

## القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية

د. صالح ناصر عليما<sup>١</sup>

**المخلص :** تناول البحث عدداً من الجوانب التي تكشف القدرات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وتتبع أهمية هذا البحث من كونه يناقش العملية الإدارية التي تعد من أكثر الأعمال تشعباً وتعقيداً وأهمية، حيث أن أعمال الإداري تزداد وتتشعب بحسب موقعه في المؤسسة ولكي يقوم رئيس القسم بواجباته لا بد أن يتخذ العديد من القرارات الفردية والجماعية، وبالتالي تحتاج إلى قدرات وخبرات لتوجيهها لخدمة المؤسسة التعليمية، وللكشف عن القدرات القيادية فقد استخدم استبيان يحتوي على (٥٠) سؤالاً موزعة على خمسة مجالات هي: الموضوعية، فهم الآخرين، استخدام السلطة، المرونة ومعرفة مبادئ الاتصال، وقد طرحت مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية بصورة مختصرة، وبعد تطبيق الاختبار على عينة مؤلفة من (٦٠) رئيس قيم أكاديمي في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك والجامعة الهاشمية، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: أن مستوى قدرات العينة تقع ضمن المتوسط حيث كانت درجاتهم (٢٨,٧٥) إذ لم يظهر أي رئيس قسم في المستوى الممتاز أو الجيد جداً ولكن وجد البعض منهم في المستوى الجيد، كما تبين أن الخبرة الإدارية لرؤساء الأقسام ليست كبيرة، ومن خلال النتائج يمكن القول بأن رؤساء الأقسام بحاجة إلى التدريب لزيادة قدراتهم القيادية وأن اختيار العناصر الكفوة لتولي مسؤوليات الإدارة من الأمور التي لا يجوز إغفالها، هذا وقد أوصت الدراسة بإجراء بعض الدراسات المتعلقة بالقدرات القيادية على المجالات المتعددة للعمل الإداري ووضع الاختبارات المقفنة لقياس القدرات القيادية التربوي مع استمرارية عمليات التقويم.

### مقدمة :

ما من شك أن مهنة التعليم تعد من أهم المهن وأفضلها لكونها تعنى ببناء البشر بناءً اجتماعياً وثقافياً واقتصادياً وإدارياً وفنياً، وأن التوجه لإنجاز تلك الأهداف أو بعضها أمر صعب بل عسير أحياناً لأن العوامل التي تتفاعل مع الإنسان ويتفاعل معها لا يمكن حصرها والسيطرة عليها مثلما يسيطر الإنسان على كثير من العوامل المادية في مجالات الصناعة والزراعة وبناء العمارات وغيرها، وقد قيل: (أن بناء السدود سهل وبناء الجسور سهل أيضاً ولكن بناء البشر صعب وعسير). والجامعات هي المكان الأمثل لعملية بناء

<sup>١</sup> أستاذ مساعد بقسم الإدارة وأصول التربية - كلية التربية - جامعة اليرموك .

الفرد في جميع مجالاته عن طريق نقل المعارف العامة وتوصيلها إلى الفرد والعمل على توثيق الصلة الحيوية بين الجامعة من ناحية وبين متطلبات البيئة وإعداد الطاقات البشرية من ناحية أخرى كل ذلك من أجل ترجمة أهداف المجتمع وتجسيد أمانه عن طريق أفراد من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام المختلفة للجامعات والتي يقوم على شؤونها الإدارية والفنية والأكاديمية رئيس القسم.

ولم يعد خافياً على أحد ما لرئيس القسم من أهمية كبيرة في تسيير شؤون العمل صوب الأهداف المقررة باعتباره المحرك الفعال لحركة النشاط العام في القسم ولذلك لا بد من انتقاء الفرد الذي سيتولى إدارة ذلك القسم لأن الفشل والنجاح مرهون إلى حد بعيد بنوع الإدارة التي سوف تشرف على العمل وتتابع خطوات تنفيذه، إذ أن كل عمل يشترك فيه جماعه من المستخدمين إذا أحسنت قيادته اختفت مشاكله وسادت أموره بشكل سليم (جورج هالسي، ١٩٦٨، ص ٢) لأن الإدارة كأسلوب هي ذلك العضو الديناميكي الفاعل الذي يعطي الحياة للمؤسسة التي يديرها والتي تتضمن دوراً قيادياً في تكوين أهداف واقعية قادرة على التحدي والقيام بكل شئ ممكن في التعامل مع الناس والمصادر المادية لتحقيق الأهداف (سامي خصاونة، ١٩٨٦، ص ١٠) وتحتاج الأقسام في الجامعات بسبب سعتها وتزايد أعداد طلبتها وبالتالي أعداد أعضاء هيئة التدريس فيها إلى إداريين معدين إعداداً كافياً لتولي مهمة تسيير وإدارة العمليات التعليمية والمسائل التربوية المتعلقة بالشؤون الأكاديمية والإدارية والفنية عن طريق الاستخدام السليم للسلطة والمرونة والموضوعية وفهم الآخرين والاتصال والتواصل ما بين أعضاء الهيئة التدريسية من جهة وما بينهم والطلاب والجامعة والبيئة المحيطة من جهة أخرى.

ولا شك أن مثل هذه المهمات وغيرها تقع على عاتق رؤساء الأقسام في الجامعات بمختلف رتبهم العلمية وخبراتهم الأكاديمية والإدارية ومن هنا يكتسب هذا البحث أهمية خاصة من خلال أهمية الوظائف والمهام الملقاة على عاتق رؤساء الأقسام في الجامعات فهي تحتاج إلى قدرات قيادية عالية لتحقيق الأهداف المرسومة.

### أهمية البحث:

من العوامل التي تقود إلى ضعف فاعلية العملية التعليمية في الجامعات ضعف الإدارة فيها الأمر الذي يؤدي إلى ضعف مردودها الكمي والنوعي وقد يكون من أسباب هذا الضعف قلة الاهتمام برئاسة القسم إذ قلما توافرت له المعالجات والدراسات الميدانية التي تشخص واقعية وتحدد اتجاهاته وتحلل وظائفه ولهذا فإن اختيار الباحث لدراسة القدرات القيادية التربوية لرؤساء الأقسام في الجامعات نابعة من هذا المنطلق، فالإدارة التربوية بأوضاعها الراهنة عامل رئيس في صنع المستقبل التعليمي وتحديد وبقدر تقدمها أو تخلفها يكون تقدم أو تخلف المستقبل كما أنه بقدر الآمال المعقودة على المستقبل يكون الحكم على الإدارة القائمة بأنها قادرة أو قاصرة وبذلك تتضاعف ضرورة تطويرها (محمد الغنام، ١٩٧٥، ص ٢٦).

