء المهني للمعلمين تعزى لمتغيرات: النوع، التخصص، المؤهل، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، بالإضافة إلى الوقوف على العلاقة الارتباطية بين واقع ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الأداء المهني، ومن ثم إعداد تصور مقترح لتفعيل ممارسة مديري مدارس التعليم العام لأبعاد القيادة الخادمة بما ينعكس إيجاباً على الأداء المهني للمعلمين، ويؤدي إلى نجاح العملية التعليمية، كما اعتمدت الدراسة الحالية على منهجية مركبة تقوم على المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة مكونة من محورين رئيسيين: القيادة الخادمة، والأداء المهني؛ حيث طبقت أداة الدراسة على عينة عشوائية من معلمي مدارس التعليم العام بإقليم جنوب الصعيد (محافظتي قنا وأسوان)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة الخادمة جاء متوسطاً، بينما جاء مستوى الأداء المهني للمعلمين مرتفعاً، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة الخادمة، وواقع الأداء المهني للمعلمين تعزى لمتغيرات النوع، والمرحلة التعليمية،

والتخصص، ونوع المؤهل، وسنوات الخبرة، كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ودالة عند مستوى (٠.٠١) بين مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة ومستوى الأداء المهني للمعلمين، وقدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لرفع مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة بما يعكس إيجابًا على الأداء المهني للمعلمين ومن ثم على المدارس، وارتكز هذا التصور على أربعة مراحل رئيسية هي: مرحلة إعداد وتأهيل القيادة الخادمة، ومرحلة اختيار القيادة الخادمة، ومرحلة التنمية المهنية للقيادة الخادمة، ومرحلة القيادة الخادمة المستدامة.

تعليق عام على الدراسات السابقة، من حيث:

- أوجه التشابه:
- يتشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في دراسة بعض المحاور، مثل: مفهوم القيادة الخادمة، وخصائصها، وأهدافها....إلخ
- يتشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في التأصيل النظري للتنمية المهنية.
- أوجه الاختلاف:
- يختلف البحث الحالي عن معظم الدراسات السابقة في الهدف، حيث يتمثل هدف البحث الحالي في التوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في تحقيق التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس.
- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في طبيعة تناول الموضوع، حيث إن البحث الحالي يتناول أبعاد القيادة الخادمة من حيث، ستة أبعاد متمثلة في: الاهتمام بالمرؤوسين وتوجيههم وتقويمهم، والمشاركة في صنع القرار، ورعاية المرؤوسين وتمكينهم، والايثار وتقدير المرؤوسين، والابداع والابتكار، والذكاء العاطفي.
- كما يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في طبيعة تناول الموضوع، حيث إن البحث الحالي يتناول أبعاد التنمية المهنية من حيث، خمسة أبعاد متمثلة في: المعارف والمعلومات، والاتجاهات والسلوكيات، والتعلم الذاتي، والمهارات المهنية، والتدريب والتعليم المستمر.

• أن البحث الحالي يُعد دراسة نوعية؛ حيث يتناول دراسة العلاقة بين متغيرين، وهما : القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية، والتنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس.

- أوجه الإفادة:

• يستفيد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التأسيس النظري للقيادة الخادمة في بعض العناصر، وكذلك الاستفادة في بناء بعض عناصر الاستبانة للمحور الأول المرتبط بالقيادة الخادمة.

• يستفيد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التأسيس النظري للتنمية المهنية في بعض العناصر، وكذلك الاستفادة في بناء بعض عناصر الاستبانة الخاصة للمحور الثاني المرتبط بالتنمية المهنية.

منهج البحث وأدوات الدراسة :

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الارتباطي والذي يتوافق مع طبيعة البحث وأسئلته وأهدافه؛ حيث يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفًا علميًا دقيقًا، ويتم التعبير عنها بشكل كمي أو كيفي، والوصول إلى استنتاجات تُسهم في فهم الواقع وتطويره، والمساعدة في التنبؤ بالمستقبل (حسن شحاته والنجار، ٢٠١١، ص ٣٠١) وكذلك المنهج الارتباطي وهو أحد أساليب البحث الذي يعتمد على دراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ومدى العلاقة بينهم بحيث يميل إلى الكشف عن مدى اقتران قيم متغير مع قيم متغير آخر أم لا. (سليمان، ٢٠١٤، ص ص ٨٦-٨٧)، كما اعتمد البحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومن ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج العلمية الدقيقة، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٠٦) من المعيين والمدرسين المساعدين وعينة الدراسة من (١٣٧) عضو هيئة معاونة، كما تم الاعتماد على المقابلة الاستطلاعية مع بعض أفراد العينة والتي أفادت البحث بشكل كبير في جمع بيانات ومعلومات مهمة لتوثيق مشكلة البحث، وساعد الباحث في ذلك طبيعة عمله بذات الكلية.

خطوات البحث:

- وبناء على ما سبق، تتمثل الخطوات الإجرائية للبحث فيما يلي:
- ١- الإطار العام للبحث.
 - ٢- الأسس النظرية المرتبطة بالقيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة.
 - ٣- واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وكذلك التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين بكلية التربية جامعة عين شمس المساعدين: نظريًا
 - ٤- واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة عين شمس من وجهة نظر المعيد والمدرسين المساعدين، وكذلك درجة التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين من وجهة نظرهم، وطبيعة العلاقة بينهما: ميدانيًا
 - ٥- الوصول إلى إجراءات مقترحة لتفعيل القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في تحقيق التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس.

وفيما يلي بيان تفصيلي لتلك الخطوات:

القسم الثاني**الأسس النظرية المرتبطة بالقيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية****المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين**

يقع على عاتق القيادة مهمة تطوير أعضاء المنظمة إداريًا وفنيًا، كما يلعب القائد دورًا رئيسًا في مساعدة الأعضاء نحو تحقيق أهدافهم الذاتية وكذلك الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية؛ خاصة وأن المنظمات في حالة تغير دائم، ومن ثم فهو يعمل على تشجيع العمل الجماعي وتعزيز العمل كفريق، ودعم المشاركة في صنع القرار، ورعاية العاملين وتعزيز التعلم المستمر، وتقديم التوجيه الدائم، فضلًا عن تحفيز العاملين بشكل مستمر، وتحقيق الاتصال الفعال مع أعضاء المنظمة كافة، وتكوين بيئة مواتية للنجاح المؤسسي والتطور المهني.

وفيما يلي تفصيل للمحور الأول وهو القيادة الخادمة Servant leadership

أولاً القيادة الخادمة: وذلك على النحو التالي

١- نشأة القيادة الخادمة:

تم الحديث عن مفهوم القيادة الخادمة لأول مرة من قبل البروفيسور روبرت ك. جرينليف Greenleaf، وذلك في عام ١٩٧٠م، وتوصل لهذا المفهوم من خلال كتاب بعنوان "رحلة إلى الشرق" بقلم هيرمان هيسه Herman Hesse عام ١٩٥٦م، ومن ثم طور جرينليف مفهوم القيادة الخادمة؛ حيث يتناول الكتاب قصة مجموعة من الرجال الذين يقومون برحلة أسطورية إلى الشرق، بعرض الشخصية المحورية في القصة وهو ليو Leo، الذي يقوم بدعم المجموعة بروحه وتعاطفه، فضلاً عن القيام بالأعمال المنزلية... الخ، وتستمر الأمور إلى أن يختفي ليو، ويسود الفوضى في المجموعة من غيره، ويتم التراجع عن الرحلة، وبعد سنوات عديدة، اكتشف أحد أعضاء المجموعة، أن ليو كان القائد العظيم الحقيقي الذي أطلق الرحلة وكان السبب في استمراريتها لولا اختفائه، وفي ضوء هذه القصة يعتقد جرينليف عام ١٩٧٧م أن القادة الخادميون هم القادة الذين يضعون احتياجات الآخرين وتطلعاتهم ومصالحهم فوق احتياجاتهم؛ حيث تنبع من أن الفرد يريد أن يخدم أولاً لجعل أتباعه أكثر صحة، وحكمة، وحرية، واستقلالية، حتى يصبحوا هم أنفسهم قادة خدميين.

(Sun & Wang, 2009, pp 324-325)

ومما سبق يُلاحظ أن جرينليف له دور كبير في تطوير نمط القيادة الخادمة لبناء مجتمع أفضل؛ حيث أكد على بعض النقاط الجوهرية في القيادة، والتي تؤسس لتقاسم السلطة مع العاملين، ومشاركتهم في صنع القرار، وتلبية احتياجاتهم، وتقديرهم ودعمهم المتواصل على المستوى المهني.

٢- مفهوم القيادة الخادمة:

يمكن تعريف القيادة الخادمة على إنها قيادة فريدة تؤكد على مسؤولية القادة تجاه التطور المهني للعاملين ونجاحهم، (Yijiao Ye, et al., 2019, pp 1330-1331). ويُقصد بها إنه الشخص الذي لديه رغبة قوية وملهمة في مساعدة الآخرين وخدمتهم. (عبد

الفتاح وأبو سيف، ٢٠١٦، ص ٢٧٤؛ ياسر، ٢٠١٨، ص ٤) وهي مجموعة من الممارسات القيادية التي ينتهجها القائد مع مرؤوسيه وتتضمن مساعد العاملين وتدريبهم نحو تحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية. (Dennis, et al., 2010, p 170)

كما إنها القيادة التي تجمع بين صفات القيادة بكل سماتها فهي تشمل الكبرياء والسلطة والتأثير، مع التواضع والايثار والحكمة... إلخ، وهذا هو جوهر القيادة الخادمة. (Trompenaars & Voerman, 2010, p 173)

وهي مجموعة من الممارسات القيادية التي تؤكد على النمو المهني، والاتحاد مع الأتباع لتحقيق الأهداف التنظيمية، فضلاً عن تحقيق العدالة والعناية بالأتباع، ومن ثم تطوير المنظمة وتعظيم إنتاجية الأفراد. (Aboramadan, et al., 2021, pp.566-567) وكذلك هي القيادة التي تشجع العاملين نحو الإبداع والابتكار، وتعظيم قدراتهم ومهاراتهم للتطوير الذاتي والمؤسسي، وبما يحقق الرضا الوظيفي. (السهلي، ٢٠٢١، ص ٣٥٦)

وتُعرف القيادة الخادمة بأنهم القادة الأكثر فعالية نحو خدمة الآخرين، بدلاً من اكتساب السلطة أو السيطرة. (Tucci, Servant Leadership, 2023, <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/Servant-Leadership>, Accessed at 20/6/2023)

كما أن القيادة الخادمة هي القيادة التي تهتم باحتياجات الأفراد داخل المؤسسة وخارجها، ويتمثل جوهرها في قضاء مصالح الأفراد وتنميتهم، فضلاً عن إنكار الذات، وبناء علاقات إيجابية مع الأفراد.

(Jaiswal & Dhar, 2017, pp 3-4)

وتعرف القيادة الخادمة بإنها القيادة التي تدعم مصلحة أتباعهم فوق مصالحهم الذاتية، ويساعدون أتباعهم على النمو ليصبحوا هم أنفسهم قادة خدمين. (Simha, 2022, pp 73-74) ، وهي القيادة التي التي تُسهم في خلق الفرص المهنية للعاملين، لتحقيق التطوير الوظيفي، ومن ثم تحقيق الرفاهية للعاملين. (Harju, et al, 2017, p

3)

ويمكن تعريف القيادة الخادمة بأنها القيادة المرتكزة على التعاون بين القائد والأتباع وصولاً إلى أفكارهم، بهدف تحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق التطور المهني. (Nsiah & Walker, 2013, p27)

ومما سبق يتبين أن القيادة الخادمة تؤكد على خدمة العاملين، وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم، فضلاً عن تشجيعه ودعمه المستمر لهم بدءاً من تحديد الأهداف المراد تحقيقها للمنظمة وصولاً لما تم إنجازه - ليس هذا فحسب - بل يحرص القائد دائماً على خدمتهم.

٣- أهمية القيادة الخادمة:

وتتمثل أهمية القيادة الخادمة فيما يلي: (الشمري، ٢٠١٦، ص ٦)

أ- تشكيل الفريق **Team formation**؛ حيث تحرص القيادة الخادمة على بناء فرق العمل وفقاً للمهارات التي يتميز بها العاملين بحيث يتم توظيفها في خدمة عمل المؤسسة.

ب- الرضا الوظيفي **Job Satisfaction**؛ حيث تتمتع القيادة الخادمة بقدرتها على تلبية احتياجات العاملين، وخدمة مصالحهم، ومشاركتهم في صناعة القرار؛ مما يساعد على تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين تجاه المؤسسة التي يعملون بها.

ج- تطوير المنظمة **Organization Development**؛ حيث يتجاوز نمط القيادة التقليدي الذي يركز على الهيمنة على المرؤوسين وتلقيهم وتقييدهم إلى تشجيع الجهود الفردية وحثهم على العمل الجماعي، وبناء العلاقات خاصة أن كل فرد لديه من المهارات والخبرات التي تجعله يلعب دوراً مميزاً في المؤسسة.

د- تطوير المرؤوسين **Employee Development**؛ حيث تعمل القيادة الخادمة على مساعدة العاملين في الكشف عن مواطن القوة والضعف الخاصة بهم، ومن ثم تطوير أدائهم فضلاً عن إنه أكثر صبراً وتسامحاً معهم؛ مما يشعرهم بالولاء التنظيمي تجاه المؤسسة وينعكس على زيادة إنتاجية الأفراد، وتطوير رأس المال البشري.

هـ- الإنجاز في أداء الأعمال **Achievement in Business Performance**؛ حيث تؤكد القيادة الخادمة على مشاركة العاملين في وضع أهداف المؤسسة، ومن ثم يكونوا أكثر حرصاً على تحقيق تلك الأهداف، فضلاً عن السماح للعاملين بوضع مؤشرات الأداء الخاصة بهم، وذلك يساهم في الارتقاء بالمؤسسة، كما يحرص القائد الخادم في هذا

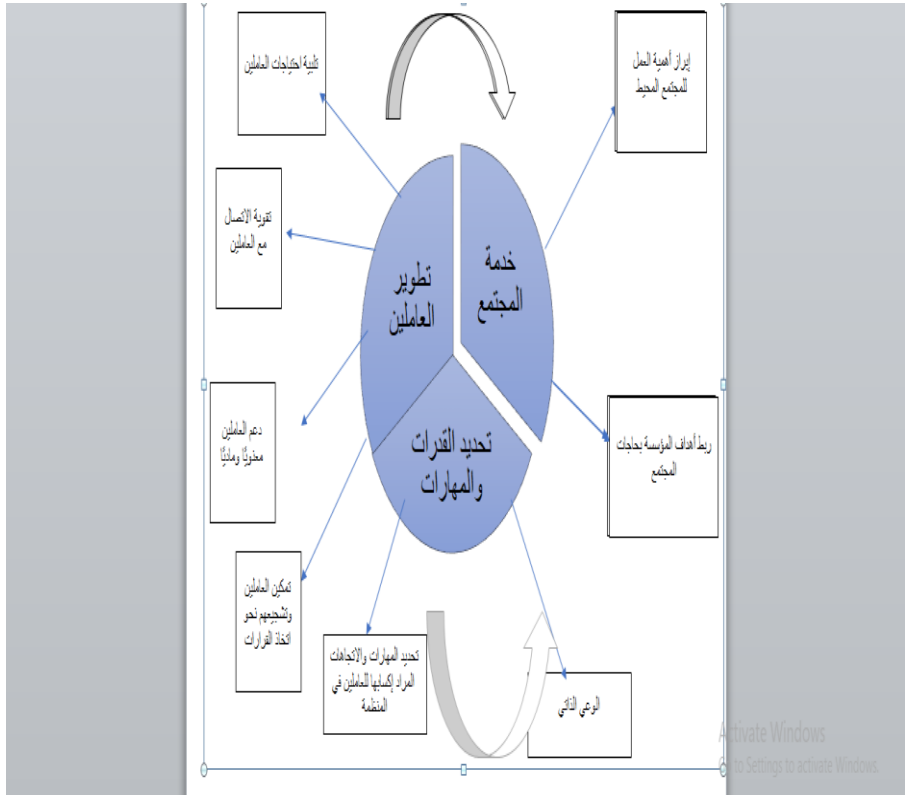
الصدد على وضع معايير مرتفعة لنفسه وللعاملين، بالإضافة إلى إنه يشركهم في صناعة القرارات، كذلك يدعم قيم العاملين مما يجعلهم أكثر فاعلية نحو تحقيق أهداف المؤسسة، مع السماح للعاملين بوضع مؤشرات الأداء الخاصة بهم، وإتاحة الحرية لهم في إجراء التغييرات اللازمة أثناء العمل. (غالي، ٢٠١٥، ص ص ٣٠-٣٢)

لذا فإن القيادة الخادمة تعزز الابتكار وتعمل على تمكين العاملين وضمان رفاهيتهم، فضلاً عن تطوير الصفات القيادية لدى الآخرين. (Kinton, Servant

Leadership: Characteristics, 2024,
<https://www.investopedia.com/terms/s/servant-leadership.asp>,
Accessed 20/6/2024)

ومما سبق يلاحظ أهمية القيادة الخادمة في تطوير الأداء المهني للعاملين، من خلال توجيههم، ومشاركتهم في صنع القرارات الإدارية وتمكينهم إدارياً، والحرص على توفير بيئة مشجعة للعمل، والتشجيع على طرح الحلول المبتكرة للمشكلات المؤسسية، فضلاً عن تعزيز

التنمية المهنية للعاملين، وفيما يلي شكل يبين تحليل مفاهيمي للقيادة الخادمة.



شكل رقم (١) يوضح تحليل مفاهيمي للقيادة الخادمة (إعداد الباحث)

يتضح من الشكل السابق أن القيادة الخادمة تعمل على ترسيخ مبدأ خدمة المجتمع لدى العاملين، وأهمية ربط مخرجات المؤسسة بأجالات المجتمع، فضلاً عن تشجيعها المستمر للعاملين في أن يكونوا قادة في المراحل القادمة؛ حيث تهتم بتقديم كل أشكال الدعم لهم، بالإضافة إلى تمكينهم إدارياً، ومساعدتهم في اتخاذ القرارات المهمة، كما تؤكد القيادة الخادمة على أهمية الإدراك الذاتي للقائد لتحديد المسار المستقبلي للمنظمة وللعاملين، وحرصه على إكساب العاملين للمهارات والاتجاهات والسلوكيات التي تعطي قيمة مضافة للمنظمة.

٤- سمات القيادة الخادمة:

ويمكن تناول سمات القيادة الخادمة على النحو التالي: (عبد الفتاح وأبو

سيف، ٢٠١٦، ص ص ٢٧٤-٢٧٥)

أ- التنمية **Development**، وذلك من خلال الحرص على استثارة العاملين نحو التنمية المهنية وأهميتها، وتوفير فرص مواتية للتعلم والتطور، بالإضافة إلى تشجيع العاملين باستمرار، وتقديم استشارات دورية للتنمية المهنية، وتحويل الصراع بين العاملين إلى فرص متعددة للتعلم الفعال.

ب- الفعالية **Effectiveness**، وذلك من خلال التأكيد على فرق العمل وأهميتها، وبث روح التعاون بين العاملين، وتطوير العلاقات نحو إنتاجية العمل وفعاليتها.

ج- الحكمة **wisdom**، وذلك من خلال إدراكه لتبعات قراراته، فضلاً عن وعيه الكامل لما يحدث في المؤسسة.

د- الإيثار **Altruism**؛ حيث يحرص القائد هنا على التضحية بمصالحه مقابل مصالح الآخرين، فضلاً عن كونه مستمع جيد للمشكلات النفسية والاجتماعية للعاملين واحتوائهم لتجاوز مشكلاتهم.

وفي تصنيف آخر لسلمات القيادة الخادمة، يمكن تناولها على النحو التالي: (Lefroy & Woolcombe, 2023, pp305-306)

١) تقدير الأفراد **Appreciation of Individuals**؛ حيث تؤكد على تقدير مهارات الأفراد ومواهبهم، والتعامل بقدر كبير من الاحترام والانسانية.

٢) الرعاية والاهتمام **Care and Attention**؛ حيث عادة يكون الأفراد من خلفيات متنوعة، وقدرات مختلفة، ومن ثم فهم بحاجة دائمة للاهتمام والرعاية والدعم النفسي والاجتماعي والمهني.

٣) الثقة والتعاون **Trust and cooperation**؛ حيث تتسم هنا القيادة الخادمة بدعم العمل الجماعي، والعمل كفريق، ودعم ثقة الأفراد لإنجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية.

٤) التمكين **Empowering**؛ حيث تؤكد القيادة الخادمة على تفويض السلطة ومن ثم تمكين العاملين، وإعطائهم الثقة في أنفسهم.

٥) التعلم والتدريب **Learning and Training**؛ حيث تهتم القيادة الخادمة بإكساب المهارات اللازمة للعاملين، مثل: ريادة الأعمال، والقدرة على التخطيط والتنظيم، والاتصال الفعال، وصنع القرار...إلخ.

وتأسيسًا على ما سبق يتضح أن القيادة الخادمة تتميز بالحكمة في اتخاذ القرارات، وفي التعامل مع المرؤوسين، والإيثار لتحقيق الأهداف الذاتية للمرؤوسين، والتعلم والتدريب بشكل مستدام؛ حتى يكون المرؤوسين أكثر قدرة على مواجهة التحديات ومواكبة التغيرات المتلاحقة.

٥- أبعاد القيادة الخادمة:

ويمكن تحديد أبعاد القيادة الخادمة فيما يلي:

- أ- الاهتمام بالمرؤوسين وتوجيههم وتقويمهم: **Caring for Subordinates** وتتمثل في الاهتمام باحتياجاتهم العاطفية والانسانية والاجتماعية داخل العمل وخارجه، (الشمري، ٢٠١٧، ص٧) وأيضًا الاهتمام بهم من خلال تزويدهم بالمعلومات التي تطور سلوكياتهم، وتحفيزهم نحو العمل لتحقيق أفضل الأهداف، فضلًا عن توفير بيئة عمل إيجابية وصحية تجعل العاملين يبذلون أقصى طاقاتهم وإمكاناتهم وقدراتهم نحو الارتقاء بالمؤسسة. (العودة، ٢٠١٨، ص٧) بالإضافة إلى توفير الدعم والتوجيه اللازمين للعاملين في المؤسسة، كما أن القيادة الخادمة تؤكد بشكل مستمر على مسؤوليات العاملين وما هو مطلوب منهم بشكل محدد، فضلًا عن مساءلتهم عن أدائهم وتقويمهم، فضلًا عن أن مسؤولية العاملين عند القيادة الخادمة يتبعها تشجيع واستقلالية كافية وتغذية راجعة إيجابية لكل نجاح يقوم به العاملون في المؤسسة، (Hakanen & Pessi, 2017, p126). وفي هذا الشأن يُلاحظ أن القادة الخدميون يتجاوزون المصلحة الذاتية، ويخلقون فرص للعاملين للنمو المهني وخدمتهم، وتحقيق رفاهيتهم الشخصية، ويكون التركيز على استقرار المنظمة وتطويرها من خلال النمو المهني للعاملين. (Rachmawatia & Lantu, 2014, p389) ومن ثم تساعد القيادة الخادمة على توجيه العاملين وتقويم أدائهم كي يصبح الموظفون أكثر مشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات في العمل، خاصة عندما يتعلق الأمر بإيجاد طرق جديدة لأداء عملهم (Flint, Jr. & Grayce, 2023, p67) ، كذلك يؤكد هذا البعد على وعي القيادة الخادمة بأهمية تطوير الأداء المهني للعاملين، وتوجيههم بشكل إيجابي؛ مما يساعد على زيادة ولائهم للمنظمة، والتزامهم نحو العمل وتحقيق الأهداف بفاعلية. (Meuser & Smallfield, 2023, p255) فضلًا عن التركيز على تحقيق التوازن بين مصالح القادة

والعاملين، حيث ينظر القائد الخادم إلى تلبية مصالحهم ليس فقط لتحقيق الأهداف التنظيمية بل ينظر إليها على إنها قيمة في حد ذاتها يقتنع بها القائد الخدمي.

(Irving, 2018, pp27-28)

ب- المشاركة في صنع القرار: **Participation in Decision-Making** تكمن جوهر القيادة الخادمة في حرص القائد هنا على مشاركة العاملين في صناعة القرارات داخل المنظمة، من خلال إتاحة البيانات والمعلومات اللازمة، فضلاً عن تدريبه لهم في تحليل تلك البيانات والمعلومات، وصولاً للبدائل اللازمة لحل المشكلة، ومن ثم فهو بعيد كل البعد عن التنظيم الهرمي في الإدارة إنما يميل إلى التنظيم الديمقراطي في إدارة المؤسسة. (يسن، ٢٠٢١، ص ص ١٣٢١-١٣٢٢). كما أن القيادة الخادمة تؤدي دوراً مهماً في دعم فرق العمل لصناعة القرارات، وتشجيع العاملين نحو استثمار قدراتهم ومهاراتهم الذاتية في حل المشكلات بالتعاون مع باقي الأعضاء. (Dierendonck, 2018, pp177-178)

ج- تمكين المرؤوسين: **Empowering Subordinates** وتهتم القيادة الخادمة في هذا البعد بمنح الصلاحيات للعاملين التي تجعلهم أكثر قدرة في إنجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف بفاعلية وتميز، حيث إن التمكين يعمل على تقاسم السلطة مع التابعين في التخطيط وصنع القرارات، (Dennis & Bocarnea, 2005, p604) فضلاً عن تشجيع العاملين ومساعدتهم في تحديد المشكلات والعمل على حلها، وكذلك تحديد متى وكيف يتم إنجاز المهام. (Liden, et al., 2008, p162) كما يسهم تمكين العاملين في زيادة إدراك العاملين بقدراتهم في أداء المهام المختلفة، واتخاذ القرارات على نحو سليم؛ حيث يرتبط هنا التمكين بالعديد من النتائج الإيجابية في المنظمة. (Khan, et al., 2022, p1040., Franco & Antunes, 2020, p352) سبق يهتم بإكساب العاملين الثقة في أنفسهم وتمكين الأشخاص وتطوير مهاراتهم القيادية، فضلاً عن وضع معايير الأداء لتحقيق المساءلة الإيجابية. (Bilal, et al., 2021, pp701-702) كما يركز هذا البعد على تمكين المرؤوسين من خلال تكليفهم بالمهام الرئيسية مع منحهم قدر من الاستقلالية في التعامل مع المواقف التي يرونها

مناسبة، وتشجيعهم بفاعلية على اتخاذ القرارات بأنفسهم. (Latif & Marimon, 2019, p503)

هـ- الايثار وتقدير الآخرين: **Altruism and Appreciation for Others**؛ حيث يتمثل جوهر القيادة الخادمة في بعد مهم وهو الاهتمام باحتياجات العاملين وتلبيتها، وأثر ذلك على رفع روحهم المعنوية، فضلاً عن الاهتمام بخدمتهم وقبول الآخرين وتقديرهم، والاهتمام برفاهيتهم بشكل يعكس بالإيجاب على العمل، كذلك التركيز على العاملين ومنحهم قدر كبير من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أن تقدير الآخرين يكمن في تقدير انجازاتهم، وجهودهم، وأعمالهم، وتجاوز مصالحه الشخصية نحو مصالح العاملين. (متعب، ٢٠١٥، ص ٨-٩، (Patterson, 2003, pp 3-7) كما يؤكد ذلك البعد على سعي القيادة الخادمة في مساعدة العاملين في حل المشكلات التي تواجههم، وتقدير احتياجاتهم وتلبيتها؛ ومن ثم تحقيق درجة عالية من الأداء المهني، (Franco & Augusto Antunes, 2020, pp353-354) فضلاً تأكيد نموذج باترسون على الحب والألفة باعتبارهم جوهر القيادة الخادمة في ظل مناخ يسوده الاحترام والثقة والكرامة، ومن ثم يظهر رغبة العاملين في التطور المهني وإنجاز الأعمال بكفاءة، (Crowther, 2018, p5) بالإضافة إلى ما سبق فإن هدف القيادة الخادمة تحقيق مصالح الفرد والمنظمة والمجتمع، ومن ثم تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (Coetzer, 2018, pp146-147)

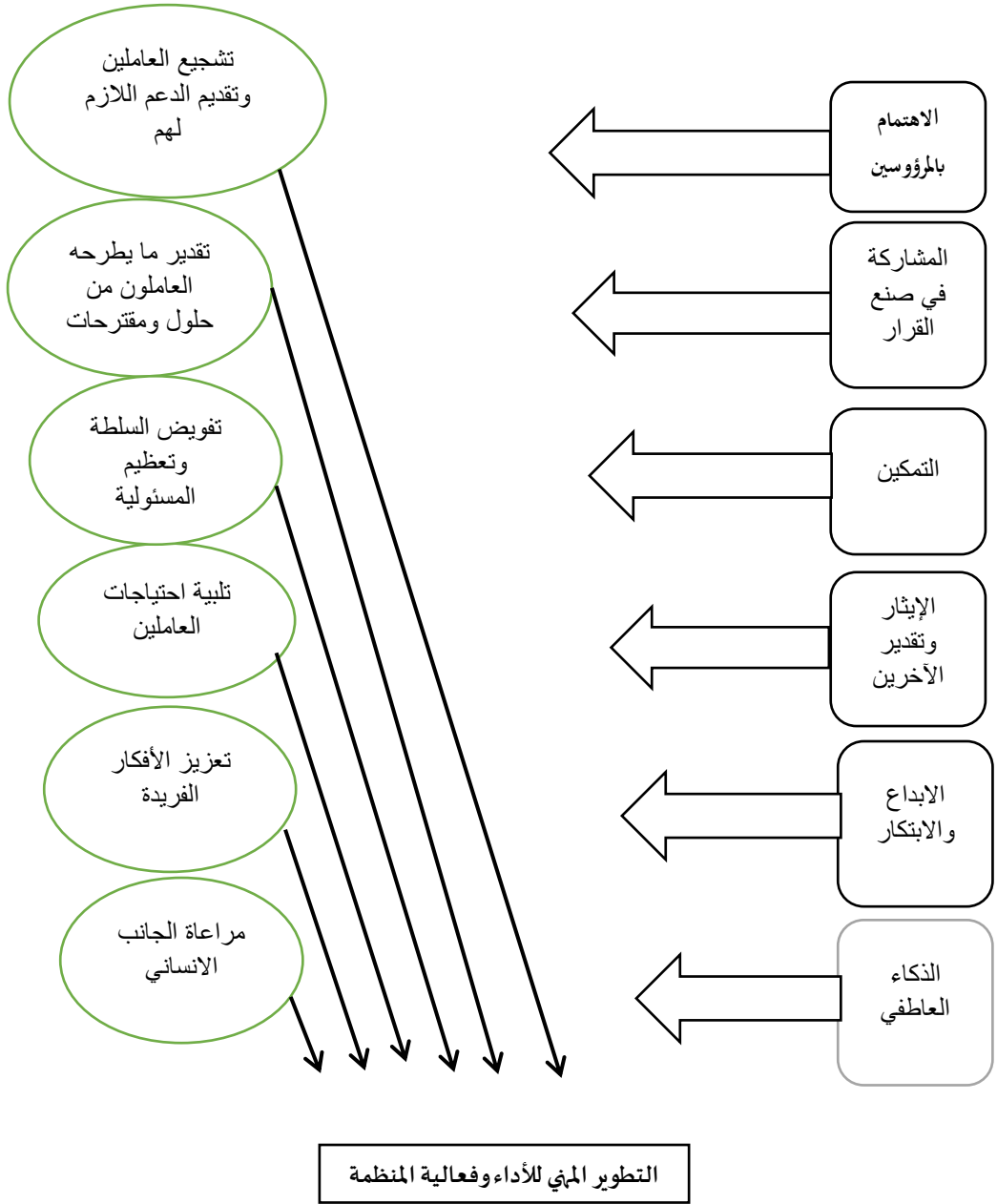
و- الابداع والابتكار **Creativity and Innovation**؛ حيث يهتم ذلك البعد بحرص القائد على استثارة الأفكار الإبداعية، وتشجيع العاملين نحو التغيير الإيجابي الذي يخدم أهداف المؤسسة ويحقق ذات العاملين في نفس الوقت، فضلاً عن شعوره بأهمية قيمة الابداع والابتكار في خلق قيمة مضافة للمؤسسة، والمساهمة في حل مشكلاتها وتنميتها، فضلاً عن توليد المعرفة وتداولها بين العاملين في المؤسسة. (حماد والعكر، ٢٠٢٠، ص ٣٤٠) كما إنه يحرص دائماً على استثمار المهارات المهنية والشخصية لدى العاملين، لأنه يدرك تماماً بأن لكل فرد قيمة تتجاوز دوره كتابع بل تتخطى ذلك إلى الإبداع المهني والابتكار على مستوى المؤسسة. (غالي، ٢٠١٥، ص ٢٨) كذلك تأكيد القيادة الخادمة في هذا البعد على إكساب العاملين مهارة حل المشكلات، ومن ثم إضافة

قيمة تنافسية للمؤسسة، (Paesen, 2019, p627) بالإضافة إلى ما سبق أن القيادة الخادمة تؤكد على دعم الأفكار المبتكرة من العاملين، بل وتحفزهم وتشجعهم على ذلك باستمرار، ومن ثم يتضح أثر ذلك على أداء العاملين في المنظمة، وانعكاسه على مخرجاتها، (Erkutlua & Chafra, 2015, p6) كما إن الإبداع أمر بالغ الأهمية لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات، وهي عملية عقلية يمكن اكتسابها من خلال التعليم والممارسة، خاصة أن الأفراد المبدعين هم في حاجة دائمة إلى بيئة داعمة من القادة، وهذا ما تؤكد عليه القيادة الخادمة لدعم الكفاءة الذاتية للأفراد. (Birgisdottir, 2023, pp1-3) ويؤكد -أيضاً- هذا البعد على الدور المؤثر للقيادة الخادمة على حث الأتباع على توليد الأفكار، والبحث عن أفكار جديدة، ومشاركة الأفكار الجديدة، وتطبيقها ومن ثم التغلب على المشكلات التي تواجههم. (Kul & Sonmez, 2021, p1170) فضلاً عن أن استثارة الابتكار لدى العاملين من جانب القيادة الخادمة يعزز العمل ويحفز العاملين نحو المزيد من التجديد، ومن ثم تعظيم إنتاجية المؤسسة. (Fengyu Li, et al., 2021, p7)

ز- الذكاء العاطفي Emotional Intelligence؛ حيث ينطوي هذا البعد في أن القيادة الخادمة تحرص على تقدير مشاعر العاملين، وأهميتها نحو إنتاجية العمل في المؤسسة، ومدى قدرة القائد هنا على احتواء العاملين، والتخلص من أي مشاعر سلبية تؤثر على العمل، وعلى دافعية الفرد نفسه، فضلاً عن التعاطف مع المرؤوسين ومساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم، فضلاً عن تقليل القلق والاكنتاب الذي يؤثر بالسلب على العمل، وتكوين بيئة عاطفية ملهمة وإيجابية وصحية، (يسن، ٢٠٢١، ص ص ١٣٢٣-١٣٢٤) وهي قدرة القائد على مساعدة العاملين على تجاوز صدماتهم النفسية، ومشاركتهم للمناسبات الاجتماعية ودعمهم نفسياً وعاطفياً على نحو مستمر، وإظهار عواطفه لهم، بما يحقق فعالية المؤسسة. (يسن، ٢٠٢١، ص ١٣٢٧) وقدرة القائد الخادم على التصرف بشكل أخلاقي وعادل وصادق مع التابعين، وبذل جهد حقيقي لمعرفة وفهم الآخرين ودعمهم في المنظمة، والتركيز على بناء علاقات طويلة الأمد مع العاملين. (Liden, et al., 2008, p162) -أيضاً- يؤكد ذلك البعد على دور القائد الخادم

في فهم مشاعر الأعضاء واحتياجاتهم، ووضع نفسه مكانهم، فضلاً عن تقدير الظروف التي يعيشها الآخرون. (Barbuto & Wheeler, 2006, p306) فضلاً عن إنه أكثر قدرة على الاستماع للعاملين وإبداء التعاطف نحوهم، وإدراك مشاعرهم وفهمها، (Zhang, et al., 2012, p379) كما يؤكد بعد الذكاء العاطفي على دور القيادة الخادمة في تكوين مناخاً نفسياً ملائماً للعاملين؛ مما يعزز مواقفهم وسلوكياتهم، ويزيد من إنتاجيتهم في العمل وتطورهم المهني، فضلاً عن تعظيم مسؤوليتهم الاجتماعية. (Pham, et al., 2023, pp3-4)

وفيما يلي شكل يبين أبعاد القيادة الخادمة:



شكل رقم (٢) يبين أبعاد القيادة الخادمة وأثرها التفاعلي (إعداد الباحث)

ويلاحظ مما سبق شمولية أبعاد القيادة الخادمة؛ من حيث تركيزها على النمو المهني للمرؤوسين ومتابعة أدائهم، وتمكين المرؤوسين عملاً بمبدأ تفويض السلطات لتكوين صف ثان من القيادات، وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرارات لارتباطه الكبير بتعظيم المسؤولية الاجتماعية، فضلاً عن دعم المبتكرين والمبدعين لدورهم في تحقيق النقلة النوعية للمؤسسة، كذلك تقدير المرؤوسين وإحساسهم بشعور صحي وإيجابي بما يدعم نموهم المهني، ويحقق الرضا الوظيفي لهم، والذكاء العاطفي لأهميته في التفاعل مع المرؤوسين ذوي الأنماط المختلفة؛ مما يساعد في تعظيم إنتاجيتهم.

