

دور عمل الإداريين العلميين في تطوير المؤسسات الجامعية دراسة ميدانية في جامعة تشرين

أ.م. د محمود علي محمد

قسم أصول التربية بكلية التربية في جامعة دمشق

ميسون حسن حسن

طالبة دكتوراه في قسم أصول التربية بكلية التربية في جامعة دمشق

The role of the administrative work of scientists in the development of tertiary institutions

A field study at the University of Tishreen

Prepared by the researcher

Mayson Hassan Hassan

Graduate student (PhD), Department of Educational Foundations, Faculty of Education, Damascus University, Damascus, Syria

supervision of Prof.

Dr: Mahmoud Ali Mohammed

Assistant Professor, Department of Educational Foundations, Faculty of Education, Damascus University, Damascus, Syria.

الملخص باللغة العربية

يهدف البحث إلى تعرف درجة مساهمة الإداريين العلميين في تطوير جامعة تشرين، وذلك من خلال تعرف درجة مساهمتهم في تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة التعليم العالي، ودرجة مسؤوليتهم لتطوير النظم الإدارية وتحسينها، ودرجة مساهمتهم في تسهيل مهام البحث العلمي والتنوع في إدارته. ولتحقيق أهداف البحث تمّ تصميم استبانة، وتمّ توزيعها على (١٠٦) من الإداريين العلميين تمّ سحبها باستخدام العينة العشوائية البسيطة بعد تحديدها اعتماداً على قانون العينة الإحصائي. وبعد المناقشة والتحليل كان من أهم نتائج الدراسة:

- ١- يساهم الإداريين العلميين في جامعة تشرين في تحليل البيئة الخارجية والداخلية لمؤسسة التعليم العالي وتطويرها، تسهيل مهام البحث العلمي والتنوع في إدارته بدرجة كبيرة، فضلاً عن شعورهم بمسؤولية كبيرة لتطوير النظم الإدارية والعمل على تحسينها.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين العلميين في درجة مساهمتهم لتطوير جامعة تشرين تبعاً لمتغير نوع الكلية. وهذا يدل على المساهمة الكبيرة للإداريين العلميين لتطوير جامعة تشرين بغض النظر عن نوع الكلية فيما إذا كانت أدبية أو علمية.
- ٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين العلميين في درجة مساهمتهم لتطوير جامعة تشرين تبعاً لمتغيري المرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة، وهذا يدل على أنه بزيادة خبرة الإداريين العلميين وارتفاع رتبتهم الأكاديمية تزداد درجة مساهمتهم في تطوير جامعة تشرين.

ABSTRACT

The research aims to identify the degree of contribution administrators scientists in the development of the University of Tishreen, and through you know the degree of their contribution to the analysis of internal and external environment of higher education institution, and the degree of responsibility for the development of administrative systems and improved, and the degree of their contribution to facilitate the tasks of scientific research and diversity in his administration. To achieve the objectives of the research questionnaire was designed, and distributed to (106) of scientific management was withdrawn using a simple random sample identified depending on the law of the statistical sample. After discussion and analysis of the most important findings of the study:

1. contributes administrators scientists at the University of Tishreen in the analysis of the external and internal environment of the institution of higher education and development, facilitate the tasks of scientific research and diversity in his administration to a large extent, as well as their sense of responsibility for the development of administrative systems and work on improving it.

2. There are no statistically significant differences between scientific administrators in the degree of their contribution to the development of the University of Tishreen depending on the type variable college. This indicates a significant contribution to the scientific administrators to develop Tishreen University regardless of the type of college whether literary or scientific.
3. There are significant differences between scientific administrators in the degree of their contribution to the development of the University of Tishreen depending on the variables of academic rank and years of experience, and this indicates that it is increasingly experienced administrators scientific and academic rank altitudes increases the degree of their contribution to the development of the University of Tishreen.

مقدمة:

تحتاج إدارة الجامعات إلى إدارة متميزة قادرة على تطوير الجامعة والنهوض بها وتحديثها، وتستجيب للحاجات الملحة المتطورة للمجتمع المحلي. مما ينعكس على المنظومة التعليمية للتعليم الجامعي وإصلاحه، ويترجم ذلك بفعالية الأداء الأكاديمي بالجامعات من خلال عمل الإداريين العلميين في تحسين المؤسسات الجامعية، والتعرف على آراء الإداريين العلميين في جامعة تشرين، فلذلك لابد من التميز والبحث عن مزيد من الكفاءة والإدارة الجامعية لدورها المهم الذي تقوم به من أجل أهداف المؤسسات وغايتها فلم يعد هناك مجالاً لنجاح أية مؤسسة إلا إذا تمت إدارتها على أسس الإدارة العلمية الحديثة والتي تمكنهم من القيام بمهامهم ومسؤولياتهم على أكمل وجه.

١. مشكلة البحث:

بالرغم من التغييرات المتلاحقة والمستمرة على منظومة التعليم العالي وإدارته إلا أنها لا تزال تعاني من تدني كفاءة الأداء الإداري بالجامعات ودورها في التطوير، وغياب نظام فعال لتقويم الأداء، وانصباب اهتمام الإداريين العلميين (رؤساء الجامعات - نواب رؤساء الجامعات - والمديريات في الجامعة - عمداء الكليات ونوابهم) على الشكل في

رسالة الجامعة دون الاهتمام بمضمون هذه الرسالة أو القائمين عليها. فنظام ادارة الجامعة مغرق في المركزية عبر إدارات متعددة، كما أنه لا يتوافر قدر كاف من اللامركزية التي لا يخطط لها بشكل جيد. كما أن هذه الادارات تمارس سلطات تغرق في التدخل بالتفاصيل التنفيذية الدقيقة، وغياب الفهم عن ترجمة القوانين وتفعيلها، وهذا ينتج الكثير من المشاكل الناجمة عن اختلال في العمل الاداري وتنفيذه . وبناءً على ما تقدم وضع السؤال الآتي: ما دور الإداريين العلميين في تطوير المؤسسات الجامعية؟ ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

- ١- ما دور الإداريين العلميين في تطوير جامعة تشرين من وجهة نظرهم ؟
 - ٢- هل توجد فروق دالة إحصائية في درجة مساهمة الاداريين العلميين في تطوير جامعة تشرين تعزى لمتغيرات (نوع الكلية، المرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)؟
٢. أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث في النقاط الآتية:

- ١- أهمية دراسة عمل الإداريين العلميين في تحسين جامعة تشرين وتطويرها. إذ إنها الأداة المسؤولة عن إدارة دفة التطور والتقدم ودفعه لتحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري، أو في سلوك العاملين، أو في الوسائل والأساليب الإدارية، وهذا ما يؤثر على مسيرة المؤسسة الجامعية سلباً أو إيجاباً ، ولذا فإن الاهتمام بدراسة ادوار الاداريين جدير أن يكون له الأولوية في العملية التطويرية للمؤسسات الجامعية.

- ٢- إن البحث الذي أُجري بحث جديد في موضوعه حيث لم يتم التطرق إليه من قبل (حسب علم الباحث) فهو بحث ميداني يرصد واقع عمل الإداريين العلميين ومدى فعاليتهم في تحسين جامعة تشرين وتطويرها وإلقاء الضوء على المعوقات الادارية وتشخيصها ، وتقديم المقترحات بشأنها.

٣. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

١- تعرف درجة مساهمة الإداريين العلميين بجامعة تشرين في تحليل البيئة الخارجية والداخلية لمؤسسة التعليم العالي وتطويرها.

٢- تعرف درجة مسؤولية الإداريين العلميين بجامعة تشرين في تطوير النظم الإدارية وتحسينها.

٣. تعرف درجة مساهمة الإداريين العلميين بجامعة تشرين في تسهيل مهام البحث العلمي والتنوع في إدارته.

٤- دراسة الفروق في درجة مساهمة الإداريين العلميين في تطوير جامعة تشرين تبعاً لمتغيرات (نوع الكلية، المرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)؟
٤- أسئلة الدراسة:

١- ما درجة مساهمة الإداريين العلميين بجامعة تشرين في تحليل البيئة الخارجية والداخلية لمؤسسة التعليم العالي وتطويرها من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

٢- ما درجة مسؤولية الإداريين العلميين بجامعة تشرين في تطوير النظم الإدارية وتحسينها من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

٣- ما درجة مساهمة الإداريين العلميين بجامعة تشرين في تسهيل مهام البحث العلمي والتنوع في إدارته من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

٤- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة مساهمة الإداريين العلميين في تطوير جامعة تشرين تعزى لمتغير الكلية؟

٥- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة مساهمة الإداريين العلميين في تطوير جامعة تشرين تعزى لمتغير المرتبة الأكاديمية؟

٦- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة مساهمة الإداريين العلميين في تطوير جامعة تشرين تعزى لمتغير الخبرة؟

٥. منهج البحث وأدواته والطرائق التي أخذ بها:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعدّ طريقة في البحث عن الحاضر، ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة على تساؤلات

محددة بدقة تتعلق بالظواهر الحالية، والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث، وذلك باستخدام أدوات مناسبة.

