

مستوى ممارسة العمليات القيادية الإدارية في الجامعات الأردنية وتوقعاتها المستقبلية

د. محمود خالد جرادات

قسم التربية وعلم النفس

كلية المعلمين بجائل - المملكة العربية السعودية

مستوى ممارسة العمليات القيادية الإدارية في الجامعات الأردنية وتوقعاتها المستقبلية

د. محمود خالد جرادات

قسم التربية وعلم النفس

كلية المعلمين بحائل - المملكة العربية السعودية

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على مستوى ممارسة العمليات القيادية الإدارية في الجامعات الأردنية وتوقعاتها المستقبلية. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصميم أداتين، وزعتا على عينة الدراسة المكونة من (٤٩٧) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، و (٢٠) فرداً من الخبراء في مجال التعليم العالي الجامعي في الأردن. وقد استخدمت الأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي، النسب المئوية.

وقد خلصت النتائج إلى أن الجامعات الأردنية تطبق عملياتها القيادية الإدارية بدرجة مقبولة، وذلك باستخدام الوسط المرجح والوزن المئوي. كما تم تحديد جميع فقرات البحث بوصفها توقعات مستقبلية، وتوقعات مرغوب فيها، وذلك باستخدام أسلوب دلفي من جولتين. وقد كان من توصيات البحث الاهتمام بعملية التخطيط في الجامعات. وتبني الإجراءات التي تقود إلى تحديد العمليات القيادية الإدارية في ضوء متطلبات المستقبل.

The Level of Practicing Administrative Leading Processes and its Futuristic Expectation at Jordanian Universities

Dr. Mahmoud. Jaradat
College of Teacher in Hayel
Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

The study aimed at determining the level of practicing administrative leading processes and its futuristic expectation at Jordanian universities. For realizing the objectives of the study, the researcher constructed two questionnaires. The two questionnaires distributed to (497) faculty members in these universities and (20) experts in highest education. Mean and percentage were used to analyze the data.

The result showed that Jordanian universities practise its administrative leading process in acceptable level through the use of estimation rate. Also it determined the parts of the research as future and desirable expectations through the use of (Dollffy and Golten).The research recommended to pay attention to the planning process in Jordanian universities and adapt the procedures which lead to determine the administrative leading process.

مستوى ممارسة العمليات القيادية الإدارية في الجامعات الأردنية وتوقعاتها المستقبلية

د. محمود خالد جرادات

قسم التربية وعلم النفس

كلية المعلمين بحائل - المملكة العربية السعودية

مقدمة :

تعد الجامعة إحدى المؤسسات المجتمعية التي تعمل على خدمة المجتمع من خلال إثرائه بالمهام والطاقات البشرية، والاحتياجات، والمتطلبات المتخصصة بأسلوب موجه مدروس، يغطي احتياجات التنمية الشاملة ومتطلباتها. وانطلاقاً من تلك الأهمية التي تحتلها الجامعة لكونها مؤسسة تربوية اجتماعية من بين المؤسسات الاجتماعية الأخرى، لا بد لها أن تحتكم إلى قيادة إدارية حكيمة، تسعى بموجبها إلى تحقيق أهدافها وأهداف المجتمع بناء على العلاقة القائمة ما بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

والنهوض بفاعلية القيادة الإدارية في الجامعات أمر مهم بوصفه الجانب الذي يتولى شؤون التعليم وإعادة تنظيمه، وتزويدها بالمهارات والوسائل التكنولوجية الحديثة لتحقيق مبدأ الاستخدام الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة. والإدارة الجامعية لا يمكن لها أن تؤدي وظائفها بنجاح إذا لم تعتمد في نهجها على العمليات الإدارية الرئيسة من تخطيط سليم، وتنسيق متقن، وتوجيه دقيق، ورقابة مستمرة، وتقويم مبني على معايير محددة تخدم تحقيق الأهداف المرجوة (أحمد، ١٩٨٧).

فالتساؤل الذي يدور في الأذهان أحياناً كثيرة هو كيف يكون الإنسان قائداً ومديراً؟ لذلك كانت هناك محاولات لدارسي الإدارة في تناولهم لمفهوم القيادة أن يقارنوا بينها وبين مفهوم الإدارة، فبعضهم يميز بين الإدارة والقيادة على اعتبار أن الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة تعنى بما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعمليات التنفيذية نحو تحقيق الأهداف، أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من هذا وتطلب ممن يقوم بدورها أن يخلق على مستوى أرفع، يمكن من خلاله أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى، كما نظر آخرون إلى الإدارة على أنها معنية بالحاضر أما القيادة الإدارية فتعنى بالمستقبل الذي يتسم بالتغيير والتطوير الدائم.

وبالرغم من تباين الأفكار في تحديد مفهوم القيادة الإدارية فإن ذلك لم يشن عزم الباحثين واهتمامهم في دراستها ومعرفة علاقتها مع غيرها في مختلف الجوانب؛ لما لها من أهمية

وتأثير يرجع إلى أن القائد داعية للتغير، ومطلوب منه أن يحدث تغييرات في البناء والتنظيم، كما أن التعليم مسؤولية قومية وإدارة التعليم عملية تقنية وإنتاجية واستثمارية، وهي بذلك دور قيادي وإنساني، وأن قوة التعليم تكمن في قدرة القيادة التربوية وليس في مادة التعليم فحسب (عبدربه، ١٩٨٢). وأن اهتمام الفكر الإداري في القيادة من الناحية العلمية والعملية، له دور في فاعلية الإدارة وقيادة التنظيمات الحديثة (كنعان، ١٩٨٢).

ومن الملاحظ أن جميع التعريفات لمفهوم القيادة، واختلافها في بعض الجزئيات والتفاصيل لا يخرج محتواها عن جانب واحد هو الحث والتأثير في سلوكيات الجماعة والعاملين ودفعهم راغبين نحو أهداف المنظمة وغاياتها.

فالقائد لا يرتبط بنجاحه بمنطقية معينة بقدر ارتباطه بدرجة تقييمه لنفسه ولأفراد الجماعة التي يقودها، وللموقف الذي يمارس فيه دوره القيادي. إذ إن القائد الإداري هو المرتكز الأساسي الذي يتوقف عليه كفاءة العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وتحقيق فعاليتها في مختلف المستويات الإدارية، كما يعد القائد الشخص الذي يعمل على وضع معايير التخطيط والتنظيم، وتوجيه العمل ومراقبته لأجل تحقيق الأهداف المنشودة (مصطفى، ١٩٨٦). مما يشير إلى أن عمليات القيادة الإدارية مترابطة ومتداخلة يؤثر بعضها في بعض. والعلاقة بينها تبادلية، فالتخطيط السليم دون تنظيم فعال أو رقابة فعالة أو توجيه سديد يعد جهداً ضائعاً، والرقابة دون تخطيط لا تحقق الغاية منها (القيوتي وحسن، ١٩٨٩).

فمفهوم "التخطيط" - بحسبانه مفهومًا شاملاً ومصطلحاً يستعمل بكثرة - يعني ببساطة استخدام تصميم منطقي بدلاً من الاعتماد على العشوائية، والوصول إلى قرار قبل السير في خطوات التنفيذ بدلاً من الارتجال بعد أن يبدأ العمل (الشامي، ١٩٩٣). حيث إن أولى العمليات القيادية الإدارية هي عملية "التخطيط" التي تتمثل في مرحلة التفكير في المستقبل والتنبؤ بالاحتياجات والإمكانات والاستعداد للمخاطر والاحتمالات، كما أنها العملية التي تساعد في تقليل الغموض والتناقض عند العاملين داخل التنظيم، وتصبح عملية التنبؤ بسلوكهم أسهل، ويقلل من إمكان إصدار المسؤولين لقراراتهم العشوائية، كما يساعد التخطيط في التعامل مع العوامل المفاجئة وغير المتوقعة بكفاءة أكبر ويعين على تحقيق الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة بشكل أفضل (John, 1973).

أما عملية "التنظيم" فتتمثل في تحديد من يقوم بكل عمل من الأعمال المتنوعة التي تضطلع بها الإدارة وفي تحديد العلاقات بين القائمين بهذه الأعمال، وما يتمتع به كل منهم من سلطة وما يتحمله من مسؤولية، وكذلك كيفية إنجاز الأعمال وما يتبع فيها من إجراءات. ويعد التنظيم من أهم موضوعات الإدارة حتى أن بعض العلماء يطلقون اسمه على الإدارة، وتزداد أهمية التنظيم كلما ازداد حجم أعمال الإدارة واتسع نشاطها، وترمي عملية التنظيم إلى الوصول إلى هدف الإدارة، والاستفادة الكاملة من الإمكانيات الإنسانية

والمادية التي تضمها الإدارة بشكل مستمر. ذلك أن التطور وعدم ثبات الظروف يمكن أن يتطلب بعض التعديل ليتفق مع الظروف المستجدة، وتحقيق الهدف المطلوب (توفيق، ١٩٨٨). كما تقوم عملية التنظيم بإعداد وتصميم نظام للمعلومات التي تتوافر لدى العاملين لأجل تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات بوضوح وأكثر دقة. في حين نجد أن عملية "التوجيه" تعني بإرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا للالتزام بتحقيق الأهداف بأقل الجهود والتكاليف، وتعد توجيهها للأنشطة الإدارية على اختلاف صورها باتجاه ذي مسار واحد لتحقيق أهداف محددة، ولنجاح تلك العملية لا بد من توافر القيادة الناجحة التي تعد موضع التأثير في الأفراد أكثر من السلطة عليهم (السلمي ١٩٧٦). وللتأكد من تحقيق أهداف المؤسسة فلا بد من عملية الرقابة السليمة التي ترمي إلى إجراء التصحيح الخاص بالنظام قبل أن تصبح الانحرافات فيه خطيرة، ويرتبط كل من وظيفة التخطيط ووظيفة الرقابة ارتباطا مباشرا بتحقيق المنظمة لأهدافها. وهناك خطوات أساسية تكون في مجموعها عملية الرقابة وهي: وضع المعايير الخاصة بالأداء، ثم مقارنة الأداء الفعلي بهذه المعايير، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة (سليمان، ١٩٨٠). فعملية الرقابة تتضمن التأكد من أن النتائج التي تحققت أو التي تتحقق مطابقة للأهداف التي وضعت، وبهذا تمثل العمليات القيادية الإدارية مربع العمليات التي لا يخرج عن ممارستها القياديون والإداريون أي كانت مواقعهم في الهيكل التنظيمي، وأيا كان نوع النشاط الذي تمارسه المنظمة، سواء أكانت حكومية أم خاصة، صناعية أم تجارية، زراعية أم تربوية تعليمية (مراد، ١٩٨٨).

