

واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

كلية الآداب جامعة مصراتة

نبيلة بلعيد شرتيل<sup>1</sup>

كلية الآداب - جامعة مصراتة

حميدة التهامي اندش

كلية الآداب - جامعة مصراتة

تاريخ التقديم: 2019-10-28، تاريخ القبول: 2020-03-03، نشر إلكترونيًا في 2020-03-04

<https://doi.org/10.36602/faj/2020.n15.05>

### ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة مصراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الآداب جامعة مصراتة، البالغ عددهم (156) عضواً وتم اختيار منهم عينة عشوائية بلغ عددها (80) عضواً. ومن أجل تحقيق أهداف البحث قامت الباحثتان بتصميم استبانة بلغ عدد فقراتها (36) فقرة، موزعة على سبعة مجالات، وتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين للتأكد من صدقها وحساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.97%). وقد أظهرت نتائج البحث ما يأتي:

- بلغ عدد الفقرات المتحققة (14) فقرة ويتراوح الوزن النسبي لها ما بين (60-81.4)، بينما بلغ عدد الفقرات غير المتحققة (22) فقرة ويتراوح الوزن النسبي لها ما بين (1.67-2.82).
- توجد اختلافات معنوية بين الجنسين من الذكور والإناث لنظرتهم لواقع الأداء الإداري، حيث كان الذكور أكثر موافقة على مجالات الاستبانة من الإناث.
- لا توجد اختلافات معنوية بين أصحاب المؤهلات العلمية وأصحاب الخبرة لنظرتهم لواقع الأداء الإداري.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء الإداري، رؤساء الأقسام العلمية، جامعة مصراتة.

<sup>1</sup> n.saad@art.misuratau.edu.ly

## The reality of administrative performance of heads of scientific departments from the viewpoint of the staff members of the Faculty of Arts / Misurata University

Hamida Endesh

Nabila Shertil

Faculty of Arts - Misurata University

### Abstract

This research aims to identify the reality of administrative performance among heads of scientific departments at the Faculty of Arts, Misurata University from the viewpoint of faculty members.

The research community consisted of all faculty members at the School of Arts, Misurata University, who numbered (156) members, and a random sample of them (80) members was selected.

In order to achieve the objectives of the research, the researchers designed a questionnaire with a number of (36) items, distributed over seven areas, and the questionnaire was presented to a group of arbitrators to ensure its validity and calculate the stability factor using the Alvakronbach coefficient, where the total stability factor of the tool (0.97)%. Results have shown the following:

-The number of achieved paragraphs (14) paragraphs and the relative weight ranges between (60-81.4), while the number of unfulfilled paragraphs (22) paragraphs and the relative weight ranges between (1.67 - 2.82).

-There are significant differences between the sexes of both males and females due to their view of the reality of administrative performance, as the males were more in agreement with the questionnaire areas than females.

There are no significant differences between those with educational qualifications and those with experience because of their view of the reality of administrative performance.

### 1- المقدمة:

يرتبط نجاح المجتمع ووصوله إلى طريق التقدم بقدرة مؤسساته المختلفة على تحقيق

أهداف المجتمع، وقد توصلت الكثير من الدراسات والأبحاث إلى تحديد أنماط متعددة

للسلوك القيادي تباينت في صفاتها وفعاليتها تبعاً للمدرسة الفكرية التي تنتمي إليها،

فالقيادة في المؤسسة التربوية لا تقل أهميتها عن مثيلاتها في المؤسسات الأخرى، بل تفوقها أهمية لاتصالها بالعنصر البشري (ستراك، 2004، ص ص 23-24).

وتعد عملية تطوير التعليم الجامعي في ظل الثورة المعرفية والتكنولوجية التي تشهدها المجتمعات الحديثة من أهم المراحل التعليمية التي تسعى لإعداد الكوادر العلمية المؤهلة والمدرية والقادرة على مواجهة التغيرات المتسارعة في كافة النواحي الحياتية وقيادة المؤسسات وتوجيهها بالشكل العلمي القادر على إحداث التنمية الشاملة، وبالتالي تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسات العلمية والتربوية إلى تحقيقها (التل، 1997، ص 105).

