

تشخيص وتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في كلية ردفان الجامعية: دراسة وصفية تحليلية

أنيس حسين هيثم صالح البكري¹

قسم الأصول والإدارة التربوية
كلية ردفان الجامعية - جامعة لحج

عبد القوي ثابت شغفل أحمد²

قسم الإدارة التربوية
كلية صبر للعلوم والتربية - جامعة لحج

DOI: [https://doi.org/10.47372/jef.\(2026\)20.1.212](https://doi.org/10.47372/jef.(2026)20.1.212)

الملخص: هدفت الدراسة إلى تشخيص مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في كلية ردفان الجامعية، وتحديد جوانب القوة والضعف والمعوقات التي تحد من ممارساتهم الإدارية، واقتراح تصور تطوري يساهم في تحسين أدائهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة مكونة من خمسة محاور على عينة بلغت (111) عضواً من الهيئة التعليمية والمساعدة، جرى تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي. أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام جاء بدرجة مرتفعة في غالبية المحاور، بينما كان متوسطاً في محور "التوجيه والإشراف" و"اتخاذ القرارات وحل المشكلات". كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة. وحددت الدراسة عدداً من المعوقات أبرزها: قلة الصلاحيات، وضعف الحوافز، ومركزية اتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بتفعيل الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام، وتوفير برامج تدريبية مستمرة لهم، وتحسين بيئة العمل، ووضع معايير واضحة لاختيار القيادات الأكاديمية.

الكلمات المفتاحية: الأداء الإداري، رؤساء الأقسام، التطوير الإداري، الإدارة الجامعية، كلية ردفان الجامعية.

المقدمة: يعدّ الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية ركيزة أساسية في نجاح الكليات والجامعات، لما يضطلع به هؤلاء من مهام تخطيطية وتنظيمية وإشرافية تُسهم في رفع كفاءة العملية التعليمية وتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية. ومع التطورات المتسارعة في التعليم العالي، أصبحت الحاجة ملحة إلى تطوير قدرات القيادات الأكاديمية، وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية. ورغم الجهود التي تبذلها الجامعات اليمنية للارتقاء بالأداء الإداري، إلا أن الممارسات الفعلية لرؤساء الأقسام تظهر تفاوتاً في مستويات الأداء، ووجود معوقات تحد من قيامهم بأدوارهم بالشكل المطلوب، مما يبرز الحاجة إلى تشخيص واقع الأداء وتحديد جوانب القوة والقصور، واقتراح آليات تطويرية ملائمة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتقديم تحليل علمي لواقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كلية ردفان الجامعية، باعتبارهم حلقة محورية في إدارة العملية التعليمية، وللمساهمة في تحسين جودة الأداء المؤسسي.

مشكلة الدراسة: تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تشخيص واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في كلية ردفان الجامعية، وتحديد مستوى ممارستهم لمهامهم الإدارية، والكشف عن المعوقات التي تحد من فاعلية أدائهم، وذلك بهدف تطوير هذا الأداء بما يتناسب مع متطلبات الجودة في التعليم الجامعي، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في كلية ردفان الجامعية، وما أبرز معوقاته، وكيف يمكن تطويره؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في كلية ردفان الجامعية لمهامهم الإدارية في مجال التخطيط؟
 2. ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهامهم الإدارية في مجال التنظيم؟
 3. ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهامهم الإدارية في مجال التوجيه والإشراف؟
 4. ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهامهم الإدارية في مجال العلاقات الإنسانية والتواصل؟
 5. ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهامهم الإدارية في مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات؟
 6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع الأداء الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المرتبة العلمية، سنوات الخبرة)؟
 7. ما أبرز المعوقات التي تحد من فعالية الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية؟
 8. ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في ضوء نتائج الدراسة؟
- أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:
1. تشخيص واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في كلية ردفان الجامعية.
 2. الكشف عن أبرز المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام وتؤثر على أدائهم.
 3. تقديم تصور مقترح يتضمن آليات عملية لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام.
 4. تحديد أولويات التطوير المستندة إلى نتائج التحليل الإحصائي.

أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة في كونها:

- 1- تقدم تشخيصاً علمياً لواقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام.
- 2- توفر بيانات يمكن الاعتماد عليها في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.
- 3- تقدم رؤية تطويرية قابلة للتطبيق من قبل إدارة الكلية.
- 4- تفيد رؤساء الأقسام في تطوير مهاراتهم القيادية والإدارية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقييم الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية وسبل تطويره.

الحدود المكانية: كلية ردفان الجامعية.

الحدود البشرية: أعضاء الهيئة التعليمية والهيئة المساعدة في الكلية.

الحدود الزمانية: العام الدراسي 2025-2026م.

الحدود المنهجية: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج خارج نطاق كلية ردفان الجامعية.

مصطلحات الدراسة: تم تعريف المصطلحات الرئيسية للدراسة إجرائياً على النحو التالي:

1. الأداء الإداري: (Administrative Performance) هو مجموعة المهام التنظيمية والإشرافية والتنفيذية التي يقوم بها رئيس القسم، ويقصد به إجرائياً درجة ممارسة رؤساء الأقسام لمهامهم كما تقيسها استبانة الدراسة.
2. رؤساء الأقسام (Department Heads): هم الأكاديميون المكلفون بإدارة الأقسام العلمية، ويقصد بهم إجرائياً الأفراد الذين تتناول استبانة الدراسة أداءهم الإداري.
3. التطوير الإداري (Administrative Development): هو تحسين مستمر للأداء من خلال التدريب وتمكين القيادات وتحسين الإجراءات، ويقصد به إجرائياً التصور الذي تقترحه الدراسة لتطوير الأداء الإداري.
4. الإدارة الجامعية (University Management): هي السياق التنظيمي الذي تتم فيه هذه الدراسة، ويقصد بها مجموعة العمليات والممارسات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، العلاقات الإنسانية والتواصل، اتخاذ القرارات وحل المشكلات) التي يمارسها رؤساء الأقسام باعتبارهم المستوى الإداري الأول المسؤول عن تحقيق أهداف الجامعة (التعليم، البحث العلمي) داخل أقسامهم العلمية بكلية ردفان الجامعية.

5. كلية ردفان الجامعية (College University Radfan): هي المجتمع المكاني والمؤسسي الذي يمثل حدود هذه الدراسة، وتشمل جميع الأقسام العلمية وأعضاء الهيئة التعليمية والهيئة المساعدة فيها، والتي سيتم جمع البيانات منها وتطبيق نتائج الدراسة وتوصياتها عليها.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتناول هذا الفصل الخلفية النظرية لموضوع الدراسة، حيث يستعرض الأدبيات المتعلقة بمفهوم الأداء الإداري في المؤسسات الجامعية، ويسلط الضوء على الدور المحوري الذي يلعبه رئيس القسم العلمي ومسؤولياته المتعددة. كما يتطرق إلى الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء القيادي، وفي الجزء الثاني من الفصل، سيتم عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بموضوع البحث، مع التركيز على الدراسات المحلية الحديثة، بهدف تحديد الفجوة البحثية وبيان موقع الدراسة الحالية منها.

