

فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات جامعة شقراء

دراسة ميدانية

الدكتور: حامد محمد الشمراني ، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بمحافظة الدوادمي التابعة لجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء وعضوات هيئة التدريس، وما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير (النوع، الدرجة العلمية، الكلية، سنوات الخبرة)، وتكونت عينة الدراسة من (92) عضواً وعضوة من هيئة تدريس، واشتملت الدراسة على مقياس لفاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية من إعداد الباحث. وكشفت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بمحافظة الدوادمي التابعة لجامعة شقراء كانت منخفضة.

**Abstract:**

The aim of this study is to identify the degree of effectiveness of the administrative functions of the academic leaders in the faculties of (Education, Science and Society) in the province of Dawadmi of the University of Shaqra from the point of view of the members and members of the faculty, And whether there were statistically significant differences attributed to variable (type, degree, college, years of experience).. The study sample consisted of (92) member and faculty member, The study was based on a measure of the effectiveness of the administrative functions of academic leaders, prepared by the researcher, The results of the study revealed that the degree of effectiveness of the administrative functions of the academic leaders in the faculties of (Education, Science and Society) in the province of Dawadmi of the University of Shaqra was low.

تظل الوظائف الإدارية على درجة كبيرة من الأهمية للقائد متى ما أحسن استخدامها، ووظفها بشكل جيد في إدارته، مما يؤدي إلى نجاحها وتميزها. ويرى (فويل Foyol) أن الإدارة الناجحة تعتمد على تراكم سلسلة من الوظائف، هي:

1. التخطيط: دراسة وترتيب خطة الإجراءات الإدارية.
2. التنظيم: إعداد وتنظيم عناصر العمل البشرية والمادية.
3. إصدار الأوامر: إعطاء إشارة البدء والتنفيذ.
4. التنسيق: توحيد وربط كافة أوجه الأوامر.
5. الضبط والسيطرة: أي مراقبة إنجاز الأعمال حسب التعليمات (آل ناجي، 25، 1434)، كما أن الرقابة تعني الكشف عن أوجه القصور في الخطط والسياسات صنعاً وتنفيذاً (القناديلي، 2015، 75).

يطلق على وظائف الإدارة في بعض الكتب والدراسات عناصر العملية الإدارية، فنجد أحيانا مصطلح وظائف الإدارة، ونجد أحيانا أخرى عناصر الإدارة، ويشير كلٌّ من (حسان، والعجمي، 1430، 106) إلى أن عناصر العملية الإدارية (وظائف الإدارة) تشمل كلاً من (التخطيط، التنظيم، والتحفيز، والإشراف، والاتصال، الرقابة، واتخاذ القرارات الإدارية).

أما (الخطيب، 1436، 27-29) فيرى أن العملية الإدارية عمل يقوم به شخص يُدعى المدير أياً كان منصبه الإداري أو مجال عمله، وهذا العمل يتضمن عدداً من الأنشطة نستعين بها في تحقيق أهداف المنظمة، وصنفت هذه الأنشطة من قبل مفكري وعلماء الإدارة إلى أربعة عناصر رئيسة، هي:

1. التخطيط: عمل يتم بموجبه تحديد الأهداف، ووضع الخطط للوصول إليها، ورسم السياسات والإجراءات، واتخاذ القرارات في ظل بدائل متعددة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية.

2. التنظيم: عمل أو وظيفة يتم بموجبها دراسة طبيعة الأهداف المطلوبة، وتحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية التي يحتاج إلى تحقيقها، وإسناد مهمة القيام بهذه الأنشطة إلى وحدات أو أقسام إدارية متخصصة للقيام بها، ومن ثم تحديد مهام ومسؤوليات وسلطات كل منها.

3. القيادة والتوجيه: تُعرّف وظيفة التوجيه بأنها القيادة والإرشاد والتحريك والتحفيز.

4. الرقابة: التأكد من أن تنفيذ الخطة تسير وفقاً لما هو مخطط ومرسوم لها.

ويشير (عطوي، 1431، 22) أن وظائف الإدارة هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف أبعادها ومستوياتها، فالغرض الأساسي من الإدارة هو تحقيق أهداف معينة عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين، كما أنها مسئولة عن تحقيق أفضل النتائج بأكفأ الطرق من خلال أقل جهد بشري ممكن، ونتيجة للبحوث والدراسات المتواصلة في العملية الإدارية وتحديد وظائفها؛ فقد اتجهت معظم البحوث والدراسات إلى تحديد أربع وظائف للعملية الإدارية، هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

ونظراً لأهمية هذه الوظائف الإدارية لدى القيادات في نجاح المؤسسات الأكاديمية؛ فإن الباحث سيتطرق لتعرف درجة فاعلية هذه الوظائف لدى القيادات الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بمحافظة الدوادمي (جامعة شقراء).

#### مشكلة الدراسة:

يظل مستوى التميز والأداء الجيد في المؤسسات - سواءً كانت تعليمية أو غير تعليمية - مرتبطاً بمستوى فاعلية استخدام الوظائف الإدارية من قبل القائد، فمتى استخدمها بشكل جيد انعكس ذلك على مستوى الإنتاجية لدى المرؤوسين والمؤسسة التي يعمل على قيادتها، ويشير (عريفج، 2001) أنه عند تحليل الوظائف الإدارية يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة؛ حيث إن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري. ففي عملية التخطيط يحتاج

الإداري إلى تدارس الظروف استعداداً لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ في الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات المتوافرة لتحقيقها، وفي عملية التنظيم يحتاج الإداري إلى أن يضع القوانين والأنظمة على شكل ترتيبات في الموارد البشرية والمادية؛ مما يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المتوخاة في المنظمة، وفي عمليات التوجيه ينشط الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلاً لها من خلال صلاحيات مركزه، والسلطة المستمدة من ذكائه وخبراته، وأما الرقابة فهي المتابعة المباشرة أو غير المباشرة للمنظمة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها.

وقد أشارت دراسة (بطرس، 1990) إلى وجود بعض الملاحظات في الوظائف الإدارية التالية:

### (1) التخطيط:

- الأهداف بعضها قليل الوضوح وبعضها غير واضح.
- يتردد المدير في اتخاذ القرارات التي تنطوي على صيغ تخطيطية.
- لا يضع المدير خطة عمل يومية لتنفيذ المهام.

### (2) التنظيم:

- ينشغل المدير في تنفيذ الأعمال النمطية؛ مما يؤدي إلى الابتعاد عن الوظائف الأساسية.
- يلجأ المدير إلى تأجيل بعض الأعمال، وتركها معلقة من دون إنجاز بسبب نقص المعلومات.

- طول مدة الاجتماعات في الأوقات المحددة لها.

### (3) الرقابة:

- المعايير الرقابية لا تنطبق مع طبيعة نشاطات المنظمة.

- المعايير الرقابية المعمول بها غير مفهومة، وتتصف بعدم القدرة على تحقيقها.  
وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أهمية تعرف درجة فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بجامعة شقراء.

#### أسئلة الدراسة:

س1: ما درجة فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بكليات (التربية، العلوم، المجتمع) في محافظة الدوادمي من وجهة نظر أعضاء وعضوات هيئة التدريس؟

س2: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.5) لدرجة فاعلية الوظائف الإدارية لدى أعضاء وعضوات هيئة التدريس تعزى للمتغيرات التالية: (النوع، الدرجة العلمية، الكلية، سنوات الخبرة)؟

#### أهداف الدراسة:

- تعرف درجة فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بمحافظة الدوادمي التابعة لجامعة شقراء
- الكشف عن الفروق بين إجابات أعضاء وعضوات هيئة التدريس وفقاً للمتغيرات التالية: (النوع، الدرجة العلمية، الكلية، سنوات الخبرة).
- الخروج بتوصيات يمكن أن تسهم في زيادة فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء.

#### أهمية الدراسة:

لا أحد يختلف على أهمية الوظائف الإدارية للقائد حتى يصل بالمؤسسة إلى المستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية.