فالجامعة من المؤسسات التربوية التعليمية و الإنتاجية التي تعمل على إثراء المعرفة وإعداد القوى البشرية المدربة والمؤهلة علمياً وفكراً وخلقاً وسلوكاً، ولذا فإنها تحتاج إلى إدارة سليمة تعمل على تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها، إذ إن تحقيق الأهداف يتوقف إلى حد كبير على حسن كفاية الإدارة وقيادتها الإدارية، فالإدارة الفعالة في الجامعات هي تلك الإدارة التي يفترض أن تتسم بالفعالية والقدرة على التعامل مع الآخرين، والتأثير في الأفراد، واحترام الاختلاف في وجهات النظر (العلي، 2016، ص 43).

وتعتبر الأقسام العلمية في الجامعات وحدات تنظيمية تقوم بالدور الأكبر في تحقيق نشر المعرفة وتنميتها و تطبيقها، وهي مهمات متكاملة يتم بعضها بعضا وبينها تداخل إلى حد كبير، وتتكون الأقسام العلمية في الكليات المختلفة من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس، ولذا فهم يمارسون من خلال اختصاصاتهم وظيفته التدريس والبحث، كما أن رئيس القسم يعد قائداً لأعضاء هيئة التدريس، وهذا يعني امتلاكه مجموعة من المهارات الفنية والإنسانية والإدراكية التي يتمكن من خلالها القيام بأدواره الموصوفة، لذا فإن مؤهلاته ومهاراته الأكاديمية والإدارية والتربوية يجب أن تكون مقنعة وواضحة لمن يقودهم كي يتمكن من التأثير فيهم وتوجيهاتهم .

وعلى الرغم من أهمية عمل رئيس القسم، وأهمية دوره في تحقيق أهداف الجامعة، فإن كثيراً من الدراسات كدراسة (أبو سمرة 2016) أكدت أن كثيراً ممن يتولى هذا العمل، يبدوون عملهم دون رؤية واضحة لمجال الإدارة ودون سابق إعداد أو خبرة إدارية، فهم يأتون إلى هذا المنصب من صفوف الباحثين وأعضاء هيئة التدريس، فاختيار رئيس القسم وتعيينه في منصب، يعتمد في الغالب على مهارات البحث والتدريس.

حيث يلقي الأداء الأكاديمي في الجامعات اهتماماً متزايداً، كون الأقسام الأكاديمية تشكل الوحدة التنظيمية الأساسية في المؤسسات الجامعية، و يقع على عاتقها الدور الأكبر في تحقيق أهداف الجامعات في نشر الوعي والمعرفة، وتنميتها عن طريق البحث والتطبيق، وتعد الأقسام حجر الأساس بالنسبة للجامعة، لذا يستوجب تسليط الضوء حول الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية، من خلال تناوله بالدراسة والتحليل العلمي (أبو سمرة 2016، صص 39-40) ، وهذا ما يسعى إليه البحث الحالي .

### 1.1 مشكلة البحث وأسئلته :

تحدد مشكلة البحث في السؤالين التاليين :

- ما واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة مصراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية وفق متغيرات الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

### 2.1- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- التعرف على واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة مصراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- التعرف على دلالة الفروق الإحصائية في واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية وفق متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

### 3.1 - مصطلحات البحث:

اقتصر مصطلحات البحث على بعض المفاهيم ومنها:

**الأداء :** هو الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف والنظريات والمهارات، من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل (نصر، 2002، ص 94).

تعرفه الباحثان إجرائياً بأنه :

العمل الذي يقوم به رئيس القسم العلمي من أجل تحقيق أهداف القسم العلمي .

### الأداء الإداري: -

يعني مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقات المعبرة عن قيام الموقف بأداء مهمات وتحمل مسؤوليات (محسن، 2011، ص 687).

### الأداء الإداري إجرائياً:

العمل الذي يقوم به رئيس القسم، من أجل تسيير الأمور الإدارية داخل قسمه العلمي.

### رئيس القسم العلمي:

يعرف رئيس القسم العلمي بأنه عضو تدريسي يعين بقرار من رئيس الجامعة بناء على توصية من عميد الكلية، وتحدد صلاحياته بموجب النظام الجامعي في قانون وزارة التعليم العالي (محسن، 2011، ص 682).