كما نحت الدراسات التي تناولت موضوع القيادة منحى آخر للتعرف عليها من خلال تحليل أنماطها ودرجة علاقتها بالتنظيم، وليس إلى السمات القيادية للقائد أو إلى العوامل الموقفية التي تؤثر في القيادة. ويؤكد ذلك ما جاءت به دراسة شنج (Cheng, 1994)، التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أنماط قيادة المدير والعمليات التنظيمية في المؤسسة، والتحقق من فاعلية أنماط القيادة فيها، وكان من نتائج الدراسة أن العلاقة التي تربط بين النمط القيادي الذي يتبعه المدير وعمليات التنظيم علاقة قوية ومؤثرة في فاعلية وكفاءة التنظيم في المؤسسة. بينما جاءت دراسة زاهر (١٩٩٠) بعنوان -تعليم الأمة في الألفية الثالثة- استشرقا قادة الفكر العربي في تعليم المستقبل، إذ كانت من الأهداف المستقبلية والمتوقعة إعداد الكوادر الفنية والإدارية اللازمة للمؤسسات المجتمعية، وكان من أبرز الأهداف تنمية القدرات الإبداعية للقيادات الإدارية. في حين جاءت دراسة —رقه (١٩٩٥) بعنوان آراء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية نحو الممارسات القيادية الإدارية لمجالس الأقسام الأكاديمية، إذ أشارت النتائج إلى درجة رأي متوسطة نحو الممارسات الإدارية في مجال التنظيم ودرجة رأي متدنية في مجالي التخطيط والرقابة. كما جاءت دراسة ديفد (David, 1992) بعنوان التعليم العالي والتخطيط في القرن

الحادي والعشرين. أشارت نتائجها إلى أن الكفاءة والتطورات ذات الأهمية في القيادة الإدارية التعليمية للتعليم العالي في ولاية مينسوتا يجب أن تخضع لتغيرات جذرية في الهيكلية. وزيادة على ذلك تحتاج البرامج التعليمية إلى الإعادة المستمرة. بينما نجد دراسة كوبشك (Kopischke, 1996) بعنوان التجاوب مع عميل جديد في التعليم العالي الذي يحدد احتياجات وطموحات التعليم لعملاء العمل والصناعة وأصحاب مناصب قوة العمل في ولاية مينسوتا. وكان من أهم نتائجها الطموح العالي لإيجاد قيادات إدارية مبدعة ومبتكرة في الكلية، والاهتمام بالجانب التكنولوجي والتقني وبرامج المعلومات لخدمة المراكز الإدارية في الكلية.

مشكلة البحث:

إن ما يعزز ظهور مشكلة البحث هو أن القيادة الإدارية أصبحت محط أنظار و تفكير الكثير من المسؤولين والمهتمين في المجال التربوي التعليمي، وأضحت محورا رئيسيا من محاور المؤتمرات والندوات المحلية والعالمية التي تناولته في جوانب عديدة لكشف الأخطاء ومعالجتها ومعرفة أوجه القصور وتخطيها.

حيث جاء في تقرير لجنة سياسة التعليم العالي في الأردن المنعقد في عمان عام (١٩٨٧) إشارة واضحة إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية يشعرون بضعف في مشاركتهم في إعداد أو صنع القرارات التربوية، نتيجة بعض الممارسات القيادية الخاطئة أو القصور في السلوك القيادي (محافظة، ١٩٨٧).

كم أكد مؤتمر التطوير الثالث المنعقد في العراق عام (١٩٨٧) على انتشار مظاهر الضعف في أداء بعض القيادات التربوية الجامعية في البلدان العربية، ودعا إلى ضرورة تطوير وتعزيز دور الإدارة ودعمها بمتطلبات التجديد والتحديث والتطوير، والتأكيد على الدور القيادي لها (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ١٩٨٧).

وفي ظل تلك التوجهات لمسايرة التطور للاتجاهات العالمية وروح العصر الحديث، الذي يتصف بعصر التقدم العلمي والتكنولوجي، وعصر التخصصات، والتغير السريع وعصر التخطيط للمستقبل والاستعداد لأحداثه، فقد جاء الاهتمام بإجراء هذا البحث لتحديد المعايير وسبل تنفيذ العمليات الإدارية في الجامعات الأردنية. ونظرا لما جاءت به ملخصات المؤتمرات والندوات المتعلقة بموضوع الإدارة الجامعية، ودقة وخطورة جانب الإدارة ودوره في نجاح مؤسسات التعليم العالي وتحقيقها لأهدافها، فقد تركزت مشكلة البحث حول العمليات القيادية الإدارية، ومستوى ممارستها على الواقع والمتمثلة بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتحديد توقعاتها المستقبلية خلال العشر سنوات القادمة من القرن الحادي والعشرين.

أهمية البحث:

يعد موضوع القيادة الإدارية الجامعية من أهم موضوعات الإدارة التربوية بشكل عام ، نتيجة كفاءة عناصرها وتباين تخصصاتها و طبيعة دورها القيادي الذي تقوم به الجامعة لتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع وطموحاته . وتتجلى أهمية البحث من خلال الآتي:

١. تأتي أهمية البحث من خلال أهمية موضوعه الذي يتناول عمليات القيادة الإدارية الجامعية التي تعد أساس نجاح مؤسسات التعليم العالي، وخاصة التعليم الجامعي في تحقيق أهدافها وغاياتها الواقعية وتحديد معالم التغيير اللازم للمستقبل.

٢. كما يؤكد البحث على دور القيادات الإدارية الجامعية على دفع عجلة التطور والتقدم في مجالاتها ووظائفها، وعملياتها الرئيسية ومواجهة التحديات والتغيرات المفاجئة التي سيجعلها المستقبل.

٣. وقد تعد نتائج هذا البحث موجهة إلى متخذي القرارات وتحديد سياسات التعليم في الجامعات الأردنية لتحديد أوجه التغيير والتحديث اللازمة في مجالات العمل الجامعي وأساليب القيادة ومتطلباتها نحو تحقيق الأهداف الجامعية على النحو المطلوب.

أهداف البحث وتساؤلاته:

يهدف البحث إلى التعرف على التوقعات المستقبلية والتوقعات المرغوب فيها للعمليات القيادية الإدارية الرئيسة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في الجامعات الأردنية الرسمية خلال السنوات العشر الأولى من القرن الحادي والعشرين، وأن محور اهتمام البحث يدور حول تحقيق غايته في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما مستوى ممارسة العمليات القيادية الإدارية في الجامعات الرسمية في الأردن؟
- ٢- ما التوقعات المستقبلية لممارسة العمليات القيادية في الجامعات الرسمية في الأردن خلال العشر سنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين؟
- ٣- ما التوقعات المرغوب فيها من التوقعات المستقبلية لممارسة العمليات القيادية الإدارية في الجامعات الرسمية في الأردن خلال العشر سنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين؟

محددات البحث:

يقتصر البحث في إجراءاته على الآتي:

- معرفة واقع القيادات الإدارية المتمثلة في العمليات الإدارية الرئيسة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) وتحديد توقعاتها المستقبلية والتوقعات المرغوب فيها .
- الجامعات الرسمية الأردنية الآتية: الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، جامعة مؤتة للعام الدراسي ٢٠٠٤-٢٠٠٥م.

تعريف المصطلحات :

القيادة الإدارية: تعرّف القيادة الإدارية بأنها القدرة على التأثير في التابعين والمرووسين، وتوجيه سلوكهم وتحفيزهم على خدمة الأهداف القيادية الإدارية من أجل تحقيقها (عساف، ١٩٩٤).

وتعني القيادة الإدارية إجرائيا: مجموعة من الأنشطة أو السلوكيات الممارسة لتحقيق مواقف و أهداف معينة ، التي يتم الحصول عليها من خلال تقديرات أفراد عينة البحث من إجاباتهم على فقرات أداة البحث الموزعة على المجالات الخاصة بوظائف القيادة الإدارية الجامعية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) لمعرفة الواقع المطبق لوظائف القيادة الإدارية في الجامعات الأردنية.

التوقعات المستقبلية للقيادة الإدارية: يعرف مصطلح المستقبل بأنه المنهج الذي يقوم على استشراف أو التنبؤ المشروط لمستقبلات بديلة لمجتمع ما أو لنظام معين مع الأخذ في الحسبان التأثير المتبادل لجميع مكونات المنظمة المجتمعية، وعلى أن تمتد هذه المدة إلى المستقبل منطلقة في بعض الافتراضات الخاصة حول الماضي والحاضر(العمري، ١٩٩٢).

وتعني التوقعات المستقبلية للقيادة الإدارية إجرائيا: تحديد التقديرات والمقترحات الخاصة بعمل فكري أو إداري معين، يخدم بالنتيجة متطلبات ومتغيرات المستقبل، والتي يتم الحصول عليها من خلال درجة الإجماع بين مجموعة الخبراء المختصين في مجال القيادة الإدارية الجامعية والتي تخضع بالتالي إلى عملية التقويم والقياس الدقيقين.

منهجية البحث وإجراءاته :**مجتمع البحث:**

يتكون مجتمع البحث من جميع الجامعات الرسمية في الأردن، حيث تم اختيار ثلاث جامعات، وهي الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة، لتمثل المجتمع المقصود للبحث باعتبار أنها الجامعات الأردنية الرسمية في التأسيس، والتي تبنت قوانين وأنظمة التعليم العالي وطبقها في ضوء متطلبات المجتمع، كما أنها تمثل التوزيع الجغرافي للمملكة الأردنية الهاشمية من حيث امتدادها ما بين الشمال والجنوب والوسط.

وقد شمل مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات من مرتبة أستاذ دكتور وأستاذ مشارك من العاملين في تلك الجامعات للعام الدراسي ٢٠٠٤-٢٠٠٥م والبالغ عددهم (٩٩٦) فردا موزعين على الجامعات كما هو موضح في جدول (١)

الجدول رقم (١)
توزيع أفراد مجتمع البحث في الجامعات الأردنية الرسمية
وفق المرتبة الأكاديمية

الرقم	الجامعة	مرتبة أستاذ دكتور	مرتبة أستاذ مشارك	المجموع
١-	الجامعة الأردنية	٢٨٤	٢٢٢	٥٠٦
٢-	جامعة اليرموك	١٣٦	١٨٠	٣١٦
٣-	جامعة مؤتة	٤٦	١٢٨	١٧٤
	المجموع	٤٦٦	٥٣٠	٩٩٦

عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع البحث تكونت من (٤٩٨) فردا بنسبة (٥٠٪) من مجتمع البحث، مع مراعاة التوزيع الجغرافي لمختلف الجامعات ولجميع الفئات التي تكون منها مجتمع البحث موزعين على الجامعات حسب المرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس المبينة في جدول (٢).

الجدول رقم (٢)

توزيع أفراد عينة البحث في الجامعات الأردنية الرسمية وفق المرتبة الأكاديمية.