ثانياً: رئيس القسم الأكاديمي

يؤدي رئيس القسم الأكاديمي دوراً مهماً في المؤسسة التعليمية؛ حيث هو المسؤول عن الإشراف على عمليات القسم، وإدارة أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وتنميتهم مهنيًا، فضلاً عن مساهمته في تطوير البرامج والمقررات الأكاديمية، ويقوم بدورًا حاسمًا في ضمان نجاح القسم في تحقيق أهدافه وغاياته، وكذلك الوصول لبيئة أكاديمية منتجة وشاملة، وفيما يلي تفصيل ذلك:

١ - مفهوم رئيس القسم الأكاديمي:

يُقصد برئيس القسم الأكاديمي بأنه الشخص الذي يتيح بيئة عمل تعاونية، فضلاً عن توفير الموارد اللازمة، ويقوم بتعزيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ودعمهم نحو التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وهم الأفراد المسؤولون عن الإشراف على توظيف واختيار وتقييم أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتعزيز التدريس والبحث العلمي، وتوفير بيئة عمل تقدر التدريس الفعال والتميز البحثي وخدمة مجتمع، فضلاً عن تشجيع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على الانضمام للجمعيات العلمية وحضور الاجتماعات المهنية. (Department Chairperson, 2023).

<https://www.encyclopedia.com/education/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/department-chairperson>, Accessed at 20/6/2023).

ويلاحظ من التعريف السابق تأكيد مفهوم رئيس القسم الأكاديمي على توفير بيئة داعمة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وكذلك تعزيز التدريس والبحث العلمي،

والمشاركة في أنشطة القسم وقيادتها داخل الكلية والجامعة، بالإضافة إلى مساهمته في تحقيق التنمية المهنية لأعضاء القسم كافة.

٢- سمات رئيس القسم الأكاديمي:

ويمكن تناول أهم سمات رئيس القسم الأكاديمي، على النحو التالي: (University of Bath, Job Description for Head of Academic Department, 2012, <https://www.bath.ac.uk/publications/head-of-academic-department-job-specification/attachments/head-of-academic-department-job-specification.pdf>, Accessed at 20/6/2023)

أ- القدرة على خلق مناخ يسوده الجماعية، ومراعاة وجهات النظر المختلفة، وتحمل المسؤولية عند اتخاذ القرارات.

ب- التميز في العمل الأكاديمي، من خلال أدائه البحثي والتدريسي، فضلاً عن قيادته للمشاريع.

ج- الالتزام برعاية المواهب، وتوفير فرص مناسبة للتطوير المهني

د- تحقيق النزاهة والوفاء بالوعود، ومتابعة الالتزامات، وتقدير القيم المتوقعة من الآخرين.

ومما سبق يتضح أهم السمات التي يتحلى بها رئيس القسم الأكاديمي، مثل: الالتزام بالوعود، والتميز الإداري والأكاديمي، وتشجيعه للعمل الجماعي، وتقبل الآراء المختلفة، فضلاً عن تحمله للمسئولية.

٣- مواصفات رئيس القسم الأكاديمي:

ويمكن تحديد أهم مواصفات شغل وظيفة رئيس القسم العلمي، وذلك على النحو التالي: (University of Bath, Job Description for Head of Academic Department, 2012, <https://www.bath.ac.uk/publications/head-of-academic-department-job-specification/attachments/head-of-academic-department-job-specification.pdf>, Accessed at 20/6/2023)

أ- الإلمام بالأنظمة الإدارية والتنظيمية في الجامعة.

ب- القدرة على مهارات التواصل بما في ذلك القدرة على التفاوض والتأثير.

ج- القدرة على إدارة المواقف الصعبة.

د- القدرة على وضع وتوصيل رؤية وتوقعات واضحة لأداء الأقسام والأفراد.

وتأسيساً على ما سبق يتضح أهم المواصفات اللازمة لشغل وظيفة رئيس

قسم أكاديمي، كالقدرة على التواصل، والتعامل مع المشكلات بحكمة، فضلاً عن

خبرته بالجوانب التنظيمية والإدارية، بالإضافة إلى رؤيته المستقبلية لتطوير أنشطة القسم وفاعليته.

٤- مسؤوليات رئيس القسم الأكاديمي:

ويمكن تناول مسؤوليات رئيس القسم الأكاديمي ومهامه على النحو التالي: (Academic Department Head Job Description Template, Available on the World Wide Web: <https://www.manatal.com/job-description/academic-department-head-job-description>, Accessed at 20/6/2023)

أ- القيادة والإدارة **Leadership and Management**؛ حيث يضع رؤية استراتيجية للقسم الأكاديمي، بحيث تتكامل أهداف القسم مع أهداف الكلية والجامعة، وتخطيط أنشطة القسم وتنظيمها، بما في ذلك تطوير المقررات الدراسية، والإشراف على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وكذلك الإداريين في القسم وتقييمهم، وتعزيز التنمية المهنية، وضمان جودة التدريس والبحث، وتعزيز العمل الجماعي، وتوفير بيئة عمل إيجابية، وتطوير البرامج والدورات الأكاديمية ومراجعتها، وضمان مواءمتها مع معايير الجودة واحتياجات أعضاء القسم ومعاونيهم، وتقييم نتائج الطلاب لضمان التحسين المستمر للبرامج والمقررات الأكاديمية، ومواكبة الاتجاهات والتطورات المعاصرة في التخصص العلمي، بالإضافة إلى تطوير ميزانية القسم وإدارتها، واتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين الموارد وتعظيمها. فضلاً عن البحث لفرص التمويل الخارجية والمنح والشراكات لتعزيز الموارد، بالإضافة إلى ضمان الاستخدام السليم للموارد المادية والمعدات، وتعزيز صيانتها وتحديثها.

ب- تطوير أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين **Faculty and Staff Development**؛ حيث يقوم رئيس القسم بتوفير الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وكذلك الإداريين وتوجيههم، وتعزيز نموهم المهني وتطويرهم، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التميز في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على المشاركة في الأنشطة العلمية ومتابعة تقدمهم المهني، كذلك تعيين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وضمان نموهم المهني، من خلال برامج ودورات تدريبية تنافسية.

في ضوء ما سبق يمكن القول بأن مسؤوليات رئيس القسم الأكاديمي تتلخص في مشاركة رئيس القسم العلمي في تشكيل الإستراتيجية والخطط على مستوى الكلية، ومسح البيئة الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف، وضمان مشاركة القسم العلمي في الخطط الاستراتيجية للجامعة والكلية، وإدارة الممتلكات المادية للقسم حسب الاقتضاء، والتأكد من أن ممارسات الصحة والسلامة والبيئة في القسم تتوافق مع سياسة الجامعة ولوائحها، وضمان التمثيل الفعال لمصالح القسم داخل الجامعة وخارجها، فضلاً عن التأكد من أن أنشطة القسم العلمي تتم وفقاً لحوكمة الجامعة وأطرها السياسية والتنظيمية.

٥- متطلبات وظيفة رئيس القسم الأكاديمي:

ومن هذه المتطلبات ما يلي: (Academic Department Head Job Description Template, Available on the World Wide Web: <https://www.manatal.com/job-description/academic-department-head-job-description>, Accessed at 20/6/2023)

أ- القيادة؛ حيث يتصف رئيس القسم الأكاديمي بقدرته على إدارة الفرق بفاعلية وتعزيز بيئة عمل إيجابية.

ب- التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار؛ حيث يتسم بمهارات تحليلية وقدرته على حل المشكلات واتخاذ قرارات مستنيرة.

ج- تطوير المناهج الدراسية؛ حيث يمتلك الخبرة والمعرفة في تطوير المناهج ومراجعتها لضمان توافقها مع معايير الجودة.

د- إدارة الموارد؛ حيث لديه القدرة على إدارة الميزانيات وتخصيص الموارد بشكل فعال والبحث عن فرص التمويل الخارجي.

هـ- التواصل والتعاون؛ حيث لديه مهارات تواصل فعالة سواء كانت شخصية أو كتابية أو لفظية، فضلاً عن التعاون مع أصحاب المصلحة وإشراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وتمثيلهم في القسم بشكل فعال.

و- تقييم البرنامج الأكاديمي؛ حيث القدرة على تقييم نتائج البرنامج وكذلك المقررات، ونتائج تعلم الطلاب واتخاذ قرارات مبنية على البيانات من أجل التحسين المستمر.

ز- تطوير أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ حيث لديه خبرة في توجيه أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ودعمهم مهنيًا، وتعزيز التميز في التدريس والبحث وخدمة المجتمع.

وتأسيسًا على ما سبق يُلاحظ الدور الفاعل لرؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال مسؤوليات ومتطلبات الوظيفة، خاصة أن لهم مهام متعدد ومؤثرة في فعالية أداء الأفراد والمؤسسة، ومن ثم يأتي أهمية ممارسة القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية لتعظيم إنتاجية الأفراد، وتحقيق التنمية المهنية المرجوة، فضلًا عن الميزة التنافسية المستدامة.

ثالثًا: التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين Professional Development for Demonstrators and Assistant lecturers

تُسهّم الجامعة في تشكيل سلوك العناصر البشرية، وتعتبر تنمية المعيين والمدرسين المساعدين مكونًا أساسيًا من مكونات العملية التعليمية، بل ومحورًا رئيسًا لإحداث التغيير الشامل في المؤسسة الجامعية، من خلال إكسابهم المهارات والقدرات المعرفية والمقومات السلوكية التي تمكنهم من القيام بأدوارهم المختلفة.

وتمثل التنمية المهنية في الوقت الراهن محورًا رئيسًا؛ حيث من خلالها يكون معاوني أعضاء هيئة التدريس قادرين على مواجهة التحديات وحل المشكلات بجدارة ومواكبة والتغيرات المتلاحقة سواء كانت على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي، ومن ثم المساهمة في قيادة المجتمع وتطوره بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية له.

كما تُعد التنمية المهنية حجر الزاوية للارتقاء بالموارد البشرية والتي هي أهم موارد المنظمة؛ حيث تؤثر سلوكياتها ومواهبها وتطلعاتها على الموارد الأخرى التي تستخدمها المنظمة وعلى الكفاءة التنظيمية. (Yaqub, et al., 2020, pp 112-113)

ويقع على عاتق المعيين والمدرسين المساعدين مهمة تطوير التعليم في السنوات القادمة؛ حيث هم محور الارتكاز لهذا التطوير؛ كذلك تعتمد نوعية الجامعة على نوعية نواة عضو هيئة التدريس بها، وفي هذا السياق احتل المعيدون والمدرسون المساعدون مكانة بارزة في مؤسسات التعليم العالي؛ حيث يساعدوا متخذ القرار على معرفة مدى تحقق الأهداف التربوية. (مسيل ونافع، ٢٠٠٦، ص ١٦-١٧)

كما يؤدي المعيدون والمدرسون المساعدون دورًا كبيرًا في الجامعات، لدورهم المهم في أداء مثلث رسالة الجامعة، حيث بذلت العديد من الجامعات جهودًا كبيرة في تنميتهم مهنيًا، وتنوعت أساليب وصيغ تنميتهم من جامعة لأخرى؛ رغبة في نهضة المجتمع.(مسيل

ونافع، ٢٠٠٦، ص ١٦) وفي الصفحات التالية سنتناول محور التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين بشئ من التفصيل:

١- مفهوم التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين:

يقصد بالتنمية المهنية مجموعة من الأنشطة المخطط لها، والتي تنعكس على الأداء المهني والفني للمعيدين والمدرسين المساعدين، ومن ثم تحسين مهاراتهم ومعارفهم ذات الصلة بمهامهم واجباتهم. (El Islami, et al., 2022, p2)

وتُعرف -أيضاً- بتحسين قدرات المعيدين والمدرسين المساعدين بما يحقق فعالية الأداء ويطوره، وهي عملية تتضمن برامج وأنشطة موجهة لاحتياجاتهم وأهدافهم، فضلاً عن التدريب على التنمية الذاتية لما لها من أثر فعال في رفع الكفاءة المهنية وزيادة إنتاجية المؤسسة، ويقصد بها تحسين أداء العاملين بالجامعات لرفع مستوى مخرجات التعلم. (Zehetmeier, 2009)

ويمكن تعريف التنمية المهنية الفعالة بأنها التعلم المهني المنظم الذي يؤدي إلى إحداث تغييرات في ممارسات المعيدين والمدرسين المساعدين، من خلال تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم ومهاراتهم لتوائم احتياجات الجامعة والمجتمع وحاجاتهم أنفسهم، وتعرف بأنها عملية مؤسسية تهدف إلى الارتقاء بأداء معاوني أعضاء هيئة التدريس بالشكل الذي يُسهم في تطوير أداء المؤسسة الجامعية، وانعكاس ذلك على حل مشكلات المجتمع، وتلبية متطلبات سوق العمل. (Hammond, et al., 2017, P v)

كما يُقصد بالتنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين بأنها عملية تهدف إلى تطوير مهارات وسلوكيات عضو هيئة التدريس ليكون أكثر كفاءة وفاعلية، لسد حاجات الجامعة والمجتمع. (Golding, 2006, p45)

وهي تمكين العناصر البشرية لمواجهة التغييرات المستمرة في التقييم والتكنولوجيا والتعلم الشخصي والابتكار، وذلك لرفع مستوى الأداء المهني وانعكاس ذلك على المؤسسة. (Watts & Richardson, 2020, p169)

وهي عملية مستمرة وممتدة تستهدف تحسين مهارات ومعارف وسلوكيات واتجاهات العناصر البشرية؛ بحيث يكون لهم القدرة على التميز البحثي والتدريسي والمجتمعي، فضلاً عن مواجهة التغيرات المستمرة. (Robinson & Carrington, 2002, p240)

ويمكن تعريف التنمية المهنية على أنها إحداث تغيير في المعارف والمهارات المهنية وكذلك المواقف والقيم والممارسات؛ بحيث يكون الفرد أكثر قدرة على مسابرة التغيرات وقيادتها على نحو فعال.

(Mitchell, 2023, pp389-390)

ويمكن القول بأن التنمية المهنية الفعالة هي التي تعتمد على الاستمرارية بمعنى أن يحرص العناصر البشرية على حضور المؤتمرات المحلية والدولية، وورش العمل، والندوات ذات الصلة بالتخصص، والتدريب على المستجدات العالمية في المجال المهني..... إلخ. (Zulfikar, et al., 2022, p24)

كما تعرف بأنها عملية تهتم بتنمية مهارات المعيدين والمدرسين المساعدين وفعاليتهم في التدريس والبحث العلمي وتلبية احتياجاتهم المستقبلية، بما يتوافق مع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وبما يضمن تطوير المجتمع. (إمام، ٢٠٠٨، ص١٢)

ويلاحظ من التعريفات السابقة إنها تؤكد على المعارف والمعلومات المراد إكسابه للمعديين والمدرسين المساعدين، وكذلك الممارسات والتطبيقات العملية لتنمية أدائهم مهنيًا - وأيضًا - تعديل سلوكياتهم وتوجهاتهم لمواكبة التغيرات والتطورات المعرفية، ودورهم المهم في الارتقاء بالجامعة كمؤسسة تعليمية، والمجتمع المحيط به، ومن ثم تحسين مخرجات العملية التعليمية.

٢- أهداف التنمية المهنية للمعديين والمدرسين المساعدين:

وفيما يلي تهدف التنمية المهنية للمعديين والمدرسين المساعدين إلى ما يلي: (شاكر فتحي، ٢٠١٠ ب، ص٣٠٠)

أ- تمكينهم بالجامعات لأداء دورهم الفني بجانب دورهم الإداري، فضلاً عن المشاركة في تحديد احتياجاتهم التدريبية، والمساهمة في صياغة رؤية الجامعة ورسالتها، والمشاركة في وضع البرامج والمقررات ذات الصلة بالتنمية المهنية.

ب- التغيير الثقافي، وهي إحدى أهم الأهداف التي تُسهم في تحقيقها التنمية المهنية، وذلك من خلال نشر ثقافة التغيير، وتوعية المعيدين والمدرسين المساعدين بها، والتعرف على نقاط الضعف في المؤسسة والمساهمة في علاجها، والعمل على تنمية وتدعيم نقاط القوة، وتحويل الجامعة إلى مجتمع تعلم مهني، بحيث تسوده ثقافة البحث والاستقصاء والابتكار والتطوير والتقييم الذاتي.

ج- التنمية المهنية الذاتية؛ حيث تهدف إلى إنكفاء روح التعلم الذاتي وإنماء المعرفة، والعمل من خلال فرق العمل، والتأكيد على التعاون بدلاً من الفردية، ودعم قيم الالتزام وبناء الثقة، ودعم الفكر البنائي القائم على الطالب، وذلك من خلال برامج مهنية موجهة نحو كيفية بناء الطالب معرفيًا ومهاريًا وسلوكيًا، وتدريب الطلاب على ممارسة التفكير، والتعلم مدى الحياة.

بالإضافة إلى ما سبق تُسهم التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين في إحداث تغييرات إيجابية في طرق التفكير واكتساب مفاهيم وإجراءات جديدة، وكذلك القدرة على حل المشكلات والقضايا المختلفة، (Barsons, et al., 2012, pp15-16) كما تساعد التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين ليكونوا أكثر استعدادًا لقبول التغيير، فضلًا عن تطوير

ممارساتهم المهنية وفق احتياجاتهم، وتعزيز أفضل الممارسات، (Donald E Scott & Shelleyann Scott, Future Trends in Academic Professional Development, https://www.ucalgary.ca/provost/sites/default/files/teams/1/scottscott_professionallearningcommunitiesinhighereducation.pdf, Accessed at 20/6/2023.

فضلًا عن التأثير الإيجابي على جودة التدريس وفعاليته، والكفاءة الذاتية، والمعتقدات حول التدريس، ونتائج الطلاب، والرضا الوظيفي العام، وتعزيز رفايتهم، الكفاءة الذاتية ذات الصلة بالتدريس.

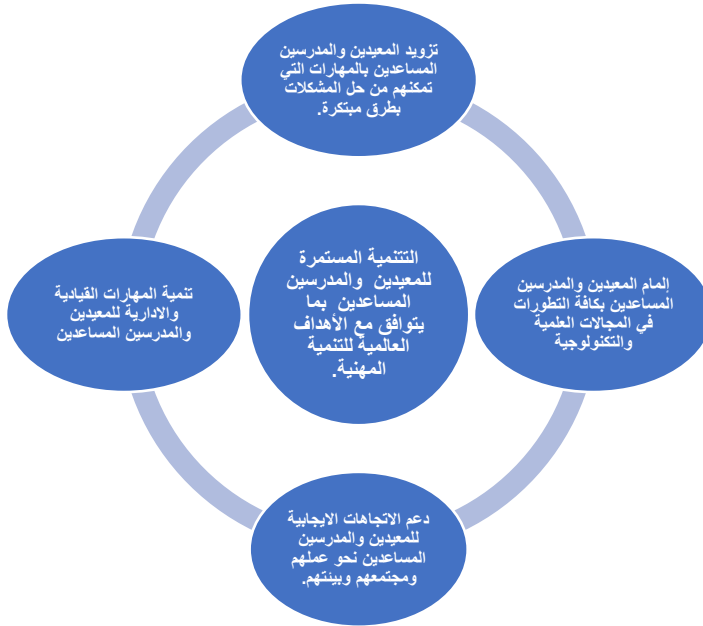
(Fernandes, et al., 2023, pp3-4)

وتهدف -أيضًا- التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين في مساعدتهم لتوسيع معارفهم ومهاراتهم وكفاءاتهم المهنية، وتساعدهم على إنتاج أفكار جديدة وربط المعلومات ببعضها، وجعلهم مفكرين نقديين وبناءين، وتبادل المعلومات والأفكار بطريقة نشطة، وبناء الثقة بين رؤساء الأقسام والمعيدين والمدرسين المساعدين، وتحقيق الأهداف المهنية، وتحفيزهم في مجال تخصصاتهم، فضلًا عن مواكبة أحدث التطورات؛ وتلبية الاحتياجات الفردية والمؤسسية، كما تساعد على تعلم الأساليب المبتكرة، وإنشاء شبكة علاقات والتواصل مع الآخرين والحصول على التغذية الراجعة منهم ليصبحوا أكثر

كفاءة، وتعزيز معارفهم وأن يصبحوا أكثر ثقة، فالثقة التي اكتسبوها تساعدهم على التأثير في الآخرين بشكل أكبر وقيادتهم بطريقة أفضل. (Ali & Shafeeq, 2021, pp67-70)

وكذلك تهدف التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين رفع كفاءة المعيين والمدرسين المساعدين في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتوفير المناخ الداعم للمعيدين والمدرسين المساعدين للتعرف على قدراتهم وتبادل الخبرات، واكتساب المعلومات والمعارف اللازمة لمواكبة التكنولوجيا الفائقة، واستخدام الوسائل التعليمية المعاصرة، وكذلك التفاعل الايجابي بين المعيين والمدرسين المساعدين، ومن ثم تحقيق رضا العاملين، فضلاً عن تلبية الاحتياجات التدريبية للمعيدين والمدرسين المساعدين، واكسابهم مهارة العمل التعاوني، والتفكير الابتكاري....إلخ. (تيسير، ٢٠١٠، ص ١٥) ، بالإضافة إلى إكساب المعيين والمدرسين المساعدين بعض المهارات المهنية، مثل: مهارة حل المشكلات، والتفكير النقدي، وحل المشكلات، والتعاون الرقمي....إلخ (Reynolds, et al., 2016, pp1- 2)

ومن ثم فإن التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين تتضمن التطوير المهني من خلال التأكيد على تنمية الأداء، وكذلك التأكيد على دعم العمل التعاوني، -وأيضاً- التطور الفكري؛ حيث الاهتمام بالمعارف والمهارات وتطبيقها بكفاءة وفاعلية في المؤسسة، وفيما يلي شكل يبين أهداف التنمية المهنية.



شكل رقم (٣) يبين أهداف التنمية المهنية للمعدين والمدرسين المساعدين (إعداد الباحث) وتأسيسًا على ما سبق يُلاحظ أن التنمية المهنية تعمل على إكساب المعدين والمدرسين المساعدين المهارات التكنولوجية الفائقة التي تجعلهم قادرين على مواكبة التطورات التقنية والمعرفية، وإكسابهم مهارات التفكير الناقد والإبداعي ليكونوا أكثر قدرة على مواجهة التحديات وحل المشكلات بفاعلية، كما تحرص على تنمية المهارات القيادية والتي تمكنهم من إدارة عملهم بكفاءة واقتدار- وأيضًا- تكوين اتجاهات إيجابية نحو مهنتهم وبيئتهم ومجتمعهم بما يحقق التنمية على المستويين الفردي والمؤسسي.

٣- مجالات التنمية المهنية للمعدين والمدرسين المساعدين:

تتنوع مجالات التنمية المهنية للمعدين والمدرسين المساعدين ما بين تنمية أكاديمية، وتنمية مهنية، وتدرسية، ومجتمعية، وبحثية، وإدارية.... إلخ، وذلك على النحو التالي: (جوهر، ٢٠٠٥، ص ص ٩٣-٩٤)

أ- مجال خدمة المجتمع؛ من خلال ربط برامج التنمية المهنية بخدمة المجتمع، والتعرف على حاجات المجتمع ومحيطه الاجتماعي، وإعداد مشروعات مؤثرة لخدمة المجتمع، فضلًا عن تقديم الاستشارات الفنية للمؤسسات والهيئات المختلفة.

ب- مجال التدريس؛ حيث يشمل تدريب المعيدين والمدرسين المساعدين على طرق التدريس المعاصرة، وتوظيف وسائل التعليم الحديثة، فضلاً عن التعرف على الفروق الفردية بين الطلاب وطموحاتهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم، والتدريب على تطوير المحتوى التدريسي للمقررات.

ج- مجال البحث العلمي؛ من خلال الاهتمام بتنمية الأداء البحثي للمعدين والمدرسين المساعدين، حيث دعم البحوث الجماعية وبحوث الفعل، وكذلك الأبحاث ذوي التخصصات المتداخلة سواء كان ذلك في الجامعة الواحدة أو بين كليات في جامعات مختلفة، ومن ثم تحقيق مجتمع التعلم المهني.

ومما سبق يتضح أهمية مجالات التنمية المهنية للمعدين والمدرسين المساعدين؛ حيث تؤكد على أهمية مساهمتهم في الأنشطة المجتمعية وحل مشكلاته، وربط بحوثهم العلمية بالجوانب التطبيقية وقضايا المجتمع، فضلاً عن التدريس وأهمية التأكيد على ذلك المجال لأنهم نواة أعضاء هيئة التدريس، وسيكونوا قاطرة التقدم للمجتمع في الأمد القريب والبعيد.

٤- أهمية التنمية المهنية للمعدين والمدرسين المساعدين:

وتتمثل أهمية التنمية المهنية فيما يلي: (المليجي، ٢٠١٠، ص ص ١١٢٢-١١٢٣):

Nicoleta DuGa and Elena Rafaila, 2014, pp802-803)

أ- التأكيد على روح التعاون بين المعيدين والمدرسين المساعدين، وتوجيههم نحو التعلم الذاتي بما يحقق الرضا النفسي والوظيفي.

ب- تعمل على تأكيد مبدأ التعلم مدى الحياة، وأثره على جودة الأداء واستمراريته.

ج- النمو المهني المستمر وتحسين عمليتي التدريس والتعلم، من خلال برامج مهنية معدة لذلك.

د- التأهيل الوظيفي بشكل يساهم في إحداث نقلة نوعية للمؤسسة، من خلال مواجهة المتغيرات والمتطلبات الوظيفية الجديدة.

هـ- تحويل معارف المعيدين والمدرسين المساعدين إلى ممارسات فعالة لتحقيق الفعالية المؤسسية.

و- تمكين المعيدين والمدرسين المساعدين من أداء أدوارهم الرئيسية المتمثلة في خدمة المجتمع والتدريس والبحث العلمي بما يساعد في مواكبة المجتمعات المعاصرة وتحقيق الريادة.

ز- إكساب المعيدين والمدرسين المساعدين المهارات اللازمة للتعامل مع التكنولوجيا المعقدة، فضلاً عن الاستثمار الأمثل للبنى البشرية والمادية في الجامعة، ومن ثم تطوير المهارات اللازمة في المؤسسة. (Rienties, et al., 2013, pp122-123)

ج- تحديث معارف المعيدين والمدرسين المساعدين في ضوء التطورات الحديثة، فضلاً عن تنمية مهارات الأفراد واتجاهاتهم في ضوء تقنيات التدريس الجديدة، وتبادل المعلومات والخبرات بين أعضاء الهيئة المعاونة ليصبحوا أكثر فعالية وإنتاجية. (The Professional Development of Teachers, available On The World Wide Web, <https://www.oecd.org/berlin/43541636.pdf>, p.49., Accessed at 20/6/2023)

ط- ارتفاع معدل أداء المعيدين والمدرسين المساعدين نتيجة الرضا الوظيفي الناتج عن تلبية المتطلبات المهنية، ومن ثم زيادة إنتاجيتهم. (Fusch, Professional Development in Higher Education Survey, <https://www.academicimpressions.com/wp-content/uploads/2018/06/pd-report-2017.pdf>, p.18 Accessed at 20/6/2023)

ويُلاحظ مما سبق أهمية التنمية المهنية للمعديين والمدرسين المساعدين؛ حيث يصبحوا أكثر قدرة على قيادة التغيير، ومواجهة التحديات المتلاحقة، وأكثر إيجابية في مؤسساتهم التعليمية، وكذلك المؤسسات المجتمعية، من خلال تحقيق الرضا الوظيفي لهم، وإكسابهم مهارات مهنية متطورة، وتأهيلهم بشكل فعال، بحيث يكونوا أكثر إسهاماً في مؤسساتهم.

٥- خصائص التنمية المهنية للمعديين والمدرسين المساعدين:

وتتمثل خصائص التنمية المهنية فيما يلي: (فتحي، ٢٠١٠ ب، ص ٥)

أ- منظمة organisation، حيث تهدف إلى تحديد احتياجات المعيدين والمدرسين المساعدين وكيفية تليبيتها.

ب- شاملة Inclusive، تمد كل المعيدين والمدرسين المساعدين بما هو جديد ومعاصر، وتمكنهم من أساليب التدريس الفعال.

ج- مستقبلية **futuristic**؛ حيث ترتبط التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين في التعليم العالي بمسارهم الوظيفي المستقبلي.

د- اجتماعية **social**؛ حيث تؤكد على الانسان لأنها عملية تتم في إطار اجتماعي، وتحقق نوع من التعاون والتكامل.

هـ- قابلة للقياس **Measurable**؛ حيث تتميز بأن السلوك المراد تعديله واضح وقابل للقياس، وتتميز بالاستمرارية لكل ماهو جديد في مجالات المعيين والمدرسين المساعدين.

و- عملية **practical**؛ حيث تهتم بالممارسة التطبيقية لمعرفة أوجه المشكلات التي تواجههم، ومن ثم العمل على معالجتها بشكل فعال.

ز- متنوعة **Variety**؛ حيث تتسم بالتنوع، لأنها لا تقتصر على أداءه التدريسي فقط، إنما تمتد إلى البحث العلمي، وخدمة المجتمع، وكذلك رسم السياسات، وتطوير الخطط والبرامج وتقييمها.

ح- التعاون **Cooperation** ، حيث التكامل بين المعيين والمدرسين المساعدين من مختلف الكليات، وطرح رؤى وأفكار جديدة تسهم في إثراء برامج التنمية المهنية.

ومما سبق يُلاحظ أن التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين تتميز بخصائص ثرية؛ حيث تؤكد على إكتساب المعارف والمعلومات والمهارات المهنية، وتؤكد على التكامل بين مهارات ومعارف المعيين والمدرسين المساعدين في تبني رؤى جديدة، وإمكانية قياس ما تم تعديله وتنميته لتحسين الأداء بشكل مستمر، ومن ثم تحقيق التنمية المهنية المرجوة.

٦- مبادئ التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين:

وفيما يلي مبادئ التنمية المهنية: (فريق عمل تطوير التنمية المهنية المستدامة، ٢٠٠٢، ص٢)

أ- مبدأ التنسيق؛ **Coordination Principle** بين المعيين والمدرسين المساعدين ذوي التخصص الواحد أو التخصصات المختلفة؛ مما يسهم في تحقيق التعاون.

ب- مبدأ القياس **Measurement Principle**؛ بحيث تكون برامج التنمية المهنية واضحة الأهداف، وقابلة للقياس، ومستدامة، مما يسهم في تطوير برامج التنمية المهنية.

ج- مبدأ التحفيز **Motivation Principle**؛ حيث يتوفر نظام فعال للتشجيع المادي والمعنوي، مما يزيد من الرضا الوظيفي للمعيدين والمدرسين المساعدين، وزيادة إنتاجيتهم.

د- مبدأ التجديد **Principle of Renewal**؛ حيث تكون أنشطة التنمية المهنية مثيرة للتجديد والتحدي في جوانب التعلم المهني للمعيدين والمدرسين المساعدين، ويزيد الرغبة في التطوير المستمر.

هـ- مبدأ التعلم **Learning Principle**؛ حيث تقدم فرص جديدة للمعيدين والمدرسين المساعدين في اكتساب سلوكيات ومهارات جديدة، توائم طبيعة عملهم المتغيرة، فضلاً عن تمكينهم من مسايرة كل ما هو جديد.

و- مبدأ الكفاية **Sufficiency Principle**؛ حيث تقوم على الكفايات التعليمية وتراكم الخبرات اللازمة لتنمية المعيين والمدرسين المساعدين، والاستفادة منها في البناء المعرفي.

وبناء على ما سبق يُلاحظ ترابط مبادئ التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين، حيث التأكيد على تطوير المهارات والمعارف باستمرار، وتكوين مجتمع التعلم المهني الداعم لأدائهم، فضلاً عن استثارة كل ما هو جديد في برامج التنمية المهنية لتحقيق التطوير اللازم، والاستفادة من الخبرات المتراكمة في البناء المعرفي وتنميته.

٧- معوقات التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين:

تواجه التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين الكثير من المعوقات لعل

أهمها ما يلي: (Ali & Shafeeq, 2021, pp67-70)

أ- المعوقات الادارية والتنظيمية، وتتمثل في ضعف الأداء الإداري لرؤساء الأقسام نتيجة قلة الخبرة بالتشريعات الجامعية، وضعف الخطط الموضوعة لموائمة الاحتياجات التدريبية، وضعف قنوات الاتصال بين رؤساء الأقسام و معاوني أعضاء هيئة التدريس.

- ب- المعوقات المادية، وتتمثل في نقص التمويل اللازم لإجراء البحوث العلمية، وكذلك التكلفة الباهظة للنشر الدولي، وكذلك حضور المؤتمرات المحلية والدولية، وكذلك ورش العمل.
- ج- المعوقات الفنية والتكنولوجية، وتتمثل في ضعف البنى التكنولوجية، وكيفية استخدامها على نحو فعال، وقلة الأخصائيين الفنيين لعلاج المشكلات التكنولوجية الطارئة.
- د- المعوقات النفسية، وتتمثل في ضعف الدافعية نحو العمل، وقلة التقدير من رؤساء العمل أحياناً، فضلاً عن ضعف الثقة بالنفس نتيجة قلة الخبرة....إلخ.

وتأسيساً على ما سبق تتعدد معوقات التنمية المهنية سواء كانت معوقات إدارية أو تنظيمية أو فنية أو مادية؛ مما يتطلب من القادة والخبراء إرساء قواعد ومتطلبات وسبل للتغلب عليها من خلال التشجيع المستمر للمعيدين والمدرسين المساعدين وتكوين اتجاهات إيجابية نحو مهنتهم، ومساعدتهم في حل المشكلات التي يمكن أن تواجههم....إلخ، فضلاً عن تخفيف الضغوط الملغاه عليهم لمساعدتهم في توظيف قدراتهم وإمكاناتهم وتنميتها بشكل مستمر.

٨-متطلبات التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين:

- وتتمثل المتطلبات فيما يلي: (الوحش، ٢٠٢٣، ص ص ٢٣٨-٢٣٩)
- أ- بناء نظام فعال يسمح بتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للمعيدين والمدرسين المساعدين.
- ب- تشجيع المعيدين والمدرسين المساعدين على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لمواكبة التغيرات السريعة.
- ج- تقدير المعيدين والمدرسين المساعدين مادياً ومعنوياً تجاه مشاركتهم في برامج التنمية المهنية.
- د- تقديم تسهيلات فنية لإثراء خبرات المعيدين والمدرسين المساعدين.
- هـ- سن التشريعات اللازمة والتي تضمن تحقيق التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين.
- و- الربط بين احتياجات الجامعة والكلية والقسم فيما يخص برامج التنمية المهنية اللازمة للمعيدين والمدرسين المساعدين.

ز- توفير التمويل اللازم لضمان تنفيذ برامج التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين
المساعدين بكفاءة وفاعلية.

ج- تطبيق نظام التقويم الشامل لبرامج التنمية المهنية، وفق المعايير العلمية
الرصينة، وكذلك تقويم أثر التدريب للمعيدين والمدرسين المساعدين.

ومما سبق يُلاحظ أهمية الحاجة لمتطلبات التنمية المهنية اللازمة للمعيدين
والمدرسين المساعدين سواء كانت إدارية أو تنظيمية، أو فنية ومادية، أو تشريعية
....إلخ، وذلك لدعم سياسات التنمية المهنية وبرامجها على نحو فعال ومنتج ومثمر.

