



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من
وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيهما

أحلام عبد العزيز فايز محسن

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1436هـ/2015م

الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من
وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيهما

إعداد:

أحلام عبد العزيز فايز محسن

بكالوريوس رياضيات من جامعة القدس - فلسطين

إشراف الدكتور: محمود ابوسمرة

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية
من كلية العلوم التربوية/ عمادة الدراسات العليا/ جامعة القدس

القدس - فلسطين

1436هـ/2015م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية - برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء
الهيئة التدريسية فيهما

اسم الطالبة : أحلام عبد العزيز فايز محسن

الرقم الجامعي: 21210195

المشرف: الدكتور محمود أبو سمرة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 16/8/2015 من لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم وتوقيعهم:

التوقيع	م. أبو سمرة	رئيس لجنة المناقشة : د. محمود أبو سمرة
التوقيع	م. شعيبات	ممتحناً داخلياً : د. محمد شعيبات
التوقيع	م. مخامرة	ممتحناً خارجياً: د. كمال مخامرة

القدس - فلسطين

1436هـ/2015م

الإهداء

إذا كان الإهداء يعبر جزء من الوفاء أهدي هذا العمل إلى معلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد (صلى الله عليه وسلم)

إلى من نذرت عمرها في أداء رسالة صنعتها من أوراق الصبر وطرزتها في ظلام الدهر على سراج الأمل بلا فتور أو كلل. رسالة تعلم العطاء والوفاء كيف يكوننا إليك أُمي أهدي هذه الرسالة يا من لم تبخلي علي بجهدي ووقتك ومالك.

إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى أجمل اسم بكل افتخار إلى رمز الرجولة والتضحية إلى مثل الأبوة الأعلى إليك يا والدي العزيز.

إلى الغاليات اللاتي مازلن على أدراج العمر الأولى أخواتي

إلى شريك حياتي المستقبلي

إلى من أنسني في دراستي وشاركني همومي وتقديرا صديقاتي

إلى من حضنتني كل هذا الكم من السنينفلسطين

إقرار:

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وإنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

الاسم:

التوقيع:

التاريخ

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني على استكمال هذا الجهد المتواضع، وأتقدم بالشكر لله أولاً ثم أتقدم بالشكر والتقدير إلى الدكتور محمود أبو سمرة الذي لم يبخل عليّ بعلمه، وإلى لجنة المناقشة على جهودهم وملاحظاتهم، كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل المحاضرين في كلية التربية في جامعة القدس، وأخص بالذكر عميد الكلية محسن عدس، وأساتذة برنامج الإدارة التربوية، وأتقدم بالشكر والتقدير إلى السادة المحكمين الذين لم يبخلوا عليّ بنصائحهم وإرشاداتهم. وأشكر كل من ساعدني أثناء إعدادي لهذه الدراسة سواء بالترجمة والتنسيق .

الباحثة

أحلام عبد العزيز محسن

المخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس المتفرغين والناطقين باللغة العربية في جامعتي القدس وبيت لحم للعام الجامعي 2014\2015، والبالغ عددهم (492) عضو هيئة تدريس. في حين كانت عينة الدراسة عينة عشوائية (طبقية)، بلغ عددها (132) فرداً، واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت من (42) فقرة موزعة على مجالات الدراسة. وتم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم كما يراه أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة عالية. وبمتوسط حسابي قدره (3.80). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، الجامعة، العمل سابقاً رئيساً لدائرة أكاديمية.

وعلى ضوء نتائج الدراسة تم التوصية بالعديد من التوصيات منها: تعزيز واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم، وأن تحرص الدوائر الأكاديمية على لقاءات هادفة مع الطلبة، وخاصة مع من هم على وشك التخرج.

Administrative performance of the heads of academic departments at the Universities of Jerusalem and Bethlehem from the viewpoint of two faculty members

Prepared by: Ahlam Mohsen

Supervisor: Mahmoud Abu Samra

Abstract

The study aimed at identifying the reality of the administrative performance for the academic departments' chair in both Al-Quds University and Bethlehem University according to the views of the teaching staff.

The researcher used the descriptive method in the study. The population study was consisted of all the (492) Arab teaching staff in both Al-Quds University and Bethlehem University for the academic year 2014/2015. The study sample was random (stratified) and was consisted of (132) individual. The researcher also used a questionnaire tool to collect the data and to achieve the study objectives. It was consisted of (42) paragraph distributed on the study fields. The validity and the reliability of the questionnaire were verified by the appropriate educational and statistical methods.

The results indicated that the reality of the administrative performance for the academic departments' chair in both Al-Quds University and Bethlehem University according to the views of the teaching staff was high with an arithmetic mean (3.80). There were no differences in the statistical significances between the estimations of the study sample in regard to the reality of the administrative performance that referred to the variables of: gender, educational qualification, experience, university and rank.

In light of the study results, the researcher recommended that the reality of the administrative performance for the chair of the academic departments in both Al-Quds University and Bethlehem University should be reinforced through material and moral support. Moreover, there should be a consistent commitment of the academic staff to apply the quality and accreditation standards adopted in both of the two universities.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأسئلتها

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

الفرضيات

أهمية الدراسة

هدف الدراسة

محددات الدراسة

المصطلحات

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأسئلتها

1.1 المقدمة

أصبح من المعروف أن الإدارة علم وفن، علم يتطور ويتجدد، حيث يسعى هذا العالم للارتقاء بالإدارة ارتقاء لا يقل عنها بالميادين الأخرى، بل وقد تكون من أهم العلوم، كون نجاح الإدارة يعني نجاح المؤسسة، وفشلها قد يقود إلى انهيار المؤسسة. ومن ثم يأتي دورة كفن، حيث يعتمد على الموهبة الشخصية والخبرة العلمية، والمهارات الفردية والإبداع في التعامل مع الإنسان والمجتمع والجوانب الغير مادية في الإنسان والمجتمع، وهذا ما يجعل فيها لمسة فنية وضرباً فلسفياً لا يمكن للمدير الناجح الاستغناء عنها.

إن العملية الإدارية لا تقتصر على مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية، أو القيادة الحازمة لتحقيق أهداف المشروع، بل إن مفهوم الإدارة يتضمن عدة أمور منها حسب التنظيم والتوجيه والتعامل مع المرؤوسين بأسلوب يكون فيه التعامل مع المستجدات، وروح القانون، واحترام المشاعر، والشعور بالرضا والحرص على تحقيق الأهداف، بإتباع الأساليب العلمية (حسين، 2006).

إن دور المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها ومستوياتها واهتماماتها، تتأثر بشكل واضح بالتطورات العديدة في مختلف نواحي الحياة. ولكي يتحقق هدفها من العملية التعليمية التي يقوم بها عضو الهيئة التدريسية في الجامعة، فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار بالكفايات التدريسية لأدائه (Rene,1999).

والجامعات وسيلة رئيسة لتقدم المجتمع وعنوان النهضة، حيث تقع عليها عبء النهوض بهذه المسؤولية الحاسمة، وبالذات على عاتق أفراد المستوى الأكاديمي، والإداري في الأقسام والكليات (أبو الوفاء،1990).

ولاقى الأداء الأكاديمي في الجامعات اهتماماً متزايداً، وخاصة في ظل الأخذ بنظام الاعتماد، وضمان الجودة في التعليم. حيث شمل التقييم جميع عناصر النظام الجامعي من مدخلات وعمليات ومخرجات، بينما يتركز تقييم الأداء على الوظائف الجامعية الأساسية في التدريس والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وأورد المنتدى العربي للعام 2004، لإدارة البشر بالتفصيل العناصر الرئيسية لتقييم الأداء الجامعي وهي: الهيئة التدريسية، والبرامج الدراسية، والمكتبات، ومركز المعلومات ومصادر التعليم المتوفرة والجوانب المالية، والمباني، والمرافق، والتسهيلات المتعلقة بالعملية التعليمية، وخدمات الطلبة، والعاملين والنشاط البحثي.

إن تقييم الأداء (التعليمي والإداري) داخل المؤسسات التعليمية العالية الخطوة الأساسية لاتخاذ القرارات الموضوعية، وزيادة فاعلية الأداء وجعلها أكثر تميزاً (Anninos,2008).

وتشكل الدوائر الأكاديمية الوحدة التنظيمية الأساسية في المؤسسات الجامعية، إذ يقع على عاتقها الدور الكبير في تحقيق أهداف الجامعات في نشر الوعي والمعرفة، وتنميتها عن طريق البحث والتطبيق. وتعد الدائرة الأكاديمية حجر الزاوية بالنسبة للجامعة، فهي تمثل الخلية لجسم الإنسان داخل الجامعة، إذ أنها تتألف من الكليات والمعاهد، وتتكون كل كلية أو معهد تابع للجامعة من عدد الدوائر الأكاديمية، يتولى كل منها تدريس المواد ضمن اختصاصه، ولكل قسم كيانه الذاتي من الناحية العلمية والإدارية (مصطفى والسيد،2002).

تعد وظيفة رئيس الدائرة الأكاديمية واحدة من أهم الوظائف في الهيكل التنظيمي بالكليات والجامعات، حيث يكون الدور الأكبر لرئيس الدائرة في تحديد مواصفات مؤسسات التعليم العالي من حيث الأداء والإنتاجية (Tiemann& Valley ,1995).

ويمثل رئيس القسم أو الدائرة القيادة الأكاديمية والإدارة بما يتضمنه من تعدد في المهام والأدوار المنوطة به، وتزداد مسؤولياته، فيواجه تحديات كثيرة ومتنوعة، إذ أن عمله ليس قاصراً على تسيير شؤون الدائرة تسييراً روتينياً. ومباشرة أعماله التنظيمية فقط، بل يجب أن يشمل على جانبين متلازمين

متكاملين في منظومة واحدة، أولهما: الجانب الأكاديمي المتعلق بالعملية التعليمية والبحثية، وهو أساس بنیان الجامعة وموضوعاتها الرئيس الذي يعمل على تحقيق أهدافه، وثانيهما: الجانب الإداري وهو المسؤول عن تهيئة المناخ المناسب لتحقيق أعباء الجانب الأول (مصطفى والسيد، 2002).

وعلى الرغم من أهمية عمل رئيس القسم، وأهمية دورة في تحقيق أهداف الدائرة والجامعة، فإن كثيراً ممن يتولى هذا العمل، يبدؤون عملهم دون رؤية واضحة لمجال الإدارة ودون سبق إعداد أو خبرة إدارية، فهم يأتون إلى هذا المنصب من صفوف الباحثين وأعضاء هيئة التدريس، فاختيار رئيس الدائرة وتعيينه في منصب، يعتمد في الغالب على مهارات البحث والتدريس.

وهذا يستوجب تسليط الضوء حول الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديميين، من خلال تناولها بالدراسة والتحليل العلمي، وهذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

2.1 مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف إلى أن دور رئيس الدائرة يستدعي توافر الكثير من المهارات الإدارية والأكاديمية وصفات الشخصية تؤهله للعمل بكفاءة وفاعلية، فإن رئاسة الدوائر الأكاديمية تمثل تحدياً حقيقياً، كون معظم رؤساء الدوائر غير متخصصين في الإدارة، أو غير مدربين لتولي المهام الإدارية. حيث تنقصهم الكفايات الإدارية للقيام بواجباتهم. وعليه فإن مشكلة الدراسة تحددت بالتعرف على مدى أهمية رئيس الدائرة الأكاديمية للعملية التعليمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي القدس وبيت لحم بالأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية، نظراً لأهمية دور رئيس الدائرة الأكاديمية في الجامعة، وتوضيح المهام والنشاطات التي يقوم بها، كونه رأس الهرم في إدارة الدائرة وتنظيم أعمالها، وتحسين أدائها.

3.1 أسئلة الدراسة:

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة، في الإجابة عن السؤالين الرئيسيين الآتيين:

السؤال الأول: "ما واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيهما؟"

السؤال الثاني: "هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية باختلاف متغيرات الدراسة: والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في التعليم الجامعي، والجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، والعمل سابقاً رئيساً لدائرة أكاديمية."

4.1 الفرضيات

انبثقت عن السؤال الثاني للدراسة الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير الجنس؟

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي؟

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير الخبرة في التعليم الجامعي؟

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير الجامعة؟

الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير العمل سابقاً رئيساً لدائرة أكاديمية؟

5.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة كونها من الدراسات الرائدة في مجالها ومجتمعها. يمكن أن تستفيد من هذه الدراسة كل الجهات المعنية بتطوير مؤسسات التعليم الجامعي. تعتبر هذه الدراسة مساعدة للباحثة لاستكمال دراستها العليا والحصول على درجة الماجستير. يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تحسين أداء العملية الإدارية في جامعتي بيت لحم والقدس والتوصل إلى توصيات مقترحة لتطوير الأداء لرؤساء الدوائر. تبين أهمية الدور الذي يقوم به رئيس الدوائر الأكاديمية الذي يعد حجر الزاوية والقائم على تحقيق أهداف الجامعة وإن يكون لديه تصور واضح لدوره.

6.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف إلى أهمية دور رئيس الدائرة الأكاديمية في جامعة القدس وبيت لحم.
2. التعرف على وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بدور رئيس الدائرة الأكاديمية بجامعتي القدس وبيت لحم بعملة إدارة الاجتماعات.

3. التعرف على وجهة نظر أعضاء التدريس بدور رئيس الدائرة الأكاديمية بجامعتي القدس وبيت لحم بعملة إدارة اتخاذ القرارات.

4. التعرف على وجهة نظر أعضاء التدريس بدور رئيس الدائرة الأكاديمية بجامعتي القدس وبيت لحم بعملة التقييم والمتابعة.

5. التعرف على وجهة نظر أعضاء التدريس بدور رئيس الدائرة الأكاديمية بجامعتي القدس وبيت لحم بعملة إدارة اتخاذ التفويض.

6. التعرف على وجهة نظر أعضاء التدريس بدور رئيس الدائرة الأكاديمية بجامعتي القدس وبيت لحم بعملة العلاقة مع الطلبة.

7.1 محددات الدراسة:

الحد الموضوعي: تتناول هذه الدراسة الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية وذلك من وجهة نظر الهيئة التدريسية وفق ما تحدده أداة الدراسة.

الحد البشري: تقتصر الدراسة على أعضاء الهيئات التدريسية، المتفرغين والناطقين باللغة العربية في جامعتي القدس وبيت لحم للعام الدراسي 2014/2013

الحد المكاني: تقتصر الدراسة على جامعتي القدس وبيت لحم.

الحد الزمني: تم إجراء الدراسة الميدانية في العام الجامعي 2014/2015.

الحد الإجرائي: تتحدد الدراسة بصدق أداة الدراسة وثباتها والإجابة عن الأسئلة والفرضيات.

7.1 المصطلحات:

- التعريف الإجرائي للأداء الإداري حسب ما نقله الصرايرة والقضاة (2009) عن (Wanger and others) على انه حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معاً، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء العمل، ولكنه لن يكون قادراً على إنجازه بكفاءة وفاعلية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه، والعكس صحيح، فقد تتوفر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توفر القدرة على ذلك.
- الأداء الإداري: " ما يقوم به رؤساء الأقسام/الدوائر الأكاديمية في جامعة القدس، وجامعة بيت لحم من ممارسات ومهام إدارية، تتعلق بأعضاء هيئة التدريس والطلبة في القسم، وفق الأنظمة والتعليمات المحددة في الجامعة".
- عضو هيئة التدريس: هو الشخص المعين رسمياً في إحدى الجامعات الفلسطينية، ويحمل درجة الدكتوراه أو الماجستير في أحد حقول المعرفة، والمتفرغ للعمل الأكاديمي داخل الجامعة.
- رئيس القسم/ الدائرة الأكاديمي: هو الشخص المكلف رسمياً من قبل إدارة الجامعة بتولي مسؤولية إدارة الدائرة/ القسم الأكاديمي، والمسؤول عن تنفيذ كافة القرارات الإدارية والمالية والشؤون الأكاديمية في القسم الأكاديمي المعين.
- جامعة القدس: هي جامعة فلسطينية تقع في مدينة القدس وضواحيها، ويقع الحرم الرئيسي في أبوديس/ ضواحي القدس، في حين للجامعة مواقع في الشيخ جراح وبيت حنينا، والبلدة القديمة والبييرة. انطلقت باسم جامعة القدس بعد توحيد أربع كليات كانت قائمة في كل من القدس ورام الله (والتكنولوجيا، الدعوة وأصول الدين، والكلية العربية للمهن الصحية، كلية هند الحسيني/ دار الطفل العربي)، ويلتحق بها حالياً ما يزيد على (11) الف طالباً وطالبة، وتضم العديد من الكليات العلمية والادبية، وبرامج الدراسات العليا.
- جامعة بيت لحم: جامعة فلسطينية تقع مبانيتها في مدينة بيت لحم، بدأت باستقبال الفوج الأول من طلبتها مع بداية العام الجامعي 1972/1973. حيث بدأت ب (112) طالباً وطالبة، وتوسعت الجامعة حتى اصبحت من الجامعات التي تضم في رحابها الآف الطلبة، والعشرات من أعضاء هيئة التدريس.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

2.2 الدراسات السابقة

3.2 التعقيب على الدراسات

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 المقدمة

يتفق كثير من المتخصصين على تسمية هذا العصر بعصر الإدارة، فما من نشاط أو اختراع أو إنتاج، إلا وتدفعه إدارة، وتقف خلفه إدارة، وتحفزه إدارة، فالإدارة تقف خلف كل نجاح في المؤسسات، بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المؤسسات، سياسية كانت أم عسكرية، أم دينية، أم تربوية تعليمية، أم غير ذلك.

