

درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى بفلسطين لإدارة التميز وعلاقتها بمستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية

د. ناجي رجب سكر^(1,*)

© 2018 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2018 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ أستاذ الإدارة التربوية المشارك - كلية التربية - جامعة الأقصى - غزة - فلسطين

* عنوان المراسلة: drnajisukker@yahoo.com

درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى بفلسطين إدارة التميز وعلاقتها بمستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى لإدارة التميز، وتحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وفحص ما إذا كانت هناك علاقة بينهما، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي، من خلال تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها من أدوات الدراسة الخاصتين بإدارة التميز والأداء الوظيفي، حيث تم توزيعهما على مجتمع وعينة الدراسة المكون من كل أعضاء هيئة التدريس، البالغ عددهم (221) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة ممارسة إدارة التميز متوسطة، وتساوي 3.32، وكذلك درجة الأداء الوظيفي كانت متوسطة، حيث بلغت 3.28. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى غالبية متغيرات الدراسة، سوى في مجال التنمية البشرية، بالنسبة لنوع القسم الأكاديمي، ولصالح الأقسام العلمية، ومجال التمكين بالنسبة للجنس، لصالح الذكور، كما تبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى لإدارة التميز بجميع مجالاتها ومستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية، وأوصت الدراسة بتنفيذ عدة إجراءات عملية لتحسين مستوى كل من ممارسة إدارة التميز والأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية : إدارة التميز، الأداء الوظيفي، التعليم الجامعي.

The Degree of Practice of The Heads of The academic Departments at Al-Aqsa University to Manage Excellence and its Relation to Level of Improvement in Professional Performance of The Teaching Staff

Abstract:

The study aimed to determine the degree of practice of the heads of the academic departments at Al-Aqsa University to manage excellence, define the level of performance of faculty members, and examine whether there was a relationship between them. To achieve this, the descriptive approach was used by analyzing the information obtained through the study tools. Major findings include: the degree of management of excellence was medium (3.32), while the degree of job performance was moderate (3.28). The study also showed that there were no statistically significant differences attributed to the majority of the study variables. The exception was in the field of human development, for the type of academic department, in favor of the departments of science and in the field of empowerment of gender in favor of males. The study also showed that there was a positive and strong relationship between the heads of the academic departments at Al-Aqsa University to manage excellence in all fields and the level of improvement in the performance of the faculty members. The study recommended the implementation of several practical measures to improve the level of both the management of excellence and performance

Keywords: Excellence management, Job performance, University education.

المقدمة:

لم يعد خافيا على أحد أن التميز أصبح هدفا تنشده كل المنظمات على اختلاف أنواعها ومجالات عملها، لما له من آثار إيجابية ترفع من شأن تلك المنظمات وتحقق لها الاستقرار والاستمرار والتقدم، وتؤكد قدرتها على التنافس وتقديم الأفضل، كما لم يعد التميز اختياريا بل أصبح ضرورة تفرضها التغيرات المتسارعة في حركة المجتمعات ومؤسساتها المختلفة، ولا سيما في عصر الثورة المعرفية والمعلوماتية والعولمة وتدايها ومستلزمات التعامل معها، ومع ما ينتج عنها من تغيير في أساليب العمل وإعادة النظر في مواصفات الموارد البشرية وهياكل العمل، كل ذلك يفرض على تلك المنظمات والمؤسسات التوجه نحو التميز شكلا ومضمونا، وأداءً ونواتج.

"وقد أضحى البقاء والنمو كهدف للمنظمة مرهون بمدى قدرتها على التميز، كما أن نجاحها يقاس في هذا الإطار، لدرجة أن شعار السائد اليوم هو أنه لا بقاء إلا للمنظمات المتميزة" (شوقي، 2010، 2).

ولقد تعددت المداخل التي يمكن انتهاجها لتحقيق التميز للمؤسسات، سواء ما يسهم في زيادة فعاليتها التنظيمية، أو ما يلبي حاجة المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها، ومن أهم تلك المداخل إدارة التميز. وتتطلب إدارة التميز المؤسسي إحداث تغيير جذري في المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة ومحدداته، ووجود هياكل مرنة تناسب متطلبات الأداء المتميز، كما تحتاج إلى التدريب المستمر للموارد البشرية بالمؤسسة، بهدف بناء ثقافة التميز فيه، ويتطلب ذلك التفاعل والتكامل مع عملاء المؤسسة الداخليين والخارجيين، والأنظمة المكونة للمجتمع، ووجود إدارة واعية ذات كفاءات متعددة تتميز بالمرونة، والقدرة على التكيف مع متغيرات العصر، والقدرة على تحليل وإدراك العلاقات واتخاذ القرارات" (المليجي، 2012، 345).

ومن غير المبالغ فيه أن الجامعات تعتبر قاطرة التقدم العلمي ورائدة التنمية في المجتمعات على مر العصور وفي عصرنا هذا على وجه الخصوص، حيث تسهم في بناء الكوادر البشرية المؤهلة القادرة على التعامل مع المعارف إنتاجا ونشرا وتوظيفا، والتعامل مع مشكلات المجتمعات وقضاياها فهما ومعالجة وتوصلا للحلول المناسبة، وهذا ما يؤكد ضرورة تميز الجامعات، ولا سيما في وقتنا الحاضر الزاخر بالتحديات، مما يدعو إلى تبني مداخل إدارية جديدة تمكنها من مواجهة تلك التحديات، وتجعلها تقوم بمسؤولياتها الجسام تجاه المجتمع وأفراده.

"ومما لا شك فيه أن جودة الجامعات تتوقف على ما تمتلكه من أقسام ووحدات أكاديمية، حيث تعتبر الأقسام الأكاديمية الوحدات التنظيمية التي تقوم بالدور الرئيسي والأساسي في نشر المعرفة وتنميتها ثم تطبيقها، كما تعتبر الأقسام الأكاديمية الأساس التي يتكون ويتشكل منه الهيكل التنظيمي الأكاديمي للجامعات، إذ إن إدارة شؤون الجامعة، وإنجاز مهامها وتحقيق أهدافها تقع مسؤوليته على عاتق الأقسام الأكاديمية، فهي منشأ ومبدأ معظم قرارات الجامعة" (المليجي، 2016، 63).

وانطلاقا من أهمية دور المؤسسات التربوية - وخاصة الجامعات، باعتبارها رأس هرم تلك المؤسسات - في تحقيق رفعة ورفاهية المجتمعات في ظل التغيرات والمستجدات المتسارعة والمتلاحقة، واستنادا إلى أن القسم الأكاديمي في الجامعة هو خلية النحل التي تضع الأهداف التعليمية وتمارس الأنشطة العلمية المتعددة لتحقيقها تحقيقا أمثل، جاءت فكرة الدراسة الحالية لتتناول مستوى ممارسة إدارة التميز لرؤساء الأقسام الأكاديمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى بفلسطين.

مشكلة الدراسة:

وفي قطاع غزة تتنافس عدة جامعات على تقديم أفضل الخدمات التعليمية، من خلال تنوع طبيعة الجهات التي تدعمها وتديرها، فمنها الخاصة، ومنها العامة، كما تتنوع تخصصاتها وطرق وأساليب تدريسها، فمنها النظامية، ومنها التي تتبع نظام التعليم المفتوح، ومنها ما يركز على استخدام تكنولوجيا الحاسوب والتعليم الإلكتروني. وتعتبر جامعة الأقصى ذات طابع خاص، كونها الجامعة الحكومية الوحيدة في قطاع غزة، وتضم عددا كبيرا من الطلبة ناهز الثلاثين ألف طالب وطالبة، مع بداية العام الدراسي 2017/ 2018، موزعين على ثماني كليات علمية وإنسانية، ويقوم على خدمتهم إداريا وأكاديميا أكثر من سبع مائة موظف بين إداري وعضو هيئة تدريس، وتعتبر تابعة للجامعة للحكومة مميزة في غالب الأحيان، وفي بعض الأحيان غير ذلك، وللأسف هذا هو الحال بالنسبة لجامعة الأقصى، حيث تقع الجامعة في غزة وتتبع الحكومة في رام الله، مما جعلها تعاني الكثير من الإشكاليات بسبب الخلاف القائم بين الحكومتين في رام الله وغزة، مثل نقص الموارد، وقلة التعيينات، والتناقض في سياسات الإدارة، وسوء الحالة النفسية للعاملين فيها.

وبالرغم من كل تلك المعوقات إلا أن العاملين في جامعة الأقصى، وخاصة أعضاء الهيئة التدريسية في الأقسام الأكاديمية في الكليات المختلفة يبذلون قصارى جهدهم للارتقاء بجامعةهم والمحافظة على مستواها العلمي المتميز بين الجامعات الفلسطينية، ويساعدهم في ذلك رؤساء الأقسام، من خلال ممارسات يحرصون أن تكون إبداعية، وتمكنهم من إدارة أقسامهم بشكل مميز، يجعل جامعة الأقصى تحتل المكانة المرموقة التي تستحقها. وباعتبار الباحث أحد أعضاء هيئة التدريس الذين اكبوا الجامعة منذ نشأتها، ويهيمه أمرها كباقي المخلصين للجامعة والوطن، فقد رأى أن الدراسة الحالية ونتائجها يمكن أن تساهم، ولو بشيء يسير في استقرار واستمرار وتقديم جامعة الأقصى، هذا علاوة على أن الاهتمام بتجويد التعليم العالي وتميز مؤسساته أصبح الشغل الشاغل للمجتمعات النامية والمتقدمة على السواء، كما يعد الارتقاء بالقسم الأكاديمي وبرامجه الأكاديمية أحد أهم السبل المعاصرة لضمان تحقيق تفوق مؤسسات التعليم العالي وتحسين جودتها، لذا فإن أي تطوير أو تحسين في الأداء الجامعي لا بد أن يتمركز حول الأقسام الأكاديمية والبرامج الأكاديمية كلها، ولا بد أن يشارك فيه بشكل جوهري كل من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس باعتبارهم وكلاء التغيير في أقسامهم، وبوصفهم يمثلون الإدارة التنفيذية لخطط الجامعة وتصوراتها التجديدية (الصالح، 2013).

اسئلة الدراسة:

ومن هنا تحددت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

1. ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى لإدارة التميز؟
2. ما مستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى لإدارة التميز تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، ونوع القسم، والرتبة العلمية)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، ونوع القسم، والرتبة العلمية)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى لإدارة التميز ومستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى؟

أهداف الدراسة:

تتضمن أهداف الدراسة :

- أهداف نظرية تشمل توضيح مفهوم إدارة التميز، وأسسها، وأهم مداخلها، وتوضيح أهمية ممارستها، وتشمل أيضاً تحديد مفهوم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، كما تتضمن توضيح دور ممارسة إدارة التميز في تحسين الأداء الوظيفي.
- أهداف عملية تشمل تحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى لإدارة التميز، والتعرف على مستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس فيها، وكذلك التعرف على العلاقة بينهما، واقتراح ما يعزز تلك العلاقة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في:

- المساهمة في تحقيق رفعة الجامعات التي ترغب في التميز من خلال تحسين أداء العاملين بشكل عام، وتحسين أداء جامعة الأقصى بشكل خاص.
- كما أنه من المؤمل أن يستفيد من نتائجها المهتمون بإدارة التميز ودورها في تحقيق الجودة والمزايا التنافسية للمؤسسات التربوية من إداريين وباحثين.