٩- أبعاد التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين:

وتتمثل أبعاد التنمية المهنية فيما يلي:

أ- المعارف والمعلومات Knowledge and Information، يدور مبدأ المعارف
والمعلومات حول رغبة الفرد في تطوير عمله المهني، من خلال اكتساب نظريات ومعارف
جديدة، فضلاً عن تبادل المعارف والمعلومات مع زملاء العمل لتكوين مجتمع تعلم مهني،
(محسن، ٢٠١١، ص ٢٨١٩-٢٨٢٠) لذا فإن المعارف والمعلومات بمثابة المحرك
الأساسي للنمو المهني للمعيدين والمدرسين المساعدين، وإن إكتساب المعلومات الجديدة
والمعارف المتنوعة يُساعدهم على قيادة التطوير، والمساهمة في زيادة إنتاجية المؤسسة
وتحقيق التميز على المستوى المهني، كما إن ازدياد المعارف والمعلومات دفع العديد من
المعيدين والمدرسين المساعدين التوجه نحو مساهمة ذلك، لتحقيق التنمية المهنية
المرجوة، بما يحقق الأهداف الذاتية والأهداف المجتمعية، فضلاً عن تعدد الأدوار
والمسؤوليات الجديدة في الوقت الراهن، والتحديات والتغيرات المتلاحقة، فرضت على
المعيدين والمدرسين المساعدين ضرورة ربط المعارف ببعضها البعض والاستفادة منها
في النماء المعرفي والمهني. (محمد المطيري وآخرون، ٢٠١٨، ص ١٢٥-١٢٦)

ب- الاتجاهات والسلوكيات: Attitudes and Behaviors؛ حيث يراعي هذا البعد تكوين
اتجاهات إيجابية لدى المعيد والمدرسين المساعدين تجاه مؤسساتهم وعملهم،
وإكسابهم سلوكيات مرغوبة اجتماعياً، فضلاً عن القيم الخلقية والسلوكيات المرغوبة،
وتعظيم المسؤولية في نفوس المعيد والمدرسين المساعدين، بالإضافة إلى تعميق

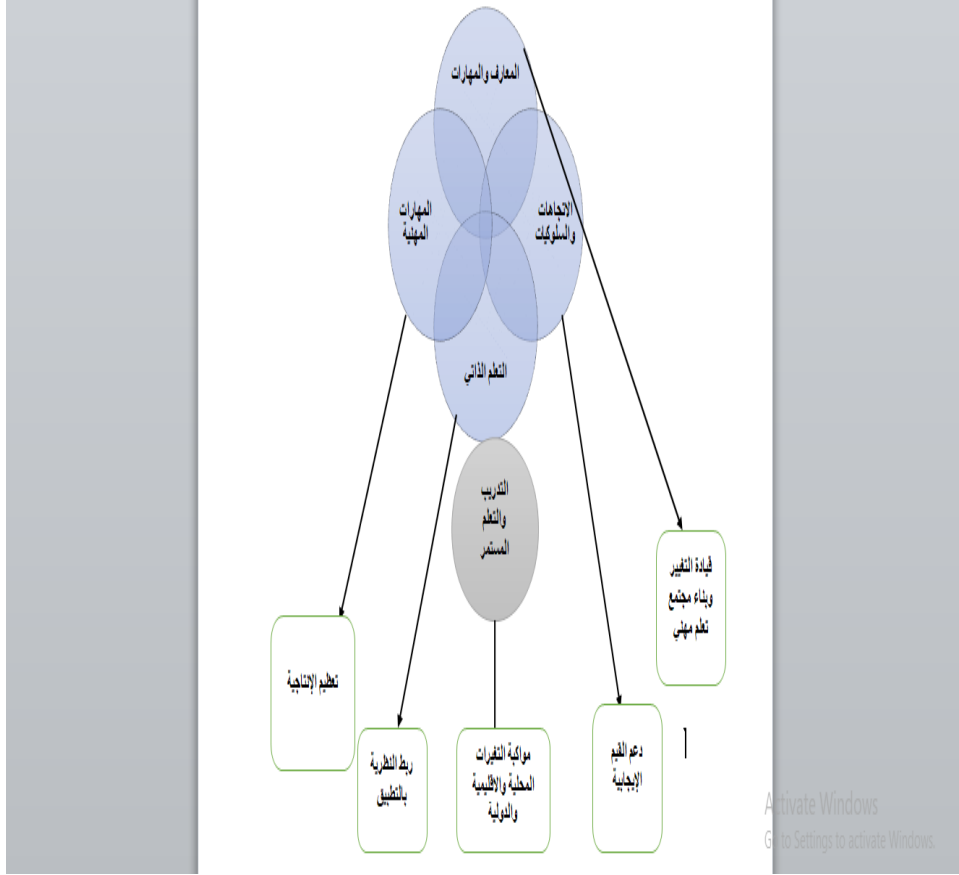
العلاقات الانسانية، مما يؤثر بالإيجاب على تنميتهم مهنيًا، وكذلك تنمية القدرة على الإبداع والابتكار ومستوى إنجاز المؤسسة. (محسن، ٢٠١١، ص ٢٨١١)

ج- التعلم الذاتي: **Self Learning** ؛ حيث إن التعلم الذاتي يمثل بعداً أساسياً في التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين، وذلك من أجل اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لمواكبة التغيرات المحيطة، والمشاركة في حل المشكلات التي يواجهونها بشكل ذاتي، ومن ثم المساهمة بشكل فعال في قيادة التغيير. (Irgatoglu, 2021, pp. 123,124,131) كما إن المعرفة الذاتية للمعيدين والمدرسين المساعدين تُسهم بشكل كبير في التطور المهني. (Moraru & Cristea, 2013, p94) كما أن التعلم الذاتي يكون نابع بشكل أساسي من المعيين والمدرسين المساعدين، اقتناعًا منهم بأهميته في إنماء المعارف والمهارات والاتجاهات وفقًا لقدراتهم واحتياجاتهم. (رشدان، ٢٠١٧، ص ١١٤)

د- المهارات المهنية: **Professional Skills**؛ حيث يتم التركيز في هذا البعد على دور الجانب التطبيقي وربطه ببيئة العمل، والبرامج المقدمة لهم، فضلًا عن اكتساب المهارات التي تعينهم على توظيف الوسائل التعليمية واستراتيجيات التدريس في قاعات الدراسة، وإدراك أهمية وسائل التعلم الحديثة في مخرجات التعلم. (يوسف وآخرون، ٢٠٢١، ص ٤٢٦) كما يؤكد ذلك البعد على بعض المهارات المهنية التي تساعد في التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين، مثل: تطبيق مهارة الإبداع في المهام الموكلة إليهم، واتخاذ القرار وحل المشكلات وفق أسس علمية رصينة، والمرونة والقدرة على التكيف مع الإجراءات والبيئات الجديدة، فضلًا عن تحديد الأولويات وإدارة الوقت بفاعلية، ومهارة العمل الجماعي والعمل في فريق، والتعامل مع المواقف العصيبة، والعمل تحت ضغط، وتحمل المسؤولية (Jouhandin, 2021, p16) -وعلى سبيل المثال- فإن مهارة حل المشكلات فيها يحاول الفرد تطبيق ما تعلمه وما اكتسبه من خبرات ومهارات في التعامل مع المشكلات الجديدة وحل المشكلات؛ مما يؤدي إلى قدرات جديدة في مواجهة القضايا المختلفة. وتعتمد أساليب حل المشكلات كمهارة مهنية على كفاءة الفرد بما في ذلك مستوى نضجه وخبراته واهتماماته وذكائه واستعداده ودوافعه العاطفية وظروفه البيئية... إلخ، كما تحقق مهارة العمل الجماعي السعي المشترك نحو تحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية بشكل تعاوني، وغيرها من

المهارات الاجتماعية التي يعمل بها الأفراد والتي تشكل شخصياتهم وعاداتهم ومواقفهم وسلوكياتهم؛ مثل مهارات القيادة والاتصال مع أعضاء المنظمة.....إلخ. (Saramolee, et al., 2022, pp235-236)

التدريب والتعليم المستمر **Training and Continuous Learning**، وفي هذا البعد يُلاحظ أهمية التدريب والتعلم بشكل مستدام في مواكبة التغيرات القومية والعالمية، فضلاً عن أهمية تحديد فجوة الأداء لوضع برامج تدريبية أكثر مواءمة مع الاحتياجات الفعلية للمعيدين والمدرسين المساعدين، لأثر ذلك في تحقيق التنمية المهنية، (يوسف وآخرون، ٢٠٢١، ص ٤٢٧) بالإضافة إلى تركيز الموارد البشرية في هذا البعد على تطوير خبراتهم العملية، بما يجعلهم أكثر فاعلية وكفاءة نحو التطور المهني، (Makovec, 2018, p116) كما يُلاحظ عادة أن المعيين والمدرسين المساعدين يكونوا أكثر احتياجاً للتدريب على استراتيجيات التدريس، والتنمية المهنية خاصة في المراحل المبكرة، ثم تختلف بعد ذلك وفقاً للتطور الوظيفي، والاحتياجات التدريبية الملائمة. (Roberts, et al, 2020, p133) كما يُسهم التدريب والتعليم المستمر في تحقيق التطوير المهني اللازم، وذلك من خلال قراءة الكتب الحديثة في مجال التخصص، وحضور ورش العمل والمؤتمرات ذات صلة بالنمو المهني لأعضاء الهيئة المعاونة، والمناقشة والتعلم من الزملاء، ومن ثم يساعد ذلك على التنمية المهنية الفعالة للمعيدين والمدرسين المساعدين. (Bolitho, 2018, p14) وتتعد الطرق التي من خلالها يتعلم الهيئة المعاونة بشكل مستمر، مثل: التشاور مع الخبراء والأشخاص ذوي الخبرة، وقراءة الكتب والمقالات، والمناقشة مع الآخرين حول الأفكار والآراء المختلفة في ورش العمل.....إلخ - وأيضاً- من خلال البحث الفردي أو البحث الجماعي. (Faint Apogee, Developing Personal and Professional Skills, [https://www.academia.edu/6443111/Developing_Personal_and_Professional_Skills,](https://www.academia.edu/6443111/Developing_Personal_and_Professional_Skills) Accessed at 20/6/2023.) ، وفيما يلي شكل يبين أبعاد التنمية المهنية:



شكل رقم (٤) يبين أبعاد التنمية المهنية وتأثيراتها (إعداد الباحث)

وتأسيسًا على ما سبق يُلاحظ أن أبعاد التنمية المهنية تؤكد على قدرة المعيد والمدرسين المساعدين على توظيف المعارف في حل المشكلات، والاهتمام بالبناء المعرفي لأهميته في التطور المهني، فضلًا عن أهمية تكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل، وترسيخ العلاقات الانسانية، ودعم القيم الخلقية؛ حيث يساعد ذلك على زيادة الدافعية نحو العمل والارتقاء بشكل ملحوظ، بالإضافة إلى الاهتمام نحو التعلم من مصادر معرفية مختلفة، والاعتماد على الأسلوب العلمي في حل المشكلات، والتنوع في الاعتماد على الأساليب التكنولوجية المعاصرة والاستفادة منها في التعلم بشكل ذاتي، كذلك العمل على توظيف نتائج الدراسات النظرية في الواقع، وتوظيف أساليب التعلم في حجات الدراسة، من خلال الارتقاء بالمهارات المهنية اللازمة لزيادة إنتاجية العمل،

وأخيرًا تأكيد مبدأ التدريب والتعلم المستمر على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لسد نقاط الضعف ومعالجتها، والارتقاء مهنيًا، والسعي نحو التعلم المستمر لدوره في بناء الثقة لدى العاملين، وتطوير الرؤى المستقبلية، والإدراك بأن التدريب وسيلة لإنماء المهارات المهنية، وتحسين معدلات الأداء المهني.

رابعاً: العلاقة بين القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين:

أكدت بعض الدراسات الأجنبية المعاصرة ثمة علاقة بين القيادة الخادمة والنمو المهني للعاملين؛ حيث أكدت دراسة Nani Sudiarti and Fried Sinlae أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي وكبير على النمو المهني للعاملين، كما يسهم التعويض بشكل إيجابي في أدائهم؛ فضلاً عن أن التحفيز له دور مؤثر في زيادة الدافعية نحو التعلم الذاتي وانعكاسه على التنمية المهنية للعاملين، علاوة على ذلك فإن التطوير المهني للعاملين له تأثير إيجابي على الأداء، كما تم تسليط الضوء على أهمية القيادة الخادمة، والتعويضات، وزيادة التحفيز، وتعزيز التطوير المهني في خلق بيئة تعليمية أكثر فعالية وإيجابية. (Sudiarti & Sinlae, 2023, p703)

كما أكدت-أيضاً- دراسة Ahmad Azmy and Nathasya Fressilia Augusta إلى أن القيادة الخادمة تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية وتعزز الرضا الوظيفي، وبينت النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير إيجابي للقيادة الخادمة والثقة بالنفس، وتعزيز الأداء، والرضا الوظيفي على أداء العاملين، كما أثبتت نتائج البحث التأثير القوي للقيادة الخادمة على تدعيم النمو المهني للعاملين.

(Agusta & Azmy, 2023, pp. 350,358,359.)

كذلك تسهم القيادة الخادمة في رفع المستوى المهني للعاملين؛ حيث يتم تمكين العاملين من خلال تزويدهم بالسلطة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة التي من شأنها الارتقاء بمستوى العملية التربوية كماً وكيفًا، فضلاً عن أن ممارسات القيادة الخادمة لدى المديرين خاصة فيما يتعلق بتشجيع العاملين ودعمهم نفسيًا واجتماعيًا يؤثر بشكل إيجابي في مناخ العمل وتكوين اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة. (أبو الغنم والحمادين، ٢٠١٩، ص ١١٧-١١٩)

وتناولت دراسة أخرى القيادة الخادمة وتأثيرها على النمو المهني لمعلمي المدارس الرسمية للغات، وأكدت الدراسة أهمية تطوير البرامج التدريبية والتثقيفية لممارسة القيادة الخادمة للمعلمين لأهمية ذلك في تحسين الأداء المهني، وتحسين الأداء المؤسسي.(عبد العاطي خليل وآخرون، ٢٠٢٢، ص ص٦٣-٦٤) كما أوضحت دراسة أخرى العلاقة الارتباطية الموجبة بين ممارسات مدير المدرسة للقيادة الخادمة وتحقيق النمو المهني للمعلم؛ فكلما زادت الممارسات لمدير المدرسة للقيادة الخادمة تبعها نمو في الجانب المهني للمعلم، وكلما نقص استعمال مدير المدرسة لممارسات القيادة الخادمة انخفض الأداء المهني للمعلمين؛ مما يؤثر سلباً على أهداف المؤسسة ككل. (هلال وكمال، ٢٠١٨، ص ٩١٥)

ومما هو جدير بالذكر أن القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية من الممكن أن تؤثر تأثير بالغ الأهمية في الاهتمام بالتنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين لحرصها على مواصلتهم ومواكبتهم للتطورات المتغيرة، فضلاً عن تقدير القائد للآخرين وتلبية احتياجاتهم يزيد من تعظيم المسؤولية لدى العاملين تجاه مؤسساتهم، بالإضافة إلى حرصه المستمر على تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسة؛ بما يساعد بشكل كبير على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ويزيد من حاجة المعيين والمدرسين المساعدين نحو اكتساب المزيد من المهارات والمعارف المتجددة، كما أن القائد الذي يحرص دائماً على حث الأتباع على المشاركة في صناعة القرارات، يساعد العاملين على الارتقاء مهنيًا من خلال اكتساب مهارات القيادة، وحرصهم في الاطلاع على كل ما هو جديد، واكسابهم ثقافة العمل الجماعي... إلخ. (حليبي، ٢٠١٦، ص ١١٦)

وتأسيساً على ما سبق يُلاحظ الدور الجوهري للقيادة الخادمة في تحقيق التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين، بما يحقق زيادة إنتاجية المؤسسة، وكذلك الرضا الوظيفي لهم، ومن ثم الوصول إلى الميزة التنافسية للمؤسسة.

القسم الثالث

واقع ممارسة القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية للمعيدين والمدرسين

المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس: نظرياً

تُعد كلية التربية جامعة عين شمس من الكليات الرائدة في الوطن العربي؛ وتسعى إلى تحقيق الجودة التعليمية، وإجراء البحوث التربوية والتخصصية، بما يُسهم في تطوير منظومة التعليم وصنع السياسات التربوية؛ وتمتلك الكلية عدد كبير من الأقسام العلمية والأدبية والتربوية يقودها عدد من رؤساء الأقسام يصل إلى سبعة عشر رئيس قسم أكاديمي، كما تمتلك ثروة بشرية من المعيدين والمدرسين المساعدين؛ حيث يقع على عاتقهم مهمة التطوير والبحث العلمي والتنمية وقيادة المجتمع في السنوات المقبلة.

كما تُعد الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية حجر الزاوية في النهضة المعرفية والعلمية والمجتمعية في الجامعة؛ لما لها من دور مؤثر في تحقيق أهداف الكلية والجامعة، فضلاً عن أن رؤساء الأقسام هم القادة الذين يقع على عاتقهم مهمة تطوير أعضاء القسم وتنميتهم، وخاصة فئة المعيدين والمدرسين المساعدين بما يحقق رفع المستوى العلمي والمهني والاداري لهم.

كما تؤدي الأقسام الأكاديمية دورًا مهمًا في تحقيق أهداف الجامعة ورسالتها، وتحقيق ذلك يعتمد على الكفاءة الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام؛ حيث هم المنوط بهم توجيه العمل داخل القسم، وتقويم الأداء للطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم -وأيضًا- الإداريين، فضلًا عن رعايتهم ودعمهم مهنيًا، وإشراكهم في القرارات... إلخ، بالإضافة إلى أدوارهم في دعم الثقة للعاملين، وبث روح العمل الجماعي، وتهيئة بيئة مواتية للنمو المهني؛ مما يُسهم بشكل كبير في تعظيم إنتاجية الأفراد ونموهم مهنيًا بشكل مستمر، وتحقيق العدل بين أعضاء القسم ومعاونيهم، ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم المستقبلية. (بدوي، ٢٠١٨، ص ص ٢٢-٢٣)

وبالنظر إلى مهام رؤساء الأقسام الأكاديمية وفقًا لقانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م، فإنها تتمثل فيما يلي: وفقًا لنص المادة (٤٢) يشرف رئيس مجلس القسم على الشؤون العلمية والادارية والمالية، ويتولى مجلس القسم اقتراح توزيع الدروس

والمحاضرات والتمرينات العملية، وكذلك اقتراح خطة الدراسات العليا والبحوث، والإشراف على العاملين ومتابعة أعمالهم وتوجيههم، ووفقًا للمادة ٥٩ من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات يتلقى المعيدون والمدرسون المساعدون التمرينات والتدريبات والدروس العملية حسب ما تقتضيه ظروف الكلية، وبما يتفق مع احتياجات الجامعة.

(جمهورية مصر العربية-وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٦، ص ص ٦٥-٦٧)

وبالتدقيق في البنى التنظيمية لمجلس القسم يُلاحظ أن المادة ٥١ من قانون تنظيم الجامعات تحدد اللائحة الداخلية لكل كلية أو معهد للجامعة أقسام لكل كلية، وما يتضمن كل قسم من تخصصات علمية، ويكون له كيان ذاتي من الناحية العلمية والإدارية والمالية، ويمكن تفصيل ذلك على النحو التالي: (جمهورية مصر العربية-وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٦، ص ص ١٦-١٧)

١- مجلس القسم: حيث تنص مادة ٥٢ أن يتكون مجلس القسم من جميع الأساتذة والأساتذة المساعدين، ومن خمسة مدرسين يتناوبون العضوية بشكل دوري سنويًا وفق الأقدمية، بشرط ألا يجاوز عدد المدرسين في المجلس عدد أعضاء باقي أعضاء هيئة التدريس، كما تنص مادة ٥٣ أن لا يحضر اجتماع مجلس القسم إلا أساتذة عند النظر في شؤون توظيف الأساتذة وكذلك الأساتذة المساعدون، وكذلك تنص مادة ٥٤ على أن يدعو مجلس القسم لاجتماعاته من يقوم بالتدريس في مواد القسم وأن يشارك في المناقشات دون أن يكون له صوت محدود، كما تنص مادة ٥٥ على أن يكون مجلس القسم بالنظر في جميع الأعمال المالية والإدارية والعلمية ذات الصلة بالقسم، مثل: رسم السياسة العامة للتعليم والبحث العلمي بالقسم، وتحديد نظام العمل بالقسم والتنسيق بين التخصصات المختلفة، ومن يتولى تدريس المقررات الدراسية -وأيضًا- محتواها العلمي، وتحديد المراجع اللازمة لمواد القسم والتيسير على الطلاب الحصول عليها ودعم المكتبة بها، ووضع خطط البحوث وتنسيقها وتحديد المشرفين عليها، واقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس وندبهم ونقلهم وإعازتهم وإيفادهم في مهمات ومؤتمرات علمية وندوات دراسية...إلخ، واقتراح الترخيص للأساتذة بالانفراغ العلمي، وتوزيع المحاضرات والتمرينات العلمية والانتداب من القسم وإليه، وكذلك تعيين المعيدون والمدرسين المساعدين وندبهم ونقلهم وإيفادهم في بعثات أو على منح. أجنبية وإعطائهم إجازات دراسية، وتوزيع أعمال

الامتحان وتوزيع لجانها فيما يخص القسم، ومنح مكافآت التفرغ للدراسات العليا، واقتراح تعيين المشرفين على الرسائل ، وتشكيل لجان الحكم عليها، ومنح درجات الماجستير والدكتوراه، ومناقشة التقرير السنوي لرئيس مجلس القسم وتقارير نوابه، ومناقشة نتائج الامتحان في مواد القسم وتوصيات المؤتمرات العلمية للقسم والكلية/ المعهد، وتقييم نظام الدراسة والامتحان والبحث العلمي في القسم ومراجعتها وتحديدها في ضوء احتياجات المجتمع وحاجاته.

٢- رئيس مجلس القسم؛ نظم قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية مهام رئيس مجلس القسم وأعماله حيث تنص مادة ٥٦ من قانون تنظيم الجامعات على أن يعين رئيس مجلس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة في القسم ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي عميد الكلية أو المعهد لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، ولا يسري هذا الحكم في حالة وجود أقل من ثلاثة اساتذة؛ حيث تكون رئاسة مجلس القسم لأقدمهم، ويعتبر رئيس مجلس القسم متحياً عن رئاسة القسم بتعيينه عميداً أو وكيلاً للكلية أو المعهد، وذلك إذا وجد غيره من الأساتذة في القسم، وفي حالة خلو القسم من الأساتذة ، يقوم بأعمال رئيس مجلس القسم أقدم الأساتذة المساعدين، ويكون له حق حضور مجلس الكلية/ المعهد إلا عند النظر في شئون توظيف الأساتذة، وإذا لم يكن بالقسم من الأساتذة سوى أجنبي، جاز أن يعهد إليه برئاسة مجلس القسم، ويكون بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي عميد الكلية، وتنص مادة ٥٧ على أن يجوز تنحية رئيس مجلس القسم من الرئاسة في حالة إخلاله بواجباته الجامعية أو مقتضيات مسؤولياته، ويكون ذلك بقرار مسبب من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي مجلس الكلية، وكذلك مادة ٥٨ تنص بأن يشرف رئيس مجلس القسم على الشئون العلمية والادارية والمالية في القسم في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية والقسم وفقاً للقوانين واللوائح والقرارات المنظمة، وتنص مادة ٥٩ أن يقدم رئيس مجلس القسم بعد العرض على مجلس القسم تقريراً إلى عميد الكلية/ المعهد في نهاية كل عام جامعي عن شئون القسم العلمية والتعليمية والادارية والمالية، وذلك للعرض على مجلس الكلية، كما تنص مادة ٦٠ في حالة تعدد التخصصات داخل القسم، يكون أقدم الأساتذة في كل تخصص متميزاً بكيان ذاتي داخل القسم نائباً لرئيس مجلس القسم في هذا التخصص، ويتولى إدارة

شئون التخصص تحت إشراف رئيس مجلس القسم وفي حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم، ويقوم بالتداول فيها مع باقي أعضاء هيئة التدريس في التخصص، وفي حالة خلو التخصص من الأساتذة يقوم أقدم الأساتذة المساعدين بأعمال نائب رئيس مجلس القسم لشئون التخصص. (وتسرى على نائب رئيس مجلس القسم أحكام التنحية المقررة على رئيس مجلس القسم).

ويؤدي رئيس القسم الأكاديمي دورًا كبيرًا في تحقيق أهداف القسم والكلية والجامعة، خاصة أن معظم القرارات ذات الشأن الأكاديمي والمهني والإداري كلها تنبع في الأساس من مجلس القسم، سواء كانت متعلقة باتفاقيات علمية بين الجامعة وغيرها من الجامعات، أو تطوير اللوائح الدراسية، أو شئون الدراسة والامتحانات....إلخ، ويناقش رئيس مجلس القسم جميع القرارات ذات الصلة بشئون التعليم أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع؛ حيث تنبع من مجلس القسم مرورًا إلى اللجان المنبثقة من الكلية، مثل: لجنة شئون التعليم والطلاب، ولجنة شئون الدراسات العليا، ولجنة خدمة المجتمع والبيئة، وصولًا لمجلس الكلية، كما يقوم رؤساء الأقسام بدور مؤثر في محاولة تدبير الموارد الذاتية للكلية، من خلال علاقاته بالقطاعات الانتاجية والخدمية...إلخ، بالإضافة إلى استقطاب الكفاءات وجلب المزيد من المشروعات للكلية، وإتاحة المعلومات لأعضاء، فضلًا عن نشرها عليهم، والتصديق على محضر الاجتماع السابق، والدعوة لاجتماع طارئ وقت الحاجة، وغيرها من المهام والواجبات المؤثرة. (عبيد، ٢٠٢١، ص ٦٠ - ٦٣)

كما أن رؤساء الأقسام الأكاديمية لهم دور فاعل في الشأن الأكاديمي ذات الصلة بالعملية التعليمية والبحثية في القسم، وكذلك الجانب الإداري من حيث تهيئة المناخ الصحي الملائم لتحقيق أهداف أعضاء الهيئة المعاونة، ولكن المدقق لواقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية على مستوى الجامعات المصرية بشكل عام وكليات التربية بشكل خاص، يلاحظ أنهم يعانون من بعض المشكلات المتمثلة في المركزية الشديدة، والبيروقراطية الإدارية، فضلًا عن ضعف إمامهم بالجوانب التنظيمية والقانونية ذات الصلة بأعمال القسم، وضعف البرامج التدريبية المقدمة للمعيدين والمدرسين المساعدين؛ حيث تفتقر للكثير من الأنماط القيادية المعاصرة، وكذلك الاتجاهات الإدارية الفاعلة. (فايد وأمين، ٢٠١٩، ص ١٨٩ - ١٩٠)

بالإضافة إلى ما سبق فإن المدقق لقانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية يتضح أنها تفتقر للجوانب الخاصة بتكوين صف ثان للقيادات، فضلاً عن ضعف الاهتمام بتدريب الكوادر الشابة للمعيدين والمدرسين المساعدين. (فايد وأمين، ٢٠١٩، ص ١٩٠)

وبتحليل ما سبق يُلاحظ ضعف اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية؛ حيث لا تؤكد على مهارات القيادة والإدارة، إنما على الدرجة الوظيفية والأقدمية فحسب، فضلاً عن ضعف الموارد المالية الموجهة نحو تدريب رؤساء الأقسام، وكذلك يُلاحظ أن البرامج التدريبية المقدمة في الجامعات معظمها غير ملائمة لاحتياجاتهم الفعلية، ومن ثم يعوق عملهم داخل أروقة القسم، فضلاً عن معظم البرامج التدريبية يغلب عليها الجانب النظري دون العملي، والاتحاق بغالبية البرامج بهدف الترقى فقط، بالإضافة إلى أن قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية لم يحدد معايير علمية وموضوعية لشغل المناصب القيادية في الجامعة، خاصة أن معظم من يشغل منصب رئيس القسم لا يمتلك مهارات القيادة والإدارة، وليس لديه دورات وبرامج تؤهله لقيادة القسم.

وأكدت العديد من الدراسات على أوجه القصور في الأداء القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية، والتي من بينها كليات التربية، ومنها -على سبيل المثال لا الحصر- ما يلي (عتريس، ٢٠٢٢، ص ص ٩٣-٩٩)

- ١) ضعف أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية فيما يخص نشر المعرفة، والتنمية المهنية لأعضاء القسم، خاصة فيما يتعلق بالمعيدين والمدرسين المساعدين.
- ٢) مركزية الإدارة لرؤساء الأقسام في معظم القرارات الأكاديمية والإدارية خاصة فيما يتعلق بالمعيدين والمدرسين المساعدين، والزامهم بسياساته وتوجيهاته؛ مما يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي لهم.
- ٣) ضعف المساندة والدعم من جانب رؤساء الأقسام الأكاديمية للمعيدين والمدرسين المساعدين؛ مما يكون مناخ غير صحي وغير مشجع للإبداع والابتكار.
- ٤) انخفاض الدافعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، مما ينعكس سلباً على الأداء الابتكاري، وضعف نظام الحوافز المقدم للمعيدين والمدرسين المساعدين.
- ٥) الجمود الإداري والتقييد بالقوانين واللوائح، والتمسك بالوضع الراهن ومقاومة التغيير، وضعف المهارات اللازمة للتغيير المنشود.

٦) ضعف دعم رؤساء الأقسام للمعيدين والمدرسين المساعدين فيما يتعلق بالمشاركة في صنع القرار.

٧) قلة الاهتمام بالعمل الجماعي، وكذلك ضعف حصر الاحتياجات التدريبية الخاصة بالمعيدين والمدرسين المساعدين.

٨) ضعف الثقافة القانونية لرؤساء الأقسام الأكاديمية، فضلاً عن الجوانب التنظيمية والإدارية.

٩) ضعف البرامج التدريبية الموجهة لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وضعف قنوات الاتصال بينه وبين المعيد والمدرسين المساعدين.

١٠) ضعف ثقافة الإبداع والابتكار؛ مما يجعل رؤساء الأقسام أكثر نمطية في التعامل مع الأفكار الجديدة.

١١) قلة الوعي بأهمية التمكين الإداري في إنجاز المهام، وإعداد صف ثانٍ للقيادات الإدارية.

كما اشارت دراسة علمية أخرى إلى تدني المستوى القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية، ومن أهمها ما يلي: ضعف التبادل المعرفي بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وباقي الأعضاء، وضعف العلاقات الفاعلة بينهم، فضلاً عن ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للتنمية المهنية، وقلة دعم العمل الجماعي، وكذلك سيطرة النمط المركزي في إدارة الأقسام، وضعف نظام الحوافز.... إلخ. (عثمان، ٢٠١٩، ص ص ٢٩٨-٣٠٠)

ومن ثم ينعكس ذلك على ضعف الأداء القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة عين شمس، خاصة ضعف خبرتهم بالجوانب الإدارية والتنظيمية، وضعف الثقافة القانونية لقانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، وقلة دعمهم المهني للمعيدين والمدرسين المساعدين، فضلاً عن ضعف مشاركتهم للهيئة المعاونة في صناعة القرار الإداري، وميل رؤساء الأقسام للمركزية في الإدارة، وقلة تفويضه للسلطات، وضعف قنوات الاتصال بين رؤساء الأقسام الأكاديمية والمعيدين والمدرسين المساعدين.

كما إن المعيد والمدرسين المساعدين هم نواة أعضاء هيئة التدريس؛ حيث تنص المادة ١٣١ من قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية على أن يقوموا بالتدريس والبحوث اللازمة للحصول على الدرجات العلمية المختلفة، وما يكلفهم به القسم من تمرينات

ودروس عملية تحت إشراف أحد أعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن الأعمال الأخرى التي يكلفون بها من جانب مجلس القسم وعميد الكلية. (جمهورية مصر العربية-وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٦، ص ٢٨)

بالإضافة إلى أن المعيدين والمدرسين المساعدين يمثلون جزءاً مهماً في الأقسام الأكاديمية، ويعتمد عليهم رؤساء الأقسام في إدارة العملية التعليمية، ومواجهة التحديات المختلفة، ومن ثم فيقع على عاتق رؤساء الأقسام مهمة دعمهم في المجالات التدريسية والبحثية والمجتمعية، ودعم الأفكار المبتكرة لديهم ومساندتهم ورعايتهم، ولكن يواجه المعيدون والمدرسون المساعدون مشكلات عديدة ذات صلة بالدور التدريسي والبحثي، وما يتعلق بخدمة المجتمع، وبعض مجالات العمل التنظيمي داخل القسم والكلية، فضلاً عن الضغوط العديدة التي يتعرضون لها، وخاصة الأعضاء الجدد، ونقص التدريب اللازم لهم، وضعف عمل البحوث التشاركية، كذلك ضعف رؤيتهم للمستقبل وما يحيط بهم، وضعف الولاء التنظيمي، وانعكاس ذلك بالسلب على نموهم الأكاديمي والإداري. (بدوي، ٢٠١٨، ص ٢٣-٢٦)

وعلى الرغم من الجهود المبذولة على مستوى الجامعات المصرية ومنها كلية التربية جامعة عين شمس في تطوير الأداء المهني للمعيدين والمدرسين المساعدين؛ حيث أكد قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية؛ وفقاً للمادة ٥٩ على أن يتلقى المدرسون المساعدون والمعيدون تدريباً على أصول التدريس العامة والخاصة في شكل مقررات وندوات ودروس عملية، وفقاً لظروف كل كلية/ معهد وما تقتضيه حاجة كل جامعة. (جمهورية مصر العربية- وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٦، ص ٦٧) ومع إنشاء مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية لأهمية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ لأنهم الركيزة الأساسية لقاطرة التقدم في المجتمع، إلا إنه مازال هناك العديد من المعوقات والمشكلات التي تعوق الأداء المهني والإداري للمعيدين والمدرسين المساعدين، ولعل أهمها ما يلي: (عمر وآخرون، ٢٠١٨، ص ص ٢١٤-٢١٦)

- اقتصار غالبية الدورات التدريبية للمعيدين والمدرسين المساعدين على الجانب النظري دون الجانب التطبيقي، ومن ثم لا تفيده على أرض الواقع.

- ضعف اقتناع معظم المعيدين والمدرسين المساعدين بأهمية تلك الدورات التدريبية، لعدم ربطها باحتياجاتهم المختلفة.
- قلة دافعية المعيدين والمدرسين المساعدين نحو الدورات التدريبية المنفذة من قبل مركز التدريب والتطوير بجامعة عين شمس، لقلة تنوع الاساليب التدريبية، فضلاً عن إنها لم تنبع من الأفراد ذاتهم.
- ضعف ملائمة توقيت البرامج التدريبية للمعدين والمدرسين المساعدين، وتكرار الموضوعات ونمطيتها، وضعف توجيهها نحو كفايات المعيدين والمدرسين المساعدين ومهاراتهم.

بالإضافة إلى ما سبق صعوبة تحقيق التوازن بين متطلبات البحث العلمي ومتطلبات العمل، فضلاً عن كثرة الأعمال الإدارية المكلفون بها، وضعف إلمامهم بأساليب التنمية المهنية المعاصرة، مما يؤثر سلباً على إنتاجيتهم وأعمالهم المهنية والإدارية. (كفافي، ٢٠١٧، ص ٣٤٣)

وتأسيساً على ما سبق يتضح كثرة المعوقات التي تحد من تحقيق التنمية المهنية للمعدين والمدرسين المساعدين بالجامعات المصرية بشكل عام وكلية التربية جامعة عين شمس بشكل خاص، من ضعف البرامج التدريبية المقدمة لهم وعدم ملائمتها، وقلة حصر الاحتياجات التدريبية، وضعف ملائمة وقت الدورات التدريبية لهم، وتقليدية الاساليب التدريبية وضعف ربطها بواجباتهم وحاجات المجتمع، وربطها بالترقي للدرجة الوظيفية الأعلى، وضعف نظام الحوافز المقدمة للمعدين والمدرسين المساعدين، وتكوين شعور سلبي تجاه التنمية المهنية، وضعف الموارد المالية المخصصة لها.

القسم الرابع

واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية للمعيدين
والمدربين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة :

ميدانياً

تهدف الدراسة الميدانية التعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر المعيدين والمدربين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس، والتعرف على درجة التنمية المهنية لدى المعيدين والمدربين المساعدين من وجهة نظرهم، فضلاً عن دراسة طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية للمعيدين والمدربين المساعدين من ناحية أخرى، ومن ثم التوصل إلى إجراءات مقترحة لتنفيذ القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في تحقيق التنمية المهنية لدى المعيدين والمدربين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس، وفيما يلي إجراءات الدراسة الميدانية:

١- محاور الدراسة الميدانية؛ حيث تضمنت محورين رئيسيين:

أ- المحور الأول: القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وتكون من ستة أبعاد تمثلت فيما يلي:

(١) الاهتمام بالمرؤوسين وتوجيههم وتقويمهم.

(٢) المشاركة في صنع القرار.

(٣) تمكين المرؤوسين.

(٤) الايثار وتقدير المرؤوسين،.

(٥) الابداع والابتكار.

(٦) الذكاء العاطفي.

ب- المحور الثاني: التنمية المهنية للمعيدين والمدربين المساعدين، وتكون من خمسة

أبعاد، تمثلت فيما يلي:

(١) المعارف والمعلومات.

(٢) الاتجاهات والسلوكيات.

(٣) التعلم الذاتي.

(٤) المهارات المهنية.

(٥) التدريب والتعليم المستمر.

٢- مجتمع الدراسة وعينة البحث؛ حيث تكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس من التخصصات العملية والأدبية والتربوية، وتضمنت عينة الدراسة (١٣٧) من المعيدين والمدرسين المساعدين من المجتمع الأصلي البالغ (٢٠٦)، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وطبقت أداة الدراسة على أفراد العينة خلال الفترة من ٢٠٢٢/٢٠٢٣، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (١)
توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات البحث

المتغيرات	نوعها	التكرارات	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٢٦	٪١٨,٩٧
	أنثى	١١١	٪٨١,٠٢
المجموع		١٣٧	٪١٠٠
الدرجة الوظيفية	معيد	٥٦	٪٤٠,٨٧
	مدرس مساعد	٨١	٪٥٩,١٢
المجموع		١٣٧	٪١٠٠
سنوات الخبرة	أقل من ثلاث سنوات	٣٧	٪٢٧
	من ثلاث سنوات - خمس سنوات	٣١	٪٢٢,٦٢
	من خمس سنوات - ١٠ سنوات	٦٩	٪٥٠,٣٦
المجموع		١٣٧	٪١٠٠
التخصص الأكاديمي	علمي	٥٨	٪٤٢,٣٣
	أدبي	٣٤	٪٣١,٣٨
	تربوي	٤٥	٪٣٢,٨٤
المجموع		١٣٧	٪١٠٠
الحالة الاجتماعية	أعزب	٦٠	٪٤٣,٧٩
	متزوج	٧٧	٪٥٦,٢٠
	مطلق	---	---
	أرمل	---	---
المجموع		١٣٧	٪١٠٠

٣- أداة البحث؛ حيث تضمن البحث استبانة؛ حيث شملت محورين: المحور الأول يقيس درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين، والمحور الثاني يقيس مستوى التنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين من وجهة نظرهم.

الصورة الأولية للاستبانة؛ حيث استفاد الباحث من الاطار النظري والدراسات السابقة، وبعض المقاييس للقيادة الخادمة وكذلك التنمية المهنية لصياغة محاور الاستبانة بعباراتها.

٤- تحكيم الاستبانة؛ حيث قام الباحث بتحكيم الاستبانة على مجموعة من الخبراء، لرصد آرائهم ومقترحاتهم في مدى انتماء كل عبارة للأبعاد المحددة في المحورين، ومدى مناسبة صياغة العبارات، وما ينبغي إضافته أو حذفه أو تعديله....إلخ.

٥- الاستبانة النهائية؛ حيث تم تعديل الاستبانة وإعدادها في شكلها النهائي بعد الأخذ بمقترحات المحكمين.

٦- صدق الاستبانة؛ أجرى الباحث عمليات تقنين استبانة القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس على (١٠٠) فرد من أفراد العينة، وتم حساب معاملات الصدق والثبات لاستبانة القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس بالطرق الآتية:
أ - صدق المقياس:

للتحقق من صدق المقياس تم الاعتماد على الصدق التمييزي وصدق البناء التكويني.

