

# وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سبها - كلية الآداب  
قسم - التخطيط والإدارة التربوية  
بحث تخرج لاستكمال متطلبات الحصول

على درجة الليسانس

بعنوان :-

( واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام  
الأكاديمية بكليتي الآداب والعلوم بجامعة  
سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)  
إعداد الطالبان :

مريم علي محمد عمر  
نعيمة محمد عبدالله  
إشراف الاستاذة

أ. ريم مفتاح محمد ساسي

العام الجامعي

2021\_ 2020م

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ  
وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ  
وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ (38)

سورة الشوري، الآية (38)

الإهداء

إلى من شغلت البال فكرا ومن أثقلت الجفون سهرا وحملت الفؤاد هما وجاهدت  
الأيام صبرا ورفعت الأيادي دعاء وأيقنت بالله أملاً اغلى الغوالي أحب الأحباب

(أمي الحبيبة)

إلى ذلك الجبل الذي تحمل معنا مصاعب الحياة ومشاغلها, إلى من كان ينتظر هذه  
اللحظة بفارغ الصبر وقدم لي الكثير في هذه الحياة

(أبي الغالي)

إلى من هم اقرب الي من روعي الى من شاركني حزن الام وبهم استمد عزتي  
واصراري

(إخوتي وأخواتي)

إلى الشجرة التي أصلها ثابت وفرعها في السماء وحملت ثمار كل فرد منها

(عائتي الكريمة)

إلى من آنسني في دراستي وشاركني همومي تذكارا وتقديرا

(صديقاتي العزيزات)

لهم جميعا نهدي ثمرة جهدنا هذا .

# كلمة الشكر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة واعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا إلى  
انجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب او بعيد على انجاز هذا العمل وفي تدليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة :

**الأستاذة / ريم**

**مفتاح محمد ساسي**

التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

ونقدم اسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل في قسم الإدارة والتخطيط.

كما نختص بالشكر والتقدير للدكتور الفاضل : **صلاح القاضي** على ما قدمه لنا من نصائح وإرشادات لغوية.

كما نود أن نشكر زملائنا الأعزاء مثلاً للإخلاص والوفاء والتعاون في العمل.

#### فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوعات	التسلسل
أ	الآية القرآنية	أ
ب	الإهداء	ب
ج	كلمة الشكر	ج

د	فهرس المحتويات	د
<b>الفصل الأول : مشكلة البحث</b>		
2	المقدمة	1
4	مشكلة البحث	2
5	فروض البحث	3
6	أهداف البحث	4
7	أهمية البحث	5
7	حدود البحث	6
8	مصطلحات البحث	7
<b>الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث</b>		
12	تمهيد	8
12	المبحث الأول : الأداء الإداري	9
12	مفهوم الأداء	10
13	أبعاد الأداء	11
14	مكونات الأداء	12
15	العوامل المؤثرة في الأداء	13
16	فوائد إدارة الأداء	14
18	أهمية قياس الأداء الإداري	15
19	أهداف قياس الأداء	16

20	العوامل المؤثرة في قياس الأداء	17
22	الأمر الواجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الأداء الإداري	18
23	المبحث الثاني : رؤساء الأقسام الأكاديمية	19
23	نشأة الأقسام الأكاديمية	20
25	تعريف رئيس القسم الأكاديمي	21
26	وظائف الأقسام الأكاديمية	22
29	رؤساء الأقسام الأكاديمية	23
32	أدوار مسؤوليات رؤساء الأقسام الأكاديمية	24
38	الصفات والمهارات الواجب توافرها في رؤساء الأقسام الأكاديمية	25
39	معايير اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية	26
40	المبحث الثالث : أعضاء هيئة التدريس	27
40	تعريف أعضاء هيئة التدريس	28
40	الأهداف المنشودة من تدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس وتأهيلهم	29
41	تصنيفات أدوار عضو هيئة التدريس	30
42	خصائص مهارات التدريس في الجامعة	31
<b>الفصل الثالث : الدراسات السابقة</b>		
45	تمهيد	32
45	الدراسات العربية	33

51	الدراسات الأجنبية	34
52	التعقيب على الدراسات السابقة	35
52	أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة	36
54	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة	37
<b>الفصل الرابع : منهج البحث وإجراءاته</b>		
56	تمهيد	38
56	منهج البحث	39
56	مجتمع البحث	40
57	عينة البحث	41
57	أداة جمع البيانات	42
57	صدق وثبات الاستبيان	43
61	متغيرات البحث	44
61	أساليب الإحصائية المستخدمة في البحث	45
<b>الفصل الخامس : تحليل البيانات وتفسيرها</b>		
64	تمهيد	46
64	عرض النتائج وتفسيرها	47
<b>الفصل السادس : ملخص البحث</b>		
77	ملخص البحث	48
77	نتائج البحث	49

79-78	التوصيات والمقترحات	50
-------	---------------------	----

### المراجع والملاحق

88-81	المراجع	51
-	الملاحق	52

### فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	التسلسل
58	يبين فقرات استبيان الأداء الإداري قبل التعديل وبعد التعديل	1
59-58	يبين اختبار(ت) للمقارنة بين المجموعتين العليا والدنيا على استبيان الأداء الإداري	2
60	يبين اختبار معامل ارتباط بيرسون على الاتساق الداخلي لاستبيان الأداء الإداري	3



61-60	يبين ثبات استبيان الأداء الإداري	4
64	يبين اختبار (ت) للعينة الواحدة (ن=100)	5
67	يبين اختبار (ت) للتعرف على الفروق في واقع الأداء الإداري تبعاً لمتغير الجنس	6
70	يبين اختبار (ف) للتعرف على الفروق في واقع الأداء الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	7
72	يبين اختبار (ت) للتعرف على الفروق في واقع الأداء الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	8
74-73	يبين اختبار (ت) للتعرف على الفروق في واقع الأداء الإداري تبعاً لمتغير الكلية	9

# الفصل الأول

## مشكلة البحث

مشكلة

1- المقدمة:

تعد التربية أداة التغيير الشامل والتطور في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية، وتهدف إلى إعداد الكائن الإنساني وبنائه لأنها غايتها الأولى والأخيرة، إذا تعمل التربية على تفتح قواه المختلفة ومساعدته، ليصبح قادراً على التغيير والتجديد والإبداع باعتبار التربية مستقبل الأمة.

وتواجه مؤسسات التعليم مجموعة من التحديات، أهمها زيادة حدة المنافسة الداخلية والخارجية والتطور التقني والتكنولوجي السريع في ظل ما يطلق عليه اليوم بالعلوم.

وهذا يتطلب قيادات إدارية قادرة على مواجهة هذه التحديات، ولديها الكفاءة التي تؤهلها القيادة عملية التغيير، فالقيادة من أهم المقومات التي يتحدد بتطورها وتقدمها أداء أية مؤسسة تعليمية، وعلى امتلاكها أفضل الكفاءات والخبرات يتوقف نجاحها في عملها الإداري وقدرتها على تطويره، كما أن سلوك القائد يعد ترجمة للصفات القيادية وقناعاته بالعمل الذي يقوم به وبالمفاهيم والنظريات القيادية الإدارية التي يتبناها في إدارة المؤسسة (عيسان صالحة، الزامل، علي، 2011).

ويعد التعليم العالي من الأدوات الأساسية التي لها تأثير مباشر على أداء المؤسسات وتمكينها من تحقيق أهدافها التي تسهم في تكوين المجتمع وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل معاً، فالتعليم العالي بمختلف مؤسساته يؤدي دوراً مهماً في حياة الأمم والشعوب، فقد يصنع حاضرها ويرسم مستقبلها (السامرائي، بلسم، 2006).

وتعد الجامعة من المؤسسات التربوية التعليمية والإنتاجية التي تعمل على إثراء المعرفة وإعداد القوى البشرية المدربة والمؤهلة علمياً وفكرياً وخلاقاً وسلوكياً، ولذا فإنها تحتاج إلى إدارة سليمة تعمل على تحقيق أهدافها (الماشي، مجبل، 1998).

لذا وقد شهدت السنوات الأخيرة الكثير من المحاولات الجادة لتطوير التربية والتعليم وكيفية إصلاحه تمثلت في عقد المؤتمرات والندوات ووضع الدراسات التي

شخصت بعض جوانب الضعف في التعليم الجامعي ولا سيما الجوانب المتعلقة أولاً بالقيادات الإدارية لتلك المؤسسات ما إذ أن نجاح أي نظام تعليمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى فاعلية القيادة لديه وقدرتها على توجيه النشاط التربوي والعلمي من أجل الأهداف المنشودة، فرؤساء الأقسام الأكاديمية العلمية والإنسانية في الكليات بمثابة القيادات الإدارية التي تدير تسيير العمل بانسيابية ودقة الأمر الذي يتطلب منهم نمطاً إدارياً قادراً على التفاعل ، ومن ثم يؤدي إلى تحقيق علاقة إيجابية سليمة تنعكس على أدائهم ومن ثم إنتاجية المؤسسة التربوية ولا سيما المتعلقة بالتحصيل الدراسي للطلبة ورضا العاملين في تلك المؤسسة من جهة أخرى (النشار، احمدى، 1976: 71).

ولكي تحقق الجامعة الأهداف المرجوة منها لا بد من وجود إدارة علمية قادرة على توجيه العملية التربوية وحسن مسيرة أدائها، وكل ما يؤكد هذه الحقيقة، أن الدراسات والبحوث التي أجريت ميدان الإدارة اثبتت أن فشل المؤسسات يعود إلى ضعف في القيادات الإدارية لديها (الدوري، حسين، 1985: 51)، كدراسة (الجعفري) التي بينت أن ضعف القيادات الجامعية في قيادة المؤسسات التربوية يعود إلى عدم اختيارهم على أسس علمية وموضوعية (الجعفري، ماهر، 1992: 16).

وتعتبر الأقسام الأكاديمية في الجامعات وحدات تنظيمية تقوم بالدور الكبير في تحقيق نشر المعرفة وتنميتها ثم تطبيقها، وهي مهمات متكاملة يتم بعضها بعضاً وبينها تداخل إلى حد كبير، (حربي، منير، 1999: 69، 70).

## 2. مشكلة البحث :

إن الطبيعة المتشابكة والمعقدة لدور رئيس القسم الأكاديمي وموقعه ومهامه الإدارية والأكاديمية خاصة في ظل غياب الوصف الوظيفي والبرامج التدريبية لإعداد من سيتولى هذا المنصب ،قد تثير تصورات غير محددة عن الصلاحيات والواجبات

المنوطة به مما قد يعوقه عن أداء بعض مهامه وتنفيذ بعض الواجبات الملقاة على عاتقه ،وذلك اعتقاداً منه أنها تقع خارج إطار الصلاحيات والواجبات المنوطة برئيس القسم (العمرى، بسام ، 1998: 256).

ونظراً لأهمية دور رئيس القسم الاكاديمي في الجامعة وأهمية توضيح المهام والنشاطات التي يقوم بها لكونه رأس الهرم في إدارة القسم وتنظيم أعماله وتحسين أدائه، فقد أصبحت الحاجة ملحة لدراسة المهام الإدارية والأكاديمية التي ينبغي أن يمارسها رؤساء الأقسام وبما يسهم في توفير بيانات واقعية تبصر رؤساء الأقسام من الناحية العملية بالأدوار والمهام المتوقع منهم ممارستها بهدف زيادة فاعلية العملية التعليمية والبحثية وتطوير العمل الإداري داخل المؤسسات الأكاديمية .

ويمكن تحديد مشكلة البحث الحالية في الإجابة عن السؤال التالي :

ما هي آراء واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي الآداب والعلوم بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

**ويتفرع من التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:**

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي (الآداب / والعلوم )بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغير (الجنس)؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي (الآداب/ والعلوم )بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغير (الخبرة)؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي (الآداب / والعلوم) بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغير (المؤهل العلمي)؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي (الآداب / والعلوم) بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغير (الكلية)؟

### 3. فروض البحث:

وتتمثل فروض البحث في الآتي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية (0,05) حول واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي (الآداب / والعلوم) بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية (0,05) حول واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي (الآداب / والعلوم) بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغير الجنس.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية (0,05) حول واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي (الآداب / والعلوم) بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغير الخبرة.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية (0,05) حول واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي (الآداب / والعلوم) بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغير المؤهل العلمي .

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي (الآداب/ والعلوم) بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغير الكلية .

#### 4. أهداف البحث:

تتمحور أهداف البحث الآتي:

1. التعرف إلى مستوى واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات (العلوم/ والتربية ) في سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. التعرف إلى الفروق بين المدرسين وفق متغير الجنس والجامعة والتربية الأكاديمية في نظرتهم لواقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية في سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
3. قد تلفت نتائج هذه الدراسة نظر المسؤولين والقائمين على تطوير مهارات رؤساء الأقسام في تطوير أوضاع تدريبية من خلال عملهم كرؤساء أقسام تربوية وعلمية.

#### 5. أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذا البحث في الآتي:

1. الكشف عن واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلياتهم.
2. يسهم في اختيار القيادات الإدارية الفاعلة لإدارة الأقسام العلمية في كلياتهم.
3. يعمل على معرفة نقاط القوة والضعف في أداء المهام الإدارية والعلمية الموكلة إليهم.

4. يسهم في الكشف المسبق لحالات الإخفاق والنجاح الإداري ويوضح المسارات العلمية في الأداء الإداري الفاعل.

5. يسهم في اختيار الإمكانيات والمهارات ووضع الشخص القيادي المناسب في المكان المناسب.

6. يكشف مدى الحاجة إلى التدريب لهؤلاء القادة قبل وأثناء الخدمة في هذا المنصب الإداري.

7. يوضح لنا المعايير والأسس التي لا بد منها في اختيار رؤساء الأقسام العلمية وتعيينهم.

#### 6. حدود البحث:

تكمّن حدود البحث في النقاط التالية:

1. حدود مكانية: ( واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات العلوم التربوية (الآداب / العلوم) بجامعة سبها.

2. حدود زمانية: في سبها للعام الجامعي 2020./2021.

#### 7 مصطلحات البحث:

تتضمن مصطلحات البحث الآتي:

#### 1. الأداء الإداري:

يقصد به: "انجاز الفرد ما يسند إليه من مهمات بكفاية وفاعلية" (الشامان، أمل، 2001، 54).

كما يقصد به: "أن الأداء الإداري هو أعمال وإتصالات وقرارات وممارسات علمية ونظرية يقوم بها المدير للتأثير في سلوك العاملين.



وتعرفه الباحثتان إجرائياً بأنه: " قدرة رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية في جامعات سبها الحكومية والخاصة على القيام بإنجاز المهمات الوظيفية من مسؤوليات وواجبات متمثلة في القيادة الإدارية ، والتخطيط، والتنظيم، والتقييم، والمتابعة، والنمو العلمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس، وعلاقات إنسانية، وأتخاذ القرار وشؤون الطلبة.

## 2. رئيس القسم الأكاديمي:

عرف رئيس القسم بأنه: " هو عالم مختص في جانب من جوانب المعرفة الإنسانية، يغلب عليه الاستقلال والفردية، قائد تربوي يعمل بطريقة ديمقراطية مع جماعة صغيرة مع أعضاء هيئة التدريس، يحرص على تنمية ولأهم للقسم مع زيادة إنتاجاتهم الأكاديمية"(الحولي، عليان ، 2005 :13).

ويعرف بأنه: " الشخص المعين رسمياً من قبل رئاسة الجامعة ليكون المسؤول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم وإدارة شؤونه العلمية والإدارية والمالية، إلى جانب كونه عضو هيئة تدريس يقوم بالتدريس في كلية من كليات الجامعة" (الحجيلي، نصر ، 2010 : 6759).

وتعرف الباحثتان إجرائياً رئيس القسم: " وهو الذي له دور كبير في تشكيل الروح المعنوية لأعضاء القسم، والعلاقات المهنية والاجتماعية التي تربطه بينهم، ويتوقف دور رئيس القسم على شخصيته من ناحية وعلى الظروف المحيطة به من ناحية أخرى.

## 3. أعضاء هيئة التدريس:

"هم الأشخاص الذين يزاولون مهنة التدريس في الجامعات ممن يحمل درجة الدكتوراة أو الماجستير، بمختلف الدرجات التي يحملونها".

#### 4. كلية الآداب

"هي واحدة من الكليات التي يدرسها الإنسان من القسمين الأدبي أو العلمي في الثانوية العامة، وبالتالي إن كان يرغب من البداية في دراسة كلية الآداب فعليه أن يختار مجال الدراسة الذي يناسبه من القسمين، ومن ثم يحقق المجموع المطلوب في الثانوية العام بما يؤهله للالتحاق بالكلية" (منظومة الجامعة).

#### 5. كلية العلوم

بدأت الدراسة فعلياً بكلية العلوم حيث استقبلت الفوج الأول من طلبتها في مطلع العام الجامعي 1983م مع بدايات إنشاء الجامعة بقرار رقم 720 / 1983 الصادر من مجلس الجامعة، وتعتبر كلية العلوم جامعة سبها الوحيدة في الجنوب الليبي من كليات الجامعة الثمانية عشر وتضم تسعة أقسام علمية (منظومة الجامعة).

#### 6. جامعة سبها

"كانت بداية جامعة سبها سنة 1976م حين أنشأت كلية التربية كفرع لجامعة طرابلس ونواة لجامعة سبها فيما بعد، وأنشأت جامعة سبها كجامعة مستقلة عام 1983م، حيث ضمت في البداية كليتي التربية والعلوم، ثم ألحقت بها كليات الطب البشري والزراعة والعلوم الهندسية والتقنية والإقتصاد والمحاسبة، حتى وصل عدد كليات الجامعة إلى 20 كلية موزعة على مناطق الجنوب المختلفة. (منظومة الجامعة).