إن وظائف الإدارة تعد أساساً مهماً ومطلوباً لا يمكن أن يتحقق النجاح بدونها؛ حيث يشير (عريفج، 2001) أن التخطيط أحد الوظائف الإدارية الأساسية

المطلوبة باستمرار من جميع المستويات الإدارية بالمنظمات على اختلاف أنواعها (صناعية، وتجارية، وخدمائية) كما ينظر إلى التخطيط باعتباره الوظيفة المحورية في العملية الإدارية، حيث تتخذ القرارات الإستراتيجية في الإدارة على ضوء التخطيط الفعال.

وأما وظيفة التنظيم فقد أشار (الجيوسي، وجاد الله، 2001) أنها من الوظائف الإدارية المتعلقة بالأفراد وبكل ما يخصهم لإنجاز واجباتهم من التخصصات الوظيفية المختلفة، وبمعنى آخر فإن التنظيم هو الوظيفة الإدارية التي تختص بترتيب إجراءات الخطة المرسومة بحيث يمكن إنجازها بمستويات عالية على أيدي العاملين من أصحاب الاختصاص.

وتتجلى أهمية الرقابة كما يشير (البدرى، 2001) في أنها حلقة مهمة من حلقات الإدارة التربوية؛ لأنها متداخلة في جميع العمليات الإدارية، فهناك الرقابة على التخطيط، والرقابة على التنظيم، والرقابة على الأفراد من أجل إعدادهم وتوجيههم.

وفيما يتعلق بالاتصال فيرى (عطوي، 1433، 90-91) أن الاتصال حاجة نفسية واجتماعية أساسية لا غنى عنها للإنسان، وأنها تبدأ منذ اللحظات الأولى في حياته، وتستمر مع استمرار الحياة، ويمكن تلخيص أهمية الاتصال في النقاط التالية:

التعليم - التثقيف - التقارب الاجتماعي - التنشئة الاجتماعية - الحاجة إلى توكيد الذات - الحفز - الترفيه.

وفي جانب اتخاذ القرار يشير (الكردي، والعبد، 2002، 165) أن اتخاذ القرارات من أهم الوظائف التي عنيت نظم المعلومات بتدعيمها حتى أنها تعد الإطار العام الذي يرشد محاولات فهم وتحليل تلك النظم؛ حيث تقوم نظم المعلومات بمساندة عملية اتخاذ القرارات في مراحلها المختلفة. ويرى كولن ايفرس وجبرائيل لوكوموسكي (Gabrielle Lakomski, Colin W. Evers, 1991) أن

اتخاذ القرار له مهمة محددة، مفادها: "الاختيار الرشيد الواعي من بين البدائل المتيسرة مع إعطاء الفرصة للمناقشة والحوار من أجل الوصول لتحقيق الأهداف على نحو مرجو".

وفي مجال التحفيز يشير (آل ناجي، 1434هـ، 253-254) أن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها.

وهنا تتجلى مسؤولية الإدارة عن تحفيز العاملين حتى تمتلئ نفوسهم بالرضا عن العمل، ومن ثم نضمن تفرغهم في أدائهم.

وتظل الفوائد التي تجنيها الإدارة من استخدام الحوافز هي فوائد حقيقية لها قيمتها، ولا نستغرب إذا عرفنا أن نسبة كبيرة من إنجاز الموظف لعمله - تصل إلى (80%) - تعود إلى قدرة الإدارة على تحفيز ذلك الموظف، كما أن التقاعس عن العمل مصدره الحقيقي هو سلوك الإدارة وقلة إطرء العمل المميز.

أما جانب الإشراف فيري (حسان، والعجمي، 1430هـ، 297-298) أن الإشراف مهم لعدة أسباب،

منها:

- عدم توصل المعلمين إلى الأداء الجيد المطلوب والمتوقع وكونهم غير ملمين بالمعلومات.
- لا يوجد إعداد كافٍ للخريجين في البرامج المقدمة لهم أثناء الدراسة.
- ظهور مشكلات تعليمية تؤيد الحاجة إلى برنامج سليم للإشراف.
- وجود المشرف يكون دافعاً إلى المنافسة الفردية لدى العاملين، ويؤكد (آل علي، والموسوي، 2001) على أن الوظائف الإدارية تعد من الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة في حياة الأفراد والمنظمات والشعوب؛ فالإنجاز الوظائف الإدارية بفعالية تمثل العمود الفقري للمنظمات.

ومما سبق يرى الباحث أهمية هذه الدراسة في العمل الأكاديمي للكشف عن درجة فاعلية هذه الوظائف الإدارية لدى القيادة الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بمحافظة الدوادمي التابعة لجامعة شقراء، وتعتبر هذه الدراسة - بحسب علم الباحث - من أوائل الدراسات التي تناولت درجة فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات جامعة شقراء.

#### حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تعرف درجة فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء وعضوات هيئة التدريس.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية لهذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1437/1438هـ.

الحدود المكانية: كليات (التربية، العلوم، المجتمع) في محافظة الدوادمي التابعة لجامعة شقراء.

#### مصطلحات الدراسة:

1) الفاعلية: يشير (إبراهيم، 2009، 754) أنها القدرة على التأثير، وبلوغ الأهداف، وتحقيق النتائج المرجوة بأفضل صورة ممكنة.

ويرى الباحث بأنها درجة تحقق النتائج المرغوبة في ضوء الأهداف المرسومة في خطة المؤسسة.

2) الوظائف الإدارية: يرى (عيدروس، أحمد ومحمد، أشرف، 1431، 177) أن وظائف الإدارة هي تلك المسؤوليات والعمليات الإدارية التي ينبغي على قائد المؤسسة ومن يعاونه القيام بها، ومن الصلاحيات والاختصاصات الممنوحة لهم. ويعرفها (الحسنية، 2002، 302) بأنها "مجموعة من الأعمال والنشاطات الإدارية المحددة، وتشكل فيما بينها مزيجاً



متكاملاً يمكن للمدير من خلاله الوصول إلى أهداف وحدته التنظيمية، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات، وهذه العمليات مترابطة ومتشابكة.

ويرى الباحث أن الوظائف الإدارية هي مجموعة من المهام والوظائف التي لا يمكن أن يتحقق نجاح فريق العمل بالمؤسسة (رئيساً ومرؤوسين) دون توظيفها التوظيف السليم.

(3) القيادة: يشير (آل ناجي، 1434، 233) أن القيادة هي العملية الإدارية التي يمارسها شخص معين للتأثير على مجموعة، لتحقيق هدف محدد، بوسيلة إقناع أو باستعمال السلطة الرسمية حسب مقتضيات الموقف. ويشير (H.Sing end Mhinder sirgh, 1959, P.22) أن القيادة تعتمد على فعالية تأثير القائد على الجماعة لبذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف، وكذلك التأثير في أفراد الجماعة لاتباع وجهة نظر القائد ولمواجهة مشكلاتهم في العمل.

ويرى الباحث أن القيادة تتمثل في السلطة الإدارية التي يمتلكها القائد بصفة رسمية، ويعمل من خلالها للتأثير إيجاباً قي المرؤوسين الذين يعملون لديه في محيط العمل الأكاديمي داخل المؤسسة، كما أنها فن التأثير في الآخرين من خلال خلق مناخ اجتماعي رائع.

ويعرف الباحث القيادة الأكاديمية إجرائياً بأنها الأفراد الذين أوكلت إليهم مهام العمل القيادي (عمداء ووكلاء الكليات المستهدفة في الدراسة).

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً: الإطار النظري

لا أحد منا ينكر فاعلية وأهمية الوظائف الإدارية للقائد حتى يتمكن من الوصول بمؤسسته إلى مصاف التميز والتقدم؛ لذا سنتطرق إلى وظائف الإدارة، حيث يشير (ملائكة، عبد العزيز، 1434، 17-18) أن للقائد الإداري أربعة وظائف أساسية، وهي حسب أهميتها كالتالي:

1. التخطيط: ويُعنى بوضع وتطوير رسالة التنظيم، ويرسم الإستراتيجيات والأهداف بعيدة المدى، والأهداف الموصلة إلى تحقيق رسالة المنظمة بما في ذلك الأهداف قصيرة المدى.

2. التنظيم: ويُعنى بتطوير وتنظيم وإيجاد الموارد اللازمة للتشغيل، وتحديد ورسم الهيكل التنظيمي بالإدارات والأقسام وتخصصاتها.

3. التوجيه: ويُعنى بالأوامر والإشراف، وتوجيه العاملين ومساعدتهم لتعرف الأهداف والأعمال المطلوبة منهم، وحل مشاكل العمل والعاملين.