وتحتاج الجامعات أكثر من غيرها بسبب سعتها وتزايد أعداد طلبتها إلى عدد من الإداريين المعدين الأعداد الكافي لتولي تسيير العمليات التعليمية والمسائل الإدارية والتربوية في هذه المؤسسات، ورياسة القسم واحداً من الإدارات المهمة في الإدارة الجامعية، لذلك فإن كل تحسين يرتجى ينبغي أن يخضع لعمليات التقويم في مختلف الجوانب في ريادة القسم بقصد تطويره ورفع مستوى قدرات العاملين فيه وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة، إذ أنه لم يعد يكفي توفير

المستلزمات المادية لضمان نجاح أي مشروع كان، ما لم يتم التأكد من النجاح في عملية اكتفاء الفرد الذي سيتولى إدارته لأن الفضل أو النجاح مرهون إلى حد بعيد بنوع الإدارة التي سوف تشرف على العمل وتتابع خطوات تنفيذه (نبيه يس، ١٩٨٥، ص ١)

ولا بد من الإشارة إلى أن المجتمع الأردني ليس قادراً على تحمل أعباء الفشل والإخفاقات وإهدار الثروات المادية والجهود البشرية التي رصدت للجامعات ولهذا يحسن أن تتولى قيادة الإدارات في الجامعات إدارات على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاءة ومدركه بحق ما ينبغي أن تقوم به على أسسٍ من الثوابت العلمية للإدارات التربوية الحديثة (ماجد بدر، ١٩٩٤، ص ٣).

وإضافة لذلك فإن هناك عدة عوامل تجعل من موضوع كفاءة الإدارة الجامعية بشكل عام والقيادة العلمية فيها بشكل خاص أكثر أهمية منها:  
أولاً: حداثة التعليم الجامعي في الأردن، إذ لا يزيد عمر التعليم العالي فيه عن ثلاثة عقود وهي مدة تعتبر محدودة في عمر الجامعات لتكوين قيم وأعراف مؤسسية يمكن اعتمادها من قبل قيادتها العلمية.

ثانياً: التوسع الكبير في التعليم الجامعي خلال العقد الأخير جعل معدلات النمو في عدد الأقسام العلمية كبيراً جداً وبالتالي فإن الحاجة إلى عدد كبير من القيادات العلمية في وقت قصير أدى إلى استلام أفراد لهذه المواقع دون توافر الخبرة والمهارة الكافيتان لإدارة القسم.

ثالثاً: الإنفاق على الجامعات الرسمية تعرض وسيتعرض في المستقبل للعديد من الانتقادات والضغط حول كفاءة العديد من البرامج الجامعية وذلك لكون الإدارة العلمية في الجامعات هي إدارات غير متخصصة، وأدائها سيؤثر على الكفاءة الداخلية والخارجية لها.

رابعاً: ستقود هذه الضغوطات إلى المزيد من العقلانية في عملية إدارة الجامعات وبالتالي فهي الوسيلة لزيادة كفاءة الأداء فيها وبالاعتماد على قدراتها التي يمكن أن تتوفر لدى الجامعات أكثر من توفرها في غيرها من المنظمات (يوسف حمامي وأحمد عبد الحليم، ١٩٩٦، ص ٢٦٣ ٢٦٤).

من كل ما سبق ومن خلال الاختلاف في الاستراتيجيات المتبعة في تعيين القيادات في الإدارات الجامعية والاختلاف في عملية التركيز على مبدئي الإنتاجية والعلاقات الإنسانية في الإدارة فإن هذه الدراسة جاءت لتبين مدى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من أجل الاستفادة من الإيجابيات وتحسين أو تعديل أو تغيير ما هو سلبي ليتلاءم مع المعطيات وبالتالي تحقيق الإصلاح الإداري على مستوى الإدارة الجامعية لمواجهة متطلبات القرن الواحد والعشرين.

#### هدف البحث

يهدف البحث إلى تعرف مستوى القدرات القيادية التربوية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وذلك من خلال أدائهم للأعمال الإدارية على المجالات الآتية: (استخدام السلطة، الموضوعية، المرونة، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال) باعتبار هذه المجالات تمثل الأساليب والأنشطة اللازمة التي يمكن ان يستخدمها الإداري لحل المشكلات والقيام بالمهام والمسؤوليات وكيفية التعامل معها لتحقيق الأهداف المرسومة على مستوى الجامعة والعاملين فيها.

#### حدود البحث:

يقتصر البحث على قياس القدرات القيادية التربوية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الحكومية (الأردنية، اليرموك، الهاشمية)، بمختلف رتبهم العلمية وخبراتهم الأكاديمية والإدارية.

### تحديد المصطلحات:

في البداية ينبغي أن نشير إلى أن للإدارة أسساً رئيسة ترجع في أصولها إلى الأسس التي تقوم عليها الإدارة العامة وإن أية اختلافات بينهما فيرجع ذلك إلى طبيعة أو خصوصية المكان الذي تعمل فيه الإدارة لذلك ارتأى الباحث استعراض بعض التعاريف الخاصة بالإدارة بشكل عام للانتقال بعد ذلك إلى تعاريف الإدارة التربوية والقدرات القيادية.

### الإدارة العامة:

يعرفها كيلي Kelly "بأنها المقدرة على التأثير في الآخرين وحملهم على العمل" في حين يعرفها كونتز وادونيل Koontz and Odonell: بأنها دفع المرؤوسين للقيام بأعمالهم بثقة وحماس" بينما همبل Hempill يرى أنها سلوك الفرد خلال استغراقه في توجيه فعاليات الجماعة (نضال سعيد، ١٩٨٤، ص ٨١-٨٢).

وتعرف على أنها تمثل جملة النشاط الذي يهتم بمجموع العمليات التي تحقق وتنفذ السياسة العامة التي تتبناها المؤسسة وتسعى لتحقيقها (إبراهيم شهاب، ١٩٩٨، ص ٤٢)، كما تعرف على أنها أوجه النشاطات الإدارية المتعلقة بتخطيط وتنظيم موارد المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف ومراقبة مدى تحقيقها للصالح العام وذلك في ضوء السياسة والفلسفة والقوانين والأنظمة السائدة في المؤسسة (السيد ناجي، ١٩٩٩، ص ١).

### الإدارة التربوية:

يمكن النظر للإدارة التربوية على أنها نوع من الإدارة العامة ينصب عملها على جانب هام من جوانب الحياة الاجتماعية، وهذا الجانب هو "التعليم" فالإدارة التربوية تتفق مع الإدارة العامة في المبادئ الأساسية أو الإطار العام ولكنها تختلف

عنها في طبيعة وتفاصيل ومجالات العمل ولهذا تعرف على أنها "تعني شيئاً واحداً هو الإدارات العليا التي تخطط وترسم السياسات التربوية والتعليمية (محمد مرسي، ١٩٨٤، ص ١٠).

وهناك من يعرفها "العمل المشترك الفعال الذي يقوم به الجهاز الإداري الأعلى بمختلف عناصره وتقسيماته الإدارية لتنفيذ وتحسين العملية التربوية وتحقيق أهدافها المنشودة على كافة المجالات والأنشطة" (صالح عليمات، ١٩٩٧، ص ١٤).

### القدرات القيادية:

هناك عدة تعاريف للقدرات القيادية تختلف من بحث لآخر ومن شخص لآخر أيضاً ومن هذه التعريفات بأنها: نسبة المخرجات إلى المدخلات والتي تكون في الحالة المثلى الواحد الصحيح (حسن الطعاني، ١٩٩١، ص ١٠) كما يعتبرها البعض تحليل الفعالية ومصادر المؤسسة والعاملين فيها بناءً على الأهداف المرجوة منها وفقاً لمعايير محدودة كالفلسفة والأهداف والعلاقات الخاصة بالمؤسسة (ربيعة الحمدان، ١٩٩٣، ص ١٠).