# الفصل الثاني

الإطار النظري

## 8. تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى وضع تصور ، وأساس علمي للبحث النظري ؛ وذلك للانطلاق منه إلى البحث الوصفي التحليلي ، ويشمل هذا الفصل ثلاثة مباحث :

## 9. المبحث الأول: الأداء الإداري

## 10 . مفهوم الأداء:

تعد إدارة الأداء من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة للحد من الأداء الهزيل ولتحسين الأداء الجيد وتطويره من خلال عملية تواصل وتعلم مستمر تتم بصورة تعاونية مشتركة بين مدير الأداء والعاملين(الموظف والمشرف المباشر)،ويعد هذا المفهوم منظومة متكاملة تبدأ بتخطيط الأداء وتنتهي بتقييمه وتحديد مجالات

الانحرافات وأسبابها؛ لتشخيص فجوة الأداء وتحديد لها للعمل على ايجاد الأساليب والنظم والآليات المبتكرة لسد الفجوة ولتطوير الأداء.

**تعريف الأداء الإداري:** "عرف بأنه "أهمية القيام بعملية قياس الأداء، فهي تؤدي إلى معرفة واقع الممارسات الأدائية وتعمل على حفز ودفع الفرد للعمل، ومساعدته في معرفة مواطن القوة من أجل تطويرها أو تحديد جوانب الضعف والعمل على معالجتها باستخدام الاستراتيجيات المناسبة" (gillies, d, 1994 :45).

إذا فالأداء الإداري هو جميع الوظائف والأنشطة الإدارية التي يقوم بها رئيس القسم (التخطيط . التنظيم . القيادة . المشاركة واتخاذ القرار . التوجيه والإرشاد . الرقابة والتقييم) لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وعرف بأنه: يعني مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيان الوقف بأداء مهمات وتحمل مسؤوليات (سيزلافي، اندرودي، و الاس، مارك جي، 1991 :125).

ويشير مفهوم الأداء في عمومه كما ذكره الداوي إلى " ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز، والذي يتصف بالشمولية الاستمرار؛ ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في اسواقها المستهدفة؛ كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب؛ كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هامين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية" (الداوي، الشيخ، 2009: 217).

## **11. أبعاد الأداء:**

تتمثل أبعاد الأداء كما بينها الداوي (2009) فيما يلي :

### **1. البعد التنظيمي للأداء:**

يقصد بالأداء التنظيمي الطرائق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فاعلية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

## 2. البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب وأثره في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاجتماعية؛ لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات... الخ).

ترى الباحثتان أن أبعاد الأداء الإداري تتمثل في الإجراءات والأساليب والمعايير التي يتم من خلالها قياس الفاعلية التنظيمية للمؤسسة، وأيضاً إدراك نقاط القوة والضعف فيها لتدارك العقبات التي تحد من تحقيق أهدافها، والفاعلية الاجتماعية بين عاملها على اختلاف مستوياتهم، والرضا والانتماء لتحقيق مصالحهم ومصالح مؤسستهم بالدرجة الأولى.

## 12. مكونات الأداء:

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما: الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها؛ وفي ما يلي استعراض هذين المصطلحين الهامين وتفصيلهما كما بينها الداوي(2009):

### 1. الفعالية:

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية.

إذاً مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة، كانت المؤسسة أكثر فعالية.

### 2. الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر".

يتضح لنا من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استعمال المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.

وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها: "الحصول على ما هو كثير نظيرما هو أقل" أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى،

وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي انه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات.

نستنتج مما سبق من تعريفات أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج، وتدني التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.

### 1.3 العوامل المؤثرة في الأداء

ذكر هاينز (1988) عدد من العوامل المساهمة والمؤثرة في الأداء ومنها:

- أ. **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.
- ب. **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد، ويحتوي على عناصر التغذية العكسية.
- ج. **الموقف:** ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به وما تتضمنه من مناخ للعمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي بحيث تؤدي الوظيفة من خلال هذه العوامل وضمونها.

نلاحظ مما سبق ان ( الموظف، والوظيفة، والموقف) عوامل لها تأثير كبير على الأداء، أي على رؤساء الأقسام أن يعملوا على خلق مناخ يسوده روح التعاون والثقة والاخلاص والتفاهم بينه وبين مرؤوسيه ( أعضاء هيئة التدريس)، وموظفيهم، من خلال ما يمتلكه من معرفة عن مهاراتهم، واهتماماتهم، واتجاهاتهم، وخطوات سيرهم في عمل القسم.



## 14. فوائد إدارة الأداء:

فوائد إدارة الأداء كما ذكرها باكال (1999) على ثلاث مستويات وهي

كالآتي :

### 1. بالنسبة للمديرين :

- أ. تقلل من حاجة تدخل المديرين في كل شيء .
- ب . توفر الوقت والجهد ، من خلال مساعدة الموظفين على اتخاذ القرار بأنفسهم .
- ج . تحد من سوء التفاهم بين الموظفين حول من يتحمل مسؤولية المهام المحددة وما في ذلك من إضاعة للوقت .
- د . تحد من تكرار مواقف عدم توفر المعلومات اللازمة حين يتم الاحتياج لها .
- هـ . تحد من الأخطاء وتكرارها من خلال معرفة ما يسبب ارتكاب الأخطاء وانعدام الفاعلية .

### 2 . بالنسبة للموظفين :

- أ. تساعد ادارة الأداء الموظفين على فهم ما يجب ان يقوموا به ولماذا .
- ب . القدرة على اتخاذ القرارات اليومية المتصلة بالعمل .
- ج . مساعدة الموظفين على تطوير مهارات جديدة .
- د . تحديد العقبات التي تحول دون وجود اداء افضل .

### 3 . بالنسبة للمؤسسة :

أ. عندما تكون اهداف المؤسسة وغاياتها ، وتلك العائدة لوحدات العمل الاصغر ، ومسؤوليات العمل لكل موظف مرتبطة ببعضها البعض ، فعندها تستطيع المؤسسة ان تعمل بفاعلية اكبر ، وحين يدرك الموظفون كيف ان عملهم يسهم في نجاح المؤسسة ، فإن ذلك ينعكس عادة على تحسين الروح المعنوية والانتاجية ، وادارة الأداء هي المفتاح لجعل هذا الترابط واضحا للجميع .

ب . هناك سبب اخر يجعل من ادارة الأداء امرأ مهماً ، وهو سبب قانوني فقد وضعت جهات عدة حكومية القواعد والانظمة والارشادات لتحديد كيفية تصرف الشركة حيال استعمال خدمات افرادها وانهاؤها ، وعملية ادارة الأداء تشتمل على توثيق مشكلات الأداء في حينها ، ومتابعة كيفية ايصال تلك المشكلات للموظفين اصحاب العلاقة ، وتسجيل كافة الخطوات الايجابية التي تتخذ لتحسين الوضع .

يستنتج مما سبق أن إدارة الأداء فوائد عدة، فهي تشمل جميع كوادر المؤسسة أياً كانت تعليمية، او اقتصادية، أو اجتماعية ..إلخ، حيث تساعد على تحديد مهام كل من المديرين، والموظفين، والعاملين فيها، وأيضاً توفر الوقت والجهد وتزيد من جودة الفاعلية وتطوير المهارات في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المخطط لها بنجاح.

## 15. اهمية قياس الأداء الإداري:

لقد حظي موضوع أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن قياس مستوى الأداء من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في أروقة الجامعة والتحقق من مدى الالتزام للأفراد بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم على وفق متطلبات العمل البناء (حمود خضير، وآخرون، 2007 : 15) ومن خلال معرفة مستوى واقع الأداء لرؤساء الأقسام العلمية في الكليات تستطيع معرفة كفاءتهم في عملهم، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في

أثناء أدائهم لغرض تجاوز العقبات والإخفاقات التي تتعرض لها الكليات في أثناء تحقيقها لأهدافها (جاسم، علي وآخرون، 1983 : 83).

1. تسهم معرفة قياس واقع الأداء في تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائياً أو اعتباطياً، وإنما تركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة، ومن ثم يخلق شعوراً لديهم بالانتماء إلى المؤسسة وتحفيزهم بالإسهامات الجادة في تحقيق الأهداف المخططة.

2. تعد عملية قياس واقع الأداء من الأمور الأساسية لتوصيف العمل الإداري، وتحديد المسؤوليات والمهام الموكلة، لكونها وسيلة تدفع رؤساء الأقسام في أقسامهم نحو أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية بهدف الحصول على بيان معلومات كمية نوعية من أدائهم تساعدهم في اتخاذ القرار.

3. ان عملية معرفة واقع مستوى الأداء تعد أحد الدعائم الأساسية والفاعلية التي يمكن اعتمادها في تطوير عمل رؤساء الأقسام في أقسامها ومن ثم تحسين نوعية إدارتهم في أقسامهم.

4. تسهم عملية قياس واقع مستوى الأداء الإداري في معرفة معوقات العمل لدى رؤساء الأقسام وهذا يوفر الفرص المناسبة للإدارة العليا بمعرفة مكان الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة وكذلك الكشف عموماً في جميع عناصر العملية التعليمية والإدارية ومن ثم تتابع المؤسسة الجامعية ككل (نصرالله، حنا، 1991 : 16)، و(الصقر، مهدي، 1980 : 176)، و(محمد، شامي، 1996 : 28)، و(الكناني، حاتم، 1997 : 4).

ونلخص مما سبق أن عملية قياس الأداء الإداري تتسم في معرفة الصعوبات والمعوقات التي تعيق عمل رؤساء الأقسام العلمية.

## 16. أهداف قياس الأداء:

اختلف الكتاب والباحثون والمتخصصون في الأدب الإداري في تحديد أهداف قياس واقع الأداء، فبعضهم تعمق وتوسع في كتاباته واقتصر البعض الآخر على تصنيفها.

1. تقديم معلومات لرؤساء الأقسام العلمية عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم الإدارية والعلمية في المؤسسة التربوية للجامعة ومدى الحاجة لتطويره من خلال إشراكه في دورات تدريبية.

2. تحديد الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد أماكنه ونقله إلى وظيفة أخرى.

3. تحديد أماكنه ترقية الفرد ومكافأته على أدائه المتميز.

4. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى التدريسيين في المؤسسة التي يعملون فيها.

5. زيادة شعور رؤساء الأقسام العلمية بالعدالة تعنى بأن جميع جهودهم المبدولة تأخذ بالحسبان من الكلية مما يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية ويندفعون إلى العمل باجتهد وإخلاص وتوفير نجاح أدائهم باحترام وتقدير، (زويلف، مهدي، 1991: 192)، و (ماهر، أحمد، 2001: 279)، و (الهيبي، خالد، 2003: 201).

ترى الباحثان أن أهمية وأهداف قياس الأداء الإداري تتحدد في تقديم المعلومات عن أداء رؤساء الأقسام الإدارية، مما يجعلهم يقيمون أدائهم ويطورونه بما

يحقق التقدم والتجدد في مهام أقسامهم الأكاديمية، ويجعلهم أكثر حرصاً على العمل بإخلاص ومسؤولية.

## 17. العوامل المؤثرة في قياس الأداء:.

هناك عدة من العوامل المؤثرة في قياس واقع الأداء الإداري ونذكر منها ما يأتي:.

1. الاعتبارات المؤسسية: وتشمل ثلاثة عوامل لمقياس واقع الأداء الإداري وهي الآتي:.

### أ . أسلوب القيادة:

أن المهارات القيادية المطلوبة تؤثر بشكل كبير في العديد من جوانب عملية القياس، وفي حالة رغبة المؤسسة بنظام تعاوني يقدم الحلول المشكلات المطروحة آنياً ومستقبلياً، فتكون هذه المهارات مطلوبة عند البدء بتطوير النظام بطريقة تعاونية مع رؤساء الأقسام ومقرريهم والتدريسيين والعاملين في القسم عند العمل في وضع أهداف المؤسسة التي يعملون فيها(عياصرة، علي، هشام، عدنان وحجازين، 2006 : 69).

### ب . المناخ التنظيمي:

يؤثر المناخ التنظيمي في نتائج القياس وتأثيراتها، وفي حالة رغبة المؤسسة بالقناعة العالية للفرد العامل وبعادلة عملية القياس، فإن مناخ المؤسسة يجب أن يتوجه نحو مجموعة الأهداف مثل الثقة المتزايدة، الإنتاجية المساندة، والطريقة التطويرية للتعامل مع الأعضاء(woodmen& king، 1995 ,553) .

### ج . التدريب على القياس:

لنجاح أية عملية من عمليات قياس واقع الأداء الإداري وبغض النظر عن الطريقة المستعملة يجب أن يكون المقومون على درجة كافية في التدريب حول كيفية استعمال الطريقة بشكل دائم يقلل حدوث أخطاء التقدير، فالتدريب على استعمال المقاييس المعتمدة على الملاحظة السلوكية يؤدي إلى انخفاض أخطاء التقدير في جميع الطرائق (الطويل، هاني، 1999 : 145.144).

## 2. الطريقة الملائمة نحو العمل:

أن اختيار طريقة القياس معرفة الواقع الإداري مقتصرة على الاختيار بين الطريقة التي تعتمد على الصفة المميزة أو الطريقة التي تكون معتمدة على السلوك أو بعض الطرائق التي تكون مزيجاً بين الاثنين، فطرائق المقياس التي تركز على الصفات أو خصائص الفرد العامل أصبحت مستعملة لعدة سنوات ويمكن تطويرها على نحو سريع لاستعمالها في العديد من الأعمال، وأن القياس المعتمد على الثقة المميزة قد لا يكون وثيق الصلة بالعمل إلى حد كبير، لذا فإن الخصائص والسمات مثل الإحساس بالرقابة والخجل تكون أولاً ذات صلة بالأداء.

ويرى (byars&reu) لعوامل البيئة الخارجية أثراً كبيراً في عملية قياس واقع الأداء الإداري وتعد محدداً مباشراً للأداء الفردي وتعديلاً لإشارة الجهد والقدرة والاتجاه، فمثلاً السياسات غير واضحة أو الإشراف الضعيف يمكن ان يولد جهداً سيئ التوجيه، كذلك الحال فإن انعدام التدريب يمكن أن يؤدي إلى وجود قدرات مستعملة من دون المستوى المطلوب وأحدى المسؤوليات المهمة للإدارة هو تزويد رؤساء الأقسام العاملين معه بظروف عمل ملائمة وبيئة داعمة لإزالة عقبات مقياس واقع الأداء (byars&reu، 2000:226).

نستفهم مما سبق أن هناك عوامل تؤثر في قياس واقع الأداء سواءً أكانت عوامل تتعلق بالمهارات القيادية الواجب توافرها في رئيس القسم الأكاديمي عند العمل في قسمه، وأن يمتلك القدرة على توفير المناخ الملائم لأعضاء هيئة التدريس والموظفين للعمل بالشكل المطلوب.

## 18. الأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الأداء الإداري:

لكي تحقق المؤسسة فاعلية إدارة لا بد من مراعاة الأمور الآتية:

1. تحديد هدف المؤسسة: أولاً ومن ثم العمل على تحقيقها، يعد مؤشراً على فاعلية الأداء.

2. معرفة ثقافة المؤسسة: معرفة القيم لدى مكونات المؤسسة وأخذها بالحسبان عند التخطيط، والتنفيذ والتصميم، وهذه المعرفة تساعد في تحقيق فاعلية الأداء.

3. تعدد مكونات المؤسسة: والتي تشمل المكونات الداخلية الممثلة في إدارة المؤسسة وأفرادها في مستوياتهم المختلفة والمكونات الخارجية والتي تشمل أعضاء المجتمع المحلي، والمؤسسات، والبيئة التي تحيط بها وتؤثر فيها كما تستطيع المؤسسة تحسين أداء موظفيها من خلال تطبيق نظام تعزيز إيجابي لزيادة دافعيتهم للعمل أو أعداد برامج عمل واضحة بعيدة عن الغموض وتوافر برامج مساعدة تمنح حوافز مادية ومعنوية، وعقد دورات تدريبية لهم (الصليبي، محمود، 2008، 116).

## 19. المبحث الثاني: رؤساء الأقسام الأكاديمية

### 20. نشأة الأقسام الأكاديمية:

تعتبر الأقسام الأكاديمية حلقة الوصل الأساسية بين مؤسسات التعليم العالي وفروع المعرفة، وهي التي تربط العلماء والدارسين، وأعضاء هيئة التدريس في مجموعة منظمة، تقوم بدور محدد في مجال معين من مجالات المعرفة وميادينها،

وتؤدي الأفراد الذين يعتبرون مشاركين في نقل المعرفة وتنميتها ، وإذا كانت هناك بعض المؤسسات الحكومية وغيرها تقوم بمهمة معينة تتصل بفرع من فروع المعرفة كالبحت خارج حرم الجامعات والمؤسسات العلمية المختلفة ، فإن تلك المؤسسات تأخذ المعرفة من جذورها بداية من الجامعات ومن أقسامها ( حرب ، محمد، 2001:85) .

حيث تعتبر الأقسام الأكاديمية قاعدة البناء التنظيمي للجامعة ، فإذا صلحت القاعدة ، صلحت العملية التعليمية والتربوية في الجامعة ، وقامت هذه القاعدة بكل وظائفها المنطوية بها خير قيام، وذلك لأنها ستكون أساساً صالحاً لبقية الهيكل التنظيمي للجامعة،(عبد الحميد، جابر، وعبود، عبدالغني، 2001 : 85).