وفي ظل التقدم العلمي والتكنولوجي، والتطور السريع في كل مجالات الحياة، كان لا بد للإدارة ان تواكب هذا كله، وتكون قوية ومتقدمة وفاعلة، لتتمكن من مواجهة التحديات العصرية، حيث أصبح التقدم الإداري مؤشراً على تقدم الدول والمجتمعات (درويش وتكلا، 1972).

لهذا جاءت النظريات الإدارية والمدارس الإدارية تباعاً، ابتداءً من المدرسة الكلاسيكية التي قادها كل من فردريك تايلور وهنري فايول وماكس فيبر، مروراً بالمدرسة السلوكية، ومن ثم المدارس الحديثة في الإدارة: إدارة الجودة الشاملة، وإدارة التغيير، وإدارة الصراع، وإدارة الأزمات، وإدارة النظم وغيرها من المدارس الإدارية. ويأتي هذا الجهد بهدف تحسين الإنتاجية، ومخرجات العمل الإداري، من خلال تحسين أداء العاملين، سواء أكانوا رؤساء أم مرؤوسين.

والجامعات ليست بمعزل عن هذا، فهي مؤسسات تعليمية، لها إدارتها (إدارة جامعية) ضمن مستويات إدارية هيكلية، لكل دوره ومهامه، ويقوم بعمله الإداري من خلال وظائف الإدارة المعروفة، من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتنسيق وتوجيه ورقابة وتقييم.

وتكمن أهمية الإدارة الجامعية كونها متعلقة بإدارة المؤسسة التعليمية الأهم في المجتمعات، وما لهذه المؤسسة من دور متميز في صياغة شخصيات الطلبة الملتحقين بها، وإعدادهم الإعداد السليم لتحمل تبعات المستقبل، إضافة لدورها الطبيعي في المجالات العلمية والتكنولوجية وخدمة المجتمع، ودورها في الاكتشاف والبحث عن المعلومة العلمية، بهدف خدمة أبناء البشرية جمعاء (أبو سمرة، 2003).

لهذا يمكن القول، نظراً لأهمية هذا الدور الذي تلعبه الجامعات في المجتمعات الإنسانية، ونظراً لأهمية الإدارة في بناء المؤسسات وتقديمها، أن الإدارة الجامعية فعلاً هي من أهم الإدارات على مستوى المجتمع، هذه الإدارة التي تبدأ بمجلس أمناء الجامعة، المسؤول عن رسم السياسات العامة للجامعة، وانتهاءً بعضو هيئة التدريس في الجامعة، مروراً برؤساء الدوائر الإدارية والأكاديمية. فالأداء الإداري لهم جميعاً هو الذي يعطي للجامعة شخصيتها وتميزها، ويقود الجامعة نحو الهدف المنشود، أو يحرفها نحو أهداف ثانوية تدور حولها دونما بلوغ مصاف الجامعات التي وصلت مراتب متقدمة بين جامعات العالم.

وقد أدركت الدول المتقدمة هذا الأمر، فمنذ عشرات السنين أصبحت الدول المتقدمة، الأوروبية والأمريكية واليابانية، أكثر اهتماماً بمؤسسات التعليم العالي، وكان هذا واضحاً في بيان السياسة الأوروبية *An European Policy Statement*، حيث تم التأكيد على الالتزام بالطرق الجديدة والفاعلة والمؤثرة في الإدارة الجامعية، مثل إدارة الجودة الشاملة، والتي من خلالها يتم المحافظة على الامتياز في المنافسة من جهة، والحماسية وفاعلية التكلفة والتحسين المستمر وتقييم الجودة في الأداء من جهة أخرى (Sergiu and others, 1999).

2.1.2 مفهوم الأداء والأداء الإداري

الأداء، كما عرفه نصر (2002، ص94) يعني "الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات، وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة

في مجال العمل". وعرفه عبد المحسن (1997، ص5) بأنه " المخرجات او الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها". أما (Hanynes) الوارد عند الصرايرة (2011) فيرى الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.

يلاحظ هنا ارتباط مفهوم الأداء بالمخرجات والاهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، لذلك فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الاهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات، عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات (الرشيدي،2004). وينقل الصرايرة و القضاة (2009) عن (Wagner and others) أن الأداء هو حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معاً، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء العمل، ولكنه لن يكون قادراً على إنجازه بكفاءة وفاعلية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه، والعكس صحيح، فقد تتوفر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توفر القدرة على ذلك.

ويوضح السلمي(1989) هذا الجانب بالإشارة إلى أن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل، ويلخص ذلك من خلال المعادلة التالية: مستوى الأداء=المقدرة على العمل x الرغبة في العمل.

أما مفهوم الأداء الإداري فيرتبط بأداء الفرد حين قيامه بعمل إداري، مهما كان بسيطاً، لهذا يرى كردي (2010) أن الأداء الإداري يتعلق بما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى، وأن وجد بينهما عامل مشترك. ويعرفه الشامان (2001، ص132) بأنه "إنجاز الفرد لما يُسند إليه من مهمات إدارية بكفاية وفاعلية.

ويرى سيزلافي وآخرون (1991) بأن الأداء الوظيفي يتعلق بمجموعة من السلوكيات الإدارية المرتبطة بقيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته تجاه وظيفته، وتتضمن جودة الأداء، وكفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة، والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل، والسعي للاستجابة لها بكل حرص وفاعلية، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المؤسسة. في حين يرى هلال (1996) أن

السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

3.1.2 عناصر الأداء الإداري

عناصر الأداء الإداري تمثل أركانه التي بدونها لا يتحقق هذا الأداء، وتتوعدت هذه العناصر، والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، للوصول إلى الأداء الإداري المطلوب، ويشير كردي (2010) إلى أهم هذه العناصر:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 2. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية، ومقدار سرعة الإنجاز.
 3. المثابرة والثوق: وتشتمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
- أما عاشور (1989) فيشير إلى ما أسماها محددات الأداء الإداري عند كل من (Porter & Lawler)، ويلخصها في ثلاثة عناصر رئيسية:

1. الجهد المبذول، وهو الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل.
2. قدرات الفرد وخبراته السابقة، وهي التي تحدد فعالية الجهد المبذول.
3. إدراك الفرد لدوره الوظيفي، وتصوراته وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

4.2.1 أنواع الأداء الإداري

الأداء الإداري له مستوياته في المؤسسات، وتم تصنيف هذه المستويات إلى أنواع، وهي:

• الأداء الفردي: وهي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسئوليته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية، وصولاً لتحقيق الأهداف التي تم وضعها، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.

• أداء الوحدات التنظيمية: وهي الأعمال التي تمارسها هذه الوحدة أو تلك، ضمن وحدات المؤسسة، حين القيام بدورها المناط بها في المنظمة.

• الأداء التنظيمي: وهو الأداء المتعلق بالمنظمة بجميع وحداتها التنظيمية، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

يلاحظ من هذا التصنيف أن الأداء الإداري للمؤسسة أو المنظمة هو عبارة عن مجموع الأداءات الإدارية للوحدات في المؤسسة، في حين يكون أداء الوحدة التنظيمية ناتج عن مجموع الأداءات الإدارية لأفراد هذه الوحدة. ومن هنا يبرز أهمية العمل أو الأداء الإداري الفردي، لأن أي خلل في هذا العمل سينعكس بشكل أو بآخر على محصلة الأداء الإداري للمؤسسة، وهذا يتفق مع ما تطرحه نظرية النظم في الإدارة.

5.2.1 العوامل المؤثرة على الأداء الإداري

تبين أن الأداء الإداري جهد بشري، يقوم به أفراد مؤهلون، وفق أنظمة وقوانين المؤسسة، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، والارتقاء بها باستمرار من جيد إلى الأجود، دونما الاكتفاء بمستوى معين من الأداء. هذا هو الأصل في العمل الإداري، لجميع المؤسسات ولجميع العاملين فيها. ولكن هذا الجهد وهذا الأداء ليس بالضرورة أن يكون وفق المستوى المطلوب، أو أنه يتراجع بدلاً من أن يتقدم، وقد يعزى هذا إلى مجموعة من العوامل، منها، كما أشار إليها كل من العماج (2003) ومحمود (1997):

• غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبق لذلك، وهذا يؤدي إلى تساوي بين الموظفين من ذوي الأداء الجيد مع من هم أقل درجة.

• عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويؤدي إلى تدني مستوى أداء الموظفين، لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في صنع القرارات والأهداف المطلوب إنجازها، أو الحلول للمشكلات.

• اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلوات التي تحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً مميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بينهم.

• الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فغياب الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف، ويتأثر الرضا الوظيفي عادة بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف.

• التسبب الإداري:

التسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل وقد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف داخل المنظمة.

• غياب الأمن الوظيفي: يرى الصرايرة والقضاة (2009) أن الإحساس بالأمن لدى الموظف يعني

حالة من الطمأنينة والاستقرار في العمل، ويعد أساساً للنجاح والابتكار، إذ يعد ضرورة من ضرورات الإنتاج الفكري والإداري في العمل.

• **غياب العدالة في الترقيات والحوافز:** يرتبط العاملون في المؤسسات، عادة ، لأسباب عدة، منها الاقتصادية، والاجتماعية، والمهنية، والمعنوية وغيرها. وتكون جميعها من اجل إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم. فالكل يسعى للحصول على هذه الحاجات من خلال أدائه في المؤسسة، والعمل الذي يقدمه لها (Reitz, 1981) . بالمقابل ينتظر الموظف أن يجد العدالة في المعاملة، والأجر المناسب، والحوافز المحفز للعمل والإبداع، وفي غياب العدالة هذه من قبل رؤسائه سيجد نفسه يفقد الدافعية للعمل، وينعكس ذلك على أدائه الإداري.

هذه العوامل وغيرها تؤثر سلباً أو إيجاباً في الأداء عامة، والأداء الإداري للموظفين خاصة. لهذا تعتمد المؤسسات الراضية في التقدم وتحقيق أهدافها في التعرف باستمرار على هذه العوامل وغيرها كالانتماء التنظيمي، والاستماع منهم، والعمل على تحقيق ما يمكن تحقيقه من عناصر الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والوظيفي.

6.2.1 قياس الأداء الإداري

يظل الأداء بشكل عام، والأداء الإداري بشكل خاص دونما معنى ما لم يتم قياسه، بمعنى التعرف إلى هذا الأداء باستمرار، من خلال الكشف عن جوانب القوة والضعف، ومقارنة ما تم القيام به بمعايير محددة وواضحة معدة مسبقاً، أو من خلال مدى قيام الموظف بالمهام الموكلة إليه وفق الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة (أحمد وعبد الكريم، 2005).

وقياس الأداء الإداري يؤدي للتعرف إلى مستويات العمل وكفاءة العاملين، ومواطن القوة والضعف في الأداء، و لتعرف الى الفرق بين مستوى الأهداف المرسومة في المؤسسة ومستوى النتائج التي تحققت من وحدات المؤسسة المختلفة (محسن، 2011). كما يسهم تقييم الأداء في التعرف إلى مجالات التطوير المطلوبة للعاملين وبالتالي تدريبهم وفق أسس مهنية مدروسة، وذلك للارتقاء بمستوى الأداء، وبالتالي الارتقاء بمخرجات المؤسسة.

وحاولت محسن (2011) رصد مجموعة من الأسباب التي تجعل من قياس الأداء الإداري أمراً ذي أهمية خاصة وهي:

تسهم معرفة قياس الأداء في تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية التي يطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

تعد عملية قياس الأداء الإداري من الأمور الأساسية لتوصيف العمل الإداري، وتحديد المسؤوليات والمهام الموكلة، لكونها وسيلة تدفع العاملين نحو أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.

تسهم عملية قياس الأداء الإداري في معرفة معوقات العمل الإداري، وهذا يوفر الفرص المناسبة للإدارة العليا بمعرفة مكان الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج المطبقة.

أما أحمد وعبد الكريم (2005) فيشير إلى أهمية قياس الأداء الإداري من خلال: توفير معلومات وبيانات حول مستوى الأداء، والكشف عن مواطن القوة والضعف في الأداء، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، استمرارية المراقبة والتقييم.

وتتأثر عملية قياس الأداء الإداري، أو تقييمه، بمجموعة من العوامل أو المؤثرات (محسن، 2011)، أحمد وعبد الكريم (2005)، اليحيوي (2011)، منها: عدم وضوح المعايير التي يُعتمد عليها في تقييم الأداء، أو عدم موضعيتها، قلة الخبرة اللازمة لمن يقوم بعملية قياس وتقييم الأداء الإداري، المصالح الشخصية التي يمكن ان تغطي على المهنية في العمل، غياب المتابعة والمحاسبة لنتائج عمليات التقييم، أو عدم الأخذ بنتائج التقييم والقياس هذه من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، سواء في الترقيات أو الحوافز، أو التعيينات في مناصب إدارية، أو عدم لفت نظر المقصرين لمواطن تقصيرهم بهدف تحسين أدائهم في المستقبل، ولأسوء من هذا كله ان لا تُعتمد نتائج تقييم الأداء هذه، ويكافأ المقصر، ويُنسى المبدع، ولا يُنظر إلى أدائه المتميز من قبل إدارة المؤسسة. عندها تتطفي الكفاءات، ويغيب الإبداع، وتراجع المؤسسة عن مثيلاتها في تحقيق أهدافها العليا، وتقتصر على أهداف قصيرة المدى، لا تتسجم ورسالة المؤسسة التي أنشئت من أجلها.

8.2.1 رئيس الدوائر الأكاديمي

يمثل القسم الأكاديمي الوحدة الإدارية الأولى في الهيكل التنظيمي في الجامعة، إذ لا يمكن للجامعة أن تحقق أهدافها وتؤدي رسالتها إلا من خلال الأقسام الأكاديمية، فكثير هي القرارات التي تصدر من قمة التنظيم الهيكلي للجامعة (مجلس الجامعة) تبدأ من القسم الأكاديمي (اليحيوي، 2011).

والمعروف أن الهيكل التنظيمي للجامعة، أي جامعة، يتكون من القسم الأكاديمي، والذي يتشكل من أعضاء هيئة التدريس في ذلك القسم، برئاسة رئيس القسم الأكاديمي المُعين من قبل رئاسة الجامعة، وهو أصغر وحدة إدارية في الجامعة، ثم هناك مجلس الكلية الذي يتشكل من رؤساء الدوائر الأكاديمية في الكلية، يرأسه عميد الكلية، ثم مجلس العمداء، والذي يتشكل عادة من عمداء كليات الجامعة، ويرأسه نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية، أو رئيس الجامعة، وهناك مجلس الجامعة الذي يتم تشكيله عادة من نواب رئيس الجامعة ومساعديه، ويرأسه رئيس الجامعة. هذا هو الهيكل التنظيمي للجامعات بشكل عام، مع اختلاف في بعض الجوانب، وهذا ما هو قائم في جامعة القدس ومعظم جامعات الوطن. أما الجهة المشرفة على الجامعة، والمسؤولة عن رسم السياسات العامة، والمسؤولة عن التمويل فهي مجلس أمناء الجامعة برئاسة رئيس مجلس الأمناء، والذي يعين من جهات عليا، حسب الجهة التي أنشئت الجامعة وتشرف عليها، فقد تكون الدولة، وقد تكون جهات محلية، أو جهات خارجية، كما هو الحال في جامعة بيت لحم.

ولكل من هذه الوحدات الإدارية مهام وفق النظام الداخلي للجامعة، وما يعيننا هنا هو الدائرة القسم الأكاديمي.