الرقم	الجامعة	مرتبة أستاذ دكتور	مرتبة أستاذ مشارك	المجموع
١-	الجامعة الأردنية	١٤٢	١١١	٢٥٣
٢-	جامعة اليرموك	٥٨	٩٠	١٤٨
٣-	جامعة مؤتة	٢٣	٧٤	٩٧
	المجموع	٢٣٣	٢٧٥	٤٩٨

أدوات البحث:

أولاً: تصميم الأداة الخاصة بمعرفة مستوى ممارسة عمليات القيادة الإدارية:

لغرض تحقيق الهدف الأول فقد تم اعتماد طريقة ليكرت لتنظيم أداة البحث الخاصة بمعرفة مستوى ممارسة عمليات القيادة الإدارية في الجامعات الأردنية، باعتبار أن تحقيق هذا الهدف يحتاج إلى المنهجية الوصفية المسحية، وانسجاماً مع مقياس ليكرت ذي التدرج الخماسي فقد تم تصميم أداة البحث باتباع الخطوات الآتية:

- استطلاع آراء عينة تم اختيارها بناء على الخبرة والعمل التربوي والتعليم العالي الجامعي في الأردن، من أعضاء هيئة التدريس في مختلف الجامعات الأردنية، من خلال تقديم أسئلة مفتوحة تدور حول واقع وتطلعات القيادات الإدارية الجامعية في الأردن وفقاً لوظائف

وعمليات الإدارة الجامعية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. - مراجعة الأدبيات والدراسات الخاصة بالتعليم العالي والجامعي والتنظيمات الإدارية، كما تم مراجعة القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعات الأردنية، حيث تم التوصل إلى (٥٢) فقرة موزعة على عمليات القيادة الإدارية الجامعية الرئيسة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كما تم وضع خمسة بدائل أمام كل فقرة تصف درجة التطبيق لعمليات القيادة الإدارية وفقا لسلم ليكرت الخماسي المتدرج بدرجة (عالية جدا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا) تمثل رقميا بالدرجات الآتية على الترتيب (١، ٢، ٣، ٤، ٥).

صدق الأداة وثباتها :

الصدق:

للتأكد من صدق أداة البحث تم عرض فقراتها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في التعليم العالي بلغ عددهم (٢٠) محكما، حيث تم اعتماد الفقرة التي تحصل على موافقة (١٧) محكما كحد أدنى أي بنسبة (٨٥٪) وتحذف الفقرة ما دون هذه النسبة، كما تم الأخذ بالملاحظات والآراء المقدمة من مجموعة المحكمين، مما تم التوصل إلى (٤٧) فقرة موزعة على عمليات القيادة الإدارية المبينة في أداة البحث على النحو الآتي:

- أولاً: التخطيط: ويتألف من (١٤) فقرة
- ثانياً: التنظيم: ويتألف من (١٣) فقرة
- ثالثاً: التوجيه: ويتألف من (١٠) فقرات
- رابعاً: الرقابة: ويتألف من (١٠) فقرات

الثبات:

ولغرض التوصل إلى أداة مناسبة لأغراض البحث تم اختيار عينة عشوائية من أفراد عينة البحث تكونت من (٣٠) فردا تم تطبيق الأداة عليهم باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار بفارق زمني تراوح (١٥) يوما بين الاختبار الأول والاختبار الثاني، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد درجة الارتباط بين الاختبارين الذي بلغ معامل الارتباط (الثبات) للأداة (٠,٨٦) وهو معامل ثبات كاف لأغراض البحث.

ثانياً: تصميم الأداة الخاصة بالتوقعات المستقبلية للعمليات القيادية الإدارية.

صممت هذه الأداة لتحديد ومعرفة التوقعات المستقبلية والتوقعات المرغوب فيها للعمليات القيادية الإدارية في الجامعات الرسمية في الأردن خلال العشر سنوات القادمة من القرن الحادي والعشرين وقد اتبع في بنائها الإجراءات الآتية:

- إجراء دراسة استطلاعية وذلك بتوجيه استبانة مفتوحة إلى عينة استطلاعية من أفراد مجتمع البحث ممن يمتلكون الكفاءة والخبرة في مجال التعليم الجامعي سواء أكانوا في الخدمة أم متقاعدين، حيث بلغ عددهم (٣٥) فردا .

- مراجعة الأدب الخاص في التعليم الجامعي - بحوث، دراسات، نتائج المؤتمرات والندوات- فضلا عن الاطلاع على القوانين ومراجعة الأنظمة الخاصة بالجامعات والمنبثقة عن مجلس التعليم العالمي في الأردن.

- عرض الأداة على لجنة من المتخصصين وذوي الخبرة للوقوف على درجة وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية، كما تم إخضاع الأداة إلى إجراءات الصدق اللازمة لمعرفة درجة ارتباط الفقرات بموضوع البحث. ومن خلال تلك الإجراءات تم التوصل إلى (٣٣) فقرة موزعة على عمليات القيادة الإدارية في الجامعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) ولتحقيق التوقعات المرغوب فيها من التوقعات المستقبلية تم تقديم أداة التوقعات المستقبلية نفسها إلى لجنة الخبراء المختارة لتحديد التوقعات المرغوب فيها من التوقعات المستقبلية .

تطبيق الأداة:

طبقت أداة البحث الخاصة بالتوقعات المستقبلية والتوقعات المرغوب فيها للقيادة الإدارية في الجامعة على (٢٠) خبيرا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من مرتبة أستاذ دكتور وأستاذ مشارك، وبعض الخبراء من ذوي الكفاءة والاختصاص في مجال التعليم العالمي والتخطيط التربوي وبعض القيادات التربوية العليا في الأردن ، حيث تم استخدام أسلوب Delphi من خلال جولتين تراوحت المدة بين الجولة الأولى والثانية (٢٥) يوما وعلى النحو الآتي :

الجولة الأولى:

تم توزيع الأداة على مجموعة الخبراء وطلب من كل خبير دراسة كل فقرة من فقراتها واختيار الإجابة التي تمثل رأيه بوضع إشارة (X) في المكان المناسب، كما طلب من الخبير تدوين الملاحظات والاقتراحات التي يراها مناسبة إذا كانت درجة توقعه ما دون درجة (٣)، إضافة إلى تأشير الخبير على الأداة الملحقة الخاصة بالتوقعات المرغوب فيها من المستقبلية ، وبعد جمع الاستجابات تم تفرغها على نموذج خاص وفصلت منها الفقرات التي حصلت على إجماع الخبراء .

الجولة الثانية:

جرى في هذه الجولة إعادة الفقرات التي حصل فيها خلاف في الرأي ولم تحصل على الدرجة المطلوبة من الخبراء ، وطلب منهم إعادة النظر في آرائهم في ضوء آراء الأغلبية أو الإبقاء عليها مع ذكر السبب تعليلا لذلك. وبعد جمع الاستجابات وتفريغها في نموذج خاص ظهرت حالة الإجماع حول الفقرات الموزعة على العمليات القيادية الإدارية التي كان عليها خلاف في الجولة الأولى. وبذلك حصلت الموافقة والإجماع على فقرات الأداة على أنها تمثل التوقعات المستقبلية للعمليات القيادية الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية. في حين اكتفى الباحث بحالة الإجماع في الرأي بين مجموعة الخبراء خلال الجولة الأولى عندما طلب منهم تحديد التوقعات المرغوب فيها من التوقعات المستقبلية ، وذلك لتحقيق الهدف الثالث من أهداف البحث.

الأساليب الإحصائية :

للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة البحث تم الاعتماد على استخدام قانون الوسط المرجح لكل فقرة من فقرات أداة البحث، حيث تم افتراض الوسط المرجح (٣) لتحديد درجة التطبيق المقبولة، وكما اعتمد الوزن المثوي (٦٠) كحد يدل على تحقيق المستوى المطلوب والمقبول في تطبيق الفقرات المتعلقة بكل عملية من عمليات القيادة الإدارية في الجامعة.

عرض النتائج ومناقشتها :

أولاً: النتائج المتعلقة بالهدف الأول:

لغرض تحقيق الهدف الأول من أهداف البحث تم تحليل استجابات أفراد عينة البحث على أداة واقع العمليات القيادية الإدارية في الجامعات الرسمية في الأردن وذلك باستخدام الوسط المرجح والوزن المثوي، وسيتم عرض النتائج ومناقشتها على النحو الآتي:

- نتائج استجابات أفراد عينة البحث مجتمعة .
- نتائج استجابات أفراد عينة البحث منفردة - أستاذ دكتور، أستاذ مشارك -
- يبين الجدول (٣) ترتيب درجات تطبيق عمليات القيادة الإدارية في الجامعات الأردنية وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث مجتمعة، إذ جاءت درجات التطبيق لجميع العمليات القيادية الإدارية حسب الأوساط الحسابية ما بين (٣,٠٠ - ٤,٥٥) بوزن مثوي (٦٠٪) - (٩١٪) وهي بهذه القيم تفوق الوسط المرجح (٣) والوزن المثوي (٦٠٪) الافتراضيين .

الجدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث مجتمعة.