4. الرقابة أو التحكم: ويُعنى بربط وضبط كافة نشاطات ووظائف المنظمة، ومواردها، وميزانياتها، ونفقاتها، وممتلكاتها؛ لتكون متوافقة مع أهدافها المختلفة وبرامجها ومشروعاتها.

ويشير (عطية، 1431، 128-187) إلى أن الإدارة منظومة ينصوي تحتها مجموعة من المنظومات الفرعية أو العمليات أو الوظائف المترابطة؛ وصولاً إلى تحقيق هدف محدد في إطار بيئي زمني معين، وهذه الوظائف يمكن عرضها على النحو التالي:

أولاً: التخطيط، ويقصد به تحديد أهداف معينة مع وضع الأساليب والتنظيمات لتحقيق تلك الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.

ثانياً: التنظيم، ويعني عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة.

ثالثاً: الإشراف، تشير مارجريت وليامسن (Margaret Williamsons) إلى أن الإشراف هو (عملية ديناميكية بواسطتها يساعد الإخصائيون المسؤولون عن تنفيذ أجزاء من خطط برامج المؤسسة ليستغلوا معلوماتهم، ويستخدموا مهاراتهم لأقصى حد ممكن، وتحسين قدراتهم ليؤدوا وظائفهم على أحسن وجه ممكن، ويشعروا هم والمؤسسة بالرضا).

رابعاً: الرقابة، هي الوسيلة التي تعين الإدارة على تقويم الأداء والكشف عن الانحرافات وتصحيحها قبل أن تتعمق وتستشري، وأخذ التدابير اللازمة لمنع حدوثها.

خامساً: التقويم، وهو آخر مرحلة في عملية الإدارة، ويعني الفحص والتحليل النقدي للنتائج التي تم الحصول عليها، وهذه العملية مهمة في أثناء وآخر العملية الإدارية والتعليمية؛ للتأكد من أن الخطط تنفذ في وقتها، وكذلك الكشف عن المشكلات التي تواجه كل عملية أثناء التنفيذ للقيام بإجراءات التصحيح، ثم إدخال نواحي التحسين والتطوير.

وفي جانب الاتصال يرى (ملائكة، 317) أنه أهم مهارة على الإطلاق، فمعها يتمكن المرء من الاتصال، والتواصل الفكري والأدبي والعلمي والفني، وتبادل المشاعر والأحاسيس، بل هي المهارة الأولى التي يتعلمها المرء منذ طفولته؛ ليعبر من خلالها عن احتياجاته وأحاسيسه.

أما الحافظ فيشير (الأشعري، 2003، 165) بأنه شعور خارجي يغري الشخص أو يشجعه على الأداء الجيد ومضاعفة الجهد، ويعتمد أساساً على العوامل والأساليب والأنظمة القائمة الخاصة بالعمل والتي تتبعها المنشأة، وقد يكون الحافظ مادياً أو معنوياً، أو كليهما معاً، بهدف تشجيع الموظف على الانتاج

الأفضل، وتشجيع زملائه على الاقتداء به، والتنافس فيما بينهم من أجل الحصول على تكريم مادي ومعنوي.

#### الدراسات السابقة:

1) دراسة الحراحشة، محمد، ومحمد، مقابلة (2009)، وهي بعنوان: "درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بالأردن من وجهة نظرهم وأثر كل من المؤهل والخبرة في درجة الممارسة"، وطُبقت أداة الدراسة على عينة مكونة من (442) فرداً، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- كانت درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات، والتقييم، بدرجة عالية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، بينما لم يظهر أثر لمتغير الخبرة.

2) دراسة هدسون (Hudson,2011): وهي بعنوان "الممارسات الأكاديمية والفنية لرؤساء الأقسام ومساعدتهم في الجامعات البريطانية" وهدفت الدراسة إلى الكشف عن الممارسات الأكاديمية والفنية لرؤساء الأقسام ومساعدتهم في الجامعات البريطانية، وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام ومساعدتهم في جامعة شيفليد هالم (Sheffield Hallam University) في بريطانيا، وبلغ عددهم (256) رئيس قسم ومساعد، وأجاب أفراد عينة الدراسة على إستبانة مكونة من بعدين، هما: الممارسات الإدارية، والممارسات الفنية. وكشفت الدراسة أن رؤساء الأقسام يمارسون عملية التنفيذ والمراقبة بدرجة عالية، بينما يمارسون عملية التخطيط بدرجة متوسطة بسبب مركزية التخطيط، وفي جانب الممارسات الفنية أوضحت الدراسة أن رؤساء الأقسام ومساعدتهم يمارسون

أساليب حل المشكلات الفنية، وتوفير الدعم اللوجستي للعملية التعليمية والإدارية في الجامعة.

3) دراسة هاف (Huff,2006)، وهي بعنوان: "ممارسات المدير في الماضي والحاضر"، وهدفت هذه الدراسة إلى قياس ممارسات المديرين في الماضي والحاضر؛ لتعرف ما يقوم به المديرون في جامعة فانديربلت الأمريكية ، وتم التوصل لنتائج البحث من خلال المسح والملاحظة والمقابلة للإجابة عما يفعله المديرون تماما ليرتقوا بتعليم وإنجاز طلبتهم. وتوضح الدراسة مدى تعقيدات ممارسات المديرين ، وكيف يركز المديرون على الوظائف الإدارية غير المرتبطة بعملية التدريس. وأوضحت الدراسة أنه في بعض الحالات يقوم المدير كقائد تربوي ليشجع على تنفيذ المنهج الجديد، ويرتقي بنوعية الهيئة التعليمية، ولكنه يركز في النهاية على أهداف المديرين في الإشراف على المعلمين، وأن أهم الأعباء والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة هي التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحكم ثم المراقبة لما قام به، كما أوضحت الدراسة أن المديرين ينشغلون بالإشراف والأدوار الإصلاحية التي تتضمن الممارسات المرتبطة بأداء الطلبة والمعلمين، ويقضي المديرون أوقاتهم في المدرسة في الإشراف على الطلبة وإدارة الأزمات الناتجة عن العمل.

4) دراسة شحادة (2008): وهي بعنوان "واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية" التي هدفت إلى تعرف واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، وتكوّن مجتمع الدراسة من (176) مشرفا ورئيسهم من أصل (214)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تم بناء استبانة مكونة من (83) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: (ممارسة عمليات تصميم الاستراتيجية - ممارسة مهارات تنفيذ الاستراتيجية - ممارسة التقويم والرقابة الاستراتيجية)، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع ممارسة تصميم إستراتيجية تليها إستراتيجيات مهارات

التنفيذ ثم التقويم والرقابة، وتبين عدم وجود فروق تعزى لمتغير العمل والنوع والخبرة، بينما ظهرت فروق تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.

(5) دراسة البدوي (2005): وهي بعنوان: "واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس ومديراتها في وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر مديري التربية والتعليم والمشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين". وهدفت الدراسة إلى تعرف واقع هذه الممارسات، وتكون مجتمع الدراسة من (4) مديري تعليم و(33) مشرفاً تربوياً و(263) مديراً ومديراً مساعداً و(4112) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فتكونت من (4) مديري تعليم و(28) مشرفاً تربوياً و(44) مديراً ومديراً مساعداً و(169) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس في وكالة الغوث بالأردن في مجالات تسعة من عملهم جاءت بدرجة عالية.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أن بعض الدراسات كانت درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية: (التخطيط، التنظيم والتوجيه، الرقابة، اتخاذ القرارات، التقييم) عالية كما في دراسة الحراشنة، ومقابلة (2009)، ودراسة هدسون (Hudson, 2011)؛ حيث كشفت الدراسة أن رؤساء الأقسام يمارسون عمليتي التنفيذ والمراقبة بدرجة عالية، بينما يمارسون عملية التخطيط بدرجة متوسطة بسبب مركزية التخطيط. وفي دراسة (Huff, 2006) توصلت النتائج إلى أن أهم الأعباء والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة هي التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحكم ثم المراقبة لما قام به. وفي دراسة شحادة (2008) أسفرت النتائج عن ارتفاع ممارسة تصميم إستراتيجية يليها إستراتيجية مهارات التنفيذ ثم التقويم والرقابة. أما دراسة البدوي (2005) فتوصلت إلى أن واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس في تسع مجالات جاءت بدرجة عالية.

