

## واقع ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية الغريفة جامعة سبها لإدارة التميز

أبوصلاح عبد القادر محمد جبريل

قسم التربية وعلم النفس ، كلية التربية الغريفة ، جامعة سبها ، ليبيا

abosalhgebrel@gmail.com

| المختص                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | الكلمات المفتاحية                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| هدفت الدراسة للتعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية الغريفة جامعة سبها لإدارة التميز، وكذلك معرفة ما إذا كانت توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في واقع ممارسة إدارة التميز لرؤساء الأقسام باختلاف الدرجة العلمية والتخصص. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تشخيص هذا الواقع، كما تم الاستعانة باستبانة لجمع البيانات، ومن خلال تحليل البيانات ثم التوصل الي عدة نتائج من أهمها أن ممارسة مجمل معايير إدارة التميز التي اهتمت بها الدراسة (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، العمليات الإدارية، التركيز على المستفيدين، إدارة العلاقات والموارد) جاءت بدرجة متوسطة إلا أنها اختلفت من حيث درجة الممارسة فقد جاءت على النحو التالي القيادة، العمليات الإدارية، السياسات والاستراتيجيات، التركيز على المستفيدين وأخيرا إدارة العلاقات والموارد كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في إستجابات أفراد عينة الدراسة في واقع ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية الغريفة جامعة سبها لإدارة التميز باختلاف درجاتهم العلمية وكذلك التخصص | إدارة التميز، القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، العمليات الإدارية، إدارة العلاقات والموارد. |

## The Reality of Department Heads' Practice of Excellence Management at Al-Ghreifa Faculty of Education, Sebha University

Abousalah Abdulqadir Mohammed Jibreel

Dept. Education and Psychology, Faculty of Education in Al-gharifah , University of Sebha, Libya

| Abstract                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Keywords                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>This study aimed to investigate the current status of excellence management practices among the heads of scientific departments at Al-Ghurayfah College of Education, Sebha University. It also examined whether significant differences existed among the study sample in these practices based on academic degree and specialization.</p> <p>The descriptive-analytical approach was employed to assess this status, with a questionnaire used for data collection. Analysis of the data yielded several key findings. Notably, the overall practice of the excellence management criteria examined (leadership, policies and strategies, human resources management, administrative processes, stakeholder focus, and relationships and resources management) was rated at a medium level. However, these criteria varied in the degree of implementation, ranking as follows: leadership, administrative processes, policies and strategies, stakeholder focus, lastly, relationships and resources management. Furthermore, the results indicated no statistically significant differences in the responses of the study sample regarding these practices, irrespective of academic degree or specialization.</p> | <p>Excellence Management, leadership, policies and strategies, human resources management, administrative processes, relationships and resources management</p> |

**مقدمة:**

ألقت التطورات المعرفية والتكنولوجية والمعلوماتية التي يشهدها عالمنا اليوم بظلالها على كافة المؤسسات وسأهم ت في إحداث تغييرات كبيرة في متطلبات بقائها واستمرارها، لهذا أصبح توفير مقومات وعناصر القدرة على التكيف مع هذه التطورات السريعة من أهم إستراتيجيات المؤسسات من البقاء والإستمرار. لذا تبنت العديد من المؤسسات المعاصرة فلسفة إدارة التميز بإعتبارها من أحدث المداخل الإدارية التي تساعدها على مواجهة المستجدات والتكيف معها وإستثمار قدراتها المحورية مما يؤدي إلى أن تحقق ميزة تنافسية داعمة لكل جوانب المؤسسة. بالتالي أصبح هدفاً تنشده كل المؤسسات على اختلاف أنواعها ومجالات أنشطتها لما لها من آثار إيجابية تُرفع من شأن تلك المؤسسات وتحقق لها التفوق والاستمرار في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطور المستمر (المخلاقي، 2018، 157) ولما كانت الجامعات أداة تطور المجتمعات فهي قاطرة التنمية وأداة تحقيق الإستثمار البشري لذلك تقع عليها المسؤولية الأكبر في ضرورة تبني إدارة التميز خاصة وأن الجامعات أصبحت تعمل وسط بيئات شديدة المنافسة بفعل تطور رغبات المستفيدين وتدويل التعليم الجامعي وعالمية المعايير الذي أصبحت تصنف بها الجامعات.

ولاشك أن تحقيق التميز في الجامعات إنما يتحقق من خلال القيادات الجامعية ومنها رؤساء الأقسام العلمية التي تقوم بتوجيه السياسات والإستراتيجيات وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة وتبني تدريب الموارد البشرية، والعمليات التي تهدف إلى التميز في الأداء، كما تتطلب إدارة التميز من القيادات تغير جذري في المناخ التنظيمي السائد لكي يتناسب مع متطلبات الأداء المتميز لبناء ثقافة التدريب المستمر للموارد البشرية، وتحقيق التفاعل والتكامل مع عملاء الجامعة وكذلك المجتمع المحلي وهذا كله يتطلب إدارة تتميز بالمرونة والتكيف مع متطلبات العصر ومتغيراته (سكر، 2018، 126). وفي المقابل فإن الجامعات التي لا تضع التميز على رأس أولوياتها هي جامعات تحكم على نفسها بالخروج من دائرة التنافس، لذلك

فإن القيام بدراسة تهدف إلى معرفة واقع ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية الغريفة جامعة سرت تعد من الضرورة نحو مأسسه إدارة التميز بها.

**مشكلة الدراسة:**

تعد ممارسة إدارة التميز من أهم متطلبات الجامعات للارتقاء بالعملية التعليمية وتحسين جودة الخدمات الإدارية والتعليمية التي تقدمها، بل وأصبحت من ضرورات بقاء الجامعات وذلك بتحسين مخرجاتها وقدرتها على التنافس وصعود موقعها في تصنيف الجامعات.

ومن هذا المنطلق سعت جامعة سرت جاهدة نحو تحقيق التميز وذلك بمحاولة الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها والقيام بالعديد من ورش العمل التي تهدف لتنمية مواردها البشرية وكذلك الاهتمام بالبنية التحتية للإدارة الإلكترونية إلا أنه ومن خلال بعض الدراسات تجد أن هناك بعض المعوقات التي تعاني منها جامعة سرت وانعكست على أقسامها العلمية في محاولة تحقيق إدارة التميز ومن أهم تلك المعوقات ما يلي:

- 1- الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة سرت لا تشجع على الإبداع والتجديد والتحسين المستمر وهو أساس التميز.
- 2- تعاني جامعة سرت من قلة الكفاءات البشرية ذات المهارة العالية بإدارة الجودة الشاملة التي تعد أساس التميز.
- 3- ضعف متابعة جامعة سرت للتطورات الحديثة التي تسهم في تطوير أداء الجامعة (عبدو، 2017، 36، 37).
- 4- تعاني الجامعات الليبية بما فيها جامعة سرت من ضعف في قدرتها على التخطيط الإستراتيجي الذي يعد أساس إدارة التميز (الريعي، فرج، 2019، 229).