أما التعريف الإجرائي للقدرات القيادية في هذا البحث فهو مجموعة الخبرات والمهارات والقدرات والأساليب التي ينبغي أن يمتلكها رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية والتي تؤهلهم للأداء الأمثل للمهام الإدارية المطلوب منهم إنجازها لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة على مستوى الجامعة والعاملين فيها.

### الدراسات السابقة:

إن الدراسات التي تناولت الإدارة والإداريين فهي من السعة بحيث يصعب الإحاطة بها وقد تنوعت هذه الدراسات في المجالات التي تطرقت إليها، قسم منها اتجه نحو الكشف عن خصائص وسمات ومهارات الإداري الناجح والقسم الآخر اتجه نحو كشف المناخ التنظيمي، السائد في المؤسسات التعليمية، وقسم ثالث تناول

بالبحث أنماط الإدارة في تعاملها مع المرؤوسين وإدارة شؤون العمل، إضافة إلى العديد من النظريات التي بحثت في صفات وخصائص الإداري والنظريات التي ركزت على سلوكيات للفائد الإداري ونمط الإدارة .. وقد استخدمت هذه الدراسات أدوات عديدة ومتنوعة من الاستفتاءات والاستمارات الخاصة بالمقابلة والملاحظة مع العديد من الاختبارات، ووجهت هذه الأدوات إلى المرؤوسين أو العاملين معهم وخرجت بنتائج علمية، وسنختصر على الدراسات ضمن موضوع هذا البحث بإيجاز.

ومن الدراسات في هذا المجال ما قام به الن تكرر (Allan Tueker) الذي عرف رئيس القسم بأنه الشخص الذي لا بد وأن يعمل بكفاءة لتسهيل أعمال زملائه في القسم والذي لا بد وأن يمتلك الصفات والمهارات التالية:

١. المهارات المتعلقة بالعلاقات الشخصية والقدرة على العمل بشكل فاعل مع الأساتذة والموظفين والطلبة والعميد وبقية رؤساء الأقسام.
٢. الخصائص الشخصية المتعلقة بالجدية والالتزام بقواعد العمل الجماعي وقدرات اتصال جيدة.
٣. القدرة على توقع المشكلات وتحديدتها بدقة عند وقوعها وحلها بطريقة ترضي أكبر عدد ممكن في الجهات التي يتعامل معها.
٤. القدرة على تبني أساليب قيادية مختلفة.
٥. القدرة على تحديد أهداف القسم.
٦. القدرة على البحث المستمر عن عناصر القوة التي تتوفر لديه وكيفية استخدامها لتحفيز أعضاء هيئة التدريس لتحقيق أهداف القسم.
٧. القدرة والإلمام بمضمون تخصصه الأكاديمي (Tucker, 1986,P41).

وفي دراسة قام بها عباس (١٩٩٤) هدفت إلى معرفة أسلوب القيادة التربوية الجامعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام كما يراها تدريسو جامعة بغداد



وعلاقته بمعنوياتهم، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٢) تدريسيًا، وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج التي من أهمها:

١. التدريسيون يرون أن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية يركزون على الأسلوب القيادي المهم بالعمل أكثر من تركيزهم على العلاقات الإنسانية.

٢. مستوى معنويات التدريسيين فوق المتوسط.

٣. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة التربوية الجامعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية ومعنويات التدريسيين على بعدي العمل والعلاقات الإنسانية (محمد عباس، ١٩٩٤، ص ٢٩، ٩٨).

وفي دراسة قام بها الخطيب والخطيب (١٩٩٤) للتعرف على الكفايات الواجب توافرها في القادة الإداريين كما يتصورها القادة أنفسهم ضمن المجالات الآتية: الكفايات الفكرية، الكفايات المهنية، الكفايات الشخصية، الكفايات الإنسانية والاجتماعية والكفايات الإبداعية وتألقت عينة الدراسة من (٣٠) قائداً إدارياً ممن يعملون في الإدارة العليا في المؤسسات الأردنية وقد طور الباحثان أستبانة لأغراض الدراسة معتمدين على منهج دلفي. وتوصلت الدراسة إلى (١٤) مهارة تمثل الكفايات الفكرية و (١٥) مهارة تمثل الكفايات المهنية و (١٤) مهارة تمثل الكفايات الشخصية و (١٢) مهارة تمثل الكفايات الإنسانية والاجتماعية و (١٤) مهارة تمثل الكفايات الإبداعية. (رداح الخطيب وأحمد الخطيب، ١٩٩٤، ص ١٣، ٣٦).

وفي دراسة قام بها مهدي وآخرون (١٩٨٨) هدفت إلى معرفة مستوى القدرة على القيادة التربوية لرؤساء الأقسام العلمية للكليات في جامعة بغداد، حيث تكونت عينة الدراسة من (٧٠) رئيس قسم، وقد توصلت إلى أن مستوى القدرة على القيادة التربوية كان مقبولاً بشكل عام، كما توصلت إلى أن تخصص الكلية

(علمي، إنساني) لا يؤثر في القدرة على القيادة التربوية وكذلك الأمر بالنسبة للرتبة العلمية والشهادة. (عباس مهدي وآخرون، ١٩٨٨، ص ١٠٦ - ١٣٣).

وفي دراسة لخصائص ومهارات رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات الأردنية هدفت إلى تعرف الخصائص الشخصية لرؤساء الأقسام والمهارات المؤثرة في فاعليتهم توصلت إلى أن (٦٩%) من رؤساء الأقسام في جامعة اليرموك يقل متوسط خبرتهم عن (٥) سنوات وفي الجامعات الأردنية بلغت النسبة (٥٥%) وحظيت المهارات الإدارية التقليدية بأهمية أكبر من المهارات الإدارية الحديثة كما أن رؤساء الأقسام لا يعتقدون بأهمية بعض الصفات والقدرات الأساسية للعمل الإداري كإدارة الوقت ومواجهة المواقف غير السارة والتعامل مع الأرقام والولاء للرؤساء وتوصلت إلى أن الصفات الأساسية المؤثرة في معالجة فاعلية رؤساء الأقسام هي الالتزام والجدية في العمل والسعي لتحقيق أهداف القسم والقدرة على تطوير العاملين (يوسف حمامي وأحمد عبد الحليم، ١٩٩٦، ص ١٨٢ - ١٨٤).

### إجراءات الدراسة:

استدعت الدراسة استخدام الإجراءات التالية:

### أداة البحث:

تم استخدام اختبار القيادة التربوية، وهو اختبار كما وصفه صاحبه<sup>(١)</sup> بأنه اختبار موضوعي متقن لقياس القدرة على القيادة التربوية. وقد استخدم الباحث هذا المقياس للتشابه في البيئات التعليمية لإمكانية تحقيقه لأهداف البحث المرادة بعد ملاءمته للبيئة الأردنية، ويتألف المقياس من (٥٠) سؤالاً موزعة على خمسة مجالات بواقع (١٠) أسئلة لكل مجال يقابل كل سؤال أربعة اختيارات للإجابة إحداهما تمثل الإجابة الصحيحة، ويهدف هذا الاختبار إلى قياس القدرة على القيادة

(١) أعد هذا الاختبار وطبقه على عينة من الإداريين في المؤسسات التربوية الدكتور محمد منير مرسي.