وتأتي الدراسة الحالية للتعرف على درجة فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بمحافظة الدوادمي التابعة لجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء وعضوات هيئة التدريس، وقد أثرت الدراسات السابقة بعد قراءتها في جوانب مهمة من الدراسة الحالية؛ كموضوع الدراسة، والأداة، والتحليل الإحصائي.

#### إجراءات الدراسة

##### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي، باعتباره منهجاً مناسباً في تعرف درجة فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بمحافظة الدوادمي (جامعة شقراء) كما يراها أعضاء وعضوات هيئة التدريس.

##### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء وعضوات هيئة التدريس في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بمحافظة الدوادمي (جامعة شقراء)، وعددهم (226) وفقاً للإحصائيات المنشورة للعام الدراسي 1437هـ - 1438هـ، وتم توزيع مقياس الدراسة إلكترونياً عليهم جميعاً، أما عينة الدراسة فقد بلغت (92) عضواً وعضوة هيئة تدريس، وهم الذين أجابوا على مقياس الدراسة، ومن ثم أستطيع القول إن عينة الدراسة تمثل (40%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة في البحوث الوصفية.

##### أدوات الدراسة:

قام الباحث بإعداد مقياس لتعرف درجة فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بمحافظة الدوادمي (جامعة شقراء) من خلال أعضاء وعضوات هيئة التدريس، معتمداً - بعد الله تعالى - على الدراسات السابقة والكتب العلمية المتخصصة في مجال وظائف الإدارة،

واشتمل المقياس على (34) عبارة موزعة على (7) محاور: (التخطيط، التنظيم، الإشراف، التحفيز، الاتصال، الرقابة، اتخاذ القرار) بمعدل (5) عبارات لكل محور عدا محور الاتصال فقد كان (4) عبارات، واهتم الباحث عند صياغة عبارات المقياس بأن تكون واضحة وقصيرة وسهلة الفهم، وتم تعديل بعض العبارات في ضوء آراء المحكمين، واستخدم مقياس ليكرت: أوافق بشدة (5)، أوافق (4)، محايد (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق بشدة (1).

#### وصف عينة الدراسة:

تقوم الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالدراسة: (النوع، الدرجة العلمية، الكلية، عدد سنوات الخبرة)، وفي ضوء تلك المتغيرات يمكن تحديد خصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

#### جدول (1): توزيع أفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	52	56.5%
أنثى	40	43.5%
المجموع	92	100%

يتضح من جدول (1) أن (52) من أفراد عينة الدراسة من الذكور، ويمثلون نسبة (56.5%) من إجمالي أفراد العينة، و(40) من أفراد عينة الدراسة من الإناث، ويمثلن نسبة (43.5%) من إجمالي أفراد العينة.



جدول (2): توزيع أفراد العينة وفق متغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ	1	%1.1
أستاذ مشارك	17	%18.5
أستاذ مساعد	47	%51.5
محاضر	16	%17.4
معيد	11	%12
المجموع	92	%100

يتضح من جدول (2) أن (47) من أفراد عينة الدراسة درجاتهم العلمية أستاذ مساعد، ويمثلون نسبة (51.5%) من إجمالي أفراد العينة، ويليها (17) من أفراد عينة الدراسة درجاتهم العلمية أستاذ مشارك، ويمثلون نسبة (18.5%) من إجمالي أفراد العينة، ويليها (16) من أفراد عينة الدراسة درجاتهم العلمية محاضر، ويمثلون نسبة (17.4%) من إجمالي أفراد العينة، ثم (11) من أفراد عينة الدراسة درجاتهم العلمية معيد، ويمثلون نسبة (12%) من إجمالي أفراد العينة، وأخيرا (1) من أفراد عينة الدراسة درجته العلمية أستاذ، ويمثل نسبة (1.1%) من إجمالي أفراد العينة.

جدول (3): توزيع أفراد العينة وفق متغير الكلية

النسبة المئوية	التكرار	الدرجة العلمية
44.6%	41	التربية
50%	46	العلوم
5.4%	5	المجتمع
100%	92	المجموع

يتضح من جدول (3) أن (46) من أفراد عينة الدراسة يعملون بكلية العلوم، ويمثلون نسبة (50%) من إجمالي أفراد العينة، و(41) من أفراد عينة الدراسة يعملون بكلية التربية، ويمثلون نسبة (44.6%) من إجمالي أفراد العينة، و(5) من أفراد عينة الدراسة يعملون بكلية المجتمع، ويمثلون نسبة (5.4%) من إجمالي أفراد العينة.

جدول (4): توزيع أفراد العينة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الدرجة العلمية
40.2%	37	من 1 إلى 5 سنوات
35.9%	33	من 6 إلى 10 سنوات
23.9%	22	11 سنة فأكثر
100%	92	المجموع

يتضح من جدول (4) أن (37) من أفراد عينة الدراسة لديهم عدد سنوات خبرة من 1 إلى 5 سنوات، ويمثلون نسبة (40.2%) من إجمالي أفراد العينة، و(33) من أفراد عينة الدراسة لديهم عدد سنوات خبرة من 6 إلى 10 سنوات، ويمثلون نسبة (35.9%) من إجمالي أفراد العينة، و(22) من أفراد عينة الدراسة لديهم عدد سنوات خبرة 11 سنة فأكثر، ويمثلون نسبة (23.9%) من إجمالي أفراد العينة.

صدق الأداة :

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للأداة كما هو موضح بالجدول التالية:

جدول (5): معاملات ارتباط بيرسون للعبارات بالدرجة الكلية للمحاور

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
التخطيط	يعتبر القائد مخططاً جيداً.	0.819**
	لدى القائد رؤية ورسالة لمؤسسته.	0.888**
	يمتلك القائد أهدافاً محددة وواضحة .	0.913**
	لديه خطة تطويرية للمؤسسة.	0.887**
	يشرك زملاءه في عملية التخطيط.	0.868**
التنظيم	يحدد القائد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.	0.818**
	يقوم القائد بتجديد خصائص العاملين في الوظائف ومواصفاتهم.	0.883**
	يوضح القائد اختصاصات الوظائف والوحدات للأقسام والإدارات.	0.810**

**0.867	يضع القائد الشخص المناسب في المكان المناسب.	
**0.848	يهتم القائد بتقسيم العمل بين الرؤوسين حسب الاختصاص والميول.	
**0.863	يجيد القائد العملية الإشرافية على المسؤولين.	الإشراف
**0.856	يراعي القائد اختلاف الخصائص النفسية والاجتماعية للرؤوسين.	
**0.828	يطلع القائد الرؤوسين على مدى تقدمهم في الأداء.	
**0.917	يحرص القائد في العملية الإشرافية على زرع الثقة والاحترام في الرؤوسين.	
**0.906	يعطي كل مرؤوس ما يستحقه من الثناء والتقدير أثناء العملية الإشرافية.	
**0.901	يحرص القائد على تشجيع الرؤوسين ورفع روحهم المعنوية.	التحفيز
**0.914	يهتم القائد بإشباع رغبات وحاجات الرؤوسين.	
**0.922	يوازن القائد بين إشباع حاجات الرؤوسين وتحقيق أهداف المؤسسة.	
**0.899	يسهم القائد في تحفيز أداء الرؤوسين من خلال أساليب التعامل الجيد.	
**0.912	يهتم القائد بالنواحي الترفيهية للرؤوسين، وتهيئة الظروف المناسبة للعمل.	
**0.925	يستخدم القائد الاتصال كوسيلة لإشراك الرؤوسين في اتخاذ القرار.	الاتصال
**0.935	يفعل القائد عملية الاتصال مع الرؤوسين لنقل المعلومات وتبادل الخبرات.	
**0.949	يوظف القائد الاتصال لتعرف مشكلات الرؤوسين ومعوقات أداء عملهم.	
**0.887	يهتم القائد بتوظيف الاتصال في تحسين العلاقات الإنسانية مع الرؤوسين.	
**0.870	يتابع القائد تنفيذ الأعمال والخطط بصورة مستمرة.	الرقابة
**0.925	يستخدم القائد الرقابة الإيجابية مع الرؤوسين.	