المبحث الأول: الأداء الإداري في المؤسسات الجامعية

1. مفهوم الإدارة الجامعية وخصائصها: الإدارة الجامعية: هي "عملية اجتماعية تتضافر فيها الجهود الإنسانية لتحقيق الأهداف الرئيسية للجامعة المتمثلة في التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وذلك باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية" (الحربي، 2021، ص. 45). وتتميز الإدارة في السياق الجامعي بخصائص فريدة؛ فهي تتعامل مع "عمال معرفة" (Knowledge Workers) من أعضاء هيئة التدريس الذين يتمتعون بدرجة عالية من الاستقلالية، كما أن أهدافها متعددة وغير ملموسة في كثير من الأحيان، مما يجعل قياس الأداء أكثر تعقيداً مقارنة بالمنظمات الصناعية (Gmelch & Miskin, 2020).

2. وظائف الإدارة في السياق الأكاديمي: تتمثل وظائف الإدارة الرئيسية في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. وفي سياق القسم العلمي، يمارس رئيس القسم هذه الوظائف كالتالي:

التخطيط: يشمل وضع أهداف القسم، وتطوير الخطط الدراسية، وتحديد احتياجات القسم من الموارد البشرية والمادية.

التنظيم: يتضمن توزيع المهام والمسؤوليات على أعضاء هيئة التدريس، وتشكيل اللجان، وتنظيم الجداول الدراسية.

التوجيه: يتعلق بتحفيز أعضاء هيئة التدريس، وتوجيههم، وحل النزاعات، وتوفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

الرقابة والتقييم: تشمل متابعة سير العملية التعليمية، وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، وتقويم مخرجات القسم.

المبحث الثاني: دور ومسؤوليات رئيس القسم العلمي: يعد منصب رئيس القسم من أكثر الأدوار الإدارية تعقيداً في الجامعة. فهو قائد أكاديمي، ومدير إداري، وموجه لأعضاء هيئة التدريس، وممثل للقسم، وقد تطورت مسؤولياته بشكل كبير لتشمل ما يلي:

المسؤوليات الأكاديمية: الإشراف على جودة البرامج التعليمية، تشجيع البحث العلمي، تطوير المناهج، ضمان تحقيق مخرجات التعلم.

المسؤوليات الإدارية: إدارة ميزانية القسم، توزيع العبء التدريسي، تقييم أداء الموظفين، كتابة التقارير لعمادة الكلية.

المسؤوليات المتعلقة بالعلاقات: بناء علاقات عمل إيجابية داخل القسم، التواصل الفعال مع الإدارة العليا والطلاب، تمثيل القسم في اللجان والمجالس المختلفة.

وقد أكدت دراسة حديثة أجريت في كينيا (Ngare, 2024) أن على رؤساء الأقسام الناجحين الموازنة بين المسؤوليات الإدارية والأكاديمية، وتعزيز مناخ يدعم الأداء المتميز من خلال أساليب القيادة التحويلية والتعاونية. كما وجدت دراسات أخرى أن جودة العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس تؤثر بشكل مباشر على استعداد الأعضاء لبذل جهود إضافية (Hanley et al., 2024).

المبحث الثالث: الدراسات السابقة: يستعرض هذا الجزء عدداً من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بهدف الاستفادة منها في بناء الإطار النظري وتحديد موقع الدراسة الحالية، تم تنظيم العرض في جدول يلخص أبرز عناصر كل دراسة، يليه تعقيب يوضح الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لمعالجتها، وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات محلية (يمنية)، ودراسات عربية، ودراسات أجنبية على النحو التالي:

أولاً: دراسات محلية (يمنية)

1- دراسة باغريب والنخعي (2021): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات (بما فيها التفكير الإبداعي، التخطيط، الاتصال، وحل المشكلات) كان متوسطاً، وأوصت الدراسة بضرورة تنفيذ برامج تدريبية للقيادات الإدارية. وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تركيزها على تقييم مهارات إدارية في جامعة عدن، بينما تختلف في كونها ركزت على إدارة الأزمات بشكل عام لكل القيادات، في حين تركز دراستنا على الأداء الإداري الشامل لرؤساء الأقسام تحديداً.

2- دراسة العوش (2024): تناولت هذه الدراسة درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة المستدامة. وجدت الدراسة أن هناك حاجة ماسة لتطبيق مفاهيم القيادة الحديثة لتحسين الأداء الإداري ومواجهة التحديات، وهذا يدعم أهمية دراستنا الحالية في السعي لتقديم تصور لتطوير الأداء.

3- دراسة السعدي (2010) و الصرابي (2012): ركزت هاتان الدراستان على معوقات وفاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء. وأشارت إلى وجود تحديات في التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، وهو ما يمثل أحد الأبعاد الهامة في دراستنا الحالية (محور العلاقات الإنسانية والتواصل).

ثانياً: دراسات عربية (حديثة)

1. دراسة العتيبي (2023): هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق الحوكمة لتعزيز فاعلية أداء رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الحوكمة كان "مرتفعاً" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأوصت الدراسة بنشر ثقافة الحوكمة، وتشكيل مجالسها بطريقة تشاركية.

2. دراسة الشمري (2020): سعت هذه الدراسة إلى تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل في ضوء مدخل القيادة التحويلية. وجدت الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية كانت متوسطة، وقدمت تصوراً مقترحاً لتطوير الأداء بناءً على هذا المدخل، وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في هدفها التطويري ولكنها تركز على مدخل واحد (القيادة التحويلية).

3. دراسة العنزي (2018): تعرفت هذه الدراسة على معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية (بمن فيهم رؤساء الأقسام) في جامعة الحدود الشمالية بالسعودية، وجدت الدراسة أن أبرز المعوقات كانت "التمسك بالأنماط المألوفة" و"زيادة الأعباء الكمية للدور"، هذه النتيجة مهمة جداً لدراستنا في محور المعوقات.

ثالثاً: دراسات أجنبية

1. دراسة (Ngare, 2024): فحصت هذه الدراسة المنشورة في أكتوبر 2024 دور رؤساء الأقسام في الإدارة الجامعية مع التركيز على القيادة والمساءلة. أكدت الدراسة أن دور رئيس القسم تطور من مجرد دور إداري إلى دور استراتيجي يحدد نتائج القسم، وأن القيادة التحويلية والتعاونية ضرورية للنجاح.

2. دراسة (Hanley et al., 2024) و (Horne et al., 2016): هذه الدراسات، التي استعرضت في سياق نظرية التبادل بين القائد والعضو (LMX)، وجدت أن جودة العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس تؤثر بشكل مباشر على استعداد الأعضاء لبذل جهود تتجاوز المتوقع، وعلى تصورهم للدعم الذي تقدمه المؤسسة. وهذا يؤكد أهمية محور "العلاقات الإنسانية" في دراستنا.

