



ISSN: 1817-6798 (Print)  
Journal of Tikrit University for Humanities  
available online at: [www.jtuh.org/](http://www.jtuh.org/)



**Musab Ali Mohammed Sultan a.**  
PhD student

**Prof. Dr Adeb Mohamed Nader**

College of Education for Human Sciences, Tikrit University

\* Corresponding author: E-mail :  
[20210202090@alnukhba.edu.iq](mailto:20210202090@alnukhba.edu.iq)

**Keywords:**  
efficiency,  
department heads,  
management

#### ARTICLE INFO

##### Article history:

Received 4 Jan. 2022  
Accepted 17 Aug 2022  
Available online 31 July 2023  
E-mail [t-jtuh@tu.edu.iq](mailto:t-jtuh@tu.edu.iq)

©2023 COLLEGE OF Education for Human Sciences, TIKRIT UNIVERSITY. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



## Administrative Efficiency of Heads of Scientific Departments

### ABSTRACT

The heads of departments are academic administrative leaders who are considered as an intellectual necessity and as a unit to make decisions about the nature of curricula, students and professors, those decisions that have become difficult to take in the university administration efficiently and accurately, away from the academic departments' contribution and recommendations, according to their direct experiences in the subject of the controversial decision. Academic departments are located in university organizations; the location of the heart from the body, despite being the smallest unit of the university organization, given that universities consist of colleges, institutes and departments, the reality indicates that they are the cornerstones of the university.

The success of the educational administrative process usually depends on the availability of wise leadership, as the educational leader plays an important role in setting goals, drawing methods, influencing subordinates and urging them to work. However, leadership is a relative process, as the individual may be a leader in one situation and a follower in another. Hence, the concept of leadership is linked to the concept of role and responsibility, and leadership is linked to the emotional personality pattern of the leader.

© 2023 JTUH, College of Education for Human Sciences, Tikrit University

DOI: <http://dx.doi.org/10.25130/jtuh.30.7.2.2023.19>

الكفاءة الادارية لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر تدريسيي الجامعة

مصعب علي محمد سلطان / طالب دكتوراه

أ. د. اديب محمد نادر / جامعة تكريت / كلية التربية للعلوم الانسانية

**الخلاصة:**

إن رؤساء الأقسام بعدهم قيادات إدارية أكاديمية وضعوا بكونهم ضرورة فكرية وكوحدة لاتخاذ القرارات عن طبيعة المناهج والطلاب والأساتذة، تلك القرارات التي أصبحت من الصعب ان تتخذ في

الإدارة الجامعية بكفاءة ودقة بعيدا عن مساهمة الأقسام الاكاديمية وتوصياتها وفقا لخبراتها المباشرة بموضوع القرار الخلافي. فالأقسام الاكاديمية تقع في التنظيمات الجامعية موقع القلب من الجسد، فعلى الرغم من كونها تمثل أصغر وحدة من وحدات التنظيم الجامعي، باعتبار ان الجامعات تتألف من كليات ومعاهد واقسام، فان الواقع يشير الى انها حجر الزاوية في الجامعة.

إن نجاح العملية الإدارية التربوية عادة ما تتوقف على توافر القيادة الرشيدة، ذلك أن القائد التربوي يلعب دوراً هاماً في تحديد الأهداف ورسم الطرق، والتأثير في مرؤوسيه وحثهم على العمل. بيد أن القيادة عملية نسبية، ذلك أن الفرد قد يكون قائداً في موقف ما وتابعاً في آخر، ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسؤولية وترتبط القيادة بنمط الشخصية الانفعالية للقائد.

لذا جاء هذا البحث ليحقق الهدفين الآتيين:

التعرف على: -

- ١-الكفاءة الادارية لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر تدريسيي الجامعة.
- ٢- دلالة الفروق في الكفاءة الادارية لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر تدريسيي الجامعة تبعا لمتغيري:

١-النوع: (ذكور - اناث).

ب-التخصص: (علمي -انساني).

ولأجل التوصل الى هدفي البحث قام الباحث ببناء مقياس للكفاءة الادارية لدى رؤساء الأقسام العلمية على عينة بلغت (٣٠٠) تدريسي وتدرسية من أساتذة الجامعة المستنصرية، وبعد استخراج معاملات الصدق والثبات للمقياس، وكذلك استخراج البيانات الخاصة بإجاباتهم، أظهرت نتائج البحث ما يلي:

- ١- إن رؤساء الاقسام العلمية يتمتعون من مستوى مرتفع من الكفاءة الادارية.
- ٢- ليس هنالك تأثير للنوع والتخصص في ارتفاع مستوى الكفاءة الادارية لدى رؤساء الاقسام العلمية.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة ، الادارة ، رؤساء الاقسام

## الفصل الأول

### مشكلة البحث

إن رؤساء الأقسام بعدهم قيادات إدارية اكااديمية وضعوا بكونهم ضرورة فكرية وكوحدة لاتخاذ القرارات عن طبيعة المناهج والطلاب والأساتذة، تلك القرارات التي أصبحت من الصعب ان تتخذ في الإدارة الجامعية بكفاءة ودقة بعيدا عن مساهمة الأقسام الاكاديمية وتوصياتها وفقا لخبراتها المباشرة

بموضوع القرار الخلافي. فالأقسام الاكاديمية تقع في التنظيمات الجامعية موقع القلب من الجسد، فعلى الرغم من كونها تمثل أصغر وحدة من وحدات التنظيم الجامعي، باعتبار ان الجامعات تتألف من كليات ومعاهد واقسام، فان الواقع يشير الى انها حجر الزاوية في الجامعة (الغامدي، ١٩٩٩ : ١٣٤).

