

## الأنماط الإدارية وعلاقتها بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية

أ.د/محمد فتحى الكردانى \*

د/سعد عبدالجليل محمد \*\*

١/٠ مشكلة البحث وأهميته:

تعتبر الإدارة علماً من أهم العلوم التي تحتل مكانة رفيعة في الدول المتقدمة وتزداد أهميتها بزيادة الأعمال والحاجات في مجالات الحياة البشرية الواسعة مما يتطلب تنظيمياً وفهماً دقيقاً لهذه الأعمال حتى يمكن إنجازها بأقل جهد وأسرع وقت وبأكبر كفاءة ممكنة. (٢:١)

ويشير وجيه احمد شمندى (٢٠٠٠م) إلى أن نمط القيادة الإدارية الحديثة يلعب دوراً حيوياً وحثمياً في توجيه المؤسسات والمنظمات التعليمية باختلاف مجالاتها وتخصصاتها، فعن طريقها يمكن تحديد مراحل العمل واسلوب الانتقال من مرحلة الى اخرى بطريقة تتابعيه، تتم في إيقاع سليم يقلل من ظهور المشكلات الناتجة عن الارتجال ويساعد على سرعة اكتشافها وحلها.

(14: 381)

وتعتبر أنماط القيادة وفق شبكة بلاك وموتون Black & Mouton من افضل التقسيمات المتنوعة للأنماط القيادية وهي تقوم على أساس تصنيف السلوك القيادي في المنظمة في اطار مصفوفة يتمثل بعدها الأفقى في الأهتمام بالعمل وبعدها الرأسى في الأهتمام بالعلاقات الإنسانية وأن هناك خمسة أنماط للقياده هي :

أولاً: النمط المتسيب (١-١):

وهو نمط الإدارة السلبية و يطلق عليه بعض الباحثين نمط المدير المتسيب أو الهارب ويشير هذا النمط الى ان اهتمام القائد أو المدير بكل من البشر او العلاقات الانسانية و العمل أو الانتاج عنده حده الأدنى و فى ظل هذا النمط لا يمكن الحصول على انتاج كفاء حيث ان:

حيث الأفراد كسالى معرضون عن العمل وغير مبالين وفى ظل هذا الاطار يكون من الصعب إقامة علاقات طيبة وناجحة بين العاملين أو بينهم و بين القائد كما تظهر بينهم الصراعات.

\* أستاذ غير متفرغ والعميد الأسبق لكلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الإسكندرية.

\*\* مدرس بقسم التربية الرياضية، كلية التربية، جامعة الأزهر.

ثانياً : النمط الدكتاتوري (١-٩):

أو نمط الادارة العلمية و يطلق عليه بعض الباحثين نمط القائد الديكتاتور أو الاوتوقراطي أو المستبد و يشير هذا النمط الى أن المدير أو القائد يركز الاهتمام بالانتاج عند أقصى درجات، و يكون اهتمامه بالعاملين عند حده الأدنى، و من مسئولية المدير أن يخطط و يوجه و يتحكم في عمل مرؤوسيه.

ثالثاً : النمط المتساهل (٩-١):

وهو نمط الادارة الاجتماعية و يطلق عليه الباحثون المدير الاجتماعي او مدير النادى الاجتماعي و يشير هذا النمط الى ان المدير او القائد يركز اهتمامه تركيزا شديدا على الافراد و يكون اهتمامه بالعمل و الإنتاج عند حده الأدنى فهو موجه كل جهوده للاهتمام بالعلاقات الانسانية مع مرؤسية و تخفيض الصراعات و تجنبها و يفترض أنه طالما ظل العاملون سعداء يتمتعون برئيس لطيف محبوب و بجو طيب مقبول في العمل و علاقات طيبة مع الزملاء فإنه ينتج عن ذلك عمل كفاء يحقق أهدافه.

رابعاً : النمط المتأرجح (٥-٥):

أو نمط القيادة المتأرجحة و يصفه الباحثون المدير الديمقراطي أو المدير العملي و هو يقوم بإهتمام متوازن بين الانتاج و العلاقات الانسانية و لكن هذا الاهتمام لا يصل الى حده الاعلى و تعمل الادارة بسياسة منتصف الطريق فهي تضغط في سبيل الانتاج إلا أنها لا تذهب في مدى بعيد كما انها تعطي للعاملين لكنها لا تعطيهما كل شيء.

خامساً : النمط المتكامل (٩-٩):

وهو نمط الادارة الجماعية ويعتبره الباحثون النمط القيادي الفعال أو النمط القائد و يشير الى الاهتمام الاقصى المتوازن بين الافراد و الانتاج فالقائد يركز تركيزا شديدا على كل من البعدين فالاهتمام يكون بالانتاج و العلاقات الانسانية معا. فالعاملون يؤيدون و يتعاطفون مع من يشاركونه في وضع قرارته بدرجة عالية من الجدية و التقبل كما يسود التعاطف و الشعور المتبادل بالمسئولية بين جميع المستويات في المؤسسة . ( ٥ : ٢٢٨ )

ويؤثر النمط الاداري في التعليم بجميع مراحل و بصفة خاصة التعليم الجامعي تأثيراً مهماً في تنمية المجتمع حيث يحتاج المجتمع المنتج إلى توفير القوى البشرية المؤهلة والقادرة على الإنتاج وتحقيق التنمية الشاملة ومن ثم فإن الدول العربية ومنها جمهورية مصر العربية تحرص على وضع التعليم الجامعي في طليعة أولوياتها باعتباره ركيزة لتحقيق التقدم ومواجهة تحديات

العصر بمختلف صورته، وغني عن البيان أن قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها وأداء رسالتها في بناء وتنمية المجتمع يتوقف على الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بها . (٢:٥)

وقد أكدت دراسات عديدة على أن كفاءة القسم الأكاديمي وقدرته على تحقيق أهدافه وأهداف الجامعة تعتمد إلى حد كبير على الكفاءة الإدارية والأكاديمية لرئيسه فكفاءة وفاعلية القسم الأكاديمي تتحدد بقدرات واستعدادات رئيس القسم فهو قائد ومدير يتولى توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف القسم فهو المشرف المباشر على فعاليات وأنشطة القسم والمخطط لها والمتابع لمستويات الأداء سواء بالنسبة للطلاب أو الباحثين أو أعضاء هيئة التدريس أو الإداريين والراعي لهم والموضح لمسئولياتهم وبصفة عامة هو المسئول عن إدارة شؤون القسم. (5 : ٣)

ويؤكد جابر عبد الحميد واصلاح عبدالخالق (١٩٩٢) عن "جون بينت" أن الجامعة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال أقسامها العلمية فهي المفتاح الحقيقي لرفع مستوى الإنتاجية في الجامعات كما ونوعاً وعن طريقها يتم التحكم في معظم القرارات الجامعية المركزية، فاختيار أعضاء هيئة التدريس وتحديد المقررات الدراسية، ووضع معايير القبول والتخرج، وتقدير الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة من تدريس وبحث علمي أو خدمة مجتمع وغيرها من القرارات هي التي تحدد طابع المؤسسة كليةً أو جامعة. (264):

وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية ينقسم إلى ثلاث وظائف أساسية هي التدريس (تعليم-تدريب)، البحث العلمي، وخدمة المجتمع وأجمعت الدراسات بأن نجاح هذه الكليات في أداء هذه الوظائف يعني زيادة قدرتها على تخريج أفراد مؤهلين جيداً قادرين على المساهمة الفعالة في تنمية المجتمع، وإذا أريد الارتقاء بمستوى الأداء الجامعي بكليات التربية الرياضية لتحقيق أهدافها فلا بد من التطوير المستمر لركائزها الأساسية وهي الإدارة، هيئة التدريس و الطلاب وبعد عضو هيئة التدريس أهم هذه الركائز فهو الذي يكسب جميع المدخلات الجامعية الفاعلية المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن قدرة عضو هيئة التدريس على ممارسة أدواره الجامعية كما ينبغي، تتوقف إلى حد كبير على ما يتوفر له من متطلبات هذه الممارسة حيث يوجد العديد من العوامل المؤثرة على أداء هذه الأدوار الجامعية ومنها: مكان مناسب للتعليم يتفق و طبيعة الجامعة وإمكاناتها وهيئة تدريس مؤهلة تتولى مهمة البحث وتعليم الطلاب وريادتهم ورعايتهم، طلاب لهم المستوى والاستعداد لتلقي العلم والإفادة منه، إدارة علمية جادة ورشيده، تمويل مستقر ومستمر تؤكد حرية القرار، رعاية طلابية متكاملة، ارتباط مع المجتمع واستقلال، ومسئولية. (16):

الأداء الفردي أو الأداء الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس هو أحد محاور، بل هو أهم المحاور الفاعلية في الأداء الكلي للمؤسسة الجامعية، وذلك يتطلب ضرورة اهتمام واعتناء كافة المسؤولين في جميع المستويات التنظيمية بتطوير وتنمية أداء المرءوسين من حيث الكمية والجودة، حيث ينعكس ذلك بالضرورة على أداء جماعات العمل والنتيجة أو المحصلة النهائية، هي فاعلية أداء المؤسسة ككل. (9015-:٨٦)

مما سبق تتضح أهمية انماط القيادة الإدارية لرؤساء الأقسام على أداء اعضاء هيئة التدريس وأثر ذلك في تحقيق الكلية لأهدافها المنشودة خاصة في هذا الوقت الذي تواجه فيه الجامعات التحديات التي يفرضها عصر المعلوماتية - مع ندرة الدراسات العلمية التي تحدد طبيعة العلاقة بين النمط القيادي لرئيس القسم وأداء أعضاء هيئة التدريس و الدور الذي يمكن أن يلعبه في تحقيق أهداف كليات التربية الرياضية من خلال تحقيق الأداء الجيد بالقسم، ومن ثم فإنه من الضروري التعرف على النمط القيادي السائد في كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية مما جعل الباحث يقوم بإجراء تطبيق استمارة (بلاك موتون) ميدانياً لتحديد انماط القيادة الادارية لرؤساء الاقسام مرفق (٢) وكان النمط السائد هو النمط (المتأرجح) يتضح ذلك من الجدول (٣) الأمر الذي اظهر المشكلة وهي تحديد افضل أنماط القيادة الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية على أداء اعضاء هيئة التدريس في هذه الكليات. مما قد يؤدي إلى التعرف على السبب المباشر في مدى تحقيق الاهداف التعليمية المنشوده في المنتج التعليمي لاقسام و كليات التربية الرياضية ومن ذلك يمكن صياغة المشكلة البحثية في السؤال التالي :

- ما هي افضل أنماط القيادة الإدارية لرؤساء الأقسام وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية ؟

٠/٢ أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي :

١/٢ تحديد المتغيرات (النوع- الدرجة العلمية) المؤثرة احصائياً على الأداء الاكاديمي لأعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية.

٢/٢ تحديد أهم المجاور المرتبطة بتحسين الأداء الأكاديمي لاعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية.

٣/٢ تحديد أنماط القيادة الإدارية لرؤساء الأقسام في كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية.

٤/٢ تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وتحسين الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية .

٣/- تساؤلات البحث:

لدراسة مجتمع البحث قام الباحثان بصياغة مجموعة من التساؤلات بهدف التحقق من اجابتها ميدانياً على عينة البحث وهي:

١/٣ هل يؤثر متغير النوع (ذكر-انثى) احصائياً على الأداء الاكاديمي(البحث العلمى-التدريس- خدمة المجتمع) لاعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية.

٢/٣ هل يؤثر متغير الدرجة العلمية(مدرس-استاذ مساعد-استاذ) احصائياً على الأداء الاكاديمي(البحث العلمى-التدريس-خدمة المجتمع) لاعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية.

٣/٣ هل توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الإدارية(منسحب-متشدد-متساهل-متأرجح- متكامل) لرؤساء الاقسام والأداء الاكاديمي(البحث العلمى-التدريس-خدمة المجتمع) لاعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية.

مفاهيم الدراسة :

١ - النمط :

يعبر عن أسلوب أكثر تكراره للفرد في حين أن كلمة أسلوب تعبر عن الطريقة التي يتبعها الشخص والتي يفترض أنها تتغير من وقت إلى آخر ومن ظرف إلى آخر ولكن كثيراً من المؤلفين يستخدمون الكلمتين على سبيل الترادف أي يستخدمون كلمة النمط بمعنى الأسلوب. ( 28710: )

٢ - القيادة الإدارية :

هي عملية تهدف إلى التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه السلوك الإنساني بما يحقق أهداف الإدارة. (9:163).

٤ - أعضاء هيئة التدريس :

يقصد بهم في هذه الدراسة الأساتذة، الأساتذة المتفرغون، الأساتذة المساعدون، والمدرسون ( المحاضرون ) .

هو مصطلح يفوق أكثر من مجرد تجمع الأساتذة فهو يتضمن أبعادًا عدة منها جامعة لمعارف عامة مشتركة تمثل قاعدة للمهن المتخصصة، وجامعة لمختلف إبداعات الفكر الإنساني وجامعة لثوابت المجتمع وخصوصياته الثقافية وجامعة لموارد ومصادر المعرفة بما يبسر تجديدها وإنتاجها وجامعة لمقومات الحياة من حيث الشراكة الفاعلة في الحياة الجامعية وجامعة لفرق عمل متكاملة ومتعاونة تتألف مدارسهم الفكرية لخدمة الطلاب والارتقاء بالبحث العلمي وخدمة المجتمع (213:).

١/٤ الدراسات السابقة :

يتعرض الباحثان في هذا الجزء من البحث لعرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بأنماط القيادة الإدارية وأخرى تناولت أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، ومن هذا المنطلق سوف يقوم الباحث بتصنيف تلك الدراسات إلى محورين هما :

١/٤ دراسات تناولت أنماط القيادة الإدارية وتتمثل أهم هذه الدراسات فيما يلي :

١/١/٤ دراسة سلمان محمد الطراونة (1999) (7) بعنوان " الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس "

وتهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت العينة البحث على أعضاء هيئة التدريس ورؤساء أقسام الجامعات الأردنية . وتوصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية يركزون على مبدأ النمط القيادي (العمل) أو العلاقات الإنسانية وبينت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين بعدى النمط القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية ( العمل ) والعلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الجامعة ( رسمية / أهلية ) ولصالح الجامعات الأهلية في كلا الدورين العمل والعلاقات الإنسانية، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات

الأردنية تعزى لمتغير الجامعات ( رسمية / أهلية ) ولصالح أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية .

٢/١/٤ دراسة أبتسام محمد هندر (2001) (2) بعنوان " القيادات النسائية في الجماهيرية العظمى بين النجاح والفشل "

وهدفت الدراسة إلى تحقيق الآتي :معرفة الأسباب التي تؤدي إلى فشل القيادات النسائية في الجماهيرية وإلى أي مدى يمكن تجنب تلك الأسباب .و التعرف على مدى مساهمة القيادات النسائية في تحقيق أهداف المنظمة التي تشغلها .والتعرف على الأسلوب التي تنتهجه تلك القيادات، لتوجيه المرءوسين في تحقيق أهداف المنظمة .

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتم اختيار العينة من ثلاثة قطاعات بها أكبر عدد ممكن من القيادات النسائية وعددها ١٦٠ قيادية وهي ( الصحة - التعليم - الأعلام )، وقد توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى مجموعة من النتائج، منها حجم مساهمة المرأة في الوظائف القيادية قد ازداد بشكل ملحوظ في الجماهيرية، وأن أغلب القيادات النسائية تتراوح أعمارهم بين (٣٠-٣٩) سنة وأن مستوى التحصيل العلمي لأغلب للقيادات الإدارية النسائية هو متوسط بنسبة تصل إلى ٧٠% تقريباً، وأن نسبة ٨٠% تقريباً في القيادات النسائية قد تم شغلن للمركز القيادي بناء على الاختيار من قبل الرؤساء نظراً لما تملكه القيادية من صفات القيادة الناجحة .

وخلصت الدراسة إلى أن القيادات النسائية لهن القدرة على إتقان عملهن، والسيطرة على المرءوسين، والمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمات الكبرى، كما أنه لا تواجه القيادية أي مشاكل إدارية بنسبة ٧٠% تقريباً داخل المنظمة من ناحية عدم تنفيذ المرءوسين للأدوار بالطريقة المطلوبة، مما يؤكد أن القيادات النسائية تستطيع أن تتفاهم مع المرءوسين دون أن تسيء لهم .

٣/١/٤ دراسة عمران على أبو خريص (2001) (11) بعنوان "أنماط السلوك القيادي وأثرها على الرضا الوظيفي مع دراسة تطبيقية على مصرف الوحدة بليبيا "

وهدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي بمصرف الوحدة وفروعه، وأيضاً مدى تأثير هذه الأنماط على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بهذا المصرف . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته للدراسة وقد أجريت الدراسة على عينة من العاملين بمصرف الوحدة وفروعه بالجماهيرية، وتمحورت مشكلة الدراسة حول بعدين رئيسيين هما : الاهتمام بما يدور حول أنماط السلوك القيادي للمديرين، رضا العاملين بهذه



المنظمة. وخلصت الدراسة الى فاعلية النمط القيادي السائد والذي حقق درجة عالية من التوافق بين أهداف المنظمة والعاملين بها، وبالتالي تحقق رضا العاملين على العمل مما انعكس بشكل ايجابي على مستوى أداء هذه المنظمة .

٤/١/٤ دراسة صقر بن صالح (2007) (٨) بعنوان " أنماط القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية بمحافظة جدة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبليك وموتون Blake & Mouton

تهدف هذه الدراسة الى التوصل لأكثر الأنماط القيادية السائدة في بعض الأجهزة الحكومية الخدمية بمحافظة جدة وفقا لنموذج الشبكة الإدارية لكل من بليك وموتون والتعرف على المعوقات والمتغيرات المؤثرة سلبا على إمكانية تحقيق النجاح في القيادة الإدارية بالمنظمة وقد تم اتباع المنهج الوصفي المسحي التحليلي، واختار الباحث عينة ممثلة من القيادات الادارية بقطاع الخدمات العامة وقد تم استخدام أسلوب استمارة الاستبيان لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة البحث بعدد (٣٤٠) مفردة من العاملين بالمرتبات الوظيفية الثامنة فما أعلى بخمس جهات حكومية خدمية بمحافظة جدة . وقد تم جمع البيانات من (٢٤٧) مفردة تمثل (٧٢,٦%) من إجمالي مفردات مجتمع الدراسة .

وقد تم التوصل إلى نتائج عديدة من أهمها :تحديد المعوقات التي تعوق بلوغ أفضل أنماط القيادة الإدارية وهو النمط (٩/٩) ومنها : - ما يتعلق بالقائد الإداري حيث ترجع إلى عدم الاهتمام بالتفويض للعاملين، وحب الأفراد باتخاذ القرارات، وعدم الاهتمام بالاتصالات وانسياب المعلومات .ومنها ما يتعلق بالمرعوسين ترجع إلى عدم توافر القدرات الكافية للإنجاز، ومقاومة التغيير والتطوير، عدم تقدير المتميزين والمتفانين في العمل،ومنها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية. - إن المعوقات والمتغيرات الأكثر تأثيرا سلبيا على إمكانية بلوغ أنماط القيادة الإدارية وهو النمط (٩/٩) هي تلك الخاصة بالمرعوسين، ثم تلك الخاصة بالقائد الإداري ثم أخيراً المعوقات الخاصة بالثقافة التنظيمية - إن أكثر الأنماط السائدة للقيادة الإدارية بالمنظمات المبحوثة هو النمط (٩/١) الذي يقوم على الاهتمام الكبير بالعمل والإنتاج بينما يمارس القوة والسلطة والتحكم في العاملين من خلال الإذعان .

٢/٤ " دراسات تناولت الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة وتتمثل أهم هذه الدراسات فيما يلي :

١/٢/٤ دراسة J Thorsen, Elizabeth. (١٩٩٦) (١٧) التي بعنوان: " العلاقة بين الضغوط المهنية واداء أعضاء هيئة التدريس في جامعات أونتاريو Ontario الكندية"



وتهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة الضغوط المهنية لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات من منطقة أونتاريو Ontario الكندية، ومدى تأثير هذه الضغوط على الأداء الأكاديمي، ودراسة العلاقة بين بعض المتغيرات المهنية والشخصية في العمل لدى عينة الدراسة .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة من أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات من منطقة أونتاريو Ontario الكندية مستعينة في ذلك بمقياس مسح الضغوط المهنية ( O S I ) لجمع البيانات وطبق المقياس على المثبتين من أعضاء هيئة التدريس، في أربع جامعات من منطقة أونتاريو وذلك في فروع المعرفة التقليدية مثل العلوم والرياضيات والدراسات الإنسانية، وبلغ معدل الاستجابة على المقياس ٤٥%، منهم ١٢% من النساء . وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج يمكن إيجاز بعضها فيما يلي :

- أن العمل الأكاديمي أكثر إجهادًا من طبيعته، وأن التدريس أقل الوظائف الجامعية إجهادًا والبحث العلمي أكثرها إجهادًا خاصة بين أساتذة العلوم والدراسات الإنسانية.

- أن طول وقت الاداء الأكاديمي يمثل أحد العوامل الرئيسية في الشعور بالإجهاد والضغوط في العمل، حيث وجد أن أكثر من ٦٢% من استجابات أفراد العينة تشير إلى أنهم يقضون في أداء العمل الأكاديمي ما بين ٤٥-٦٠ ساعة أسبوعيًا .

استفاد الباحثان من التحليلات العلمية لهذه الدراسة في مجال الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية للوصول بالدراسة الحالية إلى النتائج المرجوة في هذا الموضوع الهام، وهذه الدراسة تختلف عن غيرها من الدراسات الأخرى في أوجه عديدة أهمها نطاق الدراسة الذي اشتمل على كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية، وأيضًا تركيزها على بحث العلاقة بين النمط القيادي لرؤساء الأقسام والأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس وهو ما لم تقم به أي دراسة سابقة .