التربوية بمكوناتها الرئيسية التي يؤكدھا المختصون في الإدارة التعليمية والمشتغلون ببحوثها وقد تم عرض الاختبار على عينة من المحكمين ذوي الخبرة من الجامعات الأردنية وملاءمته للبيئة الأردنية ويمكن بعد تطبيق هذا الاختبار وتصحيح إجاباته تكوين فكرة واضحة عن الأساليب القيادية التي يتبعها رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية والكشف عن جوانب القوة والضعف في أداء المهام الإدارية المنصوص عليها في الاختبار نفسه وليس في جوانب إدارية أخرى.

وكوصف عام لهذا الاختبار فإنه يتألف من خمسة أجزاء، يتمثل كل جزء من هذه الأجزاء ركناً من أركان العمل الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، ويضم كل جزء عشر أسئلة ولكل سؤال أربع إجابات، وما على المجيب سوى التأشير على الإجابة التي يرى أنها صحيحة من وجهة نظره، وتبين له التعليمات بأن الإجابة الصحيحة هي التي تمثل ما ينبغي أن يكون لا ما هو كائن بالفعل، ومن الطبيعي أن هناك دائماً إجابة أكثر صحة من غيرها، ومن مجموع الإجابات يمكن تحديد مستوى قدرات رئيس القسم في هذه الجوانب كلها أو في أحد أجزائها ولرئيس قسم واحد أو لعدد من المديرين وذلك على النحو التالي:

مستوى القدرات القيادية	مجموع الإجابات الصحيحة
ممتاز	٥٠-٤٥
جيد جداً	٤٤-٤٠
جيد	٣٩-٣٥
مقبول	٣٤-٢٥
ضعيف	٢٤-٢٠
ضعيف جداً	أقل من ٢٠

ويمكن الإشارة إلى الأجزاء الخمس التي يتكون منها الاختبار وهي:

### ١. الموضوعية:

ويراد بها التعرف على موضوعية الإداري في الحكم على الأشياء والقضايا والتعامل معها، والأسئلة تركز على قدرات الإداري على رؤية الأشياء من وجهة نظر عامة أكثر منها شخصية، وكذلك القدرة على إصدار القرارات دون التأثر بالعوامل الجانبية أو الذاتية التي لا تتصل بالموضوع نفسه.

### ٢. استخدام السلطة:

يكشف هذا الجزء القدرة على استخدام السلطة بطريقة سليمة في المواقف المناسبة باعتبار ذلك من الأسس المهمة للقيادة الإيجابية الناجحة.

### ٣. المرونة:

ويراد بها قدرة المدير على تغيير خطته بقصد التطوير أو تلافي بعض المشكلات التي قد تظهر في ميدان العمل وهذه المرونة في الخطط تجنب الإداري التمسك بقوالب جامدة قد لا تنفع ظروف العمل القائمة وتتطلب منه تقدير مقدار التغيير المطلوب وحجمه ومجاله ووقته.

### ٤. فهم الآخرين:

يتعلق هذا الجزء بمدى قدرة الإداري على فهم ديناميات الجماعة، التي تعمل بمعيته وكذلك معرفة القوى التي تحكمها وكذلك القدرة على فهم أفكار الجماعة وتفهم عواطفهم ودوافعهم نحو العمل.

### ٥. معرفة مبادئ الاتصال:

وهو جزء خاص بالتعرف على قدرة الإداري على معرفة مبادئ الاتصال والقدرة على نقل الأفكار الى العاملين معه عن طريق اختيار المفردات والقنوات والوسائل المناسبة والمؤثرة والمقبولة، تلك هي أجزاء الاختبار.

وينبغي أن يفهم بأن هذا الاختبار لا يقيس سوى هذه الجوانب أما بقية الجوانب في العمل الإداري من مستلزمات وخصائص أخرى، كالقدرة على

التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقويم فهي لم ترد في هذا الاختبار، إضافة إلى الخصائص التي ينبغي أن يتحلى بها رئيس القسم الذي يسعى من أجل النجاح في عمله صوب تحقيق الأهداف المطلوبة وهي خصائص تتعلق بذاته، كالاتزان العاطفي والانفعالي والعمل على تطوير مهارات العاملين معه، والقدرة على اكتشاف الأخطاء والتمتع بقسط لا بأس به من الثقافة العامة مع توفر خاصية التميز على الآخرين في مجال التخصص وغيرها مما لا مجال لحصره هنا وهي جوانب لم يتطرق المقياس إليها وإن كانت هناك إشارات ضمنية إلى بعض هذه الجوانب في بعض الأسئلة إلا أنها ليست كافية وهذا لا يعني التقليل من شأن الاختبار بقدر ما هو إيضاح تقتضيه ظروف التقويم لقدرات المديرين.

#### الصدق الظاهري:

وقبل توزيع الاختبار فقد عمد الباحث إلى عرضه على مجموعة من المحكمين من الجامعات الأردنية لمناقشة فقراته وإبداء الملاحظات المناسبة لتطبيقه على رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وبموجب ذلك فقد حصلت بعض التحويرات الطفيفة في صياغة بعض الأسئلة وتبديل بعض المفردات بمفردات أخرى تلائم البيئة الأردنية.

#### ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة قام الباحث بتطبيق الاختبار على عينة مكونة من (٢٠) عضو هيئة تدريس من الجامعات الحكومية وذلك بطريقة (الاختبار وإعادة الاختبار) (Test Retest) بفارق أسبوعين بين الاختبار الأول والاختبار الثاني، وتم حساب معامل الثبات بين الاختبارين باستخدام معادلة كرومباخ ألفا، حيث كان (٠،٨٩) وهو مقبول لأغراض البحث العلمي.

## مجتمع الدراسة واختيار العينة:

تم اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية (الأردنية، اليرموك، الهاشمية) لإجراء البحث الميداني منها وذلك لعدة اعتبارات منها أن جامعتي الأردنية واليرموك أقدم جامعتين رسميتين إذ أنهما تمثلان أكبر عدد من طلبة الجامعات وأكبر نسبة من أعداد أعضاء هيئة التدريس في حين تمثل الجامعة الهاشمية الجامعات الحديثة، وجرى توزيع (٧٥) إستبانة استعيد منها (٦٤) إستبانة استبعدت منها (٤) إستبانات لعدم كفاية المعلومات الواردة فيها وبذلك فإن نسبة الاسترجاع بلغت (٨٠%) وهي نسبة جيدة في مثل هذا النوع من الدراسات. والجدول رقم (١) يبين وصف لعينة الدراسة من حيث الخبرة الأكاديمية والخبرة الإدارية.

جدول (١) : يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الأكاديمية والإدارية

الخبرة الأكاديمية	العدد	النسبة	الخبرة الإدارية	العدد	النسبة
٥-١	٢٤	٤٠%	٤-١	٣٢	٥٣,٣%
١٠-٦	١٤	٢٣,٣%	٨-٥	١٠	١٦,٧%
١١ سنة فأكثر	٢٢	٣٦,٧%	٩ سنوات فأكثر	١٨	٣٠%
المجموع	٦٠	١٠٠%	المجموع	٦٠	١٠٠%

يلاحظ من الجدول السابق أن نسبة رؤساء الأقسام الذين تقل خبرتهم الأكاديمية عن ٥ سنوات عددهم (٢٤) رئيس قسم بنسبة مقدارها (٤٠%) وتأتي بالمرتبة الأولى في حين أن من تزيد خبرتهم عن (١١ سنة فأكثر) كان عددهم (٢٢) رئيس قسم بنسبة مقدارها (٣٦,٧%) وهي في المرتبة الثانية أما من تراوحت خبرتهم ما بين (٦-١٠) سنوات فكان عددهم (١٤) رئيس قسم بنسبة مقدارها (٢٣,٣%) وهي أقل نسبة.