- أسلوب قياس فعالية العمل لدى الإداريين العلميين: لبيان مدى التحسين في جامعة تشرين وتطويرها وألقاء الضوء على المؤشرات من خلال استخدام الباحث استبانة، لاستقصاء آراء أفراد عينة البحث فقد وزعت على رئيس الجامعة و نوابه و مجلس الجامعة، ومدراء المديريات في الجامعة- وعمداء الكليات ونوابهم التي تقع عليهم المسؤولية الإدارية بجامعة تشرين ، لإبداء آرائهم حول كيفية تطوير مؤسساتهم الجامعية وتحسينها.

وللتحقق من صدق المحتوى تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين، وقد طلبت الباحثة من المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم عن مدى صحة هذه الفقرات، ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه وإضافة أية فقرة يرونها مناسبة وحذف غير المناسبة، واقتصررت ملاحظات السادة المحكمون على: تصحيح الأخطاء اللغوية والنحوية، واختصار العبارات قدر الإمكان، أما فيما يتعلق بمضمون الاستبانة فلم يكن هناك تعليقات. كما تم تصحيح إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي: إطلاقاً (١) درجة، نادراً (٢) درجة، أحياناً (٣) درجات، غالباً (٤) درجات، دائماً (٥) درجات.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

المعيار = درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا/ عدد فئات الاستجابة

$$\text{المعيار} = 5 - 0.8 = 4.2$$

وبناءً عليه تكون الدرجات على النحو التالي:

المجال	درجة الموافقة
١ - ١,٨	إطلاقاً
١,٨١ - ٢,٦٠	نادراً
٢,٦١ - ٣,٤٠	أحياناً
٣,٤١ - ٤,٢٠	غالباً
٤,٢١ - ٥	دائماً

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة باعتماد طريقة إعادة الاختبار، حيث تمّ توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية تكونت من ١٠ / إداريين علميين، وتمّ إدخال درجاتهم إلى الحاسب الآلي (التطبيق الأول)، وبعد فترة زمنية استمرت خمسة عشر يوماً تمّ إعادة توزيع الاستبانة على نفس أفراد العينة الاستطلاعية، وأدخلت درجاتهم إلى الحاسب الآلي (التطبيق الثاني)، بعد ذلك تمّ حساب معامل الارتباط بين درجات التطبيق الأول ودرجات التطبيق الثاني فبلغ معامل الثبات الكلي للأداة (٠,٨٥)، وهو مقبول لأغراض الدراسة.

٦- مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع الإداريين العلميين في جامعة تشرين، والبالغ عددهم ١٦٥ /، ولتحديد حجم العينة تمّ اعتماد قانون العينة الإحصائية الآتي:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{P(1-P)}{N} + \frac{E^2}{S.D^2}}$$

حيث : n : حجم عينة البحث.

N : حجم مجتمع البحث.

$P = 0.5$: قيمة احتمالية تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد

$E = 0.05$: نسبة الخطأ المسموح فيه وهو غالباً يساوي

$S.D$: الدرجة المعيارية وتساوي ١,٩٦ / عند معامل ثقة : ٩٥ %

$$n = \frac{0.5(1-0.5)}{\frac{0.5(1-0.5)}{165} + \frac{(0.05)^2}{(1.96)^2}} = 115$$

وبلغ مجموع أفراد العينة من الإداريين العلميين ١١٥ / تمّ سحبها باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وتمّ توزيع الاستبانة على السادة الإداريين واسترد منها ١٠٦ / استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

٧. حدود البحث:

١. الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة في السنة الدراسية ٢٠١١/٢٠١٢، على الإداريين العلميين في جامعة تشرين.

٢. الحدود المكانية: جامعة تشرين نموذجاً.

٨. مصطلحات البحث:

١- الإبداع الإداري: محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلعة أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وان أنتجت وان تنسم بتحقيق المنفعة للمجتمع.

٢- الإداريين العلميين: الوظائف الإدارية العلمية التي يشغلها رئيس الجامعة ونوابه ومدير فرع الجامعة، وأمين مجلس التعليم العالي، وعميد الكلية ونوابه، وعميد المعهد ونوابه، ومدير المركز المتخصص ورئيس تحرير مجلة جامعية بحثية، ورئيس القسم، ورئيس الشعبة في القسم، وكذلك وظيفة أمين الجامعة، إذا شغلها عضو هيئة تدريسية أو فنية.

٩- الإطار النظري والدراسات السابقة:

١- الإطار النظري:

تتجلى فعالية الأجهزة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي من خلال تحقيقها لرسالة وأهداف تلك المؤسسات، ويعتمد ذلك على استثمار قدرات العاملين لديها وتوظيف طاقاتهم ومهاراتهم لرفع كفاءتها الإنتاجية وتحسين أدائها، فالحديث المستمر عن الحاجة للتطوير الإداري يرجع إلى أن الإدارة هي حجر الأساس لبناء أي مجتمع وتقدمه، لكون الهدف الأساسي للإدارة هو استثمار الموارد المادية، والمالية، والبشرية المتاحة استثماراً أمثل ضمن مفاهيم الكفاية، والفاعلية، فالإدارة الناجحة تسعى دائماً إلى تجنب الإسراف، والفوضى والاضطراب، وعمل بكل جهد و طاقة للمحافظة على الاستثمار الفعال للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف التي تنشدها ولأن الجامعات، باتت تواجهها الكثير من التحديات، وتمر بالعديد من التغيرات، والتحولات المتسارعة التي تستلزم وجود إدارة

فاعلة، قادرة على قيادة عملية قادرة على توظيف وتنظيم القوانين الادارية الناضجة للجامعة والعاملين فيها بكل كفاءة، وفعالية، إلى بر التطوير دون التقيد بالبيروقراطية القانونية التي تلبي من خلاله الاحتياجات وهذا ما يسهم في تجديد في التعليم العالي في تحسين نوعيته وفي تلافي القصور والمشكلات التي يعانيها وانعكاس ذلك التطوير وترافقه مع التغييرات في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية" إحدى الواجبات الأساسية للتعليم تزويد الإنسان بالطاقة والقدرات وبمساعدة إحداها يمكن أن يكيف الإنسان نفسه مع البيئة الاجتماعية المتغيرة بشكل مطلق، وهذا ما يؤكد علماء الإدارة بأن الإدارة التربوية في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الأول، وقدرة على التأثير في البشر الآخرين وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها والسعي الدائم لتطويرها، وتشير التجربة في العديد من الدول النامية على أن القيادات الإدارية في الدوائر والمؤسسات ذات العلاقة بالتعليم الجامعي لا تشارك في عملية صناعة القرار في الجامعات، في حين تشير التجربة على أن الدول التي تستخدم نموذج التنظيم الذاتي للجامعات تعتمد على نظام إداري متعدد المستويات ومتكامل ... وأن مثل هذا النظام يتيح المجال بجهوده الحثيثة لمواكبة التطورات والتجديدات، ومراجعة لسياساتها وأهدافها وللتغيير في طرق اكتساب المعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تتطلبها أدوارها في مجتمع الثورة وهذا ما يؤكد على دور المنظومة الادارية في مؤسسات التعليم الجامعي التي تجعل رسالة الجامعة بوصلة الحركة عن طريق المبادئ الإرشادية والأخلاق الجامعية، فنجاح أية مؤسسة، هو نجاح الإدارة فيها، ومن هنا تبرز أهمية التزام إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بفلسفة شاملة للتحسين المتواصل من أجل الوصول إلى الجودة الشاملة في الجامعات، والتي تحتاج مشاركة من الجميع. لضمان البقاء والاستمرار للجامعات.

وتعتبر إدارة مؤسسات التعليم العالي، من جامعات ومعاهد عليا وكليات متوسطة، نوعا من أنواع الإدارة التربوية، حيث تعنى بإدارة مرحلة هامة من مراحل التعليم اللازمة لتنمية المجتمعات وتطورها، والإدارة الجامعية لا تخرج عن كونها جزءاً لا يتجزأ من علم الإدارة بشكل عام، فالمبادئ والوظائف والمفاهيم الإدارية المتعارف عليها هي واحدة ولكن مجال

التطبيق هو الذي يختلف من تنظيم لآخر". كما تميز الإدارة الجامعية بأنها المسؤولة عن تطوير جهاز التعليم في الجامعة، فإن لم تكن هناك إدارة جامعية ذات كفاءة عالية مستوعبة لآليات العصر وتقنياته ومسؤولة عن تطوير المجتمع ومجابهة المتغيرات، فإنها ستكون عقبة أمام أي تطور جوهري، وبالتالي فإن إدارة جامعية ناجحة ومبدعة تعني بالضرورة مجتمعاً ناجحاً ومتطوراً.

