

# العوامل المؤثرة في علاقة رؤساء الأقسام بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية

نوار قاسم الحمد

كلية التربية - جامعة اليرموك

إربد - الأردن

nhamad@yu.edu.jo

*Received: 20 Sept. 2016*

*Revised: 21 Jan. 2017, Accepted: 08 Mar. 2017*

*Published online: 1 (October) 2017*

---



# العوامل المؤثرة في علاقة رؤساء الأقسام بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية

نوار قاسم الحمد

كلية التربية - جامعة اليرموك

إربد - الأردن

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في علاقة رؤساء الأقسام الأكاديمية بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة نسبة التباين الذي تسهم به هذه العوامل على هذه العلاقة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية للعام الجامعي (٢٠١٥-٢٠١٦)، اختيرت عينة منهم بالطريقة المتيسرة، وقد تكونت من (٩٥٠) عضو هيئة تدريس استجاب منهم (٥٤٠). وقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة تكونت من (٣٢) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي، وتمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري، وامتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل، والعلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى أبعاد أداة الدراسة كان «متوسطاً». كما بينت نتائج الدلالات الإحصائية لأبعاد أداة الدراسة بحسب رأي المستجيبين وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجامعة، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة). وأظهرت النتائج أن امتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل، ثم تمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري، تليها ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي أهم العوامل المؤثرة في علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية وعلى هذا الترتيب بحسب رأي المستجيبين، وأن هذه العلاقة طردية مع جميع هذه العوامل.

الكلمات المفتاحية: العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية، الدور القيادي، التدريب والتطوير المهني الإداري، مهارات الاتصال والتواصل، الجامعات الأردنية.



# Factors Affecting Department Heads' Relationship with Faculty Members at Jordanian Universities

**Nouwar Q. Al-Hamad**

College of Education - Yarmouk University

Irbid - Jordan

## Abstract

This study aimed to determine the factors that affecting the chairs-faculty members relationship from faculty members' perspective at Jordanian universities. Moreover, the study aimed to reveal the degree of variation of these factors on this relationship. The study population consisted of all faculty members at Jordanian in the academic year of (2015-2016). A random sample of (950) faculty members were picked using availability approach, out of which (540) members responded. The descriptive correlative approach was used and a (32) items questionnaire was designed that was divided into four dimensions: the practice of the department chairs for their leadership role, enabling faculty members by training and administrative development, owning the department chairs for communication skills, and the chairs-faculty members' relationship.

The results indicated that the overall level of each of the study dimensions was «moderate». Moreover, the results illuminated the statistical significances between the responders' means on the four dimensions due to the study variables (university, faculty, academic rank, and years of experience). Finally, the results showed that the top factor that impacts the chairs-faculty members' relationship was owning the department chairs for communication skills, followed by enabling faculty members by training and administrative development, then the practice of the department chairs for their leadership role. Though, all these factors have positive impact on this relationship.

**Keywords:** Chairs-faculty members' relationship, Leadership role, Training and professional & administrative development, Communication skills, Jordanian universities.

# العوامل المؤثرة في علاقة رؤساء الأقسام بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية

نوار قاسم الحمد

كلية التربية - جامعة اليرموك

إربد - الأردن

## المقدمة

تحقيقها. ويربط فيما بينهم فهم مشترك لمعايير مهنتهم ولتطلعات وتوقعات مؤسستهم بتوافر تفاهم مشترك بينهم على اتجاهات أقسامهم واتفاق لتحقيق أعبائها ومسؤولياتها. وللأقسام الأكاديمية دورها الأساس في تقديم التعليم للطلبة وتجويد ما يكتسبونه من علوم ومعارف (الحيوي، ٢٠١١)، مما يشكل من رؤسائها وأعضائها الخط القيادي نحو التغيير.

وبما أن القسم الأكاديمي منبع مجموعة من القرارات من خلال مجلسه، فإن الاقتراحات تصدر بداية من خلال مجلس القسم، ثم تقر من خلال مجلس العمداء أو مجلس الجامعة، ليتم تنفيذها من قبل القسم (الدهشان والسيسي، ٢٠٠٥). وبما أن القسم للتو الوحدة التي تؤدي الجامعة من خلاله أهدافها، فإن أهدافه تصب في تحقيق أهداف الجامعة المتعارف عليها من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع وتوجيه وإرشاد. لذا، تتوجب الحاجة لقيادته من رئيس يتمتع بدرجة عالية من الاستعداد والمهارة والمعرفة تمكنه من إدارة هذا القسم وتنظيم شؤونه والتحدث باسمه والدفاع عن القضايا المتعلقة به (الحمد، ٢٠٠٨)، ليوفق بين حاجات زملائه في القسم وحاجة القسم، ويشاركهم في تحديد وتوزيع الموارد اللازمة، ويتوقع ويحدد المشكلات وطرق حلها، ويتفاعل مع زملائه والطلبة والموظفين ورؤساء الأقسام والعمداء، ويتبنى الأساليب القيادية

أصبح الإقبال على التعليم الجامعي يشهد تزايداً ملحوظاً في هذا العصر، وبلت هذا الإقبال من أبرز مظاهر تقدم المجتمعات في ظل الظروف المختلفة التي تشهدها سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية أو علمية. وباتت الجامعات تشكل ركناً رئيساً في تقدم التعليم وتطوره، باحتلالها المكانة العلمية المميزة بين الأنظمة التربوية المتنوعة لما تتمتع به من خصائص أهلتها لإعداد الكوادر المتخصصة والمؤهلة الراضة للعمل في قطاعات المجتمع المختلفة من خلال مخرجات أقسامها الأكاديمية المتخصصة. وعليه، فإن نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها المرجوة والمأمولة مقترن وبشكل رئيس بنجاح أقسامها.

إن الأقسام الأكاديمية تشكل حجر الزاوية وجوهر النشاط العلمي والأكاديمي (زرقان، ٢٠١٢)، ذلك أنها البيت العلمي الذي يؤمن التغيير والانطلاق نحو التجديد بما يحققه من دعم لأفراده. وتتجلى أهميتها في كونها الركيزة الرئيسة والنواة في تكوين هيكل الجامعة التنظيمي، والتي من خلالها تتمكن الجامعة من القيام برسالتها (إسماعيل، ٢٠٠٧)، فهي - في أي كلية جامعية - الأقسام الإدارية والعلمية المشتملة على حقل أو أكثر من حقول المعرفة المرتبطة ببعضها، والمكونة بتنظيماتها من مجموعة أفراد لكل منهم جدول أعماله وبرنامجه وأهدافه التي يسعى إلى

عليه وحرمانه من الدعم المعنوي والمهني اللازم، فلا يطلعه على الدورات والأنشطة الدامجة له في مهنته (Gray, 2013)، التي تمكنه من تحقيق النمو والتطور لتجويد هذه المهنة، ولتزيد مستويات التفاؤل لديه بتكوينه للمعرفة والخبرة، وبحصوله على المساندة اللازمة (McCabe & McCabe, 2000). وقد يميل عضو هيئة التدريس بسبب ذلك إلى العزلة والمعاناة من قلة تواصله مع مجتمعه المهني ككل والذي يمثله قسمه بالدرجة الأولى (Monk, 2007).

إن قيادة رئيس القسم لقسمه لا تعني ماذا يفعل وإنما تعني كيف ومتى ولماذا يفعل، وذلك ليحقق دعمه وتواصله مع زملائه في القسم، وليزودهم بالمعلومات والموارد اللازمة للوصول لمستويات النجاح المرغوبة (Marzano, Waters & McNulty, 2005). فالشخصية القيادية القوية لرئيس القسم ستقوده بالضرورة لتنظيم البيئة المهنية المناسبة لعضو هيئة التدريس للوصول لمستويات الإنجاز العليا مع طلبته، لأن رئاسة القسم ليست مهنة شخص بمفرده لوحده، وإنما تكون بمجموع العاملين في داخل الكيان التعليمي برمته. فالقائد الفعال هو من يتقاسم سلطته ويشجع ويقوي زملاءه هو العاملين معه ويدعم عملهم كقادة مؤثرين إلى الحد الذي يمكنهم من خلق الظروف المساعدة لتحقيق نتائج ذات مستويات عليا في تعلم طلبتهم (DuFour, 2005)؛ فيعزز بدوره التعاون ويشجع على التشارك في المعرفة، وينوع أساليب قيادته ويفوض بعض السلطات بما يحقق مصلحة قسمه، وبما يتلاءم مع زملائه بتوفيقه بين حاجاتهم وحاجات قسمهم، وبتقبل آرائهم وحثهم على الإبداع بتوفير ما يلزمه، وبإدارته لقسمه بشفافية وعدالة.

كما أن العلاقة الجيدة التي يبنها رئيس القسم مع زملائه من شأنها أن توثق علاقاتهم ببعضهم، ومن شأنها أن تنعكس ثانية على علاقته بهم لتصبح علاقة وثيقة وقوية (Price, 2012) يضمن من خلالها تحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم ليقودهم للتطوير والإبداع المأمول

المختلفة، ويحدد الأهداف ويلم بالتخصص العلمي لقسمه ويحفز زملاءه ليحقق معهم وبهم الأهداف المرجوة (الحوالي، ٢٠٠٥).

ولقيام رئيس القسم بمهامه المنوطة به، فإن عليه أن يعي الأهمية التي يحظى بها عضو الهيئة التدريسية كمدخل رئيس ومهم في نظام التعليم الجامعي، والذي من خلال قيامه بعمله بدقة ومهارة يحقق القسم أهدافه وتحقق الجامعة أهدافها. فكثيرا ما تقاس كفاءة أي جامعة بكفاءة أعضاء هيئة التدريس فيها، ذلك أن نوع التعليم يرتبط وبشكل كبير بأصالة وسمات عضو هيئة التدريس والتزامه بتطبيق معايير خاصة ليؤدي عمله بنجاح. وعليه، فإن قيام القسم والجامعة بوظائفهما لن يتحقق إلا بأداء عضو هيئة التدريس لعمله بامتلاكه للكفايات التي يوظفها لتحقيق الأداء المطلوب (الزعيبي، ٢٠١١)، كما تملكه للكفايات الأدائية في التخطيط والتدريس والتقييم والإدارة الصفية وغيرها، والتي لا تقتصر على العمل الروتيني كالالتزام بالمحاضرات الروتينية، وإنما تشمل الأنشطة والمواقف المختلفة. إضافة لتمتع عضو هيئة التدريس بخصائص وصفات شخصية إيجابية تجاه عمله تسهم في قيامه لعمله باقتدار، الأمر الذي ينعكس على أداء رئيس القسم لعمله بنجاح (النجار، ٢٠٠٩).