(١) الصدق التمييزي:

وهي من أهم الطرق التي تستخدم لبيان صدق المقياس وتقوم على حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات الأفراد ذوي الدرجات المرتفعة على استبيان القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس ومتوسطات درجات الأفراد ذوي الدرجات المنخفضة علي نفس المقياس، وعندما تصبح لتلك الفروق دلالة احصائية واضحة فهذا يشير الي صدق المقياس، وقام الباحث بحساب الفروق لكل بعد، ثم قام بحساب الفروق للمقياس ككل كما يلي:

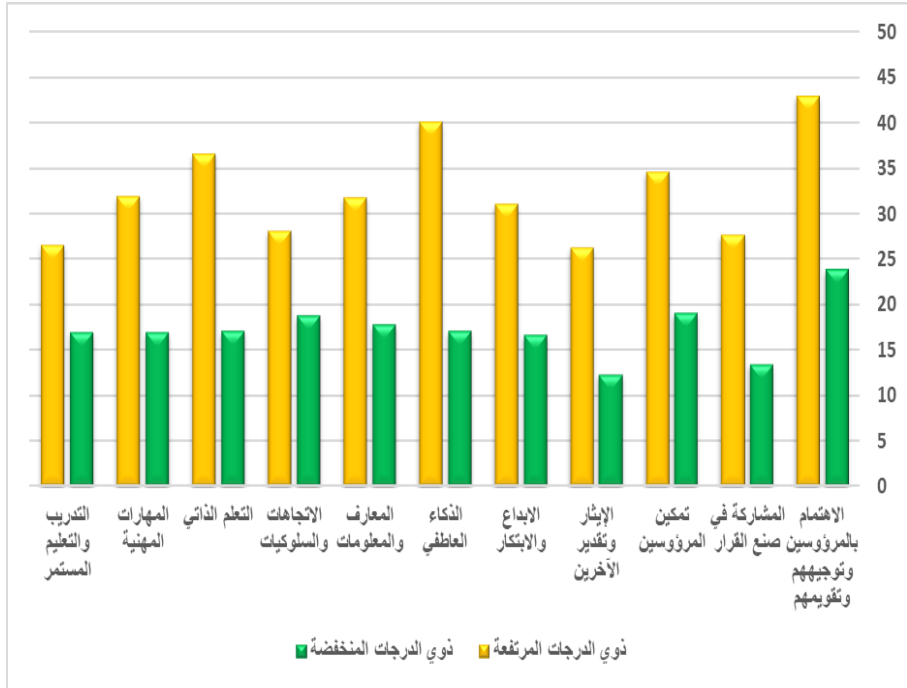
جدول رقم (٢)

دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على أبعاد استبانة القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية واستبانة التنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس وفقا للدرجة (ذوي الدرجات المنخفضة - ذوي الدرجات المرتفعة) (ن=٢٥)

مستوى الدلالة	قيمة " ت "	ذوي الدرجات المرتفعة الإرباعي الأعلى		ذوي الدرجات المنخفضة الإرباعي الأدنى		الأبعاد
		ع	م	ع	م	
٠,٠١	**١٣,١٤٨-	٤,٤٥٧٩٥	٤٢,٩٦٠٠	٥,٧٢٥٠ ٩	٢٣,٨٨٠٠	الاهتمام بالمرؤوسين وتوجيههم وتقويمهم
٠,٠١	**١٤,٣٩٩-	٣,٨٢١٨٧	٢٧,٧٦٠٠	٣,١٣٧٤ ١	١٣,٥٢٠٠	المشاركة في صنع القرار
٠,٠١	**١٤,٦٠٢-	٣,٦٢٨٥٩	٣٤,٦٠٠٠	٣,٨٨٢٨ ٧	١٩,٠٨٠٠	تمكين المرؤوسين
٠,٠١	**١٦,٣٣٢-	٢,٥٢٨٥٠	٢٦,٣٢٠٠	٣,٤٦٠٧ ٣	١٢,٣٢٠٠	الإيثار وتقدير الأخرين
٠,٠١	**١٢,٥٠٨-	٣,٣٩٠١٨	٣١,٠٨٠٠	٤,٦١٢٣ ٠	١٦,٧٦٠٠	الابداع والابتكار
٠,٠١	**١٧,٨٨١-	٣,٧٠٤٥٠	٤٠,١٦٠٠	٥,٢٥٧٣ ٨	١٧,١٦٠٠	الذكاء العاطفي
٠,٠١	**١٨,٧٦١-	١٦,٨٧٢٨ ٦	٢٠,٢,٨٨٠ ٠	٢٠,٦٨٥ ١٨	١٠,٢,٧٢٠ ٠	الدرجة الكلية للقيادة الخادمة
٠,٠١	**٢١,٥٩٦-	٣,١٨٨٥٢	٣١,٨٠٠٠	٠,٤٠٠٠ ٠	١٧,٩٢٠٠	المعارف والمعلومات
٠,٠١	**٢٠,٢٥١-	٢,٢١١٣٣	٢٨,١٦٠٠	٠,٦٠٠٠ ٠	١٨,٨٨٠٠	الاتجاهات والسلوكيات
٠,٠١	**٣٤,٧٤١-	٢,٧٣٨٦١	٣٦,٦٠٠٠	٠,٦٠٠٠ ٠	١٧,١٢٠٠	التعلم الذاتي
٠,٠١	**٣٣,٥٩٧-	٢,٢٢٦٣٦	٣١,٩٦٠٠	٠,٠٠٠٠ ٠	١٧,٠٠٠٠	المهارات المهنية
٠,٠١	**١٧,٢٥٥-	٢,٨٠٩٥١	٢٦,٦٨٠٠	٠,٢٠٠٠ ٠	١٦,٩٦٠٠	التدريب والتعليم المستمر
٠,٠١	**٣٩,٥٤٧-	٨,٤٩٠١٩	١٥٥,٢٠٠ ٠	٠,٦٠٠٠ ٠	٨٧,٨٨٠٠	الدرجة الكلية للتنمية المهنية

(*) دال عند $(\alpha \geq 0,05)$ (**) دال عند مستوي $(\alpha \geq 0,01)$

وتوصل الباحث إلي وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات درجات الأفراد ذوي الدرجات المنخفضة ومتوسطات درجات الأفراد ذوي الدرجات المرتفعة على الأبعاد والدرجة الكلية لاستبيان القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس؛ مما يؤكد صدق المقياس، وتم تمثيل ذلك في الشكل البياني التالي:



شكل رقم (٥) يوضح متوسطات درجات أفراد العينة على أبعاد استبيان القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس وفقاً للدرجة (ذوي الدرجات المنخفضة- ذوي الدرجات المرتفعة)

(٢) صدق البناء التكويني:

تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأفراد على كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وفيما يلي جدول يبين ذلك:

جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط بين العبارات والأبعاد لاستبيان القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس
(ن = ١٠٠)

الذكاء العاطفي		الابداع والابتكار		الإيثار وتقدير الآخرين		تمكين المرؤوسين		المشاركة في صنع القرار		الاهتمام بالمرؤوسين وتوجيههم وتقويمهم	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٦٣٥	١	**٠,٦٤٢	١	**٠,٧٦٩	١	**٠,٨٩١	١	**٠,٧٥٢	١	**٠,٦٩٧	١
**٠,٦٨٦	٢	**٠,٨١٥	٢	**٠,٧٥٥	٢	**٠,٥١٤	٢	**٠,٨٠٥	٢	**٠,٧١٦	٢
**٠,٦٦٧	٣	**٠,٧٣١	٣	**٠,٧٣٥	٣	**٠,٧٥٣	٣	**٠,٦٣١	٣	**٠,٦٣٣	٣
**٠,٤٢٦	٤	**٠,٦٧٥	٤	**٠,٧٨٧	٤	**٠,٤٢١	٤	**٠,٧٧٦	٤	**٠,٥٦٠	٤
**٠,٤٤٦	٥	**٠,٤١٦	٥	**٠,٧٦٣	٥	**٠,٧٩٦	٥	**٠,٥٥٠	٥	**٠,٦٢٦	٥
**٠,٥٤٣	٦	**٠,٦٢٠	٦	**٠,٣٩٠	٦	**٠,٥٧٠	٦	**٠,٧٢٨	٦	**٠,٥٤١	٦
**٠,٥٠٨	٧	**٠,٧٤٣	٧			**٠,٥٩٥	٧	**٠,٦٦٧	٧	**٠,٦٧٣	٧
**٠,٣٦٨	٨					**٠,٤٧٢	٨			**٠,٦١٦	٨
**٠,٣٧٢	٩									**٠,٦٥٦	٩
										**٠,٤٦٨	١٠
التدريب والتعليم المستمر				المهارات المهنية		التعلم الذاتي		الاتجاهات والسلوكيات		المعارف والمعلومات	
	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
	**٠,٧٢٤	١	**٠,٦٦٧	١	**٠,٧٠٣	١	**٠,٨٨٧	١	**٠,٦٦٣	١	**٠,٦٦٣
	**٠,٦٩١	٢	**٠,٨١٢	٢	**٠,٦٩١	٢	**٠,٧٧٠	٢	**٠,٦٠٠	٢	**٠,٦٠٠
	**٠,٥٩٥	٣	**٠,٨٠٥	٣	**٠,٦٧٦	٣	**٠,٧١٦	٣	**٠,٦٤٥	٣	**٠,٦٤٥
	**٠,٧٠٢	٤	**٠,٧٣٥	٤	**٠,٥٧٢	٤	**٠,٦٦٤	٤	**٠,٥١٢	٤	**٠,٥١٢
	**٠,٨٦١	٥	**٠,٦٩١	٥	**٠,٦٧٧	٥	**٠,٦٥٤	٥	**٠,٧١٨	٥	**٠,٧١٨
	**٠,٦٩٨	٦	**٠,٨٥٢	٦	**٠,٧٥٣	٦	**٠,٨٠١	٦	**٠,٦٢٥	٦	**٠,٦٢٥
			**٠,٧٠٧	٧	**٠,٦٧٢	٧			**٠,٧١٣	٧	**٠,٧١٣
					**٠,٧١٠	٨					

(* دال عند $(\alpha \geq 0,05)$)

(**) دال عند مستوي $(\alpha \geq 0,01)$

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) وهذا يؤكد التماسك الداخلي للمقياس.

ب- ثبات المقياس:

لحساب ثبات المقياس تم استخدام طريقة ألفا - كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية؛ حيث تعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتت أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل بعد على انفراد.

أما في طريقة التجزئة النصفية فيحاول الباحث قياس معامل الارتباط لكل بُعد بعد تقسيم فقراته لقسمين (قسمين متساويين إذا كان عدد عبارات البعد زوجي - غير متساويين إذا كان عدد عبارات البعد فردي) ثم إدخال معامل الارتباط في معادلة التصحيح للتجزئة النصفية لسبيرمان براون، وفيما يلي جدول توضيحي يبين ذلك:

جدول رقم (٤)

قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية
(ن = ١٠٠)

معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	عدد العبارات	الأبعاد
٠,٦٧٤	٠,٦٩٧	١٠	الاهتمام بالمرؤوسين وتوجيههم وتقويمهم
٠,٦١٢	٠,٦٥٤	٧	المشاركة في صنع القرار
٠,٧٥١	٠,٧٥٩	٨	تمكين المرؤوسين
٠,٦٧٧	٠,٧٢٤	٦	الإيثار وتقدير الآخرين
٠,٧٧٤	٠,٨٠٨	٧	الابداع والابتكار
٠,٦٨٣	٠,٧١٨	٩	الذكاء العاطفي
٠,٩٥٦	٠,٩٦٨	٤٧	الدرجة الكلية للقيادة الخادمة
٠,٦٩٣	٠,٧٢١	٧	المعارف والمعلومات
٠,٧٩٢	٠,٨١٩	٦	الاتجاهات والسلوكيات
٠,٦٤٧	٠,٦٩٥	٨	التعلم الذاتي
٠,٧٠٨	٠,٧٣٥	٧	المهارات المهنية
٠,٧٠٥	٠,٧٩٤	٦	التدريب والتعليم المستمر
٠,٩٤٢	٠,٩٤٤	٣٤	الدرجة الكلية للتنمية المهنية

ويتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ألفا مرتفعة، وكذلك قيم معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية؛ مما يجعلنا نثق في ثبات المقياس.

٢- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

بعد إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، تم رصد النتائج وفقاً لمحاور البحث في صورة جداول إحصائية، وحساب التكرارات والنسب المئوية، وحساب المتوسط والانحراف المعياري والترتيب لكل عبارة من عبارات الاستبيان، والذي يهدف إلى التعرف على درجة تحقق هذه الممارسات من وجهة نظر أفراد العينة، وذلك بالنسبة لكل محور من محاور الاستبيان وتشير النتائج إلى ما يلي:

أ- المحور الأول القيادة الخادمة:

ويمكن عرض النتائج الخاصة بالمحور الأول، وذلك على النحو التالي:

(١) البعد الأول: الاهتمام بالمرؤوسين وتوجيههم وتقييمهم:

فيما يلي جدول رقم (٥) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أفراد العينة نحو البعد الأول: الاهتمام بالمرؤوسين وتوجيههم وتقييمهم.

جدول رقم (٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أفراد العينة نحو الاهتمام بالمرؤوسين وتوجيههم وتقويمهم.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابات										العبارة	رقم العبارة
			عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٤	٠,٧٩ ١	٣,٢ ٧٠	٨,٠	١١	٢١,٩	٣٠	٦١,٣	٨٤	٦,٦	٩	٢,٢	٣	١	يحرص رئيس القسم دراسة احتياجات المعيدين والمدرسين المساعدين وتلبية مطالبهم.
١	٠,٨١ ١	٣,٣ ٥٨	١١,٧	١٦	٢٠,٤	٢٨	٦١,٣	٨٤	٥,١	٧	١,٥	٢	٢	يتابع رئيس القسم أداء المعيدين والمدرسين المساعدين وتمييزهم باستمرار.
٧	١,١٣ ٥	٢,٨ ٥٤	١١,٧	١٦	٢٠,٤	٢٨	١١,٧	١٦	٥٤,٠	٧٤	٢,٢	٣	٣	يشجع رئيس القسم المعيدين والمدرسين المساعدين على نحو إيجابي.
٨	١,٠٧ ٧	٢,٨ ٠٣	٩,٥	١٣	١٩,٧	٢٧	١٣,٩	١٩	٥٥,٥	٧٦	١,٥	٢	٤	يدعم رئيس القسم التطوير المهني للمعيدين والمدرسين المساعدين.
٥	٠,٨٣ ٩	٣,١ ٧٥	٨,٠	١١	١٦,٨	٢٣	٦٤,٢	٨٨	٦,٦	٩	٤,٤	٦	٥	يقدم رئيس القسم المعيدين والمدرسين المساعدين بصفة دورية.
١٠	١,٠٧ ٥	٢,٦ ٩٣	٨,٠	١١	١٧,٥	٢٤	١٥,٣	٢١	٥٤,٠	٧٤	٥,١	٧	٦	يتأكد رئيس القسم من تحقيق المعيدين والمدرسين

													المساعدین أهدافهم المهنية بجدارة.	
٢	٠,٩٦ ٠	٣,٢ ١٩	١٠,٩	١٥	١٩,٧	٢٧	٥٦,٢	٧٧	٦,٦	٩	٦,٦	٩	يُلزم رئيس القسم المعيدین والمدرسين المساعدین بتقديم تقرير عن المهام التي تم انجازها.	٧
٩	١,١٠ ٤	٢,٦ ٧٩	٧,٣	١٠	٢١,٢	٢٩	١٠,٢	١٤	٥٤,٧	٧٥	٦,٦	٩	يحدد رئيس القسم المهارات اللازمة للمعيدین والمدرسين المساعدین لتلبية مهامهم.	٨
٣	٠,٨٧ ٨	٣,٢ ١٢	٨,٨	١٢	١٩,٧	٢٧	٦٠,٦	٨٣	٥,٨	٨	٥,١	٧	يتابع رئيس القسم أداء المعيدین والمدرسين المساعدین لتعديل سلوكهم باستمرار.	٩
٦	٠,٧٨ ٥	٣,١ ٥٣	٥,٨	٨	١٧,٥	٢٤	٦٧,٢	٩٢	٥,١	٧	٤,٤	٦	يحدد رئيس القسم نقاط الضعف والقوة لدى المعيدین والمدرسين المساعدین.	١٠

يتضح من الجدول السابق والذي يقيس درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية للبعد الخاص بالاهتمام بالمرؤوسين وتوجيههم وتقويمهم كأحد أبعاد القيادة الخادمة أن المتوسطات الحسابية للعبارات السابقة تراوحت ما بين (٣,٣٥٨) : (٢,٦٩٣) وانحراف معياري ما بين (٠,٨١١ : ١,٠٧٥)، ويُلاحظ أن درجة المتوسط الحسابي لممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وفقاً لاستجابات أفراد العينة للعبارات جاءت في معظمها متوسطة، وكانت أعلى الممارسات للقيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام

الأكاديمية للعبارة رقم (١٠، ٢٠٧، ٩، ١) على الترتيب وكانت درجة التحقق لهذه العبارات متوسطة؛ حيث تمثلت في: يتابع رئيس القسم أداء المعيدين والمدرسين والمساعدين وتنميتهم باستمرار، يُلزم رئيس القسم المعيدين والمدرسين والمساعدين بتقديم تقرير عن المهام التي تم إنجازها، يتابع رئيس القسم أداء المعيدين والمدرسين والمساعدين لتعديل سلوكهم باستمرار، يحرص رئيس القسم دراسة احتياجات المعيدين والمدرسين والمساعدين وتلبية مطالبهم، يقيم رئيس القسم المعيدين والمدرسين والمساعدين بصفة دورية، يحدد رئيس القسم نقاط الضعف والقوة لدى المعيدين والمدرسين والمساعدين، ويمكن تفسير ذلك إلى أن بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية يحرصون على متابعة أداء المعيدين والمدرسين والمساعدين وتوجيههم، وإن كان لم تصل إلى الدرجة المرضية من جانب أفراد عينة الدراسة، كما حصلت درجة الممارسة للعبارة رقم (٦، ٨، ٤، ٣) على الترتيب درجة تحقق ضعيفة، حيث تمثلت في: تشجيع رئيس القسم للمعيدين والمدرسين والمساعدين على نحو إيجابي، كذلك دعم رئيس القسم التطوير المهني للمعيدين والمدرسين والمساعدين، وتحديد رئيس القسم للمهارات اللازمة للمعيدين والمدرسين والمساعدين لتلبية مهامهم وتأكيد رئيس القسم من تحقيق المعيدين والمدرسين والمساعدين أهدافهم المهنية بجدارة، ويمكن تفسير ذلك إلى ضعف القدرات القيادية التي يتمتع بها رؤساء الأقسام الأكاديمية، فضلاً عن ضعف الإلمام بالأنماط القيادية المعاصرة، ويمكن تفسير ذلك -أيضاً- إلى ضعف الدورات والبرامج التدريبية والتأهيلية لرؤساء الأقسام الأكاديمية، كما اتفقت هذه النتيجة مع (دراسة السهلي، ٢٠٢٣، ص ٣٨٠)؛ حيث كانت درجة ممارسة القادة الإداريين لبعدهم بالمرؤوسين متوسطة؛ حيث لم يصل القادة للمستوى المأمول لتحقيق الأهداف الوظيفية للمرؤوسين، وتختلف هذه النتيجة مع (دراسة مصطفى، ٢٠٢٠، ص ١٤٧)؛ حيث أكدت على ارتفاع درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الملك فيصل لبعدهم التمكين كأحد أبعاد القيادة الخادمة، وتختلف أيضاً مع (دراسة الشمري، ٢٠١٩، ص ١٣-١٤)؛ حيث حصلت معظم العبارات الدالة على ممارسة رؤساء الأقسام لبعدهم بالمرؤوسين درجة مرتفعة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وكذلك (دراسة علي والقرني، ٢٠١٧، ص ٥٦)؛ حيث أكدت على ارتفاع درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

(٢) البعد الثاني: المشاركة في صنع القرار:

يبين الجدول رقم (٦) دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان الخاصة بالبعد الرابع وهو المشاركة في صنع القرار، من حيث درجة تحققها في الواقع الفعلي.

جدول رقم (٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أفراد العينة نحو المشاركة في صنع القرار

الترتيب ب	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابات										العبارة	الترتيب
			عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٨٠ ٧	٣,٣٣ ٦	٩,٥	١٣	٢٤,١	٣٣	٥٩,١	٨١	٥,١	٧	٢,٢	٣	١	ينشأ/ يصمم رئيس القسم قاعدة بيانات ومعلومات مرتبطة بجميع ما يتعلق بمهام القسم.
٧	١,٠٥ ١	٢,٢٩ ٢	٤,٤	٦	١٣,١	١٨	٨,٠	١١	٥٦,٢	٧٧	١٨,٢	٥	٢	يشرك رئيس القسم المعيدين والمدرسين في صنع القرارات الحيوية للقسم.
٦	١,٠٤ ٤	٢,٥٣ ٣	٥,١	٧	١٥,٣	٢١	١٨,٢	٢٥	٥٠,٤	٦٩	١٠,٩	١	٣	يوجه رئيس القسم المعيدين والمدرسين المساعدين نحو اكتساب مهارات تحليل البيانات والمعلومات.
٥	١,٠٢ ٢	٢,٥٤ ٠	٥,١	٧	١٦,١	٢٢	١٤,٦	٢٠	٥٦,٢	٧٧	٨,٠	١	٤	يُكسب رئيس القسم المعيدين والمدرسين المساعدين مهارة الموازنة بين

													البدايل المختلفة في ضوء معايير ملاءمة.
٢	٠,٨١ ٢	٣,١٣ ١	٤,٤	٦	٢٢,٦	٣١	٥٩,١	٨١	٩,٥	١٣	٤,٤	٦	يُقدر رئيس القسم ما يطرحه المعيدون والمدرسون المساعدون من أفكار متنوعة وبناءة لحل المشكلات التي تواجه القسم.
٤	٠,٩٦ ٠	٢,٥٧ ٧	٣,٦	٥	١٦,٨	٢٣	١٩,٠	٢٦	٥٤,٧	٧٥	٥,٨	٨	يُشارك رئيس القسم المعدين والمدرسين المساعدين في استبعاد بعض البدايل والاقتصار على البعض الآخر لحل المشكلة.
٣	١,٠٢ ٥	٢,٥٩ ٩	٥,١	٧	١٧,٥	٢٤	١٦,٨	٢٣	٥٣,٣	٧٣	٧,٣	١	يشرك رئيس القسم المعدين والمدرسين المساعدين في تنفيذ ما تم التوصل إليه من بدائل مقترحة.

يتضح من الجدول السابق والذي يقيس درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية للبعد الخاص بالمشاركة في صنع القرار كأحد أبعاد القيادة الخادمة أن المتوسطات الحسابية للعبارة السابقة تراوحت ما بين (٣.٣٣٦ : ١.٠٥١)، وانحراف معياري ما بين (٠,٨٠٧ : ١.٠٥١)، ويُلاحظ أن درجة المتوسط الحسابي لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية وفقاً لاستجابات أفراد العينة للعبارة جاءت في معظمها ضعيفة، وكانت أعلى ممارسات القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية للعبارتين رقم (١,٥) وجاءت درجة التحقق متوسطة، وتمثلت في: ينشأ/ يصمم رئيس القسم قاعدة بيانات ومعلومات مرتبطة

بجميع ما يتعلق بمهام القسم، يُقدر رئيس القسم ما يطرحه المعيدون والمدرسون المساعدون من أفكار متنوعة وبناءة لحل المشكلات التي تواجه القسم، ويمكن تفسير ذلك إلى توجه بعض رؤساء الأقسام إلى أهمية تخصيص قاعدة بيانات لأعمال القسم لدورها المهم في صنع القرارات واتخاذها، بالإضافة إلى رغبة بعض رؤساء الأقسام في الاستفادة من مهارات المعيدين والمدرسين المساعدين لحل المشكلات التي تواجه القسم ومن ثم حلها وتحقيق الريادة للقسم، كما حصلت العبارات رقم (٧، ٦، ٤، ٣، ٢) على الترتيب درجة تحقق ضعيفة، وتمثلت في: يشرك رئيس القسم المعيدين والمدرسين المساعدين في تنفيذ ما تم التوصل إليه من بدائل مقترحة، يُشارك رئيس القسم المعيدين والمدرسين المساعدين في استبعاد بعض البدائل والاقتصار على البعض الآخر لحل المشكلة، يُكسب رئيس القسم المعيدين والمدرسين المساعدين مهارة الموازنة بين البدائل المختلفة في ضوء معايير ملاءمة، يوجه رئيس القسم المعيدين والمدرسين المساعدين نحو اكتساب مهارات تحليل البيانات والمعلومات، يشرك رئيس القسم المعيدين والمدرسين المساعدين في صنع القرارات الحيوية للقسم، ويمكن تفسير ذلك إلى المركزية الشديدة التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الإدارة، فضلاً عن ضعف تداول المعلومات بين المرؤوسين، وفقد الثقة في المعيدين والمدرسين المساعدين، وتختلف هذه النتيجة مع (دراسة عدوس، ٢٠٢٢، ص ١٧٥)؛ حيث أكدت أن معظم استجابات أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة ومرتفعة فيما يخص دعم قادة الكليات لهم في صنع القرارات الإدارية.

(٣) البعد الثالث: تمكين المرؤوسين:

يبين الجدول رقم (٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أفراد العينة نحو تمكين المرؤوسين، من حيث درجة تحققها في الواقع الفعلي.

جدول رقم (٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أفراد العينة نحو تمكين المرؤوسين

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابات										العبارة	الترتيب
			عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٣	٠,٨١٤	٣,٢٥٥	٨,٠	١	٢١,٩	٣	٦٠,٦	٨	٦,٦	٩	٢,٩	٤	١	يحرص رئيس القسم على تعظيم شعور المعيدين والمدرسين والمساعدين بالمسئولية الاجتماعية.
٤	٠,٨٢٠	٣,٢١٩	٨,٠	١	١٩,٠	٢	٦٣,٥	٨	٥,٨	٨	٣,٦	٥	٢	يعطي رئيس القسم السلطة الكافية للمعيدين والمدرسين والمساعدين في أداء مهامهم.
١	٠,٨٧٤	٣,٤٤٥	١٥,٣	٢	٢١,٩	٣	٥٦,٩	٧	٣,٦	٥	٢,٢	٣	٣	يقرس رئيس القسم لدى المعيدين والمدرسين والمساعدين قيمة الدقة في انجاز العمل بالكلية.
٦	٠,٨٢٢	٣,١٧٥	٧,٣	١	٢٠,٤	٢	٥٦,٢	٧	١٤,٦	٢	١,٥	٢	٤	يفوض رئيس القسم بعض السلطات للمعيدين والمدرسين والمساعدين لإتجاز الأعمال.
٧	١,١٠٢	٢,٨٣٢	١٠,٢	١	٢٠,٤	٢	١٣,٩	١	٥٣,٣	٧	٢,٢	٣	٥	يقدم رئيس القسم الدعم الكافي للمعيدين والمدرسين والمساعدين في انجاز المهام.
٥	٠,٨٠٢	٣,٢١٩	٨,٠	١	١٩,٧	٢	٥٩,٩	٨	١٠,٩	١	١,٥	٢	٦	يُمكن رئيس القسم المعيدين والمدرسين والمساعدين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشئونهم
٢	٠,٨٠٤	٣,٣٢١	٩,٥	١	٢١,٩	٣	٦٢,٨	٨	٢,٩	٤	٢,٩	٤	٧	يدعم رئيس القسم المعيدين والمدرسين والمساعدين في مختلف مراحلهم الوظيفية.
٨	١,٠٣٢	٢,٥٩٩	٥,١	٧	١٩,٧	٢	١٠,٩	١	٥٨,٤	٨	٥,٨	٨	٨	يعمل رئيس القسم على إعداد قيادات صف ثاني من المعيدين والمدرسين والمساعدين.

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية للبعد الخاص بتمكين المرؤوسين كأحد أبعاد القيادة الخادمة جاءت في معظمها متوسطة؛ حيث إن المتوسطات الحسابية للعبارة السابقة تراوحت ما بين (٣،٤٤٥) : (٢،٥٩٩) وانحراف معياري ما بين (٠،٨٧٤ : ١،٠٣٢)، وجاءت أعلى ممارسات القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية للعبارة رقم (٣، ٧، ١، ٢، ٦، ٤) على الترتيب وحصلت على درجة تحقق متوسطة وتمثلت في : يغرس رئيس القسم لدى المعيد والمدرسين المساعدين قيمة الدقة في انجاز العمل بالكلية، يدعم رئيس القسم المعيد والمدرسين المساعدين في مختلف مراحلهم الوظيفية، يحرص رئيس القسم على تعظيم شعور المعيد والمدرسين المساعدين بالمسئولية الاجتماعية، يعطي رئيس القسم السلطة الكافية للمعيد والمدرسين المساعدين في أداء مهامهم، يُمكن رئيس القسم المعيد والمدرسين المساعدين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشئونهم، يفوض رئيس القسم بعض السلطات للمعيد والمدرسين المساعدين لإنجاز الأعمال، ويمكن تفسير ذلك إلى إدراك بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية لأهمية تمكين العاملين في إنجاز المهام، وربما يرجع تفسيرها-أيضاً- إلى توجه البعض نحو رغبتهم في إعداد صف ثان من القيادات، بينما حصلت العبارة رقم (٨، ٥) على الترتيب على درجة تحقق ضعيفة، ويمكن تفسير ذلك إلى ضعف ثقافة التمكين السائدة في المؤسسة، والخوف من تحمل المسئولية، فضلاً عن البيروقراطية الشديدة من جانب رؤساء الأقسام الأكاديمية، وتختلف هذه النتيجة مع (دراسة مصطفى، ٢٠٢٠، ص ١٤٧) ؛ حيث أكدت على ارتفاع درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الملك فيصل لبعد التمكين كأحد أبعاد القيادة الخادمة، وتختلف-أيضاً- مع (دراسة الشمري، ٢٠١٩، ص ١٥)؛ حيث حصلت معظم العبارات الدالة على ممارسات رؤساء الأقسام لبعد التمكين درجة مرتفعة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وكذلك (دراسة علي والقرني، ٢٠١٧، ص ١٧٤)؛ حيث أكدت على ارتفاع درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

(٤) البعد الرابع: الإيثار وتقدير الآخرين:

يبين الجدول رقم (٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع وهو الإيثار وتقدير الآخرين، من حيث درجة تحققها في الواقع الفعلي.

جدول رقم (٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أفراد العينة نحو الإيثار وتقدير الآخرين

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابات										العبارة	الترتيب
			عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٦	١,٠٨٩	٢,٥٨٤	٨,٨	١٢	١٢,٤	١٧	١٥,٣	٢١	٥٥,٥	٧٦	٨,٠	١١	١	يضحي رئيس القسم بمصالحه الذاتية في سبيل مصالح المعيدين والمدرسين والمساعدين .
١	٠,٨٥٦	٣,٢٤٨	٨,٨	١٢	٢٢,٦	٣١	٥٦,٢	٧٧	٩,٥	١٣	٢,٩	٤	٢	يُقدر رئيس القسم مشاعر المعيدين والمدرسين والمساعدين واحترامهم.
٢	٠,٨٤٥	٣,٢٤١	٩,٥	١٣	١٨,٢	٢٥	٦٢,٨	٨٦	٥,٨	٨	٣,٦	٥	٣	يدرک رئيس القسم أهمية تلبية احتياجات المعيدين والمدرسين والمساعدين بما يؤدي إلى تعظيم إنتاجية القسم والكلية.
٣	٠,٩٢٧	٢,٩٦٤	٥,١	٧	١٦,١	٢٢	٥٨,٤	٨٠	١٠,٩	١٥	٩,٥	١٣	٤	يهتم رئيس القسم برفاهية المعيدين والمدرسين والمساعدين وراحتهم.
٤	١,١٦٩	٢,٨٢٥	١٢,٤	١٧	١٩,٠	٢٦	١١,٧	١٦	٥٢,٦	٧٢	٤,٤	٦	٥	يقدم رئيس القسم الخدمات

																			للمعدين والمدرسين المساعدين دون انتظار مقابل.
٥	١,١٤١	٢,٨١٠	١٠,٩	١٥	١٩,٧	٢٧	١٣,١	١٨	٥١,٨	٧١	٤,٤	٦	٦	يلبي رئيس القسم احتياجات المعدين والمدرسين المساعدين في مدى زمني قصير.					

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية للبعد الخاص بالإيثار وتقدير الآخرين كأحد أبعاد القيادة الخادمة جاءت ما بين متوسطة وضعيفة؛ حيث إن المتوسطات الحسابية للعبارة السابقة تراوحت ما بين (٣.٢٤٨ : ٢.٨١٠) وانحراف معياري ما بين (٠.٨٥٦ : ١.١٤١)، وكانت أعلى الممارسات للعبارة رقم (٣، ٢، ٤) على الترتيب؛ حيث حصلت على درجة تحقق متوسطة، وتمثلت في: يُقدر رئيس القسم مشاعر المعدين والمدرسين المساعدين واحترامهم، يدرك رئيس القسم أهمية تلبية احتياجات المعدين والمدرسين المساعدين بما يؤدي إلى تعظيم إنتاجية القسم والكلية، يهتم رئيس القسم برفاهية المعدين والمدرسين المساعدين وراحتهم، وربما يرجع تفسير ذلك إلى وعي رؤساء الأقسام الأكاديمية بأهمية الأخذ بمشاعر العاملين لدورها المهم في زيادة إنتاجيتهم، وتحفيزهم نحو العمل، بينما حصلت العبارة رقم (١، ٦، ٥) على الترتيب درجة تحقق ضعيفة وتمثلت في: يقدم رئيس القسم الخدمات للمعدين والمدرسين المساعدين دون انتظار مقابل، يلبي رئيس القسم احتياجات المعدين والمدرسين المساعدين في مدى زمني قصير، يضحى رئيس القسم بمصالحه الذاتية في سبيل مصالح المعدين والمدرسين المساعدين، ويمكن تفسير ذلك إلى كثرة الأعباء الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام مما يؤثر سلباً على احتياجات الهيئة المعاونة، وربما يعزى - أيضاً - إلى تغليب بعض رؤساء الأقسام مصالحهم الذاتية على مصالح الآخرين، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (صالح، ٢٠٢١، ص ١٩٨)، حيث أكدت على ارتفاع درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للبعد الإيثار وتقدير الآخرين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

(٥) نتائج خاصة بالبعد الخامس: الابداع والابتكار:

يبين الجدول رقم (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أفراد العينة نحو البعد الخامس وهو الابداع والابتكار، من حيث درجة تحققها في الواقع الفعلي.

جدول رقم (٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أفراد العينة نحو الابداع والابتكار

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابات										العبارة	رقم العبارة
			عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٣	٠,٨٧٥	٣,٢٥٥	١٠,٩	١٥	١٦,٨	٢٣	٦٣,٥	٨٧	٤,٤	٦	٤,٤	٦	يشجع رئيس القسم المعيدين والمدرسين المساعدين في طرح الأفكار الجديدة.	١
٢	٠,٨٧٨	٣,٢٩٩	١٢,٤	١٧	١٧,٥	٢٤	٦٠,٦	٨٣	٦,٦	٩	٢,٩	٤	يعزز رئيس القسم الأفكار التي تسهم في خلق قيمة مضافة للقسم.	٢
٥	٠,٨٣٠	٣,١٧٥	٧,٣	١٠	١٩,٧	٢٧	٥٩,١	٨١	١٠,٩	١٥	٢,٩	٤	يدعم رئيس القسم المعيدين والمدرسين المساعدين على استخدام العمليات العقلية في تكوين أفكار جديدة.	٣
٦	٠,٧٩٧	٣,١٦١	٨,٠	١١	١٣,٩	١٩	٦٧,٢	٩٢	٨,٠	١١	٢,٩	٤	يساعد رئيس القسم المعيدين والمدرسين المساعدين في التفكير بشكل غير مألوف في إطار تطوير القسم.	٤
٤	٠,٨٢٣	٣,٢٥٥	٩,٥	١٣	١٨,٢	٢٥	٦٣,٥	٨٧	٥,٨	٨	٢,٩	٤	يؤمن رئيس القسم بأهمية كل من	٥

													الابتكار والإبداع في تعزيز الخبرات والكفاءة لدى المعيدين والمدرسين والمساعدين.	
٧	١,١٢٢	٢,٨٥٤	١١,٧	١٦	١٧,٥	٢٤	١٩,٠	٢٦	٤٨,٢	٦٦	٣,٦	٥	يشجع رئيس القسم المعيدين والمدرسين والمساعدين الذين يساهمون في حل المشكلات بشكل مختلف.	٦
١	٠,٨٣١	٣,٣٢١	١٠,٢	١٤	٢١,٢	٢٩	٦٢,٨	٨٦	٢,٢	٣	٣,٦	٥	يدرك رئيس القسم أهمية الإبداع والابتكار في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.	٧

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية للبعد الخاص بالإبداع والابتكار كأحد أبعاد القيادة الخادمة وفقاً لاستجابات أفراد العينة للعبارة جاءت في معظمها متوسطة؛ حيث إن المتوسطات الحسابية للعبارة السابقة تراوحت ما بين (٣,٣٢١ : ٢,٨٥٤)، وانحراف معياري ما بين (٠,٨٣١ : ١,١٢٢)، وكانت أعلى ممارسات القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية للعبارة رقم (٧ ، ٢ ، ١ ، ٥ ، ٣ ، ٤) على الترتيب وحصلت على درجة تحقق متوسطة، ويمكن تفسير ذلك إدراك بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية لأهمية الأفكار المبدعة في إعطاء قيمة مضافة للقسم، وربما يرجع تفسير ذلك -أيضاً- إلى قناعة بعض رؤساء الأقسام لأهمية الإبداع في أداء المهام بفاعلية داخل القسم، بينما جاءت العبارة رقم (٦) في المرتبة الأخيرة وحصلت على درجة تحقق ضعيفة، ويعزى ذلك إلى ضعف إتاحة المناخ المشجع للإبتكار، وخوف بعض رؤساء الأقسام من حدوث الخطأ، وميل بعضهم إلى التقليدية والنمطية في أداء المهام وحل المشكلات.

(٦) البعد السادس: الذكاء العاطفي:

يبين الجدول رقم (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان الخاصة بالبعد السادس وهو الذكاء العاطفي، من حيث درجة تحققها في الواقع الفعلي.