ويرى ( عليان الحولي ) أن القسم الأكاديمي يعد البناء الرئيس في الجامعة التي تعد نوعاً من التنظيم الإداري لتدعيم وتنسيق الأنشطة لعشرات الأقسام الأكاديمية المستقلة نسبياً أو المفروض أن تكون كذلك ، وأن الأساس في الجامعة هو القسم الأكاديمي وأن تحول السلطة أو تمركزها نحو الإدارة المركزية كان نتيجة لبعض الأنظمة ونتيجة لأن إدارة الجامعات أصبحت مسؤولة أمام الحكومات والسلطات العامة ( الحولي، عليان، 2005:16) .

وكذلك يرى (محمد حرب) القسم الأكاديمي بأنه الوحدة الإدارية والعلمية الأساسية في إحدى كليات الجامعة ، التي تتكون من عدة حقول في المعرفة مرتبطة بعضها ببعض (حرب ، محمد، 2001:29) .

وقد ظهرت الأقسام الأكاديمية كضرورة فكرية ووحدة إدارية لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمنهج والطلبة وأعضاء هيئة التدريس ، تلك القرارات التي أصبح من الصعب أن تتخذ في الإدارة الجامعية بكفاءة ودقة (حربي، منير، 1999:70).

وترى الباحثتان أن أي محاولة لفهم طبيعة الجامعات ، ودعمها وتطويرها تبدأ من الأقسام الأكاديمية التي تعد حجر الزاوية في عمليات الإصلاح والتقدم والتطوير.



هذا وتختلف الأقسام الأكاديمية إلى حد ما وفقاً لطبيعة تخصص الكليات والجامعات والمعاهد العلمية التي تنتمي إليها أو تعد جزءاً منها، وإن هذا الاختلاف الذي يفرض متغيرات كثيرة تتعلق بتوزيع السلطة، وموضع صنع القرار واتخاذها، وتقسيم العمل، ودرجة السلطة والمسئولية، ونمط القيادة فيها، ونظام المؤسسة التي تتبعها، وتتناول الدراسات وضع الأقسام المختلفة إلا أنه يمكن أن تصنف الأقسام الأكاديمية في ثلاث فئات مميزة ومتجانسة وهي (حرب، محمد، 2001: 50):

1. الأقسام الأكاديمية حسب فروع المعرفة أو الدراسة: وهي الأقسام التي توجد في بعض الكليات كالآداب مثلاً (اللغات، والتاريخ والجغرافيا، والفلسفة)، وبعض أقسام كلية العلوم، تلك الأقسام وفروع المعرفة التي تشكل برنامج التعليم في الكلية وتميزها عن الدراسات المهنية أو التقنية.

2. الأقسام الأكاديمية في الكليات المهنية: التي تعد الطالب لمهنة معينة كالطب، والهندسة، والصيدلة، والزراعة... الخ.

3. الأقسام الأكاديمية في المراكز والمعاهد التعليمية ذات البرامج النوعية: وهي التي تهتم بالناحية التقنية والبحوث التطبيقية، وتعتبر الأقسام في مراكز البحوث العلمية والتقنية من هذا النوع.

ويستنتج مما سبق أن الأقسام الأكاديمية لها مهماتها وأدوارها المتعددة في أماكن ومؤسسات قد تكون مختلفة، وقد يكون التعميم عليها صعباً إلا أنها مهما اختلفت في طبيعتها، فتركيبها وتنظيمها قد يكونان متشابهين إلى حد كبير، وإن اختلف الانتماء، فبعض الأقسام يكون انتماؤها الأول للمهنة التي تعد لها الكلية، وبعضها الآخر يكون انتماؤها لفرع المعرفة، أما بعضها الثالث فيكون انتماؤها للتطبيق والتقنية، وهذا

الانتماء ينعكس على الاهتمام والتركيز فيما يتعلق بالأدوار المختلفة من تدريس وبحث وخدمة مجتمع.

وعموماً، فالقسم الأكاديمي أصبح اليوم رافداً لفرع المعرفة المتخصصة في الجامعة، كما أنه وحدة إدارية تؤدي رسالة الجامعة والمهام المطلوبة التي تؤديها من تدريس وبحث وخدمة مجتمع (حربي، منير، 1999 : 70).

## 21. تعريف رئيس القسم الأكاديمي:

" عالم مختص في جانب من جوانب المعرفة الإنسانية، يغلب عليه الاستقلال والفردية، قائد تربوي يعمل بطريقة ديمقراطية مع جماعة صغيرة من أعضاء هيئة التدريس، يحرص على تنمية ولأئهم للقسم مع زيادة إنتاجيتهم الأكاديمية(الحوالي، عليان، 2005 :13).

وأيضاً يقصد به" بأنه احد أعضاء هيئة التدريس بالقسم ينتخب أو يعين كرئيس قسم للقيام بالمهام التعليمية الأكاديمية والإدارية الخاصة بتسيير شؤون العمل بالقسم (إبراهيم، سليمان، 2007: 22).

هكذا ترى الباحثان أن رئيس القسم يختص بالإشراف على القيادة على إنجاز الأعمال الإدارية والتعليمية بكفاءة وفعالية والقدرة على استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة.

## 22. وظائف الأقسام الأكاديمية:

وقد تعددت البحوث والدراسات التي تناولت وظائف الأقسام الأكاديمية، ويكاد يكون هناك شبه اجتماع على أن الأقسام الأكاديمية تندرج تحت أربعة عناوين رئيسية او جزها الباحث في الآتي:

## 1. التدريس في المرحلة الجامعية:

إن للأقسام الأكاديمية سلطة ومسؤولية كاملة، وهي ذات استقلالية تامة بالنسبة للدراسة الجامعية، لأي فرع من فروع المعرفة، وهذا هو الوضع الأمثل، وقد تصنع مؤسسة الجامعة حدوداً تتعلق بعدد الطلبة وعدد الساعات التدريسية بعد أن يتم مناقشتها مع رؤساء الأقسام التي تزود الطلبة بالمعرفة والمهارات وتشكل لديهم القيم والاتجاهات المتعلقة بمجال المعرفة، كما أنها تسلح طلبتها بالتوجيهات التي تقودهم في حياتهم الأكاديمية، تدريساً وبحثاً إلى جانب أسلوب التفكير، وذلك عن طريق تدريسهم التخصص أو إعدادهم للمهنة التي يريدونها(حرب،محمد،2001: 35).

## 2. اختيار طلبة الدراسات العليا وتنميتهم:

إن الدراسات العليا بمراحلها وبرامجها المختلفة هي من أهم مرتكزات وعناوين التطور والارتقاء في الجامعات والمؤسسات والدول، وعلامة على تقدمها وأخذها بأسباب الحضارة وعوامل الرفعة والسمو، وحظوها بالمكانة العلمية المرموقة، وبلوغها القمة السامقة، وذلك لما لهذه الدراسات في جميع مراحلها وبرامجها من أثر فعال في المجتمعات الإنسانية، وتأثير ايجابي نافع في المساهمة في تنمية هذه المجتمعات، وذلك لأن هذه الدراسات ترفد هذه المجتمعات بالكفاءات والطاقات العلمية المتخصصة والمدرية والخلاقة في جميع مجالات المعرفة البشرية والعلوم المتعددة(المدهون، محمد ، والطلاع، سليمان،2006: 294.257).

وقد تناول(حربي)عملية اختيار طلبة الدراسات العليا وتنميتهم، ذاكراً أن وظيفة القسم يمكن أن تتمثل في عنصرين اساسيين: هما مساعدة الطلبة على اكتساب الكفاية في موضوعاتهم، والقدرة على الممارسة والمشاركة في المستوى العالي من التدريس

والبحث إلى جانب تنمية قدراتهم لعمل مبدع أصيل، إذ إن الأصالة والإبداع يعدان جزءاً من وظيفة الطالب وقدراته ومهاراته ونوعية عقله، والتي يمكن استثمارها من

### 3. البحث العلمي:

يعتبر البحث العلمي ركيزة أساسية من ركائز المعرفة الإنسانية في كافة ميادين الحياة، بل أضحت أحد مقاييس الرقي والحضارة في العالم، ومن خلال البحث العلمي يستطيع الإنسان اكتشاف المجهول وتسخييره لصالح المجتمع بما يحقق التنمية والازدهار في مجالات الحياة كافة، ويفضل البحث العلمي يمكن امتلاك التكنولوجيا والمعرفة باعتبارها الأداة الفعالة لتحقيق الاستثمار للموارد المتاحة من أجل تحقيق التنمية والتقدم ( الخطيب، أحمد، 2003: 98).

وغني عن القول أن البحث العلمي يفجر المعرفة الإنسانية وينميها، ويثري مادة التدريس، وتقوم الأقسام الأكاديمية بالجزء الأكبر في هذا المضمار عن طريق تدريب الباحثين على عمليات البحث العلمي وإساليبه، وفي معظم دول العالم يقترن البحث العلمي بالدراسات العليا في الجامعات، بالرغم من أن هذا العمل غير موجود في الجامعات العالمية المعروفة، ولكن العلاقة ما تزال وثيقة وقوية بين البحث العلمي والدراسات العليا، حيث أنه في معظم الجامعات المعروفة تشكل الدراسات العليا والبحث العلمي جزءاً أساسياً من مسؤوليات الأقسام وواجبات أعضاء هيئة التدريس، وتقوم الأقسام الأكاديمية بتلك المهمة بإمدادها الباحثين والعلماء بالموارد المالية وبالوقت الكافي لإنجاز البحوث والدراسات بالإضافة إلى المنح التي توزع على الأقسام بغرض البحث من قبل الجامعة وبعض الهيئات أو المؤسسات الأخرى (حرب، محمد، 2001: 55).

وتستنتج الباحثان مما سبق أن بعض الأقسام الأكاديمية قد تهتم بالبحث العلمي أكثر من التدريس أو العكس وفقاً لميدان المعرفة، فليس هناك أقسام تقتصر على واحد منهما فقط (البحث العلمي أو التدريس)، وإنما يجب أن يكون هناك توازن بين عمليتي التدريس والبحث لدى تلك الأقسام، إلا أنه يوجد خلاف حول تخريج حملة الدكتوراة هدفاً للدراسات العليا، حيث يضطلع هؤلاء بالبحث إلى جانب كونهم يمثلون أعضاء هيئة تدريس في الجامعات أو مؤسسات التعليم العالي.

#### 4. خدمة المجتمع :

لقد أصبحت الجامعة في وقتنا الحاضر من أهم محاور تغيير المجتمع وتطوره ، فهي التي تحافظ على منجزاته المادية والمعنوية ، وهي التي تضع حاضره وهي التي تخطط لمستقبله ، حيث يمتد دورها إلى التنبؤ بالتحديات المستقبلية وتوفير ما تستلزمه مواجهة تلك التحديات (غراب، هشام ،وظموس، رجاى الدين،2005:59).

ومن البديهي أن كل ما تعمله الأقسام الأكاديمية ، يقع تحت خدمة المجتمع المباشرة وغير المباشرة، إلا أن جهد الأقسام الأكاديمية وعملها يخرج مباشرة إلى المجتمع الذي تنتمي إليه، إذ أن المشاركة في مشروعات المجتمع ، والاستجابة لحاجات البيئة وخدماتها، وتوجيه البحوث لمواجهة متطلبات خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ومعالجة قضاياها، وتناول مشكلات المجتمع وتحليلها إن ذلك كله يشكل جزءاً هاماً من وظيفة القسم الأكاديمي، ويلقى عبئاً على دور رئيس القسم الذي يتحتم عليه الاضطلاع به، والخروج إلى المجتمع وخدمته، ويعد عملية تعليمية في المقام الأول، فيما يتعلق بالطلبة (حرب،محمد،2001:56).

وترى الباحثان أنه إذا لم يعد الطلبة لتناول المشكلات وتحليلها وتنمية البدائل والحلول والمساعدة على تنفيذ بعض حلول تلك المشكلات، فإن الجامعة عليها

تشجيع الطلبة بالمبادأة في تعليم ذاتيتهم، وعلى هذا فإنهم سيكونون معدين لممارسة أفعال مماثلة بعد التخرج.

فالجامعة اليوم هي جامعة المجتمع تعيش من أجله وتعمل على رفاهيته، ولها دور هام في تدوير الفوارق الطبقية والحراك الاجتماعي من خلال دورها التربوي ودورها في تغيير الأصول الاجتماعية، وعلى الجامعة أن تتحسس آمال المجتمع والأمة لتكون معبرة عنها واعية لها مستجيبة لها متعاطفة معها، ولا بد للجامعة أن تستجيب للاحتياجات الثقافية للمجتمع لتسهم من خلال ذلك في تنشيط بنيته الاجتماعية والارتقاء بمستواه الفكري والثقافي (مرسي، محمد، 2002:30).

نستخلص مما سبق أن الجامعة مركز إشعاع ثقافي للمجتمع برمته، وبالتالي يقع على القسم الأكاديمي، باعتباره النواة الأساسية والمرجعية لجميع الأنشطة العلمية والتعليمية في الجامعة، مسئولية نشر الثقافة العامة، والإسهام في حل مشكلات المجتمع، من خلال الكوادر البشرية المتعلمة، والبحوث العلمية الموجهة لخدمة المجتمع.

## 23. رؤساء الأقسام الأكاديمية:

### أولاً: مفهوم رئيس القسم

رئيس القسم الأكاديمي هو عالم مختص في جانب من جوانب المعرفة الإنسانية، يغلب عليه الاستقلال والفردية، قائد تربوي يعمل بطريقة ديمقراطية مع جماعة صغيرة من أعضاء هيئة التدريس، يحرص على تنمية ولائهم للقسم مع زيادة إنتاجيتهم الأكاديمية (الحولي، عليان، 2005 : 13).

ورئيس القسم هو القائد الأكاديمي للقسم وله دور كبير في تشكيل الروح المعنوية لأعضاء القسم، والعلاقات المهنية والاجتماعية التي تربط بينهم، ويتوقف الدور القيادي لرئيس القسم على شخصيته من ناحية، وعلى الظروف المحيطة به من ناحية أخرى، وهو يستمد قوته من مركزه الذي يضيف عليه مكانة أكاديمية

وإدارية بالإضافة إلى أنه المتحدث الرسمي باسم القسم، ولرئيس القسم دور هام في تنمية أعضاء القسم زيادة كفاءتهم العلمية والتدريسية على السواء، وهو يستطيع عمل ذلك من خلال اجتماعات القسم حيث يستطيع حفز همتهم ونشاطهم كما يمكنه تنظيم ورش عمل لمناقشة الموضوعات من حين لآخر (مري، محمد، 2002: 221، 223).

ويلاحظ مما سبق أن وظيفة رئيس القسم الأكاديمي هي وظيفة صعبة وحساسة في الوقت ذاته، ولا يتقن أعمالها إلا من أتصف بخصائص عديدة مطلوبة، وامتلاك مهارات أساسية مرغوبة، وعائش العمل الأكاديمي الجامعي كعضو هيئة تدريس لفترة ليست بالقصيرة، مر خلالها بخبرات أكاديمية عديدة، والتحق بلجان إدارية وتنظيمية وتخطيطية متنوعة، وتعرف على الكثير من المهام المطلوبة لهذه الوظيفة، واحتك برؤساء أقسام عديدين في الكلية التي يعمل بها أو في الكليات الأخرى التابعة للجامعة التي ينتمي إليها.

### ثانياً: طبيعة عمل رؤساء الأقسام الأكاديمية:

القيادة التعليمية الجيدة ضرورية في العمل الجامعي على جميع المستويات بدءاً من عضو هيئة التدريس إلى رئيس القسم، فعميد الكلية، ورئيس الجامعة، غير أنه إذا كانت الأقسام لكل كلية تمثل المدارس الأكاديمية فيها والتخصصات المختلفة، فإننا لا بد أن نهتم اهتماماً كافياً برؤسائها، ومثل هذه القيادات الملزمة يمكن أن تفعل الشئ الكبير في تهيئة أفضل الشروط للتعليم والتعلم، وهم قادرون على تنمية مناخ أكاديمي ايجابي للتحصيل والنمو وذلك بالعمل على تحقيق أهداف بعيدة المدى، وبالعمل الصبور والدؤوب، وبمساعدة أعضاء القسم بحيث يطبقون المبادئ السليمة في إدارة العمل التعليمي في قاعات الدرس ومواقع التعليم الأخرى، وبحيث يضرّبون المثل الصالح ويقدمون القدوة في الالتزام بالإتقان والتفوق والامتياز في جميع المستويات (بينيت، جون، 1982: 2.1).

حيث أن الطبيعة المعدة لدور رئيس القسم الأكاديمي وتشابك مهماته الإدارية والعلمية أحاطت هذا الدور بالغموض واختلاف وجهات النظر، فمن المفترض أن يكون رئيس القسم الأكاديمي قائداً إدارياً من جهة، وقائداً تعليمياً وزميلياً من زملاء أعضاء هيئة التدريس من جهة أخرى، هذا بالإضافة إلى أنه بحكم موقعه ينبغي أن يكون حلقة وسيطة من حلقات الإدارة الجامعية، ومسئولاً تجاه الإدارة العليا عن تسيير أمور القسم الأكاديمي وضبطها وتنفيذ تعليمات الإدارة بشأنه، كما يجب أن يكون ممثلاً ومنفذاً لوجهات نظر الأفراد والمجموعة التي يضمها تجاه الإدارة الجامعية، باعتباره أحد أفراد المجموعة وزميلياً لهؤلاء الأفراد (العمرى، بسام، 1998: 255).