**رئيس القسم إجرائياً:** هو مشرف ومدير على قسمه يسير الأعمال الإدارية، ويسعى إلى تحقيق الأهداف المخطط لها، بأكمل وجه.

### 2- الدراسات السابقة :

## 1.2 الدراسات العربية:

### 1.1.2- دراسة أبو سمرة (2016):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها 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) واختار الباحث عينة مكونه من (132) عضو هيئة التدريس عشوائيا من مجتمع الدراسة المكون من (492) عضوا، وتم استخدام استبانة مكونة من (42) فقرة مقسمة من (5) مجالات (إدارة الاجتماعات، اتخاذ القرارات، المتابعة والتقييم، التفويض، العلاقة مع الطلبة) وأظهرت النتائج عم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة الدراسة لواقع الأداء تعزي لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، الخبرة الجامعية.

### 2.1.2- دراسة البطي(2014):

هدف الدراسة التعرف على درجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل للكفايات القيادية وتقديرهم لدرجة أهميتها، وتم استخدام استبانة مكونه من(54) فقره موزعة على ست مجالات وتوزيعها على عينة من رؤساء الاقسام الاكاديمية بلغت (24) فرداً، وأسفرت هذه الدراسة على النتائج الآتية: أن درجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية للكفايات القيادية جاءت عالية، بينما تقديرهم لدرجة أهميتها فقد جاء بدرجة عالية جدا، كما أشارت النتائج بعدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك الكفايات وأهميتها تعزو لمتغير الرتبة العلمية والخبرة، في حين أشارت إلى وجود فروق في امتلاك الكفايات تعزي لمتغير الكلية.

## 2.2 الدراسات الاجنبية :

**1.1.2- دراسة الورونسولا(2012):**

هدفت إلى مقارنة مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في المجال الإداري في جامعة جنوب غرب نيجيريا من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الدارسين، واختار الباحث لعملية المقارنة بين جامعتين على مستوى لدولة وجامعتين على مستوى المحلي، وشملت الدراسة عينة قوامها(400) فردا، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستويات الأداء الوظيفي بين نوعي الجامعات كانت متشابهة دون أية فروق دالة.

**2.1.2- دراسة أرينا وزملائه (2009):**

هدفت التعرف على مدي 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، دعم البحوث، والمحاسبة، والموارد البشرية، والخدمات اللوجستية، والمشتريات، وأشارت 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، وأن المشاركة في الدراسة تشجع موظفي الجامعات الى استخدام المؤشرات في صنع القرار.

**3.2 - الاستفادة من الدراسات السابقة:**

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في أمور عدة منها كيفية تحديد أهداف البحث و كيفية تحديد مشكلة البحث و إثراء الإطار النظري للبحث و كيفية بناء أداة البحث و المساعدة في تحليل نتائج البحث.

## 3- المنهج والاجراءات :

## 1.3- منهج البحث:

اتبعت الباحثتان المنهج الوصفي لأنه أكثر انسجاماً مع أهداف البحث .

## 2.3- عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (80) عضو هيئة تدريس بكلية الآداب، تم اختيارهم بطريقة عشوائية يمثلون نسبة (51.28%) من أفراد المجتمع الأصلي للبحث.

## جدول رقم 1: عينة البحث وفقاً للأقسام العلمية

الأقسام العلمية	عدد اعضاء هيئة التدريس
اللغة العربية	18
اللغة الانجليزية	15
الفلسفة	9
التاريخ	10
علم النفس	4
علم الاجتماع	4
اللغة الفرنسية	5
الجغرافيا ونظم المعلومات	3
علوم التربية	5
المكتبات	2
اللغة الايطالية	1
السياحة والاثار	2
الصحة النفسية	2
المجموع	80

## 3.3- أداة البحث:

لغرض تحقيق هدف البحث وهو التعرف على واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة مصراتة، قامت الباحثتان ببناء استبانة لجمع البيانات، وذلك لأن الاستبانة تعد من الأدوات المهمة