فقد أشارت العديد من الدراسات التربوية، كدراسة اليحيوي (2011)، ومحسن (2011)، وأحمد وعبد الكريم (2005)، وحرب (1998)، والحجيلي (2010) وغيرها إلى أهمية الدور الملقى على عاتق رئيس الدائرة الأكاديمية، فقد أشار حرب (1998) إلى أنه نظراً لأهمية الدور الذي تؤديه الدوائر الأكاديمية في الجامعات، فقد كانت هذه الأقسام ميداناً لكثير من الدراسات، وانتقلت جميعها على أهمية دور الدوائر الأكاديمية في تأسيس التعليم العالي ونشأته.

أما اليحيوي (2011) فتشير إلى أن رئيس الدائرة الأكاديمية يعد العنصر الفاعل في جودة البرامج والأنشطة التعليمية على اختلاف أهدافها، وتميزه ينعكس إيجاباً على الكفاءة الداخلية والخارجية للبرامج الأكاديمية، فرؤساء الدوائر الأكاديمية يمثلون أهم المدخلات في العملية التعليمية في الجامعة بحكم أدوارهم.

ويشير الحجيلي (2010) في دراسته إلى أن الدائرة الأكاديمية هو القوة الفاعلة الأولى في تحديد ملامح الجامعة وإنتاجها العلمي والتكنولوجي، وتعد وظيفة رئيس القسم الأكاديمي من أهم الوظائف في الهيكل التنظيمي للجامعة.

وتتعدد مهام رئيس الدائرة الأكاديمية لتشمل جوانب إدارية، وأخرى أكاديمية. فيقوم بالتدريس والإشراف على عملية التدريس في دائرته، إضافة إلى مسؤوليات إدارية تتعلق بتسيير شؤون الدائرة في الداخل، وعلاقات القسم مع الأقسام الأخرى، والكليات الأخرى، والعمادة ورئاسة الجامعة، والمجتمع المحلي، وتنفيذ التعليمات والأنظمة والقوانين في كل جانب من جوانب العمل الجامعي. ويشير الحجيلي (2010) إلى أن مهام ومسؤوليات رئيس الدائرة الأكاديمية تشمل جانبين، الأول: الجانب الأكاديمي، المتعلق بالعملية التعليمية والبحثية، وهو أساس بنيان الجامعة وموضوعها الرئيس، والجانب الثاني: الجانب الإداري، وهو المسؤول عن تهيئة المناخ الإداري المناسب لتحقيق أعباء الجانب الأول.

ويمكن تصنيف المهام والمسؤوليات التي يتولاها رئيس الدائرة الأكاديمي في الجامعة، مع فروق بسيطة في هذه المهام بين جامعة وأخرى، وكما جاءت في العديد من الدراسات، وفي دليل جامعة القدس وبيت لحم الخاص بأعضاء الهيئة التدريسية:

أولاً: مهام إدارية

وتشمل:

1. الاطلاع على المراسلات والرد عليها خلال فترة محددة.
2. المشاركة في لجان ومجالس الجامعة المختلفة وحضور اجتماعاتها.
3. الإشراف على عملية التدريس في القسم وتقييم الأداء في التدريس.
4. طرح البرامج الفصلية وتوزيع الأعباء على المدرسين بالتنسيق معهم.
5. الاجتماعات الآنية والطارئة وتحديد أجندتها.
6. متابعة أمور الطلبة في قسمه، من لحظة قبولهم في القسم حتى تخرجهم.

ثانياً: مهام خدمة المجتمع:

المشاركة في اللجان المختلفة ذات العلاقة بالمجتمع المحلي.

المشاركة في الاستشارات التي تخدم المجتمع المحلي.

توجيه الأبحاث نحو المجالات القادرة على خدمة المجتمع المحلي.

ثالثاً: مهام تدريسية:

يقوم رئيس القسم الأكاديمي عادة بتدريس عدد من المساقات بالإضافة لعمله الإداري.

يشرف رئيس القسم على عملية التدريس في قسمه، من خلال طرح البرامج الفصلية، وتوزيع الأعباء على أعضاء هيئة التدريس، والإشراف على الامتحانات الفصلية والنهائية، وإقرار العلامات والخريجين.

مراجعة خطط المساقات التي يعدها أعضاء هيئة التدريس.

مراجعة خطط القسم، المتعلقة بالتخصصات الرئيسية والفرعية.

رابعاً: مهام البحث العلمي

القيام بالبحث العلمي، كمتطلب من متطلبات العمل الجامعي.

تشجيع أعضاء هيئة التدريس في قسمه على البحث العلمي، ومساعدتهم ما أمكن في هذا المجال.

المشاركة في المؤتمرات العلمية، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس في قسمه للمشاركة فيها.

إن هذه المهام والمسؤوليات تستدعي أمرين اثنين:

- الأول: أن يتواصل رئيس القسم مع جهات مختلفة: طلبة، زملاء، رؤساءه، مجتمع محلي، أحياناً الوزارات ومؤسسات محلية وخارجية. ومن هنا تأتي أهمية الدور المناط برئيس القسم الأكاديمي.
- الثاني: إن طبيعة الدور المكلف به رئيس القسم الأكاديمي تستدعي توافر كفايات إدارية، ومهارات قيادية، تساعدهم على القيام بهذه المهام وهذا الدور.

ويشير الحجيلي (2010) بهذا الخصوص الى أن طبيعة الدور الخاص برئيس الدائرة الأكاديمية تستدعي توافر مهارات إدارية وأكاديمية، وصفات شخصية تؤهله للعمل بكفاءة واقتدار لتحقيق أهداف قسمه.

وتشير اليحيوي (2011) إلى أن رئاسة الدوائر الأكاديمية تمثل تحدياً حقيقياً، كون معظم رؤساء الأقسام غير متخصصين في الإدارة، أو غير مدربين لتولي مهام إدارية، وتنقصهم الكفايات الإدارية للقيام بواجبهم تجاه طلبتهم وزملائهم. وعليه ترى اليحيوي بأنه من الضرورة بمكان أن يتولى هذه المناصب من هم على معرفة بوظيفتهم كرؤساء أقسام بشكل كامل ودقيق، مع ضرورة اطلاعهم على الأبحاث المنشورة في مجالات الإدارة والقيادة، وخاصة في مجال التواصل الفاعل، وإبداع في مهارات الحوار، واستخدام أسلوب الإقناع، وتجنب الانفعال.

إن ما جاء في الأدب التربوي حول رئيس القسم الأكاديمي، وأدائه الإداري، ومدى أهمية الدور والمهام الموكلة اليه، تدل على أهمية هذا الموضوع، وأهمية رئيس القسم الأكاديمي للعملية التعليمية التعليمية في الجامعة بشكل خاص، وفي المجتمعات بشكل عام. وعليه ترى الباحثة أنه من الضروري أن تولي الجامعات هذا المحور اهتماماً خاصاً يتناسب وحجم هذا الموضوع.

وبعد مراجعة الباحثة للعديد من الدراسات السابقة، إضافة الى الإطار النظري، حددت مجموعة من المجالات التي اختارتها لدراستها حول الأداء الإداري لرئيس القسم الأكاديمي، وجاءت كمجالات لأداة دراستها، وهي: إدارة الاجتماعات، وصنع القرار، والتفويض، والعلاقة مع الطلبة، والمتابعة والتقييم.

ومن مجالات الإدارة وحسب ما جاءت في أداة الدراسة:

• إدارة الاجتماعات:

إن إدارة أي شيء كما أشار كينان (1996، ص9) تفي ضرورة حصول الاجتماعات، ويعرف العثيمين (1414هـ) الاجتماعات بأنها " عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين.

ويشير أيضاً إلى وجود عدة أنواع للاجتماعات تبعاً لتعدد أسس تصنيفها، وفي ما يلي أهم هذه الأنواع:

○ من حيث المدة أو زمن:

- اجتماعات دورية
- اجتماعات غير دورية

○ من حيث الشكل:

- اجتماعات رسمية
- اجتماعات غير رسمية

○ من حيث المستوى:

- اجتماعات على المستوى العالمي أو الدولي
- اجتماعات على مستوى الدولة
- اجتماعات على مستوى المنظمات في القطاع الخاص

حيث تعد الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية، وتأتي أهميتها في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة في حياة الشعوب سواء أفراد أو على مستوى التنظيمات.

ويكمن دورها لرئيس الدائرة لكنها تحقق له الأمور التالية:

- التواصل إلى دراسات كاملة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع التي لها علاقة بالدائرة والأعضاء والطلاب.
- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية على عكس القرارات الفردية

- إتاحة الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هم أقدم منهم خبرة وممارسة.
- رفع معنويات أعضاء الهيئة التدريسية من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات.

• اتخاذ القرارات:

هي عملية التي تعتبر الحصيلة الإجمالية دائماً على مدى نجاح تلك الاجتماعات، وكثيراً ما يتوقف على عنصرين أساسياً:

1. مدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة إليهم.
2. مدى وصول القرارات التي يتم اتخاذها في الاجتماع إلى الجهات والأشخاص ذوي العلاقة، وقيامهم بتنفيذ ما جاء بها (السيد وآخرون، 1997).

• التقييم والمتابعة:

تعتبر عملية التقييم أحد المهام الملقاة على عاتق رئيس الدائرة بصفته مشرفاً مقيماً، ورغم وجود العديد من التعريفات لمفهوم التقييم إلا أنه يمكن تحديده بأنه العملية التي تتم بواسطتها جمع المعلومات المنظمة للتوصل إلى أحكام تتعلق بالتقرير بين عدة بدائل. ولتنفيذ التقييم أشكالاً عدة كالتقييم البنائي المستمر، والنهائي، والكمي، والنوعي، وتكمن عملية المتابعة من قبل رئيس الدائرة، فإن عليه أن يكون على وعي تام بأهداف المرحلة التعليمية، وأن يتم بجميع القوانين والأسس لدائرة والمؤسسة نفسها (حنانيا ومركز الإبداع، 2004).

• التواصل مع الطلبة:

يمثل التواصل أهمية بالغة في قيام علاقات مادية ومعرفية بين رئيس الدائرة وأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، فالتواصل هدف من أهداف فعل تواصل يتواصل، وهو حوار متبادل قصدياً أو غير قصدي مع الأعضاء الطلبة بهدف تحقيق تفاهم متبادل بين الطرفين والتواصل إذ أنه الآلية التي توجد بواسطتها العلاقات الإنسانية وتطورها.

أن من أهم مهارات التواصل بين الطرفين الإبداع في مهارات الحوار وعدم التعالي على الطرف الآخر، واستخدام نبرة صوت مناسبة للحوار واستخدام أسلوب الإقناع والاهتمام بالطرف الآخر.

2.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا الجانب من الدراسة الدراسات السابقة، والمتعلقة بالأداء الإداري، حيث اشتملت الدراسة المسحية التي قامت بها الباحثة لمجمل الدراسات التي تناولت الأداء الإداري وفاعليته، ومدى ممارسته بالجامعات، والأدوار والمهام الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام بالجامعات. التي تم تصنيفها الى دراسات أجنبية وعربية وعرضها حسب التسلسل الزمني، وذلك على النحو الآتي:

1.2.2 الدراسات العربية

دراسة الخطيب (2013) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة المستنصرية في العراق لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية. طبقت هذه الدراسة على عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، بلغ قوامها (331) عضو هيئة التدريس، من مجتمع الدراسة البالغ (2292) فرداً. استخدمت الباحثة لهذه الغاية استبانة مكونة من (30) فقرة موزعة على مجالات: تبسيط إجراءات العمل، تحسين صورة العاملين في الكليات، فهم وإدراك العمليات الإدارية، وتطوير الخدمة المقدمة. أظهرت نتائج الدراسة ان أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، محور الدراسة، يرون بأن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية كان بدرجة متوسطة لجميع المجالات، باستثناء مجال تحسين صورة العاملين في كليات الجامعة حيث جاء بدرجة مرتفعة.

دراسة الطراونة (2012) هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد اختار الباحث عينة مكونه من (115) عضو هيئة تدريس عشوائياً من مجتمع الدراسة المكون من (718) عضواً، وتم استخدام استبانة مكونة من (38) فقرة مقسمة إلى أربعة مجالات، هي: (العمل والبحث العلمي، التدريس والتعليم، والإداري والفني، البيئة وخدمة المجتمع). أظهرت النتائج أن مستوى فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها بشكل عام كان متوسطاً، وجاء المجال الإداري والفني بدرجة مرتفعة، في حين جاءت المجالات الأخرى بدرجة

متوسطة. وأشارت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق دالة إحصائية بين مستويات فاعلية الأداء الإداري تعزى لمتغيري الخبرة والرتبة الأكاديمية، في حين ظهرت فروق تعزى لمتغير الجنس.

دراسة محسن (2011) هدفت الدراسة التعرف على واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين (أعضاء هيئة التدريس)، والتعرف على الفروق بين المدرسين وفق متغير الجنس. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدرسين في كليات التربية في جامعة بغداد (ابن رشد، ابن الهيثم، كلية البنات)، والبالغ عددهم (1122) مدرساً، أما عينة الدراسة فكان عددها (210) فرداً. وقامت الباحثة ببناء أداة خاصة بواقع الأداء الإداري لتتسجم مع متطلبات البحث من خلال تحديد (7) مجالات للأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام. أظهرت نتائج الدراسة أن رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد يتمتعون بمستوى مرتفع من الأداء الإداري. وان رؤساء الأقسام لهم معرفة ودراية بالمهام والمهارات الإدارية. ولا يوجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الإداري تعزى لمتغير الجنس.

دراسة اليحيوي (2011) هدفت الدراسة التعرف إلى معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية: (الصفات الشخصية الايجابية والعلاقات الإنسانية والتواصل والتفاعل وأداء العمل، وأساليب تعزيزها ...)، وتم استخدام المنهج النوعي باستخدام المقابلة، والمنهج الكمي بإعداد استبانة حول أبعاد الجودة الشخصية وأساليب تعزيزها. تكونت العينة من (266) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من السعوديين الحاصلين على رتبة أستاذ من جميع الكليات والأقسام ومن الجنسين من المجتمع البالغ (1061) فرداً، أشارت نتائج الدراسة المقابلة بعد تحليلها إلى أن معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام جاء بدرجة متوسطة.

دراسة عباينة (2011) هدفت الدراسة التعرف إلى تقييم جودة الأداء الجامعي لكلية الآداب (مصراته) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. تكونت عينة الدراسة من (60) عضو هيئة تدريس، حيث تم استخدام استبانة تحتوي على (46) فقرة. توصلت الدراسة إلى أن درجة جودة الأداء في كلية الآداب/ مصراته متوسطة، ويعود ذلك إلى مجموعة من العوامل: حداثة تجربة الكلية والجامعة في

مجال ضبط الجودة، والاعتماد التي تحتاج إلى فترة أطول لتظهر نتائجها، عدم تخصيص موازنة لأنشطة وبرامج الجودة في الجامعة، مقاومة التغيير من قبل أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين، ضعف بنية نظام المعلومات في الكلية والجامعة بشكل عام، وعدم توفر البيانات الأزمة لتصميم المتطلبات العلمية والعملية والبحثية.

دراسة ختاتنة (2011) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات جنوب الأردن (مؤتة، الحسين، الطفيلة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (41) فقرة، تم توزيعها على عينة عشوائية من الجامعات المذكورة عددها (173) فرداً. أشارت نتائج الدراسة أن فاعلية رؤساء الأقسام كما يراها أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة، وجاءت متوسطات مجالات أداة الدراسة مرتفعة لمجالات: مهارة الاتصال، وإدارة الاجتماعات، ومتوسطة لمجالات: التغيير، والرقابة والتقييم، والشخصية، وإدارة الصراع، واتخاذ القرارات، والتخطيط. كما أشارت النتائج بعدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية رؤساء الأقسام تعزى لمتغيري الرتبة الأكاديمية، والكلية، في حين وجدت فروق تعزى لمتغيري الصالح الجامعة والخبرة.

دراسة الحجبي (2010) هدفت الدراسة التعرف إلى آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار/ اليمن نحو مهامهم، وتحديد مدى وجود اختلافات في تلك الآراء التي يمكن أن تعود إلى تأثير متغيري: سنوات الخبرة في رئاسة القسم، ونوع/ تخصص الكلية. قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (96) مهمة موزعة على ثمانية مجالات أساسية، ومن هذه المهام: (13) بندا يتعلق بمهام التخطيط وتحديد احتياجات القسم المادية والبشرية، و(12) بندا يتعلق بمهام التنظيم، و(13) بندا يتعلق بمهام القيادة والتوجيه، (11) بندا يتعلق بمهام التدريس والنمو المهني للعاملين، و(13) بندا يتعلق بمهام الاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة، و(12) بندا يتعلق بمهام المتابعة والتقييم، (11) بندا يتعلق بمهام المناهج، (11) بند يتعلق بمهام البحث العلمي وخدمه المجتمع. وقد شملت عينة الدراسة (31) رئيس قسم من مجتمع الدراسة المكون من (38) رئيس قسم. وجاءت النتائج أن (87) مهمة من المهمات الإدارية الفرعية البالغة (96) مهمة أدراك رؤساء الأقسام الأكاديمية أنها مهمة في تحقيق أهداف أقسامهم.