وبناء على ما سبق من معوقات تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الاجابة على السؤال الرئيسي التالي: -

ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية الغريفة لمعايير إدارة التميز (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، العمليات الإدارية، التركيز على المستفيدين، إدارة العلاقات والموارد)

**أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى:

وهي الوحدة التنظيمية الأساسية في الجامعة تقوم بتنفيذ سياسة الجامعة وأهدافها فيما يتعلق بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع ولتحقق ذلك تقوم الجامعة بتكليف شخص من أعضاء هيئة التدريس وإعطائه الصلاحيات الإدارية والقانونية لتحقيق ذلك.

#### حدود الدراسة:

تضمنت الدراسة الحدود التالية:

#### - حدود موضوعية:

إقتصرت الدراسة على معرفة واقع ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية الغريفة في بعض معايير إدارة التميز (القيادة ، السياسات والإستراتيجيات ، إدارة الموارد البشرية، العمليات الإدارية، التركيز على المستفيدين، إدارة العلاقات والموارد).

#### - حدود بشرية:

هم أعضاء هيئة تدريس بكلية التربية الغريفة جامعة سبها.

#### - حدود زمنية:

أجريت الدراسة في العام الجامعي 2024/2025.

#### الدراسات السابقة ومناقشتها

تناولت الدراسة عدد من الدراسات السابقة وهي على النحو التالي:-

- دراسة مصطفى أمينة حلمي ، الجوهري وفاء سليمان ، 2024 ، هدفت الدراسة الى التعرف على درجة توافر معايير إدارة التميز المؤسسي بجامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلياتها المختلفة ، وكذلك التوصل الى مجموعة من الإجراءات المقترحة التي من شأنها تحقيق التميز المؤسسي بجامعة طنطا ، و قد أستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما أستخدمت استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة و توصلت الدراسة الى عدة نتائج ، أن ابعاد التميز المؤسسي بجامعة طنطا تتوافر بدرجة متوسطة ، و كان ترتيب الابعاد من حيث توافرها على النحو التالي : التميز الاستراتيجي جاء بالمرتبة الأولى ثم تميز الثقافة التنظيمية ثم التميز القيادي ثم التميز الهيكلي التنظيمي بعدها التميز البشري و أخيرا جاء بُعد التميز في تقديم الخدمات.

1- التعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية الغريفة جامعة سبها لإدارة التميز .

2- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق في واقع ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية الغريفة جامعة سبها لإدارة التميز باختلاف الدرجة العلمية والتخصص .

#### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

1- تتناول الدراسة أحد المداخل الإدارية التي تهتم بتحسين وتطوير الأداء الأكاديمي.

2- تلقى هذه الدراسة الضوء للقائمين على مراكز التدريب والتنمية المهنية بجامعة سبها على ما ينبغي التركيز عليه عند إعداد البرامج التدريبية.

3- يمكن أن تساعد رؤساء الأقسام في تحسين ممارستهم لمدخل إدارة التميز.

4- يؤمل أن تساهم هذه الدراسة في تطوير الجهود التي تقوم بها كلية التربية الغريفة في تحقيق التفوق والتميز.

#### مصطلحات الدراسة:

من أهم مصطلحات الدراسة ما يلي:

#### 1-إدارة التميز:

تعرف بأنها قدرة المنظمة على إستخدام وتنسيق مواردها في تكامل وترابط مما يمكنها من مواجهة المتغيرات البيئية المحيطة واستثمار قدراتها الذاتية بما يحقق أعلى درجات الفاعلية والكفاءة وتحقيق أهداف وتوقعات أصحاب المصانع (رشوان، 2019، 19).

#### التعريف الإجرائي:

هي الممارسات التي تقوم بها إدارة القسم العلمي بكلية التربية الغريفة في تحقيق التكامل بين القيادة الناجحة لإدارة الموارد البشرية المؤهلة والرؤية المشتركة واستثمار الفرص والقدرات الذاتية للوصول للأداء المتميز لدى عملاء القسم وتحقيق توقعات أصحاب المصلحة ويتفوق به القسم على بقية المنافسين.

#### 2- إدارة القسم العلمي:

#### التعريف الإجرائي:

- دراسة سكر، 2018، هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى بفلسطين لإدارة التميز وتحديد مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والتعرف على ما إذا كانت علاقة بينهما، ولتحقيق ذلك أستخدم المنهج الوصفي، ومن خلال البيانات المتحصل عليها من أعضاء هيئة التدريس توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة ممارسة إدارة التميز عند رؤساء الأقسام كانت متوسطة، كما تبين من خلال النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام لإدارة التميز بجميع مجالاتها ومستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى بفلسطين.

- دراسة المخلاقي، 2018، هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق قيادات جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الانموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة التطبيق وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، والتخصص، عدد سنوات الخدمة بالجامعة، وتبين من خلال النتائج أن معظم معايير التميز يتم تطبيقها في جامعة خالد بدرجة متوسطة باستثناء ثلاثة معايير لم تتحقق وهي خدمة المستفيدين من الجامعة، وخدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية، وأظهرت النتائج عن وجود فروق في درجة التطبيق تعزى لتخصصات العلوم الإنسانية، وكذلك فروق في متغير الدرجة العلمية تعزى لصالح أستاذ مشارك، بينما لم توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة بالجامعة.

- دراسة أحمدان، بطاح، 2018، هدفت الدراسة إلى تقصى واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM وتم الاعتماد في تحقيق ذلك على المنهج الوصفي، بينما جُمعت البيانات من عينة من عمداء الكليات ومساعديهم وكذلك رؤساء الأقسام الأكاديمية بواسطة إستبانة أعدت لذلك، وقد أظهرت النتائج أن التقدير الكلي لواقع إدارة التميز جاء بدرجة متوسطة في جميع المجالات، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود فروق في الرتبة الأكاديمية بين

- دراسة منصور، إيمان محفو ظ مصطفى، 2019، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة أهمية متطلبات تفعيل إدارة التميز بجامعة مدينة السادات ودرجة توفرها، إتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بتطبيق إستبانة على عينة قوامها (45) من القيادات الأكاديمية والفنية والإدارية (عمداء ووكلاء، ومديري وحدات، جودة إيزو بجامعة مدينة السادات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن متطلبات تفعيل إدارة التميز بجامعة مدينة السادات جاءت مهمة بدرجة كبيرة لجميع محاور الإستبانة " القيادة، السياسات والإستراتيجيات، إدارة الأفراد، الشراكة والموارد، العمليات الإدارية " كما وجدت النتائج ان جامعة السادات بحاجة ماسة الى تطبيق إدارة التميز لما لها من أهمية كبيرة في تميز الأداء الجامعي .

- دراسة الجميعي، 2019، هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة إدارة التميز من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM وتقديم بعض المقترحات لتطوير هذه الممارسات، ولتحقيق ذلك أستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات مع رؤساء الأقسام الأكاديمية بواسطة إستبانة، وبعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب تم التوصل إلى نتائج منها أن ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف لإدارة التميز في ضوء الانموذج الأوروبي للتميز EFQM جاء بدرجة متوسطة، كما لم تظهر النتائج أي فروق تعزى لمتغيرات الدراسة في ممارسة رؤساء الأقسام لإدارة التميز.