في مثل هذه البحوث فمن خلالها يمكن الحصول على أكبر قدر من المعلومات، وذلك بتوجيه سؤال مفتوح لبعض أعضاء هيئة التدريس الذين سوف يتم التطبيق عليهم للحصول على بعض الفقرات من خلال إجاباتهم، أيضاً مراجعة البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث وما احتوته المراجع والمصادر المتوفرة عن الأداء الإداري؛ وبذلك تم تصميم استبانة بلغ عدد فقراتها (36) فقرة موزعة على سبع مجالات هي: مجال القيادة الإدارية، مجال التخطيط والتنظيم، مجال النمو العلمي والمهني، مجال التقويم والمتابعة، مجال اتخاذ القرار، مجال العلاقات الإنسانية، مجال شؤون الطلبة، وبما أن الصدق يعد أهم الأسس التي تتحدد وفقاً لها جودة الأداة قامت الباحثتان بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين من الخبراء، وذلك بهدف التأكد من الصياغة اللغوية للفقرات، وصدق الاستبانة في قياس ما وضعت من أجله ولقد تم تعديلها في ضوء المقترحات، وبالتالي وضعت الاستبانة في صورتها النهائية، أما الثبات فهو يعبر عن مدى دقة الاستبانة واتساق عباراتها لذا تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة "الفا كرونباخ" وقد بلغ معامل ثبات الاستبانة (0.97)، وتعد قيمة المعامل مقبولة وبذلك تكون الاستبانة جاهزة للتطبيق.

#### 4- النتائج وتفسيرها :

للتعرف على واقع الاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام العلمية في كلية الآداب /جامعة مصراته، تم تطبيق الاستبانة على أفراد العينة وبعد تجميع أوراق الاستبانة تم استخدام الوسط الحسابي والوزن النسبي، كذلك استخدام اختبار مان وايتني لمعرفة الفروق بين المتغيرات الديمغرافية مثل الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة.

## 1.4 - دراسة التساؤل الأول:

للإجابة على السؤال الذي نصه (ما واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام

العلمية في كلية الآداب جامعة مصراته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟)

تم حساب الوسط الحسابي والوزن النسبي لواقع الأداء الإداري واعتمدت الباحثتان كمييار للحد الفاصل بين الفقرات المتحققة وغير المتحققة (3) متوسط حسابي فما فوق لقبول الفقرة المتحققة، وقد بلغ عدد الفقرات المتحققة (14) فقرة، والفقرات غير المتحققة (22) فقرة، ويوضح الجداول 2 و3 الفقرات المتحققة وغير المتحققة مع توضيح ترتيب التسلسل السابق واللاحق لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (2) يبين الفقرات المتحققة لعينة البحث

اللاحق	السابق	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	العبارات
1	4	81.4	4.07	يعمل علي حسن إدارة جلسات القسم وفق أسلوب ديمقراطي
2	5	78.4	3.92	يسعي إلى إيجاد روح العمل الجماعي بروح الفريق بين أعضاء القسم
3	6	77.6	3.88	يتبنى القرارات التي تحصلت على الأغلبية في مجلس القسم
4	3	74.6	3.73	يعطي صورة حسنة على قسمة بالمشاركة في الأنشطة العلمية
5	2	73.8	3.69	يتحلى بالصفات القيادية الإدارية كالاتكار والجرأة والمرونة
6	1	73	3.65	لديه إلمام بمستحدثات بنظم القبول والتسجيل في الكلية
7	11	72.2	3.61	على دراية تامة باللوائح الداخلية للكلية
8	10	70.6	3.53	يمتلك المعرفة التامة باللوائح العامة التنظيمية والتعليمات والقوانين الجامعية
9	7	69.2	3.46	يمتلك القدرة على الإشراف الأكاديمي والعلمي على البحوث العلمية داخل القسم وخارجه
10	8	68.4	3.42	يعمل علي وضع خطة للقسم وفق السياسة العامة للكلية وأهدافها التربوية
11	13	66	3.30	يشرف على إعداد وحفظ السجلات الأكاديمية للطلبة بالقسم