ومن هنا فعلى المسؤولين الإداريين، ولاسيما رؤساء الأقسام منهم، ان يمتلكوا الكفاءات القيادية اللازمة لتحقيق اهداف القسم التي تصبو الجامعة الى تحقيقها، اذ يشير مفهوم الكفاءات الإدارية الى قدرة رؤساء الأقسام على أداء سلوك او قرار معين بمهام معينة يعبر عنها بالأفعال او الاقوال ، كما انها تشمل على مجموعة من المعارف والخبرات والمهارات والاتجاهات التي تيسر سير العملية التعليمية في القسم ، بحيث يؤثر ذلك على سلوك أعضاء الهيئة التدريسية ، مع الابتعاد عن الأساليب الاستبدادية او العنيفة ذات السلطة الاجبارية في تنفيذ الأوامر (عليما، ٢٠٠٣ : ٢٧٧).

ولقد جاء إحساس الباحث بمشكلة بحثه، بعده يمثل أحد أعضاء الهيئة التدريسية، فضلا عن كشفه للمشكلة الحالية عند تقديمه لسؤال مفتوح لعينة من تدريسي الجامعة المستنصرية بلغ عددهم (٥٠) تدريسيا، بواقع (٢٥) تدريسيا من الذكور، و (٢٥) تدريسيا من الاناث، ولقد تضمن السؤال المفتوح ما يلي: (ما الكفاءات الإدارية التي يمتلكها رئيس قسمك في رأيك؟).

ووفقا لما تم عرضه، فان الباحث يلخص مشكلة بحثه بالتساؤل الاتي:

-ما أبرز الكفاءات الإدارية التي يمتلكها رؤساء الأقسام في الجامعات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

#### أهمية البحث:

تعد المهنة بالنسبة للفرد مصدرا أساسيا لبناء ثقته بنفسه، ولتحقيق فخره بهويته من خلال ما يؤديه من اعمال وما ينجزه من أداءات متميزة. فعن طريق تلك المهن يبني الفرد شبكات متباينة من العلاقات الاجتماعية التي يتوقف عليها تطوير مهنته، اذ يشعر اثناء مزاولته لها بالمتعة والارتياح النفسي، لاسيما وان كانت تلك المهنة متلائمة مع توقعاته وطموحاته منذ مراحل السابقة من حياته، وقد تخلق تلك المهن نتيجة الميول الإيجابية من قبل الفرد لها خصائص وسلوكيات سليمة له، كما قد تسهم على صقل شخصيته وتعزيز صحته النفسية، وتنمية معارفه وتفكيره، وبناء قوته الجسدية، ومن ثم تعكس تلك الخصائص على صفاته وطبائع سلوكياته (Bukor, 2011: P.10).

ومع انتشار مفهوم المهن داخل المؤسسات المختلفة، اتجه الباحثين والمختصين في مجال علم النفس المهني الى دراسة السلوكيات المقبولة وغير مقبولة اجتماعيا ، ومنها تلك السلوكيات التي تظهر

في مجال العمل الاداري، فبدوا بالبحث عن فهم الاداري لسلوكياته الذاتية ومدى ارتباطها بمهنته ووعيه بكيفية أدائه الاداري، واهم الخصائص التي تميزه عن غيره عند مزولتها مثل وضوح الأهداف الحياتية، وتدني مستوى الشعور بالقلق مع ارتفاع تقدير الذات والانسجام بظهور بعض المشاعر العاطفية مثل (الغضب، الفرح، الحزن، والازدراء) وسمو الذات وظهور السلوك التتمري تجاه الاخرين(الرشيدي واخرون، ٢٠١٥: ٢٧٧).

إن نجاح العملية الإدارية التربوية عادة ما تتوقف على توافر القيادة الرشيدة، ذلك أن القائد التربوي يلعب دوراً هاماً في تحديد الأهداف ورسم الطرق، والتأثير في مرؤوسيه وحثهم على العمل. بيد أن القيادة عملية نسبية، ذلك أن الفرد قد يكون قائداً في موقف ما وتابعاً في آخر، ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسؤولية وترتبط القيادة بنمط الشخصية الانفعالية للقائد، كما أن هناك مهارات إدارية لازمة لرجل القيادة التربوية، وذلك لان فاعلية القيادة الإدارية تعتمد على عدة عوامل منها نمط الشخصية للقيادة والموقف القيادي والظروف الاجتماعية المحيطة وطبيعة المرؤوسين والعلاقة الاجتماعية المتفاعلة بين كل هؤلاء (مغاري، ٢٠٠٩: ١٨).

وأضاف (العامودي، ٢٠١٣) من خلال دراسته على مجموعة من الإداريين بوجود علاقة طردية موجبة بين الكفاءة الإدارية وأنماط الشخصية الانفعالية القيادية، إذ أن فعالية الأداء الاداري ترتبط ارتباطاً مباشراً مع تفاعل محددات الأنماط القيادية ومهاراته ومعارفه وخبراته من جهة ومتطلبات العمل والمواصفات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة من جهة أخرى فضلاً عن بيئة التنظيم من حيث توفر الإمكانيات والأدوات والوسائل (العامودي، ٢٠١٣: ٣٦).

ووفقاً لذلك تشير الكفاءات الادارية إلى مهارات التوجه بالأفراد والتوجه بالمهام والمرتبطة بالقيادة والادارة الفعالة، في حين أن الممارسات الادارية تتعلق باستخدام منهجيات وممارسات رسمية لضمان الاداء الفعال لعمليات الوظيفية، وهناك من يدعى بأن دور الكفاءات الادارية في أداء الوظائف يتوقف على معدل نمو التطوير التنظيمي، ففي حالة توسع حجم الشركة تصبح أكثر تعقيداً ومن ثم تزداد الحاجة إلى ممارسات إدارية أكثر تطوراً (مزهودة، ٢٠٠١: ٣٣).