جدول (1): ملخص الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة

الدراسة (المؤلف والسنة)	الهدف الرئيسي	المنهج	العينة	أبرز النتائج	ما يميز الدراسة الحالية (الفجوة)
دراسات محلية (يمنية)					
باغريب والنخعي (2021)	التعرف على مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات.	وصفي تحليلي	قيادات إدارية في جامعة عدن.	مستوى الممارسة كان متوسطاً مع توصية بالتدريب.	تركز على إدارة الأزمات للقيادات بشكل عام، بينما تركز دراستنا على الأداء الإداري الشامل لرؤساء الأقسام تحديداً.
العوش (2024)	قياس درجة ممارسة القيادة المستدامة.	وصفي	قيادات إدارية في الجامعات اليمنية الأهلية.	وجود حاجة ماسة لتطبيق مفاهيم القيادة الحديثة.	تدعم أهمية الدراسة الحالية، لكنها لا تقدم تشخيصاً تفصيلياً للأداء الإداري في جامعة حكومية.
دراسات عربية					
العتيبي (2023)	وضع تصور لتطبيق الحوكمة لتعزيز أداء رؤساء الأقسام.	وصفي	أعضاء هيئة تدريس في جامعات سعودية.	مستوى تطبيق الحوكمة كان "مرتفعاً".	تركز على مدخل "الحوكمة" في سياق سعودي مختلف، بينما تتبنى دراستنا إطاراً خماسياً شاملاً للأداء.

الشجري (2020)	تطوير أداء رؤساء الأقسام في ضوء مدخل القيادة التحويلية.	وصفي	رؤساء أقسام وأعضاء هيئة تدريس بجامعة الملك فيصل.	درجة ممارسة القيادة التحويلية كانت متوسطة.	تشابه في الهدف التطويري، لكنها تقتصر على مدخل واحد (القيادة التحويلية)، بينما تقيم دراستنا الأداء من جوانب متعددة.
العنزي (2018)	التعرف على معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية.	وصفي	أعضاء هيئة تدريس بجامعة الحدود الشمالية.	أبرز المعوقات: التمسك بالأنماط المألوفة وزيادة الأعباء.	تركز على "معوقات الإبداع" فقط، بينما تشخص دراستنا واقع الأداء الإداري ككل وتقدم تصوراً لتطويره.
دراسات أجنبية					
Ngare (2024)	فحص دور رؤساء الأقسام في الإدارة الجامعية (القيادة والمساءلة).	نوعي (تحليل أدبيات)	N/A	تطور دور رئيس القسم من إداري إلى استراتيجي، وأهمية القيادة التحويلية.	دراسة نظرية تؤكد أهمية موضوعنا، لكنها لا تقدم بيانات ميدانية من سياق محدد.
Hanley et al. (2024)	بحث أثر جودة العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس.	كمي	أعضاء هيئة تدريس في جامعات أمريكية.	العلاقة الجيدة تؤثر إيجاباً على أداء أعضاء هيئة التدريس.	تركز على محور "العلاقات" فقط، وتؤكد أهمية هذا المحور الذي يعد واحداً من خمسة محاور في دراستنا.

مستخلص الفجوة البحثية وموقع الدراسة الحالية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن هناك اهتماماً متزايداً بدور رئيس القسم، لكن مع وجود فجوات بحثية واضحة تسعى الدراسة الحالية لمعالجتها، وتتمثل في الآتي:

1- ندرة الدراسات المحلية الشاملة: الدراسات اليمنية التي تم الاطلاع عليها قليلة نسبياً وركزت على جوانب محددة (كإدارة الأزمات أو القيادة المستدامة) دون تقديم تشخيص شامل ومتكامل لواقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية، وتحديدًا في كلية ردفان الجامعية التي لم تحظ بدراسة سابقة (حسب علم الباحث).

2- التركيز على مداخل محددة: معظم الدراسات العربية الحديثة ركزت على تقييم الأداء من خلال مدخل واحد فقط (مثل القيادة التحويلية أو الحوكمة)، بينما تتبنى الدراسة الحالية إطاراً خماسياً متكاملًا (التخطيط، التنظيم، التوجيه، العلاقات، اتخاذ القرار)، مما يوفر رؤية أكثر شمولية وعمقاً.

3- الجمع بين التشخيص والتطوير: العديد من الدراسات اقتصر على تشخيص الواقع أو اقتراح تصور نظري، في حين تتميز الدراسة الحالية بأنها تربط مباشرة بين نتائج التشخيص الميداني الدقيق والتصور المقترح للتطوير، مما يجعل توصياتها أكثر واقعية وقابلية للتطبيق. لذلك، تنطلق هذه الدراسة لملء هذه الفجوات من خلال تقديم بحث شامل يشخص واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كلية ردفان، ويحلل نتائجه إحصائياً، ويقدم تصوراً تطويرياً عملياً مبنياً على بيانات حقيقية من سياق الدراسة نفسه.

مستخلص الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات العربية والأجنبية تبيناً في مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام، مع اتفاق عام على وجود معوقات تنظيمية وبشرية تحد من فاعلية الأداء، مثل محدودية الصلاحيات وضعف التدريب. وتبرز gap البحث الحالية بوضوح في ندرة الدراسات الميدانية التي تناولت أداء رؤساء الأقسام في كليات حديثة ككلية ردفان الجامعية، مما أكد الحاجة إلى هذه الدراسة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1 منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الأهداف التي تسعى إلى وصف الظاهرة وتشخيصها وتحليل جوانبها المختلفة.

2- مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع البحث: يعرف مجتمع البحث بأنه كل الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث؛ إذ يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التعليمية والهيئة المساعدة في كلية ردفان الجامعية للعام الدراسي 2025-2026 م.

عينة البحث: نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة وإمكانية الوصول إلى جميع أفرادها، تم استخدام أسلوب المسح الشامل (الحصر الشامل)، حيث تم تطبيق الدراسة على كافة أفراد المجتمع الأصلي للدراسة، وبذلك كانت عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد الاستبانات المستعادة والصالحة للتحليل (111) استبانة، وفيما يلي توصيف لخصائص أفراد العينة حيث تم أخذ آرائهم التي جمعت بواسطة الاستبيان، والمتمثلة بالبيانات العامة في الجزء الأول من الاستبيان، وهي على النحو الآتي:

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتهم الديموغرافية (ن=111).

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	89	80.2 %
	إناث	22	19.8 %
المؤهل العلمي	دكتوراه	58	52.3 %

33.3 %	37	ماجستير	
14.4 %	16	بكالوريوس	
1.8 %	2	أستاذ	المرتبة العلمية
9.0 %	10	أستاذ مشارك	
41.4 %	46	أستاذ مساعد	
33.3 %	37	مدرس (محاضر)	
14.4 %	16	معيد	
58.6 %	65	أكثر من 10 سنوات	سنوات الخبرة
30.6 %	34	من 5 إلى 10 سنوات	
10.8 %	12	أقل من 5 سنوات	

3. أداة الدراسة: تم استخدام استبانة مطورة تتكون من خمسة محاور، وتم إعدادها بالرجوع إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وتتضمن الأداة (25) فقرة موزعة على المحاور الخمسة. وتم عرضها على مجموعة من المحكمين لضمان الصدق الظاهري والمحتوى. وقد تم بناء الاستبانة لتشمل الأجزاء التالية:

الجزء الأول: بيانات أولية (ديموغرافية) عن أفراد العينة (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، اسم القسم).
الجزء الثاني: فقرات الاستبانة الرئيسية، وتتكون من (25) فقرة موزعة على خمسة محاور رئيسية لقياس درجة ممارسة رؤساء الأقسام لمهامهم الإدارية.