وتوقيع وثائق التخرج				
12	12	64.6	3.23	يسهم في تحديد معايير القبول للطلبة الجدد في القسم
13	9	61.4	3.07	ينفذ بدقه ووضوح قرارات وتوصيات مجالس الكلية والجامعة
14	15	60	3.00	يحرص على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية

من خلال النظر إلى الجدول 2 ، يتبين أن الوزن النسبي للفقرات المتحققة يتراوح ما بين (60 -81.4) حيث تحصلت الفقرة (4) من الاستبانة وهي (يعمل علي حسن إدارة جلسات القسم وفق أسلوب ديمقراطي) على الترتيب الأول من قبل عينة البحث بوزن نسبي وقدره (81.4)، وتحصلت الفقرة (15) من الاستبانة على الترتيب الرابع عشر بوزن نسبي وقدره (60) كما يؤكد على أن بعض رؤساء الاقسام العلمية يتحلون بالصفات القيادية الادارية ويمتلكون القدرة على الاشراف الاكاديمي ويسعون إلى إيجاد روح العمل الجماعي، وعلى دراية باللوائح الداخلية للكلية.

جدول رقم 3 : الفقرات غير المتحققة لعينة البحث

اللاحق	السابق	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	العبارات
1	32	33.4	1.67	يعالج مشكلات الطلبة الدراسية والاجتماعية
2	35	35.8	1.79	يرشح الطلبة المتميزين علميا في برنامج الدراسات العليا ويحسن اختيارهم
3	36	36	1.80	يشجع أعضاء هيئة التدريس على عمل بحوث ودراسات مشتركة
4	31	36.2	1.81	يمتلك القدرة والمهارة لإعداد خطه إدارية لتحقيق أهداف القسم
5	34	36.4	1.82	يشجع الأعضاء الجدد على الاستفادة من الخبرات السابقة لزملائهم

6	33	37	1.85	يعمل رئيس القسم على إيجاد تواصل علمي بين القسم والأقسام الأخرى
7	26	38.6	1.93	يدعم مكتبه القسم بأحدث الرسائل والمراجع والمجلات والدورات العربية والأجنبية
8	27	40.4	2.02	يسعى إلى خلق جو يسوده التعاون والمحبة والاحترام والانسجام
9	29	43.8	2.19	يتبنى الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة في القسم
10	30	43.2	2.16	يشعر أعضاء هيئة التدريس والعاملين معه بأنه جزء منه وليس متسلطا عليهم
11	28	43.8	2.19	يحرص على السمعة الأكاديمية الجيدة لأعضاء هيئة التدريس
12	25	44.4	2.22	يحرص على توفير المعلومات الكافية التي تساعد على اتخاذ القرارات الجيدة داخل القسم
13	23	45.8	2.29	يستشير أعضاء هيئة التدريس في القرارات قبل اتخاذها
14	24	46.4	2.32	يعتمد على الأسس العلمية في صنع واتخاذ القرارات الإدارية على مستوي القسم
15	21	47.2	2.36	يملك القدرة على متابعة الأعمال وإنجازها
16	22	48	2.40	يعمل على وضع خطة مرنة في قسمه لتطويره
17	19	49.6	2.48	يطلع أعضاء هيئة التدريس على نتائج تقييم أدائهم الأكاديمي والإداري
18	18	50.4	2.52	يتابع تنفيذ الخطط ونتائج الأعمال التربوية والتعليمية لأعضاء هيئة التدريس في القسم
19	20	52.2	2.61	يتابع بانتظام سير المهام التعليمية والبحثية في قسمه
20	17	54.4	2.72	يتسم تعامله بالعدالة والمساواة مع أعضاء هيئة التدريس
21	14	55.4	2.77	يعمل على توفير إمكانيات البحث العلمي من أجل الحصول على التزيات الأكاديمية
22	16	56.8	2.82	يعمل على إجراء مقابلة للطلبة الجدد ويطلعهم على سياسة وتعليمات القسم

من خلال النظر إلى الجدول 3 تبين أن الوزن النسبي للفقرات غير المحققة يتراوح ما بين (1.67، 2.82) حيث تحصلت الفقرة (32) من الاستبانة على الترتيب الأول في