فالكفاءة الإدارية تستخدم بشكل عام لوصف الأفراد من ناحية إمكانياتهم العملية في الأنشطة المختلفة، وهناك نوعين من المعاني الرئيسية للكفاءات الادارية: أولها خصائص الكفاءات من حيث قوة ونطاق السلطة المقترنة بشخص معين أو جهة ما. اما المعنى الثاني لها فتشير الى الإمكانية؛ مثلاً قدرة

الشخص على أداء نشاط معين على أنه لديه خصائص عامة وخاصة ومهارات تؤهله للعمل في مجال معين (كنعان، ١٩٩٩: ٥٨).

ونتيجة لقلّة الدراسات التي تناولت دراسة مفهوم الكفاءة الإدارية، وجد الباحث أهمية إلقاء الضوء على هذا المتغير لفهم العلاقة التي تربطه مع منصب رئاسة القسم.

من هنا يمكن تقسيم الأهمية لهذا البحث إلى الآتي:

١- الجانب النظري: يمكن ان يضيف البحث الحالي مهمة للباحثين والمهتمين في ميدان علم النفس التربوي، كذلك تبرز أهمية البحث عن طريق تناوله للعينة والمتمثلة بفئة رؤساء الأقسام في الجامعات، ومن هنا يمكن اعتبار البحث دراسة علمية دقيقة تستحق الاهتمام.

٢- الجانب التطبيقي: يمكن أن تسهم نتائج البحث الحالي في تقديم مقياس على مستوى المجتمع العربي والعالم، والذي يعتقد بأنه قد يتضمن أهمية كبيرة للباحثين والمختصين لاستادهم على متغيرات البحث الحالي في دراسات لاحقة، كما سيفتح البحث الحالي منهجا جديدا للباحثين في إمكانية اجراء مقارنات في بحوثهم عن طريق ما يمكن أن يصل إليه هذا البحث من نتائج حول متغير البحث الحالي.

**هدفاً للبحث:** يهدف البحث الحالي التعرف على:

١- الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر تدريسيي الجامعة.

٢- دلالة الفروق في الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر تدريسيي الجامعة تبعا لمتغيري:

١- النوع: (ذكور - اناث).

ب- التخصص: (علمي - انساني).

**حدود البحث:**

ويتحدد البحث بالحدود الآتية:

١- الحدود الموضوعية: والمتمثلة بدراسة الكفاءة الإدارية.

٢- الحدود البشرية: أعضاء الهيئة التدريسية.

٣- الحدود المكانية: الكليات التابعة للجامعة المستنصرية.

٤-الحدود الزمنية: للعام (٢٠٢١ - ٢٠٢٢).

#### تحديد المصطلحات:

الكفاءة الادارية (Administrative Efficiency): عرفه كل من -

١-بلاك وموتون (Blake & Mouton, 1964):

" وهي مجموعة من الأنماط القيادية التي يمتلكها الشخص الإداري اما البعد الإنساني والذي يتمثل بعملية الاهتمام بالموظفين، او الاهتمام بالبعد الإنتاجي عندما يغلب اهتمام القائد بالجانب الإنتاجي والادائي للموظفين، لكن تتضح الكفاءة الإدارية للقائد عندما يضع البعدين حيز الاهتمام في أنماط قيادته" (Blake & Mouton, 1964: 21).

٢- جان كلود (Jean-Claude, 1973):

وتعني مدى قدرة أي رئيس أو مدير يمكن أن يوصف بأنه قائد اداري عندما يتمكن في التأثير على مرؤوسيه بشكل يجعلهم يذعنون لأوامره وتوجيهاته بمحض ارادتهم ورغباتهم الشخصية وليس بسبب اللوائح والتعليمات أو الخوف من العواقب التنظيمية التي يمكن أن تترتب على عدم الإذعان

(Jean-Claude, 1973: 422)

٣-تايسي (TASIE, 2012):

" قدرة الشخص الاداري أو مؤسسة أو شركة على تحقيق النتائج المرجوة بأقل قدر من إنفاق الطاقة والوقت والمال والموظفين وما إلى ذلك". (TASIE, 2012: 38)

٤-التعريف النظري: يتبنى الباحث تعريف (بلاك وموتون، ١٩٦٤) بعده تعريفا نظريا للكفاءة الادارية في البحث الحالي.

٥-التعريف الاجرائي: وتعرف الكفاءة الادارية اجرائيا، بانها الدرجة الكلية التي سيحصل عليها رؤساء الأقسام العلمية على المقياس المعد من قبل الباحث.

ثانيا-رئيس القسم العلمي:

عرفها (الطراونة، ٢٠١٢):

هو ذلك المنصب الذي يؤهل صاحبه الى إدارة الأنشطة وتوظيف او تعيين الموظفين الجدد، فضلا عن المهام والتكاليف الإدارية والعلمية المناطة إليه (الطراونة، ٢٠١٢: ١٠٠).

### الفصل الثاني-الإطار النظري للبحث

#### نظرية التقسيم الإداري (Administrative division theory):

قد سعت هذه النظرية إلى الوصول إلى مبادئ إدارية نظرية لتكون أساساً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري ولقد كان من أبرز كتابها ومنظريها هنري فايول. ولقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي على النحو التالي: -

- أ) النشاطات الفنية (الإنتاج والتصنيع).
  - ب) النشاطات التجارية (المشتريات والمبيعات).
  - ج) النشاطات التمويلية.
  - د) النشاطات الأمنية.
  - هـ) النشاطات المحاسبية.
  - و) النشاطات الإدارية. (نصر الله، ٢٠٠١: ٤٥).
- ولقد وضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة وهي:
- أ) تقسم العمل.
  - ب) السلطة والمسؤولية.
  - ج) الالتزام بالقواعد.
  - د) وحدة الأمر.
  - هـ) وحدة التوجيه.
  - و) خضوع الأفراد للمصلحة العامة.
  - ز) المكافآت.
  - ح) المركزية.
  - ط) تسلسل القيادة.
  - ي) النظام.
  - ك) العدالة.
  - ل) الاستقرار الوظيفي.
  - م) المبادرة.