دراسة كريم وخلف (2010) هدفت التعرف الى علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة. وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة للعام الدراسي (2009/2010)، والبالغ عددهم (50) رئيس قسم، وتم استخدام عينة المسح الشامل، وتم استرداد (45) استبانة من الاستبانات الموزعة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من جزأين، الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة، أما الجزء الثاني: يتناول القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري وتم تقسيمه إلى محورين، المحور الأول (خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة). والمحور الثاني (القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين ويتكون من (30) فقرة). وتوصلت الدراسة إلى إن العلاقة التحويلية للإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية جاء بدرجة عالية، وأنه توجد ممارسات للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة بنسبة (80.6%)، ويتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (83.94%)، واحتل عنصر (الجادبية) المرتبة الأولى بوزن (82.89%)، بينما احتل عنصر (الاستثارة الفكرية) المرتبة الرابعة بوزن (79.63%).

دراسة فلاته (2009) هدفت الدراسة التعرف إلى مدى فاعلية أداء رئيسات الأقسام في كلية التربية لمهامهن الإدارية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس بجامعة أم القرى، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع عضوات هيئة التدريس (الأقسام الأدبية، والأقسام العلمية، والاقتصاد المنزلي). وكانت العينة عشوائية وشملت (50) عضو هيئة تدريس. وقامت الباحثة بتصميم استبانة ضمت المهام الإدارية التالية: (مجال القيادة، التخطيط، مجال التنظيم، مجال اتخاذ القرار). وأظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية رئيسات الأقسام بكلية التربية للبنات بجامعة أم القرى في أداء مهامهن الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت متوسطة أيضاً في المجالين القيادة والتخطيط، في حين جاءت عالية في مجالي التنظيم واتخاذ القرار.

دراسة الصرايرة والقضاة (2009) هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة القيم البيروقراطية بالأداء الوظيفي للموظفين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية في الجامعة لعام (2007/2008) وعددهم (125) شخصا وكانت عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة، أما أداة الدراسة فهي عبارة عن استبانة مكونة من مقياسين الأول

قياس القيم البيروقراطية وهو مكون من (48) فقرة على (12) مجال. والمقياس الثاني الأداء الوظيفي ويتكون من (24) فقرة موزعة على (6) مجالات. وبينت الدراسة أن تقديرات المبحوثين لمستوى الأداء الوظيفي كانت مرتفعة، وأن هناك علاقة بين القيم البيروقراطية والأداء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين في الجامعة وهي دالة إحصائياً بمعامل ارتباط قيمته (0.75)، بمعنى كلما كانت القيم البيروقراطية الايجابية مرتفعة كان الأداء الوظيفي مرتفعاً. وقد بينت الدراسة أن تقديرات المبحوثين على مقياس الأداء الوظيفي دالة إحصائياً لصالح مدير الدائرة الذي تكون مدة الخدمة لديه اقل من 10 سنوات.

دراسة أبو سمرة وزملائه (2007) هدفت الدراسة التعرف الى واقع الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بانتمائهم التنظيمي. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعتين وعددهم (321) فرداً، في حين شملت العينة (174) فرداً، واستخدم الباحثون استبانة لقياس واقع الاتصال الإداري، وأخرى لقياس الانتماء التنظيمي. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية جاء بدرجة متوسطة، وان هناك علاقة موجبة وقوية بين متغيري الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية والانتماء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعتين.

دراسة المصري (2007) هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المحاضرين. وقام الباحث ببناء استبانتين، الأولى كانت لقياس الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحتوي على (50) فقرة موزعة على ستة مجالات: القيادة الفعالة، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، التخطيط الاستراتيجي، والمشاركة والعمل الجماعي، والتركيز على رضا المستفيد، التحسين المستمر والتميز. إما الاستبانة الثانية فكانت للكشف عن معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء عملهم الإداري، وتحتوي على (30) فقرة. تكون مجتمع الدراسة من (787) فرداً، في حين كان عدد أفراد العينة (283) فرداً. توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان بنسبة مئوية مقدارها (67.6%)، أما

مستوى درجة المعوقات فجاءت بنسبة مئوية مقدارها 57.5%. كما أشارت النتائج الى وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء رؤساء الأقسام تعزى لمتغير الجامعة، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيري الكلية والرتبة الأكاديمية.

دراسة سلطان (2006) هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين الذين هم على رأس عملهم، ومن حملة درجة الدكتوراه، ومن هم من الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) في الجامعات الأردنية وعددهم (2905) عضواً، وشملت العينة التي تم اختيارها (450) عضواً. واستخدمت الباحثة ثلاث أدوات موجهة لأعضاء هيئة التدريس وهي: مقياس العدالة التنظيمية وتكون من (26) فقرة ومقياس الرضا الوظيفي المكون من (35) فقرة، ومقياس الولاء التنظيمي المكون من (15) فقرة. أشارت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، كما ان مستوى شعور أعضاء الهيئات التدريسية بالرضا الوظيفي كان مرتفعاً، ويوجد علاقة ايجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

دراسة مهنا (2006) هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. وقد اختار الباحث عينة الدراسة المكونة من (370) عضواً من مجتمع الدراسة المكون من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية ممن يحملون شهادة الدكتوراه، والبالغ عددهم (1710) أعضاء. ولجمع البيانات استخدم الباحث استبانتين: استبانة قياس التفويض وتتضمن (44) فقرة، واستبانة فعالية اتخاذ القرارات، وتتضمن (34) فقرة. أشارت النتائج التي توصلت لها الدراسة الى أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت بدرجة كبيرة، كما أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة، ووجود علاقة ايجابية دالة إحصائية بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار.

دراسة أحمد وعبد الكريم (2005) هدفت الدراسة التعرف إلى تقييم الأداء الإداري للقيادات العاملة في كليات التربية الرياضية في العراق، المتمثلة بعميد الكلية ومعاونيه ورؤساء الأقسام، من وجهة نظر المدرسين، وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (720) مدرساً، حيث قام الباحثان باختيار عينة عشوائية ممن يُدرسون بكليات التربية الرياضية بلغت (180) مدرساً. وطور الباحثان استبانة لقياس أداء القيادات الإدارية. بينت النتائج أن عمداء الكليات التربية الرياضية في العراق حصلوا على درجة امتياز في تقييم مستوى أدائهم الإداري من وجهة نظر المدرسين، في حين حصل رؤساء الأقسام في كليات التربية الرياضية على درجة متوسطة في تقييم مستوى أدائهم الإداري من وجهة نظر المدرسين.

دراسة الرشيد (2004) هدفت الدراسة التعرف إلى تحديد الكفايات المهنية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الكويت، وبيان اثر كل من الرتبة الأكاديمية، والخبرة الإدارية، ونوع الكلية في تحديد هذه الكفايات. وتكون مجتمع الدراسة من (105) فرداً من رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الكويت، استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة مكونة من (66) كفاية مهنية غطت ستة مجالات هي: التخطيط، الكفايات التربوية، الكفايات الاجتماعية، وإدارة الأفراد، والمتابعة والتقييم، والنمو المهني. توصلت الدراسة في نتائجها الى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تحديد الكفايات المهنية لدى رؤساء الأقسام جاءت بدرجة متوسطة في مجالات الكفايات التربوية، والكفايات الاجتماعية، وجاءت بدرجة كبيرة لبقية المجالات.

دراسة الحجار (2003) هدفت الدراسة التعرف إلى تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. استخدم الباحث أداة الاستبانة المكونة من (40) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الطلبة، المعلومات، الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج العمل) حيث تم تطبيقها على عينة عشوائية قدرها (123) عضو هيئة تدريس. بينت النتائج ان المستوى العام للأداء الجامعي كان متدنياً، ولم يصل إلى المستوى الافتراضي (60%)، وكذلك النسب المئوية لمجالات (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، المعلومات وتحليلها، الموارد البشرية، نتائج العمل) أقل من (60%)، في حين النسب المئوية للمجالين (الطلبة، وإدارة العمليات) جاءت أعلى من النسب الافتراضية (60%). كما أشارت

النتائج بعدم وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للأداء الجامعي تعزى لمتغيرات: الكلية: والمؤهل العلمي، والخبرة.

دراسة العثمان (2003) هدفت الدراسة التعرف إلى أثر تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى الضباط العاملين في مراكز الشرطة في مدينة الرياض، وعددهم (668) ضابطاً، تم اختيار عينة قوامها (282) فرداً. استخدم الباحثة استبانة عدد فقراتها (43) فقرة لقياس كيف يمكن أن يؤثر تفويض السلطة على أداء أفراد مجتمع الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن تفويض السلطة يرتقي بكفاءة أداء العاملين، من خلال درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية، وزيادة كمية العمل المنجز، والاستثمار الأفضل للوقت، وتنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين.

دراسة حرب (1998) هدفت الدراسة لتعرف الى المهمات الإدارية والأكاديمية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، والتعرف الى احتياجات التطوير المهني لديهم. تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية (الأردنية، اليرموك، مؤتة، العلوم والتكنولوجيا)، إضافة الى كلية عمان الجامعية، وعددهم (151) رئيس قسم. استخدم الباحثة استبانة طورها لتحقيق أهداف دراسته مكونة من (78) فقرة موزعة على مجالات وظيفية، منها: إدارة شؤون الموظفين، تخطيط الموازنة، العلاقات الطلابية، العلاقات الإنسانية، مهمات التطوير المهني.

أشارت نتائج الدراسة أن نصف رؤساء الأقسام ينقصهم الإعداد الإداري الضروري، وان أكثر من ثلثي رؤساء الأقسام يفتقرون إلى خبرة عملية سابقة في إدارة القسم الأكاديمي، كما أشارت النتائج أن رؤساء الأقسام يقضون وقتاً في التدريس أكثر من مما يقضونه في إدارة القسم. وأشار معظم أفراد مجتمع الدراسة إلى حاجتهم الماسة إلى تطوير مهني في مجالات المهارات الإدارية المختلفة.

دراسة العمري (1998) هدفت الدراسة التعرف إلى اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية نحو أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية. طور الباحث استبانة تضم (50) فقرة موزعة على مجالات أربعة، وقام بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، البالغ عدد أفرادها (120) فرداً يمثلون 13.6% من مجتمع الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة ان اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة كان متوسطاً، ولم تظهر فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الاتجاهات تعزى لمتغيري الجنس والكلية، في حين ظهرت فروق تعزى لمتغيري الخبرة والرتبة الأكاديمية.

دراسة حنا (1998) هدفت الدراسة التعرف الى واقع ادارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظرهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية للفصل الثاني 96/1997، وهي جامعة بيرزيت، بيت لحم، النجاح الوطنية، الخليل، القدس، وجامعة القدس المفتوحة، وبلغ عددهم (90) رئيس قسم أكاديمي. وطورت الباحثة استبانة مؤلفة من ثلاثة أجزاء، الأول: البيانات الشخصية (الجنس، والعمر، الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في العمل الإداري والجامعة)، والثاني: تكون من (41) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، للتعرف على إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، والجزء الثالث: تكون من (28) فقرة تبين الأعمال والنشاطات التي يقوم بها رؤساء الأقسام الأكاديمية. وأشارت نتائج الدراسة الى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية ينظرون إلى إدارة الوقت نظرة ايجابية بدرجة كبيرة جداً، ودرجة المعوقات لإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام قليلة جداً، وكانت نسبة الأوقات غير المستغلة لديهم متوسطة، ودرجة تحقيق المقترحات المقدمة لتحسين إدارة الوقت كبيرة، وتتأثر إدارة الوقت لديهم بمتغيرات: العمر، والرتبة الأكاديمية، والجامعة.

دراسة ضحاوي وقطاني (1997) هدفت الدراسة التعرف على مهام رؤساء الأقسام بكلية التربية والعلوم الإسلامية في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الكلية، والبالغ عددهم (75) عضو هيئة تدريس، موزعين على (7) أقسام في الكلية. قام الباحثون بتطوير استبانة شملت خمسين بنداً، ثلاثون منها حول المهام الإدارية والقيادية، والباقي عن المهام الأكاديمية. أظهرت النتائج أن أكثر المهام الإدارية والقيادية تركيزاً من جانبهم هي التي حازت على (80%) فأكثر من استجابات أعضاء هيئة التدريس التي

تشمل العدالة، والموضوعية، والإلمام بالأنظمة والتعليمات، القدوة الحسنة، التنسيق وروح الفريق، والتغلب على الصراعات في القسم، وعقد الاجتماعات الدورية.

2.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Sani&Maharani,2012) هدفت الدراسة التعرف إلى أسلوب القيادة (التحويلية) والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية للمحاضرين. وكان مجتمع الدراسة مكون من 333 محاضراً من جامعة (UIN) مولانا مالك إبراهيم ملانج في اندونيسيا. وتم استخدام أربع استبانات، جاءت النتائج على أن التغيرات من القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي كان لها تأثير مباشر وإيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية في حين سلوك المواطنة التنظيمية توقع تلقائي للأداء الوظيفي للمحاضرين، وبالتالي أن القيادات التحويلية لها تأثير إيجابي على أداء وظيفة المحاضرين.

دراسة (Olorunsola, 2012) هدفت الدراسة الى مقارنة بين مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في المجال الإداري في جامعات جنوب غرب نيجيريا من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين، واختار الباحث لعملية المقارنة جامعتين على مستوى الدولة (state) وجامعتين على المستوى المحلي (federal)، وشملت الدراسة عينة قوامها (400) فرداً، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن مستويات الأداء الوظيفي بين نوعي الجامعات كانت متشابهة دون أية فروق دالة.

دراسة (Davidovitch, et al,2010) هدفت الدراسة التعرف الى العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس وحجم الدائرة في مركز جامعة أربيل، ودرجات التقييم الممنوحة من قبل الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس والإداريين، وإلى معرفة الصلة بين الحجم والتقييم والوحدة. وعلاوة على ذلك سعت الى وجود روابط بين الدرجات الممنوحة للموظفين العاملين والتعليم الإداري، وما إذا كان أي متغير فردياً سيؤثر على تقييم الطلاب لأداء الموظفين. واحتوت الدراسة على استبانات من قبل الطلاب في العام 2007\2008، يعكس تقييم الطلاب لأعضاء هيئة التدريس، واستبانات لتقييم الموظفين الإداريين في قسم دراستهم، وتركزت الدراسة على أداء أعضاء هيئة التدريس الإدارية والتعليمية للمؤسسة من وجهة نظر الطلاب.

وجاءت النتائج أن في جميع الكليات باستثناء كلية العلوم الطبيعية كانت تصنيفات الطلاب لأعضاء هيئة التدريس أعلى من تصنيفاتها للموظفين الإداريين. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصنيف أعضاء الطاقم الإداري والأكاديمي، سواء في التصنيف الشامل أو في التصنيف لعلاج الطلاب. وأظهرت النتائج كذلك وجود علاقة إيجابية بين عدد من المناصب الإدارية لكل طالب وتقييم الموظفين الإداريين، وتم العثور على وجود علاقة عكسية بين عدد من الطلاب و تصنيفاتها للموظفين الإداريين. ولم يعثر على أي ارتباط بين جميع أنواع التقييمات الطلاب من المعلمين الأكاديمية الخاصة بهم. وعدد الطلاب، عدد من المناصب الإدارية، والنسبة بين المناصب الإدارية وعدد الطلاب، وعمر الإدارة أو عدد من أعضاء هيئة التدريس من ناحية أخرى. وبعبارة أخرى تتأثر بعوامل مختلفة الطلاب عند تقييم الموظفين الإداري والأكاديمي.

دراسة (Arena, Arnaboldi and Carlucci, 2009) هدفت الدراسة التعرف الى مدى تطوير نظام قياس الأداء للخدمات الإدارية المركزية في الجامعات الإيطالية. وقد أجريت هذه الدراسة في 15 جامعة إيطالية وتم التعامل مع خمسة مجالات من مجالات الخدمات: دعم الطلاب، ودعم البحوث، والمحاسبة، والموارد البشرية، والخدمات اللوجستية والمشتريات. أشارت نتائج الدراسة أن هناك طريقة تشاركية بين الجامعات المشاركة في نظام الأداء للخدمات الإدارية، وأن هناك مجموعة كاملة من المؤشرات من حيث التكلفة والجودة في الجامعات المشاركة. وان المشاركة في الدراسة شجع موظفي الجامعات إلى استخدام المؤشرات في صنع القرار.