الجزء الثالث: سؤال مفتوح حول أبرز المعوقات التي تحد من فعالية الأداء الإداري لرؤساء الأقسام، وسؤال آخر حول المقترحات التطويرية من وجهة نظر المستجيب.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتحديد درجة موافقة المستجيب على كل فقرة، وفقاً للتدرج التالي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتعطى الأوزان (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي.

4. صدق وثبات الأداة: للتأكد من أن أداة الدراسة (الاستبانة) قادرة على جمع البيانات المطلوبة بدقة وموثوقية، تم إجراء سلسلة من الاختبارات الإحصائية للتحقق من صدقها وثباتها، وذلك على عينة استطلاعية مكونة من (30) عضواً من خارج عينة الدراسة الأساسية، أظهرت نتائج الصدق والثبات أن معامل كرونباخ ألفا لجميع المحاور تراوح بين (0.87 – 0.91)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الموثوقية، ويؤهلها للاستخدام الميداني بثقة.

أولاً: إجراءات التحقق من صدق الأداة (Validity) الصدق يعني التأكد من أن الاستبانة تقيس بالفعل ما صُممت لقياسه. تم التحقق من نوعين من الصدق:

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على لجنة مكونة من (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية والقياس والتقويم، طُلب منهم فحص كل فقرة والحكم على مدى وضوحها، سلامتها اللغوية، وملاءمتها للمحور الذي تنتمي إليه، وقد تم الحصول على نسبة اتفاق بين المحكمين تجاوزت (85%) على معظم الفقرات، تم تعديل صياغة بعض الفقرات التي أشار المحكمون إلى حاجتها للتوضيح، وحُذفت فقرة واحدة لضعف ارتباطها بالمحور، وبذلك استقرت الأداة على (25) فقرة في صورتها النهائية.

2. صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity): هذا النوع من الصدق يقيس مدى ارتباط وتجانس كل فقرة مع بقية فقرات محورها، ومدى ارتباط كل محور بالأداة ككل.

(أ) ارتباط الفقرة بالمحور: تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، الهدف هو التأكد من أن كل فقرة تساهم بشكل إيجابي في قياس السمة العامة للمحور.

جدول (3): معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحاورها.

المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط r
التخطيط	1	0.78	العلاقات الإنسانية	1	0.85
	2	0.81		2	0.88
	3	0.84		3	0.79
	4	0.75		4	0.72
	5	0.71		5	0.77
التنظيم	1	0.82	اتخاذ القرارات	1	0.80
	2	0.69		2	0.74
	3	0.79		3	0.79

0.83	4		0.76	4	
0.76	5		0.80	5	
			0.86	1	التوجيه والإشراف
			0.83	2	
			0.78	3	
			0.81	4	
			0.73	5	

جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

تفسير النتائج: يُظهر الجدول (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط إيجابية ومرتفعة، حيث تراوحت بين (0.69) و (0.88). وبما أن جميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، فهذا يعني وجود علاقة قوية وموجبة بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه، هذا يؤكد أن جميع الفقرات متسقة داخلياً وتعمل معاً لقياس نفس البعد (المحور)، مما يدل على صدق بناء الأداة.

(ب) ارتباط المحور بالأداة ككل: تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة، الهدف هو التأكد من أن كل محور يمثل جزءاً متكاملًا من الأداة.

جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة.

معامل الارتباط (r)	المحور
0.89	التخطيط
0.85	التنظيم
0.91	التوجيه والإشراف
0.92	العلاقات الإنسانية والتواصل
0.90	اتخاذ القرارات وحل المشكلات

جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

تفسير النتائج: يُظهر الجدول (4) أن جميع المحاور ترتبط ارتباطاً قوياً جداً بالدرجة الكلية للاستبانة (تراوحت القيم بين 0.85 و 0.92). هذا يؤكد أن المحاور الخمسة متكاملة وتشكل معاً أداة متماسكة تقيس مفهوماً واحداً وهو "الأداء الإداري لرؤساء الأقسام".

ثانياً: إجراءات التحقق من ثبات الأداة (Reliability) الثبات يعني مدى استقرار نتائج الاستبانة، أي قدرتها على إعطاء نتائج متسقة لو تم تطبيقها مرة أخرى على نفس العينة وفي نفس الظروف.

وقد تم استخدام الطريقة الأكثر شيوعاً لقياس الثبات، وهي حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). يقوم هذا المعامل بقياس مدى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور الواحد، تم حسابه لكل محور على حدة، ثم للأداة ككل.

جدول (5): قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة وللأداة ككل معامل ألفا كرونباخ

رقم المحور	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	التخطيط	5	0.88
2	التنظيم	5	0.87
3	التوجيه والإشراف	5	0.90
4	العلاقات الإنسانية والتواصل	5	0.91
5	اتخاذ القرارات وحل المشكلات	5	0.89
	الثبات الكلي للأداة	25	0.94

تفسير النتائج: يُظهر الجدول (5) أن قيم معامل ألفا كرونباخ مرتفعة جداً لجميع المحاور (تراوحت بين 0.87 و 0.91)، وللأداة ككل حيث بلغت (0.94)، وفي البحوث الاجتماعية، تُعتبر القيمة (0.70) حداً أدنى مقبولاً للثبات، وبما أن جميع القيم التي تم الحصول عليها أعلى بكثير من هذا الحد، فإن هذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة، وأن البيانات التي سيتم جمعها من خلالها ستكون موثوقة ومستقرة ويمكن الاعتماد عليها في استخلاص النتائج.

5. إجراءات الدراسة: تم إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية.

1. عرض الأداة على المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة للحصول على الصورة النهائية.

2. الحصول على الموافقات الرسمية من الجهات ذات العلاقة في كلية ردفان لتسهيل مهمة تطبيق الدراسة.

3. توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة (111 عضواً).

4. جمع الاستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل.

5. ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي.

6. الأساليب الإحصائية: لتحليل بيانات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)،

ومن أبرز الأساليب التي تم استخدامها:

التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام لمهامهم الإدارية في كل محور من المحاور الخمسة. اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test): للكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة التي قد تعزى لمتغير الجنس.

تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): للكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة التي قد تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة).

التحليل النوعي (Qualitative Analysis): لتحليل الإجابات على الأسئلة المفتوحة وتصنيفها.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها: يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بعد جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة والوصول إلى تحقيق أهدافها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وتفسير النتائج تم اعتماد المحك التالي لتحديد مستوى درجة الممارسة:

1.00 - 2.33: درجة ممارسة منخفضة.

2.34 - 3.67: درجة ممارسة متوسطة.

3.68 - 5.00: درجة ممارسة مرتفعة.

1. نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام لمهامهم في مجال التخطيط؟

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محور التخطيط (ن=111).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	يضع خططاً واقعية وقابلة للتطبيق لتطوير القسم.	3.86	0.99	مرتفعة
1	يشرك أعضاء القسم في وضع الخطة السنوية للقسم.	3.79	1.15	مرتفعة
3	يحدد بوضوح احتياجات القسم من الكوادر والموارد.	3.78	1.14	مرتفعة
4	يخطط لتطوير البرامج والمقررات الدراسية بما يأكل المستجندات.	3.61	1.16	متوسطة
5	يتابع تنفيذ خطط القسم ويقومها بشكل دوري.	3.57	1.17	متوسطة
	المتوسط العام للمحور	3.72	1.12	مرتفعة

تفسير النتائج: يُظهر الجدول (6) أن الدرجة الكلية لممارسة رؤساء الأقسام لمهام التخطيط كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.72)، وهذا مؤشر إيجابي يعكس اهتمام رؤساء الأقسام بوظيفة التخطيط. جاءت فقرة "يضع خططاً واقعية وقابلة للتطبيق" في المرتبة الأولى، مما يدل على وجود نظرة عملية لدى رؤساء الأقسام، بينما جاءت فقرات "التخطيط لتطوير البرامج" و"متابعة تنفيذ الخطط" في المرتبتين الأخيرتين وبدرجة "متوسطة"، مما يشير إلى أن الجانب التطويري والرقابي في عملية التخطيط لا يزال بحاجة إلى مزيد من الاهتمام مقارنة بجوانب التخطيط التقليدية.

2. نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام لمهامهم في مجال التنظيم؟

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محور التنظيم (ن=111).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يوزع المهام والمسؤوليات على أعضاء القسم بعدالة وشفافية.	3.95	1.10	مرتفعة
3	ينظم عملية توزيع الجداول الدراسية والعبء التدريسي بكفاءة.	3.92	1.13	مرتفعة
5	يحافظ على تنظيم السجلات والملفات الخاصة بالقسم.	3.86	1.08	مرتفعة
4	يشكل لجان القسم بفاعلية ويتابع أعمالها.	3.71	1.13	مرتفعة
2	يفوض بعض سلطاته لأعضاء القسم عند الحاجة.	3.48	1.27	متوسطة
	المتوسط العام للمحور	3.78	1.14	مرتفعة

تفسير النتائج: يُظهر الجدول (7) أن محور التنظيم حصل على درجة ممارسة مرتفعة بمتوسط عام (3.78)، وتُعد هذه الدرجة الثانية في الترتيب من بين جميع المحاور، مما يدل على أن الجانب التنظيمي والإجرائي هو من أبرز نقاط القوة في أداء رؤساء الأقسام، حصلت فقرة "توزيع المهام بعدالة" على أعلى تقييم، وهو مؤشر ممتاز على المناخ الإيجابي، ولكن جاءت فقرة "تفويض السلطات" في المرتبة الأخيرة وبدرجة "متوسطة"، وهذا يتوافق مع العديد من الدراسات التي تشير إلى وجود ميل نحو المركزية في الإدارة الأكاديمية وحاجة القادة إلى تعزيز ثقافة التمكين والتفويض.

3. نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام لمهامهم في مجال التوجيه والإشراف؟

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محور التوجيه والإشراف (ن=111).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
---	--------	-----------------	-------------------	---------------

2	يوفر الدعم والإرشاد لأعضاء هيئة التدريس الجدد.	3.82	1.16	مرتفعة
4	يتابع التزام أعضاء القسم بواجباتهم الأكاديمية والإدارية	3.77	1.10	مرتفعة
1	يحفز أعضاء القسم على التميز في التدريس والبحث العلمي.	3.50	1.25	متوسطة
3	يشجع على حضور المؤتمرات والندوات العلمية.	3.48	1.30	متوسطة
5	يقدم تغذية راجعة بناءة حول أداء أعضاء القسم.	3.32	1.26	متوسطة
	المتوسط العام للمحور	3.58	1.21	متوسطة

تفسير النتائج: يُظهر الجدول (8) أن الدرجة الكلية لممارسة مهام التوجيه والإشراف كانت متوسطة، بمتوسط عام (3.58)، وهذا يشير إلى أن هذا المحور يمثل تحدياً لرؤساء الأقسام. ورغم وجود درجة مرتفعة في الجوانب الإشرافية التقليدية مثل "متابعة الالتزام" و"دعم الأعضاء الجدد"، إلا أن الجوانب التحفيزية والتطويرية مثل "التحفيز على البحث العلمي" و"التشجيع على حضور المؤتمرات" وخصوصاً "تقديم تغذية راجعة بناءة" جاءت جميعها بدرجة "متوسطة" وفي المراتب الأخيرة، هذه النتيجة تدل على وجود فجوة في الممارسات القيادية الحديثة التي تركز على تطوير رأس المال البشري.

4. نتائج الإجابة عن السؤال الرابع: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام لمهامهم في مجال العلاقات الإنسانية والتواصل؟
جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محور العلاقات الإنسانية والتواصل (ن=111).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يسعى لبناء علاقات إيجابية يسودها الاحترام المتبادل في القسم.	4.14	1.04	مرتفعة
2	يتواصل بفعالية مع أعضاء القسم ويستمتع لأرائهم.	3.95	1.10	مرتفعة
3	ينقل المعلومات والقرارات من إدارة الكلية إلى القسم بوضوح وشفافية.	3.86	1.14	مرتفعة
5	يمثل مصالح القسم ويدافع عنها أمام الجهات العليا	3.76	1.24	مرتفعة
4	يدير الخلافات ووجهات النظر المتباينة داخل القسم بموضوعية.	3.66	1.21	متوسطة
	المتوسط العام للمحور	3.87	1.15	مرتفعة

تفسير النتائج: يُظهر الجدول (9) أن محور العلاقات الإنسانية والتواصل حصل على درجة ممارسة مرتفعة بمتوسط عام (3.87)، وهو أعلى متوسط بين جميع المحاور الخمسة. وتعتبر هذه النتيجة إيجابية جداً، حيث حصلت فقرة "بناء علاقات إيجابية" على أعلى متوسط في الاستبانة ككل (4.14)، مما يدل على وجود بيئة عمل صحية في الأقسام، ومع ذلك جاءت فقرة "إدارة الخلافات بموضوعية" في المرتبة الأخيرة وبدرجة "متوسطة"، مما يشير إلى أن التعامل مع النزاعات قد يمثل صعوبة نسبية مقارنة ببقية جوانب التواصل.

5. نتائج الإجابة عن السؤال الخامس: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام لمهامهم في مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات؟
جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محور اتخاذ القرارات وحل المشكلات (ن=111).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
4	يتعامل مع مشكلات الطلاب بجدية وسرعة.	3.91	1.08	مرتفعة
1	يتخذ قراراته بناءً على معلومات وبيانات دقيقة.	3.71	1.12	مرتفعة
3	يتمتع بالجرأة والمبادرة في اتخاذ القرارات الصعبة.	3.66	1.17	متوسطة
2	يشرك أعضاء القسم في القرارات التي تخصهم.	3.57	1.28	متوسطة
5	يملك القدرة على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه القسم	3.45	1.21	متوسطة
	المتوسط العام للمحور	3.66	1.17	متوسطة

تفسير النتائج: يُظهر الجدول (10) أن الدرجة الكلية لممارسة مهام اتخاذ القرارات وحل المشكلات كانت متوسطة، بمتوسط عام (3.66)، وتكشف النتائج عن تباين واضح؛ فبينما يبرع رؤساء الأقسام في "التعامل مع مشكلات الطلاب" و"اتخاذ القرارات بناءً على معلومات"، وهي جوانب إجرائية، فإنهم يظهرون أداءً متوسطاً في الجوانب التي تتطلب مهارات قيادية علياً مثل "الجرأة في اتخاذ القرارات الصعبة"، و"إشراك الأعضاء في القرار"، وخصوصاً "إيجاد حلول مبتكرة" التي جاءت في المرتبة الأخيرة، وهذا يعزز النتيجة السابقة حول الحاجة لتطوير المهارات القيادية العليا.