الترتيب في الاستبانة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
أولاً: مجال التخطيط				
٨-١	١-١	تحديد خطط القبول للدراسات الجامعية بعد إقرارها من الجهة المسؤولة.	٤,٣٠	٨٦ %
٢-٢	٢-٢	وضع الخطط والأساليب المناسبة لتنفيذ برامج التعليم الجامعي	٤,٢٧	٨٥,٤ %
١٢-٣	٣-٣	إعداد خطة الموازنة المالية وتحديد أولويتها ودقة تنفيذها.	٤,٢٠	٨٤ %
٧-٤	٤-٤	رسم خطط البحث التربوي العلمي وتهيئة المستلزمات اللازمة لها ومتابعة تنفيذها.	٤,٠٥	٨١ %
٤-٥	٥-٥	تخطيط البرامج اللازمة لرفع أداء العاملين (فنيين، إداريين، هيئة تدريس) في الجامعة في ضوء المستجدات العلمية الحديثة.	٣,٩٥	٧٩ %
٦-٦	٦-٦	إعداد الخطط المناسبة للتأهيل والتدريب والتعليم المستمر.	٣,٨٣	٧٦,٦ %
٥-٧	٧-٧	وضع الخطط والبرامج اللازمة لتهيئة العاملين الجدد للعمل.	٣,٧٢	٧٤,٤ %
١-٨	٨-٨	إعداد برامج للعمل الجامعي تشمل الأهداف التعليمية ومحتوياتها وأنشطتها وطرق تقييمها مجدولة زمنياً	٣,٦٠	٧٢ %
١٣-٩	٩-٩	تحديد سياسة عمل الجامعة نحو الاتفاقيات العلمية والثقافية مع الجامعات داخل الأردن وخارجه.	٣,٦٠	٧٢ %
١٠-١٠	١٠-١٠	إجراء الدراسات الواقعية للظروف الواقعية المتعلقة بتنفيذ الخطط الجامعية الموضوعية.	٣,٥٠	٧٠ %
١٤-١١	١١-١١	وضع الخطط اللازمة لاستحداث مسارات ومجالات العمل الجامعي سنوياً.	٣,٤٠	٦٨ %
٣-١٢	١٢-١٢	دراسة الاحتياجات المادية والبشرية والمالية للتعليم الجامعي	٣,٢٠	٦٤ %
٩-١٣	١٣-١٣	وضع استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة المشاكل غير المتوقعة.	٣,٢٠	٦٤ %
١١-١٤	١٤-١٤	إعداد البرامج السنوية لتحديد سياسة التعليم الجامعي ومتابعة تنفيذها.	٣,٢٠	٦٤ %
ثانياً: مجال التعليم				
٧-١	١-٧	تشكيل اللجان العلمية والإدارية والتربوية في الجامعة.	٤,٥٥	٩١ %
٢-٢	٢-٢	تصميم النماذج والمسجلات التنظيمية لتنفيذ مهام العمل في الجامعة.	٤,٤٠	٨٨ %
١-٣	٣-٣	تحديد الإجراءات العملية والعلمية لتنفيذ مهمات العمل التعليمي والإداري في الجامعة.	٤,٣٣	٨٦,٦ %
٥-٤	٤-٤	تحقيق الترابط والتكامل بين الأعمال والمهام داخل الأقسام والدوائر في الجامعة.	٤,٢٢	٨٤,٤ %
٤-٥	٥-٥	تنظيم الأعمال المختلفة داخل الأقسام والدوائر في الجامعة.	٤,٢٠	٨٤ %
٦-٦	٦-٦	تسهيل استخدام المرافق والأدوات والأجهزة اللازمة للعمل في الجامعة.	٤,٢٠	٨٤ %
١٢-٧	٧-٧	منح الشهادات والألقاب العلمية لمستحقها.	٤,١٥	٨٣ %
٩-٨	٨-٨	تفويض الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام ومديري الدوائر بموجب الأنظمة والقوانين.	٤,٠٥	٨١ %
١١-٩	٩-٩	تنظيم المؤتمرات والحلقات الدراسية العلمية والمشاركة فيها داخل الجامعات الأردنية وخارجها.	٤,٠٥	٨١ %
١٣-١٠	١٠-١٠	تعيين المدرسين والإداريين ومنحهم الإجازات الاعتيادية والدراسية ونقلهم أو إنهاء خدمتهم	٤,٠٠	٨٠ %
٨-١١	١١-١١	تصميم وتطوير طبيعة العمل الإداري والمناهج التنظيمية في المحيط الجامعي.	٣,٧٠	٧٤ %
٣-١٢	١٢-١٢	وضع التعليمات الداخلية لتنظيم سير العمل داخل الأقسام والدوائر في الجامعة.	٣,٤٢	٦٨,٤ %
١٠-١٣	١٣-١٣	توطيد القيم والمبادئ الروحية والأخلاقية والاجتماعية والعلمية الإسلامية في المحيط الجامعي.	٣,٠١	٦٠,٢ %
ثالثاً: مجال التوجيه				
٧-١	١-٧	رعاية شؤون الطلبة والموظفين الاقتصادية من خلال التكامل الاجتماعي.	٤,١٢	٨٢,٤ %
٦-٢	٢-٦	متابعة شؤون الطلبة العلمية والإدارية والفنية في الجامعة.	٤,٠٢	٨٠,٤ %
٥-٣	٣-٥	متابعة شؤون المدرسين والعاملين الآخرين في الجامعة.	٤,٠٠	٨٠ %
٩-٤	٤-٩	الإشراف على تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات وتطبيق المشروعات.	٣,٨٩	٧٧,٨ %
٣-٥	٥-٣	ترشيح العاملين في الدورات التدريبية المناسبة لاحتياجاتهم لرفع مستوى أدائهم في الجامعة.	٣,٢٠	٦٤ %
٨-٦	٦-٨	الإشراف على تطبيق الخطط العلمية والإدارية وتوجيه مساراتها بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها.	٣,١٢	٦٢,٤ %
١٠-٧	٧-١٠	منح الحوافز والمكافآت المادية للمبدعين والمتميزين في العمل الجامعي.	٣,١١	٦٢,٢ %
٢-٨	٨-٢	توجيه الأغراض الفردية والاجتماعية للعاملين في الجامعات لخدمة المصلحة التنظيمية الجامعي.	٣,٠٥	٦١ %
١-٩	٩-١	توجيه العاملين في الجامعة (أقسام تعليمية، إدارية، فنية) للقيام بأعمالهم بكفاءة	٣,٠٠	٦٠ %
٤-١٠	١٠-٤	إقناع العاملين بأهمية الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها	٣,٠٠	٦٠ %
رابعاً: مجال الرقابة				
٣-١	١-٣	تقديم الأداء الوظيفي العلمي والتربوي لأعضاء هيئة التدريس.	٤,٢٠	٨٤ %
١-٢	٢-١	إعداد التقارير الإدارية والفنية بشكل دوري عن سير العمل وسير الارتقاء به.	٤,١٥	٨٣ %
٨-٣	٣-٨	تقديم الأداء الدراسي والعلمي للطلبة من خلال الامتحانات وتشكيل لجان الامتحانات وإجراءاتها والإشراف عليها.	٤,١٣	٨٢,٦ %
٢-٤	٤-٢	إعداد التقارير الخاصة بالمشكلات التي تواجه العمل.	٤,١٠	٨٢ %
٦-٥	٥-٦	تحديد معايير العمل والأداء للوظائف المختلفة داخل الجامعة.	٤,١٠	٨٢ %
٧-٦	٦-٧	متابعة نتائج تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها وانعكاسها على سير العمل.	٤,٠٥	٨١ %
٤-٧	٧-٤	متابعة صيانة الأجهزة والمعدات في الأقسام والدوائر داخل الجامعة.	٤,٠٠	٨٠ %
٨-٨	٨-٨	متابعة المشكلات والمخالفات الانضباطية واتخاذ الإجراءات اللازمة لحلها.	٣,٨٠	٧٦ %
١٠-٩	٩-١٠	وضع نظم فعالة للتحقيق على الأعمال التي يقوم بها العاملون.	٣,٥٠	٧٠ %
٥-١٠	١٠-٥	معايشة واقع العاملين حسب مستوياتهم لتذليل الصعوبات.	٣,٠٠	٦٠ %

بينما نجد الجدول (٤) يبين ترتيب درجات تطبيق عمليات القيادة الإدارية في الجامعات الأردنية لاستجابات أفراد عينة البحث من مرتبة أستاذ دكتور ، إذ جاءت درجات التطبيق لجميع العمليات القيادية الإدارية حسب الأوساط الحسائية ما بين (٣,٠٥ - ٤,٦٤)

الجدول رقم (٤)

المتوسطات الحسائية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث من مرتبة أستاذ