- دراسة العجمي، خليقات، 2019، هدفت الدراسة إلى قياس درجة تطبيق معايير التميز في ضوء معايير بالدريج للتميز في مؤسسات التعليم العالي الكويتي، حيث أستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأجريت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس جمعت منهم البيانات بواسطة إستبانة، وقد أشارت النتائج إلى أن درجة تطبيق معايير التميز في مؤسسات التعليم في الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة، كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

## الإطار المفاهيمي للدراسة

يتناول الجزء الأول من الإطار المفاهيمي للدراسة ما يلي:

## أولاً: مفهوم إدارة الأقسام العلمية

تعد الأقسام العلمية قاعدة الارتكاز بالجامعة حيث تمثل المكان الذي تنفذ فيه سياسات الجامعة، وتحقيق فيه الأهداف، كما أنها المكان الذي ترسم فيه خططها المستقبلية، لهذا سوف يتم في هذا الجزء التطرق لكيفية إدارة الأقسام وأهدافها والأدوار التي يجب أن تقوم بها.

## 1. إدارة الأقسام العلمية

الأقسام العلمية هي أحد أهم وحدات الهيكل التنظيمي للجامعة لأن الجامعة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلالها، كما أنه عبرها يتم التحكم في مختلف القرارات الجامعية، وهي الميدان الذي تطبق فيه رؤى وتصورات الجامعة وعلى كفاءة إدارة القسم يتوقف نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها المنشودة.

وبناء على ذلك فإن القدرة والكفاءة في إدارة الأقسام تنعكس إيجاباً على كفاءه وقدرة الجامعة في تحقيق التميز والابداع.

تُعني إدارة الأقسام بتنظيم النشاط الجماعي للأفراد داخل القسم والتأثير في سلوكهم وتحقيق الأهداف، كما أن رئيس القسم هو المسؤول عن تعبئة الموارد والإمكانيات البشرية والمادية والمالية والعمل على تنظيمها وتوجيهها لتحقيق أهداف القسم، لذلك فإن الجامعات التي تسعى لتحقيق التنافسية والتميز لابد أن تهتم بإدارة أقسامها العلمية ووضع المعايير الدقيقة لتولي من يديرها، ليس هذا فحسب، بل لابد من التنمية والتدريب المستمر لقيادات تلك الأقسام وبشكل خاص على الإنجازات والمداخل الإدارية الحديثة الذي أثبتت الدراسات أهميتها مثل إدارة التميز (آل كردم، البدر، 1438، 167، 197).

## 2. أهمية الأقسام العلمية:

تكمن أهمية الأقسام العلمية في كونها النواة الأولى والقاعدة التي تحدد ملامح الجامعة، وإنتاجيتها، حيث أصبحت الأقسام هي المسؤول الأول عن نجاح أو إعاقة الجامعة في محاولات الإصلاح، وعليه فإن أي مبادرة لتطبيق الجودة أو التميز في

أستاذ وأستاذ مشارك لصالح أستاذ مشارك، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق في واقع إدارة التميز تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- دراسة المليجي، 2016، هدفت الدراسة إلى تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء مدخل إدارة التميز، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما استخدمت الإستبانة لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز في الأداء الجامعي والتي ترتبط بسياسات وإستراتيجيات الأقسام، وجودة الإدارة الجامعية، وإدارة العمليات، وإدارة العلاقات.

## التعليق على الدراسات السابقة

من خلال إستعراض الدراسات السابقة تبين أن معظمها ركز على التعرف درجة أو مستوى تطبيق معايير إدارة التميز في النموذج الأوروبي لإدارة التميز، باستثناء دراسة العجمي، خليفات، 2019 التي إهتمت بمعرفة مستوى تطبيق إدارة التميز حسب نموذج بالدريج للتميز، كما إهتمت دراسة المليجي بتطوير واقع إدارة التميز بعد التعرف على هذا الواقع، في حين ركزت دراسة سكر، 2018 على معرفة العلاقة بين تطبيق إدارة التميز ومستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، هذا وكان المنهج الوصفي هو المستخدم في جميع الدراسات السابقة، أما من حيث البيئة التي أجريت فيها تلك الدراسات فقد كان التعليم الجامعي ولمعرفة مستوى تطبيق إدارة التميز فقد جمعت البيانات من أعضاء هيئة التدريس باستثناء دراسة أحمدان، بطاح، 2018 التي كانت عينة دراستهم عمداء الكليات ومساعدتهم ورؤساء الأقسام، ودراسة الجميعي، 2019 التي كانت عينتها هم رؤساء الأقسام فقط. وقد أختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها أجريت في البيئة الليبية، وقد استفادت الدراسة الحالية مما سبقها من دراسات في إعداد الإطار المفاهيمي وكذلك في تصميم أداة الدراسة وفي النتائج التي توصلت إليها.



## 2. البحث العلمي

أصبح البحث العلمي من الوظائف الأساسية للجامعة بفعل التطور العلمي والتكنولوجي للمجتمعات، كما أصبح تقييم الجامعات ومستويات تصنيفها يعتمد على ما تنتجه من بحوث علمية رصينة (الخليفة، 2014، 13). ويلعب القسم العلمي دوراً مهماً في تحقيق التميز في الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس من خلال الاتي(مخلوف، 2010، 46) :-

1. توفير البيئة المناسبة لإجراء البحث العلمي وذلك بتوفير المعامل والمراجع الحديثة.

2. تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تكوين فرق عمل بحثية.

3. تخفيف العبء الدراسي لأعضاء هيئة التدريس.

### 3. خدمة المجتمع:

لما كانت الأقسام العلمية هي المكان الذي تصقل فيه مهارات المخرجات وهي التي تجري فيها الأبحاث التي تخدم المجتمع، وبالتالي لا بد من الإهتمام بهذه الأقسام لتقوم بدورها في خدمة المجتمع بكل جودة وتميز.

ويمكن للأقسام أن تقوم بخدمة المجتمع عن طريق الآتي (المليجي، 2018، 94، 95)

1. وضع الخطط لربط البحث العلمي داخل القسم باحتياجات قطاعات الإنتاج وتقديم الحلول لمشكلات المجتمع.

2. تدريب أعضاء هيئة التدريس على مهارات الاتصال الفعال بالمجتمع المحلي.

3. القيام بالمؤتمرات والندوات وورش العمل التي تتناول قضايا المجتمع ومشكلاته وإيجاد الحلول لها.

### ثانياً: إدارة التميز:

سوف نتناول في هذا الجزء من الإطار المفاهيمي ما يلي:

### 1. مفهوم إدارة التميز:

نشأ مفهوم التميز بشكل عام للتعبير عن الحاجة إلى مدخل يجمع عناصر بناء المنظمات على أسس غير تقليدية تحقق لها قدرات عالية في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، كما تكفل لها الترابط والتنسيق بين عناصرها ومكوناتها وإستثمار قدراتها المحورية والتفوق في الأسواق وتحقيق المنافع

الأداء يقع جزء كبير منه في نطاق القسم العلمي (السعيد، 2009، 760) حيث أن أي خطة تستهدف الإرتقاء بالجامعة لا يمكنها أن تنطلق إلا من خلال التركيز على الأقسام العلمية بصفقتها قاعدة الإرتكاز في الهرم الجامعي كما أن الجامعة لا يمكن أن تؤدي رسالتها وتحقق أهدافها إلا من خلال الأقسام العلمية، وأن الكثير من القرارات التي تصدرها الجامعة يتم قبل ذلك مناقشتها داخل الأقسام ، كما أنها الجهة المناط بها تنفيذ قرارات الجامعة ولوائحها التنظيمية (النفيسي، 2014، 7).