وفيما يتعلق بالخبرة الإدارية فقد كانت أعلى نسبة من رؤساء الأقسام ممن خبرتهم ما بين (١-٤) سنوات حيث بلغ عددهم (٣٢) رئيس قسم بنسبة (٥٣,٣%) وهي خبرة متدنية ثم يليها من خبرتهم (٩ سنوات فأكثر) بنسبة مقدارها (٣٠%)

وأخيراً من خبرتهم ما بين (٥-٨) سنوات بنسبة مقدارها (١٦,٧%) حيث حظيت بأقل عدد من رؤساء الأقسام.

### عرض النتائج ومناقشتها:

سيتم عرض النتائج من خلال إجابات رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية على الاختبار من جوانب عدة وعلى النحو الآتي:

- مستوى القدرات القيادية بصورة عامة أي على المجالات الخمس: (الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال).

- متوسط الإجابات الصحيحة ونسبتها على كل سؤال من أسئلة الاختبار.

- بيان عدد رؤساء الأقسام في كل مستوى من المستويات المحددة في المقياس (ممتاز، جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف) ومن خلال هذه التحاليل أمكن التوصل إلى معرفة دقيقة وشاملة لجوانب القوة والضعف في أداء رؤساء الأقسام للأعمال الإدارية في المجالات المشار إليها وفيما يلي عرضاً للنتائج:

#### (أ) القدرات القيادية في المجالات الخمس بصورة عامة:

كان المستوى العام للقدرات القيادية لرؤساء الأقسام متوسط حيث كانت

درجات العينة على الاختبار (٢٨,٧٥) درجة كما هو موضح في الجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢) : يمثل الدرجات التي أحرزها رؤساء الأقسام على فقرات الاختبار

المستوى	المجموع	المجالات					أفراد العينة
		معرفة مبادئ الاتصال	فهم الآخرين	المرونة	استخدام السلطة	الموضوعية	
متوسط	٣١	٤	٨	٥	٥	٩	١
متوسط	٢٨	٣	٨	٧	٥	٥	٢
متوسط	٣٢	٤	٧	٧	٦	٨	٣
متوسط	٣٢	٦	٧	٣	٦	١٠	٤
جيد	٣٧	٨	٨	٨	٥	٨	٥
متوسط	٣١	٤	٦	٦	٣٧	٩	٦
متوسط	٢٩	٦	٧	٤	٧	٥	٧
متوسط	٣٢	٦	٢	٧	٧	١٠	٨
جيد	٣٥	٥	١	٦	٧	٨	٩
جيد	٣٧	٦	٩	٦	٧	٩	١٠
متوسط	٢٦	٢	٧	٤	٥	٨	١١
متوسط	٣١	٣	١٠	٥	٦	٧	١٢
جيد	٣٧	٧	١٠	٥	٦	٩	١٣
متوسط	٣١	٤	٩	٦	٣	٩	١٤
المستوى	المجموع	المجالات					أفراد العينة
		معرفة مبادئ الاتصال	فهم الآخرين	المرونة	استخدام السلطة	الموضوعية	
متوسط	٢٩	٥	٩	٢	٥	٨	١٥
جيد	٣٥	٨	١٠	٤	٧	٦	١٦
متوسط	٢٨	٤	٨	٦	٤	٦	١٧
متوسط	٢٩	٤	٦	٤	٧	٨	١٨
متوسط	٣٠	٥	٧	٦	٥	٧	١٩
متوسط	٢٦	٦	٦	٣	٣	٨	٢٠
متوسط	٣١	٦	٨	٣	٥	٩	٢١
متوسط	٢٧	٤	٨	٣	٥	٧	٢٢
جيد	٣٥	٦	١٠	٥	٥	٩	٢٣
جيد	٣٥	٩	٧	٧	٥	٧	٢٤
جيد	٣٧	٦	١٠	٧	٥	٩	٢٥
جيد	٣٥	٥	١٠	٦	٥	٩	٢٦
متوسط	٢٨	٤	٨	٤	٣	٩	٢٧
ضعيف	١٨	٣	٧	٥	١	٢	٢٨
جداً							
ضعيف	٢٤	٢	٧	٣	٣	٩	٢٩



تابع جدول رقم (٢) : يمثل الدرجات التي أحرزها رؤساء الأقسام على فقرات الاختبار

المستوى	المجموع	المجالات					أفراد العينة
		معرفة مبادئ الاتصال	فهم الآخرين	المرونة	استخدام السلطة	الموضوعية	
متوسط	٣١	٦	٨	٥	٦	٦	٣٠
متوسط	٢٧	٦	٣	٦	٤	٨	٣١
متوسط	٣٢	٦	٧	٣	٧	٩	٣٢
متوسط	٣٤	٣	١٠	٥	٦	١٠	٣٣
متوسط	٣٣	٦	٨	٢	٧	١٠	٣٤
متوسط	٢٦	٦	٧	٣	٣	٧	٣٥
متوسط	٢٦	٥	٧	٤	٥	٨	٣٦
ضعيف	٢٩	٤	٥	٤	٣	٤	٣٧
متوسط	٣٤	٥	٩	٤	٨	٨	٣٨
متوسط	٣١	٣	٧	٧	٦	٨	٣٩
ضعيف	٢٣	٤	٦	٣	٤	٦	٤٠
متوسط	٣٠	٥	٩	٣	٦	٧	٤١
متوسط	٢٦	٣	٨	٥	٣	٧	٤٢
جيد	٣٥	٤	٩	٧	٦	٩	٤٣
جيد	٣٥	٩	٨	٥	٦	٧	٤٤
متوسط	٢٣	٥	٧	٢	٣	٦	٤٥
المستوى	المجموع	المجالات					أفراد العينة
		معرفة مبادئ الاتصال	فهم الآخرين	المرونة	استخدام السلطة	الموضوعية	
متوسط	٣١	٧	٨	٥	٤	٧	٤٦
جيد	٣٦	٧	٩	٦	٤	١٠	٤٧
متوسط	٢٧	٤	٨	٥	٥	٥	٤٨
متوسط	٣١	٣	١٠	٥	٥	٨	٤٩
متوسط	٣١	٤	٨	٧	٧	٥	٥٠
متوسط	٢٨	٣	٧	٤	٥	٩	٥١
متوسط	٢٩	٧	٧	٢	٥	٨	٥٢
متوسط	٢٩	٥	٨	٤	٥	٧	٥٣
متوسط	٣٢	٥	٩	٥	٣	١٠	٥٤
ضعيف جداً	١٣	٢	٤	صفر	٤	٣	٥٥
ضعيف جداً	١٧	٥	٢	٤	٣	٣	٥٦
ضعيف جداً	١٨	٤	٤	٥	٣	٢	٥٧
ضعيف جداً	٨	٢	١	٢	٢	١	٥٨
ضعيف جداً	١٧	٥	٤	٥	١	٢	٥٩
ضعيف جداً	١٣	٢	٣	٢	٣	٣	٦٠
متوسط	١٧٢٥	٢٩٠	٤٤١	٢٧٦	٢٨٨	٤٣٠	

### (ب) القدرات القيادية في مجال الموضوعية:

والجدول (٣) يمثل مجموع ونسب الإجابات الصحيحة لرؤساء الأقسام في مجال الموضوعية وتشير النتائج إلى أن متوسط الإجابات على فقرات هذا المجال هي (٤٠,٢) درجة وأن نسبة رؤساء الأقسام الذين أجابوا إجابات صحيحة بلغت (٦٧%).