٢/٢/٤ دراسة ميلر Miller (١٩٩٦) (١٦) والتي بعنوان " اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العمل الأكاديمي : دراسة مسحية للجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية "

وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العمل الأكاديمي، حيث ركزت تساؤلات الدراسة على الأهمية التي يوليها أعضاء هيئة التدريس للأنشطة الأكاديمية المختلفة، ومدى إدراكهم لأهمية ما يقومون به من أعمال أو مهام أكاديمية، والوقت الذي يقضونه في أداء الأنشطة الأكاديمية المختلفة، والإنتاجية المنشودة، وكذلك اتجاهاتهم نحو الحياة الأكاديمية بصفة عامة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. واشتملت عينة الدراسة - بالتساوي على أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون بدوام كامل (المثبتين)، ومساعدى أعضاء هيئة التدريس، وبلغت نسبة الإناث ٤٣% من أفراد العينة ونسبة الذكور ٥٧%، واتبعت الباحث المنهج الوصفي لملائمته طبيعة البحث. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي :

- توجد فروق جوهرية في تقدير أهمية الأدوار الجامعية وألوية تنفيذها بين الأهمية الشخصية والأهمية المؤسسية، حيث ظهرت هذه الفروق بوضوح على مقياس بيجلان وكارنجي، وهذا الاختلاف في أهمية وألوية تنفيذ الأدوار الجامعية يمثل ضغوطاً على أعضاء هيئة التدريس، ناجمة عن حالة من الصراع في أولوية تنفيذ الأدوار الجامعية المختلفة - توجد فروق قليلة - وفقاً لمتغير الجنس - في الاتجاه العام نحو الحياة الأكاديمية، وكذلك في الإنتاج العلمي المنشور، والقيام بالتدريس، والاستشارات العلمية، والأنشطة الأسرية- توجد فروق قليلة - وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية - في الاتجاه العام نحو الحياة الأكاديمية .

٣/٢/٤ دراسة فاطمة إبراهيم أبو النور محمد (٢٠٠٥) (١٢) بعنوان " الدور المتوقع لأعضاء هيئة التدريس لتطبيق نظام الجودة في التعليم الجامعي المصري "

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة التحديات العالمية المعاصرة وانعكاساتها على أدوار أعضاء هيئة التدريس، أسس نظام الجودة لتطوير أدوارهم، ومتطلباتهم تطبيق نظام الجودة في التعليم الجامعي المصري، العوامل المؤثرة على أدوارهم، ووضع مقترح للدور المتوقع لأعضاء هيئة التدريس على ضوء تطبيق نظام الجودة في التعليم الجامعي المصري، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ثم استعانت باستبانة وطبقته على عينة من أساتذة وخبراء الجودة والمهتمين بها من أعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي، ثم توصلت الباحثة إلى تحديد الدور المتوقع لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي لتطبيق نظام الجودة في التعليم الجامعي المصري في أربعة مجالات هي : التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وأدوار أخرى .

٤/٢/٤ دراسة نادية حسن السيد على (٢٠٠٥) (١٣) بعنوان " تقييم أداء الأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة "

تهدف هذه الدراسة إلى التوصل لمجموعة من المعايير النظرية التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم أداء الأستاذ الجامعي واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة من اساتذة الجامعات وتم تطبيق استمارة تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس فى ضوء معايير الجودة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها ما يلي :

- أن تنوع البحوث التي يجريها الأستاذ الجامعي من بحوث أساسية وتطبيقية أو بحوث عمل أو بحوث تجريبية تصقل معرفته ومهاراته النظرية والعملية - أن تنوع المجالات والدوريات التي ينشر بها أبحاثه من دوريات بصرية وأخرى عربية وثالثة أجنبية يسهم في تسويق معرفته ومن ثم تطوير أدائه - تطوير نظم المكافآت وحوافز الأستاذ الجامعي .  
- أن توافر مهارات الإشراف الفعال لدى الأستاذ الجامعي والثقافة الواسعة والتخصص الدقيق والمرونة الفكرية والإسهامات العلمية تمكنه من التعامل مع الباحثين بطريقة جيدة .

٠/٥ إجراءات البحث:

١/٥ منهج البحث:-

استخدم الباحثان المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث.

٢/٥ عينة البحث:

اشتملت عينة البحث على عينة عشوائية من اعضاء هيئة التدريس ورؤساء اقسام كليات التربية الرياضية(بنين) جامعة حلوان - جامعة الاسكندرية-جامعة الازهر-جامعة المنصورة - جامعة الزقازيق- جامعة كفر الشيخ - جامعة طنطا) حيث تم تطبيق استبانتيين الاولى علي (٣٢) رئيس قسم(عامل-غير عامل) والثانية علي(١٧١) من اعضاء هيئة التدريس فى العام الجامعي (٢٠١٠/٢٠١١) .

٣/٥ الادوات المستخدمة:

١- تحليل المراجع والاصدارات والمطبوعات والدراسات السابقة.

٢- استمارة استبيان لقياس الانجاز الاكاديمي لاعضاء هيئة التدريس من اعداد الباحثان .

مرفق (١) حيث تكونت الاستبانة من ثلاثة محاور اساسية يتكون كل محور منها من

(١٥) مفردة، حيث يكون مجموعها (٤٥) مفردة وفيما يلى نوضح تلك المحاور وهى:

أ- تقييم الاداء الاكاديمي لعضو هيئة التدريس فى مجال البحث العلمى ويحتوى

على(١٥)مفردة.

ب-تقييم الاداء الاكاديمي لعضو هيئة التدريس فى مجال التدريس ويحتوى

على(١٥)مفردة.

ت-تقييم الاداء الاكاديمي لعضو هيئة التدريس فى مجال خدمة المجتمع ويحتوى

على(١٥)مفردة.

٣- استمارة استبيان لقياس انماط القيادة الادارية لرؤساء الاقسام مرفق (٢) حيث تم قياس

نمط القيادة باستخدام اختبار بلاك وموتون والمكون من (١٣) عبارة .

٠/٦ عرض النتائج ومناقشتها:

1/6 عرض النتائج:

قام الباحثان بعرض النتائج الاحصائية لكل من المتغيرين التابع والمستقل كلاً على حده وفيما يلي نوضح ذلك:

1/ 1/6 عرض نتائج الاداء الاكاديمي لاعضاء هيئة التدريس كليات التربية الرياضية:

لدراسة الفروق الاحصائية بين اداء افراد العينة (اعضاء هيئة التدريس) بالاقسام الاكاديمية بكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية تم قياس الفروق فى متغيرين هما متغير النوع (ذكر - أنثى) ومتغير الدرجة العلمية (مدرس - أستاذ مساعد) وفيما يلي نوضح ذلك:

### جدول (١)

دلالة الفروق بين اعضاء هيئة التدريس الذكور والاناث فى محاور الاداء الاكاديمي  
بكليات التربية الرياضية

محاور الاداء الاكاديمي	النوع	العدد	المتوسط	قيمة التاء	الدلالة الاحصائية
مجموع البحث العلمي	ذكر	130	36.8615	1.832	.069
	انثى	41	34.0976		
مجموع التدريس	ذكر	130	37.3846	.028	.978
	انثى	41	37.3415		
مجموع خدمة المجتمع	ذكر	130	28.7692	2.017	.045
	انثى	41	24.9268		
مجموع الكلي	ذكر	130	103.0154	1.524	.129
	انثى	41	96.3659		

يتضح من الجدول (١) ان اختبار (ت) الفروق لم يظهر اى فروق بين العينة الا في محور (خدمة المجتمع) وكانت الفروق لصالح الذكور بمتوسط قدره (٢٨,٧٦٩٢). وقد يعزى هذا الي بعض العادات والتقاليد التى قد تحول دون قيام الاناث ببعض الواجبات المجتمعية وكذلك اعتماد اكثر القيادات الادارية على اعضاء هيئة التدريس الذكور فى مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة. كما لم تظهر فروق احصائية فى محور (البحث العلمى-التدريس) وقد يرجع هذا الى

وجود الذكور والاناث في بوتقة علمية واحدة في اداء المحاضرات والاشترك في الندوات  
والمؤتمرات والاشراف على الرسائل العلمية.