كما تكمن أهمية الأقسام العلمية في أن اختيار أعضاء هيئة التدريس وتحديد المقررات الدراسية ووضع معايير القبول والقيام بالبحوث العلمية والإسهام في تنمية المجتمع المحلي تتم داخلها ومما زاد من أهمية الأقسام العلمية ان تطبيق الجودة والتميز في الجامعة لا يمكن أن يتم إلا بوجود رؤساء أقسام يتبنوا تطبيق مثل هذه المفاهيم.

### 3. مجالات عمل الأقسام العلمية ومهامها:

من أهم مجالات عمل الأقسام العلمية:

#### 1. التدريس الجامعي

تعد وظيفة التدريس أولى الوظائف التي ارتبطت بالجامعة وهي تعني إكساب الطالب المعارف وتعليمه كيفية التعلم الذاتي؛ بالتالي لم تعد مهنة التدريس مهنة تقليدية بل أصبحت عملية معقدة تتطلب ممن يقوم بها أن يمتلك العديد من المهارات التي تؤهله للقيام بذلك،

فأصبحت عملية فنية تقوم على مبادئ تربوية تستخدم تقنيات حديثة يصعب ممارستها دون إعداد وتدريب (الحري، 2012، 299) لذلك لأبدء ان تقوم إدارة الأقسام بدورها في هذا المجال وذلك بتعميق مدارك أعضاء هيئة التدريس في التخصص الأكاديمي وتزويدهم بأهم الطرق والأساليب الحديثة وكيفية إستخدام الوسائل التكنولوجية في التدريس وزيادة معارفهم بمهارة إدارة الوقت ومعرفة الطرق الحديثة في مجال القياس و التقييم و تعريفهم باخلاقيات مهنة التدريس الجامعي و مراجعة توصيف المقررات الجامعية (مرسي، 2007، 457) .

3. التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة والتخلص من الأنشطة الأقل فائدة وإسنادها إلى جهات خارجية تقوم بها بكفاءة أعلى وتكلفة أقل.

#### أهداف إدارة التميز:

تهدف إدارة التميز إلى تحقيق الآتي (خميس، 2012، 422):

1. تحقيق التفوق على المنافسين من خلال الجودة والكفاءة وسرعة الإستجابة للعملاء.
2. الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يحقق تقليل التكاليف.
3. بقاء المؤسسة ونموها والانتقال بها إلى مراحل متقدمة.
4. التحسين المستمر في الخدمات والبرامج التي تقدمها المؤسسة.

#### متطلبات إدارة التميز في التعليم الجامعي:

لكي يتم ممارسة إدارة التميز في الجامعة لابد من القيام بتوفير الآتي (الضلاعين، 2018، 426):

1. دعم الإدارة العليا إذ تعتبر الخطوة الأولى لممارسة إدارة التميز.
2. التركيز على أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وإعطائهم الحرية في نشر أفكارهم.
3. التركيز على الطلبة والإستجابة لحاجاتهم ورغباتهم فهو سر نجاح الجامعة.
4. التدريب والتعليم المستمر للعاملين وتنمية قدراتهم.
5. بناء ثقافة تنظيمية تساعد على تفاعل الأفراد وتبني مجموعة من القيم والمعتقدات التي تساعد على نمو الجامعة وإستمرارها.
6. خدمة المجتمع المحلي حيث تكون المسؤولية المجتمعية بمثابة العقد الإجتماعي بين مؤسسات التعليم الجامعي والمجتمع.

#### معايير إدارة التميز

تركز هذه الدراسة على المعايير التالية (باشوه، 2018، 57، 62) (الشربيني، غبور، 2014، 28، 29):

#### 1. القيادة

يركز هذا المعيار على مدى قدرة القيادة على التواصل مع أعضاء هيئة التدريس ومشاركتهم وإيجاد بيئة تشجع على الأداء المتميز وكذلك على ما هي الإجراءات التي يتم إتخاذها في تطوير

والفوائد لأصحاب المصلحة من القائمين عليها والعاملين بها والمتعاونين معها (بيومي، عبد الوهاب، 2018، 46). ومما ساهم بالإهتمام بهذا المفهوم في القرن العشرين ما شهده العالم من تحولات تكنولوجية ومعلوماتية ومعرفية أثرت على جميع المؤسسات وخاصة الجامعية منها وأدت إلى حدة المنافسة مما أدى إلى سعي معظم الجامعات إلى تحقيق التميز في أدائها وإستثمار قدراتها ومواردها المختلفة بالإضافة لإستخدامها للطرق والأساليب الإدارية الحديثة بأكثر فاعلية للإستجابة للمتطلبات الحالية والمستقبلية وذلك لضمان بقائها واستمرارها وتعزز من مكانة الجامعة في تقديم خدمات تعليمية مميزة تحقق لها ميزة تنافسية (خميس، 2012، 339).

وتعرف إدارة التميز بأنها قدرة المنظمة على إستخدام وتنسيق مواردها في تكامل وتفاعل وترابط بما يمكنها من مواجهة المتغيرات البيئية المحيطة وإستثمار قدرتها الذاتية بما يحقق أعلى درجات من الفاعلية والكفاءة وتحقيق أهداف وتوقعات أصحاب المصالح (رشوان، 2019، 19).

وإدارة التميز أيضاً هي تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً متميزاً بشكل يجعلها متفوقة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك في كيفية التعامل مع العملاء وأداء أنشطتها وعملياتها وإعادة سياساتها وإستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية (البرازي، 498).

#### خصائص وسمات إدارة التميز:

من أهم خصائص وسمات إدارة التميز ما يلي (الشربيني، غبور، 2014، 247، 248):

1. العميل هو نقطة البداية في تفكير إدارة التميز لذلك فهي تعمل على تحقيق رغباتهم وإهتمامهم وأن رضاهم هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة.
2. المحافظة على العلاقات مع العملاء وتنميتها هدف إستراتيجي تعمل بكل ما في وسعها لتحقيقه.

- إدارة وتحسين العلاقات مع كافة المستفيدين من القسم.
- قياس وتحسين رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين.

#### 6. إدارة العلاقات والموارد:

ويمكن لرئيس القسم تحقيق هذا المعيار عن طريق القيام بالآتي:

- إدارة العلاقات مع شركاء الكلية والقسم لتحقيق منفعة مستدامة.

- الإدارة الجيدة للموارد المالية لضمان نجاح مستدام.
- استخدام المباني والأجهزة والمحافظة عليها لضمان إستدامتها.
- إدارة إلكترونية لدعم إستراتيجية القسم.
- إدارة المعرفة لدعم عملية صنع القرارات.