ن) العمل بروح الفريق. (الصرن، ٢٠٠٤: ٦١-٦٣).

ويرى فايول أن الإدارة وخصوصا العليا، متطلب أساسي لتنفيذ كل المهام الانسانية، وللقيام بتلك المهام وجب تطبيق العناصر التالية التي عرفها بعناصر الإدارة:

١- **التخطيط:** قيام المدير بدراسة مختلف التغيرات المستقبلية المتوقعة، ثم يضع الخطة اللازمة للعمل بها، ويتأكد من أنها تتضمن الوحدة، الاستمرارية المرنة والدقة. وتعتمد الخطة على: موارد المنظمة، طبيعة العمل وأهميته، اتجاهات المستقبل.

٢- **التنظيم:** عملية بناء كيان مزدوج: بشري ومادي، يراعي فيه المدير صلاحية الأفراد والمعدات لتحقيق الأهداف وفقا للخطة الموضوعية.

٣- **القيادة:** الإبقاء على الأفراد في نشاط دائم لتنفيذ وظيفة التنظيم وذلك بالإشراف الفعال.

٤- **التنسيق:** تحقيق الانسجام بين أوجه النشاط في المنظمة قصد تيسير عملها وتحقيق نجاحها، ويتحقق ذلك من خلال انسجام إدارات المشروع مع بعضها، وأن تعرف كل إدارة وأقسامها الدور المنوط بها ومساعدة غيرها من الإدارات، وضرورة تناسق جدول الأعمال مع مختلف الظروف والأحوال.

٥- **الرقابة:** هي التأكد من أن كل شيء قد تم إنجازه، وفقا للخطة الموضوعية والأوامر الصادرة، والتي ترمي إلى اكتشاف مواطن الضعف كي تتمكن المنظمة من تعديلها وعدم تكرارها مستقبلا، وتشمل الرقابة كل ما بالمنظمة من أفراد ومواد وأعمال.

مما تقدم يتبين لنا أن أفكار فايول كانت على جانب كبير من الأهمية وساهمت في اكتشافات

علمية جديدة في مجال الفكر الإداري. (Thompson, 1982: 115-117)

الفصل الثالث-منهجية البحث واجراءاته:

**مجتمع البحث:**

وقد تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء الهيئات التدريسية البالغ عددهم (١٨٥٦) تدريسيا

وتدريسية، بواقع (٧٩٨) تدريسيا من الذكور، و(١٠٥٨) تدريسيا من الاناث.

**عينة البحث:** وتألفت عينة البحث الحالي من:

١- **عينة التحليل الاحصائي (Sample Discrimination):**

تكونت عينة التحليل الاحصائية من (٤٠٠) تدريسيا وتدريسية من أعضاء الهيئات التدريسية

التابعين للجامعة المستنصرية، بواقع (٢٠٠) تدريسيا من الذكور، و (٢٠٠) تدريسيا من الاناث، وقد

قام الباحث بتطبيق مقياس البحث عليها، لاستخراج الخصائص السيكومترية لها والمتمثلة بمعاملات التمييز والصدق والثبات لها، كما سيتم توضيحها في خطوات بناء المقاييس. ويوضح الجدول (٢) توزيع عينة التحليل الاحصائي للبحث الحالي تبعا للنوع الاجتماعي (الذكور - الاناث).

## ٢- عينة التطبيق (Measurement sample):

"يقصد بالعينة هي جزء من المجتمع الكلي التي يلجأ إليها الباحث العلمي، لأجل تطبيق مجموعة من المقاييس عليها من لغرض الوصول إلى نتائج وحقائق يمكن تعميمها على المجتمع الدراسي المقصود (نوري، ٢٠١٧: ٣٣)، ومن أجل الحصول على عينة ممثلة لمجتمع البحث الحالي تطلب اختيارها على نحو علمي ودقيق، وتكون ممثلة لمجتمع البحث مع مراعاة سماتها وخصائصها، وطريقة اختيارها، ودرجة مصداقيتها عند تطبيقها بدرجة فعلية" (بدر، ١٩٧٨: ٢٢٤).

وقد تكونت عينة البحث من (٣٠٠) تدريسيا وتدرسية من أعضاء الهيئات التدريسية التابعين لكليات الجامعة المستنصرية، بواقع (١٥٠) تدريسيا من الذكور، و (١٥٠) تدريسيا من الاناث. وقد استخدم الباحث طريقة العينة الطبقية العشوائية ذات الاختيار والتوزيع المناسب؛ وذلك لان العينة العشوائية تمثل مجتمع الدراسة إلى أقرب حد ممكن، ويوضح الجدول (٣) توزيع افراد عينة البحث.

أ-التخطيط للمقياس: بعد اطلاع الباحث على الأدبيات السابقة، وتحقيقاً لهدف البحث الحالي في التعرف على مستوى الكفاءة الادارية لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء الهيئات التدريسية، ولعدم وجود مقياس يلائم الفئة الحالية (على حد علم الباحث)، إذ اطع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة العراقية والعربية والأجنبية حول هذا الموضوع، ولم يجد أي أداة تتناسب والموضوع الحالي والذي يربط الكفاءة الادارية بوظيفة رؤساء الاقسام، لكنه استفاد منها في جمع فقراته، واستنادا لذلك قام ببناء مقياس للكفاءة الادارية اعتماد على نظرية التقسيم الإداري والتي تؤكد علاقة الفرد المهنية بسماته الادارية اثناء قيادة الاخرين.