جدول (٢)

تحليل تباين الفروق الاحصائية حسب الدرجة الوظيفية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) لأعضاء  
هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية

الدالة الإحصائية	قيمة الفاء	المتوسط	العدد	الدرجة العلمية	محاور الأداء الأكاديمي
.003 دالة لصالح مدرس	5.875	37.9783	92	مدرس	مجموع البحث العلمي
		35.5000	42	أستاذ مساعد	
		32.5676	37	أستاذ	
		36.1988	171	الإجمالي	
.111	2.224	38.5870	92	مدرس	مجموع التدريس
		36.5238	42	أستاذ مساعد	
		35.3243	37	أستاذ	
		37.3743	171	الإجمالي	
.080	2.565	29.5543	92	مدرس	مجموع خدمة المجتمع
		25.8571	42	استاذ مساعد	
		25.8649	37	استاذ	
		27.8480	171	الاجمالي	
.018 دالة لصالح مدرس	4.102	106.1196	92	مدرس	مجموع الكلي
		97.8810	42	استاذ مساعد	
		93.7568	37	استاذ	
		101.4211	171	الاجمالي	

يتضح من الجدول (٢) ان اختبار تحليل التباين احادي الاتجاه لم يظهر اى فروق بين العينة الا في محور ( البحث العلمى) وكانت الفروق لصالح درجة(المدرس) بمتوسط قدره (١٠٦,١١٩٦) وقد يعزى هذا إلى تفرغ المدرس من الاعباء الادارية بكليته وقسمه الاكاديمى، مما يتيح له فرص السفر والمشاركة فى المؤتمرات والندوات المحلية والدولية اكثر من غيره. كما اظهر الجدول فروقا احصائية فى المجموع الكلي لجميع الدرجات الوظيفية (مدرس وأستاذ مساعد و استاذ) بمتوسط قدره (١٠١,٤٢١١) ولكن يتفوق المدرس عن غيره بالمقدار والاسباب السابقة.

٢/ 1/ 6 عرض نتائج انماط القيادة الادارية لرؤساء اقسام كليات التربية الرياضية :

لدراسة الفروق الاحصائية لانماط القيادة الادارية لرؤساء اقسام كليات التربية الرياضية واثر ذلك على الاداء الاكاديمى لاعضاء هيئة التدريس وفيما يلى نوضح ذلك:

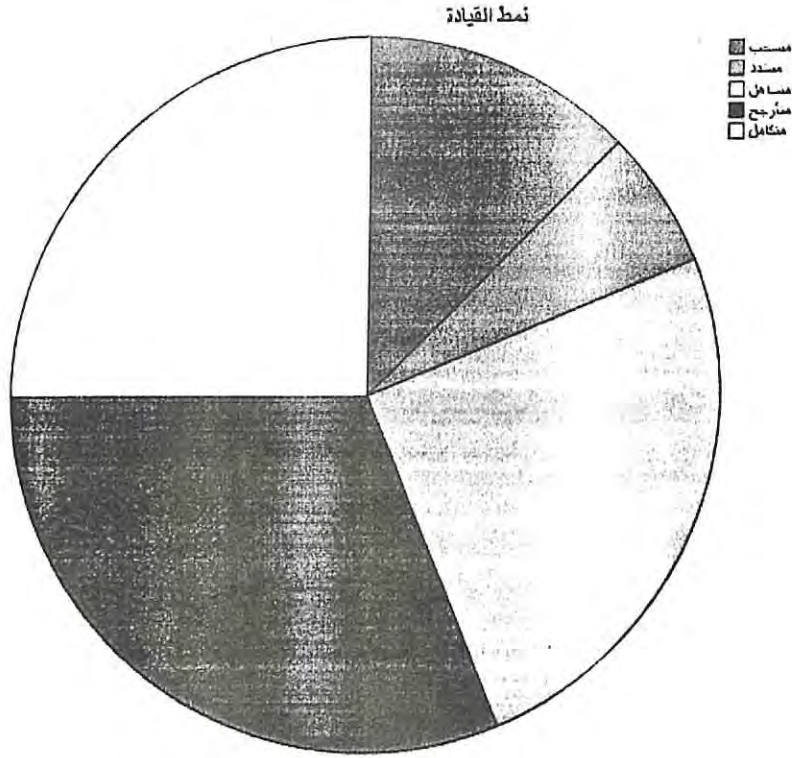
### جدول (٣)

النسبة المئوية لانماط القيادة الادارية لرؤساء اقسام كليات التربية الرياضية

النسبة المئوية	التكرار	انماط القيادة
12.5	4	منسحب
6.3	2	متشدد
25.0	8	متساهل
31.3	10	متأرجح
25.0	8	متكامل

يتضح من الجدول (٣) ان اكثر الانماط القيادية لرؤساء الاقسام بكليات التربية الرياضية هو النمط المتأرجح يليه النمط المتكامل والمتساهل بنفس النسبة المئوية، ثم النمط المنسحب واخيرا النمط المتشدد. كما يتضح ذلك ايضا من الشكل (١) كما يلى:

## الشكل رقم (١)



يتضح من الشكل (١) أن الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام بكليات التربية الرياضية عددهم خمسة أنماط ويلاحظ ان النمط السائد هو النمط (المتأرجح) يليه النمط (المتكامل والمتساهل) بنفس النسبة المئوية، ثم النمط (المنسحب) واخيرا النمط (المتشدد).