حدود الدراسة:

- حد الموضوع: ركزت الدراسة على جانب ممارسة إدارة التميز من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية وتأثيره، على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
- الحد المكاني: جامعة الأقصى بغزة في فلسطين.
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة الميدانية في بداية الفصل الأول 2017-2018م.
- الحد البشري: تم تطبيق الدراسة على أعضاء هيئة التدريس النظاميين العاملين بجامعة الأقصى.

مصطلحات الدراسة:

تعرف إدارة التميز بأنها "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة، وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات التفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة" (السلمي، 2002، 21)، ويعرف الباحث إدارة التميز إجرائياً بأنها "تلك الممارسات التي يقوم بها رؤساء الأقسام الأكاديمية تجاه أعضاء الهيئة التدريسية، وتنعكس إيجابياً على أدائهم الوظيفي، وذلك من خلال أربعة مرتكزات هي: التمكين، التنمية البشرية، التواصل والتوجيه، وإدارة الأداء".

يعرف الأداء الوظيفي بأنه "مجموعة من السلوك ذي العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء، وكفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، وقبول مهام جديدة، والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل، والاستجابة لها بكل حرص وفاعلية" (الصريرة، 2011، 607)، ويعرف الباحث الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بأنه "كل ما يقوم به أعضاء هيئة التدريس في الجامعة من مهام وأنشطة - تدريسية وبحثية - وما يتحملونه من مسؤوليات تجاه طلبتهم وزملائهم وجامعتهم ومجتمعهم للارتقاء بجامعتهم وتحقيق التميز لها".

الإطار النظري:

تركز الخلفية النظرية على تحديد المقصود بكل من مفهومي إدارة التميز والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما، وفيما يلي توضيح ذلك.

أولاً: إدارة التميز:

يعتبر تحقيق التميز من أهم الغايات التي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقها، كما يشير مفهوم التميز إلى امتلاك المؤسسة صفات ومميزات رئيسية تفتقدها المؤسسات الأخرى، ويشير التميز، كما يوضح السلمي (2002) نقلاً عن سهود (2013)، إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة، وهما على النحو الآتي:

الأول: إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه، تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق على نفسها بمنطق تعلم المؤسسة من أخطائها.

الثاني: إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات، وما تعتمد من نظم وفعاليات، يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة، التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

وفي ضوء ما سبق فإن تحقيق التميز يظهر في كل من الأداء المتميز والنتائج المتميز، وبالضرورة فإن تحقيق التميز لا بد وأن ترعاه إدارة متميزة، وهو ما نعني به إدارة التميز. إن إدارة التميز من المفاهيم الحديثة التي عرفها الفكر الإداري، وأصبح لها مكانة مرموقة في نظرية المنظمات، وهي بمثابة فلسفة تسيير حديثة يعود الفضل في ظهورها إلى بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أنجع الطرق للارتقاء بأداء المنظمات وتطويره والوصول به إلى مستويات ترضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة في المنظمة. وجعلت ذلك بمثابة الهدف الرئيسي من وجودها، وعلى رأس هذه المنظمات المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة (EFQM)، ومنظمة مالكوم بالدرج للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية (MBNQA)، ومنظمة ديمينج للجودة في اليابان (PrixDeming) (شوقي، 2010).

وتعرّف المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة (EFQM) التميز بأنه "الممارسات المبهرة في إدارة المؤسسة وتحقق نتائج ترضي جميع الأطراف من أصحاب المصلحة في المؤسسة، كما تنسحب الممارسات المبهرة إلى مجموعة من العوامل، كالقيادة التي تقوم بصياغة السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والمادية والمالية والعمليات الداخلية المختلفة، بالإضافة إلى نظم المعلومات" (السناني، 2010، 196).

أما إدارة التميز فتعرّف بأنها "الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للضوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة" (بن عبود، 2009، 5)، ويعرفها الهلالي والشربيني (2013) بأنها تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها، من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة، توظيفا فعالاً وتميزاً، بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية، وينقل Steve (2013، 8) "تعريف النموذج الأوروبي لإدارة التميز بأنها تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة، وتحقيق النتائج التي تركز على عدد من المعايير".

وتقوم إدارة التميز، كما يشير السناني (2010) على عدة مبادئ من أهمها:

- التميز يؤدي إلى تحقيق نتائج تؤدي إلى تفوق المؤسسة.
- التميز يوجد علاقة مستديمة بين المنظمة والمستفيدين منها (العملاء).
- التميز هو إدارة المؤسسة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابهة من النظم والعمليات.
- إدارة التميز تقوم على أساس تعظيم مساهمة العاملين من خلال تمكينهم وزيادة مشاركتهم.
- التميز هو وجود قيادة قوية ومميزة تستطيع أن تحقق أهدافها.

- التميز هو تحدي الوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.
 - التميز هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة.
- كما أن لإدارة التميز سبعة أسس تقوم عليها، والتي أوردتها شوقي (2010) نقلا عن ARMITAGE (2009) وهي على النحو التالي:
1. البناء الاستراتيجي: ويعكس توجهات المؤسسة ونظرتها المستقبلية، متضمنا الرسالة، والرؤية، والأهداف الاستراتيجية، والأهداف قصيرة المدى، والخطط.
 2. التوجه بالزبون: فالزبون هو المحرك الرئيسي لأنشطة المؤسسة، واحتياجاته هي سبب وجودها.
 3. العمليات: فالأساس في إدارة التميز هو أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها.
 4. الموارد البشرية: الموارد البشرية هم ثروة المنظمة وأعلى أصولها على الإطلاق، وهم عبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات، والمهارات، والكفاءات. والخبرات، وكونهم أهم موارد المؤسسة، فإن ذلك يقتضي الاستثمار فيهم من خلال الاستغلال الجيد لتلك الخصائص. والعمل على تميزتها من خلال إدارة تعتمد على المرتكزات التالية: التمكين، والتنمية البشرية، والتواصل والتوجيه، وإدارة الأداء.
 5. نسج شبكة من العلاقات داخليا وخارجيا.
 6. التعلم: المنظمة تتعلم وتكتسب سلوكيات (ممارسات وأنشطة) تفرض عليها تعديل سلوكها نحو الأفضل بشكل دائم ومستمر.
 7. الموازنة والانسجام: وتعني الربط بين الأسس الستة السابقة لتحقيق تميز المؤسسة.

وقد ركزت هذه الدراسة على أحد جوانب وأسس إدارة التميز المذكورة، وتحديدًا تلك التي تنعكس ممارستها على تحسين وتطوير الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية، باعتبارهم الثروة البشرية للمؤسسة التعليمية، ولذا فإن الباحث يعرف إدارة التميز بأنها " تلك الممارسات التي يقوم بها رؤساء الأقسام الأكاديمية تجاه أعضاء الهيئة التدريسية، وتنعكس إيجابيا على أدائهم الوظيفي، وذلك من خلال أربعة مرتكزات، هي التمكين، والتنمية البشرية، والتواصل والتوجيه، وإدارة الأداء.

ثانيا: الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس:

يقصد بالأداء الوظيفي قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم طبيعته عمله، وعلى النحو الذي يحدده الوصف الوظيفي لها، ويذكر الصرايرة (2011) عدة تعريفات للأداء الوظيفي، منها أنه " نشاط يمكن الموظف من إنجاز المهام والأهداف المحددة بنجاح وبلاستخدام المعقول للموارد". ويعرف الباحث الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بأنه "كل ما يقوم به أعضاء هيئة التدريس في الجامعة من مهام وأنشطة - تدريسية وبحثية - وما يتحملونه من مسؤوليات تجاه طلبتهم وزملائهم وجامعتهم ومجتمعهم للارتقاء بجامعتهم وتحقيق التميز لها".

ثالثا: أهمية وضرورة إدارة التميز وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس:

تكمن أهمية إدارة التميز في أنها إدارة تهتم بجميع موارد وأنشطة المؤسسة وإيجاد التكامل بينها، للوصول إلى نتائج تنافس المؤسسات الأخرى، ولا شك أن الاستمرار في التميز، من خلال تقديم الأفضل دوما، يؤكد أهمية وضرورة إدارة التميز، فالوصول للقيمة مهم جدا، إلا أن البقاء في القمة هو ما يميز المؤسسات عن بعضها البعض. أما بالنسبة للجامعات وأقسامها الأكاديمية، فإدارة التميز لها أكثر إلحاحا وضرورة وأهمية، وينبع ذلك من أهمية ومكانة الجامعات ودورها الريادي في تقديم الخبرات المتجددة اللازمة لتقدم المجتمعات، حيث إن إدارة التميز تستند وترتكز على تنمية المورد البشري الرئيسي في الجامعة، وهم أعضاء هيئة التدريس، من خلال تنمية مهاراتهم وتمكينهم في مواقع عملهم ومتابعة أنشطتهم المختلفة، وتوجيههم بشكل مستمر نحو تحقيق أهداف الجامعة، والتأكد من قيامهم بما هو مطلوب منهم تجاه الطلاب والطالبات، والبحث العلمي المرتبط بمشكلات المجتمع.

"ويعد عضو هيئة التدريس في الجامعة العنصر الفعال والرئيس في جودة البرامج والأنشطة التعليمية على اختلاف أهدافها، فوجود عضو هيئة تدريس متميز ينعكس على الكفاءة الداخلية والخارجية للبرامج الأكاديمية" (الفقهاء، 2012، 2).

ومن المعلوم أن ممارسة إدارة التميز من قبل رؤساء الأقسام تنعكس على أداء أعضاء هيئة التدريس الذين هم عماد العمل الأكاديمي، لأنهم هم الذين يتحملون مسؤولية التدريس، ومسؤولية النشاط البحثي، وهم من يضعون المناهج ويحددون المقررات الدراسية، لذا فإن تميز الجامعة وارتقاؤها ووجودها في القمة يعتمد في المرتبة الأولى على مدى كفاءة وفعالية أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها" (نصار، 2017، 162).

ولكي يتحقق للمؤسسة التعليمية التميز المنشود الذي يتناسب مع طموحها وأمالها، من خلال ممارسة إدارة التميز، فإنه لا بد لها من اتباع أساليب ومرتكزات إدارة التميز التي يمكن تلخيصها على النحو التالي (Porter, 1996):

1. دعم الإدارة العليا: إذ تعتبر الخطوة الأولى لتطبيق إدارة التميز بنجاح.
2. التركيز على أعضاء هيئة التدريس: حيث ينبغي توفير الفرصة لهم للتعبير عن أفكارهم بحرية، كما يجب تحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وممارسة الأنشطة المختلفة.
3. التحسين المستمر: حيث إن هدف إدارة التميز لا يقف عند الحاضر بل يتطلب المضي قدماً دوماً.
4. التركيز على الطلبة: فهم الغاية الأساسية، والاستجابة لحاجاتهم ورغباتهم هي سر وموشر نجاح الإدارة للأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس فيها.
5. التدريب والتعليم: حيث يعتبر تدريب العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم أساس تطور وتحسن وتميز المؤسسة.
6. الجوائز ورفع الروح المعنوية: وتمثل دوافع حقيقية لتحقيق التميز.
7. ثقافة المؤسسة: حيث تشكل الثقافة التنظيمية الحاضنة التي يتفاعل داخلها الأفراد ويتكيفون، من خلال منظومة من القيم والمعتقدات تساعد على نمو المؤسسة واستمرارها.
8. خدمة المجتمع المحلي: حيث تعتبر المسؤولية المجتمعية بمثابة العقد الاجتماعي بين مؤسسات التعليم الجامعي والمجتمع، وذلك لأهمية ما تقدمه له من خدمات في الجوانب المتنوعة للتنمية والتطور التي يشهدها المجتمع.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات دور الأقسام الأكاديمية وضرورة تطويرها من خلال تحديد الأنماط القيادية والإدارية التي تساهم في القيام بذلك الدور بشكل يضمن له النجاح والتميز والإبداع، وينعكس على أداء أعضاء الهيئة التدريسية، تحسيناً وتطويراً مستمرين، فقد أجرى نصار (2017) دراسة حول واقع الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية من وجهة نظر الطلبة بجامعة غزة، حيث هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الأداء التدريسي لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية بجامعة غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما تم استخدام استبانة مكونة من 34 فقرة وأربعة مجالات تم توزيعها على 813 طالباً هم عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء التدريسي كبير، حيث بلغت درجته 3.58، كما أن أعلى مستوى للأداء كان في مجال الإعداد والتخطيط للتدريس، تلاه مجال الحوار والمناقشة مع الطلبة، ثم مجال القياس والتقويم، وأخيراً مجال البحث العلمي، وأوصت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: عقد مؤتمرات للفت انتباه أعضاء هيئة التدريس لأهمية الارتقاء بالأداء التدريسي لهم، كما طالبت الدراسة بضرورة أن يتواصل أعضاء هيئة التدريس مع أحدث أساليب التدريس والتقويم للإفادة منها في تعزيز قدراتهم ومهاراتهم.