**0.936	يهتم القائد بتقويم ما تم إنجازه من أعمال.	
**0.945	يقارن النتائج المتحققة بالأهداف المطلوبة.	
**0.931	يتعرف القائد أسباب الانحرافات عن الخطط والأهداف المحددة وطرق مواجهتها.	
**0.919	يهتم القائد بإصدار القرارات المناسبة في الوقت المناسب.	اتخاذ القرار
**0.916	يبتعد القائد عن اتخاذ القرارات الارتجالية.	
**0.933	يدرس القائد الخطوات التي يجب أن يمر بها القرار قبل تنفيذه.	
**0.860	يوظف القائد عملية اتخاذ القرار في كل أنشطة ومجالات العمل المختلفة بالمؤسسة.	
**0.936	يحرص القائد على أن يتخذ القرار نتيجة جهود جماعية مشتركة.	

يتضح من الجدول (5) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محاورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) فأقل، وهذا يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

#### ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات الإستبانة ؛ استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ كما هو موضح بالجدول التالي:

#### جدول (6): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الإستبانة
0.923	5	التخطيط
0.899	5	التنظيم

0.922	5	الإشراف
0.947	5	التحفيز
0.943	4	الاتصال
0.955	5	الرقابة
0.950	5	اتخاذ القرار
0.987	34	الثبات العام

يتضح من الجدول (6) أن معامل الثبات العام مرتفع؛ حيث بلغ (0.987)، وهذا يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

- لحساب درجة الفاعلية سيتم استخدام الجدول التالي:

جدول (7) حساب درجة الفاعلية للوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية

درجة الفاعلية	المدى
منخفضة جداً	1.80 - 1
منخفضة	2.60-1.81
متوسطة	3.40-2.61
مرتفعة	4.20-3.41
مرتفعة جداً	5.00-4.21

## تحليل الدراسة

### السؤال الأول:

ما درجة فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بمحافظة الدوادمي (جامعة شقراء) من وجهة نظر أعضاء وعضوات هيئة التدريس؟

للإجابة على السؤال الأول والذي نصه "ما درجة فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بمحافظة الدوادمي (جامعة شقراء) من وجهة نظر أعضاء وعضوات هيئة التدريس تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط العام لمحاور الوظائف الإدارية وفقاً لموافقة عينة الدراسة على عبارات الإستبانة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط العام لمحاور الوظائف الإدارية

الترتيب	درجة الفاعلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
7	منخفضة	0.826	2.04	التخطيط
3	منخفضة	0.877	2.25	التنظيم
6	منخفضة	0.905	2.18	الإشراف
2	منخفضة	0.960	2.3	التحفيز
1	منخفضة	0.884	2.32	الاتصال
4	منخفضة	0.909	2.24	الرقابة
5	منخفضة	0.902	2.21	اتخاذ القرار

المتوسط العام	2.22	0.894	منخفضة
---------------	------	-------	--------

يتضح من الجدول (8) أن درجة فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بمحافظة الدوادمي التابعة لجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء وعضوات هيئة التدريس كانت منخفضة بشكل عام حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لدرجة فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية (2.22) وانحراف معياري (0.89)، كما يتضح من الجدول أن وظيفة الاتصال جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الفاعلية حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.32) وانحراف معياري (2.88) وجاءت وظيفة التحفيز في المرتبة الثانية من حيث درجة الفاعلية حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.3) وانحراف معياري (0.96)، بينما جاءت وظيفة التنظيم في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.87) من حيث درجة الفاعلية وجاءت وظيفة الرقابة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (0.90) بينما جاءت وظيفة اتخاذ القرار في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.90) وجاءت وظيفة الإشراف في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.18) وانحراف معياري (0.90) وأخيراً جاءت وظيفة التخطيط في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.04) وانحراف معياري (2.80) من حيث درجة الفاعلية.

#### أولاً: فاعلية التخطيط

لتعرف درجة فاعلية التخطيط لدى القيادات الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بمحافظة الدوادمي التابعة لجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء وعضوات هيئة التدريس؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة تجاه عبارات المحور الأول، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:



جدول (9): استجابات عينة الدراسة تجاه عبارات محور التخطيط مرتبة تنازليا

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					النسبة	العبارة	الرتبة
			أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
4	لديه خطة تطويرية للمؤسسة	ك	15	56	9	9	3	%	1	0.950
			13.6	60.9	9.8	9.8	3.3			
5	يشرك زملاءه في عملية التخطيط	ك	23	46	14	6	3	%	2	0.974
			25	50	15.2	6.5	3.3			
1	يعتبر القائد مخططا جيدا	ك	27	50	6	6	3	%	3	0.960
			29.3	54.4	6.5	6.5	3.3			
3	يمتلك القائد أهدافا محددة وواضحة	ك	28	50	6	5	3	%	4	0.942
			30	54.3	6.5	5.4	3.3			
2	لدى القائد رؤية ورسالة لمؤسسته	ك	31	46	9	4	2	%	5	0.897
			33.7	50	9.8	4.3	2.2			
المتوسط العام									2.04	0.826

يتضح من الجدول (9) أن درجة فاعلية القيادات الأكاديمية في كليات (التربية- العلوم - المجتمع) بمحافظة الدوادمي التابعة لجامعة شقراء كانت منخفضة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.04) وانحراف معياري (0.826)، وجاءت عبارات هذا المحور في المستوى المنخفض؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.91-2.22)، وجاء في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة العبارة الرابعة (لديه خطة تطويرية للمؤسسة) بمتوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري (0.95)، وجاء في الرتبة الثانية العبارة الخامسة (يشرك زملاءه في عملية التخطيط) بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (0.974)، بينما جاءت العبارة الأولى (يعتبر القائد مخططا جيدا) في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2) وانحراف معياري (0.96)، أما العبارة الثالثة (يمتلك القائد أهدافا محددة وواضحة) فقد جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (1.96) وانحراف معياري (0.94)، وأخيراً جاءت

العبارة الثانية (لدى القائد رؤية ورسالة لمؤسسته) في الترتيب الخامس - وهو الأخير - بمتوسط حسابي (1.91) وانحراف معياري (0.897).

### ثانياً: فاعلية التنظيم

تعرف درجة فاعلية التنظيم لدى القيادات الادارية في كليات (التربية، العلوم ، المجتمع) في محافظة الدوادمي التابعة لجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء وعضوات هيئة التدريس؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة تجاه عبارات المحور الثاني، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (10) : استجابات عينة الدراسة تجاه عبارات محور التنظيم مرتبة تنازلياً حسب

#### متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
10	يهتم القائد بتقسيم العمل بين المرؤوسين حسب الاختصاص والميول	ك	17	47	16	7	5	2.30	1.034	1
		%	18.5	51.1	17.4	6.7	5.4			
7	يقوم القائد بتجديد خصائص العاملين في الوظائف ومواصفاتهم	ك	18	45	18	5	6	2.30	1.056	2
		%	19.6	48.9	19.6	5.4	6.5			
9	يضع القائد الشخص المناسب في المكان المناسب	ك	27	37	11	11	6	2.26	1.194	3
		%	29.3	40.2	12	12	6.5			
8	يوضح القائد اختصاصات الوظائف والوحدات للأقسام والإدارات	ك	15	56	10	7	4	2.22	0.961	4
		%	16.3	60.9	10.9	7.6	4.3			
6	يحدد القائد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف	ك	17	55	10	7	3	2.17	0.933	5
		%	18.5	59.8	10.9	7.6	3.3			
	المتوسط العام						2.25	0.877		

يتضح من الجدول (10) أن درجة فاعلية وظيفة التنظيم لدى القيادات الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بمحافظة الدوادمي التابعة لجامعة شقراء كانت منخفضة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.25) وانحراف معياري (0.877)، وجاءت عبارات هذا المحور في المستوى المنخفض؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.17-2.30)، وجاء في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة العبارة رقم (10) (يهتم القائد بتقسيم العمل بين المرؤوسين حسب الاختصاص والميول) بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (10.34)، بينما جاءت العبارة السابعة في الرتبة الثانية (يقوم القائد بتحديد خصائص العاملين في الوظائف ومواصفاتهم) بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (10.56)، وجاءت العبارة التاسعة (يضع القائد الشخص المناسب في المكان المناسب) في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (1.19)، أما العبارة الثامنة (يوضح القائد اختصاصات الوظائف والوحدات للأقسام والإدارات) فجاءت في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري (0.96)، وأخيراً جاءت العبارة السادسة (يحدد القائد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (0.93)