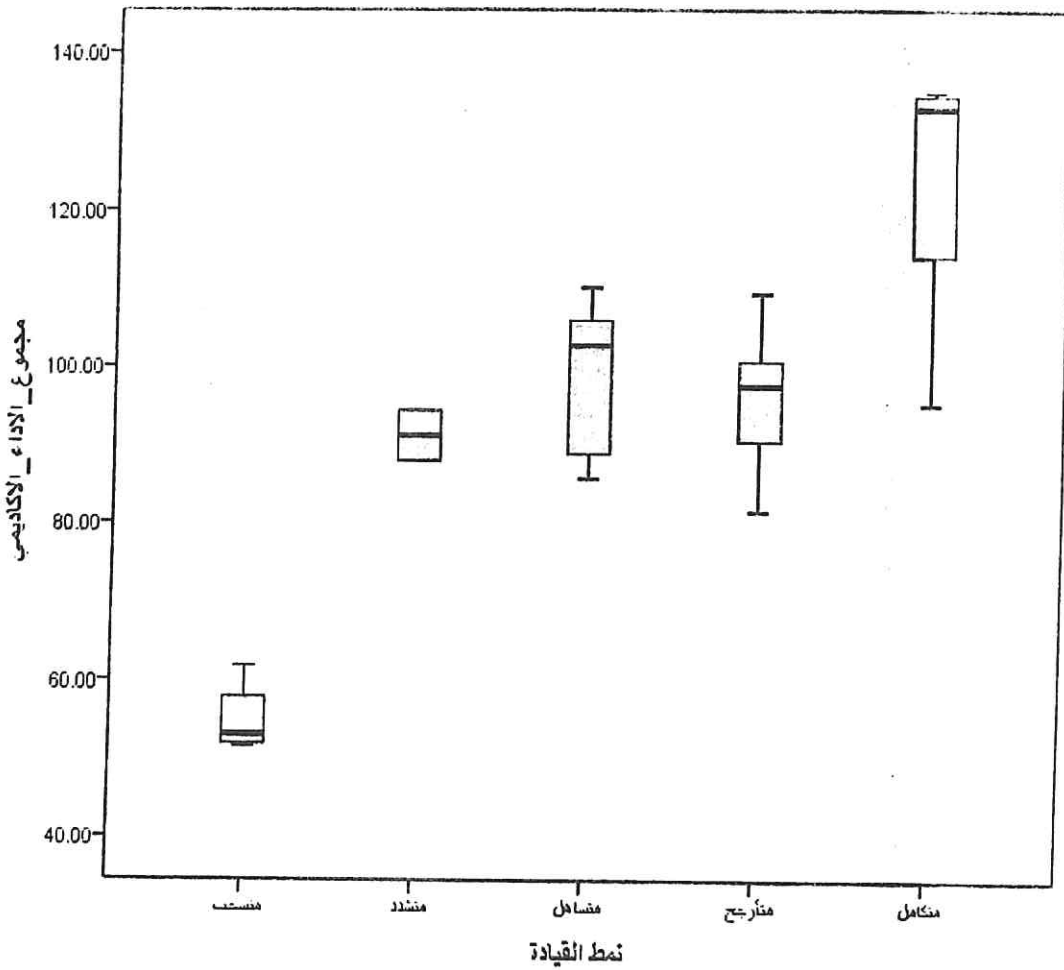


جدول (٤) تحليل تباين الفروق الاحصائية لنمط القيادة على الاداء الاكاديمي  
 لأعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية.

مخاور الاداء الاكاديمي	العدد	المتوسط	قيمة الفاء	الدلالة الاحصائية
مجموع_البحث_العلمي	4	17.9625	33.320	0.001 دالة
	2	33.3958		
	8	3579 36		
	10	35.8552		
	8	42.5483		
	32	35.2639		
	الاجمالي			
مجموع_التدريس	4	7.8125	46.163	0.001 دالة
	2	33.1795		
	8	38.1459		
	10	36.8629		
	8	42.7836		
	32	23 36.0		
	الاجمالي			
مجموع_خدمة_المجتمع	4	19.1625	8.448	0.001 دالة
	2	24.6551		
	8	24.4397		
	10	23.6596		
	8	38.8510		
	32	27.1526		
	الاجمالي			
مجموع_الاداء_الاكاديمي	4	54.9375	25.868	0.001 دالة
	2	91.2303		
	8	98.9436		
	10	96.3777		
	8	124.1828		
	32	98.4687		
	الاجمالي			

يتضح من جدول (٤) وجود فروق احصائية يمكن تحديدها في: وجود فروق ذات دلالة احصائية في (مجموع البحث العلمي لاعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية ترجع الي اختلاف نمط القيادة لرؤساء الاقسام بكلية التربية الرياضية،حيث بلغت قيمة الفاء (٣٣,٣٢) وهى قيمة دالة عند مستوي معنوية (٠,٠٥) وكانت اعلي المتوسطات لصالح نمط القيادة المتكامل بمتوسط قدرة (٤٢,٥٤) - وجود فروق ذات دلالة احصائية في (مجموع التعليم لاعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية ترجع الي اختلاف نمط القيادة لرؤساء الاقسام بكلية التربية الرياضية،حيث بلغت قيمة الفاء (٤٦,١٣٦) وهى قيمة دالة عند مستوي معنوية (٠,٠٥) وكانت اعلي المتوسطات لصالح نمط القيادة المتكامل بمتوسط قدرة (٤٢,٧٨) -وجود فروق ذات دلالة احصائية في (مجموع خدمة المجتمع لاعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية ترجع الي اختلاف نمط القيادة لرؤساء الاقسام بكلية التربية الرياضية،حيث بلغت قيمة الفاء (٨,٤٤) وهى قيمة دالة عند مستوي معنوية (٠,٠٥) وكانت اعلي المتوسطات لصالح نمط القيادة المتكامل بمتوسط قدرة (٣٨,٨٥) -وجود فروق ذات دلالة احصائية في (مجموع الاداء الاكاديمي لاعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية ترجع الي اختلاف نمط القيادة لرؤساء الاقسام بكلية التربية الرياضية،حيث بلغت قيمة الفاء (٢٥,٨٦) وهى قيمة دالة عند مستوي معنوية (٠,٠٥) وكانت اعلي المتوسطات لصالح نمط القيادة المتكامل بمتوسط قدرة (١٢٤,١). والشكل التالي يوضح أفضل الأنماط ايجابية على الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية.

الشكل (٢)



الشكل (٢) يوضح أفضل أنماط القيادة ايجابية على تحسين الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية وهو النمط المتكامل.

#### ٢/٦ مناقشة النتائج:

يتضح من الجدول (١) وجود فروق ذات دلالة احصائية في اداء اعضاء هيئة التدريس متغير النوع (الذكور-الاناث) في محور (خدمة المجتمع) لصالح الذكور بمتوسط قدره (٢٨,٧٦٩٢). وقد يعزي هذا الي بعض العادات والتقاليد التي تعتمد على الذكور في انجاز المهام الكبيرة دون الاناث، يتضح هذا جلياً في مراكز التربية الرياضية المخصصة لخدمة المجتمع حيث ان اكثر المعلمين والمدربين والاحصائيين من الذكور، كما ان اعتماد اكثر القيادات

الإدارية على أعضاء هيئة التدريس الذكور في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة هو السائد في هذه الفترة، كما لم تظهر فروق احصائية في محوري (البحث العلمي-التدريس) و يعزو الباحثان هذا الى انه قد يرجع الى وجود الذكور والاناث في بوتقة علمية واحدة في اداء المحاضرات والاشتراك في الندوات والمؤتمرات والاشراف على الرسائل العلمية،وهذا ما يجيب على التساؤل الاول وهو هل يؤثر متغير النوع (ذكر-انثى) احصائياً على الأداء الاكاديمي(البحث العلمي-التدريس-خدمة المجتمع)لاعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية.

كما يتضح من الجدول (٢) ان هناك فروق ذات دلالة احصائية في اداء اعضاء هيئة التدريس في متغير الدرجة العلمية(مدرس-استاذ مساعد-استاذ) في محور ( البحث العلمي ) وكانت الفروق لصالح درجة(مدرس) فقط بمتوسط قدره (١٠٦,١١٩٦) كما اظهر الجدول فروقا ذات دلالة احصائية في المجموع الكلي لجميع الدرجات الوظيفية ( مدرس واستاذ مساعد واستاذ) لصالح المدرس بمتوسط قدره(١٠١,٤٢١١) ومع ذلك تفوقه درجة (مدرس) عن غيرها في محوري(التدريس-خدمة المجتمع)بمتوسط(٣٨,٥٨٧٠)و(٢٩,٥٥٤٣)على الترتيب وقد يعزي هذا الي تفرغ المدرس من الابعاء الادارية بقسمه الاكاديمي وكليته، مع استطاعة المدرس السفر والمشاركة في المؤتمرات والندوات المحلية والدولية اكثر من غيره لتوافر الوقت اللازم لذلك بناءً على ماسبق، وهذا ما يجيب على التساؤل الثاني وهو هل يؤثر متغير الدرجة العلمية(مدرس-استاذ مساعد-استاذ) احصائيا على الأداء الاكاديمي(البحث العلمي-التدريس-خدمة المجتمع)لاعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية.