دراسة (Cost, 2000) هدفت الدراسة معرفة العلاقة بين السلوك الشخصي لرئيس القسم وفاعليته الإدارية. ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث استبانة لقياس أداء رؤساء الأقسام، من أجل تحديد الفاعلية الإدارية لرؤساء الأقسام، بالإضافة إلى استخدام أداة أخرى لقياس خصائص السلوك الشخصي لرؤساء الأقسام، ولقد اختصرت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس مكونة من (15) كلية من الولايات المتحدة الجنوبية بأمريكا. وأشارت النتائج إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين سلوك رؤساء الأقسام الفاعلين وغير الفاعلين، وأن رؤساء الأقسام الفاعلين لديهم القدرة في المحافظة على التفاعل بدرجة كبيرة.

دراسة (Crawford, 1993) هدفت الدراسة معرفة مهارات القيادة نحو النجاح في الإدارة التعليمية. وقد شملت عينة الدراسة (288) رئيس كلية ونائب رئيس أكاديمي وعميداً في جامعات الولايات المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى أن القائد الأكاديمي الناجح بحاجة إلى العديد من المهارات، وجاء ترتيب هذه المهارات والصفات حسب الأهمية على النحو الآتي: أولاً درجة عالية من الأخلاق والشرف واحترام الذات في تحقيق أهداف المؤسسة، وثانياً الأمانة والصراحة والاستقلالية في التعامل مع المرؤوسين، وثالثاً القدرة على الكلام والقراءة والكتابة والتعبير عن الأفكار بشكل واضح ومنطقي، رابعاً القدرة على إظهار المعرفة الشاملة بطاقات المؤسسة مثل الوقت والكادر، والمخصصات المالية، والموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج، خامساً القدرة على الاستجابة السريعة للأحداث غير المتوقعة في الاجتماعات.

دراسة (Gmelch & Parkay, 1999) هدفت الدراسة معرفة الصعوبات التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية الجدد عند قيامهم بأدوارهم في رئاسة القسم. وشملت عينة الدراسة (13) رئيس قسم جديد، اختيروا من (10) كليات وجامعات خاصة وحكومية من (8) ولايات أمريكية، واعتمدت الدراسة على المقابلة المقننة، حيث أجريت مرتين كل شهر خلال السنة الأولى من رئاسة القسم وذلك في العام الدراسي (96/95)، إضافة إلى استخدام مذكرات القسم، والوثائق والنشرات. وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم الصعوبات التي واجهت رؤساء الأقسام الجدد تمثلت في صعوبة توطيد العلاقات مع الأعضاء، وكثرة الأعمال الملغاة على عاتقهم، ومحاولة إرضاء الأطراف المعنية بمهمات القسم والاعتناء بهم، إضافة إلى صعوبة التعامل مع الإدارة المركزية، وصعوبة توفير المصادر الخاصة بالقسم.

دراسة (Blalock, 1989) هدفت الدراسة التعرف إلى اتجاهات أعضاء هيئة التدريس والعمداء نحو تطوير المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (433) من أعضاء هيئة التدريس وعمداء الكليات، وبينت الدراسة أن أكثر من نصف أعضاء هيئة التدريس يقفون موفقاً إيجابياً نحو تطوير المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام، كما بينت الدراسة أن أكثر من نصف العمداء لم يكونوا مهتمين في إعداد برنامج لتطوير المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام، وأن رؤساء الأقسام بحاجة إلى تعريفهم بالدور الذي يقومون به، إذ أبدوا حاجاتهم واهتماماتهم بتطوير مهاراتهم الإدارية، وأن نوع الخبرة ومدتها تدخل ضمن الإجراءات المتبعة في اختيار رئيس القسم، مما كان أثره في إبراز حاجة رؤساء الأقسام واهتماماتهم بتطوير المهارات الإدارية.

دراسة (Waltzcy,1975) هدفت الدراسة التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية الى تحديد وظائف ومهام رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الامريكية، إذ تكونت العينة من (150) رئيس قسم علمي، وكانت اداة الدراسة المستخدمة هي المقابلة والاستبانة. أظهرت النتائج وجود ضعف في إعداد رؤساء الأقسام العلمية وتأهيلهم ومحدودية الأدوار الإدارية التي يمارسونها، فضلاً عن عدم وجود مساعدين لهم.

3.2 التعليق على الدراسات السابقة :

في ضوء ما تم استعراضه من دراسات محلية وعربية وأجنبية، يتضح أن دور رؤساء الدوائر العلمية في الجامعات أخذ حيزاً واسعاً في هذه الدراسات. فهم الحلقة الأقرب إلى أعضاء هيئة التدريس من جهة والى الطلبة من جهة أخرى، لهذا شمل الاهتمام بهذه الفئة الإدارية التدريسية مجالات عدة، سواء أداءهم الإداري أم أداءهم الأكاديمي، أم علاقتهم مع الطلبة، أم مع المرؤوسين، أم تطوير مهاراتهم وكفائاتهم. فالتخطيط والتنظيم والتفويض واتخاذ القرار والاتصال الإداري والمتابعة والتقييم وغيرها، مفردات لازمة لعملهم الإداري بحاجة إلى تقييم مستمر. وهذا ما تم ملاحظته في الدراسات السابقة.

واستخدمت معظم الدراسات السابقة أعضاء هيئة التدريس مجتمعاً للدراسة، والاستبانة أداة لقياس أداء أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المقابلة في دراسات محدودة.

وقد خلصت الدراسات العربية إلى درجة واقع الأداء الإداري في الجامعات الفلسطينية والعربية كانت متوسطة بشكل عام. وأوصت جميعها بضرورة العمل على تبني الأدوار الأساسية لرؤساء الدوائر الأكاديمية ورفع مستوى الدوائر بما يخدم الكليات بشكل خاص والجامعة بشكل عام . وأثرها في تعزيز أعضاء الهيئة التدريسية، وممارسة الوضوح والنزاهة بينهم وفي جميع المسؤوليات المهام الموكلة لهم.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التعريف بالأداء الإداري، ومعرفة أهميته داخل الدوائر الأكاديمية، والتعرف الى متطلباته ومعوقات تطبيقه، وتحديد درجة ممارسة الأداء الإداري في الجامعات. وتختلف عن الدراسات السابقة بتركيزها على الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية من خلال مجالات تم اختيارها كمؤشرات دالة على واقع هذا الأداء، كونها الأكثر شمولاً للأداء الإداري لرئيس القسم الأكاديمي.

وقد امتازت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها جمعت ولأول مرة موضوع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من خلال التعرف على بعض من مجالات الأداء الإداري لديهم من خلال وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كلا الجامعتين، والتي جاءت بدرجة عالية بما تزيد من كفاءتهم وانتمائهم، وفاعليتهم، والعمل على تعديل بعض الأمور التي تحتاج إلى ذلك.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 أداة الدراسة

5.3 صدق الأداة

6.3 ثبات الأداة

7.3 إجراءات الدراسة

8.3 متغيرات الدراسة

9.3 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

قامت الباحثة في هذا الفصل من الدراسة بتناول عرضاً للخطوات والمراحل لمنهجية الدراسة، من خلال تحديد منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، والأداة المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة، وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها ومتغيرات الدراسة المستقلة، والوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المتعلقة باستجابة أفراد العينة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3.1 منهج الدراسة

لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف خصائص الظاهرة وجمع معلومات عنها، فقد تم استخدام هذا المنهج لأنه يلاءم طبيعة وأهداف الدراسة معتمداً على أسلوب الدراسة الميدانية في جمع المعلومات، ليفي بأغراضها ويحقق أهدافها واختبار صحة فرضياتها وتفسير نتائجها.

3.2 مجتمع الدراسة

تمثل المجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس المتفرغين والناطقين باللغة العربية في جامعتي القدس وبيت لحم، للعام الدراسي 2014/2015 والبالغ عددهم (492) عضواً.

3.3 عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية (طبقية) من مجتمع الدراسة، بلغ عددها (132) فرداً من مجتمع الدراسة، أي بنسبة (26.8%) من مجتمع الدراسة. ويبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة. والجدول رقم (1.3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها المستقلة.

جدول(1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة:

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	81	61.4
	أنثى	51	38.6
المؤهل العلمي	ماجستير	58	43.9
	دكتوراه	74	56.1
الخبرة في التعليم الجامعي العالي	أقل من 5 سنوات	21	15.9
	من 5 _ 10 سنوات	53	40.2
	من 10 سنوات فأكثر	58	43.9
الجامعة	جامعة القدس	108	81.8
	جامعة بيت لحم	24	18.2
العمل سابقاً رئيساً لدائرة أكاديمية	نعم	61	46.2
	لا	71	53.8

4.3 أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة في دراستها أداة الاستبانة، كأداة لجمع البيانات، لتحقيق أهداف الدراسة، من خلال الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة كدراسة (الطراونة، 2011)، ودراسة (محسن، 2011). وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (57) فقرة موزعة على خمسة مجالات، تتعلق بأداء رئيس الدائرة الأكاديمية في الجامعة: إدارة الاجتماعات، واتخاذ القرارات، والمتابعة والتقييم، التفويض، والعلاقة مع الطلبة. ويبين الملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية. وتم تصميم الفقرات بحيث تكون إجابات الباحثين متدرجة، وفق مقياس ليكرت الخماسي، وذلك على

النحو الآتي: موافق بشدة أعطيت الرقم (5)، وأوافق أعطيت الرقم (4)، ومحايد أعطيت الرقم (3)، ولا أوافق أعطيت الرقم (2)، ولا أوافق بشدة الرقم (1).

5.3 صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزعت الباحثة الاستبانة على عدد من المحكمين في جامعة القدس، وبيت لحم وعددهم (10) محكماً من حملة شهادة الدكتوراه، وبيين الملحق رقم (2) قائمة بأسمائهم، وتخصصاتهم، وأماكن عملهم، حيث طلبت إليهم الباحثة إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية، ملحق رقم (3)، حيث تكونت من قسمين:

القسم الأول: معلومات عامة، وتشمل متغيرات الدراسة المستقلة.

القسم الثاني: مجالات وفقرات الاستبانة وعددها (42) فقرة موزعة على المجالات الآتية:

إدارة الاجتماعات: (9) فقرات.

اتخاذ القرار: (8) فقرات.

المتابعة والتقييم: (10) فقرات.

التفويض: (6) فقرات.

العلاقة مع الطلبة: (9) فقرات.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة، ويدل هذا على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات. والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الأداء الإداري مع الدرجة الكلية.

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	.438**	0.000	15	.809**	0.000	29	.746**	0.000
2	.709**	0.000	16	.761**	0.000	30	.648**	0.000
3	.711**	0.00	17	.732**	0.000	31	.643**	0.000
4	.571**	0.000	18	.813**	0.000	32	.675**	0.000
5	.515**	0.000	19	.714**	0.000	33	.731**	0.000
6	.686**	0.000	20	.638**	0.000	34	.720**	0.000
7	.697**	0.000	21	.681**	0.000	35	.634**	0.000
8	.751**	0.000	22	.627**	0.000	36	.688**	0.000
9	.689**	0.000	23	.572**	0.000	37	.703**	0.000
10	.844**	0.000	24	.234**	0.000	38	.739**	0.000
11	.853**	0.000	25	.694**	0.000	39	.776**	0.000
12	.774**	0.000	26	.556**	0.000	40	.716**	0.000
13	.796**	0.000	27	.753**	0.000	41	.674**	0.000
14	.766**	0.000	28	.542**	0.000	42	.506**	0.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3. 6 ثبات الدراسة

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية ومجالات أداة الدراسة، باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وجاء معامل الثبات للدرجة الكلية لواقع الأداء الإداري مرتفعاً، وقيمته (0.970)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع أداة الدراسة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين قيم معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (4.3): نتائج معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	إدارة الاجتماعات	9	0.896
2	اتخاذ القرارات	8	0.954
3	المتابعة والتقييم	10	0.881
4	التفويض	6	0.922
5	العلاقة مع الطلبة	9	0.905
	الدرجة الكلية	42	0.970

3 . 7 إجراءات الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجاباتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي هو (132) استبانة.

3 . 8 متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة

الجنس.

المؤهل العلمي: وله مستويان، ماجستير، دكتوراه.

الخبرة في التعليم الجامعي: وله ثلاثة مستويات، اقل من 5 سنوات، من 5_10 سنوات، أكثر من 15 سنوات.

الجامعة التي يعمل فيها عضو هيئة التدريس: وله مستويان، جامعة القدس، جامعة بيت لحم.

العمل سابقاً رئيساً لدائرة أكاديمية: وله مستويان، نعم، لا.

المتغير التابع :

تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم.

3 . 9 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t- test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.2.4 نتائج السؤال الأول

2.2.4 نتائج السؤال الثاني

نتائج الفرضية الأولى

نتائج الفرضية الثانية

نتائج الفرضية الثالثة

نتائج الفرضية الرابعة

نتائج الفرضية الخامسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1 . 4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة بعد إجراء التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة، حول الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيهما، وبيان واقع الأداء الإداري وفق متغيرات الدراسة المستقلة، من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة.

وحتى يتم تحديد درجة استجابة أفراد عينة الدراسة من خلال قيم المتوسطات الحسابية تم اعتماد المقياس الوزني التالي:

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
مرتفعة	3.68 فأعلى

4. 2 نتائج أسئلة الدراسة

4.2.1 نتائج السؤال الأول:

"ما واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية بجامعة القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيهما"؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات ومجالات (محاور) الاستبانة التي تعبر عن واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية بجامعة القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها. ويبين الجدول رقم (1.4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية بجامعة القدس وبيت لحم مرتبة تنازلياً.

الرقم	الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	1	اتخاذ القرارات	4.04	0.77	مرتفعة
2.	2	إدارة الاجتماعات	4.00	0.66	مرتفعة
3.	3	العلاقة مع الطلبة	3.67	0.75	متوسطة
4.	4	المتابعة والتقييم	3.67	0.69	متوسطة
5.	5	التفويض	3.57	0.78	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.80	0.63	مرتفعة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية بجامعة القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيهما أن قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية هي (3.80)، وانحراف معياري (0.63). وهذا يدل على أن واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية بجامعة القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها جاء بدرجة مرتفعة. ولقد حصل مجال اتخاذ

القرارات على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.04)، يليه مجال إدارة الاجتماعات، يليه مجالاً العلاقة مع الطلبة، والمتابعة والتقييم، بمتوسط حسابي قدره (3.67)، في حين حصل مجال التفويض على أقل متوسط حسابي ومقداره (3.57). وجاء ثلاثة مجالات بدرجة متوسطة، ومجالان بدرجة مرتفعة. أما بخصوص قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذه المجالات، فتبينها الجداول: (2.4)، (3.4)، (4.4)، (5.4).

أولاً: مجال إدارة الاجتماعات

يبين الجدول رقم (2.4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال إدارة الاجتماعات.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال إدارة الاجتماعات

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يشيع رئيس الدائرة جواً من الاحترام والتقدير خلال الاجتماعات	4.22	0.81	مرتفعة
2	يلتزم رئيس الدائرة بمواعيد الاجتماعات	4.17	0.85	مرتفعة
3	يعطى الأعضاء الفرصة للتعبير عن وجهات نظرهم	4.15	0.83	مرتفعة
4	تعقد الاجتماعات في مكان مناسب	4.11	0.81	مرتفعة
5	يطلع رئيس الدائرة الأعضاء على محضر الاجتماع السابق	4.06	1.05	مرتفعة
6	يعقد رئيس الدائرة اجتماعات دورية لأعضاء الدائرة	3.98	0.84	مرتفعة
7	يختار رئيس الدائرة وقتاً مناسباً للاجتماعات	3.96	0.91	مرتفعة
8	تتناسب موضوعات جدول الأعمال مع الوقت المحدد لها	3.72	1.00	مرتفعة
9	يحدد رئيس الدائرة الأشخاص المسؤولين عن متابعة القرارات	3.65	0.91	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.00	0.66	مرتفعة

تشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن (8) فقرات جاءت بدرجة مرتفعة، وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يشيع رئيس الدائرة جواً من الاحترام والتقدير خلال الاجتماعات" على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.22)، يليها فقرة " يلتزم رئيس الدائرة بمواعيد الاجتماعات" بمتوسط حسابي (4.17). وحصلت الفقرة " يحدد رئيس الدائرة الأشخاص المسؤولين عن متابعة القرارات" على أقل متوسط حسابي ومقداره (3.65)، يليها الفقرة " تتناسب موضوعات جدول الأعمال مع الوقت المحدد لها " بمتوسط حسابي مقداره (3.72).