ويؤكد أيضاً ( عليان الحولي ) أن القيادة الناجحة للقسم الأكاديمي أو لأي مستوى آخر من مستويات الجامعة تستجيب للمرؤوسين ، لأنها تدرك أن تلك الأقسام تتكون من أفراد متميزين علمياً ومهنيًا، وأن رئيس القسم ما هو إلا فرد مقدم بين أكفاء، ومن هنا كانت اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو رئيس القسم وأدائه الإداري والعلمي مقياساً أكيداً لنجاح القسم وقدرته على تحقيق غايات الجامعة أو الكلية وسياساتها ومنطلقاً مضموناً لتحديد طبيعة ذلك الأداء وقاعدة موضوعية لتبيان مكامن الخلل فيه ثم اقتراح الحلول والخطوات المناسبة لمعالجة أوجه القصور في ذلك الأداء (الحولي، عليان، 2005: 17).

ترى الباحثتان أن دور رئيس القسم الأكاديمي دور صعب وغامض، فهو يمثل احتياجات الجامعة للإدارة، وفي نفس الوقت يعبر عن أهداف الكلية للجامعة، وباعتباره حلقة الوصل فإنه يجب أن يواجه احتياجات القسم ويدافع من أجل المصادر اللازمة لإدارة قسم فعال ويعمل على دعم التغيرات في نوعية المهمة والسلطة والهيكل التنظيمي والتمويل.

## 24. ادوار ومسؤوليات رؤساء الأقسام الأكاديمية:.



تناط برئيس القسم الأكاديمي أدوار مختلفة، وذلك في دور حجم القسم نفسه من حيث عدد أعضاء هيئة التدريس فيه، وتنوع البرامج الأكاديمية أو التخصصية التي يشرف عليها، ومقدار الخدمات أو الاستشارات التي يقدمها داخل الجامعة أو خارجها، وعدد المقررات الدراسية التي يتم طرحها في كل فصل دراسي، وعدد الطلبة الذين يلتحقون به سنوياً، وعدد المختبرات أو المعامل أو الورش أو المعارض أو الصالات أو الأجهزة أو الأجنحة أو المشاغل التي يديرها، وعدد اللجان في القسم أو الكلية أو الجامعة أو المجتمع المحلي التي يشترك فيها رئيس القسم (سعادة، جودت، 2003: 3).

أيضاً يرى (جابر عبد الحميد وعبد الغني عبود) أن رؤساء الأقسام الأكاديمية تناط بهم أدوار ومسئوليات إدارية وقيادية وأكاديمية، وهي كالتالي:

1. أدوار ومسئوليات إدارية: ومنها عقد الاجتماعات الدورية بالقسم ومتابعة أعضاء هيئة التدريس بالقسم ومتابعة المهام الموكلة إليهم، وتحديد السياسات العلمية والبحثية داخل القسم، واتخاذ القرار الإداري السليم على مستوى القسم، وللعمل على تحديد وتوصيف الوظائف المنوط بها أعضاء هيئة التدريس بالقسم ومتابعة اللجان المختلفة.

2. أدوار ومسئوليات قيادية: ومنها تمثيل أعضاء هيئة التدريس بالقسم بشكل إيجابي، وتوزيع الأدوار والمسئوليات على أعضاء القسم بما يتناسب قدراتهم، وتوفير الجو المثالي للتعامل في إطار العلاقات الإنسانية بالقسم، والتواصل الشفهي المباشر.

3. أدوار ومسؤوليات أكاديمية: ومنها رسم الخطط الدراسية بالقسم، ورسم الخطط الفصلية، والتأكد من حسن سير العملية التعليمية وتحديد أساليب التدريس (عبد الحميد، جابر، وعبود، عبدالغني، 2001 : 88 . 89).

وعليه ترى الباحثان أن مهام رئيس القسم الأكاديمي ومسؤولياته تعددت وتشعبت أنماطها، لذلك فهي تتدرج تحت دورين كبيرين ومهمين، يتمثل الأول منهما في الدور الإداري والقيادي الذي ينبغي أن يقوم به رئيس القسم الأكاديمي بنجاح، بينما يتمثل الثاني في الدور الأكاديمي والعلمي، وهكذا بعد تم عرض منظومات الأدوار والمسؤوليات التالية:

#### أ. التخطيط:

حيث تعتبر وظيفة التخطيط من أهم الوظائف الإدارية، ويجب أن تسبق أي وظيفة إدارية أخرى، لأنها الإطار الذي بموجبه تنفذ الوظائف الأخرى (الحجار، راند، 2001: 63).

ومفهوم التخطيط باعتباره مفهوماً شاملاً مصطلح يستعمل بكثرة ويعني ببساطة" استخدام تعميم منطقي بدلاً من الاعتماد على العشوائية، والوصول إلى قرار بل السير في خطوات التنفيذ بدلاً الارتجال بعد أن يبدأ العمل" (الزعيبي، دلال، 2001: 192).

ومن ناحية أخرى ترى (دلال الزعيبي) أن أهمية التخطيط لرئيس القسم تتبع من أنه (الزعيبي، دلال، 2001: 193.192):

1. يساعد في تقليل الغموض والتناقض عند العاملين داخل التنظيم (القسم) وتصبح عملية التنبؤ بسلوكهم أسهل.

2. يقلل التخطيط من إمكان إصدار المديرين (الرؤساء) لقرارات عشوائية فيها ضرر بمصالح التنظيم (القسم).

3. يساعد التخطيط في التعامل مع العوامل المفاجئة وغير المتوقعة بكفاءة أكبر.

4. يساعد التخطيط الجيد في تحقيق الوظائف الإدارية الأخرى بشكل أفضل.

#### ب . التنظيم والتنسيق:

وتتمثل وظيفة التنظيم في تحديد من يقوم بكل عمل من الأعمال المتنوعة التي تضطلع بها الإدارة وتحديد العلاقة بين القائمين بهذه الأعمال، وما يتمتع به كل منهم من سلطة وما يتحمله من مسئولية وكذلك كيفية إنجاز الأعمال وما تتبع فيها من إجراءات (الزعيبي، دلال، 2001: 193).

وتتلازم مع وظيفة التنظيم وظيفة التنسيق، إذ تعتبر المجهود الذي يرمي إلى تعاون مختلف أجزاء الإدارة وعدم تضاربها في سبيل تحقيق الهدف المشترك، فالتنسيق أمر لازم كلما تعددت الأعمال التي تبذل من أجل تحقيق غاية واحدة وهدف مشترك أياً كان مجال هذه الأعمال، ويساعد على سهولة التنسيق وحسن التنظيم وقيامه على أسس علمية صحيحة ليؤدي إلى تيسير عملية التنسيق وتقليل العقبات المراد تذليلها (الحلو، ماجد، 1982: 30).

#### ج . القيادة:

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة الكفوة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل فيها (عياصرة، على، هشام، عدنان وحجازين، 2006: 33).

ورئيس القسم هو القائد الأكاديمي للقسم وله دور كبير في تشكيل الروح المعنوية لأعضاء القسم، والعلاقات المهنية والاجتماعية التي تربط بينهم، ويتوقف الدور القيادي لرئيس القسم على شخصيته من ناحية، وعلى الظروف المحيطة به من ناحية أخرى، وهو يستمد قوته من مركزه الذي يضفي عليه مكانة أكاديمية وإدارية (مرسي، محمد، 2002: 221).

كما أن رؤساء الأقسام مطالبون في المقام الأول بمسؤوليات إشرافية في التحول المؤثر والتغيير، فالمناهج لا يجب أن تظل ثابتة والبرامج يجب أن تكون معاصرة وقادرة على تحقيق احتياجات الطلاب والعاملين، وفي الأوقات التي يكون هناك نقص في الموارد المالية، فإنه يتوقع من الرؤساء أن يعملوا على نشر القيم المؤسسية التي هي الأساس في التعليم الجامعي (حري، منير، 1999: 79).

#### د . اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات ضرورية لكي تكون الإدارة فعالة، على اعتبار أن القرارات الرشيدة هي من أفضل الوسائل للوصول إلى الأهداف المنشودة (عساف، محمود، 2005: 36).

وتعد عملية اتخاذ القرارات وظيفة أساسية تمارسها الإدارة، وتتنوع مستويات اتخاذ القرارات وتزداد بازدياد حجم المنظمة، وتتضمن الإدارة عادة عدة مستويات أساسية لإصدار القرارات هي :

1. مستوى القمة يكون من الرؤساء الكبار.
2. المستوى المتوسط ويتكون من المديرين المساعدين ورؤساء الأقسام.
3. مستوى الإداريين المنفذين (الحو، ماجد، 1982: 189).

ويعرف (محمد حرب) اتخاذ القرار بأنه العملية الواعية القائمة على افتراضات حقيقية وقيمة التي تختار نشاطاً سلوكياً من بين بديلين أو أكثر، وذلك بقصد التحرك نحو وضع مرغوب فيه (حرب، محمد 2001: 29).

ويرى (أحمد عيداروس) أن كافة الوحدات الإدارية، أو التنظيمات العلمية، كالأقسام، هي التي تصنع القرار، وترفعه لكلياتها، ثم للجامعة، للتصديق عليه واتخاذ القرار، فالوارد هو صنع القرار في القسم أو الكلية، أما الجامعة فيكون اتخاذ القرار فيها، إذا قصد بالجامعة البنية الهيكلية الرئيسية لإدارة الجامعة (عبدالحميد، جابر، وعبود، عبدالغني، 2001: 82).

وتخلص الباحثان إلى القول بأن رئيس القسم الأكاديمي كإداري ناجح وكقائد يتمتع بالكفاءة يجب أن يعالج الأمور بحكمة وروية داخل قسمه، وحسم الكثير من القضايا والمشكلات التي تستوجب السرعة في الحسم، وإصدار القرار المناسب والسريع لعودة الأمور إلى نصابها، دون إتاحة الفرصة لحدوث الاختلافات الحادة أو اتساع الانقسامات الشديدة بين أعضاء هيئة التدريس في القسم.

#### هـ . المشاركة وتفويض الصلاحية:

يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحية للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية، إذ يفترض أن تحقق المشاركة أمرين: الأول تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل، والثاني تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال المشاركة العقول المفكرة التي تعد العقول القريبة من مشاكل العمل وليس جميع العاملين في المنظمة، أما تفويض الصلاحية، فهي لا تعني مشاركة الأفراد بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً عن طريق هياكل العمل والسماح

للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامها الخاصة (العزوي، محمد، 2005: 62).

وترى الباحثان أن من بين المبادئ المهمة الأخرى التي ينبغي على رئيس القسم الأكاديمي الالتزام بها، إحاطة أعضاء مجلس القسم بما يدور من موضوعات وقضايا ومناقشات في مجلس الكلية، والإعلان عن التعميمات الرسمية التي تصل من إدارة الجامعة وعمادة الكلية كي يطلع عليها أعضاء مجلس القسم باستمرار، ويشاركوا في الفعاليات التي تتطلبها هذه التعميمات من وقت لآخر، وإحاطة أعضاء مجلس القسم كذلك بنوعية المؤتمرات العلمية المحلية والعربية الدولية وعناوينها ومواعيد عقدها وأهدافها ومحاورها وموضوعاتها وشروط المشاركة فيها، وذلك حال وصول أخبار أو تعميمات عنها، بل وتشجيعهم على المشاركة فيها كي يمثلوا القسم والكلية والجامعة خير تمثيل.

#### و . الرقابة والتقييم:

من أجل التأكد من تحقيق الأهداف لابد من الرقابة الناجحة التي ترمي إلى إجراء التصحيح الخاص بالنظام قبل أن تصبح الانحرافات فيه خطيرة، وترتبط كل من وظيفة التخطيط ووظيفة الرقابة ارتباطاً مباشراً بتحقيق المنظمة لأهدافها، وهناك خطوات أساسية تكون في مجموعها عملية الرقابة وهي: وضع المعايير الخاصة بالأداء، ثم مقارنة الأداء الفعلي بهذه المعايير، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة (الزعيبي، دلال، 2001: 195).

وعملية التقييم هي عملية يتم التوصل خلالها إلى بيانات ومعلومات صحيحة لاتخاذ قرارات سليمة، وبالتالي اقتراح ما يلزم تحقيقه، فهي عملية تعكس مدى النجاح في تحقيق الأهداف (عساف، محمود، 2005: 38).

وعلى رئيس القسم الجامعي الفاعل أن يهتم بأعضاء هيئة التدريس، ويطلع على ما لديهم من اهتمامات، والرد على ما يجول في خاطرهم من تساؤلات، والاطمئنان على تفهمهم للأدوار والمسؤوليات والمهام المنوطة بهم (سعادة، جودت، 2003: 7).

بناءً على ما سبق ترى الباحثان ان هناك علاقة وثيقة بين التخطيط والرقابة، فالتخطيط يعتبر مطلب أساسي للرقابة الفعالة، وبالتالي من السذاجة تصور وجود رقابة بدون تخطيط، ففي التخطيط يتم تحديد الأهداف وطرق تحقيقها، وفي الرقابة والتقييم يتم قياس ومعرفة مدى التقدم نحو الأهداف السابق تحديدها.

## 25. الصفات والمهارات الواجب توافرها في رؤساء الأقسام الأكاديمية:.

يؤكد (عليان الحولي) على رئيس القسم الأكاديمي أن يعمل بكفاءة لتسهيل أعمال زملائه في القسم، ولا بد أن يمتلك الصفات والمهارات التالية:

1. المهارات المتعلقة بالعلاقات الشخصية مع القدرة على العمل بشكل فعال مع الأساتذة والموظفين والطلبة والعميد وبقية رؤساء الأقسام.

2. القدرة على تحديد أهداف القسم.

3. القدرة على تبني أساليب قيادية المختلفة.

4. الخصائص الشخصية المتعلقة بالجدية والالتزام بقواعد العمل الجماعي وقدرات اتصال جيدة.

5. القدرة والالمام بمضمون تخصصه الأكاديمي (الحولي، عليان، 2005: 13).

تستنتج الباحثان انه يجب على رئيس القسم الأكاديمي أن يكون ملماً بما يتضمنه تخصصه الأكاديمي ومهام قسمه الإداري، وان يمتلك الصفات والمهارات الإدارية التي تؤهله للعمل بكفاءة وفاعلية، ليسهل سير العمل في العملية التعليمية

في القسم مع زملائه من اعضاء هيئة التدريس، والموظفين، وكذلك الطلاب، أي بمعنى ان يلتزم بقواعد العمل الجماعي للنهوض بالقسم وتطويره.

## 26. معايير اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية:

### 1. المواصفات الموضوعية:

أ. الشهادة العلمية: شهادة علمية عليا(دكتوراه أو ما يعادلها) في اختصاص القسم، ومن جامعة معترف بها.

ب. المرتبة العلمية: حيازة مرتبة علمية متقدمة: ويفضل أن يكون حاصلًا على الأستاذية.

ج. السيرة العلمية والخبرات والإنجازات العلمية والمهارات(إجادة استخدام الحاسوب واللغات الحية).

### ثانياً. السمات الشخصية:

#### . الخصائص الفردية القيادية:

يتم اختيارها بأوليات متحركة حسب افضليات الانحياز المجتمعي.

#### . الخصائص المهاريه القيادية:

تحدد بأولياتها على وفق طبيعة نشاط القسم ومستوى تطوره وسمات البيئة الجامعية والعامه(محبوب، بسمان، 2004: 95).

## 27. المبحث الثالث: أعضاء هيئة التدريس

### 28. تعريف أعضاء هيئة التدريس:.



يقصد بهم" الأفراد الذين تم تعيينهم للقيام بوظيفة التدريس في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة سبها ممن يحملون درجة الدكتوراه في تخصصاتهم الذين هم على رأس عملهم للعام الجامعي(2015) وعينوا وفقاً لنظام الهيئة التدريسية المعتمدة في جامعة سبها من ذوي الرتب الأكاديمية: أستاذ، أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد"(أحمد، منصور، 2018 : 333).

ويعرف أيضاً بأنهم" هم جميع من ينضم ويقع أسمه تحت مسمى الهيئة التدريسية في أكاديمية أو جامعة ما ويقوم بتدريس الطلبة مساق واحد أو عدد من المساقات ويكون حاملاً لشهادة علمية مرتفعة وتختلف المراتب والمواقع التي يتخذونها تبعاً للمستوى التعليمي الذي وصل له هؤلاء الأعضاء، ولهم مجموعة من الحقوق التي من الواجب على المؤسسة الأكاديمية منحهم إياهم ويقع على عاتقهم مجموعة من الواجبات الواجب أدائها والقيام بها."

## 29. الأهداف المنشودة من تدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس وتأهيلهم:.

1. فهم طبيعة عملية التعليم، واكتساب المهارات المهنية المناسبة، لتهيئة فرص النمو الشامل للطلبة لتحقيق الأهداف المحددة.
2. اكتساب وتنمية مهارات التفكير العلمي بكل أنماطه أسلوب حل المشكلات، التفكير الابتكاري، والاستقراء، الاستيصاد، وبالتالي اكتساب أنماط سلوكية ذات اتجاهات علمية.
3. إدراك أهمية البحث العلمي واستثمار نتائجه في تلبية احتياجات المجتمع.
4. اكتساب وتنمية قيم وأخلاقيات أداب المهنة، ليكون قدوة حسنة لطلبته، ونموذجاً يحتذى به في كمله وخلقه وسلوكه، لينال تقدير المجتمع وثقته واحترامه.
5. اكتساب معلومات، والمهارات، الاتجاهات، والميول، والقيم إلى تمكنه من المشاركة الإيجابية في تلبية احتياجات طلبته، والمجتمع من خدمات المختلفة وغيرها(الحيلة، محمد، 2013).