ويوضح الجدول (٣) ان النمط السائد لرؤساء الاقسام بكليات التربية الرياضية هو النمط المتأرجح يليه النمط المتكامل والمتساهل بنفس النسبة المئوية،ثم النمط المنسحب واخيرا النمط المتشدد ويعزو الباحثان ذلك الى اسلوب تعيين رؤساء الاقسام حيث يتم التعيين بناءً على الموافقات الامنية قبل الكفاءة والخبرات الاكاديمية والتأهيلية مما يترتب عليه ان يستخدم رئيس القسم نمط القيادة الادارية المناسب له في هذه الفترة .

ويوضح جدول (٤) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة لرؤساء الاقسام والاداء الاكاديمي لاعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية والتي يمكن رصدها فيما يلي: وجود فروق ذات دلالة احصائية في (مجموع البحث العلمي)لاعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية ترجع الي اختلاف نمط القيادة لرؤساء الاقسام بكلية التربية الرياضية،حيث بلغت قيمة الفاء (٣٣,٣٢) وهي قيمة دالة عند مستوي معنوية (٠,٠٥) وكانت اعلي

المتوسطات لصالح نمط القيادة المتكامل بمتوسط قدرة ( ٤٢,٥٤ ) -وجود فروق ذات دلالة احصائية فى (مجموع التعليم لاعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية ترجع الي اختلاف نمط القيادة لرؤساء الاقسام بكلية التربية الرياضية،حيث بلغت قيمة الفاء ( ٤٦,١٣٦ ) وهى قيمة دالة عند مستوي معنوية (٠,٠٥) وكانت اعلي المتوسطات لصالح نمط القيادة المتكامل بمتوسط قدرة ( ٤٢,٧٨ ) -ووجود فروق ذات دلالة احصائية فى (مجموع خدمة المجتمع لاعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية ترجع الي اختلاف نمط القيادة لرؤساء الاقسام بكلية التربية الرياضية،حيث بلغت قيمة الفاء ( ٨,٤٤ ) وهى قيمة دالة عند مستوي معنوية (٠,٠٥) وكانت اعلي المتوسطات لصالح نمط القيادة المتكامل بمتوسط قدرة ( ٣٨,٨٥ ) - ووجود فروق ذات دلالة احصائية فى (مجموع الاداء الاكاديمي لاعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية ترجع الي اختلاف نمط القيادة لرؤساء الاقسام بكلية التربية الرياضية،حيث بلغت قيمة الفاء ( ٢٥,٨٦ ) وهى قيمة دالة عند مستوي معنوية (٠,٠٥) وكانت اعلي المتوسطات لصالح نمط القيادة المتكامل بمتوسط قدرة ( ١٢٤,١ ) مما سبق يستطيع الباحث ان يؤكد على وجود علاقة قوية تربط بين نمط القيادة الإدارية(منسحب-متشدد-متساهل-متأرجح-متكامل) لرؤساء الاقسام والاداء الاكاديمي(البحث العلمى-التدريس-خدمة المجتمع)لأعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية وهذا ما يجيب على التساؤل الثالث وهو هل توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الإدارية(منسحب-متشدد-متساهل-متأرجح-متكامل) لرؤساء الاقسام والاداء الاكاديمي(البحث العلمى-التدريس-خدمة المجتمع)لأعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية.

٠/٧ الاستخلاصات والتوصيات:

١/٧ الاستخلاصات:

- أظهرت الدراسة وجود فروق دالة احصائياً في متغير النوع ( ذكر او انثى) خاصة في محور (خدمة المجتمع) لصالح الذكور في الأداء الاكاديمى لأعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية.
- اظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة احصائياً في متغير النوع ( ذكر او انثى) في محوري (البحث العلمي-التدريس) في الأداء الاكاديمى لأعضاء هيئة التدريس.
- أظهرت الدراسة وجود فروق دالة احصائياً في متغير الدرجة الوظيفية (مدرس- استاذ مساعد- استاذ) في الأداء الاكاديمى لأعضاء هيئة تدريس لصالح درجة مدرس ثم استاذ مساعد ثم استاذ.
- يحتل نمط القيادة (المتكامل) الترتيب الاول في الايجابية مع اداء اعضاء هيئة التدريس ثم يأتي بعده نمط القيادة (المتساهل) ثم نمط القيادة (المتأرجح) ثم يأتي نمط القيادة (المتشدد) و نمط القيادة (المنسحب) بدرجة محدودة جداً .
- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين النمط القيادي (المتكامل) واداء هيئة التدريس كليات التربية الرياضية.
- توجد علاقة ارتباط ايجابية ولكن بدرجة اقل من نمط (القيادة المتساهل والمتأرجح والمتشدد) واداء اعضاء هيئة التدريس .
- يوجد ارتباط سلبي بين نمط القيادة المنسحب واداء اعضاء هيئة التدريس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة (المنسحب -المتشدد -المتساهل-المتأرجح -المتكامل) وكان النمط القيادي السائد هو النمط المتأرجح .
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء أعضاء هيئة التدريس و نمط القيادة (المنسحب -المتشدد -المتساهل-المتأرجح -المتكامل) و كانت هذه الفروق لصالح نمط القيادة (المتكامل).

## ٢/٧ التوصيات:

- في ضوء ما توصل إليه الباحثان من نتائج وفي حدود عينة البحث يوصيان بما يلي:
- السعي نحو توصيف أدوار ومسئوليات رؤساء الأقسام عن طريق إعداد لائحة تفصيلية بهذه الأدوار والمسئوليات .
  - عقد دورات للتنمية المهنية لرؤساء اقسام التربية الرياضية بهدف تدريبهم على: ( أدوارهم ومسئولياتهم المهنية- الحديث فى اللوائح والقوانين المنظمة للعمل- الأساليب الجديدة في مجال التنظيم والإدارة- التعامل مع المشكلات الخاصة بالقسم).
  - توفير الإمكانيات المادية و الضرورية لأداء دور رؤساء الأقسام على النحو المنشود.
  - تخفيف الأعباء الإدارية عن كاهل رؤساء الأقسام حتى يتسنى لهم أداء الأدوار المنوطة بهم.
  - عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس بهدف اطلاعهم على الجديد في مجالات تخصصاتهم المختلفة، وتدريبهم على إجادة (التعامل مع الكمبيوتر، وتصفح المواقع العلمية المتخصصة على شبكة المعلومات الدولية " الإنترنت " توظيف طرق التدريس الحديثة في مجال التدريس ، ربط عملية التدريس بالواقع ، والنمو المهني المستمر لعضو هيئة التدريس .
  - إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس كليات التربية الرياضية لزيارة الجامعات المتقدمة على نفقة الدولة لتبادل المعرفة و الوقوف على أحدث التطورات العلمية كل فى تخصصه
  - تدريب أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية على القيام بأدوارهم الجديدة في مجال خدمة المجتمع والتي تفرضها التحديات العالمية المعاصرة.
  - ان يمارس أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية حقهم فى اختيار افضل الانماط القيادية وهو النمط التكاملى لقيادتهم لتحقيق الاهداف المنشودة.