الترتيب في الأستبيحة	الرتبة	نص الفقره	المتوسط الحسائي	النسبة المئوية
أولاً: مجال التخطيط				
٢-١	١-١	وضع الخطط والأساليب المناسبة لتنفيذ برامج التعليم الجامعي .	٤,٣٧	٨٧,٤ %
٢-٨	٢-٢	تحديد خطط القبول للدراسات الجامعية بعد إقرارها من الجهة المسؤولة.	٤,٣٥	٨٧ %
١٢-١٢	٣-٣	إعداد خطة الموازنة المالية وتحديد أولويتها ودقة تنفيذها.	٤,١٦	٨٣,٢ %
٧-٧	٤-٤	رسم خطط البحث التربوي والعلمي وتهيئة المستلزمات اللازمة لها ومتابعة تنفيذها.	٤,٠٦	٨١,٢ %
٤-٤	٥-٥	تخطيط البرامج اللازمة لرفع أداء العاملين(فنيين، إداريين، هيئة تدريس) في الجامعة في ضوء المستجدات العلمية الحديثة.	٤,٠٠	٨٠ %
٥-٥	٦-٦	وضع الخطط والبرامج اللازمة لتهيئة العاملين الجدد للعمل.	٣,٩٢	٧٨,٤ %
٦-٦	٧-٧	إعداد الخطط المناسبة للتأهيل والتدريب والتعليم المستمر.	٣,٨٩	٧٧,٨ %
١٣-١٣	٨-٨	تحديد سياسة عمل الجامعة نحو الاتفاقيات العلمية والثقافية مع الجامعات داخل الأردن وخارجه.	٣,٨٩	٧٧,٨ %
١-١	٩-٩	إعداد برامج للعمل الجامعي تشمل الأهداف التطويرية ومحتوياتها وأنشطتها وطرق تقييمها ومجدولة زمنياً.	٣,٨٠	٧٦ %
١٠-١٠	١٠-١٠	إجراء الدراسات الواقعية للظروف الواقعية المتعلقة بتنفيذ الخطط الجامعية الموضوعه.	٣,٦٥	٧٣ %
١٤-١٤	١١-١١	وضع الخطط اللازمة لاستحداث مسارات ومجالات العمل الجامعي سنوياً.	٣,٤٧	٦٩,٤ %
٣-٣	١٢-١٢	دراسة الاحتياجات المادية والبشرية ومعالجة التعليم الجامعي.	٣,٢٨	٦٥,٦ %
٩-٩	١٣-١٣	وضع استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة المشاكل غير المتوقعة.	٣,٢٥	٦٥ %
١١-١١	١٤-١٤	إعداد البرامج السنوية لتحديد سياسة التعليم الجامعي ومتابعة تنفيذها.	٣,٢٢	٦٤,٤ %
ثانياً: مجال التنظيم				
٧-٧	١-١	تشكيل اللجان العلمية والإدارية والتربوية في الجامعة.	٤,٦٤	٩٢,٨ %
٢-٢	٢-٢	تصميم النماذج والسجلات التنظيمية لتنفيذ مهام العمل في الجامعة.	٤,٥٥	٩١ %
٣-٣	٣-٣	وضع التعليمات الداخلية لتنظيم سير العمل داخل الأقسام والدوائر في الجامعة.	٤,٥٠	٩٠ %
١-١	٤-٤	تحديد الإجراءات العلمية والعملية لتنفيذ مهمات العمل التعليمي والإداري في الجامعة.	٤,٣٣	٨٦,٦ %
٩-٩	٥-٥	تفويض الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام ومديري الدوائر بموجب الأنظمة والقوانين.	٤,٢٧	٨٥,٤ %
٤-٤	٦-٦	تنظيم الأعمال المختلفة داخل الأقسام والدوائر في الجامعة.	٤,٢٥	٨٥ %
٥-٥	٧-٧	تحقيق الترابط والتكامل بين الأعمال والمهام داخل الأقسام والدوائر في الجامعة.	٤,٢٤	٨٤,٨ %
٨-٨	٨-٨	تحسين وتطوير طبيعة العمل الإداري والمناخ التنظيمي في المحيط الجامعي.	٤,٢٤	٨٤,٨ %
٦-٦	٩-٩	تسهيل استخدام المرافق والأدوات والأجهزة اللازمة للعمل في الجامعة.	٤,٢٣	٨٤,٦ %
١١-١١	١٠-١٠	تنظيم المؤتمرات والمحلات الدراسية العلمية والمشاركة فيها داخل الجامعات الأردنية وخارجها.	٤,٢٠	٨٤ %
١٢-١٢	١١-١١	منح الشهادات والألقاب العلمية لمستحقها.	٤,١٧	٨٢,٤ %
١٣-١٣	١٢-١٢	توطيد القيم والمبادئ والروحية والأخلاقية والاجتماعية والإسلامية في المحيط الجامعي.	٤,٠٤	٨٠,٨ %
١٠-١٠	١٣-١٣	تعيين أعضاء هيئة التدريس والإداريين ومنحهم الأجازات الاعتيادية والدراسية ونقلهم أو إنهاء خدمتهم.	٣,١٩	٦٣,٨ %
ثالثاً: مجال التسوية				
٩-٩	١-١	الإشراف على تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات وتطبيق المشروعات .	٤,٣٠	٨٦ %
٥-٥	٢-٢	متابعة شؤون المدرسين والعاملين في الجامعة.	٤,٢٥	٨٥ %
٧-٧	٣-٣	رعاية شؤون الطلبة والموظفين الاقتصادية من خلال التفاعل الاجتماعي .	٤,١٤	٨٣,٢ %
٦-٦	٤-٤	متابعة شؤون الطلبة العلمية والإدارية والفنية في الجامعة.	٤,٠٤	٨٠,٨ %
١٠-١٠	٥-٥	منح الحوافز والمكافآت المادية للمبدعين والمتميزين في العمل الجامعي.	٣,١٩	٦٣,٨ %
٨-٨	٦-٦	الإشراف على تطبيق الخطط العلمية والإدارية وتوجيه مساراتها بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها.	٣,١٨	٦٣,٦ %
٣-٣	٧-٧	ترشيح العاملين في الدورات التدريبية المناسبة لاحتياجاتهم لرفع مستوى أدائهم في الجامعة.	٣,١٧	٦٣,٤ %
١-١	٨-٨	توجيه العاملين في الجامعة(أقسام تعليمية، إدارية، فنية) للقيام بأعمالهم بكفاءة.	٣,١٣	٦١,٦ %
٢-٢	٩-٩	توجيه الأخصائس الفرديّة والاجتماعية للعاملين في الجامعات لخدمة مصلحة التنظيم الجامعي.	٣,٠٦	٦١,٢ %
٤-٤	١٠-١٠	إقناع العاملين بأهمية الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها	٣,٠٥	٦١ %
رابعاً: مجال الرقابة				
٨-٨	١-١	تقويم الأداء الدراسي والعلمي للطلبة وتشكيل لجان الامتحانات وتحديد إجراءاتها والإشراف عليها.	٤,٣٨	٨٧,٦ %
٣-٣	٢-٢	تقويم الأداء الوظيفي العلمي والتربوي لأعضاء هيئة التدريس.	٤,٢٨	٨٥,٦ %
٢-٢	٣-٣	إعداد التقارير الخاصة بالمشكلات التي تواجه العمل.	٤,١٨	٨٣,٦ %
١-١	٤-٤	إعداد التقارير الإدارية والفنية بشكل دوري سير العمل وسير الارتقاء به.	٤,١٧	٨٣,٤ %
٧-٧	٥-٥	متابعة نتائج تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها وانعكاسها على سير العمل.	٤,١٧	٨٣,٤ %
٦-٦	٦-٦	تحديد معايير العمل والداء للوظائف المختلفة داخل الجامعة.	٤,١٦	٨٣,٢ %
٤-٤	٧-٧	متابعة صيانة الأجهزة والمعدات في الأقسام والدوائر داخل الجامعة.	٤,١٤	٨٣,٢ %
١٠-١٠	٨-٨	وضع نظم فعالة للتطبيق على الأعمال التي يقوم بها العاملون.	٣,٧٤	٧٤,٦ %
٩-٩	٩-٩	متابعة المشكلات والمخالفات والانضباطية واتخاذ الإجراءات اللازمة لحلها.	٣,٤٤	٦٨,٨ %
٥-٥	١٠-١٠	معايشة واقع العاملين حسب مستوياتهم لتأهيل الصعوبات.	٣,٣٦	٦٦,٢ %

ووزن مئوي تراوح ما بين (٦١٪ - ٩٢,٨٪) وهي بهذه القيم تفوق الوسط المرجح والوزن المئوي الافتراضيين .

أما الجدول رقم (٥) فإنه يبين ترتيب درجات تطبيق عمليات القيادة الإدارية في الجامعات الأردنية لاستجابات أفراد عينة البحث من مرتبة أستاذ مشارك ، إذ جاءت درجات التطبيق لجميع العمليات القيادية الإدارية تفوق الوسط المرجح والوزن المئوي الافتراضيين ، حيث تراوحت الأوساط الحسابية ما بين (٣,٠٣ - ٤,٦٤) في حين تراوحت أوزانها المئوية ما بين (٦٠,٦٪ - ٨٩,٢٪) باستثناء أربع فقرات موزعة على المجالات التالية: التنظيم فقرة واحدة حصلت على متوسط (٢,٨٣) ووزن مئوي (٥٦,٦٪)، ومجال التوجيه فقرتين حيث حصلت على متوسطين حسابيين تراوحا ما بين (٢,٨٧ - ٢,٩٥) ووزنين مئويين ما بين (٥٧,٤٪ - ٥٩٪)، أما مجال التوجيه فقد جاءت فقرة فيه واحدة ما دون الوسط المرجح والوزن المئوي الافتراضيين حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (٢,٦٤) ووزن مئوي (٥٢,٨٪) .

وقد تعود تلك النتائج إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن الجامعات الأردنية الرسمية تعمل على تطبيق عمليات القيادة الإدارية بدرجة تراوحت ما بين المتوسطة والعالية ، باعتبار أن الأساليب والطرق القيادية الإدارية تعد موجهة أساسيا لنجاح القيادة في تحقيق أهدافها ووظائفها المتمثلة بها، كما أن الإدارة الرشيدة هي التي تتقيد بالقوانين والأنظمة المعمول بها ضمن قوانين واستراتيجيات التعليم العالي.

بينما الفقرات التي جاءت ما دون الوسط المرجح والوزن المئوي الافتراضيين وهي الفقرة رقم (١٠) من مجال التنظيم حسب استجابات أعضاء هيئة التدريس من مرتبة أستاذ مشارك، المتمثلة بالتعيين لأعضاء هيئة التدريس والإداريين، ومنحهم الإجازات الاعتيادية والدراسية، ونقلهم أو إنهاء خدمتهم، تعود إلى أن التعيين يخضع لمعايير يجب التقيد بها كما أن التعيين يتم في ضوء احتياجات الجامعة من الكوادر المتخصصة في مجالات مختلفة.

وكما جاءت فقرة رقم (٤) ورقم (١) من مجال التوجيه ما دون الوسط المرجح والوزن المئوي الافتراضيين حسب استجابات أعضاء هيئة التدريس من مرتبة أستاذ مشارك، ونصهما على الترتيب ٤- إقناع العاملين بأهمية الأهداف التي يسعون لتحقيقها. ١- توجيه العاملين في الجامعة للقيام بأعمالهم بكفاءة. وقد تعود تلك النتيجة إلى أن عضو هيئة التدريس في الجامعة يعد من القيادات الرائدة التي لا تحتاج إلى توجيه، أو تحقيق الفعالية لديهم في العمل لأن يسير ضمن قوانين وأنظمة معروفة.

كما تعود نسبة الفقرة رقم (٥) التي حصلت على نسبة ما دون النسب الافتراضية من مجال الرقابة لنفس الفئة من أفراد عينة البحث إلى أن الجامعة بقياداتها الإدارية ليست على اتصال دائم بجميع العاملين فيها لمعرفة معوقاتهم والصعوبات التي تواجههم إذ إنها قد تحل من خلال مستويات إدارية دنيا، أو قد تحل من قبل أعضاء هيئة التدريس أنفسهم أو العاملين في الجامعة.

الجدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث
من مرتبة أستاذ مشارك.