- الفقرات غير المتحققة وهي (يعالج مشكلات الطلبة الدراسية والاجتماعية) بوزن نسبي وقدرة (33.4) و تحصلت الفقرة (16) من الاستبانة على الترتيب الثاني والعشرين في الفقرات غير المتحققة وهي (يعمل على إجراء مقابلة للطلبة الجدد ويطلعهم على سياسة و تعليمات القسم) بوزن نسبي وقدرة (56.8) وتعزو الباحثان ذلك إلى الأسباب التالية :-
- بالرغم من أهمية منصب رئاسة القسم إلا أنه في معظم الأحيان قد يتولى هذا المنصب الاكاديمي من تنقصه الخبرة الإدارية الكافية ولم يعد اعداداً كافياً لهذا العمل، قد يتولى رئاسة القسم لمدة قصيرة.
  - صعوبة التوفيق بين احتياجات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع و الإدارة الجامعية.
  - قلة التنسيق بين الاقسام العلمية، وضعف العلاقات الإنسانية بين أعضاء القسم في بعض الأحيان.
  - ضعف مشاركة بعض رؤساء الأقسام العلمية في بناء الخطط التطويرية لأقسامهم.
  - عزوف بعض رؤساء الأقسام العلمية عن الاطلاع على الجديد والحديث في مجال الإدارة والمشاركة الفعالة في اللقاءات والندوات و المحاضرات والمؤتمرات.
  - ضعف متابعة رئيس القسم العلمي لتنفيذ الخطط ونتائج الاعمال التربوية والتعليمية لأعضاء هيئة التدريس وقلة اعتماده على الأسس العلمية في صنع واتخاذ القرارات الإدارية على مستوى القسم.
  - تدخل القيادة الإدارية العليا في قمة الهرم الإداري للجامعات في شؤون الأقسام العلمية، الامر الذي ترتب عليه سلبية بعض الأقسام العلمية تجاه بعض من اختصاصاتها.
  - غياب المناخ التنظيمي المشجع على إيجاد التواصل بين كل قسم والاقسام العلمية داخل الكلية.

- كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على كاهل رئيس القسم العلمي قد يعيق قيامه ببعض واجباته والتزامه بمعايير الأداء الجيد.
- قلة تعيين نائب أو مساعد إداري لرئيس القسم العلمي.
- محدودية الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام العلمية في الكلية.
- ضعف القدرة لدى بعض رؤساء الأقسام العلمية على التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأقسامهم نتيجة لقلة التدريب والتأهيل الكافي.
- غياب التنسيق بين الأقسام العلمية و الكليات وغياب التخطيط والمنهج العلمي في العمل.
- ضعف الرغبة لدى بعض رؤساء الأقسام العلمية للمشاركة في اتخاذ القرارات لتجاهل مجالس الكليات والإدارة الجامعات لبعض القرارات العلمية.
- قلة تشجيع بعض رؤساء الأقسام العلمية لأعضاء هيئة التدريس وحثهم على تقديم يد المساعدة لأقرانهم الجدد من الأساتذة لتمكينهم من تقديم أداء أكاديمي مميز.
- ضعف استثمار بعض رؤساء الأقسام العلمية لكل إمكانيات القسم العلمي وتوفير الدعم المالي اللازم للأستاذة لتقديم الأوراق البحثية في مؤتمرات تابعة لمجال تخصصهم.
- ضعف قدرة بعض رؤساء الأقسام العلمية على استثمار الإمكانيات المتاحة من طلبة وترشيح المتميزين علميا في برنامج الدراسات العليا.
- ضعف مشاركة بعض رؤساء الأقسام العلمية في بناء الخطط التطويرية لأقسامهم والافتقار إلى نظام المعلومات في الأقسام العلمية إلى المعلومات المستقبلية والتي يتم التوصل إليها عبر أساليب وتقنيات دقيقة، وذلك يجعل رئيس القسم العلمي يعتمد على المعلومات المتاحة لأعداد الخطط وغير قادر على إعداد خطط بديلة.