جدول (٣) : يمثل مجموع ونسب الإجابات الصحيحة لرؤساء الأقسام في مجال الموضوعية.  
ن = ٦٠

السؤال/ الفقرة	الإجابات الصحيحة	المجموع	النسبة إلى العينة %
١/ب	اهتم برأي المختصين وأخذه دائماً بالاعتبار	٤٧	٧٨,٣٣
٢/ج	تلجأ إلى وسيلة موضوعية للمفاضلة	٤٦	٧٦,٦٦
٣/أ	تكون معاملتك له عادلة وحازمة	٤١	٦٨,٣٣
٤/د	تجيبه لطلبه	١٥	٢٥
٥/ج	تحاول تشخيص الضعف ومعرفة أسبابه	٤٥	٧٥
٦/د	كل العبارات السابقة خطأ وغير صحيحة	٣٢	٥٣,٣٣
٧/د	كل العبارات السابقة خطأ وغير صحيحة	٣٩	٦٥
٨/ج	تطالب بترقيته وتعمل على تدريب من يحل محله	٤٩	٨١,٦٧
٩/ب	تحاول أن تستفيد من نقده	٥٢	٨٦,٦٧
١٠/د	تفهمه أن هذا الكلام لا يعينك	٣٦	٦٠
	المجموع العام للإجابات	٤٠٢	٦٧%

المتوسط الحسابي = ٤٠,٢

### (ج) المجال الثاني: استخدام السلطة:

يمثل الجدول رقم (٤) استجابات أفراد العينة على درجات الاختبار لمجال

استخدام السلطة حيث تشير النتائج إلى:

- أن متوسط الإجابات الصحيحة على أسئلة هذا المجال لرؤساء الأقسام (٢٨,٨) درجة.
- أن نسبة رؤساء الأقسام الذين أجابوا إجابات صحيحة على أسئلة هذا المجال كانت (٤٨%).

- يلاحظ أن بعض الأسئلة لم تحرز إلا عدداً قليلاً من الإجابات الصحيحة.

جدول (٤) : يمثل مجموع نسب الإجابات الصحيحة لرؤساء الأقسام في مجال استخدام السلطة

ن = ٦٠

السؤال / الفقرة	الإجابات الصحيحة	المجموع	النسبة إلى العينة %
١/د	تتبع أسلوباً آخر	١٣	٢١,٦٦
٢/ب	تتمشى مع الائتماس باعتباره يمثل رأي المجموعة.	١٢	٢٠,١٧
٣/ج	تعامله بطريقة يتضح منها عدم موافقتك على سلوكه	١٤	٤٦,٦٦
٤/د	أن تترك حرية الاختيار لهيئة تحرير المجلة	٢٦	٤٣,٣٣
٥/ب	يشترك الطلاب في اختيار مراقبهم	٣٠	٥٠
٦/ب	تحاول أن تتعرف على أسباب تأخرهم لمعالجتها	٤٥	٧٥
٧/د	مطلوب لتدريس القيادات	٣٨	٦٣,٣٣
٨/د	كل العبارات السابقة تمثل وجهات نظر صحيحة	٢٢	٣٦,٦٧
٩/ج	توقف النقاش وتعود إلى الموضوع الأصلي	٤٨	٨٠
١٠/ب	تطرح الرأيين للتصويت.	٤٠	٦٦,٦٧
	المجموع العام للإجابات	٢٨٨	%٤٨

المتوسط الحسابي: ٢٨,٨.

#### (د) المجال الثالث: المرونة:

تظهر مؤشرات هذا المجال من خلال الجدول (٥) وعلى النحو الآتي:

- بلغ متوسط الإجابات الصحيحة لرؤساء الأقسام (٢٧,٣) درجة.
- نسبة المجيبين على أسئلة الاختبار في هذا المجال إجابات صحيحة (٤٥,٥%).
- هناك بعض الأسئلة لم يتمكن إلا عدد قليل من رؤساء الأقسام من الإجابة عنها إجابات صحيحة.

جدول (٥) : يمثل مجموع نسب الإجابات الصحيحة لرؤساء الأقسام في مجال المرونة.

ن = ٦٠

النسبة إلى العينة %	المجموع	الإجابات الصحيحة	السؤال/ الفقرة
٦١,٦٧	٣٧	إن من الحكمة عدم تغيير القيادات في منتصف الطريق	أ/١
٤٠	٢٤	إدخال ظروف الموظف القديم في الاعتبار	ج/٢
٢٨,٣٣	١٧	تطلب من الجامعة التريث حتى ترتب الأمر	أ/٣
٦٦,٦٦	٤٠	كل العبارات السابقة غير صحيحة.	د/٤
١٣,٣٣	٨	ترجى الاجتماع وتبلغ أعضاء الهيئة التدريسية	أ/٥
٨١,٦٦	٥٢	التغيير مرغوب إذا كان في صالح العمل	ج/٦
٢٠	١٢	النقد غير مستحب لأنه جاء من سلطة عليا	ج/٧
٤٨,٣٣	٢٩	ترى أن كل مشكلة فريدة في ذاته	ب/٨
٦٠	٣٦	دراسة ظروف المخطئ قبل عقابه	ب/٩
٣٠	١٨	تفهمه أن هذا الكلام لا يعينك	د/١٠
٤٥,٥%	٢٧٣	المجموع العام للإجابات	

المتوسط الحسابي: ٢٧,٣

#### هـ. المجال الرابع: فهم الآخرين:

يتبين من الجدول (٦) الخاص باستجابات رؤساء الأقسام في الجامعات

الأردنية على مجال فهم الآخرين كالاتي:

- إن متوسط الإجابات الصحيحة لرؤساء الأقسام كان (٤٣,٩) درجة.
- نسبة الاستجابات الصحيحة إلى العينة هو بمستوى جيد (٧٣%) وهي أعلى نسبة استجابة صحيحة على كل من مجالات القدرات الإدارية لرؤساء الأقسام الخمسة.
- يظهر في هذا الجدول بأن القدرات القيادية بشكل عام على مجال فهم الآخرين أعلى منها على المجالات الثلاث السابقة (الموضوعية، المرونة، استخدام السلطة) وكذلك على المجال اللاحق مبادئ الاتصال و يظهر ذلك من خلال المتوسط الحسابي للاستجابات على كل من هذه المجالات.