الترتيب في الاستبانة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
أولاً: مجال التخطيط				
٨-١	٨-١	تحديد خطط القبول للدراسات الجامعية بعد إقرارها من الجهة المسؤولة.	٤,٢٥	٨٥ %
٧-٢	٧-٢	وضع الخطط والأساليب المناسبة لتنفيذ برامج التعليم الجامعي.	٤,١٧	٨٣,٤ %
٧-٣	٧-٣	رسم خطط البحث التربوي والعلمي وتهيئة المستلزمات اللازمة لها ومتابعة تنفيذها.	٤,٠٤	٨٠,٨ %
١٢-٤	١٢-٤	إعداد خطة الموازنة المالية وتحديد أولويتها ودقة تنفيذها.	٤,٠٤	٨٠,٨ %
٤-٥	٤-٥	تخطيط البرامج الأربعة لرفع أداء العاملين (فنيين، إداريين، هيئة تدريس) في الجامعة في ضوء المستجدات العلمية الحديثة.	٣,٩٠	٧٨ %
٦-٦	٦-٦	إعداد الخطط المناسبة للتأهيل والتدريب والتعليم المستمر.	٣,٧٧	٧٥,٤ %
٥-٧	٥-٧	وضع الخطط والبرامج اللازمة لتهيئة العاملين الجدد للعمل.	٣,٥٢	٧٠,٤ %
١-٨	١-٨	إعداد برامج للعمل الجامعي تشمل الأهداف التعليمية ومحتوياتها وأنشطتها وطرق تقييمها وجدولة زمنيها.	٣,٤٥	٦٨ %
١٠-٩	١٠-٩	إجراء الدراسات الوافية للظروف الواقعية المتعلقة بتنفيذ الخطط الجامعية الموضوعية.	٣,٣٥	٦٧ %
١٤-١٠	١٤-١٠	وضع الخطط اللازمة لاستحداث مسارات ومجالات العمل الجامعي سويًا.	٣,٣٣	٦٦,٦ %
١٣-١١	١٣-١١	تحديد سياسة عمل الجامعة نحو الاتفاقيات العلمية والثقافية مع الجامعات داخل الأردن وخارجه.	٣,٣١	٦٦,٢ %
١١-١١	١١-١١	إعداد البرامج السنوية لتحديد سياسة التعليم الجامعي ومتابعة تنفيذها.	٣,١٨	٦٣,٦ %
٩-١٣	٩-١٣	وضع استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة المشاكل غير المتوقعة.	٣,١٥	٦٣ %
٣-١٤	٣-١٤	دراسة الاحتياجات المادية والبشرية والمالية للتعليم الجامعي.	٣,١٢	٦٢,٤ %
ثانياً: مجال التنظيم				
٧-١	٧-١	تشكيل الجان العلمية والإدارية والتربوية في الجامعة.	٤,٤٦	٨٩,٢ %
٣-٢	٣-٢	وضع الطيمات الداخلية لتنظيم سير العمل داخل الأقسام والوحدات في الجامعة.	٤,٣٤	٨٦,٨ %
٢-٣	٢-٣	تصميم النماذج والمسجلات التنظيمية لتنفيذ مهام العمل في الجامعة.	٤,٢٥	٨٥ %
١-٤	١-٤	تحديد الإجراءات العلمية والعملية لتنفيذ مهمات العمل التطبيقي والإداري في الجامعة.	٤,٢٣	٨٤,٦ %
٥-٥	٥-٥	تحقيق الترابط والتكامل بين الأعمال والمهام داخل الأقسام والوحدات في الجامعة.	٤,٢٠	٨٤ %
٦-٦	٦-٦	تسهيل استخدام المرافق والأدوات والأجهزة اللازمة للعمل في الجامعة.	٤,١٧	٨٣,٤ %
٤-٧	٤-٧	تنظيم الأعمال المختلفة داخل الأقسام والوحدات في الجامعة.	٤,١٥	٨٣ %
١٢-٨	١٢-٨	منح الشهادات والأقاب العلمية لمستحقها.	٤,١٣	٨٢,٦ %
١٣-٩	١٣-٩	توظيف القيم والمبادئ الروحية والأخلاقية والاجتماعية والإسلامية في المحيط الجامعي.	٣,٩٦	٧٩,٢ %
١١-١١	١١-١١	تنظيم المؤتمرات والحقائق الدراسية العلمية والمشاركة فيها داخل الجامعات الأردنية وخارجها.	٣,٩٠	٧٨ %
٩-١١	٩-١١	تفويض الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام ومديري الوحدات بموجب الأنظمة والقوانين.	٣,٨٣	٧٦,٦ %
٨-١٢	٨-١٢	تحسين وتطوير طبيعة العمل الإداري والمناخ التنظيمي في المحيط الجامعي.	٣,١٦	٦٣,٢ %
١٠-١٣	١٠-١٣	تعيين أعضاء هيئة التدريس والإداريين ومنحهم الإجازات الاعتيادية والدراسية ونقلهم أو إنهاء خدمتهم.	٢,٨٣	٥٦,٦ %
ثالثاً: مجال التوجيه				
٧-١	٧-١	رعاية شؤون الطلبة والموظفين الاقتصادية من خلال التفاعل الاجتماعي.	٤,١٠	٨٢ %
٦-٢	٦-٢	متابعة شؤون الطلبة العلمية والإدارية والفنية في الجامعة.	٤,٠٠	٨٠ %
٥-٣	٥-٣	متابعة شؤون العاملين المدرسين والعاملين في الجامعة.	٣,٧٥	٧٥ %
٩-٤	٩-٤	الإشراف على تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات وتطبيق المشروعات.	٣,٤٨	٦٩,٦ %
٣-٥	٣-٥	ترشيح العاملين في الدورات التدريبية المناسبة لاحتياجاتهم لرفع مستوى أدائهم في الجامعة.	٣,١٣	٦٢,٦ %
٨-٦	٨-٦	الإشراف على تطبيق الخطط العلمية والإدارية وتوجيه مساراتها بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها.	٣,٠٦	٦١,٢ %
٢-٧	٢-٧	توجيه الأفراس الفردية والاجتماعية للعاملين في الجامعات لخدمة مصلحة التنظيم الجامعي.	٣,٠٤	٦٠,٨ %
١٠-٨	١٠-٨	منح العوافز والمكافآت المادية للمبدعين والمتميزين في العمل الجامعي.	٣,٠٣	٦٠,٦ %
٤-٩	٤-٩	إقناع العاملين بأهمية الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها.	٢,٩٥	٥٩ %
١-١٠	١-١٠	توجيه العاملين في الجامعة (أقسام تعليمية، إدارية، فنية) للقيام بأعمالهم بكفاءة.	٢,٨٧	٥٧,٤ %
رابعاً: مجال الرقابة				
١-١	١-١	إعداد التقارير الإدارية والفنية بشكل دوري عن سير العمل وسير الارتقاء به.	٤,١٣	٨٢,٦ %
٣-٢	٣-٢	تقويم الأداء الوظيفي العلمي والتربوي لأعضاء هيئة التدريس.	٤,١٢	٨٢,٤ %
٦-٣	٦-٣	تحديد معايير العمل والأداء للوظائف المختلفة داخل الجامعة.	٤,٠٤	٨٠,٨ %
٢-٤	٢-٤	إعداد التقارير الخاصة بالمشكلات التي تواجه العمل.	٤,٠٢	٨٠,٤ %
٧-٥	٧-٥	متابعة نتائج تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها وانعكاسها على سير العمل.	٣,٩٣	٧٨,٦ %
٨-٦	٨-٦	تقويم الأداء الدراسي والعلمي للطلبة وتشكيل لجان الامتحانات وتحديد إجراءاتها والإشراف عليها.	٣,٨٨	٧٧,٦ %
٤-٧	٤-٧	متابعة صيانة الأجهزة والعمدات في الأقسام والوحدات داخل الجامعة.	٣,٨٦	٧٧,٢ %
٩-٨	٩-٨	متابعة المشكلات والمخالفات والانضباطية واتخاذ الإجراءات اللازمة لحلها.	٣,٣٦	٦٧,٢ %
١٠-٩	١٠-٩	وضع نظم فعالة للتطبيق على الأعمال التي يقوم بها العاملون.	٣,٢٧	٦٥,٤ %
٥-١٠	٥-١٠	معايشة واقع العاملين حسب مستوياتهم لتكديس الصعوبات.	٢,٦٤	٥٢,٨ %

ولمعرفة ترتيب مجالات العمليات القيادية الإدارية في الجامعات الرسمية الأردنية تم إيجاد المتوسطات الحسابية والأوزان المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمجالات الأداة، والجدول (٦) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على مجالات القيادة الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية.

الرقم	المجالات	المتوسط بدلالة سلم الدرجة	عدد الفقرات	المتوسط بدلالة سلم الإجابة	الوزن المئوي
١-	التنظيم	٥٢,٢٨	١٣	٤,٠٢	٨٠,٤ %
٢-	الرقابة	٣٩,٠٣	١٠	٣,٩٠	٧٨ %
٣-	التخطيط	٥٢,٠٢	١٤	٣,٧١	٧٤,٢ %
٤-	التوجيه	٣٤,٥١	١٠	٣,٤٥	٦٩ %
	المجموع	١٧٧,٨٤	٤٧	٣,٧٨	٧٥,٤ %

يبين الجدول (٦) ترتيب مجالات القيادة الإدارية في الجامعات الرسمية في الأردن، بناءً على استجابات أفراد عينة البحث حسب الأوساط الحسابية والأوزان المئوية، إذ جاء في الترتيب الأول مجال عملية التنظيم حيث حصل على متوسط حسابي (٤,٠٢) ووزن مئوي (٨٠,٤٪). بينما جاء مجال عملية الرقابة في المرتبة الثانية حيث حصل على متوسط حسابي (٣,٩٠) ووزن مئوي (٧٨٪) في حين جاء مجال عملية التخطيط في المرتبة الثالثة حيث حصل على متوسط حسابي (٣,٧١) ووزن مئوي (٧٤,٢٪). أما مجال عملية التوجيه فقد جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة حيث حصل على متوسط حسابي (٣,٤٥) ووزن مئوي (٦٩٪).

وقد تشير تلك النتائج إلى أن جميع عمليات القيادة الإدارية تطبق بصورة مقبولة بناءً على استجابات أفراد عينة البحث باعتبار أن النتائج جاءت تفوق الوسط المرجح (٣) والوزن المئوي (٦٠٪) الافتراضيين. وقد يعود ذلك الترتيب إلى أن عملية التنظيم تعد عملية مهمة تطبق بصورة عالية أكثر من العمليات الأخرى، والتي تحتاج بالدرجة الثانية إلى الرقابة السليمة نحو تحقيق الأهداف في مسارات العمل في الجامعة، وجاء في المرتبة الثالثة عملية التخطيط التي تعد أهم عمليات الإدارة وقد تعود هذه الدرجة إلى أن التخطيط من حيث رسم السياسات، وتحديد الاستراتيجيات، ووضع الخطط والبرامج تقع في يد ومسؤولية الإدارة العليا في الجامعة والتعليم العالي، وتبقى عملية التنفيذ المتمثلة بالتنظيم والرقابة والتوجيه في العمل الإداري للمستويات الأخرى داخل الجامعة.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالهدف الثاني:

ولغرض تحقيق الهدف الثاني من أهداف البحث ، تم تطبيق أداة البحث الخاصة بالتوقعات المستقبلية للعمليات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية، والتوقعات المرغوب فيها على مجموعة الخبراء العشرين باستخدام أسلوب Delphi من جولتين، وقد تم اعتماد نسبة (٨٠٪) حداً أدنى لقبول الفقرة ، وذلك على النحو الآتي:

الجولة الأولى:

تم تحليل استجابات مجموعة الخبراء العشرين الذين عرضت عليهم أداة البحث الخاصة بالتوقعات المستقبلية والتوقعات المرغوب فيها مما أظهرت نتائج استجابات مجموعة الخبراء على فقرات التوقعات المستقبلية للعمليات القيادية الإدارية، كما هو مبين في الجدول (٧)، إلى حصول الموافقة في الرأي بنسبة (٨٠٪) فأكثر على جميع فقرات مجال التخطيط حيث تراوحت الأوزان المثوية لتلك الفقرات ما بين (٨٠٪ - ٩٥٪) و وسط مرجح ما بين (٤١٠ - ٤٥٠) في حين حصلت أغلبية فقرات مجال التنظيم على الموافقة في الرأي باستثناء ثلاث (٣) فقرات حصلت على مادون نسبة (٨٠٪). بينما نجد أن جميع فقرات مجال التوجيه قد حصل معظمها على الموافقة في الرأي باستثناء فقرتين (٢) فقط. أما مجال الرقابة فقد حصل جميع فقراته على الاتفاق باستثناء فقرة (١) واحدة، حيث جاءت مادون النسبة الافتراضية المحددة للقبول، حيث تأخذ الفقرات المضامين التالية مبينا أمام كل فقرة الوزن المثوي لها وفقاً لكل مجال بناءً على استجابات مجموعة الخبراء.