ولكي تتحقق أهداف التعليم العالي لابد من نظام إداري فعال يسعى للتنسيق بين الجهود البشرية واستغلال الإمكانيات المتاحة كما أن تحقيق أي نظام إنتاجي بكفاءة يعتمد على إدارة ناجحة وفعالة تضع هذه الأهداف نصب عينها، وتوجه الجهود والإمكانيات لتحقيقها، ومؤسسات التعليم العالي كمكان لصقل القوى البشرية المدربة، والتعريف بمكونات البيئة وإمكاناتها لابد لها من قيادة إدارية واعية تضمن حرية الحركة والتجريب منطلقاً من تكامل النظرة إلى المسؤولية والسلطة المشروطتين بالكفاءة والوعي.

وترتبط الإدارة بتقديم المجتمعات والدول بالقدرة على الإدارة، وبالتالي على تحقيق الأهداف، ولعل هذا الاهتمام الواضح بالإدارة قد بدأ يأخذ وضعه الطبيعي باعتبارها عنصراً مهماً من عناصر العمل على تحقيق أهداف النمو الاقتصادي والاجتماعي إلى أهمية الإدارة الجامعية واعتبرت ذلك شرطاً ومستلزماً أساسياً من مستلزمات الإصلاح عندنا أشارت أن المستلزم الرئيس في العملية التعليمية هو وجود إدارة جامعية لها خصائصها المتميزة، بحيث تجمع ما بين كفاءة الاداء والموهبة العلمية المتطورة باستمرار، حيث رأى جون كوتر John Kotter أن الإدارة تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات تحديد خطوات التنفيذ وتخصيص الموارد الضرورية لهذا التنفيذ، كما تقوم بتوظيف وتنظيم الموارد البشرية من خلال وضع الهيكل التنظيمي، وتحديد المسؤوليات، تفويض السلطات وبناء نظام لمتابعة التنفيذ بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء، وأخيراً تعمل الإدارة على تحقيق المخططات من خلال الرقابة وحل المشاكل.

يقدم التجديد في العمل الإداري في التعليم العالي أفقاً جديدة له ويساهم في تحقيق الجودة في منظومة العملية التعليمية وهذا ما تشير إليه "نظم الاعتماد وضمان الجودة

والرقابة على التعليم الجامعي إلى أهمية الإدارة الذاتية لمؤسسات التعليم العالي، وإتاحة فرص التميز والتنوع بينها، وإعمال قواعد الجودة الشاملة وشروط الاعتماد لهذه المؤسسات وبرامجها التعليمية، إضافة إلى السعي نحو رفع مستوى الأداء وضمان جودة العملية التعليمية في ضوء معايير قياس واضحة. كما يسهم التطوير والتحديث في أنظمة الإدارة في حل المشكلات التي يعاني منها التعليم العالي من حيث نظام القبول في المرحلة الجامعية والماجستير والمناهج والإدارة ووسائل البحث ومستلزمات التمويل وطرائق التدريس الكادر التدريسي والتدريب والتنسيق بين الجامعات وربط البحوث بحاجات المجتمع وربط الجامعة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية. فمن المهم لكل جامعة أن تحدد حاجات المجتمع الذي تخدمه أكاديمياً، وتربوياً، وأن تقوم الجامعات نوعاً من التكامل التربوي، والتعليمي فيما بينها لخدمة المجتمع الذي توجد فيه.

وبناءً على تطوير الإدارة بشكل عام في الجامعات واتساع مجالاتها في العصر الحاضر، فلم تعد الإدارة فيها عملية روتينية تقليدية تنفذ أوامرها ضمن منهج واحد وثابت، بل أصبحت عملية إنسانية دينامية تهدف إلى تلبية احتياجات العاملين من الخدمات الضرورية العامة وكل ما يتصل بهم، إذ إن تقديم الخدمات العامة لكافة العاملين في مؤسسات التعليم العالي وخصوصاً لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات يؤدي بلا شك مع جهود أخرى للرقى بفعالية التعليم العالي في الجامعات. وبالتالي يقع على عاتق الإدارة مسؤولية توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر لأنه بدون ذلك لن يكتب النجاح لأي جهود في التحسين المستمر.

وانطلاقاً من ذلك فإن مؤسسات التعليم العالي المتمثلة في الجامعات التي تحتل رأس الهرم التعليمي تتأثر إلى حد كبير بنوع الإدارة ونوع عملياتها المختلفة، كما أنها تخضع إلى مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي يفترض ألا تعمل على تنفيذها فحسب، بل تحاول من خلال إدارتها رفع مستوى التشريعات قلباً وقالباً من أجل خدمة وتحسين أوضاع العاملين فيها ورفاهيتهم، وذلك بالاستجابة لاحتياجاتهم وتوفير الخدمات العامة لهم.

وتطوير التعليم الجامعي كعملية مستمرة تقوم على إدخال تغييرات مخططة طويلة الأجل من أجل زيادة فعالية الجامعات وتحقيق رسالتها تجاه المجتمع . وعملية التطوير هذه تقوم على دعمتين أساسيتين هما : الابتكار والتجديد. والابتكار نقصد به هنا التوصل إلي مجموعة من الأفكار والبدائل غير المسبوقة وبعد دراسة وتقييم هذه الأفكار والبدائل واختيار أفضلها ولهذا فإن التجديد يعني تطبيق الأفكار أو البدائل المختارة. ويضيف الصيرفي (٢٠٠٣) أن من خصائص القرارات الفعالة توافر المعلومات، وتوافر الوقت، وعدم التسرع، وإسهام القرار في تحقيق الأهداف، ووجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة، والاعتراف بحتمية التغيير، وتوافر عدة بدائل للاختيار، وتوافر معايير صحيحة ودقيقة، وقابلية القرار للتنفيذ، ووجود نظام لاختيار القرارات قبل تنفيذها والمرونة الذهنية. والذي يؤكد على أن عملية التطوير مسئولية الجامعات وهي الصناعة للتطوير وغايته وأن الهياكل والمجالس واللجان بما توفره من خبرات وموارد ما هي إلا عوامل مساعدة لإحداث تفاعلات عملية التطوير، أما الجامعات فهم صانعي التغيير.

١٠- الدراسات السابقة:

هدفت دراسة جابلونسكي (Jablonski, 1992) إلى التركيز على الأنماط القيادية لرؤساء سبع كليات للإناث، لتحديد ماذا يعتقد الرئيس بشأن نمطه القيادي؟ وكيف يتصور المدرسون هذه الأنماط؟ وأسفرت النتائج عن أن الإناث القائدات في هذه الكليات وصفن أنفسهن بأنهن قائدات خلاقات في المجالات التالية: التفويض، التعاون، الاتصال، واتخاذ القرارات. أما أعضاء هيئة التدريس فقد وصفوا غالبية القائدات بالنموذج المنفق مع نموذج القيادة البيروقراطية باستثناء اثنتين، تم وصفهما بأنهما قائدتان خلاقتان تسعيان إلى التفويض، والتعاون والمشاركة في اتخاذ القرار.

وقام جرزوينسكي (Grzywinski, 1993) دراسة بعنوان "القرارات الأكاديمية في الكليات الحكومية بولاية نيويورك" دراسة مقارنة. التي هدفت إلى فحص خمسة أنواع من القرارات الأكاديمية الروتينية التي تتخذ في كليات المجتمع، والكليات الشاملة، وكليات التقنية الزراعية، وقد استخدم اداتي بحث المقابلة و الاستبانة في ثمان كليات.، وقد وضع الباحث الفرضيتين التاليتين لتحقيق هدف الدراسة :هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية في

عملية اتخاذ القرار يعزى لنوع الكلية وفهم متخذي القرار لرسالة المؤسسة الكلية. ولم تتمكن الدراسة من إثبات أي من الفرضيتين السابقتين كما لوحظ غياب تأثير العوامل السياسية في عملية اتخاذ القرار أي استخدام النموذج السياسي في اتخاذ القرار. أيضاً من المحتمل أن يكون المجال الضيق لموضوع الدراسة، وتجانس المؤسسات المدروسة من حيث رسالتها، هما سبب ابتعاد مؤسسات التعليم العالي عن التعقيد التنظيمي، وتؤكد النتائج على أن البناء التنظيمي للكلية هو العامل المؤثر في فاعلية اتخاذ القرار فيها فاستقلاليته المعززة بأسلوب التفاوض تقلل من تأثير العامل السياسي النموذج السياسي (في عملية اتخاذ القرار .