يلاحظ مما سبق أن أهمية إعداد وتدريب أعضاء هيئة التدريس تكمن في تزويدهم بالمهارات والقيم، والأخلاق، لتطوير ميولهم، واتجاهاتهم التي تمكنهم من تعليم وتهيئة فرص النمو الشامل للطلبة لتحقيق الأهداف المحددة.

### **30. تصنيفات أدوار عضو هيئة التدريس في المجالات الرئيسية الآتية:.**

1. أدواره تجاه طلبته، وتشمل التدريس، التقويم، والإرشاد والتوجيه، والإشراف على بحوث الطلبة ودراساتهم سواء في المرحلة الجامعية الأولى أم المراحل التالية، وتيسير وتسهيل عملية التعلم، وإعداد المواد التعليمية والأدلة الدراسية.

2. أدواره تجاه الجامعة التي يعمل بها، وتشمل العمليات الإدارية بماضيها من مشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتخطيط البرامج والخطط والمشاركة في الاجتماعات واللجان والهيئات المتخصصة في الجامعة.

3. أدواره تجاه المجتمع المحيط به، وتشمل خدمة المؤسسات ذات العلاقة في المجتمع المحلي ونشر الثقافة، وتقديم الاستشارات، وإجراء الدراسات والأبحاث التي تعالج المشكلات التي يعاني منها المجتمع.

4. أدواره تجاه نفسه، ويشمل سعيه نحو رفع مستوى تأهيله، وتطوير ذاته مهنيًا من خلال الاطلاع والبحث، والمشاركة في المؤتمرات، وتنظيم الزيارات، وحضور حلقات والدورات التدريبية، تبادل الزيارات مع زملاء في الجامعات (شاهين، محمد، 2004).

نلاحظ مما سبق أن دور عضو هيئة التدريس بالجامعة تحدد إعداد المواد التعليمية لطلابه وتوجيههم وإرشادهم نحو التعليم وطرق التعلم الفعال وإيضاً يساهم في سير العملية التعليمية والمشاركة ورسم الخطط بالقسم الأكاديمي والجامعة ككل.

### **31. خصائص مهارات التدريس في الجامعة:.**

**1. العمومية:** ويرجع ذلك إلى أن وظائف أعضاء هيئة التدريس تكاد تكون واحدة في كل مراحل التعليمية وفي كل المواد التدريسية، وطبيعة عملية التدريس فيها متشابهة إلا أن سلوك التدريس كأسلوب لدى كل أعضاء هيئة التدريس يختلف باختلاف المراحل التعليمية المتعددة والمواد الدراسية المختلفة.

**2. التغيير:** إذا كانت أهداف المناهج الدراسية متغيرة، وبالتالي فإن جميع خبرات المنهج التي تعكس هذه الأهداف وتحققها في ضوء كثير من المصادر التي يتم الرجوع إليها عند بناء أو تطوير المناهج الدراسية.

**3. التفاعل:** السلوك التدريسي بطبيعته معقد ومركب بمعنى أنه لا يمكن عزل نمط محدد من أنماط السلوك التدريسي دون غيره، لذلك يكون من الصعب فصل مهارة تدريسية معينة من غيرها من المهارات التدريسية الأخرى.

**4. الاختلاف في كيفية الأداء:** بالرغم من وجود أنماط سلوكية شائعة الاستخدام بين جميع أعضاء هيئة التدريس عند أدائهم لمهارات تدريسية معينة، إلا أنه يوجد نواحي اختلاف بين أعضاء هيئة التدريس وآخر عند تطبيق المهارة.

**5. القابلية للتعلم:** سواء قبل الخدمة أو اثنائها، حيث أن اكتسابها يخضع لعوامل متعددة أهمها: الدافعية والخبرة السابقة والتنفيذ والممارسة (شير خليل وجامل، عبدالرحمن وأبوزيد، عبدالباقي، 2006).

وأخيراً نلاحظ مما سبق تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي الآداب والعلوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بحيث يهدف الأداء الإداري في معرفة معوقات العمل لدى رؤساء الأقسام وهنا توفر الفرص المناسبة للإدارة العليا بمعرفة الصعوبات والمشكلات التي تعوقها وتحقيق الدور المتوقع منها ثم تقديم بعض المقترحات الخاصة التي من شأنها

مساعدة في الحد من تلك الصعوبات والمشكلات والمساهمة في تطوير الأداء الإداري ويعتبر دور رئيس القسم الأكاديمي دور صعب وغامض فهو يمثل احتياجات الجامعة للإدارة وفي نفس الوقت يعبر من أهداف الكلية للجامعة ومسؤولية نشر الثقافة العامة والاسهام في حل مشكلات المجتمع.

# الفصل الثالث

## الدراسات

### السابقة

#### 32. التمهيد:

يشمل البحث على عدة دراسات سابقة، أجنبية وعربية وقد رتبت هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث، وهذه الدراسات متنوعة في المشكلات الأكاديمية المتعلقة بالطالب الجامعي والأداء الأكاديمي يتعرض هذا الجزء من الفصل لموضوع

الدراسات السابقة لأهميتها على اعتبارها أنها تشكل مراجع أساسية في الجانب النظري للدراسة وبناء أداة البحث، وتفيد في تفسير النتائج، وتم التركيز على الدراسات السابقة في عدة جوانب وسوف نتناولها كما يلي:

### 33. الدراسات العربية

#### 1. دراسة (حمد، محمد، 1998)

**هدف الدراسة:** التعرف على المهام الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وأهمية كل منها بالنسبة إليهم.

**عينة الدراسة:** تألفت من (138) رئيس قسم موزعين على خمس جامعات وكلية جامعية حكومية.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصنيف أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة.

#### نتائج الدراسة:

1. عد رؤساء الأقسام الأكاديمية أن جميع المهام الإدارية الرئيسية من ضمن مسؤولياتهم باستثناء وظيفة مهام تخطيط الموازنة وتطويرها ومراقبتها.

2. يقضى رؤساء الأقسام الأكاديمية وقتاً في التدريس أكثر مما يقضونه في إدارة القسم ومهامه الإدارية.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية لمهامهم الإدارية والأكاديمية تعزى إلى الجنس، والعمر، والتخصص العلمي، والخبرة.

#### 2. دراسة (المنقاش، سارة، 2001)

**هدف الدراسة:** هدفت دراسته إلى التعرف عن تأثير عامل الجنس على نمط قيادة الذكور وإناث، والكشف عن مدى اختلاف النمط القيادي الذي يمارسه الذكور عن النمط القيادي الذي تمارسه الإناث في جامعة الملك سعود.

**عينة الدراسة:** تألفت من (68) عضو هيئة تدريس منهم (34) ذكور و(34) إناث.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي ، وتم تصنيف اداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة.

**نتائج الدراسة:** وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في ممارستهم لنمطي القيادة فرق الجماعة والقيادة مع الجماعة، أي ان نوع الجنس له تأثير كبير في النمط القيادي الممارس وبينت الدراسة ان الغالبية العظمى من الذكور (رؤساء الأقسام الأكاديمية) يمارسون نمط القيادة مع الجماعة ، وأن الإناث (وكيلات الأقسام الأكاديمية) يمارسن نمط القيادة فوق الجماعة.

### 3. دراسة(أبو كريم، أحمد، 2008)

**هدف الدراسة:** هدفت إلى تعرف درجة فاعلية الاتصال الإداري لدي القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وتعرف ما إذا كان هناك اختلاف في درجة فعالية الاتصال الإداري تبعاً لمتغيرات(الجنس، والكلية، والمستوى الإداري، والجامعة).

**عينة الدراسة:** بلغ عدد افرادها (306) افراد منهم 18 رئيساً/ نائب رئيس و 73 عميداً و 215 رئيس قسم أكاديمي.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصنيف اداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة.

**نتائج الدراسة:**

1. وجود درجة متوسطة في فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجالات التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات، والاهتمام والمشاركة، والتغذية الراجعة، والأداة ككل.

2. وجود درجة عالية في فعالية الاتصال وذلك في مجالات: انفتاح ووضوح نظام الاتصال ومصادقية وحجم المعلومات، واختيار وسيلة الاتصال المناسبة.

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية تعزى لكلياتهم الأكاديمية ومستوياتهم الإدارية بينما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لجنسهم، وللجامعة التي تخرجو فيها.

#### 4. دراسة (محسن، منتهى، 2011)

هدف الدراسة: هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات بغداد من وجهة نظر التدريسيين والتعرف على الفروق بينهم وفق متغير الجنس (ذكر، أنثى).

عينة الدراسة: اشتملت على (210) فرد منهم (105) ذكور و (105) إناث.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصنيف أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة.

نتائج البحث: اظهرت وجود فروق حقيقية بين متوسط درجات واقع الأداء الإداري لدى رؤساء من وجهة نظر العينة، كما اظهرت عدم وجود فروق حقيقية دالة إحصائياً بين متغيرات الجنس (ذكر، أنثى) بين أفراد العينة، بمعنى لا يوجد أثر الجنس.

#### 5. دراسة (عيسان، صالحه الزالمي، علي، 2011)



**هدف الدراسة:** تهدف إلى تحديد مستوى السلوك القيادي لأعضاء الهيئة التدريسية العمانيين في جامعة السلطان قابوس ، وإذا ما كانت هناك فروق تغرى إلى متغيرات النوع، والتخصص العلمي.

**عينة الدراسة:** اشتملت على (70) فرداً.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصنيف أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة.

### **نتائج الدراسة:**

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لثلاثة أبعاد ، بالإضافة إلى وجود فروق متغير الخبرة ولصالح الخبرة الطويلة.

2. عدم وجود فروق تغرى المتغير الجنس.

6. دراسة (ابوسينية، عونية، 2013)

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر بعض الخصائص المهنية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الشرق الأوسط.

**عينة الدراسة:** تكونت من (23) رئيس قسم و(57) عضو هيئة تدريس.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصنيف أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة.

**نتائج الدراسة:** أن درجة توافر بعض الخصائص المهنية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت متوسطة من وجهة نظرهم ونظر أعضاء هيئة التدريس، وأنه لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر بعض الخصائص المهنية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى المتغيرات

تخصص الكلية والخبرة والرتبة الأكاديمية، ولكن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

#### 7. دراسة (الحبيب، عبدالرحمن، واليامي، هادية، 2016)

**هدف الدراسة:** هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة وكيلات أقسام كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود لأسلوب الإدارة بالتجوال ، والتعرف على المعوقات التي تحد من الممارسة .

**عينة الدراسة :** تكونت من 34 عضوة.

**منهج الدراسة :** المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصنيف أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة.

**نتائج الدراسة :** تتمتع وكالة القسم بحسن الاستماع والإنصات لمشاكل الموظفين أثناء تجوالها ، وتدير وكالة القسم الحوار بشكل ذكي للكشف عن حاجات منسوباتها أثناء تجوالها ، ولا تقضي الوكالة معظم الوقت خارج المكتب تتجول على القاعات الدراسية ، ولا تقوم بجولات تفقدية لمكاتب الموظفين بالقسم ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير الخدمة حول درجة الممارسة لأسلوب الإدارة بالتجوال ، ومن المعوقات ضعف التحفيز للوكيلات ، وكثرة المهام الموكلة لهم ، وضغوط العمل .

#### 8. دراسة (عتوم،يمنى،2017)

**هدف الدراسة:** هدفت إلى التعرف على بيان درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام.

**عينة الدراسة:** يبلغ عددها (325) عينة.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصنيف أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة.

**نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (إدارة الوقت، الاتصال، التحفيز، الإبداع، اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) لدى رؤساء الأقسام جاءت بدرجة متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال على الأداء الوظيفي على متغير (الجنس، الكلية، الخدمة).

### **9. دراسة (عباد، دعاء، 2017)**

**هدف الدراسة:** هدفت إلى تقصي درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مديرية تربية لواء الجامعة في عمان والعلاقة بينهما.

**عينة الدراسة:** بلغ عددهم (604) عينة.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصنيف أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة.

**نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في مديرية تربية لواء الجامعة في عمان للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير العمر، والتخصص، ولكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير الخدمة ولصالح الذين لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر.

### **34. الدراسات الأجنبية**

#### **1. دراسة (french، j، 1980)**

**هدف الدراسة:** هدفت إلى تحديد المهام الإدارية واهميتها النسبية واحتياجات التطوير المهني والإداري في كليات المجتمع في ولاية نبراسكا الأمريكية .

**عينة الدراسة :** تكونت من (280) من الإداريين العلميين (عمداء ، رؤساء أقسام ) .

**منهج الدراسة :** المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصنيف أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة.

**نتائج الدراسة :** توصلت الدراسة إلى أن المهمات الإدارية التي يقوم بها إداريو الخط الأول ( عمداء ، رؤساء الأقسام ) باستمرار تعود إلى وظيفتي العلاقات الإنسانية ، وإدارة شؤون الموظفين ، أما المهمات التي يقومون بها بشكل أقل استمرارية ، فإنها تتصل بوظيفة العلاقات الطلابية والإدارة ، كما توصلت إلى أن خواص الرئيس من ناحية الجنس ، العمر ، والخبرة الإدارية السابقة ، تؤثر على المهمة المدركة .

**ينظر مصدرها الأساسي من ( آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية.**

## 2. دراسة (mangieri, j & arnn,w، 1991)

**هدف الدراسة:** تهدف حول مسؤوليات رئيس القسم الأكاديمي وصفاته.

**عينة الدراسة:** شملت (65) من رؤساء الأقسام الأكاديمية، منهم (27) رئيس قسم في جامعات خاصة، و (38) رئيس قسم في جامعات عامة.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصنيف أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة.

**نتائج الدراسة:**

1. تحديد المستويات والصفات بين رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة والعامة، إذ بينت أهمية: التخطيط الأكاديمي، وتطوير السياسات التي توجه تفكير المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتنسيق توجيه العمداء، وإدارة الموازنة الأكاديمية، وأن الصفات والمسؤوليات مكملة لبعضها بعضاً.

2. أن الصفات أو المؤهلات الهامة لمنصب رئيس القسم هي: القدرة على إبتات القيادة الناجحة في الإدارة والتنظيم، والعمل على المجموعات الأكاديمية، والمهارة في الاتصالات الكتابية والشفوية.

3. أن الغالبية العظمى من افراد العينة(رؤساء الأقسام) وضعت حسن التعامل والموضوعية في العلاقة مع أعضاء هيئة التدريس في المرتبة الأولى من صفات رئيس القسم.

ينظر مصدرها الأساسي من ( آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة زمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية.

35. التعقيب على الدراسات السابقة :

36. أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة :

أولاً : أوجه التشابه :

1- من حيث الهدف : اتفق هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة في تحقيق بعض الاهداف، واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، كدراسة: (حمد،1998)، ودراسة (أبو كريم،أحمد،2008)، ودراسة (محسن، 2011)، و دراسة ( French,1980 ).

2- من حيث العينة : اتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في العينة المستخدمة والتي اقتصرت على رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات، كدراسة :

( أبو سنينة عويينة، 2013 )، ودراسة (الحبيب واليامي،2016)، و دراسة ( عتوم، 2017) .... وغيرها.

3- من حيث الأداة : واتفق هذا البحث مع كل الدراسات السابقة في أدوات البحث وهي الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات لاستخلاص النتائج .

4- من حيث المنهج : استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي في تجميع البيانات وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج منها، واتفق البحث الحالي في اعتماده على المنهج الوصفي التحليلي مع كل الدراسات المشار إليها فيما سبق.

ثانيا : أوجه الاختلاف :

1- من حيث الهدف : لم تأتي بعض الدراسات السابقة تأكيدها لهذا الموضوع ، و نلاحظ أغلبها اقتصر على الكشف على مدى اختلاف وتحديد النمط القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام الأكاديمية كدراسة (المنقاش،2007)، ودراسة (عيسان والزامل،2011 )، وأيضاً التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس والعمداء نحو تحديد وتطوير المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام كدراسة ( blalock,1989 ) و دراسة ( managieri & arnn,1991 ) .... وغيرها.

2- من حيث العينة : جاءت عينة هذا البحث على أعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها ، بينما الدراسات السابقة اهتمت معظمها على رؤساء الأقسام الأكاديمية، وعمداء الجامعات، ومعلمي ومدراء المدارس والموظفين، كدراسة: ( French,1980 )، ودراسة ( managieri & arnn,1991 ) ، و دراسة

( عباد، 2017)، ودراسة (عيسان والزامل،2011) .

3- من حيث الأداة: اختلفت دراسة واحدة مع البحث الحالي في استخدام اداة

(المقياس) وتكون من عدة أبعاد وهي دراسة (عيسان والزامل، 2011).

37. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

1- بناء أداة البحث وهي الاستبانة كأداة للبحث .

2- تحديد بعض المتغيرات الوسيطة والمناسبة للبحث .

3- استفاد الطالب من الدراسات السابقة في إعداد الاطار النظري وأداة البحث التي

تطبيقها على أفراد العينة .

4- اختيار منهج البحث وهو المنهج الوصفي التحليلي والتي اعتمده معظم

الدراسات السابقة.

# الفصل الرابع إجراءات البحث

38. تمهيد:



هذا الفصل يوضح الإجراءات المنهجية للبحث، وذلك بهدف الربط بين الإطار النظري والجانب العملي ، ابتداء من أداة البحث التي تم تطبيقها على مجتمع البحث بالإضافة إلي الأساليب الإحصائية الملائمة التي تم استخدامها بعد تطبيق وتفرغ البيانات تم معالجتها، وصولاً إلي النتائج التي سوف تعرض في الفصل اللاحق حيث تتضمن إجراءات البحث في هذا الفصل ما يلي :

### **39. منهج البحث:**

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث فهو ملائم للبحث من حيث الوصف التحليلي واستخراج النتائج .