ب-إعداد الصيغة الأولية للمقياس: من اجل الحصول على فقرات أداة البحث، قام الباحث ببناء مقياس اعتمادا على الجانب النظري في جمع الفقرات، وبذلك بلغت عدد فقرات الأداة الحالية (٣٠) فقرة، ومن اجل اعتماد الأداة في هذا البحث، اتبع الباحث ما يأتي:

أولاً-طريقة بناء الأداة: - تم الاعتماد في بناء الأداة على طريقة ليكرت، وهي طريقة من الطرائق المتبعة في بناء المقاييس في مجال القياس التربوي (Purnell , 2013: 15)، إذ وضع في المقياس الحالي خمس بدائل

وهي (تنطبق على بشدة، تنطبق على كثيراً، تنطبق على احياناً، تنطبق على قليلاً، لا تنطبق على بشدة)، والتي تأخذ الاوزان (١,٢,٣,٤,٥).

**ثانياً-صلاحية الفقرات (الصدق الظاهري):** - للتعرف على الصدق الظاهري لفقرات أداة البحث، عرضت بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال التربية وعلم النفس بلغ عددهم (٢٠) خبيراً ، إذ تم تقديم تعريف نظري لمفهوم الكفاءة الادارية، كما طلب من الخبراء الحكم على صلاحية الفقرات، ومن خلال تحليل إجابات الخبراء، وباستعمال النسبة المئوية ومعادلة مربع كاي، اتضح بان جميع الفقرات كانت صالحة، ما عدا الفقرات ( ٥ ) من المجال الأول ( الكفاءة المهارية ) والفقرة (٣) من المجال الثاني ( الكفاءة الشخصية ) ، والفقرتين ( ٤ ، ٩ ) من المجال الثالث ( الكفاءة المعرفية ) بعد أن حصلت على اتفاق (٧٠%) درجة، وعلى قيمة مربع كاي تساوي (٣,٢) درجة.

**ثالثاً-تعليمات الأداة:** - عند اعداد اداة البحث فقد تم مراعاة أن تكون فقراته سهلة ومفهومة مع تأكيد ضرورة اختيار البديل المناسب، ولقد وضع الباحث لتدريسي الجامعة بان إجاباتهم هي لأغراض البحث العلمي لذا لا داعي لذكر الاسم.

**رابعاً-الدراسة الاستطلاعية:** - لأجل التأكد من مدى وضوح فقرات أداة البحث من حيث الصياغة أو المعنى، وكذلك التأكد من مدى وضوح التعليمات وبدائل الإجابة، أجريت دراسة استطلاعية قام بها الباحث باختيار (٣٠) تدريسيًا وتدرسيية، وذلك لتشخيص الصعوبات التي يمكن أن تواجههم لغرض تذليلها قبل تطبيق الأداة، وقد تبين من هذا التطبيق أن التعليمات وبدائل الإجابة واضحة ومفهومة عند اجابتهم على فقرات المقياس، وبذلك أصبحت الأداة جاهزا لأجراء الخصائص السيكومترية لفقراتها. كما تم حساب زمن الإجابة على المقياس والتي كانت (٢٠) دقيقة.

**خامساً- تصحيح المقياس:** تم تصحيح إجابات أفراد العينة على فقرات مقياس الكفاءة الادارية بالأوزان الخماسية (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، وبذلك بلغت أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها أفراد العينة على المقياس (١٣٠)، وأقل درجة (٢٦)، وبمتوسط فرضي مقداره (٧٨)، أي تم تصحيح المقياس على أساس (٢٦) فقرة.

**ج-التحليل الاحصائي لفقرات مقياس الكفاءة الادارية:** طبق الباحث مقياس الكفاءة الادارية على العينة البالغة (٤٠٠) ثم صححت اجابتهم على فقرات المقياس لكي يتم التحقيق من القوة التمييزية للفقرات ومدى ارتباطها بالدرجة الكلية، وفي ظل ذلك استخرج الباحث ما يلي:

**أولاً-القوة التمييزية لفقرات المقياس:** أن القوة التمييزية تعني مدى قدرة الفقرة على التمييز بين الأفراد الذين حصلوا على درجة عالية في المقياس وبين الذين حصلوا على درجة واطئة فيه (Wrightsman,1968:51).

إذ يُعدُّ حساب القوة التمييزية للفقرات من المتطلبات الأساسية في بناء أي اختبار، وكذلك في معرفة المقاييس النفسية التي تعتمد أساساً في قياس الظاهرة على الفروق الفردية (Ebel, 1972: 399).

قام الباحث بالتحقق من تمييز كل فقرة من فقرات مقياس الكفاءة الادارية باستعمال المجموعتين المتطرفتين في الدرجة الكلية من عينة البحث البالغة (٤٠٠) تدريسياً، وقد اعتمد البحث في تحليل الفقرات على أسلوب العينتين المتطرفتين، وبعد أن صححت استمارات العينة البالغة (٤٠٠) استمارة على وفق الأوزان الخماسية رتبت درجات تدريسي الجامعة من اعلى درجة إلى أدنى درجة، واختيرت نسبة ألد (٢٧%) العليا التي سميت بالمجموعة العليا و (٢٧%) الدنيا التي سميت بالمجموعة الدنيا. وذلك لان هذه النسبة نحصل من خلالها على أفضل حجم مناسب في كل مجموعة، ومن ثم نحصل على نسب تمييز مناسبة ( Stanley & Hopkins, 1972: 268) وبذلك بلغ عدد أفراد العينة في كل مجموعة (١٠٨). ومن ثم تم استعمال الاختبار التائي (T-test) لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفرق بين المجموعتين المتطرفتين بين درجات كل فقرة من فقرات المقياس (Edwards, 1957: 153-154).