وهدف دراسة (عيداروس، 1994) إلى معرفة الواقع الحالي لأداء مجالس أقسام كليات التربية لمهامها، طبقاً لما حدده قانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972 م، والوقوف على أهم المعوقات التي تحد من مشاركة مجالس أقسامها في صنع القرارات الخاصة بها، وأهم العوامل المجتمعية المؤثرة على اتخاذ القرار في تلك المجالس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، أما مجتمع الدراسة فكان كليات التربية بمصر، وقام الباحث بإعداد استبانة لهذا الغرض، وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج من أهمها .استئثار رئيس المجلس بالوقت المخصص لاجتماع المجلس، وندرة مشاركة أعضاء المجالس في تحديد موضوعات جداول الأعمال بجانب عدم وصول هذه الجداول قبل الاجتماع بوقت كاف. اما المعوقات في صنع قراراتها منها لجوء رئيس المجلس إلى تكوين تكتلات داخل مجلس القسم لتسهيل تمرير القرارات التي يرغب في إصدارها، وعقد تحالفات مع سلطات عليا لإعاقة تنفيذ القرار المتخذ رغماً عن إرادته، و تعارض القرارات المراد اتخاذها مع رغبات السلطات العليا، وغموض أهداف القرار المراد اتخاذه.و تبين بدائل القرار المطروحة لحل المشكلة.

وهدف دراسة ثورن ووستاوزن (Theron & Westhuizen 1996) لدراسة للتغيير في المنظمات التعليمية، إلى تحديد مختلف أشكال المقاومة للتغيير، وتحديد أنواع المقاومة للتغيير، وتحديد الاستراتيجيات المتاحة لإدارة مقاومة التغيير، والعمل على بناء نموذج لإدارة مقاومة التغيير ، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها: أن المنظمات

التعليمية الجامعية تختلف فيما بينها من حيث الرغبة في تقبلها للتغيير، ومن حيث الاستراتيجيات المطبقة لإدارة هذا التغيير.

وهدف دراسة واتوود (Watwood,1997) إلى تقديم إطار مفاهيمي، وأنموذج حول إدارة التغيير التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الكليات، والقادة الإداريين العاملين في هذه الكليات، وكان من أهم نتائجها : أنه يجب على رؤساء الكليات ممارسة القيادة المثالية لإنجاح عملية التغيير داخل جامعته، ووجوب العمل على تمكين الأفراد من إحداث التغيير داخل مؤسساته، فضلاً عن دوافعهم، أو مهاراتهم تجاه التغيير، ويجب على قادة الكليات التركيز على العمليات المراد إجراؤها لإحداث التغيير داخل الكلية.

وهدف دراسة باكر (Baker,1998) إلى تسليط الضوء على الآلية التي يدير قادة جمع كليات، مع تقديم أنموذج مركزي للمنظمات يساعد على التغيير القائم على التفاعل بين ثلاثة عناصر هي : القوى الخارجية، وأنظمة الكليات، والمخرجات، وقد تكون مجتمع الدراسة من قادة الكليات والإداريين العاملين في كليات المجتمع، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) قيادي في عشر ولايات أمريكية، وكان من أهم نتائجها : زيادة قدرة الموظفين على الإنجاز من خلال الترقيات، وزيادة الرواتب ونظام المكافآت، واستثمار وقت الموظفين في التفكير بتنفيذ بعض الأعمال والتي تؤدي إلى التغيير الذي سيؤدي بدوره إلى حصول الموظفين على المكافآت التي ينشدها، والاستشارة في القيام ببعض النشاطات التي تؤدي إلى التغيير داخل المؤسسة.

وهدف دراسة الهاللي، (2001) إلى فهم كيفية إدراك عمداء بعض الكليات الجامعية ورؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس للقيادة التحويلية والإجرائية ولمعالجة موضوع البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .وتضمنت الدراسة عينة من رؤساء وعمداء أقسام هيئة تدريس من كليات مختلفة بجامعات المنصورة وطنطا وعين شمس . وتم استخدام استبانة للقيادة متعددة السلوكيات تم بناؤها في ضوء استبانة باص وأفوليو للقيادة متعددة السلوكيات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام كانوا تحويليين في أنماطهم القيادية أكثر من استخدامهم لنمط القيادة الإجرائية. أن العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس كانوا ديمقراطيين من حيث نمط القيادة . تصميم برنامج لتنمية القيادة في مؤسسات التعليم الجامعي بحيث يتضمن منهجًا تكنولوجياً يأخذ في الاعتبار .

وهدفت دراسة الحسني (٢٠٠٣) إلى التعرف على المشكلات التي تواجه التطوير الإداري في كليات التربية التي تشرف عليها وزارة التعليم العالي، وهي (صور، والرساق، وعبري، ونزوى، وصلالة، وصحار وتشير الأدبيات إلى أهمية التطوير الإداري، وأظهرت الدراسة أن هناك عددا قليلا من الدراسات التي تناولت مشكلات التطوير الإداري في سلطنة عمان. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، ولجمع البيانات المتعلقة بالمشكلة ، وقامت الباحثة بإعداد استبانة مصممة لأغراض هذه الدراسة، وكانت عينة الدراسة مكونة من (٩٧)، استرجع ما يعادل (٧٣%) من مجمل الاستبانات الموزعة ، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS). وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك جهود مبذولة في التطوير الإداري من خلال خطط جزئية تضعها الوزارة بنفسها بدلا من أن تضع كل كلية خططها بنفسها ، كما أنه لا توجد خطة شاملة للتطوير الإداري وأظهرت النتائج أيضا وجود بعض المشكلات المتعلقة بالتطوير الإداري مثل ضعف الاهتمام بالموارد البشرية في هذه الكليات .وتوصي الدراسة باستخدام خطط شاملة للتطوير الإداري، وتعديل النظام الإداري والقوانين والتشريعات بحيث تسمح بمشاركة أعضائها في التطوير الإداري.

وتعرفت دراسة إيدي (Eddy, 2003) على تأثير الإدراك الرئاسي في تشكيل التغيير التنظيمي وتم في هذه الدراسة تعيين رئيسين لكليتين من كليات المجتمع في ولاية ميتشجان لإحداث تغيير تنظيمي كل على حده لكل كلية، وأظهرت نتائج الدراسة موضوعين أولهما أن نوع إدراك القائد يؤدي إلى اختيار التغيير، كما يؤدي إلى تحديد الاستراتيجيات الواجب استعمالها لتنفيذ تلك الأهداف، ونص الثاني على أنه طالما تبقى

مخططات المعاني المحدودة لإدراك القائد ثابتة فإن التعليم المتواصل يمكن دمجها ضمن إطار الحرم الجامعي.

وهدف دراسة ستوربيرج وتاراكو (Storberge & Tarraco ٢٠٠٤) إلى توضيح العوامل الرئيسة للتغيير في التعليم العالي، وتقييم هذه القوى والعوامل عن طريق استخدام نموذج للتغيير (نموذج البحث العملي)، وإلى توضيح العلاقة الممكنة نتيجة التغيير في الإدارة، وتطوير شؤون الموظفين، والاقتصاد مع إنجاز فكرة إدارة التغيير في مناخ التعليم العالي ككل، وكانت أداة الدراسة تتمثل في نموذج التغيير - نموذج البحث العملي - والذي يستخدم بكثرة في عمليات التغيير المخططة، وتمثلت إجابات عينة الدراسة في ثلاث وجهات نظر مختلفة تبحث عن مسألة التغيير المنظم عن طريق استخدام نموذج شيبارد (١٩٦٠)، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن التغيير الذي تعرضت له مؤسسات التعليم العالي يختلف من حيث الشدة والمدى، وأن تلك المؤسسات تسعى إلى إدارة هذا التغيير، الذي وصف بأنه متطور، ومتزايد ومدرّس.

وأجرى أوريتو ياند (Ortyoand, 2006) دراسة في ميتشغان الأمريكية هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين سلوك القيادة والقيم التي يعتنقها القائد في عمله. وقد تكونت عينة الدراسة من (١٣٠) عضو هيئة تدريس وإداري يعملون في كليات التربية والاقتصاد بجامعة ميتشغان في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد بينت الدراسة أن القادة في جامعة ميتشغان يمارسون نمط القيادة بالقيم بدرجة متوسطة. وبينت النتائج أن القيم التي يعتنقها القادة في الجامعة تضمنت الالتزام الأخلاقي بأهداف الجامعة، والقوة في السلوك، والعدالة والنزاهة، وممارسة مبادئ محددة مثل: تلبية الحاجات، تقويض الصلاحيات، الاستقامة، الصدق، العمل مع الفريق.