ولكي يستطيع عضو هيئة التدريس القيام بعمله على أكمل وجه، فهو بحاجة لتجاوز بعض الصعوبات التي ربما لن يستطيع تجاوزها دون رئيس قسمه، كقلة دعم رئيس قسمه له في العمل (أل زاهر، ٢٠٠٥) وقلة البرامج التدريبية الحقيقية التي يحتاجها فعلا (National Commission on Teaching and America's Future, 2012)، وضغط رئيس القسم أحيانا على عضو هيئة التدريس ليقوم بأداء وظيفي عال؛ خاصة في الامتحانات للوصول إلى درجات الجودة (Hill & Barth, 2004)، مما من شأنه أن يخلق علاقة متوترة بين رئيس القسم وعضو الهيئة التدريسية لديه، ليظن الثاني أن رئيس قسمه يستغل سلطته بالسيطرة

إن الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية لا تختلف عن نظيراتها من الأقسام في الجامعات الأخرى في التركيب والتنظيم بغض النظر عن رؤيتها وانتماءاتها وفلسفاتها. فهي تتألف من رئيس قسم وأعضاء هيئة تدريس من مدرسين وأساتذة مساعدين وأساتذة مشاركين وأساتذة. ولكون دور رئيس القسم محورياً في رفع مستوى الأداء في القسم وزيادة فاعلية زملائه في مختلف الوظائف المنوطة بهم؛ ذلك أنه القائد الذي يعزز ثقافة التعاون بين زملائه ويشجعهم على الإنجاز والإبداع، وهو المسؤول أمام زملائه عن إيلاء التدريب والتطوير الأهمية التي يستحق من خلال توفير كل الفرص الممكنة التي تمكنهم من الاطلاع على البرامج التدريبية والدورات المهنية والأكاديمية والورش المتخصصة سواء داخل الجامعة أو خارجها والالتحاق بها ما أمكن، وتزويدهم بالدعم المهني الذي يحتاجونه لتطوير المهارات اللازمة لتحقيق أهداف القسم التنظيمية والأكاديمية والمهنية، وهو المسؤول عن تسهيل الاتصال العلمي والمهني بين أعضاء الهيئة التدريسية في قسمه ونظرائهم في الجامعة والجامعات الأخرى والمجتمع المحلي، وهو المسؤول بالدرجة الأولى عن تسهيل تواصلهم معه كقائد ومع القيادات الجامعية بمختلف مستوياتها، وتوفير بيئة العمل الملائمة التي تزيد من ولائهم لعملهم ولجامعتهم، لكل هذا فإن علاقته بأعضاء الهيئة التدريسية في القسم تكتسب مكانة غاية في الأهمية لما لها من دور في تمكينه من أداء وظيفته بشكل فعال. ومن هنا جاء موضوع هذه الدراسة للبحث في ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي وفي امتلاكه لمهارات التواصل والاتصال وتمكين زملائه بالتدريب والتطوير المهني والإداري كعوامل تؤثر في علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية في قسمه.

### الدراسات السابقة

أجري في السنوات القليلة الماضية عددٌ من الدراسات التي تناولت العلاقة بين رئيس القسم الأكاديمي وأعضاء هيئة التدريس من عدة

(عربيات، ٢٠١٢). فيسعى إلى توفير المناخ المريح الذي يساعد عضو هيئة التدريس زميله على إجراء بحوثه العلمية، والالتحاق ببرامج التدريب اللازمة لتجويد مهنته، وتبادل الخبرات مع نظرائه في الأقسام الأكاديمية الأخرى والجامعات، وتشجيعه على المشاركة في الندوات والمحاضرات المتعلقة ببيئته المهنية وبالمجتمع المحلي، وتوجيه عضو هيئة التدريس الجديد في قسمه للالتحاق ببرامج التهيئة المناسبة.

وتتم إقامة العلاقة الطيبة بين رئيس القسم وعضو هيئة التدريس من خلال تحقيق التواصل المستمر فيما بينهم، وتقومتا يتطلب من رئيس القسم الإلمام بمهارات ومتطلبات التواصل اللازمة، واتباعه ما يتناسب من إجراءات لتفعيل ذلك، ومعرفة نماذج مختلفة من التواصل الفعال (الحجيلي، ٢٠٠٧). ومن ضمن ما يمكنه عمله في هذا المجال؛ تشجيع عضو هيئة التدريس على التواصل مع طلبته ومع القيادات الجامعية ومع زملائه في الأقسام الأخرى والجامعات، وقيامه بجوارات هادفة، وعقد اجتماعات دورية ليطلع زملاءه على ما هو متوقع منهم، وتحقيق التواصل المهني معهم، ومساعدتهم على مواجهة المشكلات وحلها.

وبشكل اهتمام رئيس القسم بعلاقته مع عضو هيئة التدريس في قسمه أحد المقومات الأساسية لنجاحه في إدارته للقسم الأكاديمي؛ فمفتاح نجاحه يتجلى في قدرته على التعامل مع زميله لجعله يؤدي عمله كما ينبغي وهو راغب به (Kezar & Eckel, 2004)، ويتابع أداءه بطريقة تكفل رضاه وقبوله النفسي له (الحريري وجلال وإبراهيم، ٢٠٠٧)، ليسود جو من المحبة والألفة بين رئيس القسم وزملائه يبسر أعمال القسم، ويمكن رئيس القسم من إسداء النصيحة لزميله في القضايا الأكاديمية وأحياناً الشخصية بما يتناغم مع مصلحة العمل ومصلحة الزميل ليكون المناخ السائد مناخاً صحياً سليماً يحول دون التفكير في الرتبة والروتين أو في ترك العمل.



وعميد الكلية، كما أظهرت النتائج أن العامل الأساس في خلق العلاقة الإيجابية بين عضوية هيئة التدريس ورئيس قسمه أو العميد هو السلوك التحفيزي الذي ينفذه رئيس القسم أو العميد تجاه عضو هيئة التدريس للانخراط بالتفاعل الدائم والمستمر مع أعضاء هيئة التدريس لزيادة فاعليتهم في عملية صنع القرار، كما وجد الباحثان أن تعامل رؤساء الأقسام والعمداء كمشاركين في صنع القرار هو مسألة في غاية الأهمية.

وقام فهد (٢٠١٤) بدراسة هدف فيها إلى التعرف على العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية وبين مستوى العلاقات الإنسانية لديهم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة المديرين للأدوار الإدارية والقيادية جاء مرتفعاً، وأن مستوى ممارستهم للعلاقات الإنسانية جاء متوسطاً. وبينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين مستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية ومستوى ممارسة العلاقات الإنسانية.

وقام باتيه وهيليجر (Bateh & Heyliger, 2014) بدراسة اختبرا فيها تأثير ثلاثة أنماط قيادية كمؤشر لحسن العلاقة والرضا الوظيفي في نظام الجامعات الحكومية في ولاية فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية. استخدم الباحثان استبانة متعددة العوامل (Multifactor Questionnaire) للتعرف على النمط القيادي لروساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد قام الباحثان بعمل مسوحات لتقييم مستوى علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية والرضا الوظيفي لديهم، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٠٤) مستجيبين من أصل (٥٦٧) تم استهدافهم. وباستخدام تحليل الانحدار اللوجستي تبين أن مستوى العلاقة مع رئيس القسم يتحسن ويزداد الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس الذين يعتبرون أن نمط القيادة التحولية (Transformational Leadership)

جوانب، وذلك لأهمية هذا الموضوع الحيوي الذي يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في مخرجات التعليم الجامعي. وسنعرض فيما يلي بعض هذه الدراسات وأهمها، للوقوف على العوامل المؤثرة في هذه العلاقة كما خلص إليها الباحثون بصرف النظر عن بلدانهم وجامعاتهم وظروف العمل فيها.

فقد قام كل من رينو ودل فافرو (Reneau & Del Favero, 2015) بدراسة استكشافية في الولايات الجنوبية من الولايات المتحدة الأمريكية لمعرفة أثر المكافآت الاجتماعية المعنوية التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس لتمييزه في علاقته مع رئيس القسم أو العميد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم. حيث أجريت الدراسة في (١٠) جامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقاما بتوزيع استبانة على (١٤٥٤) عضو هيئة تدريس، استجاب منهم (٤٣٢) أي بنسبة (٣٠٪). ووجد الباحثان أن حصول عضو هيئة التدريس على مكافآت اجتماعية ذات طابع معنوي له الأثر الإيجابي الكبير على التدريس في مختلف الحالات. ويحصل عضو هيئة التدريس على مثل هذه المكافأة نتيجة تفاعله مع رئيس القسم وعميد الكلية. وبيننا في دراستهما أن العلاقات بين عضو هيئة التدريس ورئيسه لها تأثير مركزي على أنظمة القيادة. ففي الوقت الذي يركز فيه الأدب النظري على الحاجة لتجديد هذه الأنظمة حتى تواكب الاحتياجات المتغيرة، فإنه وبشكل نظري نسبي، لا يعرف إلا القليل من الأدب المتعلق بتلك العلاقات، حيث أن واحدة من الدراسات الأدبية كانت قد تطرقت للموضوع وحددت فيما إذا كانت عمليات اتخاذ القرارات المشتركة المطلوبة واللازمة فعالة بصفتها جزء من العلاقات المحققة للتفاعل بين عضو هيئة التدريس ورئيس القسم والعميد. وقد اعتمدت الدراسة نظرية التبادل الاجتماعي في الحصول على المكافآت الاجتماعية الناجمة من علاقات عضو هيئة التدريس برئيس القسم. وحققت الدراسة فيما يعتبره عضو هيئة التدريس مجزيا اجتماعيا ضمن علاقاته مع رئيس القسم

هدفا فيها إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة الباحة في المملكة العربية السعودية وتحديد أكثرها تأثيرا في الأداء الوظيفي. وهدفا إلى تحديد اختلاف تأثير العوامل باختلاف الحالة الاجتماعية والعمر ونوع الوظيفة والخبرة والمستوى التعليمي للعاملين. وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١٠٢٥) موظفا وتم استثناء (٢٥) من الردود لعدم صلاحيتها. وتوصل الباحثان إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (بيئة العمل، والاتصال الوظيفي، والحوافز، والتدريب، والقيادة الإدارية) والأداء الوظيفي، وتوصلا إلى وجود علاقة إيجابية بين كل عامل وحده والأداء الوظيفي. وقد بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في أثر العوامل التنظيمية في الأداء الوظيفي تعزى لنوع الوظيفة والخبرة والمستوى التعليمي، بينما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي تعزى إلى الحالة الاجتماعية والعمر.