### ثالثاً: فاعلية الإشراف

تعرف درجة فاعلية الإشراف لدى القيادات الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بمحافظة الدوادمي التابعة لجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء وعضوات هيئة التدريس؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة تجاه عبارات المحور الثالث، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (11): استجابات عينة الدراسة تجاه عبارات محور الإشراف مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	النسبة	درجة الموافقة					التكرار
			أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا	
13	يطلع القائد المرؤوسين على مدى تقدمهم في الأداء	ك	15	48	13	10	6	
		%	16.3	52.2	14.1	10.9	6.5	
12	يراعي القائد اختلاف الخصائص النفسية والاجتماعية للمرؤوسين	ك	20	42	17	10	3	
		%	21.7	45.7	18.5	10.9	3.3	
15	يعطي كل مرؤوس ما يستحقه من الثناء والتقدير أثناء العملية الإشرافية	ك	26	43	12	7	4	
		%	28.3	46.7	13	7.6	4.3	
14	يحرص القائد في العملية الإشرافية على زرع الثقة والاحترام مع المرؤوسين	ك	31	38	13	7	3	
		%	33.3	41.3	14.1	7.6	3.3	
11	يجيد القائد العملية الإشرافية على المسؤولين	ك	26	47	12	3	4	
		%	28.3	51.1	13	3.3	4.3	
								المتوسط العام
								2.18
								0.905

يتضح من الجدول (11) أن درجة فاعلية وظيفة الإشراف لدى القيادة الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بمحافظة الدوادمي التابعة لجامعة شقراء كانت بدرجة منخفضة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.18) وانحراف معياري (0.905)، وجاءت عبارات هذا المحور في المستوى المنخفض؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.04- 2.39)، وجاء في الرتبة الأولى العبارة رقم (13) (يطلع القائد المرؤوسين على مدى تقدمهم في الأداء) بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (1.088)، بينما جاءت في الرتبة الثانية العبارة رقم (12) (يراعي القائد اختلاف الخصائص النفسية والاجتماعية للمرؤوسين) بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (1.030)، وجاءت العبارة رقم (15) (يعطي كل مرؤوس ما يستحقه من الثناء والتقدير أثناء العملية الإشرافية) في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (1.050)، أما العبارة رقم (14) (يحرص القائد في العملية الإشرافية على

زرع الثقة والاحترام مع المرؤوسين) فجاءت في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.05) وانحراف معياري (1.040)، وأخيراً أتت العبارة (11) (يجيد القائد العملية الإشرافية على المرؤوسين) في الرتبة الخامسة- وهي الأخيرة - من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (2.04) وانحراف معياري (0.971).

#### رابعاً: فاعلية التحفيز

لتعرف درجة فاعلية التحفيز لدى القيادات الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) التابعة لجامعة شقراء بمحافظة الدوادمي من وجهة نظر أعضاء وعضوات هيئة التدريس؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة تجاه عبارات المحور الرابع، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (12): استجابات عينة الدراسة تجاه عبارات محور التحفيز مرتبة تنازلياً حسب متوسطات

#### الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	العبارة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة			
1	1.030	2.56	4	14	23	40	11	ك %	يهتم القائد بالتواحي الترفيحية للمرؤوسين، وتهيئة الظروف المناسبة للحل	20
			4.3	15.2	25	43.5	12			
2	1.104	2.47	5	13	19	39	16	ك %	يهتم القائد بإشباع رغبات وحاجات المرؤوسين	17
			5.4	14.1	20.7	42.4	17.4			
3	1	2.29	3	8	21	41	19	ك %	يوازن القائد بين إشباع حاجات المرؤوسين وتحقيق أهداف المؤسسة	18
			3.3	8.7	22.8	44.6	20.7			
4	1.069	2.09	4	7	12	40	29	ك %	يحرص القائد على تشجيع المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية	16
			4.3	6.7	13	43.5	31.5			
5	1.075	2.08	4	8	9	42	29	ك %	يسهم القائد في تحفيز أداء المرؤوسين من خلال أساليب التعامل الجيد	19
			4.3	8.7	9.8	45.7	31.5			
	0.960	2.3							المتوسط العام	

يتضح من الجدول (12) أن درجة فاعلية وظيفة التحفيز لدى القيادة الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بمحافظة الدوادمي التابعة لجامعة شقراء كانت بدرجة منخفضة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.3) وانحراف معياري (0.96)، وجاءت عبارات هذا المحور في المستوى المنخفض؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.08 - 2.56)، وجاء في الرتبة الأولى العبارة رقم (20) (يهتم القائد بالنواحي الترفيهية وتهيئة الظروف المناسبة للعمل) بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (1.030)، بينما جاءت العبارة (17) (يهتم القائد بإشباع رغبات وحاجات المرؤوسين) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (1.104)، أما العبارة رقم (18) (يوازن القائد بين إشباع حاجات المرؤوسين وتحقيق أهداف المؤسسة) فجاءت في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.29) وانحراف معياري (1)، وجاءت العبارة رقم (16) (يحرص القائد على تشجيع المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية) في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.09) وانحراف معياري (1.069)، وأخيراً جاءت العبارة رقم (19) في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.08) وانحراف معياري (1.075).

#### خامساً: فاعلية الاتصال

لتعرف درجة فاعلية الاتصال لدى القيادات الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بمحافظة الدوادمي التابعة لجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء عضوات هيئة التدريس؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة تجاه عبارات المحور الخامس، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (13) استجابات عينة الدراسة تجاه عبارات محور الاتصال مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	النسبة	درجة الموافقة					التكرار	
			أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
24	يهتم القائد بتوظيف الاتصال في تحسين العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين	ك	11	49	21	8	3	0.923	2.38
		%	12	53.3	22.8	8.7	3.3		
23	يوظف القائد الاتصال لتعرف مشكلات المرؤوسين ومعوقات أداء عملهم	ك	13	49	19	6	5	0.989	2.35
		%	14.1	53.3	20.7	6.5	5.4		
21	يستخدم القائد الاتصال كوسيلة لإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار	ك	11	56	15	6	4	0.922	2.30
		%	12	60.9	16.3	6.5	4.3		
22	يقفل القائد عملية الاتصال مع المرؤوسين لنقل المعلومات وتبادل الخبرات	ك	15	55	11	6	5	0.990	2.25
		%	16.3	59.8	12	6.5	5.4		
	المتوسط العام							0.884	2.32

يتضح من الجدول رقم (13) أن درجة فاعلية وظيفة الاتصال لدى القيادة الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بمحافظة الدوادمي التابعة لجامعة شقراء كانت منخفضة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.32) وانحراف معياري (0.884)، وجاءت عبارات هذا المحور في المستوى المنخفض؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.25 - 2.38)، وجاء في المرتبة الأولى العبارة رقم (24) (يهتم القائد بتوظيف الاتصال في تحسين العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.38) وانحراف معياري (0.923)، وجاءت العبارة رقم (23) (يوظف القائد الاتصال لتعرف مشكلات المرؤوسين ومعوقات أداء عملهم) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.35) وانحراف معياري (0.989)، أما العبارة رقم (21) (يستخدم القائد الاتصال كوسيلة لإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار) فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.30)

وانحراف معياري (0.922)، وأخيراً جاءت العبارة رقم (22) ( يُفَعَّل القائد عملية الاتصال مع المرؤوسين لنقل المعلومات وتبادل الخبرات) في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.99).