وهدف دراسة الأصبحي (٢٠٠٧) التي كان عنوانها "نموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة" إلى اقتراح نموذج لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، و تكون مجتمعها من القادة الإداريين الأكاديميين العاملين في جميع الجامعات اليمنية العامة والبالغ عددهم ١٤٥ فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن الاتجاهات الإدارية المعاصرة

لإدارة التغيير في الجامعات قد جاءت مرتبة كما يلي : إدارة المعرفة، إدارة الإبداع، إدارة الجودة الشاملة إدارة إعادة الهندسة التنظيمية، الإدارة الاستراتيجية، إدارة التكيف الثقافي، إدارة فرق العمل ذات الثقافات المتعددة، نظام إدارة التعلم، وأن واقع إدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة من وجهة نظر القادة الإداريين كان متوسطاً في مجالات أداة الدراسة الستة وهي : مجال دور الجامعة في إحداث التغيير ، ودور الجامعات في إحداث التغيير في ظل الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ومجال دور الإدارة في إحداث التغيير، والخطوات العملية لبرنامج التغيير، والعناصر التي يقوم عليها التغيير، و دور الجامعة في بناء الشخصية القيادية القادرة على التغيير، وبنيت الدراسة أنموذج مقترح تكون من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تمّ التوصل إليها من خلال تحليل الأدب النظري ذي العلاقة، ومن خلال الكشف عن واقع ممارسة إدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة إمكانية تطبيق أنموذج إدارة التغيير المقترح كانت مرتفعة في الجامعات اليمنية العامة.

وهدفت دراسة الغامدي (٢٠٠٩) للتعرف على مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، إلى جانب الكشف عن جوانب القوة والضعف في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعرفة أبرز المعوقات التي تعترض عمل إدارة الموارد البشرية في الوزارة . ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة تتضمن فقرات ذات علاقة بخمس مجالات للموارد البشرية إضافة إلى المعوقات التي تعترض إدارة الموارد البشرية. لاختبار فرضيات الدراسة تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فعالية إدارة الموارد البشرية متمثلة في كل مجال من مجالات الدراسة، والمعوقات التي تواجهها لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة فقد تم استخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) واستخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية وكذلك تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات بين المتغيرات الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة إزاء مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية وكذلك المعوقات التي تواجهها، كما تم استخدام اختبار شفيه لبيان مواقع الفروق في تقديرات إجابات المبحوثين. وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- هنالك مستوى متوسط من الفعالية لجميع مجالات الدراسة ولإدارة الموارد البشرية ككل في وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجالي التخطيط للموارد البشرية والتدريب وتنمية الموارد البشرية. وكانت الفروق لصالح حملة مؤهل الماجستير فأعلى.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات والأداة ككل وكانت الفروق لصالح فئة (وكيل وزارة ومساعد وكيل وزارة ومدير عام).
- هنالك مستوى مرتفع من الإعاقة لإدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية يعود للعوامل المتعلقة بعدم توفر قدر كاف من اللامركزية، وضعف مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وقلة عدد المختصين في مجال التخطيط للموارد البشرية، وضعف الحوافز المالية الجاذبة للموظفين للعمل في الوزارة، وتدخل المحسوبيات في عمليات التوظيف، وتقييم أداء الموظفين وترقيتهم إلى مواقع أعلى.
- هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المبحوثين لأبرز المعوقات لإدارة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي في بعض المعوقات. استنادا لنتائج هذه الدراسة فقد أوصى الباحث بزيادة اهتمام الإدارة العليا بوزارة التعليم العالي السعودي بممارسة وظائف وأنشطة الموارد البشرية وربط الحوافز والمكافآت بتقييم أداء الموظفين.
- وهدفنا دراسة كويران، إبراهيم، ناصر (٢٠٠٩) للتعرف على واقع ضمان الجودة للبرامج الأكاديمية في جامعة عدن من وجهة نظر عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام العلمية. اعتمد الباحثون المنهج الوصفي، في ضوء ذلك تكوّن مجتمع البحث من عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة عدن والذين بلغ عددهم (١٠١). بالتالي مثلت عينة البحث نسبة وقدرها ١٠٠% من المجتمع الأصل للعام ٢٠٠٨-٢٠٠٩م.

بالنسبة لأداة البحث، أعتمد الباحثون معايير الوكالة البريطانية لضمان الجودة في التعليم العالي في تحديد مكونات البرنامج الأكاديمي التي ينبغي أن تخضع للتقويم من قبل عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام العلمية، في ضوء ذلك عملوا على تصميم استبيان خماسي التقدير، يتكون من ستة محاور تضمنت (٧٦) فقرة، تم استخراج دلالات عن صدقها وثباتها. كذلك اعتمد الباحثون نظام التقديرات الذي تستخدمه الوكالة البريطانية لضمان الجودة في التعليم العالي لتفسير الأحكام الصادرة عن القيادات الأكاديمية حول نوعية البرامج الأكاديمية بجوانبها المختلفة [تقع تقديرات المعيار الجيد ما بين (١٠٠ - ٨٠) %، وتقع تقديرات المعيار المقبول ما بين (٧٩ - ٦٥) %، أما تقديرات المعيار الضعيف فهي كل ما قلت قيمته عن ٦٥ %]. بصدد الإجابة عن أسئلة البحث استخدم الباحثون الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل البيانات ومعالجتها، ومن هذه الإحصائيات المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لاستقراء مستوى تقويم عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام العلمية للبرامج الأكاديمية في جامعة عدن، كما استخدم الإحصاء الاستدلالي (أسلوب تحليل التباين) لفحص دلالات الفروق بين وجهات نظر عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام العلمية بحسب جملة من المتغيرات (اللقب العلمي، والوظيفة، والخبرة، والكلية). إن الناظر إلى نتائج البحث يجدها ليست في المستوى المأمول، إذ كشفت هذه النتائج بشكل عام عن تدني واقع البرامج في جامعة عدن بكافة مكوناتها سواء من حيث الأهداف والمخرجات، أو المناهج وما يصاحبها من تدريبات ميدانية، أو طرق التدريس وأساليب تقويم التعلم، أو من حيث مصادر التعلم المتوفرة، وكذا الخدمات والرعاية التي تقدمها تلك البرامج للمتعلم.

خلص البحث إلى جملة من التوصيات والمقترحات الموجهة إلى الجهات المعنية بالأمر وأصحاب القرار لاتخاذ القرارات المناسبة لتحسين جودة البرامج الأكاديمية وتنظيم دورات تدريبية، للقادة ولأعضاء هيئة التدريس في جامعة عدن وورش عمل لنشر ثقافة الجودة وتمكينهم من تقويم وتطوير البرامج الأكاديمية وفق مواصفات محددة، والحرص على

استمرارية تقويم هذه البرامج بالرجوع إلى مرجعيات خارجية لضمان جودتها وصولاً نحو الفوز بالاعتماد الأكاديمي في المستقبل.

١١- نتائج البحث ومناقشتها:

أولاً: ما درجة مساهمة الإداريين العلميين بجامعة تشرين في تحليل البيئة الخارجية والداخلية لمؤسسة التعليم العالي وتطويرها من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

جدول رقم (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإجابات أفراد العينة على محور تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة التعليم العالي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
١	أفحص البيئة الخارجية للجامعة وأقومها.	3.85	0.68	77.00
٢	أوظف الاهداف الاستراتيجية لتحديد المتغيرات والتنبؤ بالمستقبل.	٤,١٩	0.84	٨٣,٨
٣	أجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمتغيرات - الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والسكانية- وتحليلها.	4.08	0.64	81.60
٤	أحدد القضايا الأساسية التي لها تأثير على عمل الجامعة.	4.15	0.45	82.93
٥	أدرس المتغيرات المختلفة (الطلب الاجتماعي، سوق العمل، الظروف المادية، التكنولوجيا) لتطوير الجامعة.	4.18	0.63	83.64
٦	أستند في عملية التخطيط واتخاذ القرار إلى رسالة الجامعة.	3.8٧	0.68	77.٤0
٧	أغطي الخطط التنفيذية للجامعة بأهدافها.	4.12	0.70	82.40
٨	أترجم الخطط التنفيذية الى موازنة مالية تقديرية.	4.08	0.80	81.60
٩	أساهم في تطوير أساليب التمويل الحالية في الجامعة.	4.13	0.69	82.60
١٠	أدقق في نتائج الخطط للتحسين المستمر للجامعة.	3.83	0.64	76.6
١١	أساهم في تحسين وضع جميع الكليات والوحدات الادارية بالخطط المنفذة في الجامعة.	3.80	0.66	76
١٢	أغير في نظام الجامعة لتحفيز العاملين فيها.	3.76	0.68	75.2
١٣	أضع معايير لتقويم أداء الجامعة كمياً ونوعياً.	3.78	0.77	75.6
كلي		3.99	0.68	79.8