#### دور الأقسام العلمية في تحقيق إدارة التميز:

لكي تحقق الأقسام العلمية لتحقيق التميز بالشكل المطلوب عليها القيام بالآتي (الجميعي، 2019، 264):

1. الإهتمام بتطبيق معايير الجودة وضمانها داخل القسم.
2. وضع خطة واضحة لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف القسم.
3. الإستجابة لحاجات ورغبات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
4. القيام بورش العمل والمؤتمرات التي تسهم في حل مشكلات المجتمع.
5. الإهتمام ببناء نظام فعال لإدارة المعرفة.
6. الإهتمام بتنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالقسم.

#### الإجراءات المنهجية للدراسة

##### أولاً: منهج الدراسة

أستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كونه ملائم لمعالجة موضوع الدراسة، حيث تم من خلال هذا المنهج تحديد خصائص العينة تحديداً كمياً وكيفياً كما تم تحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة بشأنها.

##### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الغريفة جامعة سبها والبالغ عددهم وقت اجراء الدراسة (80) عضواً في العام الجامعي 2025/2024.

إستراتيجية القسم وتحديد توجهات وأهداف الإدارة وتواصلها مع العاملين لإيجاد ثقافة مؤسسية مبنية على التميز، وكذلك إيجاد منظومة متكاملة مترابطة مع المنهجيات والآليات في الأساليب في وضع الخطط المستقبلية.

#### 2. السياسات والإستراتيجيات

ويمكن لرئيس القسم تحقيق هذا المعيار عن طريق القيام بالآتي:

- صياغة إستراتيجية القسم بناءً على فهم البيئة الخارجية واحتياجات جميع العاملين وتوقعاتهم المختلفة.
- صياغة الإستراتيجية بناءً على فهم الأداء الداخلي للجامعة وإمكاناتها.
- متابعة الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها.

#### 3. إدارة الموارد البشرية:

ويمكن لرئيس القسم تحقيق هذا المعيار عن طريق القيام بالآتي:

- تطوير معارف ومهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالقسم.
- إشراك أعضاء هيئة التدريس وتمكينهم.
- مكافأة أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم والإهتمام بهم ورعايتهم وتقدير جهودهم.

#### 4. العمليات الإدارية:

ويمكن لرئيس القسم تحقيق هذا المعيار عن طريق القيام بالآتي:

- تصميم العمليات بشكل نظامي.
- تخطيط العمليات حسب الحاجة بطريقة إبداعية.
- تصميم الخدمات وتطويرها بناءً على حاجات المستفيدين وتوقعاتهم.
- توزيع الخدمات وتسويقها بشكل فعال.
- 5. التركيز على المستفيدين:

ويمكن لرئيس القسم تحقيق هذا المعيار عن طريق القيام بالآتي:

- المعرفة بالمستفيدين وتحديد متطلباتهم.



## عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (50) عضو هيئة تدريس بكلية التربية  
الغريفة جامعة سرت تم إختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة

## خصائص عينة الدراسة

تكونت الدراسة من عدة خصائص تمثلت في الآتي:

### 1. العينة حسب القسم العلمي

يمكن التعرف عليها من خلال الجدول التالي:

جدول (1) يبين خصائص عينة الدراسة حسب القسم

| ت  | القسم        | العدد | النسبة % |
|----|--------------|-------|----------|
| 1. | علوم إنسانية | 29    | 58.0     |
| 2. | علوم تطبيقية | 21    | 42.0     |
|    | المجموع      | 50    | 100.0    |

من الجدول تبين أن أعضاء هيئة التدريس في أقسام العلوم  
الإنسانية شكلوا النسبة الأعلى من عينة الدراسة بنسبة  
(58%) بينما شكل نظرائهم في أقسام العلوم التطبيقية نسبة  
أقل وهي (42%) وهي نتيجة منطقية حيث عدد أقسام العلوم  
الإنسانية بالكلية أكثر من أقسام العلوم التطبيقية.

### 2. العينة حسب الدرجة العلمية

يمكن التعرف على خصائص العينة حسب الدرجة العلمية من  
الجدول التالي:

جدول (2) يبين خصائص العينة حسب الدرجة العلمية

| ت  | الدرجة العلمية | العدد | النسبة % |
|----|----------------|-------|----------|
| 1. | محاضر فما فوق  | 22    | 44.0     |
| 2. | مساعد محاضر    | 28    | 56.0     |
|    | المجموع        | 50    | 100.0    |

يتبين من الجدول السابق أن من هم درجاتهم العلمية مساعد  
محاضر شكلوا النسبة الأكبر من عينة الدراسة (56%) ممن  
درجاتهم العلمية محاضر فما فوق والذين كانت نسبتهم (44%)  
وربما يمكن تفسير ذلك ان منذ فترة لم يتم ايفاد أعضاء هيئة  
تدريس لتحضير درجة الدكتوراه .

## أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على استبانة لجمع البيانات والمعلومات من  
عينة الدراسة، وقد صممت الأداة في ضوء ما أطلع عليه الباحث

من دراسات سابقة ومراجع ودوريات علمية التي إهتمت  
بموضوع الدراسة، وللتأكد من أن الأداة التي تم تصميمها قادرة  
على قياس ما أعدت لقياسه من حيث وضوح الفقرات،  
وسلامتها اللغوية، وشمولها لمعايير الدراسة تم استخدام بعض  
الأساليب منها :-

### 1. وصف أداة الدراسة

قسم الدراسة الى جزئين رئيسين

-اشتمل الجزء الأول على بيانات تتعلق بالمتغيرات الشخصية ،  
وهي الدرجة العلمية و التخصص العلمي .

-اشتمل الجزء الثاني على ستة محاور وهي المعايير التي اهتمت  
بها الدراسة ويمكن توضيح تلك المحاور وعدد الفقرات التي  
تقيسها في الجدول التالي :-

جدول (3) يبين محاور أداة الدراسة والفقرات التي تقيسها

| المحاور                 | عدد الفقرات |
|-------------------------|-------------|
| القيادة                 | 6           |
| السياسات والإستراتيجيات | 5           |
| إدارة الموارد البشرية   | 6           |
| العمليات الإدارية       | 6           |
| التركيز على المستفيدين  | 5           |
| إدارة العلاقات والموارد | 6           |
| اجمالي الفقرات          | 34          |

-تراوحت بدائل الإجابة على الفقرات بين خمسة بدائل (مقاييس  
خماسي) وهي موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير  
موافق بشدة

### 2. صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق أداة البحث ظاهريا وذلك بعرضها على  
ذوي الإختصاص من أعضاء هيئة التدريس بغية إبداء الرأي  
حول فقرات الإستبانة مضمونا وصياغة ولغة، وتم الأخذ  
بوجهات النظر وتعديل وحذف بعض الفقرات بناء على  
توجيهاتهم.