جدول (٦) : يمثل مجموع ونسب الإجابات الصحيحة لرؤساء الأقسام في مجال فهم الآخرين.  
 ن = ٦٠

السؤال/ الفقرة	الإجابات الصحيحة	المجموع	النسبة إلى العينة %
أ/ب	الإمام بظروف الآخرين يساعد على التنبؤ بسلوكهم	٤٦	٧٦,٦٦
ب/٢	تساعد على كسب محبتهم ثانية	٤٧	٧٨,٣٣
ب/٣	تحاول أن تعرف أسباب الخلاف لعلاجها	٥٣	٨٨,٣٣
د/٤	توجهه إلى أعمال تظهر كفاءته في العمل	١٨	٣٠
ب/٥	تجعله يختار المادة التي تناسبه	٣٠	٥٠
ج/٦	تدرس معه أسباب طلبه للنقل	٥١	٨٥
ج/٧	تحاول أن تكسب وده ليتغلب على مشاعر السلبية	٤٧	٧٨,٣٣
ب/٨	تحدثه على انفراد ليقوم بالاعتذار لزميله	٤٨	٧٠
أ/٩	تشجعه وتدعوه للكلام في موضوعات يعرفها	٤٦	٧٦,٦٦
ب/١٠	تخلق جواً من التفاهم والتعاون بينهما.	٥٣	٨٨,٣٣
	المجموع العام للإجابات	٤٣٩	٧٣%

المتوسط الحسابي: ٤٣,٩

#### و. المجال الخامس: معرفة مبادئ الاتصال:

تظهر نتائج هذا المجال في الجدول (٧) وكما يأتي:

- يتبين أن متوسط الإجابات الصحيحة لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية (٢٨,٦) درجة.
- بلغت نسبة المجيبين إجابات صحيحة على أسئلة هذا المجال (٤٧,٧%).
- هناك عدد من الأسئلة لم تحصل إلا على عدد قليل من الإجابات الصحيحة.

جدول (٧) : يمثل مجموع نسب الإجابات الصحيحة لرؤساء الأقسام في مجال معرفة مبادئ الاتصال. ن = ٦٠

السؤال/ الفقرة	الإجابات الصحيحة	المجموع	النسبة إلى العينة %
أ/١	تثني على عمله في أحد الاجتماعات العامة	٣٩	٦٥
د/٢	لا أوافق على ما ذكر	١٧	٦٨,٣٣
ب/٣	يستدعي مدرس الطالب لدراسة تحصيله وسلوكه.	٣٨	٦٣,٣٣
ج/٤	تجمع أعضاء هيئة التدريس لدراسة الإجراءات التنفيذية	١١	١٨,٣٣
د/٥	أن تعقد اجتماع بين أعضاء هيئة التدريس والآباء في القسم لمناقشة النتائج.	١٩	٣١,٦٦
أ/٦	يعقد اجتماعاً معهم يضم عضو هيئة التدريس والمرشد الأكاديمي لدراسة الأمر.	٤١	٦٨,٣٣
ج/٧	يناقش رئيس القسم الطلاب بمعونة عضو هيئة التدريس لعلاج الموقف.	٩	١٥
د/٨	كل العبارات السابقة في نظري خطأ.	٤٥	٧٥
د/٩	كل العبارات السابقة غير صحيحة.	٣٢	٥٣,٣٣
د/١٠	كل العبارات السابقة غير صحيحة ولا أوافق عليها	٣٥	٥٨,٣٣
المجموع العام للإجابات		٢٨٦	٤٧,٧

المتوسط الحسابي: ٢٨,٦

وبعد الانتهاء من مناقشة القدرات الإدارية لأفراد العينة في كل مجال وعلى المجالات ككل بشكل عام كان من الأفضل توضيح بيانات الجداول السابقة في الجدول (٨) التالي وذلك تسهيلاً لعرض النتائج والإطلاع عليها لاعطاء الصورة الحقيقية للقدرات الإدارية التربوية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية.

جدول (٨): يمثل عدد الإجابات الصحيحة لكل فقرة من فقرات الاختبار لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية ن = ٦٠

رقم السؤال	الموضوعية		استخدام السلطة		المرونة		فهم الآخرين		معرفة مبادئ الاتصال	
	التكرار	الإيجابية الصحيحة	التكرار	الإيجابية الصحيحة	التكرار	الإيجابية الصحيحة	التكرار	الإيجابية الصحيحة	التكرار	الإيجابية الصحيحة
١	ب	٤٧	د	١٣	ا	٣٧	ا	٤٦	ا	٣٩
٢	ج	٤١	ب	١٢	ج	٢٤	ب	٤٧	د	١٧
٣	ا	٤١	ج	١٤	ا	١٧	ب	٥٣	ب	٣٨
٤	د	١٥	د	٢٦	د	٤٠	د	١٨	ج	١١
٥	ج	٤٥	ب	٣٠	ا	٨	ب	٣٠	د	١٩
٦	د	٣٢	ب	٤٥	ج	٥٢	ج	٥١	ا	٤١
٧	د	٣١	د	٣٨	ج	١٢	ج	٤٧	ج	٩
٨	ج	٤٩	د	٢٢	ب	٢٩	ب	٤٨	د	٤٥
٩	ب	٥٢	ج	٤٨	ب	٣٦	ا	٤٦	د	٣٢
١٠	د	٣٦	ب	٤٠	د	١٨	ب	٥٣	د	٣٥
متوسط الإجابات النسبية %		٤٠/٢		٣٢/٦		٢٧,٣		٤٣/٩		٢٨/٦
		٦٧		٤٨		٤٥/٥		٧٣		٤٧/٧

تفيد البيانات الواردة في الجدول (٩) في معرفة عدد رؤساء الأقسام في كل مستوى من مستويات هذا المقياس حسب مقدار إجاباتهم الصحيحة ومن خلال ذلك يتضح المؤشرات الآتية:

أ. المستوى الممتاز: لا يوجد إطلاقاً أي فرد من أفراد العينة يقع ضمن المستوى الممتاز.

ب. المستوى الجيد جداً: لا يوجد من يقع ضمن هذا المستوى أيضاً.

ج. المستوى الجيد: وجد أن هناك (١٢) رئيس قسم من مجموع أفراد العينة البالغة (٦٠) رئيس قسم يقعون ضمن المستوى الجيد وهؤلاء يشكلون ما نسبته (٢٠%) من المجموع.

د. المستوى المتوسط: يبدو أن غالبية أفراد العينة تقريباً تقع ضمن هذا المستوى حيث نجد أن هناك (٣٨) رئيس قسم بنسبة (٦٣%) من مجموع العينة.

هـ. المستوى الضعيف: نقل الأعداد كثيراً في هذا المستوى حيث لا يوجد سوى (٣) رؤساء أقسام بنسبة ٥% من مجموع العينة.

و. المستوى الضعيف جداً: يرتفع عدد رؤساء الأقسام في هذا المستوى حيث نجد أن هناك (٧) رؤساء أقسام بنسبة (١١,٧%) من مجموع العينة.

جدول (٩): يمثل توزيع أفراد العينة على مستويات المقياس حسب اجاباتهم

جيد		جيد جداً		ممتاز		المستوى	
النسبة %	٣٩-٣٥	النسبة %	٤٤-٤٠	النسبة %	٥٠-٤٥	العينة	
النسبة %	١٢	-	-	-	-	جميع العينة ٦٠	
ضعيف جداً		ضعيف		متوسط		المستوى	
النسبة %	أقل من ٢٠	النسبة %	٢٤-٣٠	النسبة %	٣٤-٢٥	العينة	
النسبة %	١١,٧	٥%	٣	٦٣,٣%	٣٨	جميع العينة ٦٠	

### الاستنتاجات:

بعد الانتهاء من تحليل النتائج ومناقشتها، فإنه بالإمكان الخروج بعدد من

الاستجابات ومن أهمها:

- لا يدلل مستوى القدرات القيادية التي أحرزها رؤساء الأقسام على فقرات هذا الاختبار على وجود كفاءة عالية تمكن الاطمئنان إليها.
- ليس هناك رئيس قسم نال درجات تتيح له حق الدخول إلى المستوى الجيد جداً أو المستوى الممتاز وفق معايير هذا الاختبار.
- لم يصل المستوى الجيد سوى (١٢) رئيس قسم ونسبتهم لم تتجاوز (٢٠%) من مجموع أفراد العينة.
- تقع غالبية رؤساء الأقسام في المستوى المتوسط في القدرات القيادية التربوية وبهذا يمكن القول بأن القدرات القيادية التربوية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية متوسطة وليست على ما يرام أو كما ينبغي أن تكون عليه.