ثانياً: مجال اتخاذ القرارات

يبين الجدول رقم (3.4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال اتخاذ القرارات.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لاتخاذ القرارات

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتبنى رئيس الدائرة القرارات التي تحظى بموافقة غالبية أعضاء الدائرة	4.17	0.94	مرتفعة
2	يراعي رئيس الدائرة مبدأ الشورى في القضايا المتعلقة بالدائرة	4.08	0.95	مرتفعة
3	يطرح رئيس الدائرة الموضوعات التي بحاجة إلى اتخاذ قرار أمام الدائرة دون تحيز	4.07	0.94	مرتفعة
4	يعمل رئيس الدائرة على تنفيذ قرارات وتوصيات مجلس الدائرة	4.07	0.83	مرتفعة
5	يعتمد رئيس الدائرة المهنية أثناء اتخاذ القرارات في الدائرة	4.05	0.87	مرتفعة
6	تتخذ القرارات في الدائرة بما يتناسب مع خطط الدائرة وبرامجها	4.00	0.79	مرتفعة
7	يوفر رئيس الدائرة المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات	3.98	0.88	مرتفعة
8	يطلع رئيس الدائرة الأعضاء على معوقات تنفيذ بعض القرارات	3.94	0.88	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.04	0.77	مرتفعة

تشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن جميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة مرتفعة، وحصلت الفقرة يتبنى رئيس الدائرة القرارات التي تحظى بموافقة غالبية أعضاء الدائرة "على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.17)، يليها فقرة " يراعي رئيس الدائرة مبدأ الشورى في القضايا المتعلقة بالدائرة "بمتوسط حسابي (4.08). وحصلت الفقرة "يطلع رئيس الدائرة الأعضاء على معوقات تنفيذ بعض القرارات" على أقل متوسط حسابي ومقداره (3.95)، يليها الفقرة "يوفر رئيس الدائرة المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي مقداره (3.98).

ثالثاً: مجال المتابعة والتقييم

يبين الجدول رقم (4.4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال المتابعة والتقييم.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمتابعة والتقييم

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يوزع العبء التدريسي على أعضاء الدائرة بالتشاور معهم	3.94	0.98	مرتفعة
2	يعتمد رئيس الدائرة معايير موضوعية في تقييم أعضاء الهيئة التدريسية في الدائرة	3.85	0.91	مرتفعة
3	يقوم بتوزيع الأعباء التدريسية على أعضاء الدائرة قبل بدء التدريس بوقت كافٍ	3.85	0.98	مرتفعة
4	يشرف على تنظيم الامتحانات في الدائرة	3.80	1.00	مرتفعة
5	لا يتصيد أخطاء أعضاء هيئة التدريس	3.78	1.08	مرتفعة
6	يستخدم رئيس الدائرة أساليب متعددة في عملية التقييم	3.64	0.93	متوسطة
7	يتابع الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الدائرة	3.62	0.96	متوسطة
8	يشجع الأداء المتميز لأعضاء هيئة التدريس	3.57	1.05	متوسطة
9	يطلع أعضاء هيئة التدريس على نقاط القوة والضعف في أدائهم للاستفادة منها	3.39	0.93	متوسطة
10	يعاقب كل من يقصر في أداء مهامه	3.18	1.13	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.67	0.69	متوسطة

تشير النتائج في الجدول رقم (4.4)، أن (5) فقرات جاءت بدرجة مرتفعة، و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يوزع العبء التدريسي على أعضاء الدائرة بالتشاور معهم" على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.94)، يليها فقرة "يعتمد رئيس الدائرة معايير موضوعية في تقييم أعضاء الهيئة التدريسية في الدائرة"، والفقرة "يقوم بتوزيع الأعباء التدريسية على أعضاء الدائرة قبل بدء التدريس بوقت كافٍ" بمتوسط حسابي مقداره (3.85). وحصلت الفقرة "يعاقب كل من يقصر في أداء مهامه"، على أقل متوسط حسابي ومقداره (3.18)، يليها الفقرة "يطلع أعضاء هيئة التدريس على نقاط القوة والضعف في أدائهم للاستفادة منها" بمتوسط حسابي مقداره (3.39).

رابعاً: مجال التفويض

يبين الجدول رقم (5.4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال التفويض.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التفويض

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يلتزم بالأنظمة والقوانين حال قيامه بعملية التفويض	3.78	0.93	مرتفعة
2	يقوم بعملية التفويض بهدف تحسين الأداء في الدائرة	3.61	0.92	متوسطة
3	يُتابع أداء من يفوضهم فيما كُلِّفوا به	3.60	0.90	متوسطة
4	يقوم بتفويض الصلاحيات وفق مبدأ الجدارة في العمل	3.56	0.93	متوسطة
5	يقوم رئيس الدائرة بتفويض بعضاً من صلاحيته لأعضاء في الدائرة	3.48	0.94	متوسطة
6	يُبين لأعضاء الدائرة مبررات التفويض	3.40	0.94	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.57	0.78	متوسطة

تشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة مرتفعة، و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يلتزم بالأنظمة والقوانين حال قيامه بعملية التفويض" على أعلى متوسط

حسابي ومقداره (3.78)، يليها فقرة " يقوم بعملية التفويض بهدف تحسين الأداء في الدائرة " بمتوسط حسابي مقداره (3.61). وحصلت الفقرة " يُبين لأعضاء الدائرة مبررات التفويض " على أقل متوسط حسابي ومقداره (3.40)، يليها الفقرة " يقوم رئيس الدائرة بتفويض بعضاً من صلاحيته لأعضاء في الدائرة " بمتوسط حسابي مقداره (3.48).

خامساً: مجال العلاقة مع الطلبة

يبين الجدول رقم (6.4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال العلاقة مع الطلبة.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقة مع الطلبة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
مرتفعة	0.88	4.24	يتعامل مع الطلبة باحترام وتقدير	1
مرتفعة	0.85	4.11	يساعد الطلبة في حل مشكلاتهم الأكاديمية	2
مرتفعة	0.98	4.04	يُلم بمستجدات نظام قبول وتسجيل الطلبة	3
مرتفعة	0.95	3.93	يتابع مع أعضاء الدائرة ارشاد الطلبة الفصلي	4
متوسطة	0.97	3.58	يعزز المبادرات الطلابية	5
متوسطة	1.00	3.45	يحفز الطلبة على تقديم اقتراحاتهم	6
متوسطة	1.14	3.44	يعمل على تكريم الطلبة المتفوقين مع نهاية العام الدراسي	7
متوسطة	1.00	3.30	يعقد اجتماعات دورية مع طلبة الدائرة	8
متوسطة	1.19	2.92	يعقد مع الطلبة يوماً للتوظيف مع نهاية العام الدراسي	9
متوسطة	0.75	3.67	الدرجة الكلية	

تشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن (4) فقرات جاءت بدرجة مرتفعة، و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يتعامل مع الطلبة باحترام وتقدير " على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.24)، يليها فقرة " يساعد الطلبة في حل مشكلاتهم الأكاديمية " بمتوسط حسابي مقداره (4.11).

وحصلت الفقرة " يعقد مع الطلبة يوماً للتوظيف مع نهاية العام الدراسي " على أقل متوسط حسابي ومقداره (2.92)، يليها الفقرة " يعقد اجتماعات دورية مع طلبة الدائرة " بمتوسط حسابي مقداره (3.30).

ويشكل عام يتبين من خلال قيم المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات أن فقرة واحدة فقط جاءت بمتوسط حسابي أقل من (3.00)، و(26) جاءت بمتوسط حسابي بين (3.00 – 4.00)، و(15) فقرة جاءت بمتوسط حسابي أعلى من (4.00).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

"هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم باختلاف المتغيرات التالية: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة في التعليم الجامعي، الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، العمل سابقاً رئيساً لدائرة أكاديمية؟"

ولإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات الصفرية التالية المنبثقة عنه:

نتائج الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس "

تم فحص الفرضية الصفرية الأولى من خلال اختبار "ت"، والجدول رقم (7.4) يبين ذلك.

جدول (7.4): نتائج اختبار "ت" لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم حسب متغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
إدارة الاجتماعات	ذكر	81	3.98	0.73	0.475	0.636
	أنثى	51	4.03	0.53		
اتخاذ القرارات	ذكر	81	3.99	0.87	0.932	0.353
	أنثى	51	4.12	0.57		
المتابعة والتقييم	ذكر	81	3.70	0.69	1.012	0.313
	أنثى	51	3.58	0.68		
التفويض	ذكر	81	3.63	0.79	1.126	0.262
	أنثى	51	3.47	0.76		
العلاقة مع الطلبة	ذكر	81	3.61	0.78	0.998	0.320
	أنثى	51	3.75	0.70		
الدرجة الكلية	ذكر	81	3.79	0.69	0.113	0.910
	أنثى	51	3.80	0.53		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.113)، ومستوى الدلالة (0.910)، أي أن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم حسب متغير الجنس غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المحدد، وبذلك يتم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي "

تم فحص الفرضية الصفرية الثانية باستخدام اختبار "ت"، كما يبين ذلك الجدول رقم (8.4).

جدول (8.4): نتائج اختبار "ت" لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
إدارة الاجتماعات	ماجستير	58	14.0	0.61	0.049	0.961
	دكتوراه	74	4.00	0.700		
اتخاذ القرارات	ماجستير	58	94.0	0.74	0.589	0.557
	دكتوراه	74	14.0	800.		
المتابعة والتقييم	ماجستير	58	3.68	30.7	0.338	0.736
	دكتوراه	74	3.64	0.67		
التفويض	ماجستير	58	83.6	0.68713	1.36	0.18
	دكتوراه	74	93.4	50.8		
العلاقة مع الطلبة	ماجستير	58	3.79	30.7	1.69	0.09
	دكتوراه	74	3.57	0.76		
الدرجة الكلية	ماجستير	58	3.85	600.	0.899	0.37
	دكتوراه	74	3.75	0.66		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.899)، ومستوى الدلالة (0.370)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر

الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير الخبرة في التعليم الجامعي".

لفحص الفرضية الصفرية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية بجامعتي القدس وبيت لحم حسب متغير الخبرة في التعليم الجامعي. الجدول رقم (9.4).

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم حسب متغير الخبرة في التعليم الجامعي.

المجال	الخبرة في التعليم الجامعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة الاجتماعات	أقل من 5 سنوات	21	3.92	0.66
	من 5-أقل 10 سنوات	53	3.90	0.55
	من 10 سنوات فأكثر	58	4.13	0.74
اتخاذ القرارات	أقل من 5 سنوات	21	3.96	0.70
	من 5-أقل 10 سنوات	53	4.01	0.74
	من 10 سنوات فأكثر	58	4.10	0.83
المتابعة والتقييم	أقل من 5 سنوات	21	3.76	0.63
	من 5-أقل 10 سنوات	53	3.64	0.68
	من 10 سنوات فأكثر	58	3.65	0.74
التفويض	أقل من 5 سنوات	21	3.61	0.72

0.65	3.53	53	من 5-اقل 10 سنوات	
0.92	3.59	58	من 10 سنوات فأكثر	
0.65	3.83	21	أقل من 5 سنوات	العلاقة مع الطلبة
0.67	3.61	53	من 5-اقل 10 سنوات	
0.86	3.66	58	من 10 سنوات فأكثر	
0.57	3.82	21	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.55	3.74	53	من 5-اقل 10 سنوات	
0.73	3.83	58	من 10 سنوات فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (9.4) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير الخبرة في التعليم الجامعي. ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (10.4).

جدول (10.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم حسب متغير الخبرة في التعليم الجامعي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
إدارة الاجتماعات	بين المجموعات	1.646	2	0.823	1.911	0.152
	داخل المجموعات	55.55	129	0.43		
	المجموع	57.19	131			
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	0.39	2	0.20	0.33	0.72
	داخل المجموعات	77.67	129	0.60		
	المجموع	78.06	131			
المتابعة والتقييم	بين المجموعات	0.23	2	0.116	0.24	0.79
	داخل المجموعات	62.84	129	0.487		

			131	63.07	المجموع	
0.89	0.11	0.071	2	0.14	بين المجموعات	التفويض
		0.63	129	80.59	داخل المجموعات	
			131	80.73	المجموع	
0.55	0.60	0.34	2	0.69	بين المجموعات	العلاقة مع الطلبة
		0.57	129	73.62	داخل المجموعات	
			131	74.31	المجموع	
0.75	0.29	0.119	2	0.24	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.408	129	52.66	داخل المجموعات	
			131	52.89	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.29) ومستوى الدلالة (0.75)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، أي أن الفروق (الظاهرية) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم حسب متغير الخبرة في التعليم الجامعي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المحدد، وبذلك يتم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس".

تم فحص الفرضية الصفرية الرابعة باستخدام اختبار "ت"، الجدول رقم (11.4).

جدول (11.4): نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم حسب متغير الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس.

المجال	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
إدارة الاجتماعات	القدس	108	4.01	0.68	0.13	0.89
	بيت لحم	24	3.99	0.59		
اتخاذ القرارات	القدس	108	4.04	0.80	0.01	0.99
	بيت لحم	24	4.04	0.62		
المتابعة والتقييم	القدس	108	3.71	0.70	1.96	0.05
	بيت لحم	24	3.41	0.60		
التفويض	القدس	108	3.60	0.81	0.92	0.36
	بيت لحم	24	3.44	0.65		
العلاقة مع الطلبة	القدس	108	3.69	0.78	0.72	0.48
	بيت لحم	24	3.57	0.62		
الدرجة الكلية	القدس	108	3.82	0.66	0.88	0.38
	بيت لحم	24	3.69	0.53		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.88)، ومستوى الدلالة (0.38)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير الجامعة. وبذلك يتم قبول الفرضية الرابعة.

نتائج الفرضية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير العمل سابقاً رئيساً لدائرة أكاديمية".

تم فحص الفرضية الصفرية الخامسة باستخدام اختبار "ت"، والجدول رقم (12.4) يبين ذلك. جدول (12.4): نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم حسب متغير العمل سابقاً رئيساً لدائرة أكاديمية.

المجال	العمل سابقاً رئيساً لدائرة أكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
إدارة الاجتماعات	نعم	61	4.01	0.74	0.11	0.92
	لا	71	3.99	0.58		
اتخاذ القرارات	نعم	61	3.98	0.93	0.94	0.35
	لا	71	4.10	0.61		
المتابعة والتقييم	نعم	61	3.62	0.76	0.64	0.52
	لا	71	3.70	0.64		
التفويض	نعم	61	3.52	0.90	0.62	0.53
	لا	71	3.61	0.68		
العلاقة مع الطلبة	نعم	61	3.58	0.86	1.30	0.20
	لا	71	3.75	0.65		
الدرجة الكلية	نعم	61	3.75	0.76	0.80	0.42
	لا	71	3.84	0.51		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.80)، ومستوى الدلالة (0.42)، أي أن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم حسب متغير العمل سابقاً رئيساً لدائرة أكاديمية غير دالة إحصائياً. وبذلك يتم قبول الفرضية الخامسة.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 مقدمة

2.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول

3.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني

1.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى

2.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية

3.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

4.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

5.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة

3.5 التوصيات

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 مقدمة

تضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها، وفقاً لأسئلتها وفرضياتها، ثم عرضاً لمجموعة من التوصيات التي توصلت إليها الدراسة بناء على نتائجها.