جدول (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعايير

الدراسة

| ت  | المعيار                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|----|-------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1. | القيادة                 | 3.4400          | 0.67910           | كبيرة         |
| 2. | السياسات والإستراتيجيات | 2.1960          | 0.83933           | متوسطة        |
| 3. | إدارة الموارد البشرية   | 3.0020          | 0.82022           | متوسطة        |
| 4. | العمليات الإدارية       | 3.433           | 0.72999           | كبيرة         |
| 5. | التركيز على المستفيدين  | 3.1160          | 0.73855           | متوسطة        |
| 6. | إدارة العلاقات والموارد | 2.9833          | 0.87108           | متوسطة        |
|    | المتوسط العام           | 3.028           |                   | متوسطة        |

يتضح من خلال النتائج في الجدول السابق أن رؤساء الأقسام يمارسون إدارة التميز بدرجة متوسطة ويتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي لمعايير إدارة التميز و تتفق هذه النتيجة مع دراسة مصطفى ، الجوهري (2024) و دراسة الشمري (2022) غير أن هذه الممارسات اختلفت من معيار لآخر فمثلاً تحصل معيار القيادة على الترتيب الأول ومعيار العمليات الإدارية على الترتيب الثاني على درجة ممارسة كبيرة، وتشير هذه النتيجة إلى إلمام رؤساء الأقسام بالمهارات الإدارية والقيادية وهذا ربما راجح لتلقي بعض رؤساء الأقسام بعض الدورات التدريبية التي تقيمها الجامعة أو الكلية، وتتفق هذه مع نتائج دراسة (بهيش، 2023 حيث إن رؤساء الأقسام يمارسونه بدرجة كبيرة جداً وكذلك أتفقت نتائج الدراسة مع دراسته (منصور، 2019 حيث احتل معيار القيادة علي الترتيب الأول ، على عكس دراسة حلمي ، الجوهري ، 2024 التي احتل فيها معيار القيادة على الترتيب الثالث ، وفي المقابل أشارت نتائج الجدول أن معيار إدارة الموارد البشرية تحصل على ممارسة

3 ثبات الأداة

فيما يخص ثبات الأداة والاتساق الداخلي لها تم إستخدام معامل الفا كرو ونباخ حيث كشفت نتائجه أن قيم هذا المعامل تجاوزت 60% وهذا مؤشر لثبات الأداة.

جدول (4): يوضح معاملات الثبات لأبعاد أداة البحث

| ت  | المعيار                 | معامل كرونباخ ألفا |
|----|-------------------------|--------------------|
| 1. | القيادة                 | 0.847              |
| 2. | السياسات والإستراتيجيات | 0.904              |
| 3. | إدارة الموارد البشرية   | 0.921              |
| 4. | العمليات الإدارية       | 0.871              |
| 5. | التركيز على المستفيدين  | 0.870              |
| 6. | إدارة العلاقات والموارد | 0.927              |
|    | الإجمالي                | 0.976              |

-الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

1. النسب المئوية والتكرارات لتوضيح خصائص عينة الدراسة
2. معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لقياس استجابات افراد عينة الدراسة وترتيبها
4. اختبار (T test) لقياس الفروق في التخصص و الدرجة العلمية بين أفراد عينة الدراسة .

نتائج الدراسة وتفسيرها

يتضمن هذا الجزء من الدراسة عرضاً لأهم نتائج الدراسة وتفسيرها وفقاً لما تم وضعه من أهداف.

أولاً: النتائج المتعلقة بالهدف الأول

للتعرف على الهدف الأول الذي ينص على واقع ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية الغريفة لإدارة التميز تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب التنازلي لكل محاور الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك.

ولمعرفة واقع ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية الغريفة لمعايير إدارة التميز التي إهتمت بها الدراسة وهي القيادة، السياسات والإستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، العمليات الإدارية، التركيز على المستفيدين، الموارد والعلاقات، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لكل معيار، فيما يلي عرض تلك النتائج.

#### أولاً: معيار القيادة

تم التعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية الغريفة لإدارة التميز في معيار القيادة بإستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لهذا المعيار والجدول التالي يوضح ذلك:

بدرجة متوسطة ، على الرغم من أهمية الموارد البشرية، وقد يكون ذلك راجع أن اعتقاد بعض رؤساء الأقسام بأن أعضاء هيئة التدريس لديهم من الخبرة والكفاءة والمستوى التعليمي الذي يغني عن ادارتهم خاصة في مجال التنمية المهنية والإهتمام بمشاكلهم، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المليجي 2016، في أن رؤساء الأقسام يهتمون بدرجة كبيرة بإدارة الموارد البشرية ومما تظهر النتائج أيضاً إن إدارة العلاقات والموارد جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (منصور، 2019) في إن معيار إدارة الموارد والعلاقات تحصل علي الترتيب الاخير مما يعني أن هناك قصور في توفير الأجهزة والمعدات وكذلك التعامل مع المجتمع المحيط وهو ما يتفق مع دراسة (المليجي، 2016) حيث تحصل هذه المعيار علي درجة ممارسة ضعيفة.

جدول (6) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لإجابات عينة الدراسة على معيار القيادة

| ت | العبارة                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الممارسة |
|---|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|
| 1 | تهيئ إدارة القسم بيئة مشجعة لتحقيق الأداء المتميز                 | 3.26            | 0.986             | 65.2         | 4       | متوسطة        |
| 2 | تمكن إدارة القسم الأعضاء من المشاركة في اتخاذ القرارات            | 3.86            | 0.808             | 77.2         | 1       | كبيرة         |
| 3 | تهتم إدارة القسم بالعلاقات الإنسانية بين الأعضاء                  | 3.64            | 0.875             | 72.8         | 2       | كبيرة         |
| 4 | توفر إدارة القسم الإمكانيات اللازمة لتحقيق جودة العملية التعليمية | 3.22            | 0.932             | 64.4         | 6       | متوسطة        |
| 5 | تضع إدارة القسم الخطط المستقبلية لتطوير القسم                     | 3.4             | 0.969             | 68.0         | 3       | متوسطة        |
| 6 | لدى إدارة القسم القدرة على التعامل مع الأزمات                     | 3.26            | 0.828             | 65.2         | 5       | متوسطة        |
|   | المحور ككل                                                        | 3.4400          | 0.67910           |              |         | كبيرة         |

في إتخاذ القرارات خاصة في التعيين والترقية، وإقرار الخطط الدراسية.

كما تحصلت الفقرة (3) والتي تنص على تهتم إدارة القسم بالعلاقات الإنسانية بين الأعضاء على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.64، وانحراف معياري 0.875، وربما جاءت هذه النتيجة منسجمة مع طبيعة العمل في الجامعات حيث طبيعة العمل تتطلب ممارسة العلاقات الإنسانية لنجاح العمل وهذه النتيجة أتفقت مع دراسة المليجي 2016 حيث وجدت نتائج

يتضح من نتائج الجدول الخاص بمحور القيادة أنه يمارس من قبل رؤساء الأقسام بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي 3.4400، وانحراف معياري 0.679، وقد احتلت الفقرة (2) والتي تنص على تمكن إدارة القسم الأعضاء من المشاركة في اتخاذ القرارات على الترتيب الأول بدرجة ممارسة كبيرة وهذه النتيجة متوقعة بحكم أن المؤسسات الجامعية يصعب فيها على رئيس القسم الانفراد بالقرار حيث تنص بعض اللوائح على ضرورة المشاركة

إلى نقص في الإمكانيات على مستوى الجامعة، كما لا يوجد بالأقسام ميزانية لتوفير بعض المستلزمات التي تساهم في تحقيق جودة العملية التعليمية ، و اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المليجي، 2016) التي وجدت ان من اهم معوقات ادارة التميز عدم قدرة رؤساء الأقسام على ممارسة إدارة العلاقات و الموارد بالشكل الصحيح .