## المراجع العربية والأجنبية:

- ١- بلال عبدالعزيزسيد: "دراسة تقييمية للعمل الإداري للاتحاد المصري للسلامح" رسالة ماجستير غير منشورة، كليات التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ١٩٨١م.
- ٢- إبتسام محمد هندر " القيادات النسائية في الجماهيرية العظمى بين النجاح والفشل " رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس ٢٠٠١.
- ٣- أحمد حسين الصغير: "التعليم الجامعي في الوطن العربي - تحديات الواقع ورؤى المستقبل" عالم الكتب - الطبعة الأولى، القاهرة، سنة ٢٠٠٥م.
- ٤- جون بينت، إدارة القسم الأكاديمي : حالات وتعليقات، تقديم توماس أ . إيميت، تعريب : جابر عبدالحميد جابر، إصلاح عبد الخالق عبدالجواد - القاهرة : دار النهضة العربية، ١٩٩٢م.
- ٥- حسين سعيد رمضان: "أنماط القيادة الادارية لرؤساء الاقسام العلمية في الجامعات العربية الحكومية واثرها على اداء هيئة التدريس "دراسة مقارنة بين مصر وليبيا، رسالة دكتوراه غير منشورة،معهد البحوث والدراسات العربية،جامعة الدول العربية،القاهرة،٢٠١٠م.
- ٦- سعيد إسماعيل على : الحياة الجامعية في مصر، القاهرة، مجلة دراسات تربوية، المجلد الثامن الجزء ٤٩، ١٩٩٣م.
- ٧- سلمان محمد الطراونة " الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس " رسالة دكتوراه غير منشورة،كلية الاقتصاد والادارة، الجامعة الأردنية، ١٩٩٩م.
- ٨- صقر بن صالح " أنماط القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية بمحافظة جدة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبليك وموتون Blake & Mouton دراسة ميدانية، القيادات الإدارية بقطاع الخدمات العامة " مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جدة ٢٠٠٧ .
- ٩- على السلمي : تطوير الفكر التنظيمي، القاهرة،وكالة المطبوعات العامة، ١٩٨٦
- ١٠- عمر التومي الشيباني : علم النفس الإداري، طرابلس، الدار العربية للكتاب، ١٩٨٨م.
- ١١- عمران على أبو خريص " أنماط السلوك القيادي وأثرها على الرضا الوظيفي مع دراسة تطبيقية على مصرف الوحدة بليبيا " رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ٢٠٠١ .

١٢- فاطمة إبراهيم أبو النور محمد " الدور المتوقع لأعضاء هيئة التدريس لتطبيق نظام الجودة في التعليم الجامعي المصري " رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية فرع دمنهور، (مصر) ٢٠٠٥ .

١٣- نادية حسن السيد على " تقييم أداء الأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة "دراسات في التعليم الجامعي، مجلة غير دورية، العدد الثامن، أبريل ٢٠٠٥.

١٤- وجيه احمد شمندی:"دراسة بعض المعوقات الادارية للاتحاد المصري للكراتية بجمهورية مصر العربية"، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الاسكندرية، العدد(٣٩)، الإسكندرية ٢٠٠٠ م.

١٥- James C. Becker. "The Important of Individual Performance from the and ongoing atonal performance Effectiveness". -Perspective of Gnome Small group research, Vol. 32, 2001, PP. 86-90

١٦- Miller, Margaret M., "Faculty Attitudes Toward Academic Work: A survey of Universities in the United States", PhD., University of Denve , Dissert, Absf international , Vol. 56, No.4, March 1996 .

١٧- Thorsen, Elizabeth. j.: "stress in Academe: what bothers professors?", Higher Education , The international journal of higher education , vol . 31, no. 4, June, 1996

## الأنماط الإدارية وعلاقتها بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية

أ.د/محمد فتحى الكردانى\*

د/سعد عبدالجليل محمد\*\*

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المتغيرات المؤثرة على الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية- وتحديد أهم المحاور المرتبطة بتحسين الأداء الأكاديمي لهم- وتحديد أنماط القيادة الإدارية لرؤساء الأقسام هذه الكليات- وتحديد العلاقة بين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وتحسين الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية. وذلك من خلال:

١- عداد وتطبيق استمارة استبيان لقياس الانجاز الاكاديمي لاعضاء هيئة التدريس (من اعداد الباحثان) مرفق (١) حيث تكونت الاستبانة من ثلاثة محاور اساسية(البحث العلمى- التدريس- خدمة المجتمع) يتكون كل محور منها من (١٥) مفردة، وكان مجموعها (٤٥) مفردة.

٢- تطبيق استمارة استبيان لقياس انماط القيادة الادارية لرؤساء الاقسام مرفق (٢) حيث تم قياس نمط القيادة الادارية باستخدام اختبار بلاك موتون والمكون من (١٣) عبارة .

وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث واختاروا عينة عشوائية من اعضاء هيئة التدريس ورؤساء اقسام كليات التربية الرياضية ببعض الجامعات المصرية حيث تم تطبيق استبانتيين الاولى علي (٣٢) رئيس قسم(عامل-غير عامل) والثانية على(١٧١) من اعضاء هيئة التدريس.

وقد أسفرت نتائج هذا البحث عن: -وجود فروق احصائية فى متغير محور(خدمة المجتمع) على اساس النوع( ذكر او انثى)لصالح الذكور فى الأداء الاكاديمى لأعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية. كما توجد فروق احصائية فى متغير الأداء الاكاديمى لأعضاء هيئة تدريس وفقا للدرجة الوظيفية(مدرس- استاذ مساعد- استاذ) لصالح درجة مدرس ثم استاذ مساعد ثم استاذ. كما توجد علاقة ايجابية بين النمط القيادى (المتكامل)اكثر من غيره على اداء اعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية.

\*أستاذ غير متفرغ والعميد الأسبق لكلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الإسكندرية.

\*\*مدرس بقسم التربية الرياضية، كلية التربية، جامعة الأزهر.

## Abstract

### **Administrative styles and academic performance of teaching staff in physical education faculties**

**Prof. Dr Mohammed Fathy AlKerdany**

Emeritus professor and ex dean of the faculty of Physical Education, Alexandria University

**Dr Saad Abdelgalel Mohammed Yousof**

Lecturer of physical education, Faculty of Education, Al-Azhar University

This study aims at exploring the variables that affect the academic performance of the teaching staff in physical education faculties in the Egyptian universities, identifying the most important domains related to improving their academic performance, identifying administrative leadership styles of the heads of the departments in these faculties and investigating the relationship between these administrative leadership styles and improving the academic performance of the teaching staff in these faculties. Two questioners were designed and administered. The first questioner was prepared by the researcher for measuring the academic performance of the teaching staff. This questioner consisted of three domains; research, teaching and community service. Each domain consisted of 15 items. Additionally, Black Mouton's 13 items questioner for measuring administrative leadership styles was administered. The descriptive approach was used in this study. Also, a random sample from teaching staff in physical education faculties was selected where two questioners were administered; one for 32 department heads and the other for 171 members of the teaching staff in physical education faculties in the Egyptian universities.

The results of the study revealed that there were significant positive relationship between the integrated administrative style and the academic performance of the teaching staff in physical education faculties in the Egyptian universities. Additionally, the results indicated that there were significant differences in the community service domain according to gender (male- female) in favor of the male. Also, there were significant differences in the academic performance of the teaching staff according to the occupational level (lecturer, assistant professor, professor) in favor of lecturers. These results were discussed and further recommendations were stated.