يبين الجدول رقم (١) أن جميع متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات درجة مساهمة الإداريين العلميين بجامعة تشرين في تحليل البيئة الخارجية والداخلية لمؤسسة التعليم العالي وتطويرها ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم (٣)، وتقع ضمن المجال (٤١، ٣-٤، ٢٠)، وتقابل الإجابة غالباً على مقياس ليكرت، وترتفع الأهمية النسبية لهذه الفقرات عن ٧٥،٢ %، وهذا يدل على أن مساهمة الإداريين العلميين بجامعة تشرين في تحليل البيئة الخارجية والداخلية لمؤسسة التعليم العالي وتطويرها تتجلى في توظيف الاهداف الاستراتيجية لتحديد المتغيرات والتنبؤ بالمستقبل، ودراسة المتغيرات المختلفة (الطلب الاجتماعي، سوق العمل، الظروف المادية، التكنولوجيا) لتطوير الجامعة، وتحديد القضايا الأساسية التي لها تأثير على عمل الجامعة، وتطوير أساليب التمويل الحالية في الجامعة، وتغطية الخطط التنفيذية للجامعة بأهدافها، وجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمتغيرات - الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والسكانية - وتحليلها، والاستناد في عملية التخطيط واتخاذ القرار إلى رسالة الجامعة، وفحص البيئة الخارجية للجامعة وتقييمها، والتدقيق في نتائج الخطط للتحسين المستمر للجامعة، والمساهمة في تحسين وضع جميع الكليات والوحدات الإدارية بالخطط المنفذة في الجامعة، ووضع معايير لتقويم أداء الجامعة كمياً ونوعياً، والتغيير في نظام الجامع لتحفيز العاملين فيها. وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال (٣، ٩٩)، وهي تقع ضمن المجال (٤١، ٣-٤، ٢٠)، وتقابل الإجابة غالباً على مقياس ليكرت، كما بلغت أهميتها النسبية (٧٩، ٨ %)، وهذا يدل على المساهمة الكبيرة للإداريين العلميين بجامعة تشرين في تحليل البيئة الخارجية والداخلية لمؤسسة التعليم العالي وتطويرها.

ثانياً: ما درجة مسؤولية الإداريين العلميين بجامعة تشرين في تطوير النظم الإدارية وتحسينها من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

جدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإجابات أفراد العينة على محور درجة مسؤولية الإداريين العلميين في تطوير النظم الإدارية وتحسينها

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
١	نقوم بمراجعة الانظمة والتعليمات لتطوير العمل الاداري.	3.95	0.58	79
٢	نفعل استقلالية الادارة والعمل بشفافية.	3.87	0.63	77.4
٣	نتبع المرونة وتسلسل الإجراءات في العمل الإداري.	4.01	0.51	80.2
٤	نتعامل مع العاملين في الجامعة دون تحيز.	3.90	0.57	78
٥	ننشئ تخصصات ووحدات للتطوير الجامعي.	3.86	0.61	77.2
٦	ننمي المهارات الإدارية والقيادية لدى الأكاديميين.	4.18	0.63	83.6
٧	نفعل العلاقة في الجامعة مع مؤسسات المجتمع المحلي والاقليمي وسوق العمل.	4.15	0.45	83
٨	نشجع علاقة العمل الفاعلة بين الادارة العليا، والعمداء، وأعضاء هيئة التدريس.	3.83	0.89	76.6
٩	نأخذ بآراء ممثلي الاطراف المجتمعية في تطوير أداء الجامعة.	4.16	0.46	83.2
١٠	نحرص على الاخذ بمقترحات العاملين في المؤسسة وبحث شكاواهم.	4.08	0.64	81.6
١١	نضع موظفين مؤهلين بالكفاءة الفنية والإدارية والخبرة في العمل الإداري.	3.86	0.61	77.2
١٢	نطور قدرات العاملين التخصصية مع ما يتوافق مع مجتمع المعرفة وإدارتها.	3.84	0.68	76.8
١٣	نضع مشاريع تؤكد على تفعيل التعلم والتعليم المعزز بالتقنية.	3.69	0.76	73.8
١٤	نناقش نقاط الضعف في الاداء الكلي للجامعة مع العاملين فيها.	4.18	0.63	83.6
١٥	نشارك في تطوير المعايير للتكليفات والتعيينات.	3.77	0.75	75.4
١٦	نشجع على متابعة التطورات العلمية الجديدة في مجال التخصص.	3.70	0.78	74

١٧	نهىء مناخ لتنمية مهارات التفكير النقدي.	4.01	0.80	80.2
١٨	نسعى للحصول على شهادة الجودة والتميز في الاداء من منظمات عربية او دولية.	3.71	0.67	74.2
كلي		٣,٩٣	٠,٦٥	٧٨,٦

يبين الجدول رقم (٢) أن جميع متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات درجة مسؤولية الإداريين العلميين بجامعة تشرين في تطوير النظم الإدارية وتحسينها ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم (٣)، وتقع ضمن المجال (٤,٢٠-٣,٤١)، وتقابل الإجابة غالباً على مقياس ليكرت، وترتفع الأهمية النسبية لهذه الفقرات عن ٧٣,٨%، وهذا يدل على أن مسؤولية الإداريين العلميين بجامعة تشرين في تطوير النظم الإدارية وتحسينها تتجلى مناقشة نقاط الضعف في الاداء الكلي للجامعة مع العاملين فيها، وتنمية المهارات الإدارية والقيادية لدى الأكاديميين، والآخذ بآراء ممثلي الاطراف المجتمعية في تطوير أداء الجامعة، وتفعيل العلاقة في الجامعة مع مؤسسات المجتمع المحلي والاقليمي وسوق العمل، والخذ بمقترحات العاملين في المؤسسة وبحث شكاوهم، واتباع المرونة وتسلسل الإجراءات في العمل الإداري، وتهيئة مناخ لتنمية مهارات التفكير النقدي، ومراجعة الانظمة والتعليمات لتطوير العمل الاداري، وتفعيل استقلالية الإدارة والعمل بشفافية، والتعامل مع العاملين دون تحيز، وإنشاء تخصصات ووحدات للتطوير الجامعي، وتشجيع علاقة العمل الفاعلة بين الادارة العليا، والعمداء، وأعضاء هيئة التدريس، ووضع موظفين مؤهلين بالكفاءة الفنية والإدارية والخبرة في العمل الإداري، وتطوير قدرات العاملين التخصصية مع ما يتوافق مع مجتمع المعرفة وإدارتها، والمشاركة في تطوير المعايير للتكليفات والتعيينات، والتشجيع على متابعة التطورات العلمية الجديدة في مجال التخصص، والسعي للحصول على شهادة الجودة والتميز في الأداء من منظمات عربية ودولية. وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال (٣,٩٣)، وهي تقع ضمن المجال (٤,٢٠-٣,٤١)، وتقابل الإجابة غالباً على مقياس ليكرت، كما بلغت أهميتها النسبية (٧٨,٦%)، وهذا يدل على المسؤولية الكبيرة للإداريين العلميين بجامعة تشرين في تطوير النظم الإدارية وتحسينها.

ثالثاً: ما درجة مساهمة الإداريين العلميين بجامعة تشرين في تسهيل مهام البحث العلمي والتنوع في إدارته من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإجابات أفراد العينة على محور مساهمة الإداريين العلميين في تسهيل مهام البحث العلمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
١	نضع خطة البحث العلمي بما يتفق مع رسالة وأهداف المؤسسة الجامعية.	3.69	0.74	73.8
٢	نوفر الموارد والمناخ الملائم المؤدي إلى الارتقاء بحركة البحث العلمي في الجامعة.	3.91	0.69	٧٨,٢
٣	نزود المختبرات بأحدث المعدات والتقنيات المتطورة وصيانتها دورياً.	3.83	0.64	76.6
٤	نعين فنيين ومساعدى باحثين أكفاء للمساعدة في إنجاز الأبحاث.	3.80	0.66	76
٥	نشجع البحوث المبتكرة التي تفتح آفاقاً علمية أو تطبيقية جديدة.	3.72	0.71	74.4
٦	نبرز اسم الجامعة في المحافل الدولية المتخصصة بالمشاركة البحثية.	3.76	0.68	75.2
٧	نقوم بالتعريف بقواعد البيانات والشبكات الإقليمية والعالمية.	3.78	0.77	75.6
٨	نوفر بيئة تنظيمية داعمة للبحث والنشر والتطوير.	3.80	0.62	76
٩	نعتمد المجلات الدولية المحكمة لنشر الأبحاث.	3.90	0.57	78
١٠	نوفر ما يلزم للباحثين من مختبرات ووسائل تقنية لازمة للبحث العلمي.	3.88	0.63	77.6
١١	نفعل دور هيئة مركزية (عمادة أو معهد) تشرف وتنسق نشاط البحث العلمي للوحدات البحثية في الجامعة.	3.95	0.58	79
١٢	ندعم الأبحاث المتميزة وننشرها على نفقة الجامعة.	4.19	0.74	83.8
١٣	نسعى لإنشاء مركزاً لتدريب الباحثين وتكوين المهارات البحثية وترقيتها.	3.87	0.63	77.4