#### ثانياً: السياسات والإستراتيجيات

تم التعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية الغريفة لإدارة التميز في معيار السياسات والإستراتيجيات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لهذا المعيار والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لإجابات عينة الدراسة على محاور السياسات والإستراتيجيات

| ت | العبارات                                                                  | الحسابي المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الممارسة |
|---|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|
| 1 | يملك القسم رؤية معتمدة ومعلنة للأعضاء                                     | 3.38            | 0.987             | 67.6         | 1       | كبيرة         |
| 2 | يوجد بالقسم رسالة تعبر عن أهدافه المستقبلية                               | 3.34            | 1.062             | 66.8         | 2       | متوسطة        |
| 3 | تعقد المحاضرات والندوات لتوعية الطلاب بسياسات ولائحة القسم                | 3.12            | 0.918             | 62.4         | 4       | متوسطة        |
| 4 | يتم بشكل مستمر تعديل رؤية ورسالة القسم لتلائم التطور المحيط به            | 2.94            | 0.956             | 58.8         | 5       | متوسطة        |
| 5 | تضع إدارة القسم الأنشطة التعليمية المصاحبة التي تساهم في تحقيق رؤية القسم | 3.2             | 1.01              | 64.0         | 3       | متوسطة        |
|   | المحور ككل                                                                | 3.1960          | 0.83933           |              |         | متوسطة        |

يعني أن الأقسام تملك رؤية معتمدة ويقوم رؤساء الأقسام بإعلانها للأعضاء والطلاب داخل القسم، وربما جاء ذلك لأن من أهم متطلبات الحصول على الإعتماد الأكاديمي للأقسام ضرورة ان تكون لها رؤية معتمدة ومعلنة، وتعبر عن أهدافه المستقبلية، وقد جاءت الفقرة (2) يوجد بالقسم رسالة تعبر عن أهدافه المستقبلية بمتوسط حسابي 3.34 وانحراف معياري

الدراسة أن رؤساء الأقسام يدعمون العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس بأقسامهم لضمان نجاح العملية التعليمية كما تشير النتائج أن الفقرة (6) لدى إدارة القسم القدرة على التعامل مع الأزمات على الترتيب ما قبل الأخير بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.67910) إلى عدم إلمام رؤساء الأقسام بمهارة إدارة الأزمات وربما مما ساهم في ذلك عدم وجود إدارة للأزمات داخل الكلية أو على مستوى الجامعة اسوة بالجامعات التي بدأت تهتم بفتح إدارة للأزمات ضمن هيكلها التنظيمي

أما المرتبة الأخيرة تحصلت عليها الفقرة (4) توفر إدارة القسم الإمكانيات اللازمة لتحقيق جودة العملية التعليمية بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.932) وهذا ربما راجع

تشير نتائج الجدول السابق المتعلق بمعيار السياسات والإستراتيجيات أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام جاءت بدرجة متوسطة وهذه يدل على عدم افتقار الأقسام للسياسات والإستراتيجيات غير أن درجة توافرها قد اختلفت حيث جاءت الفقرة (1) يملك القسم رؤية معتمدة ومعلنة للأعضاء بمتوسط حسابي 3.38، وانحراف معياري 0.987، في الترتيب الأول وهذا

النتيجة تأتي عكس متطلبات الجودة والإعتماد التي تطمح إليه الكلية، إن من أهم معايير الجودة والإعتماد ضرورة إنفتاح الكلية على مجتمعها المحلي وتطوير برامجها ورؤيتها رسالتها بما يتوافق مع ذلك بشكل مستمر.

### ثالثاً: إدارة الموارد البشرية

تم التعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية الغربية لإدارة التميز في معيار إدارة الموارد البشرية بإستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لهذا المعيار والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (8) يبين المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لإجابات عينة الدراسة على معيار إدارة الموارد البشرية

| ت | العبارات                                                      | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الممارسة |
|---|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|
| 1 | تهتم إدارة القسم بمشاكل الأعضاء وتعمل على حلها                | 3.34            | 0.917             | 66.8         | 1       | متوسطة        |
| 2 | تعمل إدارة القسم على تنمية القدرات المهنية للأعضاء            | 2.98            | 0.892             | 59.6         | 2       | متوسطة        |
| 3 | يتم مكافأة الأعضاء ذوي الأداء المتميز بالقسم                  | 2.61            | 1.115             | 52.2         | 4       | متوسطة        |
| 4 | يتم الاستعانة بخبراء الجودة والإعتماد بالجامعة لتدريب الأعضاء | 2.94            | 0.956             | 58.8         | 3       | متوسطة        |
| 5 | يتم اشارك وتمكين الأعضاء في خطط تطوير القسم                   | 3.34            | 0.939             | 66.8         | 1       | متوسطة        |
| 6 | يعقد القسم الدورات التدريبية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء    | 2.8             | 1.01              | 56.0         | 5       | قليلة         |
|   | المحور ككل                                                    | 3.0020          | 0.82022           |              |         |               |

بحيث يراعي الأوقات الملائمة لأعضاء هيئة التدريس، كما تدل هذه النتيجة أيضاً أن ما يتم وضعه من خطط لتطوير الأقسام مثل إضافة أو حذف مقرر دراسي وكذلك تطوير برامج التربية العملية أو فتح شعب إنما يتم بمشاركة جميع الأعضاء والإستماع إلى آرائهم.

كما تشير نتائج الجدول أيضاً أنه على الرغم من الإهتمام بمشاركة الأعضاء و الإهتمام بمشاكلهم إلا أن هذا لم ينعكس على تنمية قدرات الأعضاء ورفع كفاءتهم المهنية حيث تحصلت الفقرة (6) يعقد القسم الدورات التدريبية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء على الترتيب الأخير وبدرجة ممارسة قليلة بمتوسط حسابي 2.81، وإنحراف معياري 1.01 ، كما أن هذا

1.062 في الترتيب الثاني، وضرورة وجود رسالة هي أيضاً من أهم متطلبات الإعتماد الأكاديمي.

غير أن النتائج تشير أيضاً إلى أن الأقسام تفتقر إلى عقد الندوات والمحاضرات لتوعية الطلاب بسياسات القسم حيث تحصلت هذه الفقرة على الترتيب ما قبل الأخير بمتوسط حسابي 3.12 وإنحراف معياري 0.918، مما يشير إلى أن إدارات الأقسام تكتفي بالمحاضرات التي تعقد في بداية كل عام جامعي للطلاب الجدد للتعريف بلائحة وسياسات الكلية بشكل عام.