أجمالي: ما واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في كلية ردفان الجامعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والمساعدة؟
جدول رقم (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل المجالات.

الترتيب	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	العلاقات الإنسانية والتواصل	3.87	1.15	مرتفعة
2	التنظيم	3.78	1.14	مرتفعة
3	التخطيط	3.72	1.12	مرتفعة

4	اتخاذ القرارات وحل المشكلات	3.66	1.17	متوسطة
5	التوجهات والإشراف	3.58	1.21	متوسطة
	المتوسط العام	3.72	1.16	مرتفعة

تشير النتائج إلى أن رؤساء الأقسام في كلية ردفان الجامعية يمارسون مهامهم الإدارية بدرجة مرتفعة بشكل عام، مما يعكس كفاءتهم وقدرتهم على إدارة شؤون الأقسام، وتعتبر هذه نتيجة إيجابية ومشجعة. وفي المقابل، أظهرت النتائج وجود تحديات تؤثر في أداء رؤساء الأقسام، أبرزها ضعف الصلاحيات وغياب الحوافز وتكشف النتائج التفصيلية (التي تم عرضها سابقاً) أن نقاط القوة تتركز في الجوانب التنظيمية والعلاقاتية، بينما تظهر جوانب التحسين في المهارات القيادية العليا مثل التحفيز، والتطوير، والابتكار، والتفويض، وهو ما يتفق مع دراسة (الشمرى، 2020) التي وجدت أن ممارسة القيادة التحويلية كانت متوسطة.

نتائج الإجابة عن التساؤل السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع الأداء الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المرتبة العلمية، سنوات الخبرة)؟

1. الفروق تبعاً لمتغير الجنس: تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (12): نتائج اختبار "ت" للفروق في تقييم الأداء الإداري تبعاً لمتغير الجنس.

المحور	الجنس	العدد	متوسط المربعات	قيمة "ف" (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
الأداء الكلي	ذكور	89	3.70	0.45 -	0.65
	إناث	22	3.79		

مناقشة النتائج: بما أن قيمة مستوى الدلالة (0.65) أكبر من (0.05)، فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الذكور والإناث حول واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام. وهذا يدل على وجود توافق في وجهات النظر بين الجنسين حول أداء رؤساء الأقسام.

2. الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي: للتحقق من وجود فروق في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في تقييم الأداء الإداري الكلي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
بين المجموعات	1.45	2	0.725	0.531	0.590
داخل المجموعات	147.43	108	1.365		
المجموع	148.88	110			

مناقشة النتائج: يُظهر الجدول (13) أن قيمة "ف" المحسوبة بلغت (0.531)، وهي غير دالة إحصائياً حيث أن مستوى الدلالة (Sig.) بلغ (0.590)، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha = 0.05)$. وعليه، فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام تعزى لاختلاف مؤهلاتهم العلمية (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس).

3. الفروق تبعاً لمتغير المرتبة العلمية: للتحقق من وجود فروق في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المرتبة العلمية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في تقييم الأداء الإداري الكلي تبعاً لمتغير المرتبة العلمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
بين المجموعات	3.88	4	0.970	0.709	0.587
داخل المجموعات	145.00	106	1.368		
المجموع	148.88	110			

مناقشة النتائج: يُظهر الجدول (14) أن قيمة "ف" المحسوبة بلغت (0.709)، وهي غير دالة إحصائياً حيث أن مستوى الدلالة (Sig.) بلغ (0.587)، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha = 0.05)$. وعليه، فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام تعزى لاختلاف مراتبهم العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس، معيد).

4. الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة: للتحقق من وجود فروق في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في تقييم الأداء الإداري الكلي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
بين المجموعات	0.99	2	0.495	0.362	0.697
داخل المجموعات	147.89	108	1.369		
المجموع	148.88	110			

مناقشة النتائج: يُظهر الجدول (15) أن قيمة "ف" المحسوبة بلغت (0.362)، وهي غير دالة إحصائياً حيث أن مستوى الدلالة (Sig.) بلغ (0.697)، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وعليه، فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام تعزى لاختلاف سنوات خبرتهم.

ملخص نتائج تحليل الفروق: تشير جميع نتائج التحليلات الإحصائية الاستدلالية (اختبار "ت" وتحليل التباين الأحادي) إلى عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أعضاء هيئة التدريس والمساعدة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام، بغض النظر عن جنسهم، أو مؤهلهم العلمي، أو مرتبتهم العلمية، أو سنوات خبرتهم. وهذا مؤشر إيجابي قوي يدل على وجود إجماع وتوافق كبير بين جميع فئات مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام، مما يعطي مصداقية وثقة عالية في النتائج الوصفية التي تم التوصل إليها، تشير هذه النتائج إلى تجانس مجتمع الدراسة من حيث تصوراتهم حول أداء رؤساء الأقسام.

ما أبرز المعوقات التي تحد من فعالية الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية؟

بناءً على تحليل إجابات السؤال المفتوح، تم تصنيف المعوقات الأكثر تكراراً كالتالي:

1- معوقات تنظيمية: مثل "مركزية القرارات في إدارة الكلية العليا"، "قلة الصلاحيات المالية والإدارية الممنوحة لرئيس القسم"، و"كثرة الأعباء الإدارية والروتينية".

2- معوقات مادية: مثل "نقص الموارد والتجهيزات اللازمة لتطوير القسم"، و"ضعف الميزانيات المخصصة للبحث العلمي والمؤتمرات".

3- معوقات بشرية/شخصية: مثل "ضعف التدريب على المهارات القيادية قبل تولي المنصب"، و"صعوبة التعامل مع بعض الشخصيات من أعضاء هيئة التدريس"، و"مقاومة التغيير".

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات والتصور المقترح:

1. ملخص النتائج: هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بكلية ردفان. وبناءً على التحليل الإحصائي، يمكن تلخيص النتائج الرئيسية كالتالي:

الأداء الإداري العام: جاء الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بدرجة مرتفعة بشكل عام بمتوسط كلي (3.72) لجميع المحاور، وهو مؤشر إيجابي يعكس قيامهم بمهامهم بشكل جيد.

جاء محور "العلاقات الإنسانية والتواصل" في المرتبة الأولى بأعلى درجة ممارسة، يليه محور "التنظيم"، وكلاهما بدرجة "مرتفعة".

جاءت محاور "اتخاذ القرار"، و"التوجيه والإشراف" بدرجة ممارسة "متوسطة"، مما يشير إلى أنها تمثل جوانب الأداء التي تحتاج إلى أكبر قدر من التطوير.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأداء تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، المرتبة العلمية وسنوات الخبرة. تم تحديد مجموعة من المعوقات التنظيمية والمادية والبشرية التي تحد من فعالية أداء رؤساء الأقسام.