ولقد تبين من خلال هذا الأجراء أن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٢١٤) والقيمة التائية الجدولية (١,٩٦) ما عدا الفقرتين (٥، ١١).

#### د- مؤشرات الصدق والثبات:

**أولاً: الصدق (Validity):** يعد الصدق مؤشراً على مدى قدرة الفقرات لقياس المفهوم نفسه الذي يقيسه الاختبار (Kroll , 1960: 426).

وقد تحقق لهذا المقياس عدة أنواع من الصدق وهي:

**١- صدق المحتوى (Content Validity):** هناك نوعان من هذا الصدق، هما الصدق المنطقي والصدق الظاهري (Nunnally , 1978: 111).

**أ- الصدق المنطقي (Logical Validity):** وقد تضمن تقديم تعريف دقيق لمفهوم الكفاءة الادارية ولمجالاته الثلاثة.

**ب- الصدق الظاهري (Face Validity):** وقد تحقق عند عرض فقرات المقياس البالغة (٣٠) فقرة على (٢٠) خبيراً في مجال علم النفس والتربية، وكما ذكر سابقاً.

**٢- صدق البناء (Construct Validity):** -يعد صدق فقرات المقياس مؤشراً جيداً على مدى قدرتها لقياس المفهوم نفسه الذي يقيسه المقياس (Kroll , 1960: 426) من خلال ارتباطها بمحك خارجي أو

داخلي، وأفضل محك داخلي هو الدرجة الكلية للمقياس، الذي نقرر من خلاله أن المقياس يقيس بناء نظريا محدد مسبقا أو خاصية معينة (Anastasi, 1976: 211).

وقد تحقق هذا النوع من الصدق عندما استعمل معامل ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للأداة ودرجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال وأيضا درجة المجال بالدرجة الكلية للمقياس؛ وقد تبين من هذه الإجراءات بعد استخدام عينة التحليل الإحصائي البالغة (٤٠٠) بأن جميع الفقرات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣٩٨) والقيمة الجدولية لمعامل ارتباط بيرسون (٠,١١٣).

وحتى يتمكن الباحث من استخراج علاقة درجة كل مجال بالدرجة الكلية لمقياس الكفاءة الادارية استخراج المصفوفات الارتباطية الداخلية فيما بينها، ومن خلال هذه الطريقة تبين أن جميع الارتباطات سواء كانت ارتباطات المجالات مع بعضها البعض أو ارتباطها بالدرجة الكلية للمقياس، كانت دالة عند درجة حرية (٣٩٨) ومستوى دلالة (٠,٠٥)، وقيمة معامل الارتباط الجدولية (٠,٩٨,٠) وهذا يشير إلى توافر صدق البناء في هذه العلاقة.

#### ثانيا: ثبات المقياس:

يقصد بالثبات هو معامل الارتباط بين الاختبار ونفسه، أي أنه يُمثل نتيجة إجراء الاختبار على مجموعة من الأفراد على أن يقوم بالإجراء مختبرون مختلفون، أو هو معامل الارتباط بين درجات الأفراد في الاختبار بين مرات إجرائه المختلفة أو بين تقديرات من يقومون بتصحيحه، ويتراوح معامل الثبات بين درجتين (صفر، وواحد) بحيث إنَّ الصفر يُعدُّ أقلَّ معامل ثبات، أما أعلى معامل ثبات فهو الدرجة (واحد)، مع العلم أنه من الصعب الحصول على معامل ثبات يساوي واحد نظراً للأخطاء المتعلقة بالاختبار أو بالنتائج أو بالأفراد (الانصاري ، ٢٠٠٠ : ٤٩).

وقد تم استخراج ثبات المقياس باستعمال الطرق الآتية:

١-طريقة إعادة الاختبار: يتطلب حساب الثبات بهذه الطريقة إجراء تطبيق الاختبار موضوع البحث على مجموعة من الأفراد. ثم إعادة تطبيق الاختبار ذاته على المجموعة نفسها بعد فاصل زمني. ومن ثم يحسب معامل الارتباط بين درجات التطبيقين ويكون ناتج الارتباط هو قيمة معامل الثبات الذي يسمى بمعامل الاستقرار عبر الزمن (النبهان، ٢٠٠٤ : ٢٣٨). لذا طبق المقياس على عينة بلغت (٥٠) تدريسيا ثم أعيد تطبيقه بعد مرور أسبوعين.

وبعد الانتهاء من التطبيق، حسب ثبات المقياس بحساب درجات هذه العينة مع درجاتها في التطبيقين الأول والثاني واستعمل معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)) بين درجات التطبيقين، فكان معامل الارتباط (٨٣٦،٠) الذي يمثل معامل ثبات مقياس الكفاءة الادارية بطريقة إعادة الاختبار.

٢- طريقة ألفا كرونباخ: تم استعمال معامل ألفا كرونباخ الذي اشتقه العالم (كرونباخ) بوصفه صورة عامة لمعادلة معامل الثبات (الانصاري، ٢٠٠٠: ١٢٩). وأن هذا المعامل يشير إلى الخاصية الداخلية التي يتمتع بها المقياس والتي تنشأ من العلاقة الاحصائية بين الفقرات. لذلك استعمل الباحث هذا النوع من الثبات لكل مجال من مجالات المقياس، فضلا إلى المقياس نفسه ككل، إذ بلغ معامل الثبات للمقياس ككل (٨٠٣،٠)،

الوسائل الاحصائية: اعتمد الباحث الوسائل الإحصائية الآتية:

١-الاختبار التائي لعينة واحدة (ميخائيل، ٢٠٠٤، ٩١).

٢-الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (البياتي وأثناسيوس، ١٩٧٧: ٢٦٣).