سادساً: فاعلية الرقابة

لتعرف درجة فاعلية الرقابة لدى القيادات الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بجامعة شقراء في محافظة الدوادمي من وجهة نظر أعضاء وعضوات هيئة التدريس؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة تجاه عبارات المحور السادس، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (14): استجابات عينة الدراسة تجاه عبارات محور الرقابة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة	درجة الموافقة				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة
			أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
28	يقارن القائد النتائج	ك 10	47	10	10	1.030	2.33	1	
28	يقارن القائد النتائج	ك 16	47	15	4	1.030	2.33	1	
29	المتحققة بالأهداف المطلوبة	% ك	17.4	51.1	10.9	4.3	2.31	2	
29	يتعرف القائد أسباب الانحرافات عن الخطط والأهداف المحددة وطرق مواجهتها	ك %	15	51	12	4	2.31	2	
26	يستخدم القائد الرقابة الإيجابية مع المرؤوسين	ك %	18	45	15	3	2.30	3	
27	يهتم القائد بتقويم ما تم إنجازه من أعمال يتابع القائد تنفيذ الأعمال والخطط بصورة مستمرة	ك %	22	43	18	3	2.18	4	
25	يتابع القائد تنفيذ الأعمال والخطط بصورة مستمرة	ك %	22	50	14	2	2.06	5	
	المتوسط العام						2.24	0.909	



يتضح من الجدول (14) أن درجة فاعلية وظيفة الرقابة لدى القيادات الأكاديمية في (كليات التربية - العلوم - المجتمع) بمحافظة الدوادمي التابعة لجامعة شقراء كانت منخفضة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.24) وانحراف معياري (0.909)، وجاءت عبارات هذا المحور في المستوى المنخفض؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.06 - 2.33)، وجاء في الرتبة الأولى العبارة رقم (28) (يقارن القائد النتائج المتحققة بالأهداف المطلوبة) بمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (1.030)، وجاءت في الرتبة الثانية العبارة رقم (29) (يتعرف القائد أسباب الانحرافات عن الخطط والأهداف المحددة وطرق مواجهتها) بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (1.015)، بينما جاءت العبارة رقم (26) (يستخدم القائد الرقابة الإيجابية مع المرؤوسين) في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (1.024)، أما العبارة رقم (27) (يهتم القائد بتقويم ما تم إنجازه من أعمال) فجاءت في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.18) وانحراف معياري (0.982)، وأخيراً جاءت العبارة رقم (25) (يتابع القائد تنفيذ الأعمال والخطط بصورة مستمرة) في الرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري (0.874).

#### سابعاً: فاعلية اتخاذ القرار

لتعرف درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الادارية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بجامعة شقراء في محافظة الدوادمي من وجهة نظر أعضاء وعضوات هيئة التدريس؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة تجاه عبارات المحور السابع، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (15): استجابات عينة الدراسة تجاه عبارات محور اتخاذ القرار مرتبة تنازليا حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
32	يدرس القائد الخطوط التي يجب أن يمر بها القرار	ك	19	44	18	8	3	2.29	0.993	1
		%	20.7	47.8	19.6	8.7	3.3			
33	يوظف القائد عملية اتخاذ القرار في كل أنشطة ومجالات العمل المختلفة	ك	16	49	20	5	2	2.21	0.874	2
		%	17.4	53.3	21.7	5.4	2.2			
30	يهتم القائد بإصدار القرارات المناسبة في الوقت المناسب	ك	22	44	17	6	3	2.20	1.032	3
		%	23.9	47.8	18.5	6.5	3.3			
34	يحرص القائد على أن يتخذ القرار نتيجة جهود جماعية مشتركة	ك	22	45	14	6	5	2.20	1.053	4
		%	23.9	48.9	15.2	6.5	5.4			
31	يبتعد القائد عن اتخاذ القرارات	ك	22	44	17	6	3	2.17	0.979	5
		%	23.9	47.8	19.6	8.7	3.3			
							2.21	0.902		

يتضح من الجدول رقم (15) أن درجة فاعلية وظيفة اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بمحافظة الدوادمي التابعة لجامعة شقراء كانت منخفضة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.21) وانحراف معياري (0.902)، وجاءت عبارات هذا المحور في المستوى المنخفض؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.17-2.29)، وجاء في الرتبة الأولى العبارة رقم (32) (يدرس القائد الخطوات التي يجب أن يمر بها القرار) بمتوسط حسابي (2.29) وانحراف معياري (0.993)، بينما جاءت العبارة رقم (33) (يوظف القائد عملية اتخاذ القرار في كل أنشطة ومجالات العمل المختلفة) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.874)، أما العبارة رقم (30) (يهتم القائد بإصدار القرارات المناسبة في الوقت المناسب)؛ فجاءت في الرتبة الثالثة

بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (1.032)، وجاءت العبارة رقم (34) (يحرص القائد على أن يتخذ القرار نتيجة جهود جماعية مشتركة) في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (1.053)، وأخيراً جاءت العبارة رقم (31) (يبتعد القائد عن اتخاذ القرارات الارتجالية) في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (0.979).

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بجامعة شقراء في محافظة الدوادمي تعزى لمتغيرات: (النوع، المؤهل، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة) ؟

أولاً: وفقاً لمتغير النوع

لتعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بمحافظة الدوادمي التابعة لجامعة شقراء تعزى لمتغير النوع؛ استخدم الباحث اختبار (T-test) لتوضيح دلالة الفروق كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (16): نتائج اختبار (One-Anova) للفروق بين إجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التخطيط	بين المجموعات	0.478	1	0.478	0.697	0.406
	داخل المجموعات	61.712	90	0.686		
	المجموع	62.190	91			
التنظيم	بين المجموعات	0.460	1	0.460	0.595	0.443
	داخل المجموعات	69.628	90	0.774		
	المجموع	70.088	91			
الإشراف	بين المجموعات	4.062	1	4.062	5.179	0.025
	داخل المجموعات	70.583	90	0.784		
	المجموع	74.645	91			
التحفيز	بين المجموعات	2.310	1	2.310	2.546	0.114
	داخل المجموعات	81.649	90	0.907		
	المجموع	83.958	91			
الاتصال	بين المجموعات	1.496	1	1.496	1.931	0.168
	داخل المجموعات	69.697	90	0.774		
	المجموع	71.192	91			
الرعاية	بين المجموعات	1.265	1	1.265	1.539	0.218
	داخل المجموعات	73.978	90	0.882		
	المجموع	75.243	91			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	0.736	1	0.736	0.903	0.345
	داخل المجموعات	73.329	90	0.815		
	المجموع	74.064	91			

يتضح من الجدول (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير النوع؛ حيث إن قيمة الدلالة أكبر من (0.05) عدا محور وظيفة الإشراف، فإن قيمة الدلالة (0.025)، وهي أقل من (0.05).

## ثانياً: وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

لتعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بجامعة شقراء في محافظة الدوادمي تُعزى لمتغير الدرجة العلمية؛ استخدم الباحث اختبار (One- Anova) لتوضيح دلالة الفروق، كما هو موضح بالجدول التالي:

المدور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	دلالة الإحصائية
التخطيط	بين المجموعات	0.997	4	0.249	0.354	0.840
	داخل المجموعات	61.192	84	0.703		
	المجموع	62.192	91			
التنظيم	بين المجموعات	1.730	4	0.432	0.550	0.699
	داخل المجموعات	68.358	87	0.786		
	المجموع	70.088	91			
الإشراف	بين المجموعات	2.352	4	0.588	0.708	0.589
	داخل المجموعات	72.292	87	0.831		
	المجموع	74.645	91			
التحفيز	بين المجموعات	2.845	4	0.711	0.763	0.552
	داخل المجموعات	81.114	87	0.932		
	المجموع	83.958	91			
الاتصال	بين المجموعات	3.620	4	0.905	1.165	0.332
	داخل المجموعات	67.572	87	0.777		
	المجموع	71.192	91			
الرقابة	بين المجموعات	1.915	4	0.479	0.588	0.687
	داخل المجموعات	73.328	87	0.843		
	المجموع	75.243	91			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	1.803	4	0.451	0.543	0.705
	داخل المجموعات	72.261	87	0.831		
	المجموع	74.064	91			

يتضح من الجدول (17) أنه لا توجد فروق وفقاً للدرجة العلمية؛ حيث إن قيمة الدلالة أكبر من (0.05).