١٤	نطبق أسلوب الجامعة المنتجة.	3.58	0.73	71.6
١٥	نستحدث قواعد لاستثمار إيرادات الجامعة من البحوث والدراسات.	3.74	0.78	74.8
١٦	نستخدم أساليب تمويل حديثة للبحوث.	3.62	0.75	72.4
١٧	نشئ مراكز بحثية بالجامعة لتطوير أداء الإداريين والأكاديميين.	4.01	0.51	80.2
١٨	نشئ وحدات بحثية للتطوير الجامعي.	3.64	0.79	72.8
كلي		٣,٨٢	٠,٦٨	٧٦,٤

يبين الجدول رقم (٣) أن جميع متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات درجة مساهمة الإداريين العلميين بجامعة تشرين في تسهيل مهام البحث العلمي والتنوع في إدارته ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم (٣)، وتقع ضمن المجال (٣,٤١-٤,٢٠)، وتقابل الإجابة غالباً على مقياس ليكرت، وترتفع الأهمية النسبية لهذه الفقرات عن ٧١,٦%، وهذا يدل على أن مساهمة الإداريين العلميين بجامعة تشرين في تسهيل مهام البحث العلمي والتنوع في إدارته تتجلى دعم الأبحاث المتميزة ونشرها على نفقة الجامعة، وإنشاء مراكز بحثية بالجامعة لتطوير أداء الإداريين والأكاديميين، وتفعيل دور هيئة مركزية (عمادة أو معهد) تشرف وتنسق نشاط البحث العلمي للوحدات البحثية في الجامعة، وتوفير الموارد والمناخ الملائم المؤدي إلى الارتقاء بحركة البحث العلمي في الجامعة، واعتماد المجالات الدولية المحكمة لنشر الأبحاث، وتوفير ما يلزم للباحثين من مختبرات ووسائل تقنية لازمة للبحث العلمي، والسعي لإنشاء مركزاً لتدريب الباحثين وتكوين المهارات البحثية وترقيتها، وتزويد المختبرات بأحدث المعدات والتقنيات المتطورة وصيانتها دورياً، وتعيين فنيين ومساعدتي باحثين أكفاء للمساعدة في إنجاز الأبحاث، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للبحث والنشر والتطوير، والتعريف بالتعريف بقواعد البيانات والشبكات الإقليمية والعالمية، وإبراز اسم الجامعة في المحافل الدولية المتخصصة بالمشاركة البحثية، وتشجيع البحوث المبتكرة التي تفتح آفاقاً علمية أو تطبيقية جديدة، واستحداث قواعد لاستثمار إيرادات الجامعة من البحوث والدراسات، واستخدام أساليب تمويل حديثة للبحوث، وإنشاء وحدات بحثية للتطوير الجامعي،

وتطبيق أسلوب الجامعة المنتجة. وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال (٣,٨٢)، وهي تقع ضمن المجال (٤,٢٠-٣,٤١)، وتقابل الإجابة غالباً على مقياس ليكرت، كما بلغت أهميتها النسبية (٧٦,٤%)، وهذا يدل على المساهمة الكبيرة للإداريين العلميين بجامعة تشرين في تسهيل مهام البحث العلمي والتنوع في إدارته.

رابعاً: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة مساهمة الإداريين العلميين في تطوير جامعة تشرين تعزى لمتغير الكلية؟
لدراسة الفروق بين الإداريين العلميين في درجة مساهمتهم لتطوير جامعة تشرين تبعاً لمتغير نوع الكلية، قامت الباحثة بتطبيق اختبار T.test للفروق بين المتوسطات كما يبين الجدول التالي:

جدول رقم (٤) نتائج اختبار T.test للفروق بين متوسطات

الإداريين العلميين في درجة مساهمتهم لتطوير جامعة تشرين تبعاً لمتغير نوع الكلية

Independent Samples Test							
نوع الكلية	عدد الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) t	درجات الحرية (df)	الدلالة (Sig)	الفروق
علمية	٥٥	٣,٧٨	٠,٦٣	١,٨٩١-	١٠٤	٠,٠٦١	غير دالة
أدبية	٥١	٣,٩٨	٠,٤٣				

يبين الجدول رقم (٤) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من الكليات العلمية بلغ (٣,٧٨)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من الكليات النظرية (٣,٩٨)، وبلغت قيمة مؤشر الاختبار بالقيمة المطلقة (١,٨٩١)، وهي أقل من القيمة الجدولية (١,٩٨) المأخوذة من جداول فيشر عند درجات حرية (١٠٦)، كما أن قيمة احتمال الدلالة $\alpha = 0.05 > P = 0.061$ ، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية البديلة، ونقبل فرضية العدم، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين العلميين في درجة

مساهمتهم لتطوير جامعة تشرين تبعاً لمتغير نوع الكلية. وهذا يدل على المساهمة الكبيرة للإداريين العلميين لتطوير جامعة تشرين بغض النظر عن نوع الكلية فيما إذا كانت أدبية أو علمية، وهذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي.

خامساً: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة مساهمة الإداريين العلميين في تطوير جامعة تشرين تعزى لمتغير المرتبة الأكاديمية؟ دراسة الفروق بين الإداريين العلميين في درجة مساهمتهم لتطوير جامعة تشرين تبعاً لمتغير المرتبة الأكاديمية، قامت الباحثة بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA كما يبين الجدول التالي:

جدول رقم (٥) نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA للفروق بين متوسطات الإداريين العلميين في درجة مساهمتهم لتطوير جامعة تشرين تبعاً لمتغير المرتبة الأكاديمية

ANOVA					
مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
التباين بين المجموعات	57.325	2	28.663	25.121	.000
التباين داخل المجموعات	117.567	103	1.141		
Total	174.892	105			

يبين الجدول رقم (٥) أن قيمة مؤشر الاختبار $F = 25.121$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (3.07) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية ($2, 103$)، كما أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين العلميين في درجة مساهمتهم لتطوير

جامعة تشرين تبعاً لمتغير المرتبة الأكاديمية، ولتحديد مصادر هذه الفروق قامت الباحثة بتطبيق اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية كما يبين الجدول الآتي:

جدول رقم (٦) نتائج اختبار (شيفيه) للفروق بين متوسطات

الإداريين العلميين في درجة مساهمتهم لتطوير جامعة تشرين تبعاً لمتغير المرتبة الأكاديمية

Multiple Comparisons						
		Mean Difference (I- J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
مدرّس	أستاذ مساعد	-.74354 [*]	.19331	.000	-1.1233-	-.3637-
	أستاذ	-.82048 [*]	.19294	.000	-1.1996-	-.4414-
أستاذ مساعد	مدرّس	.74354 [*]	.19331	.000	.3637	1.1233
	أستاذ	-.78833 [*]	.19006	.000	-1.1618-	-.4149-
أستاذ	مدرّس	.82048 [*]	.19294	.000	.4414	1.1996
	أستاذ مساعد	.78833 [*]	.19006	.000	.4149	1.1618
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

يبين الجدول رقم (٦) أن هناك فروق دالة إحصائية بين الإداريين العلميين من مرتبة أستاذ، والإداريين العلميين من مرتبة أستاذ مساعد ومدرّس لصالح الإداريين العلميين من مرتبة أستاذ، كذلك هناك فروق بين الإداريين العلميين من مرتبة أستاذ مساعد، والإداريين العلميين من مرتبة مدرس لصالح الإداريين العلميين من مرتبة أستاذ مساعد. سادساً: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة مساهمة الإداريين العلميين في تطوير جامعة تشرين تعزى لمتغير الخبرة؟

لدراسة الفروق بين الإداريين العلميين في درجة مساهمتهم لتطوير جامعة تشرين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، قامت الباحثة بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA كما يبين الجدول التالي:

جدول رقم (٧) نتائج اختبار (شيفيه) للفروق بين متوسطات الإداريين العلميين في درجة مساهمتهم لتطوير جامعة تشرين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

ANOVA					
مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
التباين بين المجموعات	١٢١,٣٥٤	3	٤٠,٤٥١	61.476	.000
التباين داخل المجموعات	٦٧,١٢٣	١٠٢	.658		
Total	١٨٨,٤٧٧	١٠٥			

يبين الجدول رقم (٧) أن قيمة مؤشر الاختبار $F = 61.476$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (٢,٦٠) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية (٣, ١٠٢)، كما أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين العلميين في درجة مساهمتهم لتطوير جامعة تشرين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولتحديد مصادر هذه الفروق قامت الباحثة بتطبيق اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية كما يبين الجدول الآتي:

جدول رقم (٨) نتائج اختبار (شيفيه) للفروق بين متوسطات الإداريين العلميين في درجة مساهمتهم لتطوير جامعة تشرين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