2.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول:

ما واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيهما؟

جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية بجامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي القدس وبيت لحم بدرجة مرتفعة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الطريقة التي غالباً ما يتم بها اختيار رئيس الدائرة الأكاديمية، وهي الدورية، وتتم بموافقة غالبية أعضاء الهيئة التدريسية، هذا الأمر يتيح الفرصة أمام معظم أعضاء هيئة التدريس ليكونوا رؤساء كما هم مرؤوسين، وجامعتي القدس وبيت لحم، التي مضى على تأسيسها ما يقارب الثلاثة عقود، يكون لمعظم أعضاء هيئة التدريس فرصة في رئاسة الدائرة أو القسم الأكاديمي، وعليه تصبح الخبرات متوارثة، والعلاقات بينهم متبادلة على أساس من الاحترام والتفاعل، لأن كل منهم يعرف بأن رئاسة الدائرة تكون لفترة زمنية محددة لا تزيد عن سنتين، وهنا يكون الحرص على المشاركة في اتخاذ القرار، وإدارة الاجتماعات بشكل سليم، والعلاقة مع الطلبة حرصاً مقصوداً ومهنيّاً. كما قد يعزى ارتفاع مستوى الأداء الإداري لرؤساء الدوائر إلى التنافسية بين أعضاء هيئة التدريس، أيهم يترك بصمة في رئاسة الدائرة، وأيهم يحافظ على علاقات ودية مع زملاء الدائرة. كما قد يعزى

هذا الجانب إلى وعي رؤساء الدوائر على الأنظمة والقوانين، وخبراتهم العلمية والعملية، فرؤساء الدوائر غالباً هم من حملة شهادة الدكتوراه، والتي اقترنت بخبرات عربية وعالمية، وفترات من الدراسة، صقلت مهارات حملتها. كل هذا يساعد على كون لأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية جاء مرتفعاً في جامعتي القدس وبيت لحم.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة في هذا الجانب (الأداء الإداري، أو أي من مجالاته، مرتفعاً) مع نتيجة دراسة كل من محسن (2011)، ومهنا (2006)، وضحاوي وزملائه (1997). في حين اختلفت مع نتائج دراسة كل من الطراونة (2012)، وختانتة (2011)، والمصري (2007)، والعمرى (1998).

وجاء مجال "التفويض" بمتوسط حسابي (3.57)، وهو الأقل من بين مجالات الدراسة، وقد يعزى ذلك إلى أن التفويض عادة لا يرضى الجميع، فقد يختار رئيس الدائرة شخصاً ما لمهمة معينة، أو قائماً بأعماله لفترة، وهذا قد لا يرضى عنه آخرون في الدائرة، لأن المهمة بحاجة إلى واحد فقط، ولرئيس الدائرة قناعة ورؤية في اختيار الشخص المناسب لها، قد لا تتفق مع قناعات أعضاء الدائرة. وتختلف هذه الدراسة مع نتائج دراسة (مهنا، 2006)، التي أظهرت أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة.

3.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني:

هل تختلف متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم باختلاف المتغيرات التالية: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة في التعليم الجامعي العالي، الجامعة، العمل سابقاً رئيساً لدائرة أكاديمية؟

تمت مناقشة نتائج السؤال الثاني من خلال الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

1.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيهما تعزى لمتغير الجنس".

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس.

وقد يعزى ذلك لكون الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في الجامعات يقوم وفق مجموعة من السلوكيات المتعلقة بتطبيق الأنظمة والقوانين من قبل رئيس الدائرة، سواء في مجال اتخاذ القرارات، أو الاجتماعات أو التفويض أو غيرها، فمثلاً عند اتخاذ قرارات تخص المسابقات المطروحة أو توزيع العبء التدريسي في الدائرة، أو أي قضية لها علاقة بالدائرة، يتم التوافق عادة بين أعضاء الدائرة على ذلك، دون النظر إلى جنس عضو هيئة التدريس، ولكل منهم رأيه بالتساوي مع بقية الزملاء في الدائرة. كما تعزو الباحثة ذلك كون الأداء الإداري لرئيس الدائرة الأكاديمية معروف وواضح لدى كل رئيس، ورئيسة في أي دائرة أو قسم، ولا تختلف وجهة نظر العاملين فيها سواء أكانوا من الذكور أم الإناث من خلال ملاحظاتهم لنفس الأمور التي تدور يومياً، والموجودة في الدوائر نفسها لديهم كمسؤولين عنها حيث يقوم بنفس الممارسات دائماً، حيث يعود إلى تقارب الدرجات العلمية والخبرات الأكاديمية والمعرفية بغض النظر عن الجنس.

وتتفق نتائج الدراسة في هذا الجانب مع نتيجة دراسة محسن (2011) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الجنس (ذكر/أنثى) لعدم وجود أثر للجنس إذ يقع الرؤساء ضمن مستوى واحد،

ويتمتعون بقدرات واحدة دون تمايز في الأداء الإداري. في حين اختلفت مع نتيجة دراسة الطراونة (2012).

2.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيهما تعزى لمتغير المؤهل العلمي."

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بمعنى أن وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه وحملة الماجستير حول الأداء الأكاديمي لرؤساء الدوائر في جامعتي القدس وبيت لحم جاءت متقاربة ودونما فروق ذات دلالة إحصائية. وقد يعزى ذلك إلى أن العلاقة بين رؤساء الدوائر الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في دوائرهم هي علاقة تحكمها الأنظمة والقوانين بالدرجة الأولى، وهي المرجعية الأساسية في هذه العلاقة. وهي التي حددت مهام كل من حملة الدكتوراه وحملة الماجستير، وحددت واجبات وحقوق كل منهما. وبالتالي يكون دور رؤساء الدوائر تنفيذي بالدرجة الأولى، مع الحفاظ على العلاقات الإنسانية خلال تنفيذ الأنظمة والقوانين. وهذه قد تختلف بين رئيس دائرة وآخر. وبما أن الحياة الجامعية غالباً ما ينشأ عنها زمالة وصدقة وعلاقات طيبة، فإن العلاقات الإنسانية في تنفيذ الأنظمة والقوانين تكون مرتفعة. وبالتالي يكون تنفيذ الأنظمة والقوانين من قبل رئيس الدائرة بالتوافق مع الزملاء، لهذا جاءت تقديرات حملة الدكتوراه وحملة الماجستير لأداء رئيس الدائرة دون فروق ذات دلالة. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة مهنا (2006) لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

3.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيهما تعزى لمتغير الخبرة في التعليم الجامعي."

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم الجامعي.

وقد تعزى هذه النتيجة لكون الخبرة في التعليم الجامعي لا علاقة لها بواقع العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين في الدائرة الأكاديمية، إضافة إلى أن تأثيرها في اختيار رئيس الدائرة محدوداً، بمعنى أن رئيس الدائرة يمكن أن يكون من ذوي الخبرات القليلة هذه المرة، ومن ذوي الخبرات العالية في المرة القادمة، وهكذا دواليك. فيختلط أداء أصحاب الخبرات العالية مع أصحاب الخبرات القليلة، وفي جميع الأحوال يقوم رئيس الدائرة بواجباته تجاه زملائه وفق أنظمة وتعليمات الجامعة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة، بخصوص متغير الخبرة، مع نتيجة دراسة كل من الطراونة (2012)، حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية والمجالات جميعها لفاعلية أداء رؤساء الأقسام حسب خبرة عضو هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية، والعمر (1998)، واختلفت مع نتيجة دراسة ختانتة (2011)، لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة لفاعلية رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات جنوب الأردن (مؤته، الحسين، الطفيلة).

4.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيهما تعزى لمتغير الجامعة"

تبين أنه لا توجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير الجامعة.

تعزى هذه النتيجة إلى تشابه الجامعات الفلسطينية من حيث الهيكل التنظيمي، وطبيعة التخصصات فيها، ومهام أعضاء هيئة التدريس وواجبات رؤساء الدوائر الأكاديمية، إضافة إلى أن أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات يمثلون عينات متشابهة، ويلتقون في قراهم ومدنهم باستمرار، فهذا كله يجعل من البيئة الجامعية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بيئة متشابهة، وأي

اختلافات بين الجامعات لا يكون بسبب رئيس الدائرة الأكاديمية، وإنما بسبب الإدارات الجامعية العليا. لهذا جاءت الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من الجامعتين غير دالة إحصائياً.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة المصري (2007)، وذلك لوجود فروق بين تقديرات أفراد عينة المحاضرين حول مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأقصى، الأزهر)، وذلك لصالح الجامعة الإسلامية بالمقارنة مع جامعة الأقصى والأزهر.

5.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيهما تعزى لمتغير العمل سابقاً رئيساً لدائرة أكاديمية".

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير العمل سابقاً رئيساً لدائرة أكاديمية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى ما جاء في تفسير نتيجة فرضية سابقة من أن رئاسة الدائرة عادة تكون دورية بين الزملاء في الدائرة، وهذا يعني أن من عمل سابقاً رئيساً لدائرة أكاديمية قد عاد عضو هيئة تدريس مع زملائه بعد انتهاء مدة التكليف، والتي غالباً ما تكون سنتين، ويحل محله زميل آخر، فهذا يحسن الأداء لأنه مغادر بعد فترة، وهذا ينتظر دوره في رئاسة الدائرة. وقد يعزى السبب أيضاً إلى أن العلاقات التي تنشأ بين الزملاء غالباً ما تقوم على الاحترام والتقدير، والمساعدة في حدود الأنظمة والقوانين، وبالتالي تتشابه وجهات النظر حول أداء رؤساء الدوائر بين عمل سابقاً أو من لم يعمل سابقاً رئيساً لدائرة أكاديمية.

6.5 التوصيات

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بالتالي:

1. تعزيز واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم، من خلال أساليب ووسائل قادرة على تعزيز هذا الواقع.
2. أن تحافظ الجامعة وتعزز من المستوى الإيجابي الذي ظهر في نتائج الدراسة لفاعلية الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية من خلال إدراك الجامعة لنقاط القوة في الأداء ومعالجة نقاط الضعف والقصور إن وجدت.
3. أن تعمل الدوائر الأكاديمية على تفعيل العلاقة مع طلبة دوائرها، لما لذلك من أهمية في تعزيز العلاقة بين الدوائر وطلبتها.
4. أن تعقد الدوائر الأكاديمية لقاءات مع طلبتها الذين على وشك التخرج للاستماع إلى آرائهم مع نهاية فترة دراستهم، وتوعيتهم بمستقبلهم المهني.
5. أن يولي رؤساء الدوائر الأكاديمية مسألة التفويض أهمية خاصة، وأن يتم وفق معايير مهنية، مع بيان مبررات التفويض لأعضاء هيئة التدريس بهدف إزالة أية شكوك لديهم.
6. أن يقوم رؤساء الدوائر الأكاديمية باستخدام صلاحياتهم في تعزيز الأداء الإيجابي لأعضاء هيئة التدريس، ومحاسبة الأداء السلبي. لما لذلك من دور تحفيزي فاعل.
7. إجراء دراسة مماثلة حول واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعات فلسطينية أخرى ووفق متغيرات أخرى.
8. إجراء دراسة مماثلة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

المراجع

- أبو الوفا، جمال (1990). تصميم إستراتيجية إدارية للجامعات المصرية باستخدام مدخل التنظيم وأسلوب الإدارة بالأهداف، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- أبو سمرة، محمود أحمد. (2003). المشكلات التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم، الخرطوم.
- أبو سمرة، محمود، وعلاونة، معزوز، وعياد، محمد (2007). واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج(8)، العدد (2)، ص37- ص59.
- أحمد، مازن وعبد الكريم، تحسين (2005). تقييم الأداء الإداري للقيادات التحويلية في كلية التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين، بحث منشور، جامعة بابل، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد الأول، المجلد الرابع، ص30_60.
- الحجار، رائد (2003). تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الحجيلي، نصر محمد (2010). آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية. مجلة جامعة دمشق، مج(26)، ص59- ص92
- حرب، محمد (1998). الإدارة الجامعية، دار اليازوري العلمية عمان.
- حسين، سلامة عبد العظيم (2006). الإدارة المدرسية والصفة المميزة الطريق إلى المدرسة الفاعلة، دار الفكر، عمان، الأردن.
- حنا، سناء (1998). إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة النجاح، نابلس.

حنانيا، آجنس، مركز الإبداع المعلم(2004). دليل تدريبي في الإدارة التربوية، مركز الإبداع، رام الله، فلسطين.

الختاتنة، عميرة. (2011). درجة فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعات إقليم جنوب الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة.

الخطيب، نور سعد عبد الحميد (2013). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية في العراق لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بدرجة استخدام أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا التعليم من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، بغداد، العراق،.

درويش، عبد الكريم، وتكلا، ليلي(1972). أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة.

الرشدي، فهد(2004). الكفايات المهنية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

سلطان، سوزان (2006). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

السلمي، علي (1989). إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة.

السيد، إسماعيل محمد، وآخرون(1997)، تنمية المهارات القيادية والسلوكية "تدريبات وأنشطة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

سيزلافي وآخرون (1991). السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض

الشامان، أمل بنت سلامة(2010). أثر ما يقدم من برامج تدريسية لمديري المدارس ومديرياتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم، مجلة جامعة الملك سعود، مج 13، المملكة السعودية.

صرايرة، خالد (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، **مجلة جامعة دمشق**، مج22، العدد(1)، ص32-49 .

الصرايرة، خالد، والقضاة، محمد (2009). القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها. **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، مج5، عدد 3، ص233-247.

ضحاي، بيومي وقطامي، يوسف (1997). مهام رؤساء الأقسام وصفاتهم الشخصية كما يتوقها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والعلوم الإسلامية في جامعة السلطان قابوس، **مجلة الإداري**، معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان.

الطراونة، سليمان (2012). فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، **مجلة أبحاث اليرموك**، مجلد8، ص320_555.

عاشور، احم صقر(1989). **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية، بيروت، لبنان.

عباينة، صالح (2011). تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب، جامعة مصراته ليبيا، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، العدد8، ص75_320. العثيمين، فهد بن سعود بن عبد العزيز(1414هـ)، **الاتصالات الإدارية "ماهيتها، أهميتها، أساليبها"**، مطابع شركة الصفحات الذهبية، الرياض.

هلال عبد الغني (1996). **مهارات إدارة الأداء**، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

عبد المحسن، توفيق (1997). **تقييم الأداء**. دار النهضة العربية، القاهرة.

العثمان، محمد بن عبدالله (2003). **تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء**، جامعة الملك سعود، السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة.

العماج، محمود(2003). علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الإدارية، الرياض.

العمري، بسام (1998). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية نحو أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية. دراسات العلوم التربوية، مج25، العدد 2، ص 255 - ص272.

فلاته، عائشة (2009). فاعلية أداء رئيسات الأقسام بكليات التربية للبنات بجامعة أم القرى لمهامهن الإدارية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الكردي، أحمد (2010). الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتاب، ط1، القاهرة.

كريم، محمد وخلف، حسني (201). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشور، غزة، فلسطين.

محسن، منتهى (2011). واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسين، جامعة المستنصرية، رسالة ماجستير، العدد الرابع، مجلد2، مجلة كلية التربية للجامعة.

محمود، الظاهر(1997). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والطباعة، عمان.

المصري، مروان. (2007). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

مصطفى، هدى؛ السيد، أمنية (2002). الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا، دراسة ميدانية. مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج(5)، العدد(7)، ص432_668.

مهنا، ابراهيم (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس.

نصر، محمد (2002). تطوير برامج إعداد المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الأداء، المؤتمر العلمي الرابع عشر _ مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء. مج(1)، جامعة عين شمس، القاهرة.

اليحيوي، صبرية(2011). معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية. المجلة الأردنية للعلوم التربوية، مجلد7، عدد 1، ص35- ص58.

Anninos, L. (2008). University Performance Evaluation Approaches, **The case of Ranking systems**. 28-3-2014 from: <http://elearn.Elk.uoa.gr/2nd ICEE/ anninos.pdf>.

Arena, M., Arnaboldi, M., Carlucci, P.(2009). Developing a Performance Measurement System For University Central Administrative Services Department Of Management, **Economics And Industrial Engineering _ Politecnico di Milano**, V63. No.3.p336_379

Blackburn, R, et al, (1989). **Evaluating Faculty Performance, In Improving Academic Management**, AH and Book Of Planning And Associates, 3rd Printing San Francisco

Carw Ford, Annalee.(1983). **Skills Perceived To Lead To Success In Higher Education Management**, Paper Presented At The Annual Meeting on The American Education Research Association, Montreal , Canala, Us , Louisiana.

Cost, A (2000). **The Academic chairperson Handbook**, lincolum N.Y, university of Nebraska.

Davidovitch, nitza, (2010). The Link Between Unit Siz And Prformance Quality Assessments Of Teaching And Administrative Faculty, **Acase Study Of The Ariel University Center Of Samaria**, Vol 44, Issue1.

Gmelch, W & Parkay (1999). **Forrest _ W Becoming a Department Chair Vegetating The Transition From School To Administration**. NT\ Paper Presented At The Annual Meeting Of The Association For Education In Journalism And Mass communication Boston, MA , Aug 7\11\1999.

Olorunsola, E. O. (2012). Job performance of administrative staff in south west Nigeria Universities. **European Journal of Education Studies**, 4(3), pp 333- 337.

Reitz, H. J. (1981). **Behavior in Organizations**. Homewood, IRWIN, IL

Rene,sh.(1999).**Instructor competencies and performance indicators for the improvement of adult education programs**. Washington, DC: Pelavin Research Institute.