ثالثاً: وفقاً لتغير الكلية

لتعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بجامعة شقراء التابعة في محافظة الدوادمي تُعزى لتغير الكلية التابع لها؛ استخدم الباحث اختبار (One-Anova) لتوضيح دلالة الفروق كما هو موضح بالجدول التالي: جدول (18): نتائج اختبار (One-Anova) للفروق بين إجابات عينة الدراسة وفقاً لتغير الكلية

المحور	مصدر التباين	مجموع التدرجات	درجات الحرية	متوسط التدرجات	قيمة ف	دلالة الإحصائية
التخطيط	بين المجموعات	2.795	2	1.397	2.294	0.129
	داخل المجموعات	57.395	89	0.667		
	المجموع	62.190	91			
التنظيم	بين المجموعات	2.248	2	1.124	1.474	0.234
	داخل المجموعات	67.840	89	0.762		
	المجموع	70.088	91			
الإشراف	بين المجموعات	7.203	2	3.602	4.753	0.011
	داخل المجموعات	77.442	89	0.758		
	المجموع	74.654	91			
التحفيز	بين المجموعات	12.458	2	6.229	7.754	0.001
	داخل المجموعات	71.500	89	0.803		
	المجموع	83.958	91			
الاتصال	بين المجموعات	9.072	2	4.536	6.499	0.002
	داخل المجموعات	62.120	89	0.698		
	المجموع	71.192	91			
الرقابة	بين المجموعات	8.837	2	4.193	5.582	0.005
	داخل المجموعات	66.865	89	0.751		
	المجموع	75.243	91			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	6.304	2	3.152	4.140	0.019
	داخل المجموعات	67.760	89	0.761		
	المجموع	74.064	91			

يتضح من الجدول (18) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الكلية في جميع المحاور، عدا المحورين الأول والثاني (التخطيط والتنظيم)؛ حيث إن قيمة الدلالة أكبر من (0.05).

رابعاً: وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

لتعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بمحافظة الدوادمي التابعة لجامعة شقراء تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ استخدم الباحث اختبار (One-Anova) لتوضيح دلالة الفروق، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (19): نتائج اختبار (One-Anova) للفروق بين إجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التخطيط	بين المجموعات	5.325	2	2.663	4.167	0.019
	داخل المجموعات	65.684	89	0.639		
	المجموع	62.190	91			
التنظيم	بين المجموعات	5.847	2	2.924	4.051	0.021
	داخل المجموعات	64.241	89	0.772		
	المجموع	70.088	91			
الإشراف	بين المجموعات	4.928	2	2.464	3.145	0.048
	داخل المجموعات	69.717	89	0.783		
	المجموع	74.645	91			
التحفيز	بين المجموعات	6.458	2	3.229	3.708	0.028
	داخل المجموعات	77.500	89	0.871		
	المجموع	83.958	91			
الاتصال	بين المجموعات	4.217	2	2.109	2.802	0.066
	داخل المجموعات	66.975	89	0.753		
	المجموع	71.192	91			
ترعاية	بين المجموعات	6.072	2	3.036	3.906	0.024
	داخل المجموعات	69.171	89	0.777		
	المجموع	75.243	91			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	6.259	2	3.129	4.107	0.020
	داخل المجموعات	67.806	89	0.762		
	المجموع	74.064	91			

يتضح من الجدول (19) أنه توجد فروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في جميع محاور الدراسة؛ حيث إن قيمة الدلالة أقل من (0.05) عدا محور الاتصال؛ حيث كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05).

### مناقشة النتائج:

تتفق النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع دراسة شحادة (2008) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لاستجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع عدا محور وظيفة الإشراف؛ حيث بلغت قيمة الدلالة (0.025). وتختلف النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث درجة فاعلية الوظائف أو الممارسات الإدارية، ففي الدراسة الحالية كانت درجة فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) في محافظة الدوايمي بجامعة شقراء منخفضة، بينما كانت درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية في الدراسات السابقة عالية، كما في دراسة الحراحشة ومقابلة (2009)، ودراسة هدسون (Hudson,2011)، ودراسة البدوي (2005)، كما تختلف النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في جانب الفروق بالنسبة لمتغير الخبرة؛ ففي الدراسة الحالية يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما في دراسة الحراحشة ومقابلة (2009) لم يظهر أثر لمتغير الخبرة، وكذلك دراسة شحادة (2008).



## النتائج والتوصيات

### أولاً : النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- أن درجة فاعلية الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الإشراف، التحفيز، الاتصال، الرقابة، اتخاذ القرار) لدى القيادات الأكاديمية كانت منخفضة؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الوظائف بين (2.04) و (2.32).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع عدا محور وظيفة الإشراف؛ حيث بلغت قيمة الدلالة (0.025)، وهي أقل من (0.05).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الدرجة العلمية؛ حيث إن قيمة الدلالة أكبر من (0.05).
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الكلية في جميع المحاور عدا المحورين الأول والثاني (التخطيط والتنظيم)؛ حيث بلغت قيمة الدلالة أكبر من (0.05).
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع محاور الدراسة؛ حيث إن قيمة الدلالة أقل من (0.05) عدا محور وظيفة الاتصال، فقد كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05).

### ثانياً: التوصيات

- 1) تعرف الأسباب التي جعلت درجة فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية منخفضة.
- 2) رفع مستوى فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية من خلال إقامة دورات تدريبية عن كيفية توظيف هذه الوظائف من قبل القيادات.
- 3) إطلاع أصحاب القرار في الجامعة على نتائج هذه الدراسة بغرض عمل تغذية راجعة.
- 4) إجراء دراسة مماثلة عن فاعلية الوظائف الإدارية لدى بقية الكليات في جامعة شقراء ومقارنتها بالدراسة الحالية.
- 5) إجراء دراسة مماثلة عن فاعلية الوظائف الإدارية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام ومقارنتها بالدراسة الحالية.
- 6) إجراء دراسة مماثلة عن فاعلية الوظائف الإدارية لدى مشرفي ومشرفات مدارس التعليم العام ومقارنتها بالدراسة الحالية.

❖ المراجع:

- (1) إبراهيم، مجدي عزيز(2009)، معجم المصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، القاهرة، دار عالم الكتب.
- (2) البدري، طارق عبد الحميد، (2001)، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- (3) البدوي، غسان، (2005)، واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية بوكالة الغوث في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- (4) الجبوسي، محمد، وجاد الله، جملة (2001)، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن.
- (5) الحسنية، سليم(2002)، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- (6) الحراشة، محمد ، ومقابلة ، محمد، 2009، درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد، (4+3).
- (7) الخطيب، أحمد، (1436هـ)، إدارة التعليم العالي، التحديات - نماذج حديثة، آفاق مستقبلية، مكتبة الرشد، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- (8) آل علي، رضا صاحب، والموسوي، سنان كاظم(2001) ، وظائف المنظمة المعاصرة: نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان.
- (9) القناديلي، جواهر، (2015)، الإدارة التربوية المعاصرة من منظور إسلامي، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة.
- (10) الكردي، منال، والعبد، جلال(2002)، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، النظرية - الأدوات - التطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- (11) الأشعري، أحمد، 2003م ، مقدمة في الإدارة الإسلامية، ط 3، جدة.
- (12) آل ناجي، محمد، 1434، الإدارة التعليمية المدرسية: نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، رفد الاستشارات الإدارية والتربوية، ط5، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- (13) بطرس، وداد، (1990)، المدير العراقي والاستخدام الكفاء للوقت، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد.
- (14) حسان، حسن، والعجمي، محمد، 1431، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن.
- (15) شحادة، حاتم عبد الله، (2008)، واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- (16) عطوي، جودت، (1431)، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان.
- (17) عطوي، جودت، 1433، الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- (18) عريفج، سامي (2001)، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- (19) عطية، عما، 1431، الإدارة المدرسية، حاضرها ومستقبلها، مكتبة الرشد، ط. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- (20) عيدروس، أحمد ومحمد أشرف، 1431هـ ، الإدارة التربوية بين العلمية والمهنية والمستقبلية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ط1، جدة.
- (21) ملائكة، عبد العزيز، 1434، مبادئ ومهارات القيادة الإدارية، مكتبة المتنبي، ط1، الدمام، المملكة العربية السعودية.

(22) Hudson ,V. (2011). Best Administrative Practices in Sheffield Hallm University. British Higher Education Journal, 4(50): 30-90.

(23) Huff, J. (2006). Measuring a leader's practice: Past efforts and present opportunities to capture what educational leaders do.

Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, CA.

(24) H.Sing end Mhinder sirgh, "Organization leadership", H.M Singh, (Ed), Fundamentals of Educational management (New Delhi: Vicks publishing house prtitud, 1995),P.22.