جدول رقم (١٠)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أفراد العينة نحو الذكاء العاطفي

الترتيب ب	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابات										العبارة	رقم العبارة
			عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٧	١,٠٨١	٢,٧٣٠	٧,٣	١٠	٢٠,٤	٢٨	١٦,١	٢٢	٥٠,٤	٦٩	٥,٨	٨	١	يقدر رئيس القسم ومشاعر المعيدين والمدرسين والمساعدين بما يدعم عملهم بالقسم.
٤	١,١٧٣	٢,٧٥٩	١٢,٤	١٧	١٧,٥	٢٤	٨,٠	١١	٥٧,٧	٧٩	٤,٤	٦	٢	يمتلك رئيس القسم المهارات الاجتماعية التي تجعله قادرًا على فهم المعيدين والمدرسين والمساعدين لمساعدتهم.
٥	١,٠٩٧	٢,٧٥٢	٨,٠	١١	١٩,٧	٢٧	١٨,٢	٢٥	٤٧,٤	٦٥	٦,٦	٩	٣	يتجنب رئيس القسم أن يكون له دور في إثارة المشاعر السلبية لدى المعيدين والمدرسين والمساعدين.
١	٠,٨٨١	٣,٢٧٧	١٠,٢	١٤	٢٠,٤	٢٨	٦١,٣	٨٤	٢,٩	٤	٥,١	٧	٤	يحترم رئيس القسم مشاعر المعيدين والمدرسين والمساعدين بما ينعكس على أدائهم المهني وتميمته.
٢	٠,٨٩١	٣,٢٢٦	١٠,٩	١٥	١٥,٣	٢١	٦٤,٢	٨٨	٤,٤	٦	٥,١	٧	٥	يحرص رئيس القسم على تنمية العلاقات الإنسانية بين المعيدين والمدرسين

المساعدين .														
٨	١,١٤٠	٢,٦٥٧	١٠,٩	١٥	١٣,٩	١٩	١١,٧	١٦	٥٦,٩	٧٨	٦,٦	٩	يراعي رئيس القسم النفسية للمعيدين والمدرسين المساعدون في توزيع المهام عليهم.	٦
٩	١,١٤٧	٢,٦٥٧	٩,٥	١٣	١٦,٨	٢٣	١٢,٤	١٧	٥٢,٦	٧٢	٨,٨	١٢	يتفهم رئيس القسم انفعالات المعيدون والمدرسين المساعدون، ويقدر غضبهم.	٧
٦	١,١٤٦	٢,٧٣٧	١٠,٢	١٤	١٩,٧	٢٧	٨,٨	١٢	٥٦,٢	٧٧	٥,١	٧	يستثمر رئيس القسم الدوافع الذاتية للمعيدون والمدرسين المساعدون في إنجاز العمل بالقسم.	٨
٣	١,١٩١	٢,٨٧٦	١٤,٦	٢٠	١٦,١	٢٢	١٦,٨	٢٣	٤٧,٤	٦٥	٥,١	٧	يحرص رئيس القسم على تحقيق العدالة في تعامله مع المعيدون والمدرسين المساعدون .	٩

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعد الذكاء العاطفي كأحد أبعاد القيادة الخادمة وفقاً لاستجابات أفراد العينة للعبارة جاءت في معظمها ضعيفة؛ حيث إن المتوسطات الحسابية للعبارة السابقة تراوحت ما بين (٢,٢٧٧ : ٣,٦٥٧)، وانحراف معياري ما بين (٠,٨٨١ : ١,١٤٧)، حيث حصلت العبارة رقم (٩ ، ٢ ، ٣ ، ٨ ، ١ ، ٦ ، ٧) على الترتيب درجة تحقق ضعيفة، وتمثلت في: يحرص رئيس القسم على تحقيق العدالة في تعامله مع المعيدون والمدرسين المساعدون، يمتلك رئيس القسم المهارات الاجتماعية التي تجعله قادراً على فهم المعيدون والمدرسين المساعدون لمساعدتهم، يتجنب رئيس القسم أن يكون له دور في إثارة المشاعر السلبية لدى المعيدون والمدرسين المساعدون، يستثمر رئيس القسم الدوافع الذاتية للمعيدون والمدرسين المساعدون في إنجاز العمل بالقسم، يقدر رئيس القسم مشاعر المعيدون والمدرسين المساعدون بما يدعم عملهم بالقسم، يراعي رئيس القسم الحالة النفسية للمعيدون والمدرسين

المساعدين في توزيع المهام عليهم، يتفهم رئيس القسم انفعالات المعيدين والمدرسين المساعدين ويقدر غضبهم، ويمكن تفسير ذلك إلى ضعف المهارات الاجتماعية لدى رؤساء الأقسام كالتواصل وخاصة في التعامل مع المعيدين والمدرسين المساعدين، فضلاً عن كثرة الضغوط في بيئة العمل، وقلة البرامج التدريبية الموجهة لرؤساء الأقسام فيما يرتبط بالذكاء العاطفي، بينما حصلت العبارتين رقم (٤ ، ٥) على الترتيب على درجة تحقق متوسطة، وتمثلت في: يحترم رئيس القسم مشاعر المعيدين والمدرسين المساعدين بما يعكس على أدائهم المهني وتنميته، يحرص رئيس القسم على تنمية العلاقات الإنسانية بين المعيدين والمدرسين المساعدين، ويمكن تفسير ذلك إلى إدراك بعض رؤساء الأقسام لأهمية العلاقات الإنسانية في نشر الثقافة الإيجابية داخل القسم، فضلاً عن وعيه لأهمية ذلك في دفع العمل الجماعي، وتختلف هذه النتيجة مع (دراسة إبراهيم، ٢٠١٩، ص ٢٧٨)؛ حيث جاءت درجة استجابات أفراد العينة لممارسات قادة المعاهد الأزهرية بدرجة تحقق متوسطة، فيما يخص اهتمامهم بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية، وتقدير انفعالهم وربما يعزى ذلك إلى أثر ذلك في زيادة إنتاجية العاملين ونموهم المهني.

ب- المحور الثاني: التنمية المهنية

(١) البعد الأول: المعارف والمعلومات:

يبين الجدول رقم (١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أفراد العينة نحو البعد الأول وهو المعارف والمعلومات، من حيث درجة تحققها في الواقع الفعلي.

جدول رقم (١١)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أفراد العينة نحو المعارف والمعلومات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابات										العبارة	رقم العبارة:
			عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٤	٠,٧٤ ٩	٣,٤٩ ٦	١٣,٩	١٩	٢٣,٤	٣٢	٦١,٣	٨٤	١,٥	٢	٠,٠	٠	أوظف المعارف والمعلومات التي اكتسبها في حل المشكلات.	١
٣	٠,٧١ ٨	٣,٥٤ ٠	١٣,١	١٨	٢٧,٧	٣٨	٥٩,١	٨١	٠,٠	٠	٠,٠	٠	اهتم بالتكوين المعرفي لإدراكي بأهميته في البناء المهني.	٢
٥	١,١٩ ٨	٣,١٤ ٦	١٨,٢	٢٥	٢٤,٨	٣٤	١٠,٢	١٤	٤٦,٧	٦٤	٠,٠	٠	أسعى لتوفير مصادر التعلم التي استقي منها معارفي.	٣
٦	١,١٧ ٩	٢,٩٩ ٣	١٤,٦	٢٠	٢٤,٨	٣٤	٥,٨	٨	٥٤,٧	٧٥	٠,٠	٠	أطلع على الجديد في مجال تخصصي.	٤
٢	٠,٧٦ ٧	٣,٥٤ ٧	١٦,١	٢٢	٢٣,٤	٣٢	٥٩,٩	٨٢	٠,٧	١	٠,٠	٠	أحرص على الارتقاء بمهاراتي التعليمية وتنميتها باستمرار لمواكبة التطورات العالمية.	٥
١	٠,٧٦ ٦	٣,٥٦ ٢	١٦,١	٢٢	٢٤,٨	٣٤	٥٨,٤	٨٠	٠,٧	١	٠,٠	٠	اهتم بالاستفادة من الخبرات المختلفة للزملاء في تكويني المعرفي.	٦

٧	١,٠١ ٩	٢,٨٣ ٢	٨,٨	١٢	١٨,٢	٢٥	٢٠,٤	٢٨	٥٢,٦	٧٢	٠,٠	٠	أشارك في ورش العمل التي تعقد داخل الجامعة كوسيلة لتنميتي مهنيًا.	٧
---	-----------	-----------	-----	----	------	----	------	----	------	----	-----	---	--	---

يتضح من الجدول السابق والذي يقيس مستوى التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين لعدد المعارف والمعلومات أن المتوسطات الحسابية للعبارة السابقة تراوحت ما بين (٣,٥٦٢ : ٢,٨٣٢) وانحراف معياري ما بين (٠,٧٦٦ : ١,٠١٩)، ويلاحظ أن درجة المتوسط الحسابي لمستوى التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين وفقاً لاستجابات أفراد العينة للعبارة جاءت في معظمها متوسطة وضعيفة، وحصلت العبارات رقم (٦ ، ٥ ، ٢ ، ١) على الترتيب درجة تحقق متوسطة وتمثلت في: اهتم بالاستفادة من الخبرات المختلفة للزملاء في تكويني المعرفي، أحرص على الارتقاء بمهاراتي التعليمية وتنميتها باستمرار لمواكبة التطورات العالمية، اهتم بالتكوين المعرفي لإدراكي بأهميته في البناء المهني، أوظف المعارف والمعلومات التي اكتسبها في حل المشكلات، ويمكن تفسير ذلك إلى ممارسة بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة، مثل: دعمه للتعلم الذاتي، وتشجيعه للمعيدين والمدرسين المساعدين للمساهمة في تحقيق النماء المعرفي، كما أن أقل العبارات التي حصلت على درجة تحقق منخفضة هي (٣ ، ٤ ، ٧) على الترتيب، وتمثلت في: أسعى لتوفير مصادر التعلم التي استقي منها معارفي، أطلع على الجديد في مجال تخصصي، أشارك في ورش العمل التي تعقد داخل الجامعة كوسيلة لتنميتي مهنيًا، ويمكن تفسير ذلك إلى ضعف الأخذ بأراء رؤساء الأقسام في الورش المخصصة للمعيدين والمدرسين المساعدين، وضعف الارتباط بين ورش العمل والاحتياجات التدريبية للمعيدين والمدرسين المساعدين، كذلك ضعف الميزانية المخصصة لشراء أحدث المراجع الحديثة في مجال التخصص، تتفق هذه النتيجة مع (دراسة تيسير، ٢٠١٠، ص٨٦)، حيث جاءت درجة التحقق متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة.

(٢) البعد الثاني: الاتجاهات والسلوكيات:

يبين الجدول رقم (١٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أفراد العينة نحو البعد الثاني وهو الاتجاهات والسلوكيات، من حيث درجة تحققها في الواقع الفعلي.

جدول رقم (١٢)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أفراد العينة نحو البعد الثاني وهو الاتجاهات والسلوكيات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابات								العبارة	الترتيب		
			عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة				منخفضة جداً	
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
٥	٠,٨٠٧	٣,٦١٣	٢٠,٤	٢٨	٢٠,٤	٢٨	٥٩,١	٨١	٠,٠	٠	٠,٠	٠	امتلك اتجاهات ايجابية نحو قيمة عملي بالجامعة.	١
٢	٠,٨١١	٣,٦٨٦	٢١,٩	٣٠	٢٤,٨	٣٤	٥٣,٣	٧٣	٠,٠	٠	٠,٠	٠	التزم بأخلاقيات مهنة التدريس ودورها في نموي المهني بشكل سليم.	٢
١	٠,٤٢٤	٤,١٦١	١٨,٢	٢٥	٧٩,٦	١٠٩	٢,٢	٣	٠,٠	٠	٠,٠	٠	أقدر المسئولية تجاه نفسي ومحيط عملي.	٣
٤	٠,٨١٣	٣,٦٧٩	٢١,٩	٣٠	٢٤,١	٣٣	٥٤,٠	٧٤	٠,٠	٠	٠,٠	٠	أعلم أن اتجاهاتي وسلوكياتي تنعكس على أدائي في العمل.	٤
٦	٠,٧٨٦	٣,٥٤٠	١٦,٨	٢٣	٢١,٩	٣٠	٥٩,٩	٨٢	١,٥	٢	٠,٠	٠	أحرص على تكوين العلاقات الإنسانية على المستوى	٥

													المهني .
٣	٠,٨٠٣	٣,٦٣٥	١٩,٧	٢٧	٢٤,٨	٣٤	٥٤,٧	٧٥	٠,٧	١	٠,٠	٠	اهتم باكتساب القيم والسلوكيات الخلقية.

يتضح من الجدول السابق والذي يقيس مستوى التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين لبعد الاتجاهات والسلوكيات؛ حيث إن المتوسطات الحسابية للعبارة السابقة تراوحت ما بين (٤,١٦١ : ٣,٥٤٠) وانحراف معياري ما بين (٠,٤٢٤ : ٠,٧٨٦)، ويُلاحظ أن درجة المتوسط الحسابي لمستوى التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين وفقًا لاستجابات أفراد العينة للعبارة جاءت في معظمها متوسطة، وكانت أعلى العبارات الدالة على هذا البعد هي العبارات رقم (٣) وتمثل في: أقدر المسؤولية تجاه نفسي ومحيط عملي؛ حيث حصلت على درجة تحقق مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك إلى إدراك المعيد والمدرسين المساعدين لأهمية عملهم تجاه المجتمع، وحصلت العبارات رقم (٢، ٦، ٤، ١، ٥) على الترتيب درجة تحقق متوسطة، وتمثلت في: التزم بأخلاقيات مهنة التدريس ودورها في نموي المهني بشكل سليم، اهتم باكتساب القيم والسلوكيات الخلقية، أعلم أن اتجاهاتي وسلوكياتي تنعكس على أدائي في العمل، امتلك اتجاهات إيجابية نحو قيمة عملي بالجامعة، أحرص على تكوين العلاقات الإنسانية على المستوى المهني، ويمكن تفسير ذلك إلى الدور الداعم لرؤساء الأقسام الأكاديمية نحو تعزيز العلاقات الإنسانية داخل القسم، ودورهم في إرساء القيم الخلقية، وغرس الاتجاهات الإيجابية نحو عملهم في القسم.

(٣) البعد الثالث: التعلم الذاتي:

يبين الجدول رقم (١٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أفراد العينة نحو البعد الثالث وهو التعلم الذاتي.

جدول رقم (١٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أفراد العينة نحو التعلم الذاتي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابات										العبارة	ترتيب العبارة
			عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٦	١,١٤٤	٣,٠٠٠	١١,٧	١٦	٢٩,٩	٤١	٥,١	٧	٥٣,٣	٧٣	٠,٠	٠	١	اكتسب المهارات والمعلومات بشكل ذاتي.
٥	١,١٦٣	٣,٠١٥	١٣,١	١٨	٢٨,٥	٣٩	٥,١	٧	٥٣,٣	٧٣	٠,٠	٠	٢	استخدم مصادر متعددة للتعلم لتنميتي مهنيًا.
٢	١,١٤٨	٣,٠٧٣	١٣,١	١٨	٢٩,٩	٤١	٨,٠	١١	٤٨,٩	٦٧	٠,٠	٠	٣	أرغب في التعلم الذاتي بشكل أفضل وأسرع.
١	٠,٨٤٥	٣,٦٩٣	٢٤,١	٣٣	٢١,٩	٣٠	٥٣,٣	٧٣	٠,٧	١	٠,٠	٠	٤	اقتنع بمدى الحياة في نفسي.
٣	١,١٤٠	٣,٠٥١	١٣,٩	١٩	٢٥,٥	٣٥	١٢,٤	١٧	٤٨,٢	٦٦	٠,٠	٠	٥	استخدم أسلوب حل المشكلات للتعلم ذاتيًا.
٧	١,١٠٧	٢,٩٤٩	١٠,٩	١٥	٢٥,٥	٣٥	١٠,٩	١٥	٥٢,٦	٧٢	٠,٠	٠	٦	استخدم الأسلوب العلمي في معالجة القضايا المختلفة.
٨	١,٠٦٣	٢,٨٦٩	١٠,٢	١٤	١٩,٧	٢٧	١٦,٨	٢٣	٥٣,٣	٧٣	٠,٠	٠	٧	أحرص على حضور اللقاءات العلمية المختلفة.
٤	١,٢٠٢	٣,٠٥١	١٦,٨	٢٣	٢٤,١	٣٣	٦,٦	٩	٥٢,٦	٧٢	٠,٠	٠	٨	أهتم باستخدام الوسائل التكنولوجية

(٤) البعد الرابع: المهارات المهنية:

يبين الجدول رقم (١٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري والترتيب

لاستجابات أفراد العينة نحو البعد الرابع وهو المهارات المهنية.

جدول رقم (١٤)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أفراد العينة نحو المهارات المهنية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابات										العبارة	رقم العبارة
			عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٤	١,١٩١	٣,٠٣ ٦	١٦, ١	٢ ٢	٢٤, ١	٣ ٣	٧,٣	١ ٠	٥٢, ٦	٧ ٢	٠,٠	٠	استخدم استراتيجيات تدريس متنوعة لتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفعالية.	١
٦	١,١٥٠	٢,٩٨ ٥	١٣, ١	١ ٨	٢٥, ٥	٣ ٥	٨,٠	١ ١	٥٣, ٣	٧ ٣	٠,٠	٠	اوظف الأدوات والوسائل المتاحة في العملية التدريسية داخل حجرات الدراسة.	٢
١	٠,٨٠٧	٣,٦١ ٣	١٩, ٠	٢ ٦	٢٤, ٨	٣ ٤	٥٤, ٧	٧ ٥	١,٥	٢	٠,٠	٠	أدرك أهمية وسائل التعلم في تيسير التعليم للطلاب.	٣
٥	١,١٧٢	٣,٠٣ ٦	١٣, ١	١ ٨	٣٠, ٧	٤ ٢	٢,٩	٤	٥٣, ٣	٧ ٣	٠,٠	٠	أعمل على تنمية قدراتي ومهاراتي بما يشعرني بمزيد من الرضا.	٤
٧	١,١١١	٢,٩٧ ١	١٠, ٢	١ ٤	٢٩, ٢	٤ ٠	٨,٠	١ ١	٥٢, ٦	٧ ٢	٠,٠	٠	اطلع على المعارف والمستحدثات النظرية والتطبيقية بما يتفق مع التحولات المعاصرة.	٥
٢	٠,٦٩٦	٣,٤٤ ٥	٩,٥	١ ٣	٢٧, ٧	٣ ٨	٦,٠ ٦	٨ ٣	٢,٢	٣	٠,٠	٠	أطبق الأفكار والحلول الناتجة عن دراساتي لربط النظرية بالتطبيق.	٦

٧	٠	٠,٠	١	٠,٧	٨	٩	٦٥,٠	٣	٥	٢٥,٥	١	٢	٨,٨	٣,٤٢	٣	٠,٦٦١	٣
---	---	-----	---	-----	---	---	------	---	---	------	---	---	-----	------	---	-------	---

يتضح من الجدول السابق والذي يقيس مستوى التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين لبعد المهارات المهنية أن المتوسطات الحسابية للعبارة السابقة تراوحت ما بين (٣,٦١٣ : ٢,٩٧١)، وانحراف معياري ما بين (٠,٨٠٧ : ١,١١١)، ويُلاحظ أن درجة المتوسط الحسابي لمستوى التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين وفقاً لاستجابات أفراد العينة للعبارة جاءت في معظمها ضعيفة، وكانت أعلى العبارات الدالة على مستوى التنمية المهنية لهذا البعد هي العبارات رقم (٣ ، ٦ ، ٧) على الترتيب وجاءت درجة التحقق متوسطة، وتمثلت في: أدرك أهمية وسائل التعلم في تيسير التعليم للطلاب، أطبق الأفكار والحلول الناتجة عن دراساتي لربط النظرية بالتطبيق، أدرك أهمية وسائل التعلم في تيسير التعليم للطلاب، ويمكن تفسير ذلك إلى دور رؤساء الأقسام في توفير الأدوات والوسائل المعينة في التدريس وتدريبهم عليها، -أيضا- استعمال بعض المعيين والمدرسين المساعدين لاستبانات التقييم في نهاية العام الدراسي، وحرص بعضهم على تنوع وسائل التعلم وتوظيفها في خدمة العملية التدريسية وأقل العبارات رقم (١ ، ٤ ، ٢ ، ٥) جاءت درجة التحقق فيها ضعيفة، وتمثلت في: استخدم استراتيجيات تدريس متنوعة لتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفاعلية، أعمل على تنمية قدراتي ومهاراتي بما يشعرنني بمزيد من الرضا، أوظف الأدوات والوسائل المتاحة في العملية التدريسية داخل حجرات الدراسة، اطلع على المعارف والمستحدثات النظرية والتطبيقية بما يتفق مع التحولات المعاصرة، ويمكن تفسير ذلك إلى قلة البرامج التدريبية الموجهة نحو استراتيجيات التدريس الفعالة، وضعف التجهيزات التكنولوجية بقاعات الدراسة، فضلاً عن ضعف إمام بعض رؤساء الأقسام بالتوجهات العلمية التطبيقية، وتتفق هذه النتيجة مع (دراسة محمد وعربانو، ٢٠٢٣، ص ٥٨١)؛ حيث جاءت درجة مستوى التنمية المهنية وخاصة في هذا البعد ضعيفة.

(٥) البعد الخامس: التدريب والتعليم المستمر:

يبين الجدول رقم (١٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري والترتيب

لاستجابات أفراد العينة نحو البعد الخامس وهو التدريب والتعليم المستمر

جدول رقم (١٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أفراد العينة نحو التدريب والتعليم المستمر

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابات										العبارة	رقم العينة
			عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٦	١,١٢٢	٢,٩٢ ٧	١١, ٧	١ ٦	٢٤, ١	٣ ٣	٩,٥	١ ٣	٥٤, ٧	٧ ٥	٠,٠	٠	أحدد احتياجاتي المهنية بما يحقق أهدافي.	١
٣	٠,٦٦٦	٣,٥٠ ٤	٩,٥	١ ٣	٣١, ٤	٤ ٣	٥٩, ١	٨ ١	٠,٠	٠	٠,٠	٠	أحرص على تحسين مهاراتي لمواكبة التغيرات المحلية والعالمية. من خلال التدريب المستمر.	٢
٥	٠,٦٦٤	٣,٤٦ ٠	٨,٨	١ ٢	٢٩, ٢	٤ ٠	٦١, ٣	٨ ٤	٠,٧	١	٠,٠	٠	أحدد احتياجاتي التدريبية باستمرار لسد أوجه القصور ومعالجتها.	٣
٢	٠,٧٠٨	٣,٥٢ ٦	١٢, ٤	١ ٧	٢٧, ٧	٣ ٨	٥٩, ٩	٨ ٢	٠,٠	٠	٠,٠	٠	أحرص على التعلم المستمر لدوره المهم في دعم الثقة وبناء معارف مستقبلية.	٤
٤	٠,٦٩٨	٣,٤٨ ٩	٩,٥	١ ٣	٣١, ٤	٤ ٣	٥٨, ٤	٨ ٠	٠,٠	٠	٠,٧	١	اكتسب المهارات التي تجعلني قادراً على أداء عملي بكفاءة وفاعلية.	٥
١	٠,٧٥٥	٣,٥٦ ٩	١٣, ٩	١ ٩	٣٠, ٧	٤ ٢	٥٤, ٧	٧ ٥	٠,٠	٠	٠,٧	١	أدرك أهمية التدريب في إنماء مهاراتي المهنية.	٦

يتضح من الجدول السابق والذي يقيس مستوى التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين لبعد التدريب والتعليم المستمر أن المتوسطات الحسابية للعبارات السابقة تراوحت ما بين (٣,٥٦٩ : ٢,٩٢٧)، وانحراف معياري ما بين (٠,٧٥٥ : ١,١٢٢)، ويُلاحظ أن درجة المتوسط الحسابي لمستوى التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين وفقًا لاستجابات أفراد العينة للعبارات جاءت في معظمها متوسطة، وكانت أعلى العبارات الدالة على مستوى التنمية المهنية لبعد التدريب والتعليم المستمر هي العبارات رقم (٦ ، ٤ ، ٢ ، ٥ ، ٣) على الترتيب وجاءت درجة التحقق متوسطة، وتمثلت في: أدرك أهمية التدريب في إنماء مهاراتي المهنية، أحرص على التعلم المستمر لدوره المهم في دعم الثقة وبناء معارف مستقبلية، أحرص على تحسين مهاراتي لمواكبة التغيرات المحلية والعالمية من خلال التدريب المستمر، اكتسب المهارات التي تجعلني قادرًا على أداء عملي بكفاءة وفاعلية، أدرك أهمية التدريب في إنماء مهاراتي المهنية، ويمكن تفسير ذلك إلى إدراك بعض رؤساء الأقسام لأهمية التدريب والتعليم المستمر في تحقيق الميزة التنافسية للقسم، ورغبتهم في تعزيز الأداء للمعيدين والمدرسين المساعدين، وتحقيق الأهداف المخطط لها سواء كانت أكاديمية أو إدارية، وأقل العبارات رقم (١) وجاءت درجة التحقق ضعيفة، وتمثلت في: أحدد احتياجاتي المهنية بما يحقق أهدافي، ويمكن تفسير ذلك إلى ضعف التوجيه اللازم من جانب رؤساء الأقسام للمعيدين والمدرسين المساعدين، وضعف الخبرة لدى المعيد والمدرسين المساعدين في تحديد احتياجاتهم المهنية، وتختلف هذه النتيجة مع (دراسة محمد، ٢٠٢١، ص ٣٥٣)؛ حيث أكدت على ارتفاع درجة التنمية المهنية لدى أفراد عينة الدراسة وذلك لبعد التعليم والتطوير المستمر.

ج- بالنسبة للنتائج المرتبطة بطبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس من وجهة نظر أفراد العينة.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة وذلك للمحور الأول: القيادة الخادمة ودرجاتهم على المحور الثاني: التنمية المهنية، ويوضح جدول رقم (١٦) قيم معاملات الارتباط بين درجات أفراد العينة على الاستبانتين.

جدول رقم (١٦)

يبين معاملات الارتباط بين درجات أفراد العينة على استبانة القيادة الخادمة ودرجاتهم على استبانة التنمية المهنية (ن = ١٣٧)

الدرجة الكلية	التدريب والتعليم المستمر	المهارات المهنية	التعلم الذاتي	الاتجاهات والسلوكيات	المعارف والمعلومات	الأبعاد
**٠,٦١٣	**٠,٥٩٩	**٠,٥٨٤	**٠,٦٠٠	**٠,٥٩٩	**٠,٦٠٩	الاهتمام بالمرووسين وتوجيههم وتقويمهم
**٠,٦٠٣	**٠,٦٠٦	**٠,٥٨١	**٠,٥٦٥	**٠,٥٥٧	**٠,٦٣٣	المشاركة في صنع القرار
**٠,٦١٥	**٠,٦١٧	**٠,٥٩٤	**٠,٥٨٢	**٠,٥٨٤	**٠,٦٣٠	تمكين المرووسين
**٠,٥٧٠	**٠,٥٥٩	**٠,٥٤١	**٠,٥٣٩	**٠,٥٣٥	**٠,٦٠٦	الإيثار وتقدير الآخرين
**٠,٥٠٣	**٠,٤٩٥	**٠,٤٦٧	**٠,٤٨٢	**٠,٤٩١	**٠,٥٢٥	الابداع والابتكار
**٠,٦٣١	**٠,٦١٥	**٠,٦١٠	**٠,٥٩٧	**٠,٦٠١	**٠,٦٥٥	الذكاء العاطفي
**٠,٦٢٨	**٠,٦١٩	**٠,٦٠١	**٠,٥٩٩	**٠,٥٩٩	**٠,٦٤٨	الدرجة الكلية

(*) دال عند ٠,٠٥

(**) دال عند مستوي ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (١٦) أنه:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوي ٠,٠١ بين درجات أفراد عينة الدراسة على بعد الاهتمام بالمرووسين وتوجيههم وتقويمهم لاستبانة القيادة الخادمة وكل الأبعاد والدرجة الكلية لاستبانة التنمية المهنية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ٠,٠١ بين درجات أفراد عينة الدراسة على بعد المشاركة في صنع القرار لاستبانة القيادة الخادمة وكل الأبعاد والدرجة الكلية لاستبانة التنمية المهنية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ٠,٠١ بين درجات أفراد عينة الدراسة على بعد تمكين المرووسين لاستبانة القيادة الخادمة وكل الأبعاد والدرجة الكلية لاستبانة التنمية المهنية.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين درجات أفراد عينة الدراسة على بعد الإيثار وتقدير الآخرين لاستبانة القيادة الخادمة وكل الأبعاد والدرجة الكلية لاستبانة التنمية المهنية.
 - توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين درجات أفراد عينة الدراسة على بعد الإبداع والابتكار لاستبانة القيادة الخادمة وكل الأبعاد والدرجة الكلية لاستبانة التنمية المهنية.
 - توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين درجات أفراد عينة الدراسة على بعد الذكاء العاطفي لاستبانة القيادة الخادمة وكل الأبعاد والدرجة الكلية للمحور الثاني التنمية المهنية.
 - توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة القيادة الخادمة وكل الأبعاد والدرجة الكلية لاستبانة التنمية المهنية.
- وتتفق النتيجة السابقة مع بعض الدراسات مثل: دراسة (Agusta and Azmy, 2023, pp358-359) ودراسة (Sinlae, 2023, p707)؛ حيث أكدوا على ثمة علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الخادمة والنمو المهني للعاملين.
- د - الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة لأبعاد القيادة الخادمة والتنمية المهنية وفقاً لمتغير النوع (ذكور-إناث)؛ حيث استخدم الباحث اختبار " ت " للمجموعات المستقلة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (١٧)

دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على أبعاد استبيان القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس وفقا للنوع (ذكور - إناث)

مستوى الدلالة	قيمة " ت "	إناث (ن = ١١١)		ذكور (ن = ٢٦)		الأبعاد
		ع	م	ع	م	
غير دالة	١,٥٨٠-	٧,٧٤٢٧٧	٣٠,٩٣٦٩	٨,٩١٧٤٨	٢٨,١٩٢٣	الاهتمام بالمرؤوسين وتوجيههم وتقويمهم
غير دالة	١,١٠٥-	٥,٧٢٣٨٧	١٩,٢٧٠٣	٥,٨٨٧٨٠	١٧,٨٨٤٦	المشاركة في صنع القرار
غير دالة	٠,٥٩٦-	٥,٧٧٨٣٤	٢٥,٢١٦٢	٧,٣٦٥٧٢	٢٤,٤٢٣١	تمكين المرؤوسين
غير دالة	٠,٥٩١-	٥,١٧٤٨٠	١٧,٨٠١٨	٥,٩٤٨٦٣	١٧,١١٥٤	الإيثار وتقدير الآخرين
غير دالة	١,١٩٤-	٥,٠٥٦٧٣	٢٢,٥٩٤٦	٧,٢٩٧٦٣	٢١,١٥٣٨	الابداع والابتكار
غير دالة	٠,٢٥١-	٨,٨١٠٠٧	٢٥,٧٦٥٨	١٠,٢١١٩ ٨	٢٥,٢٦٩٢	الذكاء العاطفي
غير دالة	٠,٩١٩-	٣٦,١٠٨٢ ٩	١٤١,٥٨٥٦	٤٤,٠٠٣١ ٦	١٣٤,٠٣٨ ٥	الدرجة الكلية للقيادة الخادمة
٠,٠٥	٢,١٢٩	٥,٦٢٣٤٦	٢٢,٦٠٣٦	٦,٦٥٥٩٤	٢٥,٣٠٧٧	المعارف والمعلومات
غير دالة	١,٧٣٠	٣,٩٢٠٧١	٢٢,٠٢٧٠	٤,٣٨٣٨٩	٢٣,٥٣٨٥	الاتجاهات والسلوكيات
غير دالة	١,٥٥٤	٨,١٩٧٠٥	٢٤,١٦٢٢	٩,١٤٧٦٨	٢٧,٠٠٠٠	التعلم الذاتي
غير دالة	١,٩٦٠	٦,١١٥٥٥	٢٢,٠٠٠٠	٧,٠٦٩٧٦	٢٤,٦٩٢٣	المهارات المهنية
غير دالة	١,٤٨٦	٤,٠٩٩٦٨	٢٠,٢١٦٢	٤,٦٢٣١٩	٢١,٥٧٦٩	التدريب والتعليم المستمر
غير دالة	١,٨٢١	٢٧,٢٦٨٥ ٣	١١١,٠٠٩٠	٣٠,٩٧٠٠ ٨	١٢٢,١١٥ ٤	الدرجة الكلية للتنمية المهنية

(* دال عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$)

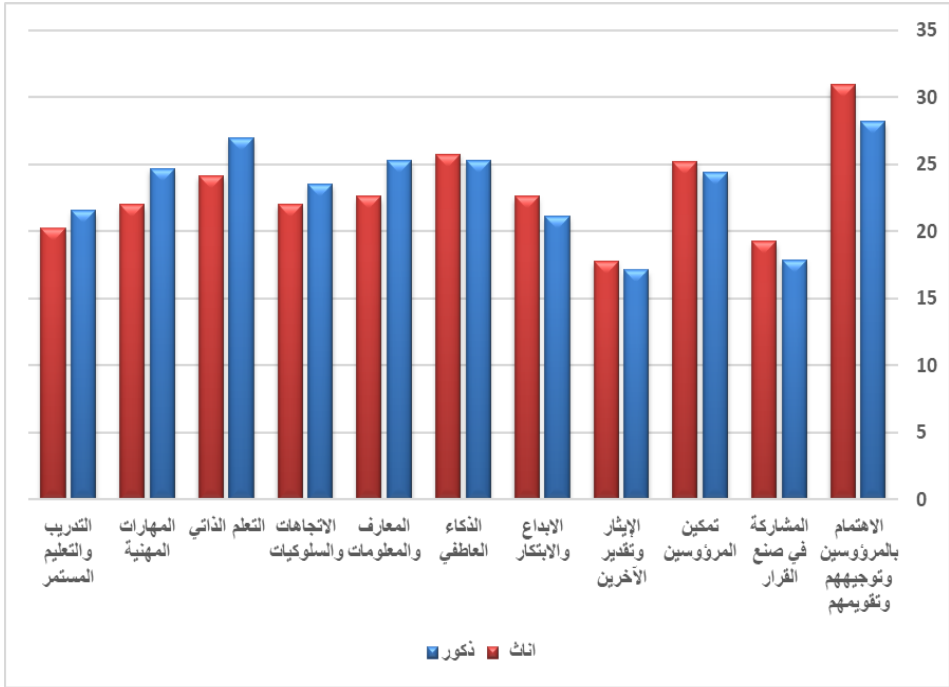
(**) دال عند مستوى $(\alpha \geq 0,01)$

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقا للنوع (ذكور - إناث) في كل الأبعاد والدرجة الكلية على المحور الأول: القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية وتتفق هذه النتيجة مع (دراسة معوض، ٢٠١٧،

ص ٢١٤)؛ حيث أكدت على عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الاعدادية وفقاً لعينة الدراسة من حيث النوع، بينما تختلف مع (دراسة الشمري ٢٠١٩، ص ١٦)؛ حيث أكدت على وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس لصالح الذكور عن الإناث، وأيضاً تختلف مع (دراسة علي والقرني، ٢٠١٧، ص ٥٩)؛ حيث أكدت على فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة وفقاً للنوع لصالح الذكور، -وأيضاً- تختلف مع (دراسة نور، ٢٠٢٣، ص ٣٨٢) والتي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لأبعاد القيادة الخادمة وذلك لصالح الإناث فيما عدا بعد الإيثار، وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً للنوع (ذكور - إناث) في كل الأبعاد والدرجة الكلية على المحور الثاني: التنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس، ويمكن تفسير ذلك بأن ما يدرسه المعيدون والمدرسون المساعدون لممارسات رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة لا يختلف باختلاف النوع ذكر أو أنثى، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور التنمية المهنية، وفقاً للنوع أيضاً وهذا ما يؤكد انعكاس ممارسات القيادة الخادمة على مستوى التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين بغض النظر عن النوع، وتتفق تلك النتيجة مع (دراسة محمد، ٢٠٢١، ص ٣٥٨)؛ حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الجنس، وذلك في البعد الخاص بالتعليم والتطوير المستمر.

باستثناء بعد المعارف والمعلومات فكانت هناك فروق دالة عند مستوي دلالة ٠.٠٥ في اتجاه الذكور، ويمكن تفسير ذلك إلى انشغال بعض الإناث وخاصة المتزوجات عن السعي في التطور المهني، والرغبة في الاهتمام بتنمية المعارف، وكذلك ضيق الوقت لهن في حضور ورش العمل كوسيلة لتنمية المعارف والمعلومات....إلخ.

ويوضح الشكل البياني التالي الفروق بين درجات أفراد العينة وفقاً للنوع (ذكور - إناث) على أبعاد استبيان القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس.