أما صوام (2017) فقد تناولت دراسته التمكين كمدخل استراتيجي لتحقيق التميز في الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر رؤساء الأقسام - دراسة على عينة من جامعات الشرق الجزائري، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تميز الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر رؤساء الأقسام - دراسة على عينة من جامعات الشرق الجزائري، ولتحقيق ذلك تم تصميم وتطوير استمارة وزعت على 65 رئيس قسم في المؤسسات محل الدراسة، وتلخصت نتائج الدراسة في أن مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية كان مرتفعا، وكذلك كان مستوى الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس مرتفعا أيضا، كما وجدت الدراسة أن هناك أثرا ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في المؤسسات محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير مناخ صحي للعمل، يسمح بتطبيق مفهوم التمكين عمليا.

كما تناول الميحي (2016) تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز، فقد هدفت الدراسة إلى تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل، من خلال التعرف على أهم مهام تلك الأقسام والوقوف على واقعها، كما هدفت إلى توضيح أهم الأسس النظرية والمعرفية لإدارة التميز في الجامعات، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، واقتصرت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين بكليات جامعة حائل، حيث بلغ عددهم 306 أعضاء، وقد اقترحت الدراسة بعد تحديد مستوى أداء الأقسام العلمية المتوسط، تصورا لتطوير تلك الأقسام قام على عدة متطلبات أهمها: وجود إدارة عليا تؤمن بإدارة التميز، ضرورة تمكين القيادات الأكاديمية في الأقسام العلمية ومنحهم الثقة وإتاحة فرصة المشاركة بالإضافة للتشجيع المستمر، كما اقترحت الدراسة تشكيل فريق للتميز والجودة بالأقسام العلمية، يعمل على التطوير المستمر لأداء العاملين في الأقسام العلمية.

أما دراسة المشرف والجارودي (2016)، فقد هدفت إلى التعرف على متطلبات إدارة التميز في إدارة التعليم العام في مدينة الرياض والعوايق التي تحول دون تطبيقها، ولتحقيق تلك الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها على عينة عددها 133 من مديرات ووكيلات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى 4.42 من 5 من أفراد العينة يرون أهمية تلك المتطلبات، كما أن هناك عواقب تحول دون تطبيقها، وأوصت الدراسة بضرورة إتاحة الفرصة لجميع العاملين في المدارس للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، والعمل على تطبيقها مما ينمي لديهم الانتماء لمدارسهم، وبالتالي يرتفع مستوى أدائهم، كما أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين بمن فيهم المديرون لتحقيق التميز بالإضافة إلى ضرورة تشجيع العاملين وتحفيزهم على التفاعل، من خلال تنمية روح العمل الجماعي، والاتجاهات الإيجابية لدى العاملين من أجل تحقيق أداء متميز.

كما قام الهلالي والشربيني (2013) بإجراء دراسة بعنوان: مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة التميز، ورصد خلفيتها التاريخية، والتعرف على أهم التحديات التي تواجه تطبيقها، وكذلك تحديد متطلبات تطبيقها بشكل عام، وفي جامعة المنصورة بشكل خاص، ولقد عرضت الدراسة العديد من نماذج إدارة التميز، مثل النموذج الياباني، والاسكتلندي، ونموذج بالدريدج المتكامل، ونموذج التليفون النقال لإدارة التميز، ومن أهم نتائج الدراسة الميدانية: أن القيادة الفعالة تلعب دورا محوريا في صياغة الأهداف وغايات المؤسسة، وكذلك أشارت الدراسة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي، كما بينت الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لدجة أهمية وتوافر محور إدارة المعرفة لصالح الأهمية، وقد حددت الدراسة العديد من متطلبات تطبيق إدارة التميز، من ضمنها اختيار العاملين بعناية ودقة من ذوي المعرفة، وتمكينهم من خلال توفير فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف، وكذلك إدماج المؤسسة في المناخ المحيط، وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.

وقد أجرى عربيات (2012) دراسة بعنوان أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس - كلية

الهندسة التكنولوجية دراسة حالة، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة من أربعة مجالات لقياس الأنماط القيادية السائدة، ومجال خامس لقياس مستوى الأداء الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من 222 عضواً هيئته تدريسي، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لديهم، حيث بلغت درجته 4.01، كما تبين وجود أثر واضح لنمطي القيادة الديمقراطية والترسلية، بينما لم يكن هناك أثر لنمطي القيادة التقليدية والتسلطية على مستوى الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء تدريب خاص ومكثف لرؤساء الأقسام عند استلامهم مناصبهم، من أجل نشر التوعية والمعرفة بأهمية وكيفية استخدام الأنماط القيادية، وأثر كل منها على أداء العاملين تحت قيادتهم.

أما دراسة اليحيوي (2011) فقد تناولت معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام، وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة وتحديد معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام، ومن تلك المعايير الصفات الشخصية الإيجابية، والعلاقات الإنسانية، والتواصل الفاعل، والعمل الفائق، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى اقتراح بعض السبل لتعزيز تلك المعايير، استخدمت الباحثة المنهج النوعي (الحلقي) من خلال المقابلة، والمنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من 266 عضواً من حملة الأستاذية، ومن أهم نتائج الدراسة: أن معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام كانت متوسطة الدرجة، وأن أعلى المعايير كان معيار أداء العمل الفائق، وبقي المعايير كانت متوسطة، ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة انتقاء رؤساء الأقسام حسب المعايير المذكورة في الدراسة، ووضع لوائح وأنظمة دقيقة وشاملة، لتوصيف أدوار ومسؤوليات رؤساء الأقسام في المجالات الأكاديمية والإدارية والاجتماعية.

أما دراسة السناني (2010) وعنوانها تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التميز، فقد هدفت إلى التعرف والوقوف على مدى ممارسة عناصر إدارة التميز داخل جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من أجل الوصول إلى تطوير الأداء المؤسسي لها ويشمل (القيادة بالإبداع، السياسات، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطبيق الاستبانة لقياس درجة تحقق عناصر التميز، وتكون مجتمع الدراسة من 100 عميد ووكيل كلية والعاملين بكمات التطوير والتنظيم، وكان من نتائج الدراسة أن القيادة بالإبداع حصلت على أعلى الدرجات، يليها إدارة الموارد البشرية، ثم إدارة العمليات، وأخيراً السياسات والتقييم الذاتي، وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: الاهتمام بالتمايز والاختلافات الثقافية لكل المشاركين في العملية التعليمية، مما يؤدي إلى تنوع الخبرات وتحسين أداء المؤسسة، كما أكدت الدراسة على أن توافر عناصر إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي يشكل عاملاً مهماً في نجاح إدارة التميز وتحقيق الأهداف المنشودة منها، كما أوصت بضرورة تشجيع ونشر ثقافة التميز والإبداع والتعلم المستمر.

أما دراسة Abu Saade (2013)، فقد هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق معيار القيادة حسب النموذج الأوروبي للتميز في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، مطبقاً الاستبانة كأداة للدراسة على عينة مكونة من 64 موظفاً بين إداري وأكاديمي، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن مستوى الأداء القيادي في الكلية بلغ 3.79 بدرجة مرتفعة، كما كانت درجة المعايير الفرعية متقاربة، حيث بلغ مستوى معيار تفاعل القادة مع الطلبة حوالي 3.95، أما درجة تشجيع القادة للموظفين فقد بلغت 3.69، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالموظفين من خلال إشراكهم الدائم والمتواصل.

أما دراسة Mainardes، Ferreira، وTontini (2011)، فقد استهدفت الدراسة اقتراح نموذج يوضح عمليات واستراتيجيات المزايا التنافسية التي لا بد أن تتوفر في مؤسسات التعليم العالي، حيث اشتمل النموذج على بعض الاستراتيجيات المشهورة في مجال إدارة الأعمال، وقد وضحت الدراسة العوامل التي تربط مؤسسات التعليم العالي بالعوامل الداخلية والخارجية التي تساهم في تحقيق المزايا التنافسية لتلك المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إمكانية تطبيق استراتيجيات الميزة التنافسية الخاصة

إدارة الأعمال في التعليم العالي، كما أن التنافس يتحقق في مؤسسات التعليم العالي عندما يتحقق ارتباطها القوي بين مواردها وبنيتها المعرفية لدى العاملين فيها وكذلك أصحاب المصلحة المرتبطين بها.

أما دراسة (Olson 2009)، فقد هدفت إلى تحديد آليات استخدام إدارة الجودة في التعليم العام، وتقييمها من خلال استخدام معايير جائزة مالكوم بالدرج للأداء المتميز، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحديد الواقع الفعلي لإدارة الجودة، ومدى الاستفادة منها استناداً لمفاهيم الأفراد الإداريين، وتوضيح العلاقة بين تلك المفاهيم ووظائف الدعم والرعاية، وبينت الدراسة أن القيادة تلعب دوراً مهماً في نجاح وتطبيق إدارة الجودة التي تسهم بشكل فعال في تحقيق التميز في الأداء، كما أكدت الدراسة على أهمية العمل الجماعي وتفعيل مشاركة المعنيين من أصحاب المصلحة.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إدارة التميز من حيث المفهوم والأسس التي تقوم عليه ومتطلبات تطبيقها، مثل دراسة كل من صوام (2017)، الهالالي والشرييني (2013)، المليجي (2016)، المشرف والجارودي (2016)، Abu Saade (2013).

اتفقت الدراسة أيضاً مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لعلاقة وتأثير إدارة التميز بجوانبها المختلفة على تحسين الأداء الوظيفي، مثل دراسة كل من دراسة نصار (2017)، عربيات (2012)، السناني (2010)، كما اتفقت معها في وجود علاقٍ تأثير قوية بينهما.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أن عينة الدراسة كانت من أعضاء هيئة التدريس مثل دراسة كل من المليجي (2016)، عربيات (2012)، اليحيوي (2011)، واختلفت مع باقي الدراسات السابقة في عينة الدراسة، حيث تنوعت العينات بين الطلبة والعاملين الإداريين ورؤساء الأقسام الأكاديمية وعمداء الكليات.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته للدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة :

يشمل مجتمع الدراسة كل أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى من حملة درجة الدكتوراه فما فوق، ويبلغ عددهم 270 عضو هيئة تدريس، منهم 241 ذكورا، و29 أنثى، و73 يتبعون أقساما علمية، و197 يتبعون أقساما إنسانية، أما بالنسبة للرتب العلمية فمنهم 24 برتبة أستاذ، و64 برتبة أستاذ مشارك، و182 برتبة أستاذ مساعد (دائرة تكنولوجيا المعلومات بجامعة الأقصى، 2017).