كما اختبر كل من دل فافرو وبري (Del Favero & Bray, 2006) خصائص العلاقات بين رئيس القسم وعضو الهيئة التدريسية وعلى وجه الخصوص المتعلقة بالقيادة التشاركية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقادت الدراسة وجهتا نظر؛ الأولى تركز على الطبيعة اللينة الهشة للقيادة التشاركية والتي يميزها النقص في الانسجام وفقدان الثقة. والثانية تركز على التوتر المتجذر بين رئيس القسم وعضو هيئة التدريس من جانبي طبيعة التوتر الثقالي وطبيعة التوتر المرتبط بالتعليمات. كما ألفت الدراسة الضوء على المشكلات المرتبطة بالقيادة التشاركية والتي تعزى في المقام الأول للثقافات المتعارضة من خلال عمل رئيس القسم وعضو هيئة التدريس. ووضحت الدراسة ثلاثة أطر اتجاهية متضمنة شروحات شاملة ووجهات نظر المشارك وسلوكات المشارك، التي تميز في مجموعها ديناميكية العلاقات بين رئيس القسم وعضو هيئة التدريس. كما تعمقت

اونمط القيادة التبادلية (Transactional Leadership) هو النمط السائد، في حين قل مستوى العلاقة والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس الذين يعتبرون أن نمط القيادة السلبية الانطوائية (Passive/Avoidant Leadership) هو النمط السائد.

وأجرى جيمورا (Gemora, 2014) دراسة هدفت إلى تحديد المهارات الشخصية والتأثير الإداري لقيادة جامعات غرب ولاية فيساييس في الفلبين وإلى رفع مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في العملية التعليمية في كلياتهم. وتم اعتماد أسلوب المسح الارتباطي في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠) قائد جامعي تم اختيارهم بالطريقة القصدية. وقد كشفت النتائج أن المهارات الشخصية لقيادة الجامعات ذات دور فعال وكبير في دعم أعضاء هيئة التدريس، وبينت الدراسة أن درجة انتماء عضو هيئة التدريس لوظيفة ولقائده الأكاديمي تتزايد طردا مع حجم الدعم الذي يتلقاه من رؤسائه ومقدار المساحة التي تمنح له للإبداع. كما أشارت الدراسة إلى وجود ارتباط طردي ومتداخل بين المهارات الشخصية للقائد الجامعي والتأثير الإداري والأداء التدريسي.

وأجرى قري (Gray, 2013) دراسة في مدارس جنوب المسيسيبي (Mississippi) هدف فيها إلى تعرف ووصف الظروف الأكثر تكرارا وأهمية في التأثير على العلاقات بين المدير والمعلم. وقد بينت نتائج الدراسة وجود دلالة إحصائية بين نمط قيادة المدير وعلاقة المدير بالمعلم، ووجود أهمية ودلالة إحصائية بين العوامل التي كون منها أداة دراسته وهي؛ نمط قيادة المدير، وإدراج برامج التهيئة، وعزلة المعلم، والتطور المهني، والدعم والحوافز التي يحصل عليها المعلم، وعلاقات المدير بالمعلم. وأظهرت النتائج أن نمط قيادة المدير كان صاحب التأثير الأكبر من بينها، كما بينت أن علاقة المدير بالمعلم والمتعلقة بمستوى أداء المدرسة تتحدد بحسب الولاية أو بحسب معايير المساءلة في الدولة.

وفي دراسة قام بها اللوزي والزهراني (٢٠١٢)



تتحدد مشكلة الدراسة في البحث في العوامل المؤثرة في العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

١. ما مستوى أبعاد أداة الدراسة (ممارسة) رئيس القسم لدوره القيادي، وتمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري، وامتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل، والعلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية)؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد أداة الدراسة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات (الجامعة، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة)؟

٣. ما نسبة التباين المفسر التي تسهم بها العوامل المؤثرة بالعلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية؟

### أهمية الدراسة

تحظى الأقسام الأكاديمية بأهمية بالغة لكونها وحدة بناء الجامعات الرئيسية، وبأهمية مجالسها باعتبارها محور العمل الأكاديمي وجميع الأعمال الإدارية والتعليمية والعلمية المتعلقة بأعمال القسم. كما أن الدور الذي يلعبه رئيس القسم له أهميته اتجاه أعضاء هيئة التدريس وحاجاتهم للمعلومات المتعلقة بنواح متعددة تؤثر عليهم وعلى بيئة القسم والبيئة التعليمية، لتبرز أهميتهم بعدها بأدائهم لعملم ومساندتهم لرئيس قسمهم لتمكينه من إنجاز أعمال القسم على الوجه الأكمل. من هنا تتبع أهمية هذه الدراسة في التعرف على العوامل التي تؤثر على علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية فيه. إن الفئة المستهدفة بالدراسة يقع على عاتقها مسؤولية كبرى في رفد سوق العمل بأفضل الخريجين والمتخصصين في علومهم لتساهم بذلك في بناء المجتمع وتطوره،

الدراسة في السياقات الطبيعية المرتبطة بهذه العلاقات.

لقد تطرقت الدراسات السابقة أعلاه في مجملها للعلاقات التي تربط رؤساء الأقسام والقيادات الأكاديمية بأعضاء هيئة التدريس من حيث الخصائص والعوامل المؤثرة فيها والمهارات الشخصية والإدارية اللازمة للقادة للوصول لتحقيق العلاقة الجيدة وتحسينها وتطويرها لينعكس كل هذا على تحسين الأداء التعليمي لتحقيق الأهداف وتخريج أجيال جامعية من الطلبة لها بصمتها في التأثير في المجتمع ورفده وبناء مستقبله. ومن هنا ولأهمية الموضوع فإن تبيانها في جامعاتنا الأردنية يحتاج إلى دراسة العوامل المؤثرة في علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية في قسمه، ومن هنا جاءت هذه الدراسة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن نجاح الجامعات في تحقيق وظائفها منوط بنجاح أقسامها الأكاديمية في عملها، وإن نجاح الأقسام منوط بقيادتها المتمثلة برئيس القسم وعلاقته بالعاملين معه من أعضاء الهيئة التدريسية، المبنية على العدالة والاحترام وتوحيد الجهود وتبادل الآراء والمنافع لإنجاز الأعمال المنوطة بهم، وتحسين المخرجات وتخريج أجيال رافدة لسوق العمل. وبات الاهتمام بعلاقة رئيس القسم بزميله عضو هيئة التدريس من المفردات المهمة ذات التأثير اللافت للنظر على إدارته للقسم، ومن الأمور المؤثرة في تحقيق أهداف الجامعة من خلال أقسامها بكفاءة عالية واقتدار. ولما كان عمل القسم الأكاديمي تشاركياً تبادلياً في كثير من الأحيان، فمن المهم البحث في ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي وفي امتلاكه لمهارات التواصل والاتصال وتمكين زملائه بالتدريب والتطوير المهني والإداري كعوامل تؤثر في علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية في قسمه، بهدف تطوير وتجويد أداء القسم الأكاديمي وتعزيز العلاقة بين كل الأطراف فيه. ومن هنا

### حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد نتائج الدراسة بما يلي:-

- اختيار عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، وذلك خلال العام الجامعي (٢٠١٥-٢٠١٦). حيث أن جميع الجامعات الأردنية تشرف عليها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في المملكة الأردنية الهاشمية وتخضع لقوانين وتشريعات الوزارة.

- تحديد العوامل المؤثرة على علاقة رؤساء الأقسام بأعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لما تضمنته فقرات أداة الدراسة، ومن خلال وجهة نظر الهيئة التدريسية كونهم الفئة المستجيبين في الدراسة.

- موضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أدواتها والتي جمعت المعلومات بموجبها.

- عينة الدراسة هم من استجابوا من أعضاء الهيئة التدريسية لكامل فقرات الأداة والمعلومات الشخصية المتضمنة بها.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

ولأغراض الدراسة، تم إدراج التعريفات الاصطلاحية والإجرائية التالية:

- العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية: العلاقة التي تعزز بيئة عمل إيجابية تعاونية تنعكس على أداء الطلبة الأكاديمي والسلوكي فتعمل على تحسينه، وتعزز رؤية الجامعة ككل (Price, 2012). وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها العلاقة التي تشكل مقوماً أساساً لنجاح رئيس القسم بإدارته لقسمه؛ بقيادته للقسم بشفافية وإسداءه النصيحة لأعضاء الهيئة التدريسية في القضايا الأكاديمية والشخصية، والتصرف في قضايا القسم بما يضمن ويفيد القسم ويفيدهم، وتوفير الجو الملائم للعمل، والتشجيع على الإبداع، ليسود جو من الألفة في القسم يحقق بيئة تعليمية تنعكس إيجاباً على الطلبة.

كما أنها الفئة التي يقع على عاتقها مساندة رئيس القسم في اتخاذ وصنع القرارات التشاركية التي تعنى بمجالس الأقسام وحدة البناء الرئيسية في الجامعات.

ومن المأمول أن تفيد الدراسة صانعي القرار في الجامعات في التركيز على العوامل الإيجابية المؤثرة في العلاقة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس لتحسينها وتجويدها لينعكس ذلك إيجاباً على قرارات المجالس وبالتالي تأدية الجامعات لوظائفها. إضافة لوضع برامج تؤهل رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس للتفاعل بالشكل اللازم لتحقيق الأهداف والتطلعات المرجوة عن طريق عقد الدورات المتخصصة في تجويد علاقاتهم وتقويتها بما يضمن المصلحة العامة للجميع.

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق ذلك فقد هدفت الدراسة إلى:-

١. التعرف على مستوى أبعاد أداة الدراسة (ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي، وتمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري، وامتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل، والعلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية)، ولفت النظر لها ولأهميتها في التأثير على علاقة رئيس القسم بزملائه.

٢. لفت النظر لأهمية بعض المتغيرات (الجامعة، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة) في العوامل المؤثرة على هذه العلاقة لدى أعضاء هيئة التدريس.

٣. معرفة نسبة التباين المفسر التي تسهم بها العوامل المؤثرة بالعلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية.