فالمنهج الوصفي هو: " هو طريقة لدراسة الظواهر او المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث" (موسى، إبراهيم، وصبرينة، غربي، 2013).

### **40. مجتمع البحث:**

تكون مجتمع البحث من (100) عضو هيئة تدريس بجامعة سبها ، للعام الجامعي (2020 . 2021) ف .

### **41. عينة البحث:**

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، وقد بلغ عددهم (100) عضو هيئة تدريس من بينهم (49) ذكور ، و (51) أناث .

#### 42. أداة جمع البيانات :

قامت الباحثتان بإعداد أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، وتم إعداد استبيان يتكون من (31) فقرة تناولت (6) مجالات وهي: (القيادة الإدارية)، (التخطيط والتنظيم)، (النمو العلمي والمهني التقويمي والمتابعة)، (العلاقات الإنسانية)، (اتخاذ القرار) (شؤون الطلبة) وكانت خيارات الإجابة فيه : ( نعم - أحيانا - لا ) ، وأخذت الأوزان ( 3 ، 2 ، 1) على التوالي .

#### 43. صدق وثبات الاستبيان :

##### 2.4.1 الصدق :

##### أ- صدق المحتوى ( الظاهري ) :

تم التحقق منه من خلال عرض أداة جمع البيانات على مجموعة من المحكمين في موضوع البحث والذين أدلوا برأيهم في فقرات الاستبيان<sup>1</sup> وذلك من حيث : الشكل والصياغة ومدى مناسبة البنود لموضوع البحث ،تم عرض الاستبيان على محكمين من أساتذة قسم التخطيط والإدارة التربوية ، و ( محكمين) من أساتذة قسم علم النفس وبذلك قامت الباحثتان بإجراء بعض التعديلات التي اقترحتها المحكمون على بعض فقرات الاستبيان :

### جدول رقم (1)

<sup>1</sup> - ينظر الاستبيان في صورته المبينة ملحق رقم ( 3 ) .

يبين فقرات استبيان الأداء الإداري قبل التعديل وبعده التعديل

رقم	الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل
5	يعطي صورة حسنة عن قسمه بالمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية	يشجع أعضاء هيئة التدريس في القسم على عمل بحوث ودراسات مشتركة
11	يوجه التدريس اثناء وضع خططهم الدراسية الفصلية ويناقشها معهم	يعمل على توفير إمكانيات البحث العلمي من أجل الحصول على الترقيات الأكاديمية
26	يتابع بانتظام سير المهام التعليمية والبحثية في قسمه	يشارك أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم

ب- صدق المقارنة الطرفية ( التمييزي ):

تم التحقق من صدق المقارنة الطرفية ( التمييزي ) وذلك على مجالات الاستبيان ككل ،حيث تم المقارنة بين المجموعتين العليا والدنيا من أفراد العينة الاستطلاعية والتي بلغ عددها (40) مفردة، وتم التعامل مع المجموعتين وذلك باختيار أعلى (27%) وأدنى (27%) من العينة الاستطلاعية، وكان عدد كل مجموعة (11) مفردة، وللمقارنة بين المجموعتين تم استخدام اختبار (ت) فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

جدول رقم (2)

يبين اختبار (ت) للمقارنة بين المجموعتين العليا والدنيا على استبيان الأداء الإداري

المجالات	المجموعة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة	الاستنتاج
القيادة الإدارية	العليا	11	15.00	0.00	6.47	0.00	دالة
	الدنيا	11	11.00	2.04			
التخطيط والتنظيم	العليا	11	14.91	0.30	9.34	0.00	دالة
	الدنيا	11	10.27	1.61			
النمو العلمي والمهني التقويمي والمتابعة	العليا	11	17.18	0.87	6.39	0.00	دالة
	الدنيا	11	12.18	2.44			

دالة	0.00	7.43	0.00	15.00	11	العليا	العلاقات الإنسانية
			1.50	11.64	11	الدنيا	
دالة	0.00	11.11	0.00	15.00	11	العليا	اتخاذ القرار
			1.22	10.91	11	الدنيا	
دالة	0.00	14.06	0.30	14.91	11	العليا	شؤون الطلبة
			1.20	6.64	11	الدنيا	
دالة	0.00	8.39	1.70	90.09	11	العليا	الكلية
			8.88	67.18	11	الدنيا	

يتضح من الجدول السابق أن قيم (ت) دالة على جميع قيم مستويات الدلالة سواء على المجالات الستة أو الاستبيان ككل تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05) وهو مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي (spss) للعلوم الاجتماعية والتربوية ، وبالتالي توجد فروق بين المجموعتين العليا والدنيا وهذه الفروق تشير المتوسطات الحسابية لصالح المجموعة العليا على حساب المجموعة الدنيا أي أن المجموعة العليا لديها قدر من الأداء الإداري أكثر من المجموعة الدنيا في (القيادة الإدارية ، التخطيط والتنظيم، النمو العلمي والمهني التقويمي والمتابعة، العلاقات الإنسانية ،اتخاذ القرار، شؤون الطلبة) والاستبيان ككل ،وهذا مؤشر على أن الاستبيان صادقاً من حيث المقارنة الطرفية ( تمييزياً ) .

### ج- صدق الاتساق الداخلي :

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتعرف درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستبيان ولأفراد العينة الاستطلاعية فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

### جدول رقم (3)

يبين اختبار معامل ارتباط بيرسون للتعرف على الاتساق الداخلي لاستبيان الأداء الإداري

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المجالات
0.00	0.92	القيادة الإدارية
0.00	0.86	التخطيط والتنظيم
0.00	0.88	النمو العلمي والمهني التقويمي والمتابعة
0.00	0.70	العلاقات الإنسانية
0.00	0.88	اتخاذ القرار
0.00	0.88	شؤون الطلبة

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم مستويات الدلالة سواء على المجالات الستة أو الاستبيان ككل تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05) وهو مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي (spss)، وبالتالي يوجد ارتباط قوي بين درجة كل مجال من مجالات الاستبيان ، وهذا يدل على أن الاستبيان صادقاً من حيث الاتساق الداخلي .

## 2. الثبات :

للتحقق من ثبات الاستبيان تم استخدام ( معامل ألفا كور نباخ ، وطريقة التجزئة النصفية ) فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

### جدول رقم (4)

يبين ثبات استبيان الأداء الإداري

التجزئة النصفية	ألفا كور نباخ	المجالات
0.48	0.67	القيادة الإدارية
0.61	0.70	التخطيط والتنظيم
0.53	0.69	النمو العلمي والمهني التقويمي والمتابعة

0.38	0.64	العلاقات الإنسانية
0.53	0.74	اتخاذ القرار
0.36	0.71	شؤون الطلبة
0.87	0.93	العلمي

يتضح من الجدول السابق أن أغلب قيم معامل ألفاكورنباخ مناسبة جداً من الثبات، أما فيما يتعلق بقيم التجزئة النصفية هي قيم ثبات مناسبة لمعظم المجالات باستثناء مجال (العلاقات الإنسانية) ومجال (شؤون الطلبة)، فهي ضعيفة ويصعب اعتمادها للثبات، ولكن ما يعوض هاذين المجالين هو قيمة معامل ألفاكورنباخ (0.64-0.71).

وعلى الاستبيان ككل فنجد قيمة ألفاكورنباخ ومعامل التجزئة النصفية مرتفعة جداً (0.93 ، 0.87)، وهذا يعطي مشروعية قوية لثبات الاستبيان ، وعلى هذا الأساس يمكن تطبيق الاستبيان<sup>2</sup> على عينة البحث .

#### 44. متغيرات البحث:

أولاً: المتغيرات المستقلة، وتشمل: (الجنس . سنوات الخبرة . المؤهل العلمي . الكلية).  
ثانياً: المتغير التابع، ويتضمن: الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### 45. الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث :

قامت الباحثتان بتصحيح فقرات الإداء الإداري ،ورصد البيانات المتحصل عليها من الأداة لكل عضو هيئة التدريس، وتصحيح الاستبيان باستخدام (spss) لتحليل

<sup>2</sup> - ينظر الاستبيان في صورته النهائية ملحق رقم ( 4 ).

البيانات ومعالجتها احصائياً ، و ثم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية اللازمة التي تتطلبها طبيعة البحث ومن أهمها :

1. المتوسط الحسابي للتعرف عن واقع الإداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي الآداب والعلوم بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

2. الانحراف المعياري لمعرفة ما إذا كان هناك تجانس في استجابات أفراد العينة، فإذا كانت قيم الإنحراف صغيرة دل ذلك على زيادة التجانس .

3. لايجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبيان تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) .

4. لإيجاد معامل تباث الاستبيان تم استخدام معامل ارتباط ألفا كورنباخ ومعادلة جثمان للتجزئة النصفية.

5. اختبار (ت) (T-Test) وذلك لدلالة على الفروق بين متوسط عينتين مستقلتين

6. تحليل التباين البسيط الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر .

الفصل الخامس

تحليل البيانات

مؤسسة



## 46. تمهيد:

يتناول هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الباحثتان من خلال التحقق من صحة الفروض وتفسيرها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، من خلال عرض النتائج وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وقد جاءت النتائج كما يلي :

### الفرضية الأولى :

**تنص على :** ما مستوى الإداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي الأداب والعلوم بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟  
وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة بين درجات أفراد العينة والدرجة الحياضية ، فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

### جدول رقم (5)

#### يبين اختبار (ت) للعينة الواحدة (ن = 100)

المجالات	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الحياضية	ت	مستوى الدلالة	الاستنتاج
القيادة الإدارية	100	13.57	1.50	99	23.70	0.00	دالة
التخطيط والتنظيم	100	13.66	1.60	99	22.83	0.00	دالة
النمو العلمي والمهني التقويمي والمتابعة	100	15.53	1.93	99	18.28	0.00	دالة
العلاقات الإنسانية	100	13.94	1.22	99	32.04	0.00	دالة
اتخاذ القرار	100	13.70	1.49	99	24.76	0.00	دالة
شؤون الطلبة	100	12.90	1.76	99	16.41	0.00	دالة
الكلية	100	83.30	7.50	99	28.38	0.00	دالة

يتضح من الجدول السابق بوجود فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بالمجال الأول (القيادة الإدارية) نجد أن قيمة (ت) (23.70)، عند مستوى دلالة (0.00)، وبذلك فإن العينة تتمتع بقيادة إدارية عالية جداً ، وقد يرجع ذلك إلي بذل أقصى جهد من جانب رؤساء الأقسام الأكاديمية للأداء المطلوب منهم داخل الكلية لإيجاد تواصل علمي واجتماعي بين أعضاء هيئة التدريس أنفسهم والأقسام العلمية الأخرى ، كما توجد فروق في الأداء الإداري على المجال الثاني (التخطيط والتنظيم) حيث تصل قيمة (ت) (22.83)، وعند مستوى دلالة (0.00)، وقد يعزو ذلك إلي قدرة رئيس القسم لوضع الخطة الدراسية الفصلية في ضوء السياسة التعليمية بالجامعة لتحقيق أهدافها التربوية، ومعرفته باللوائح التنظيمية والتعليمية والقوانين الجامعية .

وتوجد فروق في الأداء الإداري على المجال الثالث (النمو العلمي والمهني التقويمي والمتابعة) حيث تصل قيمة (ت) (18.28)، ودالة عند مستوى (0.00)، وقد يعزو ذلك إلى عدم توفر الدورات وورش العمل او برامج للتأهيل والنمو المهني والأكاديمي والبحثي في الكليات لتلبية حاجات أعضاء هيئة التدريس، وتطوير قدراتهم وتحسين مهاراتهم التربوية، وتحفيزهم على التجديد الدائم.

وكذلك يعزو إلى هناك ضعفاً واضحاً في استخدام معايير واضحاً لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس، وأن هناك قصوراً في إيجاد تقويم دوري للخطط العامة للتأكد من تحقيقها الأهداف. وأن عملية التقويم بحاجة إلى رئيس قسم مؤهل علمياً ومختص للوقوف على نقاط القوة والضعف لدى أعضاء هيئة التدريس والطلبة لإعداد الخطط اللازمة للنهوض بهذا الجانب.

كما توجد فروق في الأداء الإداري على المجال الرابع (العلاقات الإنسانية) حيث تصل قيمة (ت) (32.04)، ودالة عند مستوى (0.00)، وقد يعزو ذلك إلي بأن

رئيس القسم دائما يسعى إلي خلق روح الاحترام المتبادل بينه وبين أعضاء هيئة التدريس والانسجام بينه وبينهم مما يعود عليه بالسمعة الحسنة بالقسم .

كما توجد فروق أيضاً في الأداء الإداري على المجال الخامس (اتخاذ القرار) وتصل قيمة (ت) (24.76)، ودالة عند مستوى (0.00)، وقد يعزو ذلك إلي اختلاف أعضاء هيئة التدريس في الجوانب النفسية والشخصية ، فهم يختلفون في مدى أخذهم بمبدأ المشاركة الجماعية، فهناك من يشجع المشاركة في اتخاذ القرار، وهناك من يرفضها؛ لذلك فإن عملية اتخاذ القرار عملية شخصية تتأثر بصفات وخصائص متخذ القرار، وكلما زادت المشاركة في اتخاذ القرار كلما كانوا أقدر على فهم الهدف وأكثر تحمساً لتنفيذه، وكلما قلت المشاركة زادت المعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف، وهذا يؤكد على ضرورة تفويض رئيس القسم لبعض صلاحياته لأعضاء هيئة التدريس كل حسب مجال اختصاصه واهتمامه؛ ولكن في بعضها يكون القرار من خلال رئيس القسم.

وتوجد فروق في الأداء الإداري على المجال السادس (شؤون الطلبة) وتصل قيمة (ت) (16.41)، وعند مستوى دلالة (0.00)، وقد يعزو ذلك إلى أن رؤساء الأقسام في (علوم / الآداب) لا يعطون أهمية لهذا المجال وأنهم يرونها من صلاحيا إدارة الجامعة وإدارة الكلية، كما أنهم يمضون معظم وقتهم في الأعمال الإدارية الاعتيادية، كما أن رئيس القسم غير معني بمعايير القبول ولا يؤخذ رايه في ذلك، كما أن معظم الشؤون الطلابية في الجامعة لها مكاتب مهتمة بالطلبة ومشكلاتهم.

وبالتالي نجد بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط درجات أفراد العينة والدرجة الحيادية في واقع الإداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي (الآداب / والعلوم) بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وهذا ما حققته الفرضية الأولى فيما يتعلق بالأداء الإداري .

وبهذا نتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة (محسن، 2011) ، بوجود فروق حقيقية بين متوسط درجات واقع الأداء الإداري لدى رؤساء من وجهة نظر العينة ، في حين لا تختلف نتيجة هذه الفرضية مع أي من الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذا البحث .

### الفرضية الثانية :

تنص على : توجد فروق ذات دلالة احصائية في واقع الإداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي الآداب والعلوم بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنس .

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار(ت) للمقارنة بين المجموعتين على مجالات استبيان واقع الأداء الإداري، فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

### جدول رقم ( 6 )

يبين اختبار (ت) للتعرف على الفروق في واقع الأداء الإداري تبعاً لمتغير

### الجنس

المجالات	الجنس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة	الاستنتاج
القيادة الإدارية	ذكور	49	13.20	1.69	2.44	0.16	غير دالة
	إناث	51	13.92	1.21			
التخطيط والتنظيم	ذكور	49	13.45	1.82	1.29	0.19	غير دالة
	إناث	51	13.86	1.34			
النمو العلمي والمهني التقويمي والمتابعة	ذكور	49	15.27	2.02	1.35	0.18	غير دالة
	إناث	51	15.78	1.81			
العلاقات الإنسانية	ذكور	49	13.94	1.21	0.01	0.99	غير دالة
	إناث	51	13.94	1.25			
اتخاذ القرار	ذكور	49	13.53	1.68	1.11	0.26	غير دالة
	إناث	51	13.86	1.28			
شؤون الطلبة	ذكور	49	12.45	1.76	2.57	0.01	دالة
	إناث	51	13.33	1.66			
الكلي	ذكور	49	81.84	8.35	1.93	0.05	دالة
	إناث	51	84.71	6.35			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق بين الجنسين في واقع الإداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية على مجال (القيادة الإدارية، التخطيط والتنظيم، النمو العلمي والمهني التقويمي والمتابعة، العلاقات الإنسانية، اتخاذ القرار) حيث يصل مستوى الدلالة على التوالي (0.19، 0.16، 0.18، 0.99، 0.26) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد بالبرنامج الاحصائي (spss) للعلوم الاجتماعية والتربوية، وقد يعزو ذلك إلي وجود تطابق في وجهات النظر (الذكور والإناث) من أفراد العينة (أعضاء هيئة التدريس) في تقديرهم لواقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بكلياتهم، وأنهم يرون بانهم يتمتعون بقدرات ومهارات واحة من دون تمايز بينهم في إدائهم المهام والأعمال الإدارية المحددة لهم.

وبهذا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (حمد، 1998) ، بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية لمهامهم الإدارية والأكاديمية تعزى لمتغير الجنس، ووتتفق أيضا مع دراسة (أبو كريم، أحمد فتحي، 2008) ، بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لجنسهم، ووتتفق أيضا مع دراسة (محسن، 2011) ، بعدم وجود فروق حقيقية دالة إحصائيا بين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) .