## 2.4 - التساؤل الثاني:

للإجابة على السؤال الذي نصه (هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة مصراته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس - المؤهل العلمي - الخبرة؟) 1-متغير الجنس:

تم تحليل البيانات الخاصة بهذا المتغير عن طريق التحليل الإحصائي وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما بالجدول رقم 4. من خلال النتائج الواردة بالجدول 4، نجد اختلافات معنوية بين الجنسين من الذكور والإناث حول واقع الأداء الإداري حيث كان الذكور أكثر موافقة على مجالات الاستبانة من الإناث، وتعزو الباحثان ذلك إلى الظروف الاجتماعية والصحية التي تمر بها الإناث، مما يترتب عليه كثرة الغياب والذي بدوره يقلق رئيس القسم العلمي، أيضا قد يرجع ذلك إلى تواجد الذكور و احتكاكهم برؤسائهم أكثر من الإناث ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطراونة (2012) ، وتختلف مع دراسة محسن (2011).

جدول 4 نتائج التحليل الإحصائي لمتغير الجنس

الاختلافات	P-value	الوسط الحسابي		المجال
		إناث	ذكور	
توجد اختلافات	0.000	3.32	4.08	القيادة الإدارية
توجد اختلافات	0.036	3.66	4.00	التخطيط والتنظيم
توجد اختلافات	0.000	2.78	3.64	النمو العلمي والمهني
توجد اختلافات	0.000	3.86	3.71	التقويم والمتابعة
توجد اختلافات	0.005	3.40	4.03	اتخاذ القرار

العلاقات الإنسانية	4.25	3.56	0.003	توجد اختلافات
شؤون الطلبة	3.97	3.31	0.001	توجد اختلافات

## 2-متغير المؤهل العلمي:

تم تحليل البيانات الخاصة بهذا المتغير عن طريق التحليل الإحصائي وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما بالجدول رقم 5. من خلال النتائج الواردة بالجدول 5 نجد أنه لا توجد اختلافات معنوية بين أصحاب المؤهلات العلمية من حملة الماجستير والدكتوراه حول واقع الأداء الإداري ، وتعزو الباحثان ذلك إلى أن العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس هي علاقة تحكمها الأنظمة و القوانين بالدرجة الأولى وهي المرجعية الأساسية في هذه العلاقة، كما أنها حددت مهام كلا من حملة الدكتوراه و الماجستير وحقوق كلا منهما ، فدوره تنفيذي بالدرجة الأولى مع احتفاظه بقدر الإمكان بالعلاقات الإنسانية خلال تنفيذه للأنظمة و القوانين.

## جدول رقم 5 نتائج التحليل الإحصائي لمتغير المؤهل العلمي

الاختلافات	مستوى المعنوية P-value	الوسط الحسابي		المجال
		دكتوراه	ماجستير	
لا توجد اختلافات	0.292	3.77	3.68	القيادة الإدارية
لا توجد اختلافات	0.113	3.96	3.68	التخطيط والتنظيم
لا توجد اختلافات	0.825	3.20	3.32	النمو العلمي والمهني
لا توجد اختلافات	0.589	3.35	3.26	التقويم والمتابعة
لا توجد اختلافات	0.283	3.81	3.65	اتخاذ القرار
لا توجد اختلافات	0.910	3.92	3.96	العلاقات الإنسانية
لا توجد اختلافات	0.891	3.67	3.66	شؤون الطلبة

## 3-متغير الخبرة:

تم تحليل البيانات الخاصة بهذا المتغير عن طريق التحليل الإحصائي وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما بالجدول رقم 6.

جدول 6 نتائج التحليل الإحصائي لمتغير الخبرة

الاختلافات	مستوى المعنوية P-value	الوسط الحسابي		المجال
		أكثر من خمس سنوات	خمس سنوات فأقل	
لا توجد اختلافات	0.769	3.74	3.71	القيادة الإدارية
لا توجد اختلافات	0.381	3.89	3.76	التخطيط والتنظيم
لا توجد اختلافات	1.000	3.19	3.35	النمو العلمي والمهني
لا توجد اختلافات	0.820	3.29	3.38	التقويم والمتابعة
لا توجد اختلافات	0.719	3.78	3.68	اتخاذ القرار
لا توجد اختلافات	0.452	3.96	3.89	العلاقات الإنسانية
لا توجد اختلافات	0.273	3.72	3.55	شؤون الطلبة