- أبرز نقاط القوة: تمثلت نقاط القوة الرئيسية في محوري "العلاقات الإنسانية والتواصل" (متوسط 3.87) و "التنظيم" (متوسط 3.78)، وهذا يدل على أن رؤساء الأقسام ينجحون في خلق بيئة عمل إيجابية وإدارة الجوانب الإجرائية والروتينية للقسم بكفاءة.

- أبرز الجوانب التي تحتاج لتطوير: تمثلت في محاور "التوجيه والإشراف" (متوسط 3.58) و "اتخاذ القرارات وحل المشكلات" (متوسط 3.66)، وبشكل أكثر تحديداً، كشفت النتائج عن ضعف نسبي في الممارسات التالية:

1- تقديم التغذية الراجعة البناءة.

2- تحفيز وتشجيع البحث العلمي.

3- إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات.

4- تفويض السلطات.

5- إشراك أعضاء القسم في اتخاذ القرار.

6- تتفق هذه النتائج مع الأدبيات التي تميز بين "الإدارة" و"القيادة". فالبيانات تشير إلى أن رؤساء الأقسام مديرون أكفاء (في التنظيم والتواصل) ولكنهم بحاجة إلى تطوير مهاراتهم كقادة ملهمين ومطورين (في التحفيز، والتمكين، والابتكار).

2. التوصيات: بناءً على النتائج الدقيقة للدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

- توجيه جهود التطوير نحو المهارات القيادية: يجب أن تركز ورش العمل والبرامج التدريبية الموجهة لرؤساء الأقسام على الجوانب التي أظهرت ضعفاً نسبياً، وأهمها:

- ورشة عمل حول "فن تقديم التغذية الراجعة الفعالة".

- برنامج تدريبي حول "القيادة التحفيزية واستراتيجيات تشجيع البحث العلمي".

- دورة في "التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق مبتكرة".

- ندوة حول "أهمية التفويض والتمكين في الإدارة الجامعية".

- تعزيز ثقافة اتخاذ القرار التشاركي: تشجيع رؤساء الأقسام على عقد اجتماعات دورية لمناقشة القرارات الهامة مع أعضاء القسم، واستخدام الآليات واضحة لأخذ آرائهم بعين الاعتبار، مما يزيد من قناعتهم بالقرارات ويرفع من روحهم المعنوية.

- الاستفادة من نقاط القوة: بما أن العلاقات الإنسانية والتنظيم يمثلان نقاط قوة، يمكن استثمارهما كقاعدة لتطبيق التوصيات الأخرى. يمكن لرئيس القسم الذي يتمتع بعلاقات جيدة أن ينجح بسهولة أكبر في تطبيق الآليات التغذية الراجعة أو القرارات التشاركية.

- زيادة الصلاحيات وتطبيق اللامركزية: منح رؤساء الأقسام صلاحيات إدارية ومالية أكبر تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أقسامهم بمرونة وسرعة أكبر.

- توفير الدعم والموارد: العمل على توفير الموارد المادية والبشرية التي يحددها رؤساء الأقسام في خططهم لضمان قدرتهم على تنفيذ مبادرات التطوير، وأجمالاً توصي الدراسة بما يأتي:
- منح رؤساء الأقسام صلاحيات أكبر في إدارة شؤون الأقسام.
- تنفيذ برامج تدريبية دورية في مهارات القيادة والإدارة.
- تحسين نظام الحوافز بما يحفز الأداء المتميز.
- تطوير أساليب تقييم الأداء وربطها بالإنجازات الفعلية.
- توفير الدعم التقني والبشري اللازم للأقسام العلمية.
- وضع معايير واضحة وشفافة لاختيار رؤساء الأقسام.

مقترحات بدراسات مستقبلية: في ضوء نتائج هذه الدراسة، يقترح الباحث إجراء الدراسات التالية:

- دراسة فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام (دراسة تجريبية)
- دراسة مقارنة للأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات مختلفة بالجامعة.
- بحث العلاقة بين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
- خلصت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كلية ردفان الجامعية يعد مرتفعاً بشكل عام، إلا أن هناك عدداً من المعوقات التي تحد من تعظيم هذا الأداء. وقد ساهمت الدراسة في تقديم تصور تطويري يمكن أن تتبناه إدارة الكلية لتحسين فاعلية رؤساء الأقسام، وتعزيز جودة الأداء المؤسسي، بما يسهم في الارتقاء بالعملية التعليمية. وتوصي الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية تتناول التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم الجامعي.

3 - التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام: بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وما كشفت عنه من جوانب قوة وجوانب تحتاج إلى تحسين، يقدم الباحث تصوراً مقترحاً يهدف إلى تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في كلية ردفان الجامعية. يتكون هذا التصور من ثلاث مكونات رئيسية متكاملة: المتطلبات، والبرنامج التدريبي، وآليات المتابعة.

المكون الأول: متطلبات التطوير (Prerequisites for Development): لضمان نجاح أي مبادرة تطويرية، يجب توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تهيئ البيئة التنظيمية وتدعم عملية التغيير. وتشمل هذه المتطلبات:

1 - دعم والتزام الإدارة العليا:
الإجراء: تبني عمادة الكلية ورئاسة الجامعة لفكرة التطوير المستمر للقيادات الأكاديمية، وتخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية.

المبرر: بدون دعم الإدارة العليا، تبقى جهود التطوير فردية ومحدودة الأثر.

2 - وضوح الأدوار والمسؤوليات:
الإجراء: إعداد وتعميم "دليل وصفي" محدث لمنصب رئيس القسم، يوضح مهامه الإدارية والقيادية، صلاحياته، ومؤشرات الأداء الرئيسية المطلوبة منه.

المبرر: يزيل الغموض ويساعد رئيس القسم على فهم ما هو متوقع منه، مما يسهل عملية تقييم وتطوير أدائه.

3- توفير نظام حوافز فعال:
الإجراء: ربط الأداء المتميز لرئيس القسم (في ضوء نتائج التقييم) بنظام حوافز مادي ومعنوي، مثل مكافآت الأداء، أو خطابات الشكر، أو الأولوية في الترشيحات الخارجية.

المبرر: يخلق دافعية لدى رؤساء الأقسام للمشاركة بفعالية في برامج التطوير والسعي لتحسين أدائهم.

4 - نشر ثقافة التقييم البناء:
الإجراء: التأكيد على أن الهدف من تقييم أداء رؤساء الأقسام هو التطوير والتحسين وليس المحاسبة أو التصيد، وإشراكهم في عملية التقييم.

المبرر: يقلل من مقاومة التغيير ويجعل رئيس القسم شريكاً في عملية تطوير ذاته وقسمه.