٣-النسبة الفئوية لاختبار دلالة الفروق بين التباينات (العتيبي، ٢٠١٢: ٢٠-٢٣).

٤-معادلة ألفا كرونباخ لاستخراج الثبات (الأنصاري، ٢٠٠٠: ٨١).

٥-معامل ارتباط بيرسون (فيركسون، ١٩٩١: ٩٨).

#### الفصل الرابع - عرض النتائج ومناقشتها:

##### عرض النتائج:

الهدف الأول: (التعرف على الكفاءة الادارية لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر تدريسي الجامعة).

بعد أن طبق الباحث مقياس الكفاءة الادارية لدى عينة البحث البالغة (٣٠٠) تدريسي وتدرسية ، تحقق هذا الهدف من خلال معالجة البيانات إحصائيا لأفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للعينة (٧٧.٠٣٣٣) والانحراف المعياري (٨.٨٤٨٧٢) ، وبمتوسط فرضي (٧٢) ، وبعد استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة (T-test)) تبين أن القيمة التائية المحسوبة لإجابة أفراد العينة كانت (٦.٠٧٥)، وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٢٩٩) البالغة (١,٩٦٠) ، مما يعني وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي ولصالح متوسط العينة ، وهذا يشير إلى أن رؤساء الأقسام العلمية يتمتعون من مستوى مرتفع من الكفاءة الادارية ، والجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩)

قيمة الاختبار التائي لإجابة افراد عينة البحث على مقياس الكفاءة الادارية

مستوى الدلالة عند (٠,٠٥)	القيمة الجدولية التائية		المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة
	الجدولية	المحسوبة				
دالة	١,٩٦٠	٩.٨٥٢	٧٢	٨.٨٤٨٧٢	٧٧.٠٣٣٣	٣٠٠

ويمكن تفسير النتيجة الحالية على وفق نظرية (نظرية التقسيم الإداري) للمنظر (هنري فايول) بان الكفاءة الادارية تعني قيام المدير بدراسة مختلف التغيرات المستقبلية المتوقعة، ثم يضع الخطة اللازمة للعمل بها، ويتأكد من أنها تتضمن الوحدة، الاستمرارية المرنة والدقة. وتعتمد الخطة على: موارد المنظمة، طبيعة العمل وأهميته، اتجاهات المستقبل، مع التأكد من أن كل شيء قد تم إنجازه، وفقاً للخطة الموضوعية والأوامر الصادرة، والتي ترمي إلى اكتشاف مواطن الضعف كي تتمكن المنظمة من تعديلها وعدم تكرارها مستقبلاً، وتشمل الرقابة كل ما بالمنظمة من أفراد ومواد وأعمال.

**الهدف الثاني: (التعرف على الفروق في الكفاءة الادارية لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر تدريسي الجامعة تبعاً لمتغير).**

١- النوع الاجتماعي: (ذكور - اناث). ٢ - التخصص: (علمي - انساني).

١- النوع الاجتماعي (ذكور - اناث):

أشارت النتائج إلى أن متوسط درجات تدريسي الجامعة من الذكور على مقياس الكفاءة الادارية قد بلغ (٧٧.١٨٦٧) درجة، وبانحراف معياري مقداره (٨.٧٩٦٢٧) درجة. وبالمقارنة مع متوسط درجات تدريسي الجامعة من الاناث على المقياس نفسه بلغ (٧٦.٨٨٠٠) درجة، وبانحراف معياري قدره (٨.٩٢٧٦٩). وبعد استعمال الاختبار التائي (T-test) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة الفروق بين النوعين، تبين لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذا المتغير، إذ بلغت القيمة المحسوبة

(٠.٣٠٠) درجة وهي أصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٢٩٨). كما موضح في الجدول (١٠).

الجدول ( ١٠ )

نتائج الاختبار التائي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدى افراد العينة تبعا لمتغير النوع

مستوى الدلالة عند (٠,٠٥)	القيمة التائية		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	النوع
	الجدولية	المحسوبة					
غير دالة	١,٩٦٠	٠.٣٠٠	٢٩٨	٨.٧٩٦٢٧	٧٧.١٨٦٧	١٥٠	ذكور
				٨.٩٢٧٦٩	٧٦.٨٨٠٠	١٥٠	اناث

## ٢-التخصص (علمي - انساني):

أشارت النتائج إلى أن متوسط درجات تدريسي الجامعة من التخصص العلمي على مقياس الكفاءة الادارية قد بلغ (٧٦.٣٦٦٧) درجة، وانحراف معياري مقداره (٨.٤٥٦٣٠) درجة. وبالمقارنة مع متوسط درجات تدريسي الجامعة من ذوي التخصص الإنساني على المقياس نفسه بلغ (٧٧.٧٠٠٠) درجة، وانحراف معياري قدره (٩.٢٠٤٤٣). وبعد استعمال الاختبار التائي (T-test) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة الفروق بين التخصصين، تبين لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذا المتغير، إذ بلغت القيمة المحسوبة (١.٣٠٦) درجة وهي أصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٢٩٨). كما موضح في الجدول (١١).

الجدول ( )

نتائج الاختبار التائي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدى افراد العينة تبعا لمتغير التخصص

مستوى الدلالة عند (٠,٠٥)	القيمة التائية		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	التخصص
	الجدولية	المحسوبة					
غير دالة	١,٩٦٠	١.٣٠٦	٢٩٨	٨.٤٥٦٣٠	٧٦.٣٦٦٧	١٥٠	علمي

				٩.٢٠.٤٤٣	٧٧.٧٠٠٠	١٥٠	انساني
--	--	--	--	----------	---------	-----	--------

#### الاستنتاجات:

- ١- إن رؤساء الاقسام العلمية يتمتعون من مستوى مرتفع من الكفاءة الادارية.
- ٢- ليس هنالك تأثير للنوع والتخصص في ارتفاع مستوى الكفاءة الادارية لدى رؤساء الاقسام العلمية من وجهة نظر تدريسيي الجامعة.