أما عينة الدراسة فانقسمت إلى قسمين :

- العينة الاستطلاعية، وبلغ عددها 30 عضو هيئة تدريس، من خارج عينة الدراسة الأصلية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وذلك بهدف تقنين أداة الدراسة صدقا وثباتا بالطرق المناسبة. وتم توزيع 240 استبانة على أعضاء هيئة التدريس - خلاف العينة الاستطلاعية - وتم استرداد 221 استبانة صالحة للدراسة، وهو حجم عينة الدراسة الفعلي ويمثل 92% من مجتمع الدراسة. والجدول (1) التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، ونوع القسم، والرتبة العلمية).

جدول (1): عينة الدراسة حسب الجنس ونوع القسم والرتبة العلمية

العدد	الرتبة العلمية		نوع القسم		الجنس	
	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	إنساني	علمي	أنثى	ذكر
19	53	149	156	65	23	198
	221		221		221	
	% 24	% 67	% 71	% 29	% 11	% 89
	% 100		% 100		% 100	

أدوات الدراسة :

قام الباحث بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بإعداد أداتين للدراسة، الأولى عبارة عن استبيان لتحديد درجة ممارسة إدارة التميز من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية، والثانية عبارة عن استبيان لتحديد مستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وقد تضمنت الأداة الأولى والخاصة بإدارة التميز 56 فقرة موزعة على أربعة مجالات (التمكين، التنمية البشرية، التواصل والتوجيه، وأخيرا إدارة الأداء). أما الأداة الثانية فقد اشتملت على 30 فقرة تمثل التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. وبعد عرض الأداتين على محكمين من ذوي الاختصاص تم إجراء التعديلات اللازمة لتصبح فقرات الأداة الأولى الخاصة بإدارة التميز 52 فقرة موزعة على أربعة مجالات (التمكين 12 فقرة، التنمية البشرية 14 فقرة، التواصل والتوجيه 13 فقرة وأخيرا إدارة الأداء 13 فقرة)، أما الأداة الثانية فقد اشتملت على 30 فقرة تمثل التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. (ملحوظة : لم يتم توزيع الفقرات على مجالات بسبب تداخل الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس، وللتقليل من عدد صفحات البحث عند تحليل النتائج).

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي للحكم على درجة توفر الفقرات (بدرجة مرتفعة جدا ويقابلها القيمة 5، بدرجة مرتفعة ويقابلها القيمة 4، بدرجة متوسطة ويقابلها القيمة 3، بدرجة منخفضة ويقابلها القيمة 2، بدرجة منخفضة جدا ويقابلها القيمة 1).

صدق وثبات أدوات الدراسة :

- صدق المحكمين: تم التحقق من صدق أدوات الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات، بلغ عددهم (9) من ذوي الاختصاص، لإبداء الرأي حول طبيعة الفقرات ومدى انتمائها لمجالاتها ووضوح صياغتها اللغوية، وقد قام الباحث بأخذ ملاحظاتهم، وخاصة في عدد فقرات أداة إدارة التميز، حيث تم تقليصها من 56 فقرة إلى 52 فقرة.
- صدق الاتساق الداخلي: قام الباحث بتوزيع أداتي الدراسة (الاستبيانين) على عينة استطلاعية قوامها 30 فردا من خارج العينة الأصلية للدراسة للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لهما، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات كل استبيان ودرجته الكلية، والجدول (2) يوضح ذلك للأداة الأولى الخاصة بإدارة التميز.

جدول (2): معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الأداة الأولى ودرجتها الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.694	دالة عند 0.01	27	0.803	دالة عند 0.01
2	0.790	دالة عند 0.01	28	0.813	دالة عند 0.01
3	0.685	دالة عند 0.01	29	0.751	دالة عند 0.01
4	0.711	دالة عند 0.01	30	0.845	دالة عند 0.01
5	0.845	دالة عند 0.01	31	0.687	دالة عند 0.01
6	0.685	دالة عند 0.01	32	0.529	دالة عند 0.05
7	0.748	دالة عند 0.01	33	0.595	دالة عند 0.05
8	0.595	دالة عند 0.05	34	0.966	دالة عند 0.01
9	0.698	دالة عند 0.01	35	0.677	دالة عند 0.01
10	0.756	دالة عند 0.01	36	0.642	دالة عند 0.05
11	0.654	دالة عند 0.01	37	0.746	دالة عند 0.01
12	0.648	دالة عند 0.05	38	0.845	دالة عند 0.01
13	0.712	دالة عند 0.01	39	0.687	دالة عند 0.01
14	0.745	دالة عند 0.01	40	0.803	دالة عند 0.01
15	0.789	دالة عند 0.01	41	0.813	دالة عند 0.01
16	0.811	دالة عند 0.01	42	0.699	دالة عند 0.01
17	0.803	دالة عند 0.01	43	0.713	دالة عند 0.01
18	0.813	دالة عند 0.01	44	0.589	دالة عند 0.05
19	0.699	دالة عند 0.01	45	0.715	دالة عند 0.01
20	0.713	دالة عند 0.01	46	0.685	دالة عند 0.01
21	0.589	دالة عند 0.05	47	0.751	دالة عند 0.01
22	0.715	دالة عند 0.01	48	0.652	دالة عند 0.05
23	0.685	دالة عند 0.01	49	0.681	دالة عند 0.01
24	0.751	دالة عند 0.01	50	0.648	دالة عند 0.05
25	0.845	دالة عند 0.01	51	0.489	دالة عند 0.05
26	0.687	دالة عند 0.01	52	0.790	دالة عند 0.01

ويتضح من الجدول (2) أن جميع فقرات الأداة الأولى مرتبطة ارتباطاً ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لها.

كما قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين درجة كل مجال مع الدرجة الكلية للأداة الأولى، والخاصة بإدارة التميز، وهي كما يوضحها الجدول (3):

جدول (3): معامل الارتباط بين درجة كل مجال مع الدرجة الكلية للأداة الأولى

المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مجال التمكين	12	0.795	دال عند 0.01
مجال التنمية البشرية	14	0.895	دال عند 0.00
مجال التواصل والتوجيه	13	0.761	دال عند 0.00
مجال إدارة الأداء	13	0.813	دالة عند 0.01

ويتضح من الجدول (3) أن جميع مجالات الاستبانة الأولى مرتبطة ارتباطاً ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لها.

والجدول (4) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الأداة الثانية والخاصة بمستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية ودرجتها الكلية.

جدول (4): معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الأداة الثانية الخاصة بمستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية ودرجتها الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.924	دالة عند 0.01	16	0.966	دالة عند 0.01
2	0.790	دالة عند 0.01	17	0.777	دالة عند 0.01
3	0.685	دالة عند 0.01	18	0.642	دالة عند 0.05
4	0.611	دالة عند 0.01	19	0.754	دالة عند 0.01
5	0.845	دالة عند 0.01	20	0.845	دالة عند 0.01
6	0.685	دالة عند 0.01	21	0.687	دالة عند 0.01
7	0.748	دالة عند 0.01	22	0.803	دالة عند 0.01
8	0.595	دالة عند 0.05	23	0.813	دالة عند 0.01
9	0.698	دالة عند 0.01	24	0.799	دالة عند 0.01
10	0.756	دالة عند 0.01	25	0.713	دالة عند 0.01
11	0.654	دالة عند 0.01	26	0.589	دالة عند 0.05
12	0.648	دالة عند 0.05	27	0.715	دالة عند 0.01
13	0.712	دالة عند 0.01	28	0.685	دالة عند 0.01
14	0.745	دالة عند 0.01	29	0.751	دالة عند 0.01
15	0.789	دالة عند 0.01	30	0.852	دالة عند 0.05

ويتضح من الجدول (4) أن جميع فقرات الأداة الثانية مرتبطة ارتباطاً ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لها.

ثبات أدوات الدراسة:

اكتفى الباحث بحساب معامل ثبات الأدوات من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، حيث تعطي هذه الطريقة الحد الأدنى لمعامل ثبات الاستبانة، بجانب أنها لا تتطلب إعادة التطبيق، وقد وجد أن معامل ألفا كرونباخ للأداة الأولى = 0.849، والجدول (5) يوضح معامل الثبات للأداة الأولى ومجالاتها المختلفة بطريق ألفا كرونباخ.

جدول (5): معاملات الثبات للاستبانة ومجالاتها المختلفة بطريقة ألفا كرونباخ

مجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
مجال التمكين	12	0.824
مجال التنمية البشرية	14	0.832
مجال التواصل والتوجيه	13	0.916
مجال إدارة الأداء	13	0.796
الأداة ككل	52	0.887

كما وجد أن معامل ألفا للأداة الثانية = 0.853 مما يعني أنها تتمتع بمستوى ثبات عالٍ.

المعالجات الإحصائية :

قام الباحث بتفريغ ثم تحليل نتائج أداة الدراسة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي، وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية :

1. معاملات ارتباط بيرسون لإيجاد معاملات الارتباط للفقرات والدرجة الكلية للتأكد من صدق أدوات الدراسة.
2. معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أدوات الدراسة.
3. التكرارات والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لمعرفة مستوى ممارسة إدارة التميز، ومستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
4. اختبار T للفرق بين متوسطات عينتين مستقلتين.
5. اختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات فأكثر One-Way ANOVA.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

سيتم فيما يلي عرض النتائج وتفسيرها، وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة واستعراض أبرز النتائج، هذا وقد اعتمد الباحث عند تفسير النتائج على حساب المتوسط والوزن النسبي لمدى التوافر لفقرات المقياس ومجالاته، باعتباره محكاً مناسباً، والجدول (6) يوضح ذلك :

جدول (6): المحك المعتمد في الدراسة

الدرجة	قيمة المتوسط	الوزن النسبي
درجة منخفضة جداً	من 1 إلى أقل من 1.8	20 % إلى أقل من 36 %
درجة منخفضة	من 1.8 إلى أقل من 2.6	36 % إلى أقل من 52 %
درجة متوسطة	من 2.6 إلى أقل من 3.4	52 % إلى أقل من 68 %
درجة مرتفعة	من 3.4 إلى أقل من 4.2	68 % إلى أقل من 84 %
درجة مرتفعة جداً	من 4.2 إلى 5	84 % إلى أقل من 100 %

الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة : والذي ينص على " ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى لإدارة التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"، وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب واستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأوزان النسبية لكل مجال من مجالات الدراسة، والجدول (7) يوضح ذلك :

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأوزان النسبية لكل مجال من مجالات الدراسة

م	المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	التمكين	3.32	0.507	66.4	2
2	التنمية البشرية	2.91	0.624	58.2	4
3	التواصل والتوجيه	3.56	0.376	71.2	1
4	إدارة الأداء	3.07	0.695	61.4	3
5	الدرجة الكلية للمقياس	3.21	0.512	64.2	

ويوضح من الجدول (7) ما يلي:

- بلغت الدرجة الكلية لممارسة إدارة التميز من قبل رؤساء الأقسام 3.21 وهي درجة متوسطة، وبإمعان النظر في درجات المجالات المكونة لإدارة التميز يمكن ملاحظة أن درجة مجال التواصل والتوجيه هي الدرجة الأعلى، حيث بلغت 3.56، وهي الوحيدة التي تعتبر درجة كبيرة نوعاً ما، بينما جاءت درجات المجالات الأخرى متوسطة وهي على الترتيب التمكين 3.32، وإدارة الأداء 3.07، والتنمية البشرية 2.91، وهذه الدرجات تفسر توسط الدرجة الكلية.
 - من الواضح أيضاً أن ارتفاع درجة التواصل والتوجيه - مقارنة بالمجالات الأخرى - يرجع إلى أن التواصل والتوجيه من أكثر المهارات اليومية التي يمارسها رؤساء الأقسام، ويتأثر بها أعضاء الهيئة التدريسية بشكل مباشر، كما يرجع ذلك أيضاً إلى حرص رؤساء الأقسام على التواصل البناء تجنباً لحدوث أية مشادات أو مشاحنات تعطل العمل في الأقسام الأكاديمية.
 - يرجع انخفاض درجة التنمية البشرية الواضح - مقارنة بالمجالات الأخرى - إلى ارتباط ذلك بإدارة الجامعة والإمكانيات التي يمكن أن توفرها، والتي تتأثر بالظروف العامة الصعبة - وخاصة الإحصار والضائقة المالية - التي تواجهها القطاعات المختلفة ومنها التعليم، مما يجعل رؤساء الأقسام غير قادرين على توفير ما يلزم للتنمية البشرية.
 - أما بالنسبة لإدارة الأداء والتمكين فهي ممارسات لا تتأثر بنتائجها بممارسة رؤساء الأقسام فحسب، بل تتأثر أيضاً بمدى الاستعداد لدى أعضاء الهيئة التدريسية للتعاون مع رؤساء الأقسام، ومن المعلوم أن مستويات الاستعداد للتعاون والتفاعل مع الآخرين تتأثر بعدد من العوامل، وخاصة السمات الشخصية، لذا من الممكن أن يكون ذلك قد ساهم في توسط درجة كل من مجال التمكين وإدارة الأداء.
- ولتفسير النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى لإدارة التميز من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس، قام الباحث بحساب واستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات كل مجال من مجالات الاستبانة، وفيما يلي توضيح ذلك.

المجال الأول: التمكين:

الجدول (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات مجال التمكين.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات مجال التمكين

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	يتقبل الأفكار الجديدة المبذعة التي يقترحها أعضاء قسمه	3.52	0.436	70.4	4
2	يشجع الأعمال الجماعية ويشكل لها فرق العمل المطلوبة	3.60	0.732	72.0	3
3	يثق في أعضاء قسمه ويفوضهم كثيرا من صلاحياته	3.18	0.589	63.6	7
4	يهيئ مناخا تنظيميا تسوده الألفة والمودة	3.14	0.715	62.8	8
5	يفسح المجال لأعضاء قسمه لتحمل المسؤولية عن نتائج عملهم	3.40	0.685	68.0	5
6	يسمح بتواصل أعضاء قسمه مع إدارة الجامعة	3.08	0.751	61.6	10
7	يشرك أعضاء قسمه في إدارة القسم	3.78	0.534	75.6	1
8	ينمي لدى أعضاء قسمه الالتزام تجاه الجامعة وهمومها	2.96	0.563	59.2	12
9	يتخذ قراراته بعد التشاور مع أعضاء قسمه	3.36	0.763	67.2	6
10	يوفر لأعضاء قسمه كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بالقسم	3.11	0.745	62.2	9
11	يشجع أعضاء قسمه على المشاركة في جميع أنشطة القسم	3.66	0.587	73.2	2
12	يتسامح مع أعضاء قسمه في حدود النظام والقانون الجامعي	3.02	0.478	60.4	11
	الدرجة الكلية	3.32	0.507	66.4	

ويتضح من الجدول (8) ما يلي:

- من خلال النظرة الشاملة لدرجات فقرات مجال التمكين، والتي بلغت درجته الكلية 3.32 وهي درجة متوسطة، نلاحظ أن الفقرات التي حازت على درجات مرتفعة هي تلك التي لا تحتاج إلى تميز، بل هي من الممارسات الروتينية والضرورية في نفس الوقت، مثل الفقرة "يشرك أعضاء قسمه في إدارة القسم"، وبلغت درجتها 3.78، والفقرة "يشجع أعضاء قسمه على المشاركة في جميع أنشطة القسم"، وبلغت درجتها 3.66، والفقرة "يشجع الأعمال الجماعية ويشكل لها فرق العمل المطلوبة"، وبلغت درجتها 3.60، ولا شك أن ذلك الارتفاع في الدرجة يشير أيضا إلى اهتمام وحرص رؤساء الأقسام وخاصة الجدد - على الاستفادة من خبرات أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق النجاح في إدارة الأقسام المختلفة.
- أما الفقرات الأدنى درجات، مثل الفقرة "يسمح بتواصل أعضاء قسمه مع إدارة الجامعة"، والتي بلغت درجتها 3.08، فإن ذلك يشير إلى التزام رؤساء الأقسام بالقنوات الإدارية من ناحية، كما يمكن أن يفهم على أنه نوع من التسلط عند بعض رؤساء الأقسام، ويتمثل بعدم السماح بتجاوزهم، والفقرة "يتسامح مع أعضاء قسمه في حدود النظام والقانون الجامعي"، وبلغت درجتها 3.02، فذلك يؤكد التزام رؤساء الأقسام بحرفية القانون وليس بروحه، وكذلك الفقرة "ينمي لدى أعضاء قسمه الالتزام تجاه الجامعة وهمومها"، وبلغت درجتها 2.96، فإن ذلك يشير إلى أن بعض رؤساء الأقسام ربما يقتصر اهتمامه على قسمه فقط، ومن اللطيف ذكره هنا أن سبب ذلك ربما يرجع إلى كثرة وتنوع هموم جامعة الأقصى، حيث تعاني من آثار الانقسام البغيض بين الفرقاء والسلطة ومن الصعب متابعة كل تلك المهوم.

المجال الثاني: مجال التنمية البشرية:

الجدول (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات مجال التنمية البشرية.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات مجال التنمية البشرية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	يعد برامج ودورات لتطوير الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بقسمه	3.28	0.489	65.6	3
2	يتابع التزام أعضاء هيئة التدريس بقسمه بأداب أخلاقيات المهنة	2.99	0.385	59.8	8
3	يبحث أعضاء هيئة التدريس بقسمه على تطوير مهارات العرض الفعال لديهم	3.12	0.413	62.4	6
4	يوفر لأعضاء قسمه أحدث الإصدارات العلمية	2.42	0.515	48.4	12
5	يعمل على إزالة أية عوائق تحول دون تطوير وتحسين أداء أعضاء قسمه	3.58	0.475	71.6	1
6	يوفر لأعضاء قسمه الإمكانيات التكنولوجية اللازمة لأداء مهامهم المختلفة	3.42	0.351	68.4	2
7	يعمل مع إدارة الجامعة على توفير فرص لابتعاث أعضاء قسمه خارج الوطن	2.58	0.452	51.6	11
8	يبحث أعضاء قسمه على المشاركة في حل مشاكل المجتمع المحلي ويتابع ذلك	2.12	0.445	42.4	14
9	يشجع أعضاء قسمه على التنافس البحثي من خلال تقديم الجوائز العلمية	2.25	0.574	45.0	13
10	يربط توزيع الأنشطة التدريسية وتوزيع المقررات بمستوى النشاط العلمي لأعضاء القسم	3.16	0.511	63.2	5
11	يساعد أعضاء قسمه في الحصول على فرص للمشاركة في المؤتمرات العلمية	3.07	0.485	61.4	7
12	يعمل على إيجاد بدائل مختلفة لتطوير وتحسين أداء أعضاء قسمه	2.84	0.581	56.8	9
10	يساعد أعضاء قسمه في نشر أبحاثهم العلمية	2.63	0.395	52.6	10
14	يوفر لأعضاء قسمه أية معلومات تمكنهم من أداء مهامهم المختلفة	3.20	0.438	64.0	4
	الدرجة الكلية	2.91	0.624	58.2	

ويتضح من الجدول (9) ما يلي:

- الدرجة الكلية للتنمية البشرية كممارسة متميزة بلغت 2.91، وهي بلا شك درجة بين المتوسطة والمنخفضة، وهذه الدرجة تضع أداء رؤساء الأقسام في دائرة المسؤولية عن الخلل الحادث في بعض الأقسام الأكاديمية، إلا أن ذلك لا يتحمله رؤساء الأقسام وحدهم - كما أسلفنا - بل يشاركونهم في المسؤولية عمداً الكليات وإدارة الجامعة والظروف العامة.
- فقرتان فقط حصلتا على درجة مرتفعة نوعاً ما، وهما الفقرة "يعمل على إزالة أية عوائق تحول دون تطوير وتحسين أداء أعضاء قسمه"، وبلغت درجتها 3.58، والفقرة "يوفر لأعضاء قسمه الإمكانيات

التكنولوجية اللازمة لأداء مهامهم المختلفة" ، وبلغت درجتها 3.42، وفي الغالب يشير ذلك إلى محاولة رؤساء الأقسام وحرصهم على إزالة العوائق وتوفير الإمكانيات - حتى وإن لم يستطيعوا تحقيق ذلك - لأن أداء أعضاء الهيئة التدريسية يتأثر ويعتمد بشكل مباشر على الإمكانيات التكنولوجية في عصرنا هذا مما يستلزم توفيرها.

- الفقرة " بحث أعضاء قسمه على المشاركة في حل مشاكل المجتمع المحلي ويتابع ذلك "، حصلت على أدنى درجة وهي 2.12، وهي درجة منخفضة بشكل واضح، ويشير ذلك إلى عدم اهتمام رؤساء الأقسام بالمشاركة المجتمعية التي هي من صلب عمل الجامعات منذ أن وجدت.
- أما الفقرة " يشجع أعضاء قسمه على التنافس البحثي من خلال تقديم الجوائز العلمية "، والتي حصلت على درجة 2.25، وهي درجة منخفضة، وكذلك الفقرة " يوفر لأعضاء قسمه أحدث الإصدارات العلمية "، وبلغت درجتها 2.42، وهي درجة منخفضة أيضاً، وكذلك الفقرة " يعمل مع إدارة الجامعة على توفير فرص لابتعاث أعضاء قسمه خارج الوطن "، والتي بلغت درجتها 2.58، وهي أيضاً درجة منخفضة، فهذا يشير إلى أمر غاية في الأهمية والخطورة، ألا وهو الاهتمام بالبحث العلمي وروافده، ومن الواضح أن مستوى الاهتمام بالبحث العلمي متدني، وربما يرجع ذلك إلى أن البحث العلمي شأن خاص بعضو هيئة التدريس ومدى حرصه على الترقية، هذا علاوة على أن إغلاق المعابر في وجه سكان قطاع غزة له بالغ الأثر على تراجع مستوى الاهتمام بالبحث العلمي والابتعاث للخارج.