المكون الثاني: البرنامج التدريبي المقترح (Proposed Training Program): بناءً على نتائج الدراسة التي أظهرت حاجة لتطوير مهارات التوجيه والتحفيز واتخاذ القرار، يُقترح تصميم برنامج تدريبي متكامل تحت عنوان: "القيادة الأكاديمية الفعالة في القرن الحادي والعشرين". يتكون البرنامج من ست وحدات (محاور) تدريبية رئيسية:

جدول (16): محاور البرنامج التدريبي المقترح وأهدافه:

رقم الوحدة	عنوان الوحدة التدريبية	الأهداف الرئيسية للوحدة
1	التخطيط الاستراتيجي للقسم العلمي	- بناء الخطة التشغيلية للقسم بما يتوافق مع خطة الكلية. - تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للبرامج الأكاديمية.
2	فن التوجيه وتقديم التغذية الراجعة	- تطبيق أساليب التوجيه والإشراف الحديثة. - إتقان مهارة تقديم التغذية الراجعة البناءة (Constructive Feedback) لأعضاء هيئة التدريس.
3	تحفيز الإنتاجية والابتكار البحثي	- استكشاف استراتيجيات تحفيز أعضاء هيئة التدريس على النشر العلمي.

4	القيادة التشاركية والتفويض الفعال	- بناء بيئة عمل قسمية تشجع على المبادرة والابتكار. - تطبيق مبادئ اتخاذ القرار التشاركي. - تعلم كيفية تفويض المهام بفعالية لتمكين أعضاء القسم.
5	إدارة فرق العمل وحل النزاعات	- بناء فرق عمل متجانسة وفعالة داخل القسم. - تطبيق استراتيجيات الوساطة وحل النزاعات التنظيمية.
6	مهارات التواصل والعلاقات الإنسانية	- تعزيز مهارات التواصل الفعال مع الإدارة العليا والزعماء والطلاب. - بناء علاقات إنسانية إيجابية وداعمة داخل القسم.

المكون الثالث: آليات التقييم والمتابعة (Evaluation and Follow-up Mechanisms): لضمان أثر البرنامج التدريبي واستدامة التطوير، يجب تطبيق آليات تقييم ومتابعة مستمرة.

1 - التقييم القبلي والبعدي للبرنامج التدريبي:

الإجراء: تطبيق أداة قياس (استبانة قصيرة أو اختبار معرفي) على المشاركين (رؤساء الأقسام) قبل بدء البرنامج وبعد انتهائه مباشرة.

الهدف: قياس مدى النمو في معارف ومهارات المشاركين نتيجة للتدريب.

2 - تقييم الأثر على المدى المتوسط (تقييم 360 درجة):

الإجراء: بعد مرور (6 أشهر إلى عام) من انتهاء التدريب، يتم إعادة تطبيق استبانة الأداء الإداري (المستخدمة في هذه الدراسة) ويشارك في التقييم: (1) رئيس القسم نفسه (تقييم ذاتي)، (2) أعضاء هيئة التدريس في قسمه، (3) عميد الكلية.

الهدف: قياس مدى ترجمة المهارات المكتسبة في التدريب إلى سلوكيات وممارسات فعلية في بيئة العمل، والحصول على رؤية شاملة من زوايا متعددة.

3 - جلسات المتابعة والتدريب التوجيهي (Coaching):

الإجراء: عقد لقاءات دورية (ربع سنوية) بين عميد الكلية ورؤساء الأقسام لمناقشة التحديات التي يواجهونها، وتبادل الخبرات الناجحة، وتقديم الدعم والتوجيه اللازم.

الهدف: ضمان استمرارية عملية التطوير، وتقديم الدعم في الوقت المناسب، وتعزيز الشعور بالمسؤولية المشتركة عن نجاح الأقسام.

بهذا التصور المتكامل، تنتقل عملية التطوير من كونها رد فعل إلى عملية استباقية وممنهجة، تضمن تحسيناً مستداماً في الأداء الإداري والقيادي لرؤساء الأقسام، مما ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية والبحثية في كلية ردفان الجامعية.

قائمة المراجع:

أولاً المراجع العربية:

- 1- باغريب، ع. س.، والنخعي، ح. ص. (2021). مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية بجامعة عدن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(20)، 88-110.
- 2- التركي، ع. (2022). اقتصاد المعرفة ودور الجامعات السعودية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 15(2)، 45-67.
- 3- الحربي، ف. (2021). الإدارة الجامعية الحديثة. دار النشر الأكاديمي. السعدي، أ. (2010). معوقات الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة صنعاء.
- 4- السعدي، أ. (2010). معوقات الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة صنعاء.
- 5- الشمري، ح. (2020). تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك فيصل في ضوء مدخل القيادة التحويلية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك فيصل.
- 6- الصرابي، ع. (2012). فاعلية الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة صنعاء.
- 7- العامري، س.، والغامدي، ع. (2023). تحديات القيادة الأكاديمية في ضوء رؤية 2030. المجلة السعودية للتعليم العالي، (18)، 112-135.
- 8- العتيبي، خ. (2023). تصور مقترح لتطبيق الحوكمة لتعزيز فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية. المجلة التربوية، (109)، 215-250.
- 9- العنزي، س. (2018). معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 37(179)، 110-145.
- 10- العوش، م. (2024). درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة المستدامة. مجلة العلوم التربوية، (18)، 1.

ثانياً المراجع الإنجليزية:

- 11- Diamond, R. M. (2002). The states, roles, and responsibilities of the department chair. In R. M. Diamond (Ed.), Field guide to academic leadership (pp. 3-19). Jossey-Bass.
- 12- Gmelch, W. H., & Miskin, V. D. (2020). Chairing an academic department (4th ed.). Routledge.
- 13- Hanley, G., Horne, S., & Lao, S. (2024). The role of the department head in faculty outcomes: A leader-member exchange perspective. Journal of Higher Education Management, 39(1), 1-15.
- 14- Horne, S., Franco, M. S., & Holland, M. M. (2016). Department head leadership and faculty effort. The Department Chair, 27(2), 25-27.

15- Ngare, P. (2024). The role of departmental heads in university management: Leadership, accountability, and departmental performance. *Journal of Educational Administration and History*, 56(4), 345-361.

Developing the Administrative Performance of Heads of Academic Department Sat Radfan University College: A Descriptive-Analytical Study

Anis Hussain Haitham Saleh Al-Bakri¹

Department of Assets and Educational Administration
Radfan University College
Lahj University

Abdul Qawi Thabet Shafel Ahmed²

Department of Educational Administration
Saber College of Science and Education
Lahj University

anishai77188them@gmail.com

Abstract: The study aimed to diagnose the level of administrative performance of heads of academic departments at Radfan University College, identify strengths and weaknesses in their administrative practices, determine major challenges limiting their performance, and propose a developmental framework for improvement. A descriptive-analytical method was employed, and a questionnaire consisting of five domains was administered to a sample of (111) Educational and auxiliary body. Data were analyzed using means, standard deviations, t-tests, and one-way ANOVA.

The findings revealed that the administrative performance of department heads was rated high in most domains, while the challenges domain scored at a moderate level. No statistically significant differences were found across the study variables. Additionally, several obstacles were identified, including limited authority, weak incentives, and centralized decision-making.

The study recommends empowering department heads with greater authority, providing continuous professional-development programs, improving the work environment, and establishing clear criteria for selecting academic leaders.

Keywords: Administrative Performance, Department Heads, Administrative Development, University Management, College University Radfan.