من خلال النتائج الواردة بالجدول 6 نجد أنه لا توجد اختلافات معنوية بين أصحاب الخبرة من الذين خبرتهم خمس سنوات أو أقل أو الذين خبرتهم أكثر من ذلك حول واقع الأداء الإداري، وتعزى هذه النتيجة كون الخبرة في التعليم الجامعي لا علاقة لها بواقع العلاقة بين رئيس القسم العلمي و متابعة أعضاء هيئة التدريس ، بالإضافة إلى ان تأثيرها في اختيار رئيس القسم محدوداً بمعنى أن رئيس القسم قد يكون من ذوي الخبرات القليلة هذه المرة ومن ذوي الخبرات العالية في المرات القادمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلا من الطراونة (2012) ، ودراسة البطي (2014) .

## 5- التوصيات:

في ضوء نتائج البحث توصي الباحثان بما يلي:-

- الإفادة من فقرات أداة البحث في تصميم استمارة قياس واقع الأداء لدى رؤساء الأقسام العلمية.
- إجراء دورات تدريبية لرؤساء الأقسام العلمية حول مهامهم الإدارية والأكاديمية.
- أن يقوم رؤساء الأقسام العلمية باستخدام صلاحياتهم في تعزيز الأداء الإيجابي لأعضاء هيئة التدريس ومحاسبة الأداء السلبي لما لذلك من دور تحفيزي فاعل.
- ضرورة عقد لقاءات دورية بين الطلبة ورؤساء الأقسام العلمية للوقوف على مشكلاتهم، وتشجيع الطلبة المتميزين علميا وترشيحهم في برنامج الدراسات العليا.
- أن يهتم رئيس القسم العلمي بعضو هيئة التدريس الجديد ويعقد اجتماعات عدة معه لتوضيح مهامه وواجباته، وإطلاعه على التعليمات والانظمة و القوانين سواء في القسم أو الكلية أو الجامعة .
- تهيئة بيئة تعليمية في كل قسم تعمل على تشجيع التواصل العلمي بينه وبين بقية الأقسام العلمية في الكلية.
- إنشاء مراكز بحثية على مستوى الأقسام العلمية تعني بدعم أبحاث أعضاء هيئة التدريس، ونشرها وطلب الدعم المالي لها، كذلك تدعيم مكتبة القسم بأحدث المراجع العربية و الأجنبية.
- التوسع المستمر في استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء الإداري والاكاديمي داخل الأقسام العلمية وتحسين أليات و الظروف العملية و التعليمية وتطوير الخدمات المقدمة لطلبة.
- أن يتبنى رئيس القسم العلمي الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة في القسم، ويسعى إلى خلق جو يسوده التعاون والمحبة والاحترام.

## المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- أبو سمرة، محمود أحمد (2016). واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 36 (1)، 39-56
- بدوي ، أحمد زكي (1984). معجم مصطلحات العلوم الادارية، الاسكندرية : دار الكتاب المصري للنشر والتوزيع.
- البطي، عبد الله بن محمد (2014). الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15 (2) ص 629-662.
- تل، سعيد (1997). قواعد التدريس الجامعي. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- ستراك، رياض (2004). دراسات في الإدارة التربوية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الطراونة، سليمان (2012). فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 27، 97-132.
- العلي، يسرى يوسف (2016). واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة الدراسات العلوم التربوية، جامعة الاردن، 43 (1) ص 49-66.
- محسن، منتهى (2011). واقع الاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة المستنصرية العراق.

نصر، محمد (2002). تطوير برامج اعداد المعلم وتدريبية في ضوء مفهوم الاداء. مجلة المؤتمر العالمي، جامعة عين شمس، 1 (4).

ثانياً : المراجع الاجنبية :

Arena, M.; Amaboldi, M.; Zone, G.; and Carlucci, P. (2009). Developing a performance measurement system for University Central Administrative Services. *Higher Education Quarterly* (63) 3 -PP.237-263.

Olorunsola ،E.O (2012). Job Performance of administrative staff in South West Nigeria Universities. *European Journal of Education Studies*, pp333-337.