المجال الثالث: مجال التواصل والتوجيه :

الجدول (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات مجال التواصل والتوجيه.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات مجال التواصل والتوجيه

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	يواجه أعضاء قسمه بشفافية عند ارتكابهم أية أخطاء أو مخالفات	3.16	0.673	63.2	10
2	يستمتع باهتمام أعضاء هيئة التدريس	3.98	0.457	79.6	3
3	يطلب التوضيح من المتحدث بدلا من تخمين المعنى	3.06	0.513	61.2	13
4	يتجنب أسلوب الأمر في التواصل مع أعضاء هيئة التدريس	3.68	0.485	73.6	6
5	يتحدث بتواضع مع أعضاء هيئة التدريس	3.76	0.575	75.2	5
6	يتواصل مع جميع أعضاء هيئة التدريس	4.22	0.345	84.4	1
7	يمنح أعضاء هيئة التدريس ثقته واهتمامه	3.54	0.452	70.8	7
8	يجتمع مع أعضاء قسمه لمناقشة مشكلات القسم بشكل دوري	4.11	0.574	82.2	2
9	يهتم باقتراحات أعضاء القسم ولا سيما التطويرية	3.38	0.585	67.6	8
10	يحترم ويقدر الاختلاف في الرأي	3.89	0.411	77.8	4
11	يصدر التعليمات بشكل واضح لا لبس فيه	3.26	0.551	65.2	9
12	يعطي مهلة كافية لأعضاء قسمه لإنجاز المهام	3.10	0.681	62.0	12
13	يعتمد على الحقائق فيطلب التوضيح من المتحدث بدلا من تخمين المعنى في التفاهم مع أعضاء قسمه	3.13	0.515	62.6	11
	الدرجة الكلية	3.56	0.376	71.2	

ويتضح من الجدول (10) ما يلي:

- غالبية فقرات مجال التواصل والتوجيه مرتفعة، والبعض منها متوسطة، وهذا ما جعل درجة المجال مرتفعة، وربما يرجع ذلك إلى ضرورة التواصل مع أعضاء الهيئة التدريسية التي يتطلبها العمل من تخطيط ومتابعة، مثل عقد الاجتماعات الدورية التي تنص عليه اللوائح.
- الفقرات الدرجات الأعلى هي الفقرة "يتواصل مع جميع أعضاء هيئة التدريس"، والفقرة "يجتمع مع أعضاء قسمه لمناقشة مشكلات القسم بشكل دوري"، والفقرة "يستمتع باهتمام أعضاء هيئة التدريس"، وقد بلغت درجاتها على الترتيب 4.22، 4.11، 3.98، ويؤكد ارتفاع درجات تلك الفقرات التزام رؤساء الأقسام باللوائح وحرصهم على حل المشاكل التي تواجه أقسامهم من خلال عرضها ومناقشتها خلال اجتماعات القسم.
- الفقرة التي حصلت على أدنى درجة "يطلب التوضيح من المتحدث بدلا من تخمين المعنى"، وبلغت درجاتها 3.06 وهي درجة متوسطة، ويشير ذلك إلى أمر بيدهي ألا وهو أن أعضاء هيئة التدريس من حملة الدرجات العلمية العليا يكون تعبيرهم واضحا لا لبس فيه إلا إذا كان عن قصد.
- الفقرة "يعطي مهلة كافية لأعضاء قسمه لإنجاز المهام"، وقد حصلت على درجة 3.10 وهي درجة متوسطة، ومرد ذلك أن غالبية أعضاء هيئة التدريس ملتزمون ولا يحتاجون مددا إضافية لإنجاز المهام المطلوبة منهم.

المجال الرابع: مجال إدارة الأداء:

الجدول (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات مجال إدارة الأداء.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات مجال إدارة الأداء

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	يضع خطة لتقييم أداء أعضاء قسمه	3.11	0.475	62.2	6
2	يتحقق من جودة أداء أعضاء قسمه بشكل دوري	2.98	0.545	59.6	9
3	يلزم أعضاء قسمه بنتائج تقييم الأداء التي ينفذه هو أو تنفذه إدارة الجامعة	2.54	0.685	50.8	13
4	ينظم لقاءات دورية لأعضاء قسمه لتحديد معايير الأداء المتميز	3.48	0.411	69.6	2
5	يناقش مع أعضاء قسمه آليات تقييم أدائهم	3.37	0.618	67.4	3
6	يناقش بشفافية نقاط الضعف في أداء أعضاء قسمه	3.09	0.543	61.8	7
7	يتأكد بنفسه من تحسين أعضاء قسمه لأدائهم	3.01	0.413	60.2	8
8	يشرك الطلبة في تقييم أداء أعضاء قسمه	3.16	0.576	63.2	5
9	يعمل على تطوير المقررات الدراسية في ضوء تقييم أداء أعضاء قسمه	3.28	0.556	65.6	4
10	يعمل مع إدارة الجامعة على تحسين أداء أعضاء قسمه في ضوء نتائج تقييم أدائهم	3.59	0.428	71.8	1
11	يشرك أعضاء القسم بتقييم أداء بعضهم البعض	2.90	0.551	58.0	10
12	ينوع في طرق وأساليب تقييم أداء أعضاء قسمه (تدرسيا - بحثيا - وتعاملا مع الآخرين)	2.62	0.489	52.4	12
13	ينوع في أدوات تقييم أداء أعضاء قسمه (استبانات للطلبة - مقابلات مع الطلبة - حضور أنشطة لأعضاء القسم...)	2.78	0.515	55.6	11
	الدرجة الكلية	3.07	0.695	61.4	

ويتضح من الجدول (11) ما يلي:

- غالبية فقرات مجال إدارة الأداء حصلت على درجة متوسطة، مما يدعو إلى الحكم على بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية بعدم التميز في هذا المجال، على الرغم من أهميته وضرورته في تحسين الأداء.
- الفقرة التي حصلت على أعلى درجة هي "يعمل مع إدارة الجامعة على تحسين أداء أعضاء قسمه في ضوء نتائج تقييم أدائهم"، وبلغت درجتها 3.59، وهي درجة مرتفعة نسبياً، وإن دل ذلك على شيء فربما يدل على أن رؤساء الأقسام مضطرون للعمل مع إدارة الجامعة في تقييم أعضاء الهيئة التدريسية، حيث إنه من متطلبات دائرة الجودة في الجامعة وتنفذه بشكل دوري.
- أدنى الدرجات كانت للفقرات "يلزم أعضاء قسمه بنتائج تقييم الأداء الذي ينفذه هو أو تنفذه إدارة الجامعة"، و"ينوع في طرق وأساليب تقييم أداء أعضاء قسمه (تدريسيًا - بحثيًا - وتعاملاً مع الآخرين)"، وقد بلغت درجاتهم على الترتيب 2.54، 2.62، وهي درجات منخفضة، ويشير ذلك إلى الاقتصار على الاستبيان الذي تستخدمه دائرة الجودة في الجامعة، مما يجعل نتائج التقييم مقتصرة عليه، ويساهم ذلك في تدني قدرة رؤساء الأقسام على إلزام أعضاء الهيئة التدريسية بنتائج التقييم، وربما يكون كل من غياب العقوبات الرادعة للمقصرين، ومكافأة المميزين من أعضاء هيئة التدريس سبباً آخر في تدني تلك القدرة.

إجابة السؤال الثالث والذي ينص "ما مستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس؟" وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب واستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات مقياس مستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات مقياس مستوى التحسن في الأداء الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	أصبحت مهتماً بإنجاز كل المهام التي أكلف بها	4.18	0.475	83.6	2
2	تحسنت حالتي النفسية تجاه عملي في الجامعة	2.98	0.445	59.6	20
3	أصبحت قادراً على ابتكار الحلول المناسبة لما أواجه من مشاكل	3.02	0.685	60.4	19
4	قل حجم الشكاوى حول أدائي	3.45	0.511	69.0	10
5	تحسنت علاقاتي الإنسانية مع الطلبة	3.53	0.418	70.6	9
6	أصبح تطوير نفسي متشياً مع مستجدات العصر من أهم أولوياتي	4.10	0.443	82.0	3
7	أغرقتني البيئة التي توفرها إدارة القسم لزيادة مجهوداتي	2.68	0.513	53.6	27
8	ابتعدت كثيراً عن الروتين	3.25	0.576	65.0	14
9	ارتفع عدد أبحاثي العلمية نتيجة لاهتمام إدارة القسم	2.64	0.456	52.8	28
10	أصبحت أمتلك خبرات أداوية متجددة	2.76	0.428	55.2	25
11	بات الوصف الوظيفي لعملي واضحاً بسبب متابعة إدارة القسم	3.40	0.451	68.0	11
12	تحسنت جودة تدريسي بشكل ملحوظ	3.08	0.689	61.6	18
13	تم تطوير المقررات الدراسية الخاصة بقسمي بشكل دوري لتتوافق مع متطلبات العصر	4.02	0.531	80.4	4
14	تم تعديل الخطط الدراسية الخاصة بطلبة قسمي لتتوافق مع حاجة المجتمع	3.96	0.576	79.2	5

جدول (12): يتبع

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
15	أصبحت أنجز أعمالي حسب التعليمات	2.95	0.456	59.0	21
16	زاد اهتمامي بتحسين وتنوع وتحديث مهاراتي التدريسية	2.90	0.428	58.0	22
17	لم يعد الاطلاع على معارف جديدة تثري معلوماتي التخصصية صعبا	3.38	0.451	67.6	12
18	أصبح الوصول إلى ما أحتاجه من معلومات خاصة بالبحث العلمي سهلا	3.18	0.458	63.6	16
19	أصبحت متمكنا من تجاوز أي معضلة تواجهني في عملي	2.81	0.236	56.2	24
20	زاد اهتمامي وحرصني على التخطيط لعملي	3.21	0.471	64.2	15
21	أصبحت أشعر بأهمية الاطلاع على كفايات تدريسية حديثة واكتسابها	3.12	0.541	62.4	17
22	زاد التزامي بحضور المحاضرات لوقتها	3.90	0.315	78.0	6
23	أصبحت أهتم أكثر بنوعية وتنوع طرائق تقويم الطلبة	2.72	0.545	54.4	26
24	تشجعت للتأليف وتناول قضايا علمية مفيدة للمجتمع بشكل عملي	2.62	0.443	52.4	29
25	زاد اهتمامي بإنجاز الأبحاث العلمية النوعية	3.28	0.513	65.6	13
26	أصبحت أهتم بحضور الندوات والمؤتمرات العلمية	2.87	0.576	57.4	23
27	زاد اهتمامي واستخدامي لمحركات البحث وقواعد بيانات البحث العلمي	3.83	0.368	76.6	7
28	تكثفت مشاركتي مع مؤسسات المجتمع المدني	2.54	0.416	50.8	30
29	أصبحت أركز على الجوانب التطبيقية في تدريس المقررات الدراسية وأبرز قيمتها العملية بشكل واضح	3.63	0.419	72.6	8
30	تحسنت علاقاتي المهنية والاجتماعية مع زملائي في القسم	4.24	0.424	84.8	1
	الدرجة الكلية	3.28	0.495	65.6	

ويتضح من الجدول (12) ما يلي:

- الدرجة الكلية لمستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بلغت 3.28 وهي درجة متوسطة، وهذا متوقع جدا، حيث كانت درجة ممارسة رؤساء الأقسام لإدارة التميز نفسها متوسطة، وبالتالي فإن تأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية سيكون في الغالب متوسطا.
- أعلى درجة حصلت عليها الفقرة "تحسنت علاقاتي المهنية والاجتماعية مع زملائي في القسم"، حيث بلغت درجتها 4.24، أي مرتفعة بشكل واضح، ويؤكد ذلك أن التواصل المميز - والذي حاز على درجة مرتفعة - له بالغ الأثر على تحسين العلاقات المهنية والاجتماعية.
- الفقرة "أصبحت مهتما بإنجاز كل المهام التي أكلف بها"، حازت على الترتيب الثاني بدرجة مرتفعة بلغت 4.18، ويعزى ذلك إلى أن ممارسة إدارة التميز بأبعادها المختلفة تزيد من اهتمام أعضاء الهيئة التدريسية وتحثهم على إنجاز مهامهم وخاصة التدريسية على أكمل وجه.
- وتؤكد درجة الفقرة "أصبح تطوير نفسي تمشيا مع مستجدات العصر من أهم أولوياتي" ذات الترتيب الثالث، بدرجة مرتفعة بلغت 4.10، حيث إن تحسين وتطوير الأداء الوظيفي تأثر إيجابيا بتقييم ومتابعة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأعضاء الهيئة التدريسية، بالإضافة إلى أن التنافس

- في التخصصات النوعية والجديدة - وخاصة العلمية منها - وما يلزمها من استخدام للتكنولوجيا والاستفادة منها يستلزم التطوير.
- الفقرتان ذات الترتيب الرابع والخامس ارتبطتا بتطوير المقررات والخطط الدراسية، ويشير ذلك إلى اتساع أثر ممارسة إدارة التميز ليشمل المقررات والخطط الدراسية تعديلاً وإثراء بما يتناسب مع مستجدات العصر وحاجة المجتمع، وهذا من أسس ضمان جودة أداء الجامعات.
 - أما الفقرات ذات الدرجات الدنيا، وهما "تشجعت للتأليف وتناول قضايا علمية مفيدة للمجتمع بشكل عملي"، وترتيبها قبل الأخيرة والفقرة "تكثفت مشاركتي مع مؤسسات المجتمع المدني"، وترتيبها الأخيرة، فقد أشارتا إلى أن ممارسة إدارة التميز من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية لم تفلح كثيراً في زيادة وتحسين مستوى الشراكة المجتمعية، ولا حتى الاهتمام بقضايا المجتمع المحلي.
 - الفقرة ذات الترتيب 28 وهي "ارتفع عدد أبحاثي العلمية نتيجة لاهتمام إدارة القسم"، وبلغت درجتها 2.64، وهي درجة تكاد تكون منخفضة، وربما يعزى ذلك إلى قلة اهتمام رؤساء الأقسام بترقي أعضاء هيئة التدريس، حيث يفترض أنه أمر يخص العضو نفسه، ويمكن ربط ذلك بعدم إدراج التميز البحثي في استبانة تقييم أعضاء هيئة التدريس، وهناك سبب آخر يراه الباحث متعلقاً بقلّة المردود المالي نتيجة الترقيّة من رتبة علمية إلى رتبة علمية أعلى.
 - الفقرة "أغرنتي البيئة التي توفرها إدارة القسم لزيادة مجهوداتي"، حازت على الترتيب 27، وبلغت درجتها 2.68، وهي درجة تكاد تكون منخفضة أيضاً، ويشير ذلك إلى بعض العجز في قدرة رؤساء الأقسام على توفير ما يلزم من إمكانيات وقد سبق الإشارة لذلك سابقاً.
 - الفقرات التي حازت على ترتيب 25، 26، 24 "أصبحت أهتم أكثر بنوعية وتنوع طرق تقويم الطلبة"، "أصبحت أمتلك خبرات أداية متجددة"، و الفقرة "أصبحت متمكناً من تجاوز أي معضلة تواجهني في عملي" على الترتيب، وكذلك الفقرة ذات الترتيب 23 وهي "أصبحت أهتم بحضور الندوات والمؤتمرات العلمية" لم تتجاوز درجاتها الدرجة 2.87، وهي درجات أقرب إلى المنخفضة، وتشير إلى عدم قدرة رؤساء الأقسام على التأثير بشكل واضح في أداء أعضاء الهيئة التدريسية في المجالات المختلفة المذكورة.
- إجابة السؤال الرابع والذي ينص "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة التميز تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، نوع القسم، والترتبة العلمية)، وللإجابة عن السؤال السابق تم اختبار الفرضيات التالية:
- اختبار الفرض المتعلق بمتغير الجنس ونصه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة التميز تعزى لمتغير الجنس"، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار العينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة التميز تعزى لمتغير الجنس، والنتائج مبينة في الجدول (13).

جدول (13): نتائج اختبار T لعينتين المستقلتين (Independent Samples T-Test) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة التميز تعزى لمتغير الجنس

إدارة التميز	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة الإحصائية																																												
التمكين	ذكر	198	3.41	0.604	2.487	0.008	دال إحصائياً																																												
	أنثى	23	2.54	0.418				التنمية البشرية	ذكر	198	2.95	0.734	1.255	0.068	غير دال إحصائياً	أنثى	23	2.56	0.555	التواصل والتوجيه	ذكر	198	3.52	0.307	0.869	0.754	غير دال إحصائياً	أنثى	23	3.90	0.398	إدارة الأداء	ذكر	198	3.13	0.698	1.051	0.112	غير دال إحصائياً	أنثى	23	2.54	0.682	الدرجة الكلية للاستبانة	ذكر	198	3.24	0.515	0.947	0.575	غير دال إحصائياً
التنمية البشرية	ذكر	198	2.95	0.734	1.255	0.068	غير دال إحصائياً																																												
	أنثى	23	2.56	0.555				التواصل والتوجيه	ذكر	198	3.52	0.307	0.869	0.754	غير دال إحصائياً	أنثى	23	3.90	0.398	إدارة الأداء	ذكر	198	3.13	0.698	1.051	0.112	غير دال إحصائياً	أنثى	23	2.54	0.682	الدرجة الكلية للاستبانة	ذكر	198	3.24	0.515	0.947	0.575	غير دال إحصائياً	أنثى	23	2.95	0.456								
التواصل والتوجيه	ذكر	198	3.52	0.307	0.869	0.754	غير دال إحصائياً																																												
	أنثى	23	3.90	0.398				إدارة الأداء	ذكر	198	3.13	0.698	1.051	0.112	غير دال إحصائياً	أنثى	23	2.54	0.682	الدرجة الكلية للاستبانة	ذكر	198	3.24	0.515	0.947	0.575	غير دال إحصائياً	أنثى	23	2.95	0.456																				
إدارة الأداء	ذكر	198	3.13	0.698	1.051	0.112	غير دال إحصائياً																																												
	أنثى	23	2.54	0.682				الدرجة الكلية للاستبانة	ذكر	198	3.24	0.515	0.947	0.575	غير دال إحصائياً	أنثى	23	2.95	0.456																																
الدرجة الكلية للاستبانة	ذكر	198	3.24	0.515	0.947	0.575	غير دال إحصائياً																																												
	أنثى	23	2.95	0.456																																															

قيمة T الجدولية عند درجة حرية "219" ومستوى دلالة 0.05 تساوي ± 1.96

ويتضح من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع مجالات إدارة التميز تعزى لمتغير الجنس، إلا في مجال التمكين، ويعزو الباحث وجود فروق في تقدير درجة ممارسة التمكين لصالح الذكور إلى أن رؤساء الأقسام غالباً منهم من الذكور، وبالتالي يغلب على تصرفاتهم مشاركتهم وتفويض صلاحياتهم وثقتهم للذكور أمثالهم.

• اختبار الفرض المتعلق بمتغير نوع القسم ونصه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة التميز تعزى لمتغير نوع القسم"، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة التميز تعزى لمتغير نوع القسم والنتائج مبينة في الجدول (14).

جدول (14): نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T-Test) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة التميز تعزى لتغير نوع القسم

إدارة التميز	نوع القسم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدلالة الإحصائية
التمكين	علمي	65	3.24	0.408	1.041	0.645	غير دال إحصائياً
	إنساني	156	3.35	0.624			
التنمية البشرية	علمي	65	3.21	0.714	2.945	0.000	دال إحصائياً
	إنساني	156	2.79	0.605			
التواصل والتوجيه	علمي	65	3.39	0.407	1.326	0.518	غير دال إحصائياً
	إنساني	156	3.63	0.358			
إدارة الأداء	علمي	65	3.15	0.798	1.004	0.819	غير دال إحصائياً
	إنساني	156	3.04	0.572			
الدرجة الكلية للاستبانة	علمي	65	3.21	0.527	0.754	0.8511	غير دال إحصائياً
	إنساني	156	3.18	0.435			

قيمة T الجدولية عند درجة حرية "219" ومستوى دلالة 0.05 تساوي ± 1.96

يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع مجالات إدارة التميز تعزى لتغير نوع القسم، إلا في مجال التنمية البشرية، ويعزو الباحث وجود فروق في تقدير درجة ممارسة التنمية البشرية، ولصالح الأقسام العلمية، إلى أن رؤساء الأقسام العلمية ومعهم إدارة الجامعة يحرصون على تطوير إمكانيات الأقسام العلمية لحاجتها إلى مواكبة تكنولوجيا العصر، علاوة على أن التخصصات العلمية أسرع في التطور من الأقسام الإنسانية ذات الصبغة النظرية.

• اختبار الفرض المتعلق بالترتبة العلمية ونصه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة التميز تعزى لتغير الترتبة العلمية"، وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي One-Way ANOVA والجدول (15) يوضح ذلك.

جدول (15): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الرتبة العلمية

إدارة التمييز	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف ^{***}	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التمكين	بين المجموعات	9.730	2	4.865	1.420	0.524	غير دالة
	داخل المجموعات	750.294	219	3.426			
	المجموع	760.024	221				
التنمية البشرية	بين المجموعات	10.956	2	5.478	2.175	0.274	غير دالة
	داخل المجموعات	551.661	219	2.519			
	المجموع	562.617	221				
التواصل والتوجيه	بين المجموعات	17.530	2	8.765	1.263	0.836	غير دالة
	داخل المجموعات	1519.86	219	6.940			
	المجموع	1537.39	221				
إدارة الأداء	بين المجموعات	10.082	2	5.041	1.634	0.386	غير دالة
	داخل المجموعات	691.383	219	3.157			
	المجموع	701.465	221				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	14.290	2	6.145	1.777	0.317	غير دالة
	داخل المجموعات	912.236	219	3.548			
	المجموع	926.526	221				

قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2, 221) ومستوى دلالة (0.05) = 3.020

يتضح من الجدول (15) أن قيمة "ف" المحسوبة أصغر من قيمة "ف" الجدولية لكل مجالات إدارة التمييز، وكذلك في الدرجة الكلية، وذلك يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام لإدارة التمييز، ولا حتى في أي مجال من مجالاتها تعزى لمتغير الرتبة العلمية، ويمكن أن يشير ذلك إلى إجماع أعضاء الهيئة التدريسية على توسط تلك الدرجة، كما يمكن أن يشير ذلك إلى أن معاملة رؤساء الأقسام لا تختلف باختلاف الرتبة العلمية للأعضاء فالكل سواسية في الحقوق والواجبات.

إجابة السؤال الخامس وينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لمستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، نوع القسم، الرتبة العلمية)، وللإجابة عن السؤال السابق تم اختبار الفرضيات التالية:

- اختبار الفرض المتعلق بمتغير الجنس ونصه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس". وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار آ للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس والنتائج مبينة في الجدول (16).