مجال التخطيط:

١. تخطيط برامج للعمل الجامعي مشتملة على الأهداف والمحتوى والأنشطة ومعايير التقييم (٨٥٪).
٢. وضع الخطط اللازمة لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة (٨٥٪).
٣. وضع الخطط اللازمة لتهيئة العاملين الجدد في العمل الجامعي (٩٠٪).
٤. الاعتماد على مبادئ التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة الواسعة بدرجة من المرونة (٩٠٪).
٥. تبني أنظمة معلومات أكثر تطوراً لرفع مستوى العمل الإداري في الجامعة (٨٠٪).
٦. توسيع مراكز البحوث والاستشارات وتنويعها ورسد الأموال اللازمة لها (٨٠٪).
٧. الاعتماد على معايير أكثر حداثة في اختيار القيادات الإدارية والعاملين في الجامعة (٨٠٪).
٨. الاعتماد على مبدأ الموازنة بين مدخلات الجامعة ومخرجاتها بما يخدم تدفق القوى العاملة بصورة مناسبة مع التنمية الشاملة للمجتمع (٩٠٪).

٩. عقد الاتفاقات العلمية مع الجامعات والكليات الأكاديمية العلمية في الدول المتقدمة (٩٥٪).
١٠. التطبيق العلمي للحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة في ضوء الفلسفة التربوية للمجتمع (٨٥٪).
١١. وضع استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة المشاكل غير المتوقعة (٩٥٪).

مجال التنظيم:

١. تحديث الهياكل التنظيمية للجامعات في ضوء المستجدات العالمية (٨٠٪).
٢. تأكيد دور القيادات الإدارية في تهيئة المناخ التنظيمي الإبداعي (٨٠٪).
٣. تطوير معايير العمل داخل الأقسام الأكاديمية في الجامعة (٨٥٪).
٤. الاهتمام بالحاجات الإنسانية للعاملين في الجامعة (٨٥٪).
٥. تحقيق انفتاح الجامعة على المجتمع (٧٥٪).
٦. التوسع في التعليم الجامعي غير النظامي (٦٥٪).
٧. تطوير الإجراءات العملية في الجامعة لتخفيف الروتين في تنفيذ العمل (٨٠٪).
٨. تسهيل استخدام المرافق والأدوات والأجهزة اللازمة للعمل في الجامعة (٧٥٪).

مجال التوجيه:

١. اعتماد صيغ الديمقراطية السليمة في الإدارة الجامعية (٩٥٪).
٢. الاستفادة من خبرات المستشارين والأساتذة المتخصصين في العمل الجامعي (٧٥٪).
٣. التوسع في تفويض السلطات والصلاحيات الإدارية في الجامعة (٧٠٪).
٤. اجتذاب الكفاءات والخبرات المناسبة للعمل في الجامعة (٨٥٪).
٥. اعتماد آليات التحفيز المناسبة لرفع مستوى أداء العاملين في الجامعة (٨٠٪).
٦. توجيه مسارات العمل الجامعي بصيغ متطورة تعكس دور الجامعة في تطوير المؤسسات الأخرى (٨٥٪).
٧. اعتماد شبكة اتصال فعالة ومتطورة تخدم أهداف الجامعة (٨٠٪).
٨. اعتماد مبدأ الحوار البناء مع العاملين في الجامعات - اجتماعات، ندوات، لقاءات - لأجل تطوير مسارات العمل في الجامعة (٩٠٪).

مجال الرقابة:

١. اعتماد معايير موضوعية في تقييم أداء العمل في الجامعة (٨٥٪).
٢. اتخاذ أسلوب معايشة العاملين في الجامعة لتذليل الصعوبات والمعوقات التي تواجههم في العمل الجامعي (٧٥٪).
٣. استخدام أساليب القياس والتقييم في العمل الرقابي (٩٠٪).
٤. وضع نظم فعالة للتدقيق على الأعمال التي يقوم بها العاملون في الجامعة (٨٥٪).

٥. استخدام أساليب التحليل والتفسير العلمية للنتائج المتحققة في العمل الجامعي (٩٥٪).
٦. استخدام نتائج التقويم في التغذية الراجعة لتصحيح مسارات العمل في المستقبل (٨٠٪).

الجدول رقم (٧)

استجابات مجموعة الخبراء على فقرات التوقعات المستقبلية لعمليات القيادة الإدارية في الجامعات الرسمية في الأردن (الجولة الأولى)

النتائج							درجات الموافقة					تمسك الفقرات
الوسط المرجح	النسبة %	المعارضون	النسبة %	المحايدون	النسبة %	الموافقون	معارض (١)	معارض (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق (٥)	
مجال التخطيط												
٤,٣	٠	٠	٪١٠	٢	٪٨٥	١٧	٠	١	٢	٧	١٠	-١
٤,١٥	٪١٠	٢	٪٥	١	٪٨٥	١٧	١	١	١	٨	٩	-٢
٤,٤	٪٥	١	٪٥	١	٪٩٠	١٨	٠	١	١	٧	١١	-٣
٤,٥	٠	٠	٪١٠	٢	٪٩٠	١٨	٠	٠	٢	٦	١٢	-٤
٤,١	٪١٠	٢	٪١٠	٢	٪٨٠	١٦	٠	٢	٢	٨	٨	-٥
٤,١٥	٪١٠	٢	٪١٠	٢	٪٨٠	١٦	١	١	٢	٦	١٠	-٦
٤,١	٪٥	١	٪١٥	٣	٪٨٠	١٦	٠	١	٣	٩	٧	-٧
٤,٣٥	٠	٠	٪١٠	٢	٪٩٠	١٨	٠	٠	٢	٩	٩	-٨
٤,٥	٠	٠	٪٥	١	٪٩٥	١٩	٠	٠	١	٨	١١	-٩
٤,٣٥	٠	٠	٪١٥	٣	٪٨٥	١٧	٠	٠	٣	٧	١٠	-١٠
٤,٤	٠	٠	٪٥	١	٪٩٥	١٩	٠	٠	١	١٠	٩	-١١
مجال التنظيم												
٤,٢	٪٥	١	٪١٥	٣	٪٨٠	١٦	٠	١	٣	٧	٩	-١
٤,١٥	٪١٠	٢	٪١٠	٢	٪٨٠	١٦	١	١	٢	٦	١٠	-٢
٤,٢٥	٠	٠	٪١٥	٣	٪٨٥	١٧	٠	٠	٣	٩	٨	-٣
٤,٣٥	٪٥	١	٪١٠	٢	٪٨٥	١٧	٠	١	٢	٦	١١	-٤
٣,٩٥	٪١٠	٢	٪١٥	٣	٪٧٥	١٥	١	١	٣	٨	٧	-٥
٣,٨	٪٢٠	٤	٪١٥	٣	٪٦٥	١٣	١	٣	٣	٥	٨	-٦
٤,٢	٪١٠	٢	٪١٠	٢	٪٨٠	١٦	٠	٢	٢	٦	١٠	-٧
٣,٩٥	٪١٠	٢	٪١٥	٣	٪٧٥	١٥	٠	٢	٣	١١	٤	-٨
مجال التوجيه												
٤,٥٥	٠	٠	٪١٠	١	٪٩٥	١٩	٠	٠	١	٧	١٢	-١
٤,١	٪١٠	٢	٪١٥	٣	٪٧٥	١٥	٠	٢	٣	٨	٧	-٢
٣,٧٥	٪١٥	٣	٪١٥	٣	٪٧٠	١٤	١	٢	٣	٩	٥	-٣
٤,٣	٪٥	١	٪١٠	٢	٪٨٥	١٧	٠	١	٢	٧	١٠	-٤
٤,٢	٠	٠	٪٢٠	٤	٪٨٠	١٦	٠	٠	٤	٨	٨	-٥
٤,١٥	٠	٠	٪١٥	٣	٪٨٥	١٧	٠	٠	٣	١١	٦	-٦
٤,٠	٪٥	١	٪١٥	٣	٪٨٠	١٦	١	٠	٣	١٠	٦	-٧
٤,٣٥	٪٥	١	٪٥	١	٪٩٠	١٨	٠	١	١	٨	١٠	-٨
مجال الرقابة												
٤,٣	٪٥	١	٪١٠	٢	٪٨٥	١٧	١	٠	٢	٦	١١	-١
٤,٠	٪١٠	٢	٪١٥	٣	٪٧٥	١٥	١	١	٣	٧	٨	-٢
٤,٤	٠	٠	٪١٠	٢	٪٩٠	١٨	٠	٠	٢	٨	١٠	-٣
٤,٢	٪٥	١	٪١٠	٢	٪٨٥	١٧	٠	١	٢	٩	٨	-٤
٤,٦	٠	٠	٪٥	١	٪٩٥	١٩	٠	٠	١	٦	١٣	-٥
٤,٣	٠	٠	٪٢٠	٤	٪٨٠	١٦	٠	٠	٤	٦	١٠	-٦

الجولة الثانية:

بعد تحليل استجابات مجموعة الخبراء الذين اختلفوا في الرأي مع الأغلبية على بعض فقرات أداة التوقعات المستقبلية من خلال الجولة الأولى، فقد تم عرض تلك الفقرات التي لم تحصل على درجة الاتفاق الافتراضية (٨٠٪)، حيث كان عدد الخبراء في الجولة الثانية (٤) خبراء وعدد الفقرات (٦) فقرات موزعة على مجال التنظيم ومجال التوجيه ومجال الرقابة، حيث أظهرت النتائج كما في جدول (٨) حصول الموافقة التامة على تلك الفقرات بنسبة مئوية كاملة ووسط مرجح تراوح ما بين (٤,٢٥-٥,٠٠)

الجدول رقم (٨)

استجابات مجموعة الخبراء على فقرات التوقعات المستقبلية لعمليات القيادة الإدارية في الجامعات الرسمية في الأردن (الجولة الثانية)

النتائج						درجات الموافقة						
الوسط المرجح	النسبة %	المعارضون	النسبة %	المحايدون	النسبة %	الموافقون	معارض (١)	معارض (٢)	محايد (٣)	موافقون (٤)	موافقون (٥)	تسلسل الفقرات
مجال التنظيم												
٤,٧٥	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٤	٠	٠	٠	١	٣	-٥
٥,٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٤	٠	٠	٠	٠	٤	-٦
٤,٥٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٤	٠	٠	١	٢	٢	-٨
مجال التوجيه												
٤,٢٥	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٤	٠	٠	٠	٣	١	-٢
٤,٥٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٤	٠	٠	٠	٢	٢	-٣
مجال الرقابة												
٥,٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٤	٠	٠	٠	٣	١	-٢

● ولغرض تحقيق الهدف الثالث من أهداف البحث -المتمثل بتحديد التوقعات المرغوب فيها من التوقعات المستقبلية للعمليات القيادية الإدارية في الجامعات الرسمية في الأردن- تم تنظيم أداة ملحقه بأداة التوقعات المستقبلية للجولة الأولى، مما طلب من مجموعة الخبراء التأشير على كل فقرة انطلاقاً من رغبته في التطبيق، حيث تم اعتماد نسبة (٧٥٪) معياراً لتحديد درجة الاتفاق بين مجموعة الخبراء مما أشارت النتائج من خلال الجولة الأولى المبينة في الجدول (٩) إلى أن جميع فقرات أداة البحث حصلت على درجة الاتفاق بين مجموعة الخبراء بنسبة تزيد عن النسبة المحددة للقبول (٨٠٪)، إذ تراوحت النسب المئوية لهذه الفقرات ما بين (٨٠٪ - ٩٥٪) ووسط مرجح ما بين (٤,١٥-٤,٦٥) وتأخذ هذه الفقرات نفس الترتيب والمضامين لفقرات التوقعات المستقبلية.