الاجتماعات الدورية لاطلاع أعضاء الهيئة التدريسية على ما يستجد من أمور، وعلى ما هو متوقع منهم القيام به بما يتناسب وتطلعات القسم، وتشجيعهم على التواصل المهني والعلمي مع نظرائهم والتواصل مع طلبتهم ليأخذوا مكانهم كقادة أكاديميين في مجالهم.

### الطريقة والإجراءات

**منهجية البحث:** تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي للتعرف إلى العوامل المؤثرة على علاقة رؤساء الأقسام الأكاديمية بأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، وذلك ما يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

**مجتمع الدراسة وعينتها:** تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية للعام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦. حيث بلغ العدد الكلي بحسب إحصاءات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (٢٠١٤-٢٠١٥) تسعة آلاف وثلاثمائة وثلاثون (٩٣٣٠) عضو هيئة تدريس موزعين على (٢٨) جامعة حكومية وخاصة (موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - الأردن، ٢٠١٦). ووفق المسميات الوظيفية في الجامعات الأردنية، يصنف أعضاء هيئة التدريس إلى مدرس (وهم حملة درجة الماجستير) وأستاذ جامعي (وهم حملة درجة الدكتوراه ويصنفون كأستاذ مساعد أو أستاذ مشارك أو أستاذ). وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة المتيسرة، حيث وزعت الاستبانة على (٩٥٠) من أعضاء هيئة التدريس من جميع الجامعات الأردنية. كان عدد المستجيبين (٥٤٠) عضو هيئة تدريس أي ما نسبته (٥٦,٨%) من المستهدفين وما نسبته (٥,٨%) من مجتمع الدراسة. ويبين الجدول (١) توزيع أفراد العينة وفقا لمتغيرات الدراسة.

- ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي: قدرة أصحاب القرار على استخدام النفوذ ليؤثر في سلوك وتوجيهات المرؤوسين في العمل لإنجاز أهداف محددة (اللوزي والزهراني، ٢٠١٢). وتعرفها الباحثة إجرائيا بأنها الأسلوب الذي يستخدمه رئيس القسم في إدارته لقسمه بشفافية، وتعزيزه للثقافة التعاونية مع أعضاء الهيئة التدريسية، وتشجيعه للمشاركة المعرفية وتحقيق الإبداع في مجال التخصص، وتوفيره ما بين حاجات القسم وحاجات أعضاء هيئة التدريس، وتويعه بأساليب قيادته بما يضمن مصلحة العمل.

- تمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري: تزويد المرؤوسين بالخبرات والمهارات اللازمة لهم ليؤدوا وظائفهم بأفضل صورة من خلال التركيز على إحداث تغيير يحسن ويطور الأداء بهدف تحقيق غرض المؤسسة (Gary, 2007). وتعرفه الباحثة إجرائيا بأنه تزويد رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية بالدعم المهني اللازم لهم لإنجاز الأهداف، وتزويده لقسمه بأحدث برامج التدريب، وتشجيعه لهم على حضور المحاضرات والندوات المتخصصة، والقيام بالبحوث العلمية، وتبادل الخبرات مع نظرائهم في الأقسام والجامعات الأخرى.

- امتلاك رئيس القسم لمهارات الاتص والتواصل: تحقيق التفاعل القائم على الحوار والنقاش أو الكتابة الخطية أو الإلكترونية بين رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية (اللوزي والزهراني، ٢٠١٢). وتعرفه الباحثة إجرائيا بأنه تحقيق التفاعل بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية؛ بإجراء الحوارات الهادفة المحققة لمصلحة عمل القسم وتطوره، وعقد

الجدول ١: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات / فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجامعة	حكومية	٣٤٠	٦٣,٠
	خاصة	٢٠٠	٣٧,٠
	الكلي	٥٤٠	١٠٠,٠
	علمية	٢٥٢	٤٦,٧
الكلية	إنسانية	٢٨٨	٥٣,٣
	الكلي	٥٤٠	١٠٠,٠
	مدرس	١٤٨	٢٧,٤
الرتبة الأكاديمية	أستاذ جامعي	٣٩٢	٧٢,٦
	الكلي	٥٤٠	١٠٠,٠
	أقل من خمس سنوات	١٢٠	٢٢,٢
	من ٥ وحتى ١٠ سنوات	٢٢٤	٤١,٥
سنوات الخدمة	أكثر من ١٠ سنوات	١٩٦	٣٦,٣
	الكلي	٥٤٠	١٠٠,٠

منهم إبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى الأداة من حيث: درجة انتماء الفقرة للبعد، ووضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وإضافة أو تعديل ما يرونه مناسباً على الأبعاد أو الفقرات. وقد تم الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين من تعديلات لغوية ومنطقية، كحذف فقرة «يدير رئيس القسم قسمه بعدالة» واستبدالها بـ «يدير رئيس القسم قسمه الأكاديمي بشفاافية»، وكتعديل اللغة في الفقرة «تقارب المسافات بينه وبينهم حتى يستقيم عمل القسم» لتصبح «تتقارب المسافات بينه وبينهم في تسيير عمل القسم». وبعد ذلك، قامت الباحثة بعرضها من جديد على المحكمين، فأقرروا ما جاء فيها لتحقيق الاستبانة بذلك مستوى معقولاً من الصدق.

كما تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٣٠) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية من كلا الجنسين في الجامعات الأردنية من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات وبين الأبعاد التي تتبع لها، كما في جدول (٢).

أداة الدراسة: تم بناء أداة الدراسة على شكل استبانة، حيث تم الاستناد إلى مقابلة بعض رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية والتحدث معهم عن العلاقات المهنية بينهم، كما تم الاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث والاطلاع على أدواتها. وفي ضوء ذلك أعدت الباحثة الصورة الأولية للاستبانة متكونة من (٣٢) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: بعد ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي وله (٩) فقرات، وبعد تمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري وله (٦) فقرات، وبعد امتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل وله (٩) فقرات، وبعد العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية وله (٨) فقرات. واتبعت الباحثة تدرج ليكرت الخماسي للاستجابة على فقرات الاستبانة.

وللتأكد من صدق الأداة قامت الباحثة بعرضها على عشرة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات الإدارة وأصول التربية، والمناهج وأساليب التدريس، وعلم النفس من العاملين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك، حيث طلب

الجدول ٢: قيم معاملات الارتباط بين الدرجات على الفقرات وبين الدرجات على الأبعاد التي تتبع لها.

الارتباط مع المجال	مضمون الفقرة	رقم الفقرة	البعد
٠,٣٢	يعزز رئيس القسم الثقافة التعاونية مع أعضاء الهيئة التدريسية	١	ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي
٠,٢٣	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية ليتشاركوا المعرفة	٢	
٠,٤٩	يدير رئيس القسم قسمه الأكاديمي بشفاافية	٣	
٠,٣٩	ينوع رئيس القسم بأساليب القيادة بما يحقق مصلحة قسمه	٤	
٠,٣٦	يتقبل رئيس القسم الآراء المختلفة لأعضاء الهيئة التدريسية	٥	
٠,٤١	يوفق رئيس القسم بين حاجات أعضاء الهيئة التدريسية وحاجة القسم	٦	
٠,٢٠	يشارك رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية في تحديد وتوزيع الموارد اللازمة لقسمه	٧	
٠,٥٩	يستخدم رئيس القسم الأسلوب المناسب في إدارة الاجتماعات	٨	
٠,٣٧	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق الإبداع في مجالات تخصصهم	٩	
٠,٥٠	يزود رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية الجدد ببرامج فعالة لتهيئتهم	١	تمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري
٠,٤٤	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على حضور المحاضرات والندوات المتخصصة	٢	
٠,٣٢	يوفر رئيس القسم لأعضاء الهيئة التدريسية المناخ الملائم لإجراء البحوث العلمية	٣	
٠,٢٠	يزود رئيس القسم قسمه بأحدث برامج التدريب للاستفادة منها	٤	
٠,٤٠	يهيئ رئيس القسم الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية لتبادل الخبرات مع نظرائهم في الأقسام الأخرى	٥	
٠,٥٨	يزود رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية بالدعم المهني الذي يحتاجونه لإنجاز الأهداف المرتبطة بأهداف المجتمع	٦	
٠,٣٨	يعقد رئيس القسم اجتماعات دورية لإطلاع أعضاء الهيئة التدريسية على ما هو متوقع منهم في عملهم	١	
٠,٣٧	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على أخذ مكانهم في قيادة فريق العمل كقادة أكاديميين	٢	
٠,٥٧	يساعد رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على مواجهة أي مشكلة وحلها	٣	
٠,٣٨	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على تحقيق التواصل مع طلبتهم	٤	امتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل
٠,٥١	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على تحقيق التواصل مع القيادات الجامعية	٥	
٠,٣٧	يقوم رئيس القسم بحوارات هادفة لتحقيق مصلحة العمل وتطوره	٦	
٠,٤٣	يسهل رئيس القسم الاتصال العلمي بين أعضاء الهيئة التدريسية مع نظرائهم في الجامعة وخارجها	٧	
٠,٢٢	يسهل الوصول لرئيس القسم في كل الأوقات	٨	
٠,٣٣	يتواصل رئيس القسم مهنيًا مع أعضاء الهيئة التدريسية	٩	

٠,٥٢	تجمع العلاقة المهنية الجيدة بينه وبينهم داخل القسم	١	
٠,٥٩	يقدم النصيحة لهم في القضايا الأكاديمية	٢	
٠,٤٧	يقدم النصيحة لهم في القضايا الشخصية	٣	
٠,٥١	تتقارب المسافات بينه وبينهم في تسيير عمل القسم	٤	العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء
٠,٣٣	يسود جو من المحبة والمودة بينه وبينهم في الحوارات والاجتماعات	٥	الهيئة التدريسية
٠,٥٩	يوفر لهم المناخ الملائم للعمل فيحول دون التفكير في تركهم لوظيفتهم	٦	
٠,٣٨	يتصرف بما يتعلق بقضايا القسم بشكل يفيد القسم ويفيدهم	٧	
٠,٣٥	يتصرف في القضايا الخاصة بهم في القسم بما يحقق مصلحتهم	٨	

قد تراوحت من (٠,٣٣) و(٠,٥٩) مع بعدها. وعليه، يلاحظ من هذه القيم أن معامل ارتباط كل فقرة من فقرات أداة الدراسة مع أبعاد أداة الدراسة لم يقل عن معيار (٠,٢٠) مما يشير إلى جودة بناء فقرات أداة الدراسة.

ولأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها، فقد تم تقديره باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات التطبيق الأول للعيينة الاستطلاعية، حيث تراوحت قيم ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الأداة من (٠,٧٢) و(٠,٨٢)، كما هو مبين في الجدول (٣).

الجدول ٣: قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد أداة الدراسة

العدد الفقرات	ثبات الاتساق الداخلي	البعد
٩	٠,٧٩	ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي
٦	٠,٧٨	تمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري
٩	٠,٧٦	امتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل
٨	٠,٨٢	العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية

أبعاد أداة الدراسة الواردة أعلاه، وتم استخدام تدرج ليكرت الخماسي أمام الفقرات كاحتمالات متدرجة للإجابة وهي: معارض جداً، ومعارض، ومحيد، وموافق، وموافق جداً.

ولأغراض إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأبعاد أداة الدراسة والفقرات التي تتبع لها، فقد تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي (مرتفع، متوسط، منخفض)، وذلك على النحو التالي:-

يلاحظ من الجدول (٢)، أن قيم معاملات ارتباط فقرات بعدممارسة رئيس القسم لدوره القيادي قد تراوحت من (٠,٢٠) و(٠,٥٩) مع بعدها، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات بعد تمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري قد تراوحت من (٠,٢٠) و(٠,٥٨) مع بعدها، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات بعدمتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل قد تراوحت من (٠,٢٢) و(٠,٥١) مع بعدها، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات بعد العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية

وقد قامت الباحثة بعد ذلك بعرض الاستبانة على (١٢) عضو هيئة تدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية وفي جامعة إربد الأهلية لتحديد مناسبة فقراتها ووضوح تعليمات الإجابة عليها لتصبح في صورتها النهائية مكونة من جزأين: الجزء الأول ويحتوي على المعلومات الشخصية لعيينة الدراسة (الجامعة، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة). والجزء الثاني ويحتوي على (٣٢) فقرة موزعة على



مستوى العوامل المؤثرة والعلاقة	فئة المتوسطات الحسابية
مرتفع	أكبر من ٣,٦٦
متوسط	٣,٦٦ - ٢,٣٤
منخفض	أقل من ٢,٣٤

لتحليل البيانات، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أداة الدراسة (ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي، وتمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري، وامتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل، والعلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية) والفقرات التي تتبع لها ومراعاة ترتيب الأبعاد والفقرات التابعة لها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة وفقاً للمتغيرات، وإجراء تحليل التباين الرباعي لها (دون تفاعل) وفقاً للمتغيرات. وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ثم حساب معاملات ارتباط بيرسون بينها، ثم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتنبآت بالمتنبأ به.

### النتائج ومناقشتها

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أداة الدراسة (ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي، وتمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري، وامتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل، والعلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية)، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وذلك كما في جدول ٤.

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على عدة متغيرات بحسب أسئلة الدراسة، وقد جاءت كالتالي:-

في السؤال الثاني: كانت هناك أربعة متغيرات مستقلة متغير تابع واحد. أما المتغيرات المستقلة فهي الجامعة وله فئتان (حكومية، وخاصة)، والكلية وله فئتان (علمية، وإنسانية)، والرتبة الأكاديمية وله مستويان (مدرس، أستاذ جامعي)، وسنوات الخدمة وله ثلاثة مستويات (أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ وحتى ١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات). أما المتغير التابع فهو درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة وأبعادها وهي: ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي، وتمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري، وامتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل، والعلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية.

وفي السؤال الثالث: كانت هنالك ثلاثة متغيرات مستقلة ومتغير واحد تابع. أما المتغيرات المستقلة فهي: ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي، وتمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري، وامتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل. وأما المتغير التابع فكان العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية

المعالجات الإحصائية: وقد تمت باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

الجدول ٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

المرتبة	رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي	٣,٢٧	٠,٤٥	متوسط
٢	٣	امتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل	٣,٢٣	٠,٤٦	متوسط
٣	٤	العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية	٣,٢١	٠,٥٥	متوسط
٤	٢	تمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري	٣,١١	٠,٤٥	متوسط

وللوقوف على تفاصيل ردود المستجيبين، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد أداة الدراسة (ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي، وتمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري، وامتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل، والعلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية) لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، كلا على حده مع مراعاة ترتيب الفقرات ضمن بعدها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية. وقد كانت النتائج كما في الجدول (٥).

يلاحظ من الجدول (٤) أن مستوى أبعاد أداة الدراسة (ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي، وتمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري، وامتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل، والعلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية) قد كان «متوسطاً» وفقاً للمعيار السالف الذكر، وتعتبر هذه النتيجة مقبولة إلى حد كبير، إلا أن الوقوف على ما يمكن أن يجودها ويحسنها هو مطلب أكيد لجميع الجامعات لتحقيق ما هو أفضل في الأقسام الأكاديمية.

جدول ٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لردود المستجيبين مرتبة تنازلياً وفقاً لأبعاد أداة الدراسة

المرتبة	رقم الفقرة	القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٣	يدير رئيس القسم قسمه الأكاديمي بشفافية	٣,٦٤	١,١٥	مرتفع
٢	٥	يتقبل رئيس القسم الآراء المختلفة لأعضاء الهيئة التدريسية	٣,٥٤	١,١٩	مرتفع
٣	٤	ينوع رئيس القسم بأساليب القيادة بما يحقق مصلحة قسمه	٣,٤٤	١,١٩	متوسط
٤	١	يعزز رئيس القسم الثقافة التعاونية مع أعضاء الهيئة التدريسية	٣,٣٦	١,١٤	متوسط
٥	٢	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية ليشتركوا المعرفة	٣,٣٠	١,١٩	متوسط
٦	٨	يستخدم رئيس القسم الأسلوب المناسب في إدارة الاجتماعات	٣,٢٢	١,٢٤	متوسط
٧	٧	يشارك رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية في تحديد وتوزيع الموارد اللازمة لقسمه	٣,٠٣	١,٢٣	متوسط
٨	٦	يوفق رئيس القسم بين حاجات أعضاء الهيئة التدريسية وحاجة القسم	٢,٩٥	١,٢٣	متوسط
٩	٩	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق الإبداع في مجالات تخصصهم	٢,٩٠	١,٢٦	متوسط

ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي

مرتفع	١,٠٦	٣,٥٤	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على حضر المحاضرات والندوات المتخصصة	٢	١	تمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري
متوسط	١,١١	٣,٣٦	يزود رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية بالدعم المهني الذي يحتاجونه لإنجاز الأهداف المرتبطة بأهداف المجتمع	٦	٢	
متوسط	١,١٢	٣,٣٥	يزود رئيس القسم قسمه بأحدث برامج التدريب للاستفادة منها	٤	٣	
متوسط	١,١٧	٣,١٣	يهيئ رئيس القسم الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية لتبادل الخبرات مع نظرائهم في الأقسام الأخرى	٥	٤	
متوسط	٠,٩٢	٢,٧٣	يوفر رئيس القسم لأعضاء الهيئة التدريسية المناخ الملائم لإجراء البحوث العلمية	٣	٥	
متوسط	١,١٩	٢,٥٦	يزود رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية الجدد ببرامج فعالة لتهيئتهم	١	٦	
مرتفع	١,١١	٣,٥٣	يسهل رئيس القسم الاتصال العلمي بين أعضاء الهيئة التدريسية مع نظرائهم في الجامعة وخارجها	٧	١	
متوسط	١,١٦	٣,٤٧	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على أخذ مكانهم في قيادة فريق العمل كقادة أكاديميين	٢	٢	امتلاك رئيس القسم مهارات الاتصال والتواصل
متوسط	١,٠٦	٣,٣٥	يعقد رئيس القسم اجتماعات دورية لإطلاع أعضاء الهيئة التدريسية على ما هو متوقع منهم	١	٣	
متوسط	١,٠٧	٣,٢٤	يتواصل رئيس القسم مهنيًا مع أعضاء الهيئة التدريسية	٩	٤	
متوسط	١,١٨	٣,٢٦	يقوم رئيس القسم بحوارات هادفة لتحقيق مصلحة العمل وتطوره	٦	٥	
متوسط	١,٠٢	٣,١٣	يسهل الوصول لرئيس القسم في كل الأوقات	٨	٦	
متوسط	١,١٨	٣,١٠	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على تحقيق التواصل مع طلبتهم	٤	٧	
متوسط	١,١٩	٣,٠٠	يساعد رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على مواجهة أي مشكلة وحلها	٣	٨	
متوسط	١,٣٠	٢,٨٨	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على تحقيق التواصل مع القيادات الجامعية	٥	٩	
متوسط	١,٠٦	٢,٤٨	يسود جو من المحبة والمودة بينه وبينهم في الحوارات والاجتماعات	٥	١	العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية
متوسط	١,١٥	٣,٢٣	يتصرف في القضايا الخاصة بهم في القسم بما يحقق مصالحهم	٨	٢	
متوسط	١,٢٢	٣,٢١	يقدم النصيحة لهم في القضايا الشخصية	٣	٣	
متوسط	١,٣٢	٣,٢١	يوفر لهم المناخ الملائم للعمل فيحول دون التفكير في تركهم لوظيفتهم	٦	٤	
متوسط	١,٠٤	٣,٢١	يتصرف بما يتعلق بقضايا القسم بشكل يفيد القسم ويفيدهم	٧	٥	
متوسط	١,١٥	٣,١٦	تجمع العلاقة المهنية الجيدة بينه وبينهم داخل القسم	١	٦	
متوسط	١,١٢	٣,١١	يقدم النصيحة لهم في القضايا الأكاديمية	٢	٧	
متوسط	١,٢٢	٢,٩٩	تتقارب المسافات بينه وبينهم في تسيير عمل القسم	٤	٨	

البرامج التدريسية وتطوير الأداء، وإنما هناك جهة أخرى معنية بذلك مثل مراكز تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، كما يتم تحديدها بموازنات مسبقة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة رينودل فافرو (Renau & Del Favero, 2015) في أن السلوك التحفيزي الذي ينفذه رئيس القسم أو العميد تجاه أعضاء هيئة التدريس للانخراط بالتفاعل الدائم والمستمر معهم هو العامل الأساس لزيادة فاعليتهم كمشاركين في عملية صنع القرار. كما تتفق مع دراسة فهد (٢٠١٤) في أن مستوى ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية جاء متوسطاً، في حين تختلف معها في أن مستوى ممارستهم للأدوار الإدارية والقيادية جاء مرتفعاً.