جدول (16): نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T-Test) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة مستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	جنس	مستوى التحسن في الأداء الوظيفي
غير دال	0.618	1.154	0.497	3.301	198	ذكر	الدرجة الكلية للاستبانة
			0.415	3.16	23	أنثى	

قيمة T الجدولية عند درجة حرية "219" ومستوى دلالة 0.05 تساوي ± 1.96

ويتضح من الجدول (16) أنه لا توجد فروق في تقدير أفراد العينة مستوى التحسن في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، مما يعني أن أعضاء هيئة التدريس ذكورا وإناثا، استفادوا من ممارسة إدارة التميز ولم تقتصر الفائدة على أحد الجنسين.

• اختبار الفرض المتعلق بمتغير نوع القسم ونصه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة مستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير نوع القسم"، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختباراً للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة مستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير نوع القسم والنتائج مبينة في الجدول (17).

جدول (17): نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T-Test) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة مستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير نوع القسم

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع القسم	مستوى التحسن في الأداء الوظيفي
غير دال	0.658	1.008	0.511	3.37	65	علمي	الدرجة الكلية للاستبانة
			0.481	3.24	156	إنساني	

قيمة T الجدولية عند درجة حرية "219" ومستوى دلالة 0.05 تساوي ± 1.96

ويتضح من الجدول (17) أنه لا توجد فروق في تقدير أفراد العينة مستوى التحسن في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير نوع القسم، مما يدل على حرص كل الأقسام الأكاديمية على اختلاف أنواعها، على تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئاتها التدريسية.

• اختبار الفرض المتعلق بالرتبة العلمية ونصه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة مستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الرتبة العلمية"، وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي One-Way ANOVA والجدول (18) يوضح ذلك.

جدول (18): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الرتبة العلمية

مستوى التحسن في الأداء الوظيفي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	8.508	2	4.254	1.425	0.514	غير دالة
	داخل المجموعات	653.715	219	2.985			
	المجموع	662.223	221				

قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2، 221) ومستوى دلالة (0.05) = 3.020

ويتضح من الجدول (18) عدم فروق إحصائية في تقدير أفراد العينة لمستوى التحسن في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة العلمية، مما يدل على اتفاق جميع أفراد العينة من أصحاب الرتب العلمية المختلفة، على تقديرهم لمستوى التحسن بأنه متوسط، ويتفق هذا التقدير مع درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية التي بلغت 3.21 وهي متوسطة ومن الطبيعي أن يكون تأثيرها متوسطا كذلك.

إجابة السؤال السادس ونصه "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى لإدارة التميز ومستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية؟"

ولإجابة عن هذا السؤال تحقق الباحث من الفرض التالي: "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى لإدارة التميز ومستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية".

وقد تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى لإدارة التميز ومستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية. والنتائج مبينة في الجدول (19).

جدول (19): معاملات الارتباط بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى لإدارة التميز ومستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية

الدرجة الكلية لمستوى التحسن في الأداء الوظيفي	الإحصاءات	مجالات إدارة التميز
0.758	معامل الارتباط	التمكين
0.0000	القيمة الاحتمالية (sig.)	
0.841	معامل الارتباط	التنمية البشرية
0.0000	القيمة الاحتمالية (sig.)	
0.727	معامل الارتباط	التواصل والتوجيه
0.0000	القيمة الاحتمالية (sig.)	
0.698	معامل الارتباط	إدارة الأداء
0.0009	القيمة الاحتمالية (sig.)	
0.786	معامل الارتباط	الدرجة الكلية
0.0000	القيمة الاحتمالية (sig.)	

ويتضح من الجدول (19) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية جدا بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى لإدارة التميز بجميع مجالاتها ومستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية، حيث إن معاملات الارتباط تكون دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 عندما تكون قيمة معامل الارتباط تساوي على الأقل 0.196، والحقيقة أن هذا طبيعي ومتوقع، حيث إن الأداء الوظيفي يتأثر بشكل مباشر بطبيعة أداء رؤساء الأقسام ونمط إدارتهم لأقسامهم، وينعكس إيجابيا على سمعة ورفعة الجامعة كمؤسسة أكاديمية لها من الأهمية القصوى في زيادة المجتمع وتحسين مكانته من خلال تقديم أفضل وأجود الخدمات.

النتائج:

يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة في التالي:

متوسط درجة غالبية مجالات إدارة التميز كانت متوسطة، وخاصة مجال التمكين، وبلغ متوسط درجته 3.32، ويليه مجال إدارة الأداء، حيث بلغ متوسط درجته 3.07، وأخيرا مجال التنمية البشرية، حيث بلغ متوسط درجته 2.91.

تأثرت درجة التمكين سلبيا، بسبب قلة اهتمام رؤساء الأقسام بتنمية التزام أعضاء هيئة التدريس تجاه الجامعة، وعدم سماحهم للأعضاء بالتواصل مع إدارة الجامعة، بالإضافة إلى التزام رؤساء الأقسام بحرفية القانون.

أما درجة إدارة الأداء فقد تدنت نسبيا، وذلك بسبب عدم قدرة رؤساء الأقسام على إلزام أعضاء هيئة التدريس بتنفيذ توصيات نتائج التقويم الخاصة بهم، بالإضافة إلى عدم تنوع طرائق وأساليب تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في المجالات المختلفة (التدريس، والبحث العلمي، والتعامل مع الآخرين)، واقتصار ذلك على استبانة تقدم الطلبة فقط.

كما تدنت درجة مجال التنمية البشرية بشكل واضح، وذلك لعدة أسباب أهمها: قلة اهتمام رؤساء الأقسام بمشاركة أعضاء هيئة التدريس لمشاكل وقضايا المجتمع المحلي، والأخطر من ذلك قلة اهتمام رؤساء الأقسام بنوعية وجودة مستوى البحث العلمي، فقد أظهرت النتائج تدنيا واضحا في تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التنافس البحثي، وعدم توفير فرص الابتعاث لأعضاء هيئة التدريس للارتقاء بهم.

تبين أن هناك ارتباطا وثيقا بين ممارسة إدارة التميز بجميع مجالاتها، من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ويشير ذلك إلى ضرورة فهم الأسس التي تقوم عليها إدارة التميز، ومعرفة متطلبات ممارستها، لتحقيق التحسين المستمر لأداء أعضاء هيئة التدريس، وتحقيق مستويات عالية من التميز.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة ويهدف تعزيز ورفع درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية والتي من المؤمل أن تحسن من الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة فإن الباحث يوصي باتخاذ الإجراءات التالية:

- تمكين رؤساء الأقسام وتوسيع صلاحياتهم من قبل إدارة الجامعة، بما لا يتعارض مع حرية أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة عملهم.
- مساعدة أعضاء هيئة التدريس في نشر أبحاثهم العلمية في المجالات العالمية، وتشجيعهم على ذلك من خلال جوائز البحث العلمي، والاهتمام بنوعية الأبحاث، بحيث تركز على الجوانب التطبيقية بالإضافة للجوانب النظرية.
- ابتعاث بعض أعضاء هيئة التدريس للخارج للاطلاع على خبرات إدارية عالمية جديدة ونقلها للعاملين في الجامعة.

- الاستمرار في تقييم أعضاء هيئة التدريس مع الأخذ بعين الاعتبار تنوع وسائل التقييم لتشمل الملاحظة والزيرة الميدانية، بالإضافة للاستبيان وتنوع جهاته لتشمل الزملاء في القسم الواحد بالإضافة للطلبة ورئيس القسم.
- اعتبار المشاركة في تناول وحل قضايا المجتمع المحلي من مستلزمات الترقى العلمي والإداري، وذلك لحث أعضاء هيئة التدريس على التفاعل مع المجتمع وقضاياها.
- عقد دورات تدريبية لرؤساء الأقسام حول مداخل الإدارة الحديثة وإطلاعهم على آخر مستجدات الأساليب والطرائق الإدارية، وتمكينهم من ممارستها.
- اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية بناء على معايير ذات صلة بالقدرات والمهارات القيادية، بغض النظر عن مدة الخدمة وتاريخ التعيين، على أن تؤخذ الخبرة في الاعتبار.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس في جميع الأقسام على مهارات التواصل وتطوير الذات بشكل دوري، لتمكينهم من إقناع أعضاء هيئة التدريس والتأثير فيهم.
- توفير كل ما يلزم من شبكات الحاسوب وقواعد البيانات اللازمة للحصول على المعلومات ونشرها وتداولها بسهولة ويسر.

المراجع:

- بن عبود، علي أحمد ثاني (2009). دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- دائرة تكنولوجيا المعلومات بجامعة الأقصى (2017). استرجع من www.alaqa.edu.ps.
- السملي، علي محمد (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر.
- السناني، علي بن محمد (2010). تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التميز، مجلة التربية بجامعة الأزهر، مصر، 7(144)، 195.
- سهمود، إيهاب عبد ربه (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- شوقي، قبطان (2010). إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 8 - 9 نوفمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- الصالح، خالد (2013). تطوير البيئة التنظيمية لدى الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم في ضوء إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 7(3)، 483.
- الصرايرة، خالد أحمد (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، 27(1)، 601 - 652.
- صوام، راضية (2017). التمكن كمدخل استراتيجي لتحقيق التميز في الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر رؤساء الأقسام - دراسة على عينة من جامعات الشرق الجزائري، مجلة دراسات، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر، (50)، 11 - 33.
- عربيات، بشير (2012). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس - كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، غزة، 2(20)، 705-736.

الفقهاء، سام عبد القادر (2012). تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، جامعة النجاح جامعة النجاح - حالة دراسية، المؤتمر العربي الأول حول استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية، واتحاد الجامعات العربية، 24 - 26 ابريل، الجامعة الهاشمية - الأردن.

المشرف، ثناء بنت عبد الله، والجارودي، ماجدة إبراهيم (2016). متطلبات تطبيق إدارة التميز في إدارة التعليم العام في مدينة الرياض، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية بجامعة المنوفية، مصر، 4 (31).

المليجي، رضا إبراهيم (2012). إدارة التميز بين النظرية والتطبيق، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 90 (23)، 345.

المليجي، رضا إبراهيم (2016). تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز، مستقبل التربية العربية، مصر، 100 (25)، 63.

نصار، أنور شحادة (2017). واقع الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية من وجهة نظر الطلبة بجامعات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، غزة، 25 (1)، 160 - 174.

الهاللي، غيور، والشربيني، أماني السيد (2013). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مستقبل التربية العربية، مصر، 83 (20)، 11 - 142.

اليحيوي، صبرية (2011). معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 7 (1)، 35 - 58.

Abu Saada, S. J. (2013). Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institutions UCAS as a case study (Master thesis). Islamic University, Gaza.

Mainardes, E. W., Ferreira, J. M., & Tontini, G. (2011). Creating a competitive advantage in Higher Education Institutions: proposal and test of a conceptual model. International Journal of Management in Education, 5(2-3), 145-168.

Olson, L. M. (2009). An Examination of Quality Management in Support Function of Elementary and Secondary Education Using the Malcom Baldrige National Quality Awards Criteria for Performance Excellence (Doctoral Dissertation). The Graduate School of Minnesota, USA.

Porter, M. E. (1996, Nov.-Dec.). What is Strategy, Harvard Business Review, 59-78. Retrieved from https://is.muni.cz/el/1456/podzim2013/MPH_BUPM/um/43756461/Porter_What_is_Strategy_1996.pdf.

Steve, E. (2013). Embracing Excellence in Education. Sheffield Hallman University. Retrieved from http://www.expero2.eu/expero1/hypertext/documenti/govaq/embracing_excellence_in_education.pdf