شكل رقم (٦) يوضح الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على أبعاد استبيان القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس وفقا للنوع (ذكور - إناث)

هـ- الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة لأبعاد القيادة الخادمة والتنمية المهنية وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية؛ حيث استخدم الباحث اختبار " ت " للمجموعات المستقلة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (١٨)

دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على أبعاد استبيان القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس وفقا للدرجة الوظيفية (معيد - مدرس مساعد)

مستوى الدلالة	قيمة " ت "	مدرس مساعد (ن = ٨١)		معيد (ن = ٥٦)		الأبعاد
		ع	م	ع	م	
غير دالة	٠,٧٢٩	٨,١٤٢٤٨	٣٠,٠٠٠٠	٧,٨٦٥٩٠	٣١,٠١٧٩	الاهتمام بالمرووسين وتوجيههم وتقييمهم
غير دالة	١,٠٧٥	٥,٨٢٢٢٤	١٨,٥٦٧٩	٥,٦٥٨٢٣	١٩,٦٤٢٩	المشاركة في صنع القرار
غير دالة	١,٢٣٩	٦,٠٠٨٥١	٢٤,٥٣٠٩	٦,١٧٥٥٤	٢٥,٨٣٩٣	تمكين المرووسين
غير دالة	١,٠٢٧	٥,٢٢٧٨٩	١٧,٢٨٤٠	٥,٤٣٣٨٧	١٨,٢٣٢١	الإيثار وتقدير الآخرين
غير دالة	١,٣١٩	٥,٦٥٥٥٧	٢١,٨٠٢٥	٥,٣٥٢٥١	٢٣,٠٧١٤	الإبداع والابتكار
غير دالة	٠,٩٢٨	٨,٩٠٣٣٤	٢٥,٠٧٤١	٩,٢٨١٣٩	٢٦,٥٣٥٧	الذكاء العاطفي
غير دالة	١,٠٨٢	٣٧,٤٧٤٩٢	١٣٧,٢٥٩٣	٣٧,٩٠٣٣٦	١٤٤,٣٣٩٣	الدرجة الكلية للقيادة الخادمة
غير دالة	٠,٢٢١-	٦,١٤٣٥٣	٢٣,٢٠٩٩	٥,٥٩٠٥٥	٢٢,٩٨٢١	المعارف والمعلومات
غير دالة	٠,١٠٤	٤,٠٥٣٥٠	٢٢,٢٨٤٠	٤,٠٥٦١٠	٢٢,٣٥٧١	الاتجاهات والسلوكيات
غير دالة	٠,٠٦٧-	٨,٦٥٨٤٩	٢٤,٧٤٠٧	٨,١٥١٨١	٢٤,٦٤٢٩	التعلم الذاتي
غير دالة	٠,١٤٦	٦,٤٨٦٥٢	٢٢,٤٤٤٤	٦,٢٥١٣٤	٢٢,٦٠٧١	المهارات المهنية
غير دالة	٠,٠٦٤-	٤,٣٥٣٥١	٢٠,٤٩٣٨	٤,٠٥٨٣٠	٢٠,٤٤٦٤	التدريب والتعليم المستمر
غير دالة	٠,٠٢٨-	٢٨,٨٨٤٥٩	١١٣,١٧٢٨	٢٧,٥٠٩٩٧	١١٣,٠٣٥٧	الدرجة الكلية للتنمية المهنية

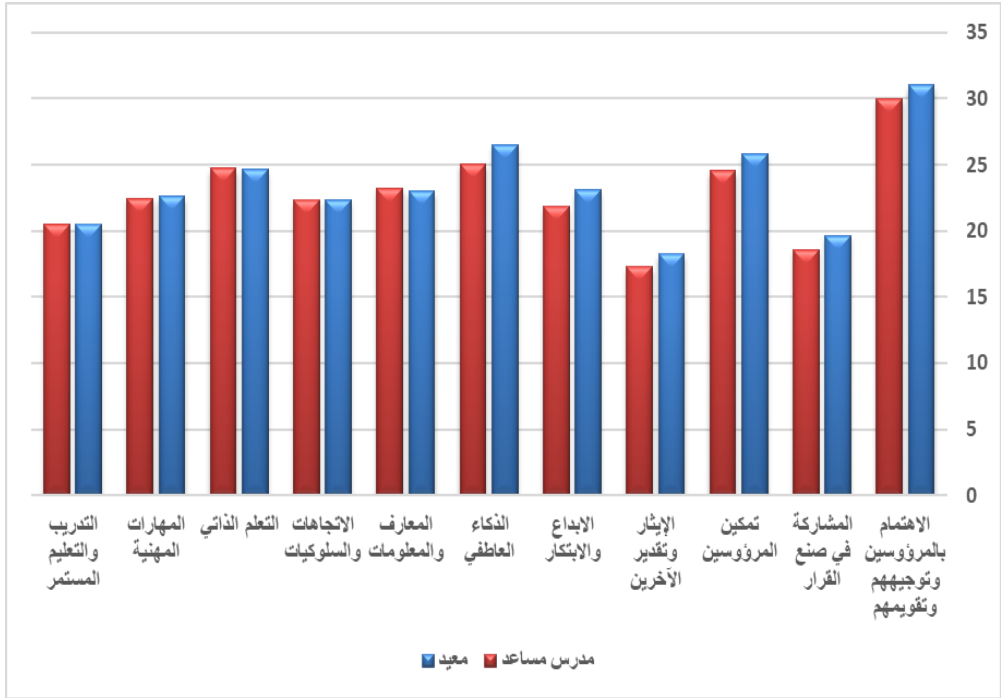
(*) دال عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

(**) دال عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقا للدرجة الوظيفية (معيد - مدرس مساعد) في كل الأبعاد والدرجة الكلية على المحور الأول: القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وتتفق هذه النتيجة مع (دراسة الشمري، ٢٠١٩، ص ١٦)، والتي أكدت على عدم وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة- وأيضاً- تتفق مع (دراسة علي والقرني، ٢٠١٧، ص ٥٩) على عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة وفقاً للدرجة الوظيفية، وتختلف مع (دراسة عربانو وعبد المعطي، ٢٠٢٣، ص ٣٩٩)؛ والتي أكدت على وجود فروق دالة إحصائية لصالح الدرجة الوظيفية الأعلى، وتختلف- أيضاً- هذه النتيجة مع (دراسة نور، ٢٠٢٣، ص ٣٨٢) التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة

نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لأبعاد القيادة الخادمة وخاصة بعد الإيثار والتمكين لصالح فئة مدرس مساعد أو محاضر، كذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً للدرجة الوظيفية (معيد - مدرس مساعد) في كل الأبعاد والدرجة الكلية على المحور الثاني: التنمية المهنية لدى المعيد والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس، ويمكن تفسير ذلك إلى تأكيد العينة بغض النظر عن الدرجة الوظيفية على ضعف ممارسات القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية كما يدركها المعيدون والمدرسون المساعدون، ويمكن تفسير ذلك أن غالبية رؤساء الأقسام لا يطوروا النمط الإداري في إدارتهم للقسم، ولا يراعوا الاحتياجات المهنية والأكاديمية في التعامل مع المعيد والمدرسين المساعدين وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية لمحور التنمية المهنية لدى المعيد والمدرسين المساعدين، يمكن تفسير ذلك إلى اتفاق العينة على ضعف درجة الممارسات أو أدائها بنسب متوسطة مما أثر على مستوى التنمية المهنية لهم بالضعف، وتتفق هذه النتيجة مع (دراسة محمد وعربانو، ٢٠٢٣، ص ٣٨٥)؛ حيث أكدت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية.

ويوضح الشكل البياني التالي الفروق بين درجات أفراد العينة وفقاً للدرجة الوظيفية (معيد - مدرس مساعد) على أبعاد المحور الأول: القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والمحور الثاني: التنمية المهنية لدى المعيد والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس.



شكل رقم (٧) الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على أبعاد استبيان القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية لدى المعيد والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس وفقاً للدرجة الوظيفية (معيد - مدرس مساعد)

هـ- الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة لأبعاد القيادة الخادمة والتنمية المهنية وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية؛ واستخدم الباحث اختبار " ت " للمجموعات المستقلة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (١٨)

دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على أبعاد استبيان القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس وفقا للحالة الاجتماعية (أعزب - متزوج)

مستوى الدلالة	قيمة " ت "	متزوج (ن = ٧٧)		أعزب (ن = ٦٠)		الأبعاد
		ع	م	ع	م	
غير دالة	٠,٩٦٦-	٨,٧٥٩٩٦	٣١,٠٠٠	٦,٩٤٩٣٧	٢٩,٦٦٦٧	الاهتمام بالمرووسين وتوجيههم وتقويمهم
غير دالة	٠,١٩٦	٦,٠٣٤٤٨	١٨,٩٢٢١	٥,٤٣٤٠٢	١٩,١١٦٧	المشاركة في صنع القرار
غير دالة	٠,٤٥٣	٦,٣٨٨١٤	٢٤,٨٥٧١	٥,٧٢٤٣٧	٢٥,٣٣٣٣	تمكين المرووسين
غير دالة	٠,٤٧٥	٥,٦٦٠٦٠	١٧,٤٨٠٥	٤,٨٦٨٧٦	١٧,٩١٦٧	الإيثار وتقدير الآخرين
غير دالة	٠,٦١١	٦,١٠٥٠٨	٢٢,٠٦٤٩	٤,٧٧٢١٨	٢٢,٦٥٠٠	الابداع والابتكار
غير دالة	٠,٥٤٥	٩,٥٣٨١٠	٢٥,٢٩٨٧	٨,٤٤٨٩٠	٢٦,١٥٠٠	الذكاء العاطفي
غير دالة	٠,١٨٦	٤٠,٤٧٥٨	١٣٩,٦٢٣٤	٣٤,٠٦٥٣	١٤٠,٨٣٣	الدرجة الكلية للقيادة الخادمة
غير دالة	١,٣٤٦-	٥,٩٩٠٩١	٢٣,٧١٤٣	٥,٧٤٨٤٧	٢٢,٣٥٠٠	المعارف والمعلومات
غير دالة	١,٣٦١-	٤,١٥٣٧٤	٢٢,٧٢٧٣	٣,٨٥٨٠٤	٢١,٧٨٣٣	الاتجاهات والسلوكيات
غير دالة	١,٣٥٤-	٨,٥٨٣١٧	٢٥,٥٥٨٤	٨,١٥٥٦٩	٢٣,٦٠٠٠	التعلم الذاتي
غير دالة	١,٣١٩-	٦,٤٣٩٤٢	٢٣,١٤٢٩	٦,٢٣٦٣١	٢١,٧٠٠٠	المهارات المهنية
غير دالة	١,٠٨١-	٤,٢٣٢٤٨	٢٠,٨١٨٢	٤,١٩٨٣٣	٢٠,٠٣٣٣	التدريب والتعليم المستمر
غير دالة	١,٣٤٠-	٢٨,٥١٥٢	١١٥,٩٦١٠	٢٧,٦٦٣٥	١٠٩,٤٦٦	الدرجة الكلية للتنمية المهنية

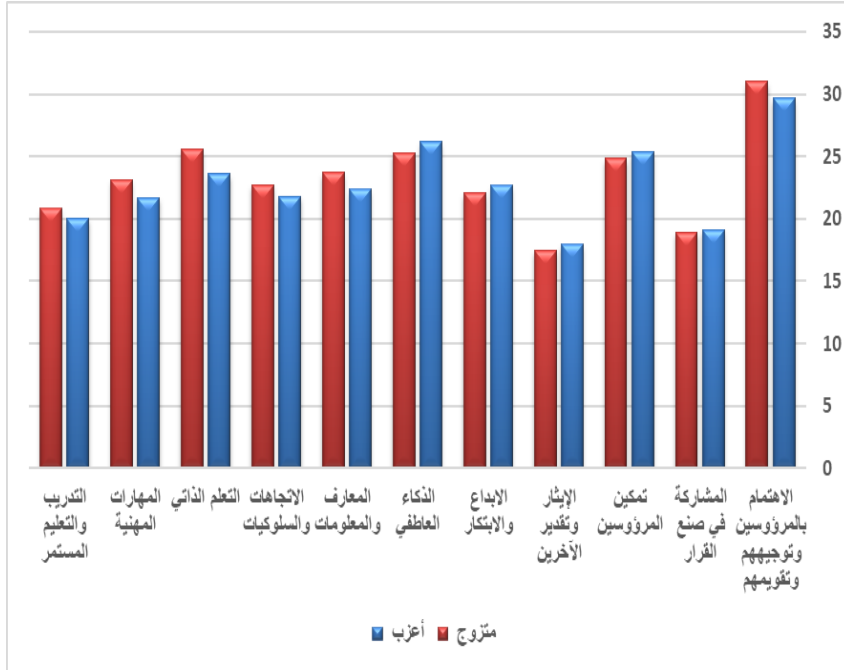
(*) دال عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$

(**) دال عند مستوى $(\alpha \geq 0,01)$

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقا للحالة الاجتماعية (أعزب - متزوج) في كل الأبعاد والدرجة الكلية على المحور الأول القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية وكذلك المحور الثاني: التنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس، ويمكن تفسير ذلك إلى إن

الحالة الاجتماعية لم تختلف في استجابات أفراد العينة لممارسة القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية ، وقد يعزى تفسير ذلك إلى اتفاق أفراد العينة على قلة الممارسات؛ حيث إن أغلبها كان ضعيف أو متوسط.

ويوضح الشكل البياني التالي الفروق بين درجات أفراد العينة وفقا للحالة الاجتماعية (أعزب - متزوج) على أبعاد استبيان القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس.



شكل رقم (٨) الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على أبعاد استبيان القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس وفقا للحالة الاجتماعية (أعزب - متزوج)

ز- الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة لأبعاد القيادة الخادمة والتنمية المهنية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة: (أقل من ٣ سنوات - ٣ - ٥ سنوات - ٦ - ١٠ سنوات) ؛ حيث تم استخدام تحليل التباين أحادي الإتجاه، والجداول الآتية توضح ذلك:

جدول (٢٠)

يوضح الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٣ سنوات - ٣ - ٥ سنوات - ٦ - ١٠ سنوات) على استبيان القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى
الاهتمام بالمرؤوسين وتوجيههم وتقويمهم	أقل من ٣ سنوات	٥٨	٣٠,٢٤١٤	٧,٤٢٢٨٤	٢٠,٠٠	٥٠,٠٠
	٣ - ٥ سنوات	٣٤	٢٩,٨٨٢٤	٩,١٥٧٧٦	١١,٠٠	٤٩,٠٠
	٦ - ١٠ سنوات	٤٥	٣١,٠٤٤٤	٧,٩٨٢٨١	٢٠,٠٠	٥٠,٠٠
	الدرجة الكلية	١٣٧	٣٠,٤١٦١	٨,٠١٧١٢	١١,٠٠	٥٠,٠٠
المشاركة في صنع القرار	أقل من ٣ سنوات	٥٨	١٨,٨٢٧٦	٥,٢٦٨٧٠	٩,٠٠	٣٥,٠٠
	٣ - ٥ سنوات	٣٤	١٨,٤٧٠٦	٦,٤١٦٠٦	٧,٠٠	٣١,٠٠
	٦ - ١٠ سنوات	٤٥	١٩,٦٤٤٤	٥,٩١٦٦٨	١٠,٠٠	٣٣,٠٠
	الدرجة الكلية	١٣٧	١٩,٠٠٧٣	٥,٧٥٩٢٦	٧,٠٠	٣٥,٠٠
تمكين المرؤوسين	أقل من ٣ سنوات	٥٨	٢٤,٣٦٢١	٥,٤٣٧٦٨	١٣,٠٠	٤٠,٠٠
	٣ - ٥ سنوات	٣٤	٢٤,٥٥٨٨	٦,٦٥٦٩٢	١٠,٠٠	٣٧,٠٠
	٦ - ١٠ سنوات	٤٥	٢٦,٣٥٥٦	٦,٣٦٤٥٢	١٤,٠٠	٤٠,٠٠
	الدرجة الكلية	١٣٧	٢٥,٠٦٥٧	٦,٠٨٩٠٥	١٠,٠٠	٤٠,٠٠
الإيثار وتقدير الآخرين	أقل من ٣ سنوات	٥٨	١٧,٢٠٦٩	٤,٧٦٧٤٣	٨,٠٠	٣٠,٠٠
	٣ - ٥ سنوات	٣٤	١٧,٢٣٥٣	٥,٩٨٥١٣	٦,٠٠	٢٨,٠٠
	٦ - ١٠ سنوات	٤٥	١٨,٦٠٠٠	٥,٤٤٥٦٠	٦,٠٠	٣٠,٠٠
	الدرجة الكلية	١٣٧	١٧,٦٧١٥	٥,٣١٣٨٤	٦,٠٠	٣٠,٠٠
الابداع والابتكار	أقل من ٣ سنوات	٥٨	٢٢,١٧٢٤	٤,٧١٧٠٤	١٤,٠٠	٣٥,٠٠
	٣ - ٥ سنوات	٣٤	٢١,٥٠٠٠	٦,٥١٤٥٥	٧,٠٠	٣٤,٠٠
	٦ - ١٠ سنوات	٤٥	٢٣,١٣٣٣	٥,٧٧٠٦٢	١٠,٠٠	٣٥,٠٠
	الدرجة الكلية	١٣٧	٢٢,٣٢١٢	٥,٥٤٩١٦	٧,٠٠	٣٥,٠٠
الذكاء العاطفي	أقل من ٣ سنوات	٥٨	٢٤,٦٣٧٩	٧,٨٠٦٢٠	١٠,٠٠	٤٥,٠٠
	٣ - ٥ سنوات	٣٤	٢٤,٨٥٢٩	١٠,٢٣٦٩٩	٩,٠٠	٤٤,٠٠
	٦ - ١٠ سنوات	٤٥	٢٧,٦٢٢٢	٩,٤٨٩٩٢	٩,٠٠	٤٥,٠٠
	الدرجة الكلية	١٣٧	٢٥,٦٧١٥	٩,٠٥٤٦٦	٩,٠٠	٤٥,٠٠
الدرجة الكلية للقيادة الخادمة	أقل من ٣ سنوات	٥٨	١٣٧,٤٤٨٣	٣٣,٧١٢٥٠	٨٦,٠٠	٢٣٥,٠٠
	٣ - ٥ سنوات	٣٤	١٣٦,٥٠٠٠	٤٣,٧٦٠٥٤	٥٣,٠٠	٢١٩,٠٠
	٦ - ١٠ سنوات	٤٥	١٤٦,٤٠٠٠	٣٧,٦٦٣٢٢	٨٦,٠٠	٢٣٣,٠٠
	الدرجة الكلية	١٣٧	١٤٠,١٥٣٣	٣٧,٦٧٣٦٩	٥٣,٠٠	٢٣٥,٠٠
المعارف والمعلومات	أقل من ٣ سنوات	٥٨	٢٢,٤٣١٠	٥,٧٠٩٦٨	١٦,٠٠	٣٥,٠٠

٣٥,٠٠	١٨,٠٠	٦,٥٦٥٥٢	٢٣,٥٠٠٠	٣٤	٣ - ٥ سنوات	
٣٥,٠٠	١٨,٠٠	٥,٦٦٣٣٧	٢٣,٧١١١	٤٥	٦ - ١٠ سنوات	
٣٥,٠٠	١٦,٠٠	٥,٩٠٣٧٢	٢٣,١١٦٨	١٣٧	الدرجة الكلية	
٣٠,٠٠	١٦,٠٠	٣,٧٧٩١٨	٢١,٧٧٥٩	٥٨	أقل من ٣ سنوات	الاتجاهات والسلوكيات
٣٠,٠٠	١٩,٠٠	٤,٢٧٨٣١	٢٢,٣٨٢٤	٣٤	٣ - ٥ سنوات	
٣٠,٠٠	١٩,٠٠	٤,١٧٢١٨	٢٢,٩٥٥٦	٤٥	٦ - ١٠ سنوات	
٣٠,٠٠	١٦,٠٠	٤,٠٣٩٧٩	٢٢,٣١٣٩	١٣٧	الدرجة الكلية	
٤٠,٠٠	١٧,٠٠	٧,٨٠٢٦٤	٢٣,٥٦٩٠	٥٨	أقل من ٣ سنوات	التعلم الذاتي
٤٠,٠٠	١٧,٠٠	٩,٣٠١٣٠	٢٥,٠٢٩٤	٣٤	٣ - ٥ سنوات	
٤٠,٠٠	١٧,٠٠	٨,٥٠٦٢١	٢٥,٩١١١	٤٥	٦ - ١٠ سنوات	
٤٠,٠٠	١٧,٠٠	٨,٤٢٤٧٢	٢٤,٧٠٠٧	١٣٧	الدرجة الكلية	
٣٥,٠٠	١٧,٠٠	٥,٤٩٦٨٥	٢١,١٧٢٤	٥٨	أقل من ٣ سنوات	المهارات المهنية
٣٥,٠٠	١٧,٠٠	٦,٨٨٩٣١	٢٢,٨٥٢٩	٣٤	٣ - ٥ سنوات	
٣٥,٠٠	١٧,٠٠	٦,٧٨٠٦٢	٢٣,٩٧٧٨	٤٥	٦ - ١٠ سنوات	
٣٥,٠٠	١٧,٠٠	٦,٣٦٨٧٢	٢٢,٥١٠٩	١٣٧	الدرجة الكلية	
٣٠,٠٠	١٦,٠٠	٣,٦٨٩٤٣	١٩,٦٠٣٤	٥٨	أقل من ٣ سنوات	التدريب والتعليم المستمر
٣٠,٠٠	١٧,٠٠	٤,٥٤٤٥٩	٢٠,٧٩٤١	٣٤	٣ - ٥ سنوات	
٣٠,٠٠	١٧,٠٠	٤,٤٧٨٠٠	٢١,٣٥٥٦	٤٥	٦ - ١٠ سنوات	
٣٠,٠٠	١٦,٠٠	٤,٢٢٠١٩	٢٠,٤٧٤٥	١٣٧	الدرجة الكلية	
١٧٠,٠٠	٨٥,٠٠	٢٥,٦٩٤٦٨	١٠٨,٥٥١٧	٥٨	أقل من ٣ سنوات	الدرجة الكلية للتنمية المهنية
١٧٠,٠٠	٨٨,٠٠	٣١,١٥٨٦٣	١١٤,٥٥٨٨	٣٤	٣ - ٥ سنوات	
١٧٠,٠٠	٨٨,٠٠	٢٨,٧٥٦٦٨	١١٧,٩١١١	٤٥	٦ - ١٠ سنوات	
١٧٠,٠٠	٨٥,٠٠	٢٨,٢٢٨٣٤	١١٣,١١٦٨	١٣٧	الدرجة الكلية	

جدول رقم (٢١)

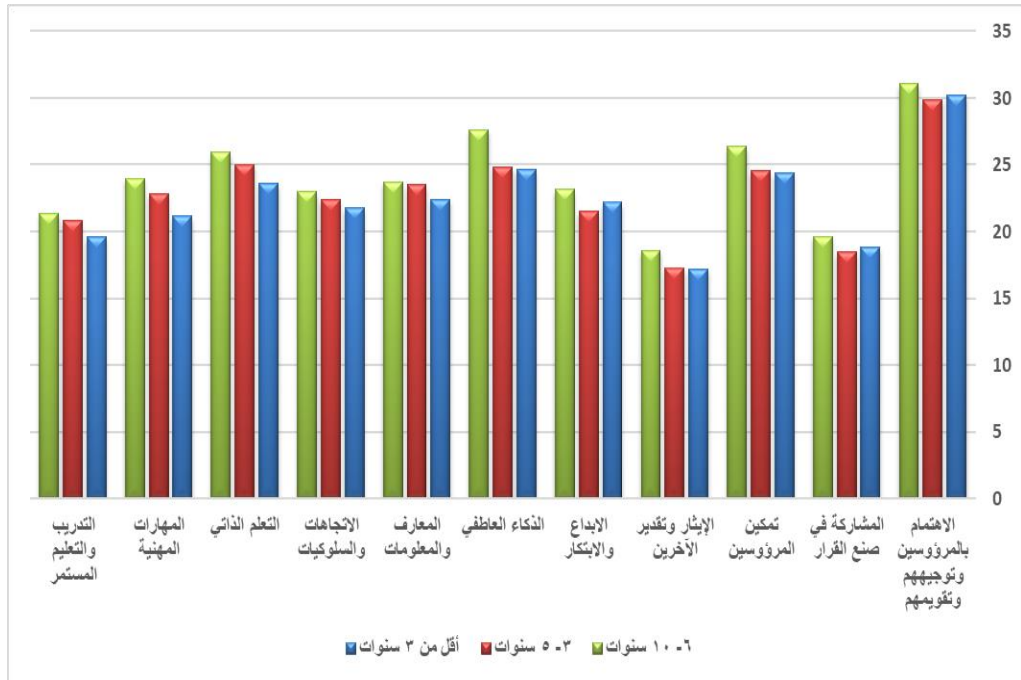
يبين تحليل التباين أحادي الإتجاه لدرجات أفراد عينة الدراسة علي استبيان القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٣ سنوات - ٣ - ٥ سنوات - ٥ - ١٠ سنوات)

مستوي الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دالة	٠,٢٢٥	١٤,٦١٢	٢	٢٩,٢٢٣	بين المجموعات	الاهتمام بالمرؤوسين وتوجيههم وتقويمهم
		٦٥,٠١٥	١٣٤	٨٧١٢,٠٦١	داخل المجموعات	
			١٣٦	٨٧٤١,٢٨٥	الكلية	
غير دالة	٠,٤٤٨	١٤,٩٦٨	٢	٢٩,٩٣٥	بين المجموعات	المشاركة في صنع القرار
		٣٣,٤٤١	١٣٤	٤٤٨١,٠٥٨	داخل المجموعات	
			١٣٦	٤٥١٠,٩٩٣	الكلية	
غير دالة	١,٥٢٦	٥٦,١٥٩	٢	١١٢,٣١٩	بين المجموعات	تمكين المرؤوسين
		٣٦,٧٩٢	١٣٤	٤٩٣٠,٠٩٠	داخل المجموعات	
			١٣٦	٥٠٤٢,٤٠٩	الكلية	
غير دالة	١,٠٢٤	٢٨,٨٩٢	٢	٥٧,٧٨٤	بين المجموعات	الإيثار وتقدير الآخرين
		٢٨,٢٢٧	١٣٤	٣٧٨٢,٤٣٥	داخل المجموعات	
			١٣٦	٣٨٤٠,٢١٩	الكلية	
غير دالة	٠,٨٧٣	٢٦,٩٤٦	٢	٥٣,٨٩٣	بين المجموعات	الابداع والابتكار
		٣٠,٨٥١	١٣٤	٤١٣٣,٩٧٦	داخل المجموعات	
			١٣٦	٤١٨٧,٨٦٩	الكلية	
غير دالة	١,٥٧٤	١٢٧,٩٩٠	٢	٢٥٥,٩٨٠	بين المجموعات	الذكاء العاطفي
		٨١,٣٠٠	١٣٤	١٠٨٩٤,٢٣٩	داخل المجموعات	
			١٣٦	١١١٥٠,٢١٩	الكلية	
غير دالة	٠,٩٢٧	١٣١٧,٠٦٨	٢	٢٦٣٤,١٣٦	بين المجموعات	الدرجة الكلية للقيادة الخادمة
		١٤٢٠,٨٣٣	١٣٤	١٩٠٣٩١,٦٤٥	داخل المجموعات	
			١٣٦	١٩٣٠٢٥,٧٨١	الكلية	

غير دالة	٠,٦٨٨	٢٤,٠٨١	٢	٤٨,١٦٣	بين المجموعات	المعارف والمعلومات
		٣٥,٠١٥	١٣٤	٤٦٩١,٩٦٩	داخل المجموعات	
			١٣٦	٤٧٤٠,١٣١	الكلية	
غير دالة	١,٠٨٨	١٧,٧٣٨	٢	٣٥,٤٧٧	بين المجموعات	الاتجاهات والسلوكيات
		١٦,٢٩٩	١٣٤	٢١٨٤,٠٢٧	داخل المجموعات	
			١٣٦	٢٢١٩,٥٠٤	الكلية	
غير دالة	١,٠١٤	٧١,٩٤٥	٢	١٤٣,٨٩١	بين المجموعات	التعلم الذاتي
		٧٠,٩٦١	١٣٤	٩٥٠٨,٨٣٩	داخل المجموعات	
			١٣٦	٩٦٥٢,٧٣٠	الكلية	
غير دالة	٢,٥٨٢	١٠٢,٣٥٨	٢	٢٠٤,٧١٥	بين المجموعات	المهارات المهنية
		٣٩,٦٣٨	١٣٤	٥٣١١,٥١٨	داخل المجموعات	
			١٣٦	٥٥١٦,٢٣٤	الكلية	
غير دالة	٢,٣٦٠	٤١,٢٠٦	٢	٨٢,٤١١	بين المجموعات	التدريب والتعليم المستمر
		١٧,٤٦١	١٣٤	٢٣٣٩,٧٤٩	داخل المجموعات	
			١٣٦	٢٤٢٢,١٦١	الكلية	
غير دالة	١,٤٦٢	١١٥٦,٨٨٠	٢	٢٣١٣,٧٦٠	بين المجموعات	الدرجة الكلية للتنمية المهنية
		٧٩١,٤٦٥	١٣٤	١٠٦٠٥٦,٣٧٢	داخل المجموعات	
			١٣٦	١٠٨٣٧٠,١٣١	الكلية	

يتضح من الجدول السابق عدم وجود أثر دال لمتغير سنوات الخبرة علي تباين درجات أفراد العينة في الأبعاد والدرجة الكلية لمحور القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية، ويمكن تفسير ذلك إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة على قلة ممارسات القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية، والتي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الخبرة، وفسرت ذلك باتفاق المعيدين والمدرسين المساعدين ذوي الخبرات المرتفعة والمنخفضة في تصوراتهم حول ممارسات القيادة الخادمة، وتتفق هذه النتيجة مع (دراسة معوض، ٢٠١٧، ص ٢١٥) (ودراسة صالح، ٢٠٢١، ص ٢٠٥)، وتختلف مع (دراسة نور،

٢٠٢٣، ص ٣٨٤) التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لأبعاد القيادة الخادمة لصالح متغير الخبرة، كذلك عدم وجود أثر دال لمتغير سنوات الخبرة علي تباین درجات أفراد العينة في الأبعاد والدرجة الكلية لمحور التنمية المهنية لدى المعيدین والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس، وتختلف هذه النتيجة مع (دراسة محمد، ٢٠٢١، ص ٣٦١)، والتي أكدت على وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة، وخاصة في بعد التعليم والتطوير المستمر. ويوضح الشكل البياني التالي الفروق بين درجات أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة على أبعاد استبيان القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية لدى المعيدین والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس.



شكل رقم (٩) يوضح الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٣ سنوات - ٣ - ٥ سنوات - ٦ - ١٠ سنوات) على استبيان القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية لدى المعيدین والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس.

ح- الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة لأبعاد القيادة الخادمة والتنمية المهنية وفقاً لمتغير القسم الأكاديمي (علمي - أدبي- تربوي)؛ حيث تم استخدام تحليل التباين أحادي الإتجاه، والجداول الآتية توضح ذلك:

جدول رقم (٢٢)

يوضح الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً لمتغير القسم الأكاديمي (علمي - أدبي- تربوي) على استبيان القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية لدى المعيد والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس

الأبعاد	القسم الأكاديمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى
الاهتمام بالمروسين وتوجيههم وتقويمهم	علمي	٣٧	٣٠,٣٢٤٣	٦,٩٤٠٤٤	٢١,٠٠	٤٥,٠٠
	أدبي	٣٣	٢٩,٠٣٠٣	٨,٦٨٠٠٢	١١,٠٠	٥٠,٠٠
	تربوي	٦٧	٣١,١٤٩٣	٨,٢٥٤٠٢	١٢,٠٠	٥٠,٠٠
المشاركة في صنع القرار	الدرجة الكلية	١٣٧	٣٠,٤١٦١	٨,٠١٧١٢	١١,٠٠	٥٠,٠٠
	علمي	٣٧	١٩,١٠٨١	٥,٠٤٣٠٦	١١,٠٠	٣٠,٠٠
	أدبي	٣٣	١٨,٠٣٠٣	٥,٧٩٠٥٤	٧,٠٠	٣٣,٠٠
تمكين المروسين	تربوي	٦٧	١٩,٤٣٢٨	٦,١٢٧٩٩	٧,٠٠	٣٥,٠٠
	الدرجة الكلية	١٣٧	١٩,٠٠٧٣	٥,٧٥٩٢٦	٧,٠٠	٣٥,٠٠
	علمي	٣٧	٢٥,٦٢١٦	٥,٦٦٣٤٩	١٥,٠٠	٣٩,٠٠
الإيثار وتقدير الآخرين	أدبي	٣٣	٢٣,٦٩٧٠	٦,٥٦٤٥١	١١,٠٠	٤٠,٠٠
	تربوي	٦٧	٢٥,٤٣٢٨	٦,٠٦٣٣٦	١٠,٠٠	٤٠,٠٠
	الدرجة الكلية	١٣٧	٢٥,٠٦٥٧	٦,٠٨٩٠٥	١٠,٠٠	٤٠,٠٠
الابداع والابتكار	علمي	٣٧	١٧,٩٤٥٩	٥,٠٢١٨٧	٨,٠٠	٢٩,٠٠
	أدبي	٣٣	١٦,٤٢٤٢	٥,٤٤٣٠٦	٦,٠٠	٣٠,٠٠
	تربوي	٦٧	١٨,١٣٤٣	٥,٣٨٧٦٨	٦,٠٠	٣٠,٠٠
الذكاء العاطفي	الدرجة الكلية	١٣٧	١٧,٦٧١٥	٥,٣١٣٨٤	٦,٠٠	٣٠,٠٠
	علمي	٣٧	٢٢,٩٧٣٠	٤,٧٥٢١١	١٤,٠٠	٣٤,٠٠
	أدبي	٣٣	٢١,٢٤٢٤	٦,٠٩٣١٨	٧,٠٠	٣٥,٠٠
	تربوي	٦٧	٢٢,٤٩٢٥	٥,٦٨١٩٠	٩,٠٠	٣٥,٠٠
	الدرجة الكلية	١٣٧	٢٢,٣٢١٢	٥,٥٤٩١٦	٧,٠٠	٣٥,٠٠
	علمي	٣٧	٢٦,٢١٦٢	٨,٩٧٥٦٩	١٣,٠٠	٤٥,٠٠
	أدبي	٣٣	٢٣,٧٥٧٦	٨,٦٤٢٣٠	٩,٠٠	٤٥,٠٠
	تربوي	٦٧	٢٦,٣١٣٤	٩,٢٩٣٥٤	٩,٠٠	٤٥,٠٠
	الدرجة الكلية	١٣٧	٢٥,٦٧١٥	٩,٠٥٤٦٦	٩,٠٠	٤٥,٠٠

الكلية					
الكلية					
الدرجة العلمية	٣٧	١٤٢,١٨٩٢	٣٤,٢٠٧٥٧	٩٣,٠٠	٢٢٠,٠٠
الدرجة الأدبية	٣٣	١٣٢,١٨١٨	٣٩,٩٩٣٣٢	٥٦,٠٠	٢٣٢,٠٠
الدرجة التربوية	٦٧	١٤٢,٩٥٥٢	٣٨,٣٢٤٩٤	٥٣,٠٠	٢٣٥,٠٠
الدرجة الكلية	١٣٧	١٤٠,١٥٣٣	٣٧,٦٧٣٦٩	٥٣,٠٠	٢٣٥,٠٠
المعارف والمعلومات	٣٧	٢٢,٥١٣٥	٥,٣٢٠٩٣	١٨,٠٠	٣٣,٠٠
الدرجة الأدبية	٣٣	٢٢,٢٤٢٤	٦,١١٨٧٧	١٨,٠٠	٣٥,٠٠
الدرجة التربوية	٦٧	٢٣,٨٨٠٦	٦,٠٨٦٥٥	١٦,٠٠	٣٥,٠٠
الدرجة الكلية	١٣٧	٢٣,١١٦٨	٥,٩٠٣٧٢	١٦,٠٠	٣٥,٠٠
الاتجاهات والسلوكيات	٣٧	٢٢,٠٢٧٠	٣,٩٤٧٤٨	١٩,٠٠	٣٠,٠٠
الدرجة الأدبية	٣٣	٢١,٨١٨٢	٤,٠٣٤٦٥	١٩,٠٠	٣٠,٠٠
الدرجة التربوية	٦٧	٢٢,٧١٦٤	٤,١١١٣٥	١٦,٠٠	٣٠,٠٠
الدرجة الكلية	١٣٧	٢٢,٣١٣٩	٤,٠٣٩٧٩	١٦,٠٠	٣٠,٠٠
التعلم الذاتي	٣٧	٢٣,٦٢١٦	٧,٩٥٩٤٥	١٧,٠٠	٣٩,٠٠
الدرجة الأدبية	٣٣	٢٣,٣٩٣٩	٨,١٦٩٨٤	١٧,٠٠	٤٠,٠٠
الدرجة التربوية	٦٧	٢٥,٩٤٠٣	٨,٧٣٣٢٢	١٧,٠٠	٤٠,٠٠
الدرجة الكلية	١٣٧	٢٤,٧٠٠٧	٨,٤٢٤٧٢	١٧,٠٠	٤٠,٠٠
المهارات المهنية	٣٧	٢٢,٠٢٧٠	٦,٠٢٥٣٥	١٧,٠٠	٣٣,٠٠
الدرجة الأدبية	٣٣	٢١,٤٢٤٢	٦,٢٨٠٠٨	١٧,٠٠	٣٥,٠٠
الدرجة التربوية	٦٧	٢٣,٣١٣٤	٦,٥٧٨٦٨	١٧,٠٠	٣٥,٠٠
الدرجة الكلية	١٣٧	٢٢,٥١٠٩	٦,٣٦٨٧٢	١٧,٠٠	٣٥,٠٠
التدريب والتعليم المستمر	٣٧	٢٠,١٣٥١	٣,٨٣٨١٣	١٧,٠٠	٢٨,٠٠
الدرجة الأدبية	٣٣	١٩,٧٢٧٣	٤,٢٨١٣٠	١٧,٠٠	٣٠,٠٠
الدرجة التربوية	٦٧	٢١,٠٢٩٩	٤,٣٧٢٦٨	١٦,٠٠	٣٠,٠٠
الدرجة الكلية	١٣٧	٢٠,٤٧٤٥	٤,٢٢٠١٩	١٦,٠٠	٣٠,٠٠
الدرجة الكلية	٣٧	١١٠,٣٢٤٣	٢٦,٥٩٠٥٧	٨٨,٠٠	١٦١,٠٠
الدرجة الأدبية	٣٣	١٠٨,٦٠٦١	٢٨,٣٧٥٧٦	٨٨,٠٠	١٧٠,٠٠
الدرجة التربوية	٦٧	١١٦,٨٨٠٦	٢٨,٩٣٠٧٠	٨٥,٠٠	١٧٠,٠٠
الدرجة الكلية	١٣٧	١١٣,١١٦٨	٢٨,٢٢٨٣٤	٨٥,٠٠	١٧٠,٠٠

جدول رقم (٢٣)