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، فقد تم صياغة الفرضية التالية: "لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين المتوسطات الحسابية لأبعاد أداة الدراسة (ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي، وتمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري، وامتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل، والعلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات (الجامعة، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة)". ولتحقق من صحة الفرضية فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أداة الدراسة وفقاً للمتغيرات، وكانت النتائج كما في الجدول (٦).

يلاحظ من الجدول (٥) أن فقرات بعد ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية قد صُنفت ضمن مستويين هما «مرتفع» للفقرتين ذاتي الرتب (١) و (٢)، و «متوسط» للفقرات ذات الرتب من (٣) وحتى (٩). كما ويلاحظ أن فقرات بعد تمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري قد صُنفت ضمن مستويين هما «مرتفع» للفقرة ذات الرتبة (١)، و «متوسط» للفقرات ذات الرتب من (٢) وحتى (٦). في حين جاءت بعد امتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل قد صُنفت ضمن مستويين هما «مرتفع» للفقرة ذات الرتبة (١)، و «متوسط» للفقرات ذات الرتب من (٢) وحتى (٩). وأخيراً فإن فقرات مجال العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية قد صُنفت جميعها ضمن مستوى «متوسط».

ويلاحظ من هذه النتائج أنه وبحسب رأي المستجيبين فإن المتوسطات الحسابية لأبعاد أداة الدراسة كانت متقاربة إلى درجة كبيرة وخصوصاً في بعد ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي بعد امتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل وبعد العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية، في حين كان المتوسط الحسابي لبعد تمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري في الرتبة الأخيرة، ولعل ذلك يعود إلى أن رئيس القسم ليس من صلاحياته بشكل مباشر بحسب أنظمة الجامعات الأردنية إعداد برامج التهيئة للأعضاء الجدد أو تحديد

الجدول ٦: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أداة الدراسة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية وفقاً للمتغيرات (الجامعة، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة)

المتغير	مستويات/ فئات المتغير	الإحصائي	الأبعاد		
			ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي	هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري	وتمكن أعضاء وامتلاك رئيس القسم مهارات الاتصال والتواصل
الجامعة	حكومية	المتوسط الحسابي	٣,٣٤	٣,٠٢	٢,٩٩
	خاصة	الانحراف المعياري	٠,٤٦	٠,٤٠	٠,٤٦
		المتوسط الحسابي	٣,١٤	٣,٢٤	٣,٥٩
		الانحراف المعياري	٠,٤١	٠,٤٩	٠,٤٦
الكلية	علمية	المتوسط الحسابي	٣,٢٥	٣,٠٤	٣,١٩
	إنسانية	الانحراف المعياري	٠,٤٦	٠,٤٦	٠,٥٧
		المتوسط الحسابي	٣,٢٨	٣,١٧	٣,٢٣
		الانحراف المعياري	٠,٤٤	٠,٤٣	٠,٥٢
الرتبة الأكاديمية	مدرس	المتوسط الحسابي	٣,١٨	٣,٠٤	٣,١٥
	أستاذ جامعي	الانحراف المعياري	٠,٤٦	٠,٥٠	٠,٥٠
		المتوسط الحسابي	٣,٣٠	٣,١٤	٣,٢٣
		الانحراف المعياري	٠,٤٤	٠,٤٢	٠,٥٦
سنوات الخدمة	أقل من خمس سنوات	المتوسط الحسابي	٣,٣٦	٣,٠٢	٣,١٦
	من ٥ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات	الانحراف المعياري	٠,٤٨	٠,٤٥	٠,٥٦
		المتوسط الحسابي	٣,٢٤	٣,١٨	٣,٣٦
		الانحراف المعياري	٠,٤٢	٠,٤٠	٠,٥٤
	أكثر من ١٠ سنوات	الوسط الحسابي	٣,٢٤	٣,٠٩	٣,٠٧
		الانحراف المعياري	٠,٤٦	٠,٤٩	٠,٥١

تحليل التباين الرباعي 4-Way ANOVA without Interaction (دون تفاعل) للأبعاد ووفقاً للمتغيرات، وذلك كما في الجدول (٧).

يلاحظ من الجدول (٦) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لأبعاد أداة الدراسة ناتجة عن اختلاف مستويات/ فئات المتغيرات. ويهدف التحقق من جوهرية هذه الفروق، تم إجراء

الجدول ٧: نتائج تحليل التباين الرباعي (دون تفاعل) لأبعاد أداة الدراسة وفقاً للمتغيرات

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
الجامعة	الجامعة	٤,٩٨	١	٤,٩٨	٢٦,٥٤	٠,٠٠
	الكلية	٠,٥٧	١	٠,٥٧	٣,٠٦	٠,٠٨
الرتبة الأكاديمية	الرتبة الأكاديمية	١,٣٦	١	١,٣٦	٧,٢٤	٠,٠١
	سنوات الخدمة	١,٦١	٢	٠,٨٠	٤,٢٩	٠,٠١
الخطأ الكلي	الخطأ	١٠٠,١٥	٥٣٤	٠,١٩		
	الكلي	١٠٨,٤٥	٥٣٩			

٠,٠٠	٢٧,٢٦	٤,٩٤	١	٤,٩٤	الجامعة	
٠,٠٠	١١,٣٠	٢,٠٥	١	٢,٠٥	الكلية	
٠,٠٠	٩,٠٩	١,٦٥	١	١,٦٥	الرتبة الأكاديمية	تمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب
٠,٠٢	٣,٨٠	٠,٦٩	٢	١,٣٨	سنوات الخدمة	والتطوير المهني والإداري
		٠,١٨	٥٣٤	٩٦,٧٧	الخطأ	
			٥٣٩	١٠٧,١٥	الكلية	
٠,٠٠	٩٠,٤٦	١٤,٩١	١	١٤,٩١	الجامعة	
٠,٠٤	٤,٣٦	٠,٧٢	١	٠,٧٢	الكلية	
٠,٠٢	٥,٤٥	٠,٩٠	١	٠,٩٠	الرتبة الأكاديمية	امتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال
٠,٠٠	١٠,٤٣	١,٧٢	٢	٣,٤٤	سنوات الخدمة	والتواصل
		٠,١٦	٥٣٤	٨٨,٠٣	الخطأ	
			٥٣٩	١١١,٩٢	الكلية	
٠,٠٠	٢٠٥,٥٤	٤١,٦٤	١	٤١,٦٤	الجامعة	
٠,٤٩	٠,٤٧	٠,٠٩	١	٠,٠٩	الكلية	
٠,٠١	٧,١٢	١,٤٤	١	١,٤٤	الرتبة الأكاديمية	العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة
٠,٠٠	٩,٤٥	١,٩١	٢	٣,٨٣	سنوات الخدمة	التدريسية
		٠,٢٠	٥٣٤	١٠٨,١٨	الخطأ	
			٥٣٩	١٦٠,٣١	الكلية	

الجميع. كما يتبين من الجدول (٧) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين المتوسطين الحسابيين بعد ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي لدى أعضاء الهيئة التدريسية يعزى لمتغير (الجامعة) ولصالح أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية مقارنة بنظرائهم في الجامعات الخاصة. وقد تعزى النتيجة لكون الجامعات الحكومية تتمتع باستقرار وظيفي لكوادرها تحكمه الأنظمة والتعليمات، وبالتالي فإن المهارات القيادية لدى كوادرها تصقل مع الوقت كون أعضاء هيئة التدريس فيها لا يشغلهم هاجس فقدان أو ترك العمل. وربما يقود هذا الاستقرار إلى الراحة في قيادة القسم بشكل أفضل. وقد ذهب جيمورا (2014, Gemora) إلى ذلك في نتائج دراسته حيث بينت الدراسة أن درجة انتماء عضو هيئة التدريس لوظيفة (والذي يناظر رئيس القسم في هذه الدراسة) ولقائده الأكاديمي (والذي يناظر الإدارات العليا في الجامعات) تتزايد طردياً مع حجم الدعم الذي يتلقاه من رؤسائه ومقدار المساحة التي تمنح له للإبداع.

يتبين من الجدول (٧) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين المتوسطين الحسابيين بعد تمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري، وبعد امتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل، وبعد العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية يعزى لمتغير (الجامعة)، لصالح أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة مقارنة بنظرائهم في الجامعات الحكومية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات الخاصة بطبيعتها تسعى دوماً إلى تسويق نفسها في المجتمع كمؤسسة تعليمية تسعى للتطوير والنجاح لضمان ردها بالطلبة بشكل مستمر، ذلك أن الإقبال عليها من قبل الطلبة وأولياء الأمور مرهون بما تحققه من سمعة. لذلك نجد أن الجامعات الخاصة تحرص دائماً على تطوير كوادرها وتدريبهم وتحرص على عنصر التواصل بين جميع الأطراف المعنية سواء أعضاء هيئة التدريس أو الإداريين من رؤساء أقسام أو عمداء أو طلبة أو مجتمع المحلي، وهي بالضرورة تحرص على رفع سوية العلاقة بين



وبعد العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية)، لصالح الأستاذ الجامعي. في حين أن الفروق الدالة إحصائياً لبعده امتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل والتواصل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية جاءت لصالح المدرس في متغير (الرتبة الأكاديمية). وربما للخبرة وتناظر الدرجة العلمية عند رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس دور في تقدير الأساتذة الجامعيين للدور القيادي الذي يقوم به رئيس القسم واهتمامه بالقضايا المتصلة بالتدريب والتطوير وبالتالي علاقتهم المهنية والإدارية برئيس القسم أميز من تلك التي بينه وبين المدرسين، في حين أن حرص رئيس القسم على التواصل مع زملائه تشعر به هذه الفئة من أعضاء هيئة التدريس بشكل أكبر كما عكست ذلك هذه النتائج.

وأخيراً تظهر النتائج في الجدول (٧) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين المتوسطات الحسابية لأبعاد أداة الدراسة جميعها تعزى لمتغير سنوات الخدمة. وكون هذا المتغير متعدد المستويات، فقد تم تطبيق طريقة شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لمعرفة مصادر هذه الفروق.