كما أنه على مجال (شؤون الطلبة) توجد فروق بين الجنسين في واقع الإداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، حيث يصل مستوى الدلالة (0.01) وهو أقل من (0.05) وهذه الفروق لصالح الإناث على حساب الذكور، أي أن رئيسات الاقسام من الإناث يتمتعن بقدر مناسب جداً على مناقشة القسم في المقترحات المتعلقة بتطوير المناهج وتحديثها ، وأيضاً حرصهم على القيام بأدوارهن المتعددة على أكمل وجه، وكذلك يشعرن بالثقة والاستقرار والأمان الوظيفي بالجامعة.

وعلى الاستبيان ككل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ، حيث تصل مستوى الدلالة (0.05) وهو مساوي لمستوى الدلالة (0.05)، وهذه الفروق لصالح الإناث على حساب الذكور ، وقد يعزو ذلك إلي أن الإناث يتمتعن بقيادة إدارية من حيث أتباع التعليمات والقوانين الجامعية وفق أسلوب ديمقراطي وذلك للرفع من مستوى الأداء الإداري لديهن أكثر من رؤساء الأقسام الذكور .

وبهذا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (المنقاش، 2007) ، بوجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في ممارستهم لنمطي القيادة، وتفق أيضا مع دراسة (محسن، 2011) ، بوجود فروق حقيقية بين متوسط درجات واقع الأداء الإداري لدى رؤساء من وجهة نظر العينة ،وتتفق مع دراسة أبو سنيينة عويينة (2013) ، بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وتتفق كذلك مع دراسة عتوم (2017) ، بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الإدارة على متغير الجنس، وتتفق كذلك مع دراسة عباد (2017) ، بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث .

وبالتالي نجد بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على المجالات الخمسة الأولى في واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وتوجد فروق على مجال (شؤون الطلبة) و(الاستبيان ككل) في واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي الآداب والعلوم بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعا لمتغير الجنس، وهذا ما حققته الفرضية الثانية فيما يتعلق بالأداء الإداري .

### الفرضية الثالثة :

تنص على : توجد فروق ذات دلالة احصائية في واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي الآداب والعلوم بجامعة سبها تبعا لمتغير سنوات الخبرة .

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين البسيط (ف) للمقارنة بين المجموعات على مجالات استبيان الأداء الإداري ، فكانت النتائج وفق الجدول

التالي : جدول رقم ( 7 )

يبين اختبار(ف) للتعرف على الفروق في واقع الأداء الإداري تبعاً لمتغير سنوات

### الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	مستوى الدلالة	الاستنتاج
القيادة الإدارية	أقل من 10	41	13.59	1.14	0.23	0.79	غيردالة
	10 – 20	36	13.67	1.45			
	20 وما فوق	23	13.39	2.10			
التخطيط والتنظيم	أقل من 10	41	13.59	1.50	0.10	0.90	غيردالة
	10 – 20	36	13.75	1.42			
	20 وما فوق	23	13.65	2.05			
النمو العلمي والمهني التقويمي والمتابعة	أقل من 10	41	15.93	1.29	1.58	0.21	غيردالة
	10 – 20	36	15.17	2.11			
	20 وما فوق	23	15.39	2.46			
العلاقات الإنسانية	أقل من 10	41	13.85	0.91	0.37	0.68	غيردالة
	10 – 20	36	14.08	1.36			
	20 وما فوق	23	13.87	1.51			
اتخاذ القرار	أقل من 10	41	13.93	1.12	0.80	0.45	غيردالة
	10 – 20	36	13.53	1.68			
	20 وما فوق	23	13.57	1.75			
شؤون الطلبة	أقل من 10	41	13.17	1.49	0.96	0.38	غيردالة
	10 – 20	36	12.61	1.84			
	20 وما فوق	23	12.87	2.07			
الكلية	أقل من 10	41	84.05	5.16	0.34	0.71	غيردالة
	10 – 20	36	82.81	7.74			
	20 وما فوق	23	82.74	10.38			

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين المجموعات في واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية على مجالات الاستبيان ، والاستبيان ككل ،

حيث تصل قيمة (ت) على الاستبيان ككل (0.34)، وعند مستوى دلالة (0.71)، وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي (spss) للعلوم الاجتماعية والتربوية ، وربما يعزو ذلك إلي أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي الآداب والعلوم لديهم اطلاع واسع على نظام الإدارة في المجال الإداري والأكاديمي من خلال الدورات وورش العمل، كما تتوفر لديهم المعرفة والمهارات الكافية التي تمكنهم من التعامل مع هذا النظام بشكل ايجابي والذي يعتبر من متطلبات العصر الحديث في إدارة المؤسسات.

وبالتالي نجد بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في واقع الإداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي الآداب والعلوم بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعا لمتغير سنوات الخبرة ، وهذا ما حققته الفرضية الثالثة فيما يتعلق بالأداء الإداري .

وبهذا تتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة **حمد (1998)** بالأردن، بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية لمهامهم الإدارية والأكاديمية تعزى لمتغير الخبرة، وتتفق أيضا مع دراسة **أبو سنينة عويبة (2013)** بالأردن، بأنه لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر بعض الخصائص المهنية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة، وتتفق كذلك مع دراسة **الحبيب واليامي (2016)** بالمملكة العربية السعودية، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير الخدمة، بينما تختلف نتيجة هذه الفرضية مع دراسة **عيسى والزامل (2011)** بعمان ،بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، وتختلف أيضا مع دراسة **عتوم (2017)** بالمملكة العربية السعودية ،بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الإدارة على متغير الخدمة .



## الفرضية الرابعة :

تنص على : توجد فروق ذات دلالة احصائية في واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي (الآداب /والعلوم )بجامعة سبها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار(ت) للمقارنة بين المجموعتين على مجالات استبيان الأداء الإداري، فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

### جدول رقم (8)

يبين اختبار (ت) للتعرف على الفروق في واقع الأداء الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة	الاستنتاج
القيادة الإدارية	ماجستير	54	13.43	1.46	1.03	0.30	غير دالة
	دكتوراه	46	13.74	1.55			
التخطيط والتنظيم	ماجستير	54	13.67	1.67	0.04	0.96	غير دالة
	دكتوراه	46	13.65	1.53			
النمو العلمي والمهني التقويمي والمتابعة	ماجستير	54	15.46	1.97	0.37	0.70	غير دالة
	دكتوراه	46	15.61	1.89			
العلاقات الإنسانية	ماجستير	54	13.89	1.11	0.44	0.65	غير دالة
	دكتوراه	46	14.00	1.36			
اتخاذ القرار	ماجستير	54	13.65	1.46	0.37	0.70	غير دالة
	دكتوراه	46	13.76	1.53			
شؤون الطلبة	ماجستير	54	12.85	1.78	0.29	0.76	غير دالة
	دكتوراه	46	12.96	1.76			
العلمي	ماجستير	54	82.94	7.26	0.51	0.61	غير دالة
	دكتوراه	46	83.72	7.83			

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين المجموعات في واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية على مجالات الاستبيان ، والاستبيان ككل ، حيث تصل قيمة (ت) على الاستبيان ككل (0.51) ، وعند مستوى دلالة (0.61) ، وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي (spss) للعلوم

الاجتماعية والتربوية، وربما يعزو ذلك إلي أن جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي (الآداب / والعلوم) بمختلف مستواهم التعليمي الأكاديمي والمهني سواءً أكان (ماجستير، دكتوراة، تعليم عالي) ليس له تأثير على الاتصال بمروؤسيهم من أعضاء هيئة التدريس أو بزملائهم من رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المختلفة بشكل جيد وفعال، ويعزو أيضاً أن ما يمتلكونه من المهارة والمعرفة بالمفاهيم الإدارية الحديثة والعصرية والتي تتماشى مع التطورات والتقنيات الحديثة؛ مما يجعلهم يسيرون وفق التقدم في أعمالهم والمهام المنوطة بهم والمحافظة على ما هو قائم بعيداً عن التغييرات.

وبالتالي نجد بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في واقع الإداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي (الآداب / والعلوم) بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، وهذا ما حققته الفرضية الرابعة فيما يتعلق بالأداء الإداري .

وبهذا لا تتفق ولا تختلف نتيجة هذه الفرضية مع أي من الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذا البحث.

### الفرضية الخامسة :

**تنص على :** توجد فروق ذات دلالة احصائية في واقع الإداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي (الآداب / والعلوم) بجامعة سبها تبعاً لمتغير الكلية . وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين المجموعتين على مجالات استبيان الأداء الإداري، فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

### جدول رقم (9)

يبين اختبار (ت) للتعرف على الفروق في واقع الأداء الإداري تبعاً لمتغير الكلية

المجالات	الكلية	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة	الاستنتاج
القيادة الإدارية	الآداب	61	13.52	1.72	0.37	0.70	غير دالة
	العلوم	39	13.64	1.08			
التخطيط والتنظيم	الآداب	61	13.51	1.91	1.18	0.23	غير دالة
	العلوم	39	13.90	0.91			
النمو العلمي والمهني التقويمي	الآداب	61	15.33	2.18	1.31	0.19	غير دالة

			1.40	15.85	39	العلوم	والمتابعة
غير دالة	0.85	1.74	1.38	13.77	61	الأدب	العلاقات الإنسانية
			0.89	14.21	39	العلوم	
غير دالة	0.81	1.76	1.60	13.49	61	الأدب	اتخاذ القرار
			1.24	14.03	39	العلوم	
دالة	0.03	3.00	1.97	12.49	61	الأدب	شؤون الطلبة
			1.14	13.54	39	العلوم	
دالة	0.04	2.00	8.78	82.11	61	الأدب	العلمي
			4.35	85.15	39	العلوم	

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين المجموعتين ( الأدب - العلوم ) في واقع الإداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية على مجال ( القيادة الإدارية، التخطيط والتنظيم، النمو العلمي والمهني التقويمي والمتابعة، العلاقات الإنسانية، اتخاذ القرار) حيث يصل مستوى الدلالة على التوالي (0.19، 0.23، 0.70، 0.81، 0.85) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد بالبرنامج الاحصائي (spss) للعلوم الاجتماعية والتربوية، وقد يعزو ذلك إلي أن طبيعة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكلتي الأدب والعلوم نحو أداء رؤساء اقسامهم الأكاديمية كانت متشابهة ومقاربة ؛ حيث هناك تواصل مستمر فيما بينهم لأداء الواجبات المطلوبة، وحل المشاكل المتعلقة بالمقررات الدراسية والطلبة؛ مما يترتب عليه اجتماعات دورية للقسم ومنسقيه؛ لتفادي الصعاب نحو تحقيق الأهداف المخطط لها بغض النظر عن الكلية التابعين لها.

وبهذا تتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو سنيينة عويينة (2013) بالأردن، بأنه لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر بعض الخصائص المهنية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الكلية. كما توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المجموعتين ( الأدب - العلوم) في واقع الإداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية على مجال (شؤون الطلبة)، حيث يصل مستوى الدلالة (0.03) وهو أقل من (0.05) ، وهذه الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس بكلية (العلوم) على حساب أعضاء هيئة التدريس بكلية (الأدب)، وقد

يعزو ذلك إلي أن اختلاف طبيعة وحاجات واهتمامات الطلبة في كليتي الآداب والعلوم وأيضاً رغباتهم وميولهم .

كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين ( الآداب - العلوم ) في واقع الإداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية على الاستبيان ككل ، حيث يصل مستوى الدلالة (0.04) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، وهذه الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس بكلية (العلوم) على حساب أعضاء هيئة التدريس بكلية (الآداب)، وقد يعزو ذلك إلى اعتماد كلية العلوم في مجال إدارة أقسامها الأكاديمية وخاصة في مال شؤون طلابها على المعلومات التقنية كالتسجيل لالتحاقهم للدراسة فيها كل حسب القسم الذي يرغب فيه والحصول على مقرراتهم الدراسية وأيضاً نتائجهم ومراجعتها وكذلك إفادات تخرجهم...إلخ هكذا يسهل على رؤساء الأقسام سير العمل وإنجاز كل المطلوب بسهولة ويسر في أقل وقت ممكن .

تمكين الجانب الإلكتروني في كلية العلوم ساهم في تطوي نظام التسجيل الإلكتروني ومقررات واختيار الأقسام المراد التسجيل بها سهل.

أقتصار كلية الآداب لتفعيل التسجيل والقبول وأصدار النتائج وتنزيل المقررات.

وبهذا تتفق هذه النتيجة مع دراسة عتوم (2017) بالمملكة العربية السعودية، بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الإدارة على متغير الكلية .

وبالتالي نجد بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على المجالات الخمسة الأولى ،وتوجد فروق في واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي (الآداب / والعلوم) بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على المجال السادس (شؤون الطلبة) و(الاستبيان ككل) تبعا لمتغير الكلية ، وهذا ما حققته الفرضية الخامسة فيما يتعلق بالأداء الإداري .

الفصل السادس

ملخص البحث

## 48. ملخص البحث:

هدف البحث إلى معرفة واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي الآداب والعلوم بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وتكونت عينة البحث من (100) أعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها، ولتحقيق أهداف البحث ثم استخدام مقياس تحسين أداء رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها، بعد أن تم التحقق من صدقها وتبائها ومدى صلاحيتها لتحقيق الغرض الذي صممت من أجله.

فاستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها و قامت الباحثتان بإعداد أداة البحث الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، ويتكون من (31) فقرة، أمام كل فقرة مجموعة من البدائل (نعم ، أحيانا ، لا) .

## 49. نتائج البحث:

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي الآداب والعلوم بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ككل فيما يتعلق بالمجالات التالية: مجال ( القيادة الإدارية)، ومجال (التخطيط والتنظيم)، ومجال ( النمو العلمي والمهني التقويمي والمتابعة)، ومجال ( العلاقات الإنسانية)، ومجال (اتخاذ القرار)، ومجال (شؤون الطلبة).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية على مجال (القيادة الإدارية)، ومجال (التخطيط والتنظيم)،

ومجال (النمو العلمي والمهني التقويمي والمتابعة)، ومجال (العلاقات الإنسانية)، ومجال (اتخاذ القرار)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية مجال (شؤون الطلبة).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي الآداب والعلوم بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على مجالات الاستبيان، والاستبيان ككل.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي (الآداب / والعلوم) بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على مجالات الاستبيان، والاستبيان ككل.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كليتي (الآداب / العلوم) في واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وفقاً لمتغير الكلية على مجال (القيادة الإدارية) ومجال (التخطيط والتنظيم) ومجال (النمو العلمي والمهني التقويمي والمتابعة) ومجال (العلاقات الإنسانية) ومجال (اتخاذ القرار)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الكليتين في واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية مجال (شؤون الطلبة).

## 50. التوصيات :

1. ضرورة إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في المهارات المتعلقة بمجالات البحث التي حصلت على درجة تقدير متوسطة لرفع تفاعلهم وحصولهم وامتلاكهم لهذه المهارات.

2. تعزيز واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بكليتي الآداب والعلوم من خلال وسائل الدعم (الجانب المادي والمعنوي).

3. الإفادة من فقرات أداة البحث في تصميم استمارة قياس الأداء لدى رؤساء الأقسام.

4. اطلاع رؤساء الأقسام في كليتي الآداب والعلوم وكل كليات جامعة سبها على نتائج البحث الحالي لتحقيق مبدأ التغذية العكسية.

#### المقترحات :

بناءً على نتائج البحث والتوصيات تقترح الباحثتان الآتي:

1. إجراءات دراسة مماثلة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بكليتي الآداب والعلوم وفقاً لمتغيرات هذه الدراسة.

2. إجراء دراسة مماثلة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في الكليات في جامعة سبها وعلاقتها في بعض المتغيرات الأخرى (توصل علمي، خبرة، درجة العلمية).

3. إجراء دراسة مماثلة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بكليتي الآداب والعلوم في جامعة سبها وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر التدريسيين.

4. إجراء دراسة مماثلة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بكليتي الآداب والعلوم في جامعة سبها وعلاقتها بالروح المعنوية.





المراجع

## 51. المراجع:

### القرآن الكريم

1. أبو كريم، أحمد (2008) : فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية.
2. أبوسنينة، عونية (2013) : درجة توافر بعض الخصائص المهنية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الشرق الأوسط.
3. أحمد، منصور (2018) : درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسبل تعزيزها.
4. بينيت، جون (1992) : إدارة القسم الأكاديمي حالات وتعليقات، ترجمة جابر عبد الحميد جابر وصلاح عبد الخالق عبد الجواد، دار النهضة العربية، القاهرة.
5. حرب، محمد (2001) : الإدارة الجامعية، ط 2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
6. حمد، محمد (1998) : الإدارة الجامعية، احتياجات التطوير المهني والإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. الحلو، ماجد (1982) : علم الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية.
8. الحيلة، محمد (2013) : مهارات التدريس الصفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

9. الخطيب، أحمد (2003) : البحث العلمي والتعليم العالي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
10. الدوري، حسين (1985) : دور المعاهد والجامعات في التنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة.
11. زويلف، مهدي (1980) : إدارة الأفراد، مكتبة الرواد للطباعة، بغداد.
12. سيزلافي، اندرودي وإلاس، مارك جي (1991) : السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبوالقاسم، معهد الإدارة العامة والبحوث الرياضي.
13. شبر، خليل وجمال، عبدالرحمن وأبو زيد، عبدالباقي (2006) : أساسيات التدريس، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
14. الصليبي، محمود (2008) : الجودة الشاملة وانماط القيادة التربوية وفقاً لنظرية هيرسي وبلا نشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمهم وأدائهم، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
15. الطويل، هاني (1999) : الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
16. عبدالحميد، جابر، وعبود، عبدالغني (2001) : الإدارة الجامعية في الوطن العربي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.
17. عتوم، يمني (2017) : درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام.