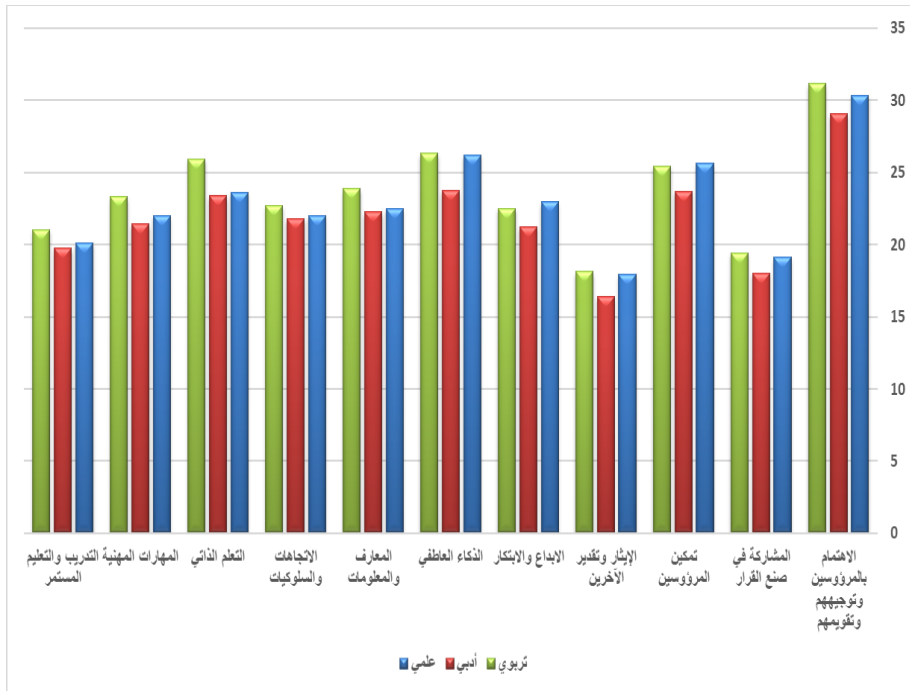
تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات أفراد عينة الدراسة علي استبيان القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس لمتغير القسم الأكاديمي (علمي - أدبي- تربوي)

مستوي الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دالة	٠,٧٧٣	٤٩,٨٥٠	٢	٩٩,٦٩٩	بين المجموعات	الاهتمام بالمرؤوسين وتوجيههم وتقويمهم
		٦٤,٤٨٩	١٣٤	٨٦٤١,٥٨٥	داخل المجموعات	
			١٣٦	٨٧٤١,٢٨٥	الكلية	
غير دالة	٠,٦٦٠	٢٢,٠٠٤	٢	٤٤,٠٠٨	بين المجموعات	المشاركة في صنع القرار
		٣٣,٣٣٦	١٣٤	٤٤٦٦,٩٨٥	داخل المجموعات	
			١٣٦	٤٥١٠,٩٩٣	الكلية	
غير دالة	١,١١٢	٤١,١٤٤	٢	٨٢,٢٨٩	بين المجموعات	تمكين المرؤوسين
		٣٧,٠١٦	١٣٤	٤٩٦٠,١٢٠	داخل المجموعات	
			١٣٦	٥٠٤٢,٤٠٩	الكلية	
غير دالة	١,٢١٦	٣٤,٢٣٨	٢	٦٨,٤٧٥	بين المجموعات	الإيثار وتقدير الآخرين
		٢٨,١٤٧	١٣٤	٣٧٧١,٧٤٤	داخل المجموعات	
			١٣٦	٣٨٤٠,٢١٩	الكلية	
غير دالة	٠,٩١٠	٢٨,٠٤٤	٢	٥٦,٠٨٩	بين المجموعات	الابداع والابتكار
		٣٠,٨٣٤	١٣٤	٤١٣١,٧٨٠	داخل المجموعات	
			١٣٦	٤١٨٧,٨٦٩	الكلية	
غير دالة	٠,٩٧٢	٧٩,٧٣٥	٢	١٥٩,٤٧٠	بين المجموعات	الذكاء العاطفي
		٨٢,٠٢١	١٣٤	١٠٩٩٠,٧٤٩	داخل المجموعات	
			١٣٦	١١١٥٠,٢١٩	الكلية	
غير دالة	٠,٩٧٨	١٣٨٨,١٦٥	٢	٢٧٧٦,٣٣١	بين المجموعات	الدرجة الكلية

		١٤١٩,٧٧٢	١٣٤	١٩٠.٢٤٩,٤٥٠	داخل المجموعات	للقيادة الخادمة
			١٣٦	١٩٣٠.٢٥,٧٨١	الكلية	
غير دالة	١,١١٨	٣٨,٨٩١	٢	٧٧,٧٨٣	بين المجموعات	المعارف والمعلومات
		٣٤,٧٩٤	١٣٤	٤٦٦٢,٣٤٩	داخل المجموعات	
			١٣٦	٤٧٤٠,١٣١	الكلية	
غير دالة	٠,٦٧١	١١,٠٠٥	٢	٢٢,٠١٠	بين المجموعات	الاتجاهات والسلوكيات
		١٦,٣٩٩	١٣٤	٢١٩٧,٤٩٤	داخل المجموعات	
			١٣٦	٢٢١٩,٥٠٤	الكلية	
غير دالة	١,٤٣٥	١٠١,١٩٤	٢	٢٠٢,٣٨٧	بين المجموعات	التعلم الذاتي
		٧٠,٥٢٥	١٣٤	٩٤٥٠,٣٤٣	داخل المجموعات	
			١٣٦	٩٦٥٢,٧٣٠	الكلية	
غير دالة	١,١٢١	٤٥,٣٩١	٢	٩٠,٧٨٢	بين المجموعات	المهارات المهنية
		٤٠,٤٨٨	١٣٤	٥٤٢٥,٤٥١	داخل المجموعات	
			١٣٦	٥٥١٦,٢٣٤	الكلية	
غير دالة	١,٢٢١	٢١,٦٧٥	٢	٤٣,٣٥١	بين المجموعات	التدريب والتعليم المستمر
		١٧,٧٥٢	١٣٤	٢٣٧٨,٨١٠	داخل المجموعات	
			١٣٦	٢٤٢٢,١٦١	الكلية	
غير دالة	١,٢٠١	٩٥٤,٥٥٠	٢	١٩٠٩,١٠٠	بين المجموعات	الدرجة الكلية للتنمية المهنية
		٧٩٤,٤٨٥	١٣٤	١٠.٦٤٦١,٠٣٢	داخل المجموعات	
			١٣٦	١٠.٨٣٧٠,١٣١	الكلية	

يتضح من الجدول السابق عدم وجود أثر دال لمتغير القسم الأكاديمي علي تباين درجات أفراد العينة في الأبعاد والدرجة الكلية للمحور الأول: القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وتتفق هذه النتيجة مع (دراسة عربانو وعبد المعطي، ٢٠٢٣، ص ٤٠٠-٤٠٠)

٤٠١) في عدم وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير التخصص الأكاديمي سواء كانت علوم إنسانية أو طبيعية، وتختلف مع دراسة (علي والقرني، ٢٠١٧، ص ٥٩) حيث أكدت على وجود فروق دالة إحصائية لصالح تخصص العلوم الإنسانية، ويعزى ذلك إلى أن ضعف ممارسة القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية؛ حيث لم يختلف بتغير التخصص، وإنما يدل على اتفاق بين غالبية أفراد عينة الدراسة، وكذلك بالنسبة لمحور التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين، وتتفق هذه النتيجة مع (دراسة محمد وعربان، ٢٠٢٣، ص ٥٨٤)؛ حيث أكدت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للتخصص الأكاديمي، ويوضح الشكل البياني التالي الفروق بين درجات أفراد العينة وفقاً للقسم الأكاديمي على أبعاد استبيان القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية لدى المعيين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس.



شكل رقم (١٠) الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً لمتغير القسم الأكاديمي (علمي - أدبي- تربوي) على استبيان القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتنمية المهنية لدى المعيين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس

٣- ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

تبين من نتائج الدراسة الميدانية المطبقة على عينة من المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس، للوقوف على آرائهم نحو درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وكذلك مستوى التنمية المهنية لديهم، وصولاً إلى طبيعة العلاقة بين المتغيرين، ما يلي:

✓ جاءت درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة عين شمس ضعيفة ومتوسطة؛ حيث كانت درجة التحقق في بعد الاهتمام بالمرؤوسين وتوجيههم وتقويمهم متوسطة، وبعد المشاركة في صنع القرار ضعيفة، وبعد تمكين المرؤوسين متوسطة، وبعد الإيثار وتقدير الآخرين ما بين ضعيفة ومتوسطة، وبعد الإبداع والابتكار متوسطة، وأخيراً بعد الذكاء الانفعالي ضعيفة.

✓ جاءت درجة تحقق التنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس ضعيفة ومتوسطة؛ حيث كانت درجة التحقق لبعده المعارف والمعلومات ضعيفة ومتوسطة، وبعد الاتجاهات والسلوكيات متوسطة، وبعد التعلم الذاتي ضعيفة، وبعد المهارات المهنية ضعيفة، وأخيراً بعد التدريب والتعليم المستمر متوسطة.

✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوي ٠,٠١ بين درجات أفراد عينة الدراسة لكل الأبعاد والدرجة الكلية لمحور القيادة الخادمة وكل الأبعاد والدرجة الكلية لمحور التنمية المهنية.

✓ عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً للنوع (ذكور - إناث) في كل الأبعاد والدرجة الكلية على المحور الأول: القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً للنوع (ذكور - إناث) في كل الأبعاد والدرجة الكلية على المحور الثاني: التنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس باستثناء بعد المعارف والمعلومات فكانت هناك فروق دالة عند مستوي دلالة ٠,٠٥ في اتجاه الذكور.

✓ عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً للدرجة الوظيفية (معيد - مدرس مساعد) في كل الأبعاد والدرجة الكلية على المحور الأول: القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين

متوسطات درجات أفراد العينة وفقا للدرجة الوظيفية (معيد - مدرس مساعد) في كل الأبعاد والدرجة الكلية على المحور الثاني: التنمية المهنية لدى المعيد والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس.

✓ عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقا للحالة الاجتماعية (أعزب - متزوج) في كل الأبعاد والدرجة الكلية على المحور الأول القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والمحرك الثاني: التنمية المهنية لدى المعيد والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس.

✓ عدم وجود أثر دال لمتغير سنوات الخبرة علي تباين درجات أفراد العينة في الأبعاد والدرجة الكلية لمحور القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة في كل الأبعاد والدرجة الكلية على المحور الثاني: التنمية المهنية لدى المعيد والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس.

✓ عدم وجود أثر دال لمتغير القسم الأكاديمي علي تباين درجات أفراد العينة في الأبعاد والدرجة الكلية للمحرك الأول: القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقا للقسم الأكاديمي في كل الأبعاد والدرجة الكلية على المحور الثاني: التنمية المهنية لدى المعيد والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس.

القسم الخامس

إجراءات مقترحة لتنفيذ القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في تحقيق التنمية

المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس

في ضوء الإطار النظري للبحث، وكذلك نتائج الدراسة الميدانية، يمكن التوصل لبعض الإجراءات المقترحة التي قد تُسهم في تدعيم القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية، ومن ثم التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس، وذلك على النحو التالي:

١- تدعيم الممارسات المرتبطة باهتمام الرؤوسين وتوجيههم وتقويمهم لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة عين شمس في تحقيق التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين، من خلال ما يلي:

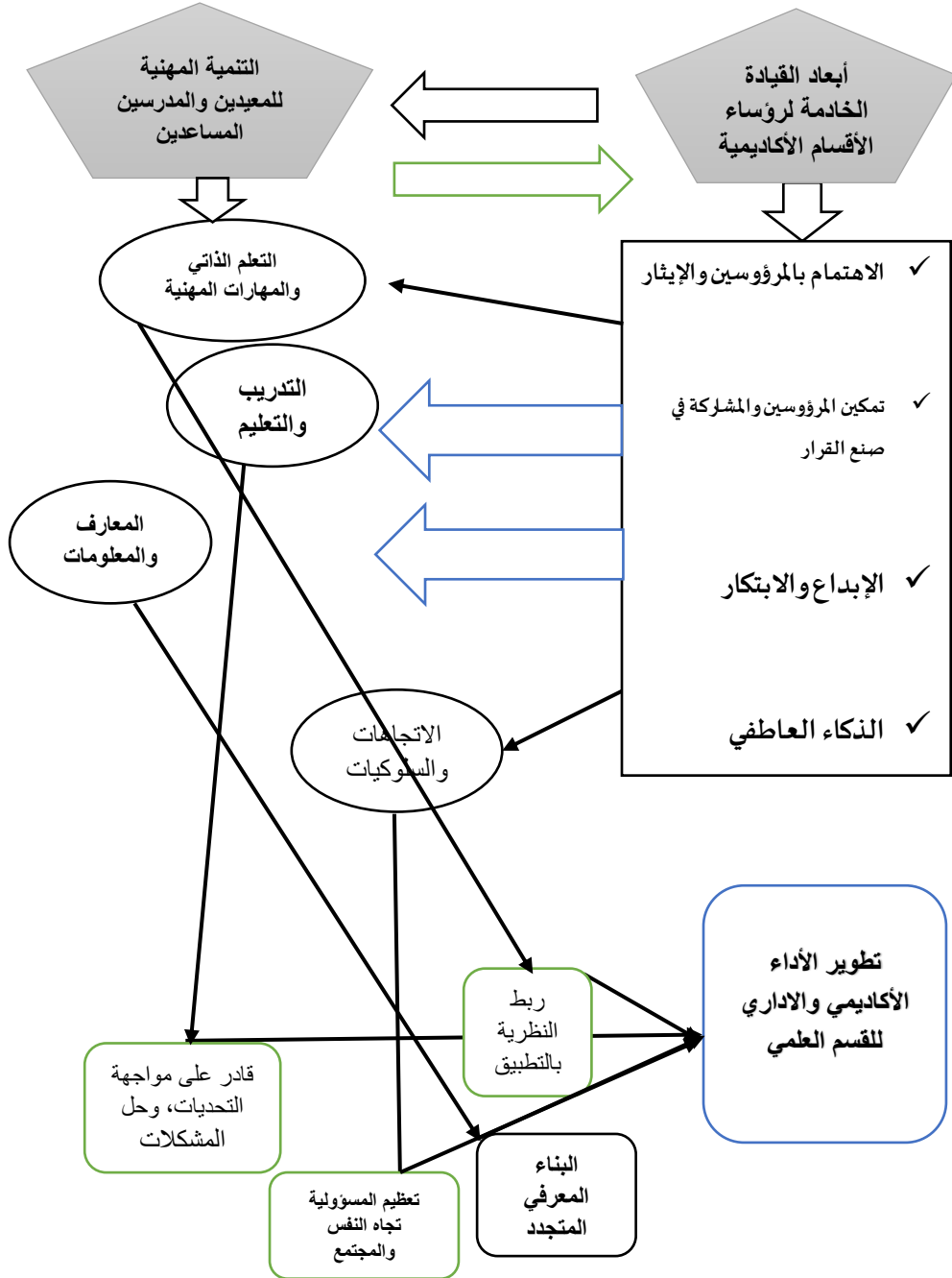
- تخطيط مركز التدريب والتطوير بجامعة عين شمس لدورات تدريبية منوطه بالقيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتدريب على إجراءات متابعة الرؤوسين وتقويم أدائهم.
- إرساء جامعة عين شمس قائمة بمعايير قيادية فضلاً عن المعايير الأكاديمية لرؤساء الأقسام، ورفع الأداء المهني لهم من خلال التخطيط لبرامج تدريبية تخدم الأهداف الذاتية والمؤسسية معاً، وتضمن مواصفات قيادية لشغل منصب رئيس القسم، من خلال إدخال تعديلات على قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية.
- عقد رؤساء الأقسام الأكاديمية لقاءات مفتوحة دون أي حواجز بينهم وبين المعيدين والمدرسين المساعدين، لتلبية احتياجاتهم المهنية والأكاديمية.
- وضع رؤساء الأقسام الأكاديمية خطة زمنية لتقييم المعيدين والمدرسين المساعدين للتحقق من مدى تحقيق أهدافهم المهنية بكفاءة وفاعلية.
- تقديم رؤساء الأقسام الأكاديمية حوافز مادية ومعنوية للمعيدين والمدرسين المساعدين وفقاً للتطور المهني؛ مما يسهم في تحقيق التنمية المهنية بفاعلية.
- تشجيع رؤساء الأقسام الأكاديمية للمعيدين والمدرسين المساعدين عند تحقيقهم نتائج إيجابية في أعمالهم، وذلك من خلال منحهم مكافآت مادية وشهادات تقدير.

- تشجيع رؤساء الأقسام الأكاديمية للمعيدين والمدرسين المساعدين نحو التعلم الذاتي، لإدراكهم بأهميته لمسايرة التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة.
- مشاركة رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحديد نقاط الضعف والقوة لدى المعيين والمدرسين المساعدين، من خلال المتابعة الدورية لهم، وملاحظة أدائهم بشكل مستمر.
- تأكيد رؤساء الأقسام الأكاديمية على متابعة أعمال المعيين والمدرسين المساعدين سواء كانت بحثية أو إدارية أو مجتمعية أو تعليمية، من خلال كتابة تقارير تفيد بالمهام التي تم تحقيقها.
- بناء برامج تدريبية للمعيدين والمدرسين المساعدين، من خلال دراسة الاحتياجات اللازمة للنمو المهني للهيئة المعاونة.
- مساعدة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمعيدين والمدرسين المساعدين في الحصول على أحدث المراجع والكتب في مجال تخصصهم، من خلال زيادة الدعم المادي الموجه سنويًا نحو شراء الكتب المتخصصة.
- تقديم كل سبل الدعم المهني للمعيدين والمدرسين المساعدين، من خلال إتاحة برامج تدريبية داخل القسم العلمي.
- تقييم البرامج التدريبية التي تُعد للمعيدين والمدرسين المساعدين، من خلال بناء استمارة التقييم البعدي داخل الأقسام الأكاديمية.
- ضمان الربط بين الدورات التدريبية المقدمة للمعيدين والمدرسين المساعدين والمجالات البحثية للقسم لضمان النمو الأكاديمي والبحثي لديهم.
- تخطيط برامج التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين، من خلال تحقيق التكامل بين احتياجات الجامعة والكلية والأقسام الأكاديمية.
- توجيه رؤساء الأقسام الأكاديمية للمعيدين والمدرسين المساعدين في التدريس، من خلال استبانة موجهة للطلاب ترصد واقع أداء الهيئة المعاونة وأهم الملاحظات.....إلخ.
- سعي رؤساء الأقسام الأكاديمية في رفع المستوى المهني للمعيدين والمدرسين المساعدين، من خلال وضع خطة سنوية لحضور المؤتمرات العلمية وورش العمل والندوات ذات الصلة بمجال التخصص.

- حصر الاحتياجات التدريبية للمعيدين والمدرسين المساعدين، وذلك للمساهمة في التنمية المهنية.
- تنظيم لقاءات ومؤتمرات علمية لدعم التعلم الذاتي لدى المعيين والمدرسين المساعدين.
- ٢- تدعيم الممارسات المرتبطة بالمشاركة في صنع القرار لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة عين شمس في تحقيق التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين، من خلال ما يلي:
- تصميم قاعدة بيانات داخل القسم وإتاحتها للمعيدين والمدرسين المساعدين لمساعدتهم في حل القضايا التي تواجههم.
- تنفيذ ورش عمل داخل القسم منوطة بتدريب المعيين والمدرسين المساعدين على كيفية المشاركة في صنع القرار، واكتساب مهارة الوصول للبدائل والموازنة بينهم.
- تدعيم العمل الجماعي ودوره في تكوين مجتمع تعلم مهني؛ مما يسهم في تحقيق التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين داخل الأقسام الأكاديمية.
- تشجيع رؤساء الأقسام الأكاديمية للمعيدين والمدرسين المساعدين المشاركة في صنع القرار، من خلال دعم فرق العمل المشكلة لذلك.
- ٣- تدعيم الممارسات المرتبطة بتمكين الرؤوسين لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة عين شمس في تحقيق التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين، من خلال ما يلي:
- حرص رؤساء الأقسام الأكاديمية على تكوين صف ثان للقيادات من المعيين والمدرسين المساعدين، من خلال استعمال مبدأ تفويض السلطات.
- تقليل رؤساء الأقسام الأكاديمية من ممارسة المركزية في الإدارة، ودعم تفويض السلطات للمعيدين والمدرسين المساعدين؛ مما يساعد على دعم التنمية القيادية للمعيدين والمدرسين المساعدين.
- تعزيز رؤساء الأقسام الأكاديمية الثقة في المعيين والمدرسين المساعدين؛ مما يسهم في التنمية المهنية، ويساعد على تكوين بيئة عمل محفزة للنجاح والتطور المهني.
- تشكيل فرق الإدارة الذاتية ودعمها، مما يساعد المعيين والمدرسين المساعدين على التطور الذاتي.

- توفير الأدوات التكنولوجية والبنى المادية لمساعدة المعيدین والمدرسين المساعدين على اتخاذ القرار بكفاءة وفعالية؛ مما يساعد على زيادة إنتاجيتهم.
- تقديم رؤساء الأقسام الأكاديمية تغذية راجعة للمعیدین والمدرسين المساعدين؛ لتصحيح المسار عند ارتكاب أي أخطاء؛ مما يحقق الرضا الوظيفي، ومن ثم تنعكس على أدائهم المهني.
- ٤- تدعيم ممارسات الإيثار وتقدير الآخرين لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة عين شمس في تحقيق التنمية المهنية للمعیدین والمدرسين المساعدين، من خلال ما يلي:
- تدعيم رؤساء الأقسام الأكاديمية مصالح المعیدین والمدرسين المساعدين، من خلال الترفع عن المصالح الذاتية مقابل خدمة الآخرين.
- تلبية رؤساء الأقسام الأكاديمية لاحتياجات المعیدین والمدرسين المساعدين، من خلال خطة موضوعة لترتيب أولوياتهم بما تقتضيه المصلحة الخاصة والعامة.
- تحقيق الرضا الوظيفي للمعیدین والمدرسين المساعدين، من خلال تقديرهم ذاتيًا، ومساعدتهم في اجتياز المشكلات.
- مساعدة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمعیدین والمدرسين المساعدين في تحويل أبحاثهم النظرية إلى مشاريع تطبيقية، من خلال التسويق لها، وتقديم الدعم اللازم.
- ٥- تدعيم ممارسات الإبداع والابتكار لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة عين شمس في تحقيق التنمية المهنية للمعیدین والمدرسين المساعدين، من خلال ما يلي:
- تعزيز رؤساء الأقسام الأكاديمية للأفكار المبتكرة التي يطرحها المعیدون والمدرسون المساعدون، من خلال إنشاء صندوق يتضمن الأفكار المتميزة تحت إشراف لجنة علمية.
- تدعيم رؤساء الأقسام الأكاديمية للأفكار المبتكرة التي يطرحها المعیدون والمدرسون المساعدون والتي تُسهم في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، من خلال تحويلها لمشاريع بحثية والمساعدة الإدارية والفنية والمالية لتنفيذها.
- سعي رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحقيق التنمية المهنية للمعیدین والمدرسين المساعدين، من خلال عقد سيمينار نوعي للهيئة المعاونة ل طرح الاتجاهات المعاصرة في مجال تخصصهم.

- تدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية للمعيدين والمدرسين المساعدين في كيفية توظيف المعارف والمعلومات لبناء فكري جديد؛ مما يسهم في حل المشكلات المعقدة.
 - تدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية للمعيدين والمدرسين المساعدين في كيفية توظيف المعارف والتطبيقات لخدمة المجتمع المحيط.
 - ٦- تدعيم ممارسات الذكاء العاطفي لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة عين شمس في تحقيق التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين، من خلال ما يلي:
 - تقدير رؤساء الأقسام الأكاديمية لأهمية مشاعر المعيين والمدرسين المساعدين، من خلال لقاءات فردية وأخرى جماعية تتم بشكل منتظم، لأثر ذلك في التنمية المهنية لهم.
 - توزيع رؤساء الأقسام الأكاديمية المهام على المعيين والمدرسين المساعدين بشكل يحقق العدالة التنظيمية، لما لذلك من أثر كبير في الرغبة في العمل والتنمية المهنية.
 - إدراك رؤساء الأقسام الأكاديمية لخفض المشاعر السلبية التي قد تحدث للمعيدين والمدرسين المساعدين، من خلال دعم العلاقات الانسانية.
 - التخفيف من الضغوط الإدارية للمعيدين والمدرسين المساعدين، للارتقاء بأدائهم البحثي والأكاديمي.
 - مراعاة رؤساء الأقسام الأكاديمية للجوانب النفسية والاجتماعية للمعيدين والمدرسين المساعدين، وتوطيد العلاقات الانسانية، لما لها من دور فعال في تحقيق التنمية المهنية لهم.
 - مشاركة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمعيدين والمدرسين المساعدين في الحفلات الترفيهية، ودعم العلاقات الاجتماعية، لما لها من دور كبير في التنمية المهنية وتحقيق الرضا الوظيفي.
 - إرساء رؤساء الأقسام الأكاديمية لميثاق أخلاق يكون بمثابة دستور للعمل والاسترشاد به.
- فيما يلي شكل مقترح يبين تفعيل القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في تحقيق التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس، بما يحقق تطوير الأداء الإداري والأكاديمي للأقسام العلمية.



شكل رقم (١١) مقترح يبين تفعيل القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في تحقيق التنمية المهنية للمعدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس (إعداد الباحث)

يتضح من الشكل السابق أهمية تأثير أبعاد القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في تحقيق التنمية المهنية للمعيدين والمدرسين المساعدين؛ حيث يساعد بعد الإبداع والابتكار على تحفيز أعضاء الهيئة المعاونة على البحث عن الجديد في مجال تخصصه، فضلاً عن توظيف المعلومات والمعارف في حل المشكلات بطريقة مبتكرة، كما أن بعد الذكاء العاطفي الذي يمارسه رؤساء الأقسام يعمل على تكوين اتجاهات إيجابية للهيئة المعاونة تجاه عمله ومؤسسته، بالإضافة إلى أن بعد تمكين المرؤوسين والمشاركة في صنع القرار يساعد الهيئة المعاونة على استعمال أسلوب حل المشكلات في القضايا المختلفة، وتوجيههم نحو المزيد من التدريب والتعلم ذاتياً، واستخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات، كما أن بعد الاهتمام بالمرؤوسين وإيثارهم يدعم أعضاء الهيئة المعاونة إيجابياً ويساعدهم على بذل المزيد من الجهود للارتقاء مهنيًا وتحسين أدائهم، ومن ثم ينعكس كل ذلك على تطوير الأداء الأكاديمي والإداري والمهني للقسم العلمي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، إبراهيم أحمد. (٢٠١٩). "القيادة الخادمة لشيخ المعهد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بالمعاهد الثانوية الأزهرية"، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، العدد ١١١، ص ص ٢٥٩-٢٩٢.
- أبو الغنم، علا عادل، والحمادين، خالد محمد. (٢٠١٩). "القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين". *رسالة ماجستير غير منشورة*، مقدمة إلى كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو علوش، يوسف محمد. (٢٠٢٠). "دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في لواء بني كنانة". *مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة*، مجلد ٤، ١٩٤، ص ص ٥٥-٧٦.
- إمام، إيهاب. (٢٠٠٨). "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء وظائف الجامعة". العدد ٨، *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، ص ص ٢-٤٦.
- بدوي، محمود فوزي. (٢٠١٨). "أخلاق الرعاية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية: دراسة ميدانية". *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس*، مج ٤٢، ع ١، ص ص ١٤-١٩٦.
- تيسير، حلا محمود. (٢٠١٠). "مستوى التنمية المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة النجاح الوطنية من وجهة نظرهم". *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة النجاح، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة التربوية.
- الجارية، هاني عبد المعطي، وعربانو، محمد عبد الحميد. (٢٠٢٣). "واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الخادمة". *مجلة كلية التربية جامعة عين شمس*، العدد ٤٧، الجزء الرابع، ص ص ٣٤٧-٤٣٠.
- جرجس، نبيل سعد، وشحاته، عبد الباسط محمد، وعبد الرحمن، ياسر رفعت. (٢٠٢٠). "تصور مقترح لمتطلبات التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر". *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج*، ع ٢، ٢٠٢٠، ص ص ١-٨٠.
- جمهورية مصر العربية- وزارة التعليم العالي. (٢٠٠٦). *قانون تنظيم الجامعات ولوائحه التنفيذية*. القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

جوهر، يوسف عبد المعطي. (٢٠٠٥). " إدارة التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية". من بحوث المؤتمر العلمي السادس : التنمية المهنية المستدامة للمعلم العربي، كلية التربية، جامعة الفيوم، ص ٩١-١٠٩.

حليبي، منال جهاد. (٢٠١٦). "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر المعلمين ومساعدى المديرين" رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لكلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية.
حماد، رشاد حماد، والعكر، محمد عاطف. (٢٠٢٠). دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على جامعة الأقصى في قطاع غزة. مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد ٨، العدد ١٣، ص ٣٣٩-٣٦٣.

خليل، عبد العاطي محمود، وأحمد، محمود فوزي، وفتحي، أسماء. (٢٠٢٢). "القيادة الخادمة مدخل لتطوير أداء معلمي المدارس الرسمية للغات بمحافظة القاهرة". مجلة كلية التربية جامعة المنوفية، مجلد ٣٧، عدد خاص، ص ٦٠-١٠٢.

رشدان، علي مريشيد . (٢٠١٧). " التعلم الذاتى وعلاقتة بالتنمية المهنية لمعلمى التربية الإسلامية". مجلة القراءة والمعرفة، ١٨٦٤، ٢٠١٧، ص ١٠٥-١٣٢..
سليمان، عبد الرحمن سيد. (٢٠١٤). مناهج البحث، القاهرة، عالم الكتب.

السهيلى، نوره بقال. (٢٠٢١). " تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفر الباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠". مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد الخامس والأربعون، الجزء الأول، ص ٣٥١-٤٠٤.
شحاته، حسن، والنجار ، زينب. (٢٠١١). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.

شحاته، عبد الباسط محمد. (٢٠١٧). "تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم: جامعة سوهاج نموذجاً". ج ٤٩، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، يوليو ٢٠١٧، ص ٥٦٧ - ٧٣٧.

الشمري، راضي بن تركي. (٢٠١٧). "واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة". مجلة العلوم التربوية والنفسية- المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد الثامن - المجلد الثالث، ٢٠١٧، ص ١-١٩.

صالح، أمل عبد الوهاب. (٢٠٢١). "درجة ممارسة القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالتعلم المهني لفريق العمل من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم العام في دولة الكويت". مجلة العلوم التربوية، جامعة قطر، العدد ١٨، ص ص ١٨٢-٢١٢.

عبد الرحيم، محمد عباس وعربانو، محمد عبد الحميد. (٢٠٢٣). "تحسين مستوى التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية". مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد ٢٠٠، ص ص ٥٤٨-٦١٣.

عبد الفتاح، محمد زين العابدين، وأبو سيف، محمود سيد. (٢٠١٦). "دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين"، مجلة العلوم التربوية، المجلد ١، الجزء السادس، ص ص ٢٦٣-٣١٠.

عبيد، ناهد عبد المنعم. (٢٠٢١). "ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحوكمة في جامعة جنوب الوادي". مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، العدد ٤٦، ص ص ٧٠-١١٥.

عتريس، محمد عيد. (٢٠٢٢). "الرشاقة القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الزقازيق: دراسة ميدانية". دراسات تربوية ونفسية - جامعة الزقازيق، ع ١١٥، ص ص ١٩-١٨١.

عثمان، منى شعبان. (٢٠١٩). "القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية: دراسة حالة بجامعة الفيوم". مجلة الإدارة التربوية، السنة السادسة، العدد الثالث والعشرون، أغسطس ٢٠١٩، ص ص ٢٩٥-٣٦٧.

عدوس، فاطمة محمد. (٢٠٢٢). "درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعة الأردنية للقيادة الخادمة وعلاقتها بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الادارية". المجلة التربوية الأردنية، المجلد ٧، العدد ٣، ص ص ١٥٧-١٧٨.

علي، محمد مسلم، والقرني، عبد الله عالي. (٢٠١٧). "القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد ٦، العدد ١١، ص ص ٤٥-٦٢.

عمر، إيمان محمد، وعبد اللاه، عبد التواب، وعبد المعطي، أحمد حسين. (٢٠١٨). "تصور مقترح لتطوير برامج التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس". جمعية الثقافة من أجل التنمية، ص ١٨، ع ١٢، ص ص ٢٠٧-٢٣٦.

العودة، إبراهيم بن سليمان. (٢٠١٨). "تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة". المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد ٧، العدد ١٠، ص ص ١-٢٦.

غالي، محمد أحمد . (٢٠١٥). " القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي : دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ٢٠١٥.

فايد، عبد الستار محروس، وأمين، رشا عويس. (٢٠١٩). " تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي". المجلة التربوية- جامعة الفيوم، العدد الثاني والستون، يونيه ٢٠١٩، ص ص ١٨٥-٢٤١.

فتحي، شاكر محمد . (٢٠١٠). "الارتقاء بالهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي: صيغ التنمية المهنية نموذج". من بحوث المؤتمر العلمي الثامن عشر، بعنوان اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي، المنعقد في كلية التربية- جامعة بني سويف، ص ص ٢٩٩-٣١١.

فتحي، شاكر محمد، الشخبي، علي السيد، الدغدي، أحمد رفعت والسيد، ريهام علي. (٢٠١٩). معجم مصطلحات التربية على قيم الديمقراطية والمواطنة وحقوق الإنسان، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

فريق عمل تطوير التنمية المهنية المستدامة.(٢٠٠٢). الاطار العام لسياسة التنمية المهنية المستدامة. الأردن، وزارة التربية والتعليم.

كفافي، إيمان مصطفى. (٢٠١٧). "تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر: دراسة تحليلية". مجلة الإدارة التربوية، س ٤، ع ١٢، ص ص ٣٣٧-٤٠٠.

متعب، حامد كاظم .(٢٠١٥). " القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية". مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ١٧، ص ص ٨-٩.

محسن، محمد محمد .(٢٠١١). "مقياس التنمية المهنية : للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية". مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، ع ٣٠، ج ٦، ص ص ٢٨٠١-٢٨٢٥.

مسيل، محمود عطا، ونافع، عبد المنعم . (٢٠٠٦). "نظام تقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الجامعات الأخرى، مجلة التربية، السنة التاسعة، العدد ١٨، ص ص ١٥-١٦٨.

مصطفى، أحمد محمد. (٢٠٢٠). "أثر تطبيق القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل على التهكم التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد ٥٧، العدد الثالث، ص ١٢٧-١٧٢.

المطيري، محمد الحميدي، ونصار، سامي محمد، وأبو زيد، وفاء أحمد. (٢٠١٨). "أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس: رؤية مقترحة لجامعة الكويت". مجلة القراءة والمعرفة، العدد ٢٠٢، ٢٠١٨، ص ١٢٣-١٣٩.

معوض، فاطمة عبد المنعم. (٢٠١٧). "القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الاعدادية". مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، المجلد ١٤، العدد ٧٩، ص ١٧٨-٢٢٧.

المليجي، رضا. (٢٠١٠). "التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء احتياجاتهم التدريبية"، المركز العربي للتنمية، من بحوث المؤتمر العلمي بعنوان مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة: تجارب ومعايير ورؤى، ص ١٠٩٧-١٢٠٠.

نتائج المقابلة الاستطلاعية بتاريخ ٢٠/٤/٢٠٢٢: وهي نوع من المقابلة تتسم بالمرونة مع الفئة الموجه لها الأسئلة حول مشكلة البحث؛ حيث تعتمد على جمع المعلومات والتي تعقد بشكل كبير في تحديد المشكلة البحثية، كما تعتمد-أيضاً- على فهم الباحث للموضوع وإدراكه لأبعاده.

نور، سعاد عبد الكريم. (٢٠٢٣). "واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت". مجلة الدراسات والبحوث التربوية، المجلد ٣، العدد ٧، ص ٣٥٧-٣٩٢.

هلال، ناجي عبد الوهاب، وكمال، حنان البديري. (٢٠١٨). "الأداء المهني للمعلمين وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى مديري التعليم العام: دراسة ميدانية". دراسات تربوية واجتماعية، مج ٢٤، ع ٤، ص ٨١٧-٩٤٢.

الوحش، هالة مختار. (٢٠٢٣). "متطلبات التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بجامعة بيشة من وجهة نظرهم". مجلة الدراسات التربوية والانسانية، كلية التربية جامعة دمنهور، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع، ص ١٩٨-٢٤٤.

ياسر، حيدر عبد الحاكم. (٢٠١٨). " القيادة الخادمة وعلاقتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية". بحث مقدم إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ص ٤.

- اليامي، رحمة حمد، والدوعان، حامد محمد . (٢٠٢١). " أثر التشارك المعرفي في تحقيق التنمية المهنية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران". *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، مج ١٠، عدد ٢، ص ٣٤١-٣٦٥.
- يسن، مصطفى محمد .(٢٠٢١). "القيادة الخادمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية على شركة مصر القابضة للتأمين"، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، العدد الثالث، ص ص ١٢٩٤ - ١٣٧٢.
- يوسف، محمد سعد، وعبد المالك، حسن، وعبد الحكم، حشمت. (٢٠٢١). "واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ومقترحات تطويرها". *مجلة التربية جامعة الأزهر*، العدد ١٩٠، ج ٣، ٢٠٢١، ص ص ٤٠٠-٤٣٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. (2021). "Servant leadership and Academics Outcomes in Higher Education: the Role of Job Satisfaction", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 29, No. 3, pp.562-584, DOI:10.1108/IJOA-11-2019-1923.
- Academic Department Head Job Description Template*, Available on the World Wide Web: <https://www.manatal.com/job-description/academic-department-head-job-description>, Accessed at 20/6/2023.
- Academic Department Head Job Description Template*, Available on the World Wide Web: <https://www.manatal.com/job-description/academic-department-head-job-description>, Accessed at 20/6/2023.
- Agusta, N. and Azmy, A. (2023). "Servant Leadership and Career Development: Supporting Employee Growth", *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, Vol. 10, No. 12, pp. 350-360, DOI:10.18415/ijmmu.v10i12.5320.
- Ali, S. & Shafeeq, N. (2021). " Professional Development of Teachers at Higher Education Level - Issues and Challenges", *International Journal Multidisciplinary of Educational Research*, Vol.10, ISSUE:7(9), July: 2021, pp.67-72, DOI: <http://ijmer.in.doi./2021/10.07.186>.
- Apogee, F. (2023). *Developing Personal and Professional Skills*, Aviliable on the World Wide Web, https://www.academia.edu/6443111/Developing_Personal_and_Professional_Skills, Accessed at 20/6/2023.