ويتبين من الجدول (٧) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين المتوسطين الحسابيين لبعدهم أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري، وبعد امتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية يعزى لمتغير (الكلية)، لصالح أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الإنسانية مقارنة بنظرائهم في الكليات العلمية. في حين لا توجد فروق لبعده ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي وبعده العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير (الكلية). وقد تعزى هذه النتيجة ربما لاهتمام أعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية بالجوانب المتصلة بالتواصل الإنساني بشكل عام والبرامج التدريبية والورش والمحاضرات أكثر من نظرائهم في الكليات العلمية الذين ينصب معظم وقتهم في القضايا العلمية البحتة والمتصلة بمعظم الأحيان بموضوعات أبحاثهم التخصصية.

كما يتبين من الجدول (٧) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين المتوسطين الحسابيين لبعده ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي، وبعد تمكن أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري،

الجدول ٨: المقارنات البعدية بطريقة شافيه (Scheffe) لأبعاد أداة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة		من ٥ وحتى ١٠ سنوات		أكثر من ١٠ سنوات	
ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي	Scheffe	الوسط الحسابي	٣,٢٤	٣,٢٤	٣,٢٤
			٠,٠١	٠,١٢	٠,١١
أكثر من ١٠ سنوات			٣,٢٤		
أقل من خمس سنوات			٣,٣٦		
سنوات الخدمة		أقل من خمس سنوات		أكثر من ١٠ سنوات	
تمكن أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري	Scheffe	الوسط الحسابي	٣,٠٢	٣,٠٩	٣,٠٩
			٠,٠٧	٠,٠٩	٠,٠٩
أكثر من ١٠ سنوات			٣,٠٩		
من ٥ وحتى ١٠ سنوات			٣,١٨		

سنوات الخدمة	أكثر من ١٠ سنوات	من ٥ وحتى ١٠ سنوات	الوسط الحسابي	Scheffe	امتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل
أقل من خمس سنوات	٠,٢٣	٠,٢٠	٣,٣٠	من ٥ وحتى ١٠ سنوات	
أقل من خمس سنوات	٠,٢١	٠,٢٣	٣,٢٢	أقل من خمس سنوات	
سنوات الخدمة	أكثر من ١٠ سنوات	أقل من خمس سنوات	الوسط الحسابي	Scheffe	العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية
من ٥ وحتى ١٠ سنوات	٣,٢٦	٣,٠٧	٣,١٦	أقل من خمس سنوات	
من ٥ وحتى ١٠ سنوات	٣,٢٩	٣,١٦	٣,٣٦	من ٥ وحتى ١٠ سنوات	

وحتى ١٠ سنوات وذوي الخدمة أقل من ٥ سنوات لصالح ذوي الخدمة من ٥ وحتى ١٠ سنوات.

تتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة قري (Gray, 2013) التي بينت وجود دلالة إحصائية لعلاقة المدير بالمعلم والمتعلقة بمستوى أداء المدرسة فتحدد بحسب الولاية أو بحسب معايير المسألة في الدولة. كما تتفق هذه النتائج مع دراسة اللوزي والزهراني (٢٠١٢) والتي خلصت إلى وجود فروق دالة إحصائية في أثر العوامل التنظيمية في الأداء الوظيفي تعزى لنوع الوظيفة والخبرة.

وللإجابة على سؤال الدراسة الثالث، فقد تم حساب قيم معاملات الارتباط الخطية البينية بيرسون للمتغيرات المتنبئة (ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي، وتمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري، وامتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل)، والمتغير المتنبأ به (العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية)، وذلك كما في الجدول (٩).

يظهر من الجدول (٨) أن مصادر الفروق كانت في بعدي ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي وتمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري بين ذوي الخدمة أقل من ٥ سنوات وذوي الخدمة من ٥ وحتى ١٠ سنوات لصالح ذوي الخدمة من ٥ وحتى ١٠ سنوات. وأما مصادر الفروق في بعد امتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل فكانت بين ذوي الخدمة من ٥ وحتى ١٠ سنوات وذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنوات لصالح ذوي الخدمة من ٥ وحتى ١٠ سنوات، وجاءت الفروق لنفس البعد بين ذوي الخدمة أقل من ٥ سنوات وذوي الخدمة أكثر من ١٠ سنوات لصالح ذوي الخدمة أقل من ٥ سنوات. وفي بعد العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية، كانت مصادر الفروق بين ذوي الخدمة من ٥ وحتى ١٠ سنوات وذوي الخدمة أكثر من ١٠ سنوات لصالح ذوي الخدمة من ٥ وحتى ١٠ سنوات، كما جاءت الفروق للبعد نفسه بين ذوي الخدمة من ٥

الجدول ٩: معاملات الارتباط البينية للمتغيرات المتنبئة والمتغير المتنبأ به

العلاقة بين	الإحصائي	العلاقة بين	العلاقة بين
العلاقة بين	الإحصائي	العلاقة بين	العلاقة بين
تمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري	معامل الارتباط	العلاقة بين	العلاقة بين
ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي	الدلالة الإحصائية	رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية	العلاقة بين
تمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري	معامل الارتباط	القسم لدوره القيادي	العلاقة بين
التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري	الدلالة الإحصائية	ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي	العلاقة بين
امتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل	معامل الارتباط	القسم لدوره القيادي	العلاقة بين
	الدلالة الإحصائية	ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي	العلاقة بين
		القسم لدوره القيادي	العلاقة بين
		ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي	العلاقة بين
		القسم لدوره القيادي	العلاقة بين
		ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي	العلاقة بين
		القسم لدوره القيادي	العلاقة بين

بمجموعة المتغيرات المتنبئة (ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي، وتمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري، وامتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل) للمتغير المتنبأ به (العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية)؛ فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد باعتماد أسلوب إدخال المتغيرات المتنبئة إلى النموذج التنبؤي بطريقتي الإدخال (Enter) و(Stepwise)، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٠).

يلاحظ من الجدول (٩) وجود خمس علاقات ارتباطية إيجابية (طردية الاتجاه) منها ثلاث علاقات ارتباطية بدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )، ومنها علاقتين ارتباطيتين غير داليتين إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) من أصل ستعلاقات ارتباطية، ووجود علاقة ارتباطية واحدة سلبية (عكسية الاتجاه) بدون دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ).  
وبهدف الكشف عن القدرة التنبؤية الخاصة

الجدول ١٠: نتائج اختبار الفرضيات الانحدارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة ومعاملات الارتباط المتعددة لها ومقدار تفسيرها حسب أسلوب إدخال المتغيرات المتنبئة على النموذج التنبؤي

الطريقة	ر	ر <sup>٢</sup>	ر <sup>٢</sup> المعدل	الخطأ المعياري في التقدير	التغير في	ف	درجة حرية البسط	درجة حرية المقام	الدلالة الإحصائية
وفق Enter	٠,٣٣	٪١١,٠٩	٪١٠,٥٩	٠,٥٢	٪١١,٠٩	٢٢,٢٨	٣	٥٣٦	٠,٠٠
المتنبئات:									
(ثابت الانحدار)، ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي، وتمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري، وامتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل									
وفق Stepwise	٠,٣٣	٪١٠,٩٨	٪١٠,٦٥	٠,٥٢	٪١٠,٨٤	٥,٠٦	١	٥٣٧	٠,٠٢
المتنبئات:									
(ثابت الانحدار)، امتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل									
(ثابت الانحدار)، امتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل، وتمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري									

بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية) قد كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بأثر نسبي للمتغيرالمتنبئ(التواصل) مُفسراً ما مقداره ١٤,١٠٪ وبأثر نسبي للمتغير المتنبئ (تمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري) مفسراً ما مقداره ٨٤,٠٪ من التباين المُفسر الكلي للنموذج التنبؤي الخاص بالمتنبأ به (العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية).بالإضافة إلى ما تقدم، تم حساب أوزان الانحدار اللامعيارية، وأوزان الانحدار المعيارية، وقيم (ت) المحسوبة للمتغيرات المتنبئة (ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي، وتمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري، وامتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل) لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالمتغيرالمتنبأ به (العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية) وفقاً لطريقتي إدخال المتغيرات المتنبئة إلى النموذج التنبؤي (Stepwise & Enter)، وذلك كما هو مبين في الجدول (١١).

يتضح من الجدول (١٠) أن النموذج التنبؤي الرئيس الأول وفق طريقة (Enter) الخاص بالمتغيرات المتنبئة(ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي، وتمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري، وامتلاك رئيس القسم لمهاراتالاتصال والتواصل) والمتنبأ به (العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية) قد كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بأثر مشترك للمتغيرات المتنبئة(ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي، وتمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري، وامتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل) مُفسراً ما مقداره ١١,٠٩٪ من التباين المُفسر الكلي للنموذج التنبؤي الخاص بالمتنبأ به (العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية). كما يتضح من الجدول (١٠) أن النموذج التنبؤي الرئيس الأول وفق طريقة (Stepwise) الخاص بالمتغيرات المتنبئة (ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي، وتمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري، وامتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل) والمتنبأ به (العلاقة

الجدول ١١: الأوزان اللامعيارية والمعيارية للمتغيرات المتنبئة بالمتغير المتنبأ به وفق طريقتي الإدخال

الدلالة الإحصائية	ت	الأوزان المعيارية		المتنبئات	الطريقة
		$\beta$	الخطأ المعياري B		
٠,٠٠	٥,٩٠		٠,٢٦	١,٥٦	(ثابتالانحدار)
٠,٤٢	٠,٨٠	٠,٠٣	٠,٠٥	٠,٠٤	ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي
٠,٠٢	٢,٢٩	٠,٠٩	٠,٠٥	٠,١٢	تمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري
٠,٠٠	٧,٢٦	٠,٣٠	٠,٠٥	٠,٣٦	امتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل
٠,٠٠	٨,٢٩	٠,٣٠	٠,٢٠	١,٦٩	(ثابتالانحدار)
٠,٠٠	٧,٢٧	٠,٣٠	٠,٠٥	٠,٣٦	امتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل
٠,٠٢	٢,٢٥	٠,٠٩	٠,٠٥	٠,١١	تمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري
					العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية المتنبأ به

- كلما زاد تمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية بمقدار وحدة معيارية واحدة (انحراف معياري) فإن العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية تزداد بمقدار (0,09) من الوحدة المعيارية بدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0,05)$ .