الجدول (٩)

استجابات مجموعة الخبراء على فقرات التوقعات المرغوب فيها لعمليات القيادة
الإدارية في الجامعات الرسمية في الأردن الجولة الأولى

تسلسل الفقرات	درجات الموافقة					النتائج					المتوسط المرجح	
	موافقون جداً (٥)	موافقون (٤)	محايد (٣)	معارض (٢)	معارض جداً (١)	الموافقون	النسبة %	المحايدون	النسبة %	المعارضون		النسبة %
مجال التخطيط												
١-	٩	٩	١	١	٠	١٨	٩٠%	١	٥%	١	٥%	٤,٣٠
٢-	١٠	٨	٢	٠	٠	١٨	٩٠%	٢	١٠%	٠	٠%	٤,٤٠
٣-	١٢	٦	١	١	٠	١٨	٩٠%	١	٥%	١	٥%	٤,٤٥
٤-	١١	٦	٢	١	٠	١٧	٨٥%	٢	١٠%	١	٥%	٤,٣٥
٥-	١٠	٧	١	١	٠	١٧	٨٥%	١	٥%	١	٥%	٤,١٥
٦-	١٠	٨	٢	٠	٠	١٨	٩٠%	٢	١٠%	٠	٠%	٤,٢٥
٧-	٨	٩	٣	٠	٠	١٧	٨٥%	٣	١٥%	٠	٠%	٤,٢٥
٨-	١٣	٥	١	١	٠	١٨	٩٠%	١	٥%	١	٥%	٤,٥٠
٩-	١٢	٦	٢	٠	٠	١٨	٩٠%	٢	١٠%	٠	٠%	٤,٤٥
١٠-	١١	٥	٣	١	٠	١٦	٨٠%	٣	١٥%	١	٥%	٤,٣٠
١١-	١٠	٧	٢	١	٠	١٧	٨٥%	٢	١٠%	١	٥%	٤,٣٠
مجال التنظيم												
١-	١٠	٨	١	١	٠	١٨	٩٠%	١	٥%	١	٥%	٤,٣٥
٢-	١١	٧	١	١	٠	١٨	٩٠%	١	٥%	١	٥%	٤,٤٠
٣-	١٢	٥	٢	١	٠	١٧	٨٥%	٢	١٠%	١	٥%	٤,٤٠
٤-	١٠	٨	١	١	٠	١٨	٩٠%	١	٥%	١	٥%	٤,٣٠
٥-	١٣	٥	١	١	٠	١٨	٩٠%	١	٥%	١	٥%	٤,٤٥
٦-	١١	٧	٢	٠	٠	١٨	٩٠%	٢	١٠%	٠	٠%	٤,٤٥
٧-	١٤	٥	١	٠	٠	١٩	٩٥%	١	٥%	٠	٠%	٤,٦٥
٨-	١٢	٦	٢	٠	٠	١٨	٩٠%	٢	١٠%	٠	٠%	٤,٥٠
مجال التوجيه												
١-	٨	٩	٣	٠	٠	١٧	٨٥%	٣	١٥%	٠	٠%	٤,٢٥
٢-	١٢	٦	٢	٠	٠	١٨	٩٠%	٢	١٠%	٠	٠%	٤,٤٥
٣-	١١	٧	١	١	٠	١٨	٩٠%	١	٥%	٠	٠%	٤,٤٠
٤-	١٠	٨	١	١	٠	١٨	٩٠%	١	٥%	٠	٠%	٤,٣٠
٥-	١٣	٥	١	١	٠	١٨	٩٠%	١	٥%	٠	٠%	٤,٤٥
٦-	٩	٧	٣	١	٠	١٦	٨٠%	٣	١٥%	٠	٠%	٤,٢٠
٧-	١٢	٧	١	٠	٠	١٩	٩٥%	١	٥%	٠	٠%	٤,٥٥
٨-	١١	٥	٣	١	٠	١٦	٨٠%	٣	١٥%	٠	٠%	٤,٣٠
مجال الرقابة												
١-	١٢	٦	٢	٠	٠	١٨	٩٠%	٢	١٠%	٠	٠%	٤,٥٠
٢-	١١	٧	١	١	٠	١٨	٩٠%	١	٥%	١	٥%	٤,٤٠
٣-	٦	١١	٣	٠	٠	١٧	٨٥%	٣	١٥%	٠	٠%	٤,١٥
٤-	٨	١١	١	٠	٠	١٩	٩٥%	١	٥%	٠	٠%	٤,٣٥
٥-	١٠	٨	١	١	٠	١٨	٩٠%	١	٥%	١	٥%	٤,٣٠
٦-	١٢	٥	٢	١	٠	١٧	٨٠%	٢	١٠%	١	٥%	٤,٤٠

الاستنتاجات:

- انطلاقاً من استجابات أفراد عينة البحث على فقرات أداة واقع العمليات القيادية الإدارية في الجامعات الأردنية نجد بأن درجة تطبيق تلك العمليات تأخذ نسبة القبول النسبي لجميع العمليات الرئيسة، إذ حصلت بعض الفقرات على نسبة ما دون الوسط المرجح (٣) والوزن المئوي (٦٠٪) الافتراضيين للقبول، إضافة إلى أن عملية التخطيط التي تعد أهم عمليات الإدارة لم تحصل على درجة التطبيق الأولى بالمقارنة مع العمليات الأخرى، باعتبارها العملية التي تركز عليها جميع العمليات القيادية الإدارية.
- أما بخصوص استجابات أفراد مجموعة الخبراء العشرين على فقرات التوقعات المستقبلية والتوقعات المرغوب فيها فإنها تشير إلى ضرورة الانتقال بمسارات العمل الإداري في الجامعة بما ينسجم مع التطورات العالمية التي ينبغي على الجامعة في إدارتها أن تعمل دائماً على صلة مع ما هو حديث، والعمل على التجديد لمختلف أوجه العمل الإداري.

التوصيات:

- تفعيل دور البحوث العلمية في مجال التعليم العالي الجامعي لمعرفة أوجه الضعف والقوة ومحاولة تطوير الجامعات في ضوء نتائج تلك البحوث.
- الاهتمام بدور التخطيط المبني على أسس علمية دقيقة لتحديد مسارات العمل الجامعي لتغطية احتياجات ومتطلبات الحاضر والمستقبل للعمل الجامعي.

المراجع

- احمد، حافظ فرج. (١٩٨٧). التعليم الجامعي، واقعه وقضاياه، واتجاهات تطويره. القاهرة: مطبعة حسان.
- توفيق، جميل أحمد. (١٩٨٨). إدارة الأعمال. بيروت: دار النهضة العربية.
- خلف، عمر محمد. (١٩٩٣). تحسين الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي، قراءات حول التعليم العالي. (العددان ٦، ٧). بيروت، لبنان: مكتب اليونسكو الإقليمي في الدول العربية.
- زاهر، ضياء الدين. (١٩٩٠). كيف تفكر النخبة العربية في تعلم المستقبل، دراسة تحليلية. ورقة مقدمة في منتدى الفكر العربي. بيروت: لبنان.
- السلمي، علي. (١٩٧٦). السلوك الإنساني في الإدارة. القاهرة: مكتبة غريب.
- سليمان، حنفي محمود. (١٩٨٠). علم الإدارة العامة. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

- الشامي، محمد وحيدر، ناظم. (١٩٩٣). المدخل الى دراسة إدارة الأعمال. دمشق: مطبعة جامعة دمشق.
- عبد ربه، عبد الوهاب. (١٩٨٢). الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- عساف، عبد المعطي محمد. (١٩٩٤). مبادئ الإدارة، المفاهيم والاتجاهات الحديثة. عمان: دار الصحافة للنشر.
- العمرى، خالد. (١٩٩٢). السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين. مجلة أبحاث اليرموك، ٨(٣)، ٦٣-٨٣.
- القريوتي، محمد وحسن، زويلف. (١٩٨٩). مبادئ الإدارة، النظريات والوظائف. (طبعة ٣)، عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع.
- قشطه، عبد الحكيم. (١٩٨٤). الجماعات والقيادة. بغداد، العراق: مطبعة النصر
- كنعان، نواف. (١٩٨٢). القيادة الإدارية. الرياض: دار العلوم.
- محافظة، علي وآخرون. (١٩٨٧). تقرير لجنة سياسة التعليم في الأردن. عمان: وزارة التعليم العالي
- مراد، فيصل فخري. (١٩٨٨). الإدارة، الأسس والنظريات والوظائف. عمان، الأردن: مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- مرقة، أكرم ذياب. (١٩٩٥). آراء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية نحو الممارسات الإدارية لمجالس الأقسام الأكاديمية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- مصطفى، صلاح. (١٩٨٦). الإدارة التربوية، مفهوما، نظرياتها، وسائلها. الإمارات العربية، دبي: دار المريح للنشر.
- وزارة التعليم العالي. (١٩٩٥). تشريعات وزارة التعليم العالي في الأردن. (الجزء ٢). عمان، الأردن: وزارة التعليم العالي.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (١٩٨٧). المؤتمر الثالث للتعليم العالي في العراق. بغداد، العراق: مطبعة وزارة التعليم العالي.

-
- Cheng, Y.C. (1994) Leadership Style of Principals and Organizational Process in Secondary School. **Journal of Education Administrational**, 29 (2), 25-37
- David R. P. (1992) Higher Education; Planning for the 21 Century. **Quarterly Review, (Federal Reserve Bank of Minneapolis)**. 16, 42-43
- John B, (1973). **The Management Process**. New York: The Mac Millan Company.
- Kopischke, K. J.(1996). **Responding to A New Customer of Higher Education Determining the learning Need and Expectation of Business and Industry Customers and the Incumbent Work force**. (Alexandria Technical College, Minnesota). Dia-A57/ 02. p.550, Aug.