التوصيات: كما اوصى الباحث بما يأتي:

١. يوصي الباحث وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإقامة المؤتمرات والندوات التي تهدف الى تأهيل رؤساء الاقسام العلمية في كيفية السير في الادارات المهنية الجامعية
٢. تشجيع اعضاء هيئة التدريس في اقسام العلوم النفسية والاجتماعية على الاهتمام الكفاءة الادارية في بحوثهم العلمية.
٣. توعية رؤساء الاقسام العلمية كافة من خلال وسائل الاعلام المختلفة بضرورة تغيير اوضاعهن النفسية والاجتماعية من اجل بناء شخصياتهم الادارية من جديد.

المقترحات: وقدم الباحث المقترحات الآتية:

١. إجراء دراسة تهدف إلى معرفة علاقة الكفاءة الادارية بالتفكير النقدي لدى رؤساء الاقسام العلمية.
٢. إجراء دراسة تهدف إلى معرفة علاقة انماط الشخصية الانفعالية بأزمة التعليم الالكتروني لدى رؤساء الاقسام العلمية.
٣. اجراء دراسة تهدف الى معرفة علاقة سمات شخصية رؤساء الاقسام العلمية بالفشل الأكاديمي لدى طلبة الجامعة.

قائمة المصادر:

1. Allen ,M.J.& Yen, W.M (1979): " Introduction to Measurement Theory " California, Brooks Cole.
2. Allport, G. W. (1937): Personality: A psychological interpretation, New York: Holt, Rinehart, & Winston.
3. Anastasi, A. (1976): psychological Testing. New York, 4th Ed, Macmillan Company.

4. Anttila , Henrika , et al , 2017 : From anxiety to enthusiasm: emotional patterns among student teachers, Pages 447-464 European Journal of Teacher Education Volume 40, 2017 - Issue 4. Raheef. A. H. " In vestment of Education Acasstualy of factors Affecting the Efficiency of educational activities in the higher education in Iraq " , thesis submitted to the University of Wales in Candida tura for the degree of ph D. 1986.
5. Appelbaum, S.H., et al (2005): “The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior”, Corporate Governance, Vol. 5 No. 4, pp. 43-56.
6. Appelbaum, S.H., et al (2005): “The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior”, Corporate Governance, Vol. 5 No. 4, pp. 43-56.
7. Barnard C.I. (2001): The Functions of the Executive; Cambridge, MA Harvard University Press.
8. Blake, R., & Mouton, J. (1964). The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
9. Bukor, E., (2011): Exploring Teacher Identity: Teachers’ Transformative Experiences of Re-Constructing and Re-Connecting Personal and Professional Selves, a thesis submitted in conformity with the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Department of Curriculum, Teaching and Learning Ontario Institute for Studies in Education University of Toronto.
10. Caspi, Avshalom & Roberts, Brent. W (2001): Personality Development Across the Life Course: The Argument for Change and Continuity, Psychological Inquiry, University of Illinois, Urbana-Champaign, 12(2):49-66.

المصادر الأجنبية:

- Anastasi, A. (1976): psychological Testing. New York, fourth Ed, Macmillan Company.
- Bergman J. (1974). Understanding Educational Measurement and Evaluation; NJ London.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Bukor, E., (2011): Exploring Teacher Identity: Teachers’ Transformative Experiences of Re-Constructing and Re-Connecting Personal and Professional Selves, a thesis submitted in conformity with the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Department of Curriculum, Teaching and Learning Ontario Institute for Studies in Education University of Toronto.
- Cowie, Helen, Naylor, Paul, Rivers, Ian, Smith, Peter K and Pereira, Beatriz. "Measuring workplace bullying, aggression and violent behavior", 2002, 7, 33-51.
- Einarsen, S., and Raknes, B. I. "Harassment in the workplace and the victimization of Men. Violence and Victims", 1997, 12, 247- 263.
- GLASL, F. (1982) 'The process of conflict escalation and roles of third parties,' in G. B. J. Bomers and R. B. Peterson, (eds) Conflict management and industrial relations, (pp. 119-140) The Hague: Kluwer Nijhoff Publishing.
- Jean-Claude, Gacia (1973): Bureacracies and Development Administrative”, International Review of Administrative Science Vol. 39, No 4 (1973), p. 422.

- Kroll, A., (1960) validity as Affecter in test validity, Journal of Educational psychology. vol .31, No. 2. Pp.425-436.
- Mete, Edipsabahattin and Sokmen, Alev. "The influence of workplace bullying on employee's job performance and turnover intention in a newly established private hospital ", international review of management and business research, 2016, 5 (1), p. (65 -79).
- Nunnaly, J. C. (1978): Psychometric Theory, 2ed, New York, McGraw, Hill.
- TASIE, GEORGE O. (2012): EFFECTIVE AND EFFICIENT ADMINISTRATION IDEVELOPMENT: A PANACEA FOR ORGANIZATIONAL TRANSMOGRIFICATION IN THIRD WORLD COUNTRIES, International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS), Management School of Business and Entrepreneurship, American University of Nigeria in Yola, Vol. 1, No. 7, April, 2012(36-43).
- Thompson, Gerald E. (1982). Management Science: An Introduction to Modern Quantitative Analysis and Decision Making. New York: McGraw-Hill Publishing Co.
- Yahaya, Azizi, Chuiing, "The impact of workplace bullying on work performance", archives des sciences, 2012, 65(4).
- Yamada, David. "Workplace bullying and ethical leadership", the journal of values-based leadership, 2008, 1(2). p. (1-13).