## التوصيات والمقترحات:

في ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث فقد قدم الباحث بعض التوصيات والمقترحات التي يرى بأنها ضرورية لاستكمال هذا العمل وهي:

التوصيات:

١. انتقاء العناصر الكفؤة للعمل الإداري التربوي.
٢. ان يمارس المرشح لرئاسة القسم العمل الإداري كمساعد لرئيس القسم، ويمضي فترة مناسبة في هذا العمل، وعندما تثبت جدارته تسند إليه مهمة رئاسة القسم.
٣. عقد الدورات التدريبية والتهيئة المناسبة لرؤساء الأقسام لمختلف الأعمال الإدارية لتحسين كفاءتهم الإدارية.
٤. تعقد حلقات دراسية لرؤساء الأقسام لمناقشة بعض الصعوبات التي تجابههم في ميدان العمل والتوصل إلى طرق لمعالجتها وخاصة فيما يتعلق بالقبول والتسجيل والإرشاد التربوي.
٥. توفير الإمكانيات والتقنيات الحديثة التي تسهل الأعمال الإدارية، وتخليص رؤساء الأقسام من قضاء أوقات طويلة في الأعمال الروتينية والورقية والتوثيقية.
٦. وضع نظام حوافز مجز لرؤساء الأقسام، مستنداً على التقديرات الموضوعية التي ينالها رئيس القسم من خلال عمليات التقويم الشاملة من العمادة ورئاسة الجامعة والتقويم من قبل أعضاء هيئة التدريس أيضاً (التقويم المرحلي والتقويم النهائي).

## المقترحات:

١. ضرورة وضع اختبارات مقننة لقياس القدرات القيادية التربوية مبينة وفق الظروف المحلية وملائمة للبيئة الأردنية لتكون أكثر مصداقية وملاءمة لقياس الجوانب التي وضعت من أجلها.
٢. بناء العديد من الاختبارات الموضوعية التي تتناول ميادين العمل الإداري في جميع جوانبه.
٣. إجراء دراسات على نطاق واسع لمختلف الإداريين في المؤسسات التربوية والتعليمية (الجامعات، الكليات، المدارس).
٤. ينبغي إجراء عمليات تقويم مستمرة للإداريين ولرؤساء الأقسام والعمداء في كل مؤسسة تربوية (جامعة، كلية مجتمع، مدرسة) وفي مختلف المجالات ذات العلاقة بوظائف الإدارة وأن يتم التقويم من وجهات نظر متعددة (أعضاء الهيئة التدريسية، الطلاب، الإدارة، العمادة ورئاسة الجامعة) وتعريفهم بنقاط القوة ونقاط الضعف لتطوير ما هو إيجابي منها ومعالجة وتغيير ما هو سلبي وذلك للوصول إلى ما ينبغي أن تكون عليه القدرات الإدارية التربوية وتسير على ما يرام.

## المراجع:

١. إبراهيم بدر شهاب (١٩٩٨). معجم مصطلحات الإدارة العامة، ط١، البشير، عمان.
٢. السيد ناجي (١٩٩٩). الإدارة العامة مدخل إداري، ط١، القاهرة.
٣. جورج هالسي (١٩٦٨). إدارة الناس فن، ترجمة أحمد زكي، ط٣، دار المعارف، مصر.
٤. حسن الطعاني (١٩٩١). الكفاءة الداخلية للتعليم في المرحلة الأساسية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
٥. ربيعة الحمدان (١٩٩٣). نظام الاعتماد العام وعلاقته بالكفاءة الإدارية في كليات المجتمع الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
٦. رداح الخطيب وأحمد الخطيب (١٩٩٤). تطوير معايير الكفايات القائد الإداري، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد الأول، مركز البحوث التربوي، بغداد.
٧. سامي خصاونة (١٩٨٦). أساسيات في الإدارة المدرسية، ط١، مطبعة كتابكم، عمان.
٨. صالح عليمات (١٩٩٧). الملامح المستقبلية لإدارة التعليم الأساسي في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة بغداد.
٩. عباس مهدي وآخرون (١٩٨٨). قياس القدرة على القيادة التربوية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد ١٠، بغداد.
١٠. ماجد بدر (١٩٩٤). التعليم العالي في الأردن بين المسؤولية الحكومية والقطاع الخاص، مركز الدراسات والأبحاث عن الشرق الأوسط، عمان.

١١. محمد الغنام (١٩٧٥). تجديد الإدارة: ضرورة إستراتيجية لتطوير النظم التربوية في البلدان العربية، مجلة التربية الجديدة، السنة الثالثة، العدد (٧)، عمان.
١٢. محمد علي عباس (١٩٩٤). القيادة التربوية الجامعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية كما يراها تدريسيو جامعة بغداد وعلاقتها بمعنوياتهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد.
١٣. محمد منير مرسي (١٩٨٤). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، ط٢، عالم الكتب، القاهرة.
١٤. نبيه يس (١٩٨٥). الإدارة التربوية بين تحديات الحاضر وتطلعات المستقبل، مجلة كلية التربية العدد (٣)، مركز البحوث التربوية والنفسية جامعة الملك عبد العزيز، الرياض.
١٥. نضال سعيد (١٩٨٤). القيادة الإدارية (بعض المفاهيم والأساليب في الرزمة التدريسية لبرامج الإدارية العليا)، المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري، بغداد.
١٦. يوسف حمامي وأحمد عبد الحليم (١٩٩٦). خصائص ومهارات رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات الأردنية، مجلة مؤته للبحوث والدراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (١١)، العدد (٤) الأردن.

**The Efficiency of Educational Administration  
for Academic Department Heads at Jordanian University**

**Dr. Saleh Naser Olimat<sup>1</sup>**

---

**ABSTRACT :** The focus of this study was to identify the factors of efficiency of the Academic department chairmen in Jordanian Universities. The administration process is considered to be complicated, diversified and important.

The functions and duties of an administrator grow and increase according to the position occupied in the organization. In order for the academic department chairman to do his/ her job, decisions need to be made individually or collectively.

These decisions need to be made based on experience. Skills and resources to better serve the education organization.

To identify the administration efficiency, questionnaire was designed composed of 50 questions on five domains.

The study covers a sample of 60 academic department chairmen, at Yarmouk University, The University of Jordan, and the Hashemite University.

The results of the study were, the efficiency level of the sample was at an average; around (25.75). No single department chairman was at the excellent or a very good level.

Some were at the level of good. The result shows that the administration experience was not sufficient. We can conclude that the academic department chairman need more training to increase their administration efficiency. Selection process for academic departments chairman need to be given more attention and should not be overlooked. This study recommends more studies related to the administration process need to be concluded and good selective and evaluation process need to be taken into consideration.

---

<sup>1</sup>\* Assistant professor, Faculty of Education – Al-Yarmok University .