18. عياصرة، علي، هشام عدنان وحجازين (2006) : القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
19. العزاوي، محمد (2005) : إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. ماهر، أحمد (2001) : إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، القاهرة.
21. محجوب، بسمان (2004) : الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
22. محمد، أشرف (2009) : أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة مدى الحياة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر.
23. مرسي، محمد (2002) : الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، مطبعة عالم الكتب، القاهرة.
24. الماشي، مجبل (1998) : التوقعات المستقبلية للإدارة الجامعية في العراق في القرن الحادي والعشرين، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد.
25. نصرالله، حنا (1991) : إدارة الموارد البشرية، ط1، دار العقل للنشر، عمان.
26. النشار، أحمد (1976) : الإدارة الجامعية لتطوير التوقعات، اتحاد الجامعات العربية للأمانة العامة، القاهرة.
27. الهيتي، خالد (2003) : إدارة الموارد البشرية في مدخل استراتيجي، ط1، دار الأوائل للنشر، عمان.

## المجلات والدوريات

28. جاسم، علي واخرون (1983) : بناء مقياس التقويم التدريس في جامعة صلاح الدين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، بغداد.
29. حربي، منير عبدالله (1999) : رؤساء الأقسام الأكاديميين في القرن الحادي والعشرين: أدوار وتحديات متوقعة واحتياجات تدريبية واجبة، مجلة التربية المعاصرة، ع 51، القاهرة.
30. الحبيب، عبدالرحمن، واليامي، هادية (2016) : واقع ممارسات وكليات أقسام كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود لأسلوب الإدارة بالتجوال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمحاضرات والمعيدات، مجلة كلية التربية (جامعة طنطا)، 63(3)، 190.232.
31. الحجيلي، نصر (2010) : آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة نمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية، مجلة جامعة دمشق.
32. الحجار، رائد (2005) : الثقافة الموجهة للجودة في السلوك المنظمي، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
33. الحولي، عليان (2005) : القسم الأكاديمي في الجامعة، المفهوم والدور، مجلة الجودة في التعليم العالي، 1الجامعة الإسلامية، مجلد1، عدد2، غزة.
34. الداوي، الشيخ (2009) : تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر.

35. الزعبي، دلال (2001) : أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية مطابع دار البعث، دمشق.
36. الشامان، أمل (2001) : أثر برامج تدريسية لمديرية المدارس ومديرياتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم، مجلة جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
37. الصقر، مهدي (1980) : تقييم الأداء وسيلة الهدف، العدد (13)، مجلة التنمية الإدارية، بغداد.
38. عيسان، صالحه، والزالمي، علي (2011) : السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين في جامعة السلطان قابوس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين.
39. العمري، بسام (1998) : اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية نحو أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، مجلة دراسات للعلوم التربوية، مجلد 25، عدد 2، الجامعة الأردنية.
40. غراب، هشام، وطموس، رجاء الدين (2005) : التقويم في الجامعة مفهومه وأهميته ووظائفه ودواعيه وخصائص التقويم الجيد، مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، مجلد 1، عدد 2، غزة.
41. محسن، منتهى (2011) : واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين، مجلة كلية التربية، العدد الرابع، جامعة بغداد.

42. موسى، إبراهيم، وصبرية، غربي (2013) : (دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية).
43. المدهون، محمد، والطلاع، سليمان أحمد (2006) : مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للإعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، الجامعة الإسلامية، غزة.
44. المنقاش، سارة (2001) : القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض، مجلة رسالة التربية وعلم النفس المجلد 28، السعودية.

#### الرسائل العلمية

45. إبراهيم، سليمان (2007) : التطوير المهني لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
46. الجعفري، ماهر (1992) : الطالب في عالم المتغير، بحث غير منشور، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد.
47. الحجار، رائد (2001) : تطوير التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين الشمس القاهرة.
48. السامرائي، بلسم (2006) : تقويم أداء الأقسام العلمية في الكليات الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، بغداد.

49. عساف، محمود (2005) : واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

50. الكناني، حاتم (1977) : تقييم أداء مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية التربية، ابن رشد.

### مؤتمرات علمية

51. سعادة، جودت (2003) : تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية، مؤتمر جامعة النجاح تاريخ وتطور، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

52. شاهين، محمد (2004) : التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني "برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة، رام الله.



1. **Woodmen, richerdw. And benahc. King (1986).**  
Organization climates science or folkfor academy of  
Management review act.
2. **Gillies D. (1994).** Nursing Management: a System  
Approach. 3 ed. , Philadelphia. W. B. saunders  
company.
3. **Mangierim, John N, and John W, Arnn, (1991):**  
responsibilities and Qualifications of the chief Academic  
officer, past, present, and future, journal of higher  
Education Management, 7 (1): pp. 196–200.
4. **French, J.(1980):** An Analysis of the role and  
professional Needs of the First–Line Adminhstrators in the  
lechnica community colleges of Nebraska, University  
Microfilms, international, Michigan.



## ملحق رقم(2)

### قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	القسم	التخصص العلمي	الاسم	ر . م
سبها	علم النفس	علم النفس التربوي	د .علي الشاعر	1
سبها	علم النفس	علم النفس التربوي	د .حليمة سعيد خليفة	2
سبها	التخطيط والإدارة	التخطيط والإدارة	أ .سعاد سعيد عبدالله	3
سبها	التخطيط والإدارة	التخطيط والإدارة	أ .منى علي عبدالله	4
سبها	علم النفس	علم النفس التربوي	أ .رقية أحمد سالم	5
سبها	علم النفس	علم النفس التربوي	أ .سلوى مصباح مسعود	6
سبها	التخطيط والإدارة	التخطيط والإدارة	أ .میز محمد خليفة	7
سبها	التخطيط والإدارة	التخطيط والإدارة	أ .نجوى أبوبكر محمد	8
سبها	علم النفس	علم النفس التربوي	أ .فاطمة محمد مهبج	9

قسم التخطيط والإدارة التربوية

الاستبيان في صورته المبدئية

حضرة الأستاذ الفاضل عضو هيئة التدريس ،،،

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثتان ببحث الهدف منه التعرف على: ( واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي الآداب والعلوم بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس). نظراً لما نعهده فيكم من خبرة ودراية في العمل الجامعي؛ نرجو تفضلكم بالاطلاع على فقرات الاستبانة والإجابة بوضع علامة (√) في الحقل المناسب وفقاً لما ترونه ملائماً (مناسب/ غير مناسب، يحتاج إلى تعديل) . علماً ان اجابتكم تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين تعاونكم معي لخدمة البحث العلمي

يرجى تعبئة البيانات و المعلومات الأولية التالية :

- 1- الجنس: ذكر .... أنثى.....
- 2- سنوات الخبرة: أقل من 10 ..... 10\_20 .... 20 وما فوق....
- 3- المؤهل العلمي: ماجستير ..... دكتورة
- 4- الكلية .....

الباحثتان

ت	الفقرات	مناسب	غير مناسب	تحتاج إلى تعديل
<b>المجال الأول/ مجال القيادة الإدارية:</b>				
1	يعمل على إيجاد تواصل علمي واجتماعي بين أعضاء القسم والأقسام الأخرى.			
2	يعمل على حسن إدارة جلسات القسم واللجان المختلفة وفق أسلوب ديمقراطي .			
3	يمتلك الصفات القيادية الإدارية كالابتكار والجرأة والمرونة.			
4	يعمل على إيجاد روح العمل الجماعي بين أعضاء القسم .			
5	يعطي صورة حسنة عن قسمه بالمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية .			
6	يناقش أعضاء هيئة التدريس في القسم والمقترحات والمتغيرات المتعلقة بتطوير المناهج وتحديثها.			
7	يشجع اعضاء هيئة التدريس في القسم على عمل بحوث ودراسات مشتركة .			
<b>المجال الثاني/ مجال التخطيط والتنظيم</b>				
8	لدى القدرة على الإشراف الأكاديمي والعلمي على البحوث والدراسات داخل القسم وخارجه.			
9	يعمل على وضع خطة للقسم في ضوء السياسة العامة للجامعة واهدافها التربوية.			
10	لدى المعرفة والدراية التامة باللوائح التنظيمية والتعليمات والقوانين الجامعية.			
11	يوجه التدريس اثناء وضع خططهم الدراسية الفصلية ويناقشها معهم.			
12	لدى القدرة على التنبؤ باحتياجات القسم الفعلية في الامكانيات البشرية والمادية.			
13	يمتلك القسم القدرة والمهارة لإعداد خطة إدارية مادية لتحقيق أهداف القسم.			
14	يعمل على وضع خطة مرنة في قسمه لتطوير الخطط والمناهج			

			الدراسية .
<b>المجال الثالث/ مجال النمو العلمي والمهني</b>			
			15 يشجع الأعضاء الجدد من الإفادة من الخبرات السابقة لزملائهم.
			16 يحفز حركة البحث العلمي والتأليف والترجمة بين أعضاء هيئة التدريس .
			17 يعمل على توفير إمكانيات البحث العلمي من أجل الحصول على الترقيات الأكاديمية .
			18 يحرص على استقلال فرص النمو العلمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس.
			19 يكلف أعضاء هيئة التدريس في القسم بإقرار مشاريع البحوث العلمية للطلبة والإشراف عليها و مناقشتها .
			20 يحرص على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القسم في المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية .
			21 يدعم أعضاء هيئة التدريس في القسم والمراجع والمجلات والدورات العلمية العربية والأجنبية.
<b>المجال الرابع/ مجال التقويم والمتابعة</b>			
			22 يتابع تنفيذ الخطط ونتائج الأعمال التربوية والتعليمية لأعضاء هيئة التدريس في القسم .
			23 يعتمد على المعايير الدقيقة والموضوعية وضوابط العمل في تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في القسم .
			24 يطلع أعضاء هيئة التدريس على نتائج تقييم أدائهم الأكاديمي والإداري .
			25 يوظف الوسائل والمعايير الحديثة في تقويم التحصيل المعرفي للطلبة في قسمه .
			26 يتابع بانتظام سير المهام التعليمية والبحثية في قسمه.
			27 يعطي لأعضاء هيئة التدريس الحرية لإصدار القرارات وتنفيذ المقترحات لتحسين العملية التعليمية.
			28 يراعي الموضوعية عند تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس .

المجال الخامس/ مجال العلاقات الإنسانية			
			يشعر أعضاء هيئة التدريس والعاملين معه بأنه جزء منهم وليس متسلطاً عليهم .
			يتسم بالعدالة والمساواة والتعامل مع أعضاء هيئة التدريس في القسم .
			يسعى إلى خلق جو يسوده التعاون والمحبة والاحترام والانسجام بين أعضاء هيئة التدريس في القسم .
			يدافع عن حقوق ومكتسبات أعضاء هيئة التدريس في القسم لدى عمادة الكلية والجامعة .
			يحرص على السمعة الأكاديمية الجيدة لأعضاء هيئة التدريس في القسم .
			يتبنى الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في القسم .
			يعمل على خلق روح الاحترام المتبادل والسيادة بينهم وبين التدريسيين داخل القسم .
المجال السادس/ مجال اتخاذ القرار			
			يتبنى القرارات التي حصلت على الأغلبية في مجلس القسم .
			يشاور أعضاء هيئة التدريس في القرارات قبل اتخاذها وبشكل أفضل مراعيًا مصلحة القسم .
			يعتمد على الأسس العلمية في صنع اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى القسم .
			يحرص على توفير المعلومات الكافية التي تساعد على اتخاذ القرارات الجيدة داخل القسم.
			ينفذ بدقة ووضوح قرارات وتوصيات مجلس القسم والكلية والجامعة .
			يعتمد رئيس القسم على أسلوب البديل الأفضل من بين البدائل المقترحة .
			يشترك أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم .

المجال السابع/ مجال شؤون الطلبة

			يساهم في تحديد معايير القبول للطلبة الجدد في القسم .	43
			يعالج مشكلات الطلبة الدراسية والاجتماعية .	44
			لدى إمام بنظام القبول والتسجيل في الجامعة .	45
			يشرف على إعداد وحفظ السجلات الأكاديمية لطلبة القسم وتوضيح وثائق التخرج .	46
			يرشح الطلبة المتميزين علمياً للتعين والدراسة في برنامج الدراسات العليا في القسم .	47
			يعمل على إجراء مقابلة للطلبة الجدد ويطلعهم على سياسة وتعليمات القسم .	48
			يوجه الطلبة الالتزام بقواعد وقوانين القسم والكلية واستقلالها الاستقلال الامثل للصالح العام .	49



كلية الآداب / جامعة سبها ملحق رقم (4)

قسم التخطيط والإدارة التربوية

الاستبيان في صورته النهائية

حضرة الأستاذ الفاضل عضو هيئة التدريس ،،،

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثتان ببحث الهدف منه التعرف على: ( واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي الآداب والعلوم بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس). نظراً لما نعهده فيكم من خبرة ودراية في العمل الجامعي؛ نرجو تفضلكم بالاطلاع على فقرات الاستبانة والإجابة بوضع علامة (√) في الحقل المناسب وفقاً لما ترونه ملائماً (نعم/ أحياناً، لا) . علماً ان اجابتم تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين تعاونكم معي لخدمة البحث العلمي

يرجى تعبئة البيانات و المعلومات الأولية التالية :

- 1- الجنس: ذكر .... أنثى.....
- 2- سنوات الخبرة: أقل من 10 ..... 10\_20 .... 20 وما فوق....
- 3- المؤهل العلمي: ماجستير ..... دكتورة
- 4- الكلية .....

الباحثتان

ر.م	الفقرات	نعم	أحيانا	لا
<b>المجال الأول/ القيادة الإدارية:</b>				
1	يعمل على إيجاد تواصل علمي واجتماعي بين أعضاء القسم والأقسام الأخرى.			
2	يعمل على حسن إدارة جلسات القسم وفق أسلوب ديمقراطي .			
3	يمتلك الصفات القيادية الإدارية كالابتكار والجرأة والمرونة.			
4	يناقش أعضاء هيئة التدريس في القسم بالمقترحات المتعلقة بتطوير المناهج وتحديثها.			
5	يشجع أعضاء هيئة التدريس في القسم على عمل بحوث ودراسات مشتركة .			
<b>المجال الثاني/ التخطيط والتنظيم:</b>				
6	لديه القدرة على الإشراف الأكاديمي والعلمي على البحوث والدراسات داخل القسم وخارجه .			
7	يعمل على وضع خطة للقسم في ضوء السياسة العامة للجامعة واهدافها التربوية.			
8	لديه المعرفة والدراية التامة باللوائح التنظيمية والتعليمات والقوانين الجامعية.			
9	يوجه اعضاء هيئة التدريس اثناء وضع خططهم الدراسية الفصلية ويناقشها معهم.			
10	لديه القدرة على تحقيق أهداف القسم المستقبلية.			
<b>المجال الثالث/ النمو العلمي والمهني التقويمي والمتابعة:</b>				
11	يعمل على توفير إمكانيات البحث العلمي من أجل الحصول على الترقيات الأكاديمية.			
12	يكلف اعضاء هيئة التدريس في القسم بإقرار مشاريع البحوث العلمية للطلبة والإشراف عليها ومناقشتها.			
13	يحرص على مشاركة هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية.			
14	يعتمد على المعايير الدقيقة والموضوعية وضوابط العمل في تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في القسم.			
15	يطلع أعضاء هيئة التدريس على نتائج تقييم ادائهم الأكاديمي.			
16	يوظف الوسائل والمعايير الحديثة في تقويم التحصيل المعرفي للطلبة بالقسم.			
<b>المجال الرابع/ العلاقات الإنسانية:</b>				
17	يتسم بالعدالة والمساواة والتعامل مع اعضاء هيئة التدريس في القسم.			
18	يسعى إلى خلق جو يسوده التعاون والمحبة والاحترام والانسجام بين			

			اعضاء التدريس في القسم.
19			يحرص على السمعة الأكاديمية الجيدة لأعضاء هيئة التدريس في القسم.
20			يتبنى الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في القسم.
21			يعمل على خلق روح الاحترام المتبادل والسيادة بينهم وبين التدريسين داخل القسم.
<b>المجال الخامس/ اتخاذ القرار:</b>			
22			يتبنى القرارات التي حصلت على الأغلبية في مجلس القسم.
23			يعتمد على الأسس العلمية في صنع اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى القسم.
24			ينفذ بدقة ووضوح قرارات وتوصيات مجلس القسم والكلية والجامعة.
25			يعتمد على أسلوب البديل الأفضل من بين البدائل المقترحة.
26			يشارك أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم.
<b>المجال السادس/ شؤون الطلبة:</b>			
27			لديه إلمام بنظام القبول والتسجيل في الجامعة.
28			يشرف على إعداد وحفظ السجلات الأكاديمية لطلبة القسم وتوضيح وثائق التخرج.
29			يعالج مشكلات الطلبة الدراسية والاجتماعية.
30			يرشح الطلبة المتميزين علمياً للتعيين والدراسة في برنامج الدراسات العليا في القسم.
31			يعمل على إجراء مقابلة للطلبة الجدد ويطلعهم على سياسة وتعليمات القسم والالتزام بقواعده وقوانينه.