وتؤكد هذه النتيجة فيما يبدو أهمية امتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل مع أعضاء هيئة التدريس في تحديد العلاقة بينه وبينهم، حيث يتبين بحسب رأي المستجيبين أن الاجتماعات التي تعقد في القسم التي من خلالها يقوم رئيس القسم بإطلاع زملائه على ما هو متوقع منهم، وتشجيعهم على أخذ مكانهم في العمل كقادة أكاديميين، ومساعدتهم في مواجهة المشاكل التي قد تواجههم وحلها، وتشجيعهم على التواصل مع القيادات الجامعية العليا ونظرائهم في الأقسام والكليات الأخرى وفق الأسس والمعايير المتبعة، وشعورهم بقرب رئيس القسم منهم في أي وقت قد يحتاجونه، كل ذلك يأتي في المقام الأول بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس لخلق علاقة إيجابية بينهم وبين رئيس القسم. وتتطور هذه العلاقة وتنمو طردا كلما حرص رئيس القسم على التواصل مع زملائه. كما تؤكد هذه النتيجة أهمية الدور الذي يقوم به رئيس القسم في تمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري في تحديد العلاقة بينه وبينهم، حيث يتبين أهمية تشجيع رئيس القسم لزملائه لحضور الندوات والمحاضرات المتخصصة، وتزويدهم بالبرامج التدريبية المتعلقة بعملهم، وتبادل الخبرات بينهم وبين نظرائهم في الأقسام الأخرى داخل وخارج الجامعة. كما يتبين أهمية دوره في تزويدهم بالدعم المهني والفني الذي يسهم بزيادة فاعلية دورهم في تحقيق الأهداف المتصلة بالمجتمع المحلي. وعليه، فإن تمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري وامتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل ربما من أهم

يتضح من الجدول (11) أن النتائج الخاصة وفق طريقتي الإدخال قد كانت على النحو الآتي:-

1- نتائج النموذج التنبؤي وفق طريقة الإدخال (Enter):-

- كلما زاد امتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية بمقدار وحدة معيارية واحدة (انحراف معياري) فإن العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية تزداد بمقدار (0,30) من الوحدة المعيارية بدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0,05)$ .

- كلما زاد تمكين أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والتطوير المهني والإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية بمقدار وحدة معيارية واحدة (انحراف معياري) فإن العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية تزداد بمقدار (0,09) من الوحدة المعيارية بدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0,05)$ .

- كلما زادت ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية بمقدار وحدة معيارية واحدة (انحراف معياري) فإن العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية تزداد بمقدار (0,03) من الوحدة المعيارية بدون دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0,05)$ .

2- نتائج النموذج التنبؤي وفق طريقة الإدخال (Stepwise):-

- كلما زاد امتلاك رئيس القسم لمهارات الاتصال والتواصل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية بمقدار وحدة معيارية واحدة (انحراف معياري) فإن العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية تزداد بمقدار (0,30) من الوحدة المعيارية بدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0,05)$ .

يؤدي ذلك إلى زيادة ثقافة الانتماء لوظائفهم ومجتمعهم الجامعي ويطور من علاقاتهم البنائية.

من جهة أخرى، يرى الباحث ضرورة القيام بمزيد من الدراسات في بحث العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في الجامعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ذلك أن اختلاف طبيعة العمل بين الإداري وعضو هيئة التدريس ربما يكون له أثره في تحقيق اختلاف جوهري مع نتائج هذه الدراسة. إضافة إلى دراسة تأثير العلاقة بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس على أداء هؤلاء في الصف الجامعي.

### المراجع

اسماعيل، علي. (٢٠٠٧). البناء التنظيمي للأقسام العلمية الجامعية. دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر.

آل زاهر، علي. (٢٠٠٥). تطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي. رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، أبها، السعودية.

الحجيلي، نصر. (٢٠٠٧). فاعلية حقيبة تدريبيه لتطوير أداء رؤساء الأقسام في الجامعات اليمنيه لمهامهم الإدارة والأكاديمية. رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا.

الحريري، رافدة وجلال، محمد وإبراهيم، محمد. (٢٠٠٧). الإدارة والتخطيط التربوي. البحرين: دار الفكر.

الحمد، نوار. (٢٠٠٨). فاعلية حقيبة المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (الجزء الأول) في تطوير كفايات رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية. رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.

الحولي، عليان. (٢٠٠٥). القسم الأكاديمي في الجامعة: المفهوم والدور. الجودة في التعليم العالي، ١(٢)، ١٣-٢٠.

الدهشان، جمال والسيسي، جمال. (٢٠٠٥). أداء

العوامل المؤثرة في تحديد العلاقة بين رئيس القسم وزملائه أعضاء الهيئة التدريسية، وإن كانت ممارسة رئيس القسم لدوره القيادي من العوامل المؤثرة في تلك العلاقة، إلا أنها جاءت بدرجة أقل بحسب رأي المستجيبين.

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها رينو ودل فافرو (Reneau & Del Favero, 2015) في أن العامل الأساس في خلق العلاقة الإيجابية بين عضو هيئة التدريس ورئيس قسمه أو العميد هو السلوك الداعم الذي ينهجه رئيس القسم أو العميد تجاه عضو هيئة التدريس للانخراط بالتفاعل الدائم والمستمر مع أعضاء هيئة التدريس لزيادة فاعليتهم في عملية صنع القرار كمشاركين لهم في عملية صنع القرار. كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة جيمورا (Gemora, 2014) التي بينت أن درجة انتماء عضو هيئة التدريس لوظيفة ولقائده الأكاديمي تتزايد طردا مع حجم الدعم الذي يتلقاه من رؤسائه ومقدار المساحة التي تمنح له للإبداع. كما أشارت الدراسة إلى وجود ارتباط طردي ومتداخل بين المهارات الشخصية للقائد الجامعي والتأثير الإداري والمهني.

### التوصيات

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يوصي الباحث بضرورة التركيز في رفع سوية العلاقة بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات لما لها من أثر بالغ على نجاح الأقسام الأكاديمية في أداء دورها في المجتمع الجامعي، وبالتالي نجاح الجامعة. ويمكن تطوير هذه العلاقة بالتركيز على برامج التدريب والتطوير والتعليم المستمر سواء لرؤساء الأقسام أو لأعضاء الهيئة التدريسية، وتضمن هذه البرامج مواضيع متعلقة بأنماط القيادة الناجحة، ومهارات الاتصال والتواصل. كما يمكن للقيادات العليا في الجامعات العمل على دعم الأقسام الأكاديمية ورؤسائها من خلال الدعم المادي بتوفير البنى التحتية المتطورة، والدعم المعنوي لأعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام الأكاديمية بحيث



تحليلية). دراسات العلوم الإدارية، ٣٩(١) ص ١ - ص ٢٨.

النجار، حسن. (٢٠٠٩). برامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى على مستحدثات تكنولوجيا التعليم في ضوء احتياجاتهم التدريسية. مجلة العلوم الإسلامية- سلسلة الدراسات الإنسانية، غزة، فلسطين ١٧(١) ص ٧٠٩-٧٥١.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المملكة الأردنية الهاشمية، المصدر www.mohe.gov.jo استرجعت ٦ آذار، ٢٠١٦.

اليحيوي، صبريه. (٢٠١١). معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٧(١)، ص ٣٥ - ص ٥٨.

Bateh J., and Heyliger W., (2014). Academic Administrator Leadership Styles and the Impact on Faculty Job Satisfaction. *J. Leadership Education*, 13(13), pp. 34-49.

Del Favero M, Bray N J., (2006). The Faculty-Administrator Relationship: Partners in Prospective Governance?. *Scholar Practitioner Quarterly*, 31(1), pp 53-72.

DuFour R., Eaker R., and DuFour R., (2005). *On Common Ground: The Power of Professional Learning Communities*. Solution Tree Press, Bloomington, IN, USA.

Gary D., (2007). *Human Resource Management*, Prentice Hall, India.

Gemora R. B., (2014). Influence of Interpersonal Relationship on the Administrative and Teaching

رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس في عملهم. المؤتمر السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي. تطوير أداء الجامعات الأردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، جامعة عين شمس، مصر.

زرقان، ليلي. (٢٠١٣). اقتراح بناء برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي بجامعة سطيف ١-٢ نموذجاً. رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر.

الزعيبي، يحيى. (٢٠١١). تأهيل عضو هيئة التدريس ضماناً لجودة التعليم العالي "نحو تأسيس هيئة وطنية مستقلة لتأهيل واعتماد عضو هيئة التدريس". بحث مقدم للمؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، ج ١، ٢٣٨.

عربيات، بشير. (٢٠١٢). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، غزة، فلسطين. ٢٠(٢)، ص ٧٠٥ - ص ٧٣٦.

عودة، أحمد. (٢٠١٠). القياس والتقويم في العملية التدريسية. دار الأمل، الأردن.

فهد، عبدالهادي. (٢٠١٤). العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

اللوزي، موسى والزهراني، عمر. (٢٠١٢). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها في المملكة العربية السعودية (دراسة



- Retaining High-Quality Teachers in Rural Areas. *Future of Children*, 17(1), pp. 155-174.
- National Commission on Teaching and America's Future. (2012). *What Matters Most: Teaching for America's Future*. Source [www.netaf.org](http://www.netaf.org), Retrieved on 5 May, 2016.
- Price, H. E., (2012). Principal-Teacher Interactions How Affective Relationships Shape Principal and Teacher Attitudes. *Educational Administration Quarterly*, 84(1), pp. 39-85.
- Reneau F. H., Del Favero M., (2015). The Faculty-Administrator Relationships: An Exploratory Study of Social Rewards Perceived by Faculty in Their Interactions with Department Chairs and Deans. *J. Education Research and Behavioral Sciences*, 4(2), pp. 75-88.
- Performance among Faculty Administrators. *Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences*, 1(3) pp. 35-39.
- Gray P. S., (2013). *Factors the Impact Administrator-Teacher Relationships*. Dissertation, University of Southern Mississippi, USA.
- Hill D. M., and Barth M., (2004). NCLB and Teacher Retention: Who will Turn Out the Lights?. *Education and Law*, 16(2/3), pp. 173-181.
- Kezar A., and Eckel P., (2004). *Meeting Today's Governance Challenges*. *J. Higher Education*, 75(4), pp. 371-400.
- Marzona R. J., Waters T., and McNulty, (2005). *School Leadership that Works: From Research to Results*. Aurora, Co.: Med-Continent Research and Learning, USA.
- McCabe L. L., and McCabe E. R., (2000). *How to Succeed in Academics*. San Diego Academic Press, USA.
- Monk D. H., (2007). *Recruiting and*