- Arab League Educational, Culture and Scientific Organization. (2020). *The Unified Dictionary of Educational Governance Terms*, Rabat, Series of Unified Dictionaries.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), pp. 300-326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>.
- Barsons, D., Hill, I., Hollan, J., Willis, D. (2012). *Impact of Teaching Development Programmes in Higher Education*, UK: The Higher Education Academy.
- Bilal, A., Siddiquei, A., Asadullah, M.A., Awan, H.M. & Asmi, F. (2021). "Servant leadership: A New Perspective to Explore Project Leadership and Team Effectiveness", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 29 No. 3, pp. 699-715. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2019-1975>
- Bill Flint, Jr. & Grayce, M. (2023). "Servant leadership: History, A conceptual Model, Multicultural Fit, and The Servant Leadership Solution for Continuous Improvement" in Anthony H. Normore & Nancy Erbe (Editors), *Collective Efficacy: Interdisciplinary Perspectives on International Leadership*, Vol.20, Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Birgisdóttir, B.D., Gunnarsdóttir, S. & Candi, M. (2024), "Exploring Relationships Among Servant Leadership, Role Clarity and Creative Self-Efficacy", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.pp1-26, <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2022-0555>
- Bolitho, R. (2018). " The Dimensions of Continuing Professional Development", *Fortell*, Issue No.37, July, pp. 7-19.
- Chu, S., Reynolds, R., Notari, M., Taveres, N. (2016). "21st Century Skills Development through Inquiry Based Learning From Theory to Practice In Lee, C, (Editor), *Teachers' Professional Development*, New York : Springer Science, 2016.
- Coetzer, M. (2018)."A Conceptual Framework to Operationalise Servant Leadership Within an Organization", in Dirk van Dierendonck & Kathleen Patterson (Editors), *Practicing Servant Leadership Developments in Implementation* , USA: Palgrave Macmillan, 2018.
- Continuing Professional Development*, Available On The World Wide Web: <https://www.encyclopedia.com/caregiving/dictionaries-thesauruses-pictures-and-press-releases/continuing-professional-development>, Accessed at 20/6/2023.

- Crowther, S. (2018). *Biblical Servant Leadership An Exploration of Leadership for the Contemporary Context*, USA: Palgrave Macmillan.
- Dennis, R. & Bocarnea, M. (2005). " Development of the Servant Leadership Assessment Instrument", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 8, 2005, 600-615, DOI:10.1108/01437730510633692.
- Dennis, R., Norheim, L., & Mihai Bocarnea . (2010). "Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument", in Dirk van Dierendonck and Kathleen Patterso (Editors), *Servant Leadership Developments in Theory and Research*, USA: Palgrave Macmillan, 2010.
- Department Chairperson*, available on the world wide web, <https://www.encyclopedia.com/education/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/department-chairperson>, Accessed at 20/6/2023.
- Department Chairperson*, Op.Cit., available on the world wide web, <https://www.encyclopedia.com/education/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/department-chairperson>, Accessed at 20/6/2023.
- Dierendonck , D. (2018). "Building a People-Oriented and Servant-Led Organization", in Dirk van Dierendonck & Kathleen Patterson (Editors), *Practicing Servant Leadership Developments in Implementation*, USA: Palgrave Macmillan.
- DuĠa, N. & Rafaila, E. (2014). "Importance of the Lifelong Learning for Professional Development of University Teachers - Needs and Practical Implications", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 127, 2014, pp.801-806, doi: 10.1016/j.sbspro.2014.03.358.
- Dutta, S. & Khatri, P. (2017). "Servant leadership and Positive Organizational Behavior: the Road Ahead to Reduce Employees "Turnover Intentions, *Emerald Publishing Limited*, Vol. 25, No. 1, pp.60-82, doi.org/10.1108/OTH-06-2016-0029.
- Earley, P. & Bubb, S. (2004). "Learning People – Learning Schools", in *Leading and Managing Continuing Professional Development: Developing People, Developing Schools*, USA: SAGE Publications Ltd.
- Ellis, V. (2018). "Professional Development of Teachers" In Bruce B. Frey (Editor), *The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation*, USA: SAGE Publications, Inc,2018.
- Englis, F. (2006). "Professional Development" In *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration*, USA: SAGE Publications, 2006.
- Erkutlua, H. & Chafra, J. (2015). " The Effects of Empowerment Role Identity and Creative Role Identity on Servant Leadership and Employees'

- Innovation Implementation Behavior", *3rd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 181, pp.3-11, DOI:10.1016/j.sbspro.2015.04.860.
- Eva, N. & Madison, K. (2023). "Servant Leadership", In George R. Goethals, Scott T Allison and Georgia J. Sorenson (Editors), *The SAGE Encyclopedia of Leadership Studies*, USA: SAGE Publications Inc.
- Franco, M. & Antunes, A. (2020). "Understanding Servant Leadership Dimensions: Theoretical and Empirical Extensions in the Portuguese Context", *Nankai Business Review International*, Vol. 11 No. 3, pp. 345-369. <https://doi.org/10.1108/NBRI-08-2019-0038>
- Fusch, D. (2018). *Professional Development in Higher Education Survey*, available On The World Wide Web, <https://www.academicimpressions.com/wp-content/uploads/2018/06/pd-report-2017.pdf>, pp.1-19, Accessed at 20/6/2023.
- Golding, G. (2006). *Continuing professional Development*, Oxford: Blackwell publishing.
- Hammond, L., Hyler, M., & Gardner, M. (2017). *Efective Teacher Professional Development*, CA: Learning Policy Institute.
- Harju, L., Schaufeli, W., & Hakanen, J. (2017). "A multilevel Study on Servant Leadership, Job Boredom and Job Crafting", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 33 No. 1, 2017, pp.2-14, DOI:10.1108/JMP-08-2016-0237.
- Hoyle, J. (2006). "Servant Leadership", in *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration*, Edited by Fenwick W. English, USA: SAGE Publications.
- Irgatoglu, A. (2021). "Exploring The Relationship Between Professional Development Attitudes, Activities and Self-Directed Learning Readiness of EFL Instructors", *International Journal of Progressive Education*, Vol.17, No. 4, pp.122-134, DOI: 10.29329/ijpe.2021.366.8.
- Irving, J. (2018). " Leader Purposefulness and Servant Leadership", in Dirk van Dierendonck & Kathleen Patterson (Editors), *Practicing Servant Leadership Developments in Implementation*, USA: Palgrave Macmillan.
- Islami, A., Anantanukulwong, R., & Faikhamta, Ch. (2022). "Trends of Teacher Professional Development Strategies: A Systematic Review", *International Journal of Education*, Vol. 10, No. 2, 2022, pp.1-8, DOI:10.34293/education.v10i2.4628.

- Jaiswal, N. and Dhar, R. (2017). " The Influence of Servant Leadership, Trust in Leader and Thriving on Employee Creativity", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38, No. 1, 2017, pp.2-21, DOI:10.1108/LODJ-02-2015-0017.
- Jouhandin, F. (2021). *Developing Professional Skills*, United Kingdom: Commonwealth Scholars Training.
- Khan, M., Mubarcic, M., Islam, T., & Rehman, A. (2022). "How Servant Leadership Triggers Innovative Work Behavior: Exploring the Sequential Mediating Role of Psychological Empowerment and Job Crafting", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 25, No. 4, pp.1037-1055, DOI:10.1108/EJIM-09-2020-0367.
- Kinton, W. (2023). *Servant Leadership: Characteristics*, Available on the World Wide Web <https://www.investopedia.com/terms/s/servant-leadership.asp>, Accessed 20/6/2023.
- Kül, S. & Sönmez, B. (2021), "The Effect of Nurse Managers' Servant Leadership on Nurses' Innovative Behaviors and Job Performances", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 42 No. 8, pp. 1168-1184. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0318> .
- Langhof, J. & Guldenberg, S. (2020). "Servant Leadership: A systematic literature Review—Toward A model of Antecedents and Outcomes, *German Journal of Human Resource Management*, 2020, Vol. 34, No.1, p p.32-68, doi.org/10.1177/2397002219869903 .
- Latif, Kh & Marimon, F. (2019). "Development and Validation of Servant Leadership Scale in Spanish Higher, *Education*", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40, No. 4, 2019, pp. 499-519. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0041>
- Lefroy, J. & Woollcombe, D. (2023). "Leadership as Service: Constructing Authenticity", in Romeo V. Turcan and Others (Editors), *The Emerald Handbook of Authentic Leadership*, Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2023.
- Leslie, A. (2018). " Professional Learning and Development for Teacher Aides Working to Support Students with Challenging Behaviour: What are the Needs? What Works? A Review of the Literature", *Kaira Ranga*, Vol. 19, ISSUE 2, pp.47-53.
- Letizia, A. (2020). "Servant Leadership", in Miriam E. David & Marilyn J. Amey (Editors) *The SAGE Encyclopedia of Higher Education*, USA: SAGE Publications, Inc.
- Li, F., Liu, B., Lin, W., Wei, X., & Xu, Z. (2021). How and When Servant Leadership Promotes Service Innovation: A Moderated Mediation Model. *Tourism Management*, 86, Article 104358pp. 1-12, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104358> .

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of A Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>.
- Makovec, D. (2018). "The Dimensions of Teacher's Professional Development", *Journal of Contemporary Educational Studies*, Vol. 69, No. 2, pp.106-125.
- Meuser, J. & Smallfield, J. (2023). " Servant Leadership: The Missing Community Component", *Business Horizons*, Vol.66 , Issue 2, 251-264, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.07.002>,
- Mitchell, R. (2013). " What is Professional Development, How Does It Occur in Individuals, and How May it be Used by Educational Leaders and Managers for the Purpose of School Improvement?" In *Professional Development in Education*, London: Routledge.
- Moraru, M. & Cristea, G. (2013)." Self-Knowledge and Professional Development-Sustainable Educational Condition of a Relationship", *Social and Behavioral Sciences*, 89, 2013, pp. 94-97, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.08.816>.
- Nsiah, J. & Walker, K. (2013). *The Servant Leadership Role of Catholic High School Principals*, Rotterdam: Sense Publishers.
- Paesen, H., Wouters, K. & Maesschalck, J. (2019), "Servant Leaders, Ethical Followers? The Effect of Servant Leadership on Employee Deviance", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40 No. 5, pp. 624-646. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0013>.
- Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*, United States: ProQuest Information and Learning Company 2003.
- Pham, N., Tuan, T., Le, T., & Nguyen, P. (2023). "Socially Responsible Human Resources Management and Employee Retention: The Roles of Shared Value, Relationship Satisfaction, and Servant Leadership", *Journal of Cleaner Production*, 414, 2023, pp.1-13, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137704>.
- professional Development*, Available On The World Wide Web: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/professional-development>, 20/6/2023.
- Qamar, F., Soomro, S. & Syed, O.R. (2023)."Determining Factors to Foster Educators' Pedagogical Resilience: Test of Servant Leadership and Social Cognitive Theories in Post-Pandemic era", *Journal of Economic and Administrative Sciences*, ISSN: 1026-4116, pp.1-23, doi.org/10.1108/JEAS-11-2022-0249.

- Rachmawatia, A. & Lantu, D. (2014). "Servant Leadership Theory Development & Measurement", *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, No.115, 2014, pp.387-393, DOI:10.1016/j.sbspro.2014.02.445.
- Rienties, B., Brouwer, N., & Baker, S. (2013). "The effects of Online Professional Development on Higher Education Teachers' Beliefs and Intentions Towards Learning Facilitation and Technology", *Teaching and Teacher Education*, No.29, pp.122-131, <https://doi.org/10.1016/j.tate.2012.09.002>.
- Roberts, R., Wittie, B., Stair, K., Blackburn, J., & Smith, H. (2020). " The Dimensions of Professional Development Needs for Secondary Agricultural Education Teachers Across Career Stages: A Multiple Case Study Comparison", *Journal of Agricultural Education*, Volume 61, Issue 3, 2020, pp.128-143, DOI: <https://doi.org/10.5032/jae.2020.03128>.
- Robinson, R. & Carrington, S. (2002). "Professional Development For Inclusive Schooling, , *International Journal of Educational Management*, Vol.16, No.5 pp.239-247, Doi, 10.1108/095133540210434612.
- Sandra, F., Alexandra, A., Isabel, M., & Marta, A. (2023). "Teacher Professional Development in Higher Education: The Impact of Pedagogical Training Perceived by Teachers", *Educ. Sci.*, Vol.13, 309,2023, pp.1-13, 10.3390/educsci13030309.
- Sapkota, T., Gamlem, S., & Vattøy, K. (2023). "Lower-Secondary School Teachers' Perceptions of Professional Development in University-School Collaboration" ,*Teaching and Teacher Education*, Vol. 135, 2023, pp.1-12, DOI:10.1016/j.tate.2023.104312.
- Saramolee, A., Hareebin, Y., Boonkaew, S., Aujirapongpan, S., & Jutidharabongse, J.(2022). "Professional Skills Development Affecting Organizational Learning and Corporate Performance: An Empirical Study in Thailand", *TEM Journal*. Volume 11, Issue 1,pp.234-241, DOI: 10.18421/TEM111-29.
- Scott, D. & Scott, Sh. (2023). *Future Trends in Academic Professional Development*, Available On The World Wide Web, https://www.ucalgary.ca/provost/sites/default/files/teams/1/scottscott_professionallearningcommunitiesinhighereducation.pdf, Accessed at 20/6/2023.
- Servant Leadership*, Available on the World Wide Web, <https://www.encyclopedia.com/management/encyclopedias-almanacs->

- transcripts-and-maps/leadership-theories-and-studies, Accessed at 20/6/2023.
- Simha, A. (2022). "Servant Leadership" in Aditya Simha (Editor), *Leadership Insights for Wizards and Witches Exploring Effective Leadership Practices through Popular Culture* , Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Sudiarti, N. & Sinlae, F. (2023). "The Effect Of Servant Leadership, Compensation, Motivation, And Professional Development On Performance Among Private Vocational High School Teachers", *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, Vol. 2, No. 3, October-December 2023, pp.703-708, DOI:10.38035/ijam.v2i3.358.
- Sun, J. & Wang, B. "Servant Leadership in China: Conceptualization and Measurement", In William H. Mobley, Ming Li and Ying Wang, (Editors) , *Global Leadership* , Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- The Professional Development of Teachers*. (2023). available On The World Wide Web, <https://www.oecd.org/berlin/43541636.pdf>, p.49., Accessed at 20/6/2023.
- Trompenaars, F. & Voerman, E. (2010). *Servant- Leadership Across Cultures*, USA: McGraw-Hill.
- Tucci, L. (2023). *Servant Leadership*, Available on the World Wide Web, <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/Servant-Leadership>, Accessed at 20/6/2023.
- University of Bath, *Job Description for Head of Academic Department*, Available On The World Wide Web, <https://www.bath.ac.uk/publications/head-of-academic-department-job-specification/attachments/head-of-academic-department-job-specification.pdf>, Accessed at 20/6/2023.
- University of Bath, *Job Description for Head of Academic Department* , <https://www.bath.ac.uk/publications/head-of-academic-department-job-specification/attachments/head-of-academic-department-job-specification.pdf>, Accessed at 20/6/2023.
- Watts, D. & Richardson, J. (2020). "Leveraging Professional Development to Build Professional Capital in International Schools in Asia", *Journal of Professional Capital and Community*, Vol. 5 No. 2, pp.167-182, DOI:10.1108/JPCC-09-2019-0025.
- Whittington, L. (2017). "Creating a Positive Organization Through Servant Leadership", in Crystal J. Davis (Editor), *Servant Leadership and*

- Followership Examining the Impact on Workplace Behavior*, USA: Palgrave Macmillan, pp.51-79.
- Wilmot, A.(N.D). *What is Head of Departments*, Available On The World Wide Web, <https://www.igi-global.com/dictionary/mobilizing-departments-of-english-for-the-post-method-paradigm/75812>, Accessed at 20/6/2023.
- Yaqub, E., Cole, C. O. & Ofosua, C. (2020). "Challenges Facing Continuing Professional Development (CPD) of Academic Staff of the Colleges of Education in Ghana", *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, Vol.12, No.2, 2020, pp. 112-120, DOI:10.5897/IJEAPS2020.0653.
- Ye, Y., Lyu, Y., & Yanzen He, " Servant leadership and Proactive Customer Service Performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31, No. 3, 2019 pp. 1330-1347, DOI:10.1108/IJCHM-03-2018-0180.
- Zehetmeier, S. (2009). *Sustainability of Professional Development*, *Proceedings of CERME 6*, January 28th-February 1st 2009, Lyon France.
- Zeng, L.(2020). "Peer Review of Teaching in Higher Education: A systematic Review of its Impact on the Professional Development of University Teachers from the Teaching Expertise Perspective", *Educational Research Review*, Vol. 31, pp.1-43, doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100333.
- Zhang, Y., Lin, T. and Fong Foo, S. (2012), "Servant Leadership: A Preferred Style of School Leadership in Singapore", *Chinese Management Studies*, Vol. 6 No. 2, pp. 369-383. <https://doi.org/10.1108/17506141211236794>
- Zulfikar, T., Emawati, E., Dahliana, S., Akmal, S., & Hidayat, D. (2022). " Prospects and Challenges towards Professional Development of English Lecturers in Islamic Tertiary Education in Indonesia", *World Journal of Education*, Vol. 12, No. 4, pp 21-34.



كلية معتمدة



شئون هيئة التدريس

بيان باعداد المسادة معاونى أعضاء هيئة التدريس

بكلية التربية - جامعة عين شمس

مدرس مساعد		معيد	
أناث	ذكور	أناث	ذكور
94	18	73	21
112 الاجمالي		94 الاجمالي	

المدير العام

مستطفى الشناوى

مدير الشؤون الادارية

مروه مقرر

رئيس القسم

حنان زاهر

الموظف المختص

محمود سمير





السيد الأستاذ الدكتور/ عبد الناصر محمد رشاد

وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث

تحية طيبة وبعد

يُرجى من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث د. عادل محمد حسن سليمان، المدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس في تطبيق الاستبانة الخاصة بالبحث المعنون بـ "القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالتنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس: دراسة ميدانية"، وذلك على عينة من المعيدين والمدرسين المساعدين بذات الكلية.

ولسيادتكم خالص الشكر والتقدير

رئيس القسم
أ.د نهلة عبد القادر هاشم

الباحث
د. عادل محمد حسن سليمان

سواًفك
السادة الأستاذة رؤساء الأقسام الموقرين برحمة تسهيل مهمة لتزويد الفاضل
من تطبيق الاستبانة على أعضاء الهيئة المعاونة بأقسامكم الموقرة .
مع خالص تحياتي وتقدري



ملحق رقم (٣)

قائمة أسماء المحكمين (مرتبة ترتيباً أبجدياً)

الوظيفة	الاسم	مسلل
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والادارة التعليمية - كلية التربية جامعة الزقازيق	أ.د أحمد نجم الدين عيداروس	١
أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية والعميد الأسبق بكلية التربية- جامعة الأزهر	أ.د حشمت عبد الحكم محمدين	٢
أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية كلية التربية- جامعة عين شمس والأمين الأسبق للجنة الوطنية لليونسكو	أ.د شاكر محمد فتحي	٣
أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية ووكيل الكلية الأسبق لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة بكلية التربية جامعة عين شمس	أ.د عادل عبد الفتاح سلامة	٤
أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية ووكيل كلية التربية لشئون الدراسات العليا والبحوث- كلية التربية- جامعة عين شمس	أ.د عبد الناصر محمد رشاد	٥
أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي- ومدير المركز القومي للبحوث التربوية	أ.د فاتن محمد عزازي	٦
أستاذ أصول التربية ورئيس القسم السابق- كلية التربية- جامعة عين شمس	أ.د لمياء محمد أحمد	٧
أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية كلية التربية- جامعة عين شمس	أ.د مرفت صالح ناصف	٨
أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية ورئيس القسم الأسبق بكلية التربية- جامعة عين شمس	أ.د نيلة عبد القادر هاشم	٩
أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية ووكيل الكلية الأسبق لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة بكلية التربية- جامعة حلوان	أ.د هندواي محمد حافظ	١٠
أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية ورئيس المجموعة البحثية للقيادة والادارة- كلية التربية جامعة السلطان قابوس	أ.د ياسر فتحي الهنداوي	١١



جامعة عين شمس
كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

السادة الزملاء الأفاضل/ المعيدين والمدرسين المساعدين

تحية طيبة وبعد

تأتي هذه الإحتفالية ضمن إجراءات بحث بعنوان "القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالتنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس: دراسة ميدانية"، ويهدف البحث التعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لنمط القيادة الخادمة من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين، والتعرف على درجة التنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين من وجهة نظرهم، فضلاً عن دراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد التنمية المهنية من ناحية أخرى، ومن ثم التوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل أبعاد القيادة الخادمة في التنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس، ويقصد بالقيادة الخادمة في البحث الراهن بأنها القيادة التي تنفع من خدمة الفرد للآخرين، وتلبية احتياجاتهم، ومساعدتهم على التطور المهني، بما يحقق زيادة إنتاجية الفرد والمؤسسة، وتقاس في ستة أبعاد متمثلة في: الاهتمام بالمرؤوسين وتوجيههم وتقويمهم، والمشاركة في صنع القرار، وعاية المرؤوسين وتمكينهم، والابتكار وتقدير المرؤوسين، والإبداع والابتكار، والذكاء العاطفي.

كما يقصد بالتنمية المهنية مجموعة من الخبرات والمهارات والكفايات التي يكتسبها العاملون بالمؤسسة بغرض رفع مستواهم مهنيًا، من خلال امتلاكهم للمعارف النظرية والتطبيقية، وقدرتهم على التعلم الذاتي، ومدى تكوينهم للاتجاهات والسلوكيات المرغوبة نحو عملهم ونموهم المهني، فضلاً عن احتياجاتهم التدريبية، وبما يحقق الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة، وتقاس في خمسة أبعاد متمثلة في: المعارف والمعلومات، والاتجاهات والسلوكيات، والتعلم الذاتي، والمهارات المهنية، والتدريب والتعليم المستمر.

ونأمل منكم قراءة ما جاء من فقرات بدقة وموضوعية، والإجابة على جميع العبارات بوضع علامة (V) أمام الخيار الذي ترونه مناسبًا من وجهة نظركم وفقًا لتدرج ليكرت الخماسي(تنطبق تمامًا-تنطبق بدرجة كبيرة- تنطبق بدرجة متوسطة- تنطبق بدرجة قليلة- لا تنطبق تمامًا)، علماً بأن هذه البيانات والمعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولسيادتكم خالص الشكر والتقدير

إعداد

د. عادل محمد حسن سليمان

مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية جامعة عين شمس



رئيس القسم
عادل محمد حسن سليمان

الجزء الأول: البيانات الأساسية

الاسم: ()
 الاختياري ()
 القسم: علمي () أدبي () تربوي ()
 الدرجة الوظيفية: معيد () مدرس مساعد ()
 الحالة الاجتماعية: أعزب () متزوج ()
 مطلق () أرمل ()

عدد سنوات الخبرة في العمل بالجامعة: أقل من ثلاث سنوات ()
 من ثلاث سنوات- خمس سنوات ()
 من خمس سنوات- عشر سنوات ()



(Handwritten signature)

الجزء الثاني: محاور الاستبانة وعباراتها:

في ضوء الاطلاع على الاطار النظري للبحث، وكذلك الدراسات السابقة، -وأيضًا- بعض المقاييس في القيادة الخادمة، مثل، مقياس Liden, Wayne, et al. 2008، ومقياس Barbuto Wheeler، ومقياس Patterson 2003 باعترافهم أكثر المقاييس ارتباطًا بموضوع البحث، واتفاقًا معه، وبناء على هذه المقاييس سيتم طرح أبعاد القيادة الخادمة فيما يلي:

المحور الأول: القيادة الخادمة:

الحكم على العبارة					العبارة	مستلم
لا تنطبق تمامًا	تنطبق بدرجة قليلة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق تمامًا		
					البعد الأول: الاهتمام بالمرؤوسين وتوجيههم وتقويمهم	
					١ يحرص رئيس القسم دراسة احتياجات المعيدين والمدرسين والمساعدين وتلبية مطالبهم.	
					٢ يتابع رئيس القسم أداء المعيدين والمدرسين والمساعدين وتنميتهم باستمرار.	
					٣ يشجع رئيس القسم المعيدين والمدرسين والمساعدين على نحو إيجابي.	
					٤ يدعم رئيس القسم التطوير المهني للمعيدين والمدرسين والمساعدين.	
					٥ يقيم رئيس القسم المعيدين والمدرسين والمساعدين بصفة دورية.	
					٦ يتأكد رئيس القسم من تحقيق المعيدين والمدرسين والمساعدين أهدافهم المهنية بجدارة.	
					٧ يُلزم رئيس القسم المعيدين والمدرسين والمساعدين بتقديم تقرير عن المهام التي تم إنجازها.	



رئيس القسم
(Signature)

(Signature)

					يحدد رئيس القسم المهارات اللازمة للمعيدين والمدرسين المساعدين لتلبية مهامهم.	٨
					يتابع رئيس القسم أداء المعيدين والمدرسين المساعدين لتعديل سلوكهم باستمرار.	٩
					يحدد رئيس القسم نقاط الضعف والقوة لدى المعيدين والمدرسين المساعدين.	١٠
					البعد الثاني: المشاركة في صنع القرار	
	لا تنطبق تماما	تنطبق بدرجة قليلة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق تماما	
					ينشأ/ يصمم رئيس القسم قاعدة بيانات ومعلومات مرتبطة بجميع ما يتعلق بمهام القسم.	١
					يشرك رئيس القسم المعيدين والمدرسين المساعدين في صنع القرارات الحيوية للقسم.	٢
					يوجه رئيس القسم المعيدين والمدرسين المساعدين نحو اكتساب مهارات تحليل البيانات والمعلومات.	٣
					يكتسب رئيس القسم المعيدين والمدرسين المساعدين مهارة الموازنة بين البدائل المختلفة في ضوء معايير ملاءمة.	٤
					يُقدر رئيس القسم ما يطرحة المعيدون والمدرسون المساعدون من أفكار متنوعة وبناءة لحل المشكلات التي تواجه القسم.	٥
					يُشارك رئيس القسم المعيدين والمدرسين المساعدين في استبعاد بعض البدائل والاقتضار على البعض الآخر لحل المشكلة.	٦
					يشرك رئيس القسم المعيدين والمدرسين المساعدين في تنفيذ ما تم التوصل إليه من بدائل مقترحة.	٧



رئيس القسم
 (Signature)

(Signature)

البعد الثالث: تمكين المرؤوسين		تنطبق تماما	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة قليلة	لا تنطبق تماما
١	يحرص رئيس القسم على تعظيم شعور المعيدين والمدرسين المساعدين بالمسئولية الاجتماعية.					
٢	يعطي رئيس القسم السلطة الكافية للمعيدين والمدرسين المساعدين في أداء مهامهم.					
٣	يفرس رئيس القسم لدى المعيدين والمدرسين المساعدين قيمة الدقة في انجاز العمل بالكلية.					
٤	يفوض رئيس القسم بعض السلطات للمعيدين والمدرسين المساعدين لإنجاز الأعمال.					
٥	يقدم رئيس القسم الدعم الكافي للمعيدين والمدرسين المساعدين في انجاز المهام.					
٦	يُمكن رئيس القسم المعيدين والمدرسين المساعدين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم					
٧	يدعم رئيس القسم المعيدين والمدرسين المساعدين في مختلف مراحلهم الوظيفية.					
٨	يعمل رئيس القسم على إعداد قيادات صف ثاني من المعيدين والمدرسين المساعدين.					
البعد الرابع: الإيثار وتقدير الآخرين		تنطبق تماما	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة قليلة	لا تنطبق تماما
١	يضعي رئيس القسم بمصالحه الذاتية في سبيل مصالح المعيدين والمدرسين المساعدين.					
٢	يُقدر رئيس القسم مشاعر المعيدين والمدرسين المساعدين واحترامهم.					
٣	يدرك رئيس القسم أهمية تلبية احتياجات المعيدين والمدرسين المساعدين بما يؤدي إلى تعظيم					



رئيس القسم
ر.ع

إنتاجية القسم والكلية.				
٤				يهتم رئيس القسم برفاهية المعيدين والمدرسين المساعدين وراحتهم.
٥				يقدم رئيس القسم الخدمات للمعديين والمدرسين المساعدين دون انتظار مقابل.
٦				يلبي رئيس القسم احتياجات المعيدين والمدرسين المساعدين في مدى زمني قصير.
البعد الخامس: الابداع والابتكار				
١	٢	٣	٤	٥
لا تنطبق تماما	تنطبق بدرجة قليلة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق تماما
				يشجع رئيس القسم المعيدين والمدرسين المساعدين في طرح الأفكار الجديدة.
				يعزز رئيس القسم الأفكار التي تسهم في خلق قيمة مضافة للقسم.
				يدعم رئيس القسم المعيدين والمدرسين المساعدين على استخدام العمليات العقلية في تكوين أفكار جديدة.
				يساعد رئيس القسم المعيدين والمدرسين المساعدين في التفكير بشكل غير مألوف في إطار تطوير القسم.
				يؤمن رئيس القسم بأهمية كل من الابتكار والابداع في تعزيز الخبرات والكفاءة لدى المعيدين والمدرسين المساعدين.
				يشجع رئيس القسم المعيدين والمدرسين المساعدين الذين يسهمون في حل المشكلات بشكل مختلف.
				يدرك رئيس القسم أهمية الابداع والابتكار في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.



رئيس القسم
ع

ع

المعهد السادس: الذكاء العاطفي		تطبيق تماما	تطبيق بدرجة كبيرة	تطبيق بدرجة متوسطة	تطبيق بدرجة قليلة	لا تتطبق تماما
١	يقدر رئيس القسم مشاعر المعيدين والمدرسين المساعدين بما يدعم عملهم بالقسم.					
٢	يمتلك رئيس القسم المهارات الاجتماعية التي تجعله قادراً على فهم المعيدين والمدرسين المساعدين لمساعدتهم.					
٣	يتجنب رئيس القسم أن يكون له دور في إثارة المشاعر السلبية لدى المعيدين والمدرسين المساعدين.					
٤	يحترم رئيس القسم مشاعر المعيدين والمدرسين المساعدين بما يعكس على أدايتهم الجيبي وتنميته.					
٥	يحرص رئيس القسم على تنمية العلاقات الإنسانية بين المعيدين والمدرسين المساعدين.					
٦	يراعي رئيس القسم الحالة النفسية للمعيدين والمدرسين المساعدين في توزيع المهام عليهم.					
٧	يتفهم رئيس القسم انفعالات المعيدين والمدرسين المساعدين، ويقدر غضبهم.					
٨	يستثمر رئيس القسم الدوافع الذاتية للمعيدين والمدرسين المساعدين في إنجاز العمل بالقسم.					
٩	يحرص رئيس القسم على تحقيق العدالة في تعامله مع المعيدين والمدرسين المساعدين.					



رئيس القسم
 (Signature)

(Signature)

المحور الثاني: التنمية المهنية:

وفي ضوء الاطلاع على الاطار النظري للبحث، وكذلك الدراسات السابقة، تمثلت أبعاد

التنمية المهنية فيما يلي:

الحكم على العبارة					العبارة	مسلسل
لا تنطبق تماما	تنطبق بدرجة قليلة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق تماما		
					اليعد الأول: المعارف والمعلومات	
					أوظف المعارف والمعلومات التي اكتسبها في حل المشكلات.	١
					أهتم بالتكوين المعرفي لإدراكي بأهميته في البناء المهني.	٢
					أسعى لتوفير مصادر التعلم التي استقي منها معارف.	٣
					أطلع على الجديد في مجال تخصصي.	٤
					أحرص على الإلتقاء بممارتي التعليمية وتنميتها باستمرار لمواكبة التطورات العالمية.	٥
					أهتم بالاستفادة من الخبرات المختلفة للزملاء في تكويني المعرفي.	٦
					أشارك في ورش العمل التي تعقد داخل الجامعة كوسيلة لتنميتي مهنيًا.	٧
					اليعد الثاني: الاتجاهات والسلوكيات	
					أمتلك اتجاهات ايجابية نحو قيمة عملي بالجامعة.	١
					ألتزم بأخلاقيات مهنة التدريس ودورها في نموي المهني بشكل سليم.	٢
					أقدر المسؤولية تجاه نفسي ومحيط عملي.	٣
					أعلم أن اتجاهاتي وسلوكياتي تنعكس على أدائي في العمل.	٤
					أحرص على تكوين العلاقات الإنسانية على المستوى المهني.	٥
					أهتم باكتساب القيم والسلوكيات الخلفية.	٦



رئيس القسم
نهج

(Handwritten signature)

البعد الثالث: التعلم الذاتي		تنطبق تماما	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة قليلة	لا تنطبق تماما
١	اكتساب المهارات والمعلومات بشكل ذاتي					
٢	استخدم مصادر متعددة للتعلم لتنميتي مهنتي.					
٣	أرغب في التعلم الذاتي بشكل أفضل وأسرع.					
٤	افتتح بمبدأ التعلم مدى الحياة في نفسي.					
٥	استخدم أسلوب حل المشكلات للتعلم ذاتيًا.					
٦	استخدم الأسلوب العلمي في معالجة القضايا المختلفة.					
٧	أحرص على حضور اللقاءات العلمية المختلفة.					
٨	أهتم باستخدام الوسائل التكنولوجية المعاصرة في تعلمي ذاتيًا.					
البعد الرابع: المهارات المهنية		تنطبق تماما	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة قليلة	لا تنطبق تماما
١	استخدم استراتيجيات تدرس متنوعة لتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفاعلية.					
٢	أوظف الأدوات والوسائل المتاحة في العملية التدريسية داخل حجرات الدراسة.					
٣	أدرك أهمية وسائل التعلم في تيسير التعليم للطلاب.					
٤	أعمل على تنمية قدراتي ومهاراتي بما يشعرني بمزيد من الرضا.					
٥	اطلع على المعارف والمستحدثات النظرية والتطبيقية بما يتفق مع التحولات المعاصرة.					
٦	أطبق الأفكار والحلول الناتجة عن دراساتي لربط النظرية بالتطبيق.					
٧	امتلك القدرة على تقييم أدائي بالقسم.					



رئيس القسم

(Handwritten signature)

البعد الخامس: التدريب والتعليم المستمر		لا تتطبق تماما	تتطبق بدرجة قليلة	تتطبق بدرجة متوسطة	تتطبق بدرجة كبيرة	تتطبق تماما
١	أحدد احتياجاتي المهنية بما يحقق أهدافي.					
٢	أحرص على تحسين مهاراتي لمواكبة التغيرات المحلية والعالمية. من خلال التدريب المستمر.					
٣	أحدد احتياجاتي التدريبية باستمرار لتمد أوجه القصور ومعالجتها.					
٤	أحرص على التعلم المستمر لدوره المهم في دعم الثقة وبناء معارف مستقبلية.					
٥	أكتسب المهارات التي تجعلني قادرًا على أداء عملي بكفاءة وفاعلية.					
٦	أدرك أهمية التدريب في إنماء مهاراتي المهنية.					



جامعة عين شمس

كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

ملحق رقم (٥)

أسئلة المقابلة الاستطلاعية

السيد الفاضل الأستاذ/.....

تحية طيبة وبعد،،،

تأتي هذه المقابلة ضمن إجراءات البحث المعنون بـ:

" القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالتنمية المهنية لدى المعيدين والمدرسين

المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس: دراسة ميدانية"

وتُعد المقابلة الاستطلاعية أحد أدوات البحث العلمي في جمع البيانات حول المشكلة البحثية: حيث تمثلت في طرح بعض الأسئلة المفتوحة على بعض المعيدين والمدرسين المساعدین من الأقسام التربوية والعلمية والأدبية بكلية التربية جامعة عين شمس وذلك حول مشكلة البحث، وساعد في ذلك طبيعة عمل الباحث كعضو هيئة تدريس بذات الكلية، ومن ثم إجراء مقابلة استطلاعية مع بعض المعيدین والمدرسين المساعدین ذوي التخصصات الأكاديمية المختلفة، وفيما يلي بعض الأسئلة التي تم مناقشتها:

- ما أهم أساليب التقويم التي يستخدمها رئيس القسم مع المعيدین والمدرسين المساعدین؟
- كيف يدعم رئيس القسم المعيدین والمدرسين المساعدین على المستويين الإداري والأكاديمي؟
- ما السبل التي يتبعها رئيس القسم لتمكين المعيدین والمدرسين المساعدین؟
- ما أوجه التقدير التي يقدمها رئيس القسم للمعيدین والمدرسين المساعدین؟
- كيف يدعم رئيس القسم الأفكار المبتكرة للمعيدین والمدرسين المساعدین؟
- ما مظاهر تحقيق التواصل الانساني والاجتماعي من جانب رئيس القسم للمعيدین والمدرسين المساعدین؟
- ما الأساليب التي يعتمد عليها المعيدین والمدرسين المساعدین للائتماء بالمعارف والمعلومات؟
- لماذا تؤثر الاتجاهات والسلوكيات للمعيدین والمدرسين المساعدین في إنتاجهم الأكاديمية والمهنية؟
- ما مدى إدراك المعيدین والمدرسين المساعدین لبعدها التعلم الذاتي في التنمية المهنية؟
- كيف يكتسب المعيدون والمدرسون المساعدون المهارات المهنية اللازمة في العمل؟
- ما مدى ملائمة البرامج والدورات التدريبية المقدمة للمعيدین والمدرسين المساعدین؟

إعداد

د. عادل محمد حسن سليمان

مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية- جامعة عين شمس