Sani, A& Maharani, V. (2012) The Impacts Of Transformation Leadership and Organizational Commitment on Job Performance With The Among Lecturers Of Faculty In The Islamic Maulana Malik Ibrahim Malnag University , The Mediating Effects Of Organizational citizenship Behavior, **International Journal Of Academic In Research** , Vol4, No4, pp 97_155.

Sergiu, Chiriacescu, And Other, (1990). **A Pilot Project For Quality Management In Romanian Universities**, Conference Education Institution “ Higher Education Institution And The Issue Of Total Quality”, 30_31 Aug.

Valley,V \$Tiemann,K. (1995). **Ghairs of Graduate Department**, Astructurd profile, Teaching Sociology, vol, 1995m 13, 19.

Waltzer, H, (1975). **The Job Of Academic Department Chairman American Council On Education Washington.**

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولية

حضرة الدكتور المحترم

تحية طيبة وبعد.....

بين أيديكم استبانة لدراسة بعنوان " الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية بجامعة القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها".

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس. يرجى من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة وإبداء رأيكم في فقراتها، وإجراء أي تعديل ترونه مناسباً.

ولكم منا جزيل الشكر

الباحثة:

أحلام عبد العزيز محسن

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

كلية التربية/ إدارة تربوية

حضرة عضو هيئة التدريس المحترم

تحية طيبة..... وبعد

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية بجامعة القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها".

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس. تتكون الاستبانة التي بين يديك من قسمين، يتضمن القسم الأول بيانات عن أعضاء الهيئة التدريسية، أما القسم الثاني يحتوي على أكثر من (57) بنداً، موزعة في أربعة مجالات تصف السلوك الإداري لرؤساء الدوائر.

يرجى قراءة بنود الاستبانة بعناية، والتكرم بالإجابة عليها بدقة وموضوعية، وفق الواقع الذي تراه ممارساً في دائرتك، علماً أن الإجابة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكراً لتعاونكم

الباحثة أحلام عبد العزيز محسن

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع دائرة حول الإجابة المناسبة لحالتك:

الجنس:

■ ذكر ■ أنثى

المؤهل العلمي:

■ ماجستير ■ دكتوراه

الخبرة في التعليم الجامعي:

■ من 1_ أقل من 5 سنوات ■ من 5_ أقل من 10 سنوات ■ أكثر من 15 سنة

الجامعة التي تعمل بها :

■ جامعة القدس ■ جامعة بيت لحم

هل عملت رئيس لدائرة أكاديمية في الجامعة من قبل؟

■ نعم ■ لا

القسم الثاني : أرجو وضع إشارة (x) في الخانة التي تمثل إجابتك حول الأداء الإداري لرئيس دائرتك الأكاديمية خلال العامين الماضيين:

المجال الأول: إدارة الاجتماعات						
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
	يحرص رئيس الدائرة على عقد اجتماعات دورية في الدائرة					
	يحرص رئيس الدائرة على إشاعة جو من الاحترام والتقدير أثناء الاجتماع					
	يحرص رئيس الدائرة على الالتزام بمواعيد الاجتماع					
	يطلع أعضاء الدائرة على محضر الاجتماع السابق في الوقت المناسب					
	تعرض محاضر جلسات مجلس الدائرة على عميد الكلية لإبداء توجيهاته وعرضها على مجلس الكلية					
	يحدد مسؤولية الأشخاص لمتابعة القرارات التي تتخذ في الاجتماع					
	يشارك أعضاء الدائرة في إضافة موضوعات على أجندة الاجتماعات					
	تعقد الاجتماعات في مكان هادئ					
	يُعطى جميع الأعضاء الفرصة لتعبير عن وجهات نظرهم					
	تتناسب موضوعات جدول الأعمال مع الوقت المخصص لاجتماعات الدائرة					
	يتم تنفيذ بدقة ووضوح قرارات وتوصيات مجلس الدائرة					
	تتاح فرص متكافئة لأعضاء مجلس الدوائر لإبداء آرائهم واقتراحاتهم اتجاه مواضيع الاجتماع					

المجال الثاني: اتخاذ القرارات					
					يصيغ رسالة واضحة ومحددة الدائرة يطمح لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة
					ينفذ بدقة ووضوح قرارات وتوصيات مجالس الدوائر والكليات والجامعة
					يحرص على توفير المعلومات والقوانين الجامعية التي تساعد على اتخاذ القرارات الجيدة داخل القسم
					يتبنى القرارات الرشيدة التي حصلت على الأغلبية في مجالس القسم
					يعتمد على الأساس العلمي في صنع واتخاذ القرارات الإدارية على مستوى الدائرة
					يشاور اعضاء الهيئة في القرارات قبل اتخاذها وبالشكل الافضل لمصلحة الدائرة
					يشعر أعضاء الهيئة التدريسية بالرضا عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات
					ربط القرارات التي يتم اتخاذها بأهداف الدائرة
					تتخذ قرارات مجلس الدائرة عن طريق التصويت بالأغلبية
					يشارك في القرارات التي تخص المناهج
					يشارك مجلس الدائرة في القرارات المتعلقة بالأفكار الإبداعية
					يشارك مجلس الدائرة في القرارات المتعلقة في اختيار أعضاء الهيئة التدريسية الجدد
					يتم اتخاذ القرارات بما يتناسب مع خطة الدائرة وتوجهاتها
المجال الثالث: المتابعة والتقييم					

				يعتمد على المعايير الدقيقة والموضوعية وضوابط العمل في تقويم أداء أعضاء الهيئة بالدائرة	
				يطلع على نتائج تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية من ناحية اكاديمية وإدارية	
				يتابع بانتظام سير المهام التعليمية والبحثية في الدائرة	
				يتابع تنفيذ الخطط ونتائج الأعمال التربوية والتعليمية لأعضاء الهيئة التدريسية	
				يؤكد على دور مجلس القسم في تحديد الكتب والمراجع المرتبطة بخطط القسم	
				يقوم بالإشراف على تنظيم الامتحانات النهائية للدائرة	
				يقوم بتوزيع الأعباء التدريسية قبل البدء بالدراسة بوقت كافٍ	
				يقوم بإعداد الجداول الدراسية قبل البدء بالدراسة بوقت كافٍ	
				يستخدم طرقاً متعددة للتقويم	
				يثني على الجهود المميزة	
				يقدم المساعدة في حل المشكلات التي يواجهها أعضاء الهيئة التدريسية	
				يوزع العبء التدريسي بعدالة	
				يحدد احتياج مواد الدائرة من الكتب والدوريات ليتم تأمينها في مكتبة	
				يتوقع المشكلات ويعالجها بطريقة ابتكارية قبل وقوعها	
المجال الرابع: العلاقة مع الطلبة					

					يستقبل الطلبة في أوقات محددة
					يشرف على اعداد وحفظ السجلات الأكاديمية لطلبة الدائرة وتوقيع وثائق التخرج
					يتعامل مع الطلبة باحترام وتقدير
					يعقد اجتماعات مع طلبة الدائرة
					لدية الامام بمستحدثات نظام القبول والتسجيل الطلبة في الجامعة
					يعقد اجتماعات دورية/ فصلية لمناقشة قضاياهم
					يمكن لطلبة التواصل معه عن الحاجة إليه
					يتعامل مع الطلبة بطريقة عادلة
					يساعد الطلبة على القيام بأبحاث ميدانية تخدم الجامعة والمجتمع المحلي
					يحفز الطلبة ويعزز مبادراتهم ومقترحاتهم
					يتابع مع أعضاء الدائرة ارشاد الطلبة وتوجيههم
					يشجع الطلبة على الإبداع والابتكار
					يقوم بدور المنسق لقضايا الطلبة مع الإدارة العليا
					يحرص على مساعدة الطلبة في حل مشكلاتهم الأكاديمية
					يتم تكريم الطلبة المتفوقين نهاية العام الدراسي
					يحرص رئيس الدائرة على التواصل مع طلبة الدائرة بعد التخرج
					تعقد الدائرة يوماً للتوظيف مع نهاية العام الدراسي مع الطلبة الخريجين
					لدى الدائرة سياسة لتحفيز الطلبة وتشجيعهم

ملحق رقم (2) أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
	أ.د. محمد عابدين	جامعة القدس
	د. محمد شعيبات	جامعة القدس
	د. فدوى حلبية	جامعة القدس
	د. عفيف زيدان	جامعة القدس
	د. محمد الطيبي	جامعة القدس المفتوحة
	د. جميل خضر	جامعة بيت لحم
	د. خالد قرواني	جامعة القدس المفتوحة
	أ.د. تيسير عبد الله	جامعة القدس
	د. عزمي أبو الحج	جامعة القدس المفتوحة
	د. معتصم حمدان	جامعة القدس

ملحق رقم (3): الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة القدس

كلية العلوم التربوية/ إدارة تربوية

حضرة عضو هيئة التدريس..... المحترم

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان: "الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيهما".

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس. تتكون الاستبانة التي بين يديك من قسمين، يتضمن القسم الأول بيانات عن أعضاء الهيئة التدريسية، أما القسم الثاني يحتوي على مجالات وفقرات الأداة.

يرجى قراءة بنود الاستبانة بعناية، والتكرم بالإجابة فيها بدقة وموضوعية، وفق الواقع الذي تراه ممارساً في دائرتك، علماً أن الإجابة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكراً لتعاونكم

الباحثة أحلام عبد العزيز محسن

القسم الأول: (البيانات الشخصية)

يرجى وضع دائرة حول الإجابة المناسبة لحالتك:

1.الجنس:

ذكر أنثى

2.المؤهل العلمي:

ماجستير دكتوراه

3.الخبرة في التعليم الجامعي:

أقل من 5 سنوات من 5 _ أقل من 10 سنوات أكثر من 10 سنة

4.الجامعة التي تعمل بها :

جامعة القدس جامعة بيت لحم

5.هل عملت رئيس لدائرة أكاديمية في الجامعة من قبل؟

نعم لا

القسم الثاني: يرجى التكرم بوضع إشارة (√) أمام كل فقرة وتحت الدرجة التي تمثل تقديرك للأداء الإداري لرئيس دائرتك الأكاديمية (المقصود هنا أداء رؤساء الدوائر، بشكل عام، الذين تعاقبوا على رئاسة الدائرة):

المجال الأول: إدارة الاجتماعات

الرقم	الفقرة/ الدرجة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يعقد رئيس الدائرة اجتماعات دورية لأعضاء الدائرة					
2	يشيع رئيس الدائرة جواً من الاحترام والتقدير خلال الاجتماعات					
3	يلتزم رئيس الدائرة بمواعيد الاجتماعات					
4	يطلع رئيس الدائرة الأعضاء على محضر الاجتماع السابق					
5	تعقد الاجتماعات في مكان مناسب					
6	يعطى الأعضاء الفرصة للتعبير عن وجهات نظرهم					
7	تتناسب موضوعات جدول الأعمال مع الوقت المحدد لها					
8	يختار رئيس الدائرة وقتاً مناسباً للاجتماعات					
9	يحدد رئيس الدائرة الاشخاص المسؤولين عن متابعة القرارات					

المجال الثاني: اتخاذ القرارات

1	يطرح رئيس الدائرة الموضوعات التي بحاجة الى اتخاذ قرار أمام الدائرة دون تحيز					
2	يوفر رئيس الدائرة المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات					
3	يتبنى رئيس الدائرة القرارات التي تحظى بموافقة غالبية اعضاء الدائرة					
4	يعتمد رئيس الدائرة المهنية أثناء اتخاذ القرارات في الدائرة					

					يراعي رئيس الدائرة مبدأ الشورى في القضايا المتعلقة بالدائرة	5
					تتخذ القرارات في الدائرة بما يتناسب مع خطط الدائرة وبرامجها	6
					يعمل رئيس الدائرة على تنفيذ قرارات وتوصيات مجلس الدائرة	7
					يطلع رئيس الدائرة الأعضاء على معوقات تنفيذ بعض القرارات	8

المجال الثالث: المتابعة والتقييم

الرقم	الفقرة					
1	يعتمد رئيس الدائرة معايير موضوعية في تقييم أعضاء الهيئة التدريسية في الدائرة					
2	يستخدم رئيس الدائرة أساليب متعددة في عملية التقييم					
3	يطلع أعضاء هيئة التدريس على نقاط القوة والضعف في أدائهم للاستفادة منها					
4	يشجع الأداء المتميز لأعضاء هيئة التدريس					
5	يتابع الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الدائرة					
6	لا يتصيد أخطاء أعضاء هيئة التدريس					
7	يعاقب كل من يُقصر في أداء مهامه					
8	يقوم بتوزيع الأعباء التدريسية على أعضاء الدائرة قبل بدء التدريس بوقت كافٍ					
9	يشرف على تنظيم الامتحانات في الدائرة					
10	يوزع العبء التدريسي على أعضاء الدائرة بالتشاور معهم					

المجال الرابع: التفويض

الرقم	الفقرة/ الدرجة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسط	قليلة	قليلة جداً
1	يقوم رئيس الدائرة بتفويض بعضاً من صلاحيته لأعضاء في الدائرة					
2	يقوم بتفويض الصلاحيات وفق مبدأ الجدارة في العمل					

الرقم	الفقرة/ الدرجة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسط	قليلة	قليلة جداً
3	يُبين لأعضاء الدائرة مبررات التفويض					
4	يقوم بعملية التفويض بهدف تحسين الأداء في الدائرة					
5	يُتابع أداء من يفوضهم فيما كُلفوا به					
6	يلتزم بالأنظمة والقوانين حال قيامه بعملية التفويض					

المجال الخامس: العلاقة مع الطلبة

1	يتعامل مع الطلبة باحترام وتقدير					
2	يعقد اجتماعات دورية مع طلبة الدائرة					
3	يحفز الطلبة على تقديم اقتراحاتهم					
4	يعزز المبادرات الطلابية					
5	يتابع مع أعضاء الدائرة ارشاد الطلبة الفصلي					
6	يساعد الطلبة في حل مشكلاتهم الأكاديمية					
7	يُلم بمستجدات نظام قبول وتسجيل الطلبة					
8	يعمل على تكريم الطلبة المتفوقين مع نهاية العام الدراسي					
9	يعقد مع الطلبة يوماً للتوظيف مع نهاية العام الدراسي					

فهرس الجداول

- جدول(1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة:.....40
- جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات الأداء الإداري مع الدرجة الكلية.....42
- جدول (3.3): نتائج معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية43
- جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية بجامعة القدس وبيت لحم مرتبة تنازلياً.....47
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال إدارة الاجتماعات..48
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لاتخاذ القرارات.....49
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمتابعة والتقييم50
- جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التفويض.....51
- جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقة مع الطلبة.52
- جدول (7.4): نتائج اختبار "ت" لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم حسب متغير الجنس.....54
- جدول (8.4): نتائج اختبار "ت" لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم حسب متغير المؤهل العلمي.55
- جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم حسب متغير الخبرة في التعليم الجامعي.56
- جدول(10.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم حسب متغير الخبرة في التعليم الجامعي.....57
- جدول (:): نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم حسب متغير الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس.....59
- جدول (12.4): نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم حسب متغير العمل سابقاً رئيساً لدائرة أكاديمية.....60

فهرس الموضوعات

أ.....	إقرار :
أ.....	التاريخ
ب.....	الشكر والتقدير
ج.....	المخلص بالعربية
د.....	المخلص بالانجليزية
2.....	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأسئلتها
2.....	1.1 المقدمة
4.....	2.1 مشكلة الدراسة:
5.....	3.1 أسئلة الدراسة:.....
5.....	4.1 الفرضيات.....
6.....	5.1 أهمية الدراسة:
7.....	7.1 محددات الدراسة:.....
10.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10.....	1.2 الإطار النظري.....
10.....	1.1.2 المقدمة.....
11.....	2.1.2 مفهوم الأداء والأداء الإداري
13.....	4.2.1 أنواع الأداء الإداري
33.....	2.2 الدراسات الأجنبية:.....
36.....	3.2 التعليق على الدراسات السابقة :

39 الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

39 3.1 منهج الدراسة

39 3.2 مجتمع الدراسة

39 3.3 عينة الدراسة

40 4.3 أداة الدراسة:

41 5.3 صدق الأداة

43 3. 6 ثبات الدراسة

43 3 . 7 إجراءات الدراسة

44 3 . 8 متغيرات الدراسة:

44 3 . 9 المعالجة الإحصائية

46 الفصل الرابع: نتائج الدراسة

46 4 . 1 تمهيد

47 4 . 2 نتائج أسئلة الدراسة

62 الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

62 1.5 مقدمة

62 2.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول:

69 المراجع

77 ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولية

85 ملحق رقم (3): الاستبانة بصورتها النهائية