Multiple Comparisons						
الخبرة (I)	الخبرة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
٥ سنوات فأقل	١٠-٦ سنوات	-.18326	.24494	.456	-.6703	.3038
	١١-١٥ سنة	-1.82941*	.23840	.000	-2.3034	-1.3554
	أكثر من ١٥ سنة	-3.02941*	.27353	.000	-3.5733	-2.4856
١٠-٦ سنوات	٥ سنوات فأقل	.18326	.24494	.456	-.3038	.6703
	١١-١٥ سنة	-1.64615*	.21042	.000	-2.0645	-1.2278
	أكثر من ١٥ سنة	-2.84615*	.24953	.000	-3.3423	-2.3500
١١-١٥ سنة	٥ سنوات فأقل	1.82941*	.23840	.000	1.3554	2.3034
	١٠-٦ سنوات	1.64615*	.21042	.000	1.2278	2.0645
	أكثر من ١٥ سنة	-1.20000*	.24311	.000	-1.6834	-.7166
أكثر من ١٥ سنة	٥ سنوات فأقل	3.02941*	.27353	.000	2.4856	3.5733
	١٠-٦ سنوات	2.84615*	.24953	.000	2.3500	3.3423
	١١-١٥ سنة	1.20000*	.24311	.000	.7166	1.6834
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

يبين الجدول رقم (٨) أن هناك فروق دالة إحصائية بين الإداريين العلميين الذين لديهم خبرة بين (١١-١٥) سنة، والإداريين العلميين الذين لديهم خبرة (٥ سنوات فأقل، ١٠-٦ سنوات)، وذلك لصالح سنوات الخبرة (١١-١٥) سنة، كذلك هناك فروق دالة إحصائية بين الإداريين العلميين الذين لديهم خبرة (أكثر من ١٥ سنة)، والإداريين العلميين الذين

لديهم خبرة (٥ سنوات فأقل، ٦-١٠ سنوات، ١١-١٥ سنة)، وذلك لصالح الإداريين العلميين الذين لديهم خبرة أكثر من ١٥ سنة، وهذا يدل على أنه بازدياد خبرة الإداريين العلميين تزداد درجة مساهمتهم في تطوير جامعة تشرين.

- الاستنتاجات:

١- يساهم الإداريين العلميين في جامعة تشرين في تحليل البيئة الخارجية والداخلية لمؤسسة التعليم العالي وتطويرها بدرجة كبيرة.

٢- يشعر الإداريين العلميين في جامعة تشرين بمسؤولية كبيرة لتطوير النظم الإدارية والعمل على تحسينها.

٣- يساهم الإداريين العلميين في جامعة تشرين في تسهيل مهام البحث العلمي والتنوع في إدارته.

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين العلميين في درجة مساهمتهم لتطوير جامعة تشرين تبعاً لمتغير نوع الكلية. وهذا يدل على المساهمة الكبيرة للإداريين العلميين لتطوير جامعة تشرين بغض النظر عن نوع الكلية فيما إذا كانت أدبية أو علمية.

٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين العلميين في درجة مساهمتهم لتطوير جامعة تشرين تبعاً لمتغير المرتبة الأكاديمية، وهذه الفروق بين الإداريين العلميين من مرتبة أستاذ، والإداريين العلميين من مرتبة أستاذ مساعد ومدرس لصالح الإداريين العلميين من مرتبة أستاذ، وبين الإداريين العلميين من مرتبة أستاذ مساعد، والإداريين العلميين من مرتبة مدرس لصالح الإداريين العلميين من مرتبة أستاذ مساعد.

٦- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين العلميين في درجة مساهمتهم لتطوير جامعة تشرين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وهذه الفروق بين الإداريين العلميين الذين لديهم خبرة بين (١١-١٥) سنة، والإداريين العلميين الذين لديهم خبرة (٥ سنوات فأقل، ٦-١٠ سنوات)، وذلك لصالح سنوات الخبرة (١١-١٥) سنة، وبين الإداريين العلميين الذين لديهم خبرة (أكثر من ١٥ سنة)، والإداريين العلميين الذين لديهم خبرة (٥ سنوات فأقل، ٦-١٠ سنوات، ١١-١٥ سنة)، وذلك لصالح الإداريين العلميين الذين لديهم خبرة

أكثر من ١٥ سنة، وهذا يدل على أنه بازدياد خبرة الإداريين العلميين تزداد درجة مساهمتهم في تطوير جامعة تشرين.

- التوصيات:

١- يجب على الجامعة أن تتقلل المزيد من المسؤوليات، وتفعيل الادارة اللامركزية الاستقلالية الموضوعية والاجرائية بحيث تتمتع بالمرونة الضرورية للاستجابة للاحتياجات الادارية المتنوعة وإصلاحات في توجيه النظام الاداري.

٢- توضيح الأدوار المؤسسية وتوقعات الأداء، وتقليل القيود المفروضة على التمويل مع تشديد المساءلة.

٣- ضرورة تعزيز القدرة التنافسية بين الكليات، ونشر المعلومات عن الأداء، والقضاء على الادارات المتكررة .

٤- ضرورة مشاركة ممثلين حكوميين وممثلين عن الجامعات، واتحادات العاملين في الجامعة، والإدارات الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس، والأقسام، في عملية صناعة القرار.

- المراجع:

- المراجع العربية:

١- الأصبحي، آلاء أحمد (٢٠٠٧): أنموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان، الأردن.

٢- بلانشارد، كينيث وكونور، مايكل أو. (٢٠٠٠): الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم، ترجمة عدنان سليمان، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، دمشق.

٣- التميمي، فواز وأحمد الخطيب (٢٠٠٨): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للآيزو: ٩٠٠١، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، إربد.

٤- جودة، محفوظ (٢٠٠٤): إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.

٥- الحسني، مريم بنت حمد بن حمود (٢٠٠٣): واقع التطوير الاداري في كليات التربية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، سلطنة عمان.

٦- حمود، خضير كاظم (٢٠٠٢): السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

٧- الحميدي، عبد الله (٢٠٠٩): ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم بمحافظة بلفرن من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

٨- الخطيب، أحمد (٢٠٠٠): إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الإدارة الجامعية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي المصاحب للدورة ٣٣ لمجلس اتحاد الجامعات العربية، الجامعة اللبنانية، بيروت.

٩- الخطيب، أحمد ومعاينة، عادل (٢٠٠٦): الإدارة الإبداعية للجامعات، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن.

١٠- صبح، فتحي أحمد (١٩٩٠): إدارة التعليم العالي بالصفة الغربية وقطاع غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، القاهرة.

١١- صدام، محمد (٢٠٠٣): الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إداري حديث، سلطنة عُمان، الكتاب التوثيقي لندوة: الإدارة بالقيم المنعقدة بمعهد الإدارة العامة بتاريخ ٢٨-٢٩ ديسمبر ٢٠٠٣.

١٢- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٣): الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

١٣- عطاري، عارف (٢٠٠٨): الإدارة التربوية مقدمات لمنظور إسلامي: كتاب الأمة، العدد ١٢٣، السنة الثامنة والعشرون، ط١، قطر: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.

١٤- عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد. (١٩٩٤): صنع القرار و اتخاذها في الجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.

١٥- الغامدي، عائض بن سعيد (٢٠٠٩): مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك.

١٦- كويران، إبراهيم، ناصر (٢٠٠٩): تقويم عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام العلمية لواقع ضمان جودة البرامج الأكاديمية في كليات في جامعة عدن.

- المراجع الأجنبية:

1- Chaube (1994) Foundation Of Educating Highlighting The Basic Postulates Of Schools Of Modern Psychology, New Delhi : Vikas.

2- Barrett, R. (2006). What is Values – Based Leadership. N J: the free Press.

- 3- – Baker, George A. (1998). Managing Change: A Model for Community College Leders, American Association of community colleges, Washington, Dc.
- 4- – Eddy, Pamela (2003). The Impact of Presidential Cognition on Framing Organizational Change. Paper presented at the Annual conference of the Study of community Colleges, Dallas, Tx, April.
- 5- Theron, A.M.C And Westhuizen, Philip (1996). The Management of Resistance to Change and Polarity in Educational Organizations, paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (New York, April 8-12).
- 6- –Watwood, Britt (1997). Managing Organizational Change, Paper presented at the sixth Annual International conference for community & Technical College Chairs, February 12-15, Reno, Nevada.
- 7- Storberg, Julia & Tarraco, Richard (2004). Change and Higher Education: A-Multidisciplinary Approach, University of Nebraska.
- 8- Grzywinski, Carol Marie.(1993). Academic Decision-Making at Public-Colleges in New York at Buffalo, Dissertation Abstracts International, Vol.54, No.6, p.2066.
- 9- Jablonski, M. A. (1992). Leadership styles of women college presidents-Unpublished doctoral dissertation), Boston University, Dissertation Abstracts International, 53/03-A, p.676.
- 10- Ortyuand, J. (2006). The Relationship Between Leaders Ethics and Leadership style. Organizational Behavior, 3(2): 60-86.