هذا في حين تحصلت الفقرة (4) يتم بشكل مستمر تعديل رؤية ورسالة القسم لتلائم التطورات المحيط بها على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي 2.94 وإنحراف معياري 0.956، وهذه

تدل نتائج الجدول الخاص بمعيار إدارة الموارد البشرية أنه يمارس من قبل رؤساء الأقسام بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي 3.0020، وإنحراف معياري 0.82022، كما تدل النتائج أيضاً على أن درجة الممارسة لفقرات المعيار تراوحت بين المتوسطة والقليلة فمثلاً تحصلت الفقرة (1) تهتم إدارة القسم بمشاكل الأعضاء وتعمل على حلها بمتوسط حسابي 3.34، وإنحراف معياري 0.917، والفقرة (5) يتم اشارك وتمكين الأعضاء في خطط تطوير القسم بمتوسط حسابي 3.34، وإنحراف معياري 0.939، على الترتيب الأول ويدل هذا أن إدارة القسم تهتم بالأعضاء فمثلاً يتم وضع الجدول الدراسي



الإهتمام لم ينعكس أيضاً على الإهتمام بتعريف الأعضاء بالجودة وأهميتها لتدريبهم على تطبيقها حيث تحصلت الفقرة (5) يتم الإستعانة بخبراء الجودة و الإعتماد بالجامعة لتدريب الأعضاء على الترتيب ما قبل الأخير بدرجة ممارسة متوسطة، وهذا ربما لا يتوافق مع سعي الكلية للحصول على الإعتماد المؤسسي.

#### رابعاً: العمليات الإدارية

تم التعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية الغريفة لإدارة التميز في معيار العمليات الإدارية بإستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لهذا المعيار والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لإجابات عينة الدراسة على محور العمليات الادارية

| ت | العبارات                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الممارسة |
|---|---------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|
| 1 | تستخدم إدارة القسم أساليب الحوار عند مناقشة قضايا القسم | 3.94            | 0.818             | 78.8         | 1       | كبيرة         |
| 2 | تمارس العمليات الإدارية بالقسم من خلال العمل الجماعي    | 3.5             | 0.931             | 70.0         | 3       | متوسطة        |
| 3 | تستخدم إدارة القسم التقنيات الحديثة لإنجاز العمل        | 3.24            | 1.08              | 64.8         | 4       | متوسطة        |
| 4 | يتسم تقديم الخدمات للطلاب بالجودة والسرعة والدقة        | 3.08            | 0.922             | 61.6         | 6       | متوسطة        |
| 5 | يتم ممارسة العمليات الإدارية بالطرق العلمية             | 3.2             | 0.99              | 64.0         | 5       | متوسطة        |
| 6 | تستخدم أساليب مختلفة لتحقيق التواصل بين الأعضاء         | 3.64            | 0.851             | 72.8         | 2       | كبيرة         |
|   | المحور ككل                                              | 3.4333          | 0.72999           |              |         | كبيرة         |

لتحقيق التواصل بين الأعضاء جاءت على الترتيب الثاني ويعني أن رؤساء الأقسام يستخدمون الاجتماعات وكذلك غرف التواصل والرسائل وغيرها لتحقيق عملية التواصل الفعال، هذا

في حين تحصلت الفقرة (5) تتم ممارسة العمليات الإدارية بالطرق العملية على متوسط 3.2، وانحراف معياري 0.99، ترتيب ما قبل الأخير وهي نتيجة متفقة مع نتائج الجدول السابق الخاص بمحور الموارد البشرية حيث تحصلت فقرة (6) و التي تنص على ان يعقد القسم الدورات التدريبية التي تسهم في رفع كفاءة رؤساء الأقسام على درجة ممارسة قليلة وفي الترتيب الأخير وربما يرجع ذلك إلى إعتقاد رؤساء الأقسام أن أعضاء هيئة التدريس لديهم الخبرة والكفاءة التي تغنيهم عن الالتحاق بالدورات التدريبية

أما في الترتيب الأخير كما تشير نتائج الجدول تحصلت عليه الفقرة (4) يتسم تقديم الخدمات للطلاب بالجودة والسرعة

يتضح من الجدول أن درجة ممارسة معيار العمليات الإدارية من قبل رؤساء الأقسام بكلية التربية الغريفة جاء بدرجة كبيرة من وجهة أفراد عينة الدراسة بمتوسط 3.433، وانحراف معياري 0.7299

وتراوحت درجة الممارسة على معيار العمليات الإدارية بين الكبيرة والمتوسطة فقد تحصلت الفقرة (1) تستخدم أداة القسم أساليب الحوار عند مناقشة قضايا القسم على الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.94، وانحراف معياري 0.818، وهذه النتيجة منسجمة وطبيعية إدارة الأقسام في الجامعات حيث أن معظم من يشكلون مجلس القسم على درجات علمية عليا فلا يمكن ادراهم بغير هذا الأسلوب، كما جاءت هذه النتيجة منسجمة مع ما جاء في نتائج الجدول (6) الخاص بمعيار القيادة فقد تحصلت فقرة المشاركة في اتخاذ القرارات في المرتبة الأولى، كما يتضح من الجدول أن الفقرة (6) تستخدم أساليب مختلفة

تم التعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية الغريفة لإدارة التميز في معيار التركيز على المستفيدين باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لهذا المعيار والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لإجابات عينة الدراسة على معيار التركيز المستفيدين

| ت | العبارات                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الممارسة |
|---|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|
| 1 | تحرص إدارة القسم على رصد شكاوى واقتراحات الطلاب للاستفادة منها وحلها | 3.3             | 0.789             | 66.0         | 3       | متوسطة        |
| 2 | يضع القسم خطة لتقسيم برنامج الإرشاد الأكاديمي للطلاب                 | 3.4             | 1.05              | 68.0         | 1       | متوسطة        |
| 3 | يهتم القسم بالتغذية الراجعة من الخريجين وأفراد المجتمع المحلي        | 2.86            | 0.926             | 57.2         | 4       | متوسطة        |
| 4 | يعمل القسم على قياس رضا الطلاب عن البرامج الأكاديمية المقدمة بالقسم  | 2.8             | 0.857             | 56.0         | 5       | قليلة         |
| 5 | يقدم القسم خدمات تعليمية متنوعة يلبي احتياجات الطلاب                 | 3.22            | 0.91              | 64.4         | 2       | متوسطة        |
|   | المحور ككل                                                           | 3.1160          | 0.73855           |              |         | متوسطة        |

الراجعة من الخريجين وأفراد المجتمع حيث تحصلت هذه الفقرة على الترتيب ما قبل الأخير وبدرجة ممارسة متوسطة، ومما يركز عليه رؤساء الأقسام بدرجة قليلة هو قياس رضا الطلاب حيث تحصلت الفقرة رقم (4) يعمل القسم على قياس رضا الطلاب عن البرامج الأكاديمية المقدمة بالقسم على درجة ممارسة قليلة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي 2.8، وانحراف معياري 0.857، على الرغم من أن هذا يخالف توجه الكلية في الحصول على الاعتماد الأكاديمي، كما تم ذكره سابقاً في أن من أهم معيار الاعتماد الأكاديمي قياس مدى رضا الطلاب و المستفيدين مما تقدمه من برامج للاستفادة منها في عملية التطوير.

#### سادساً: الموارد والعلاقات

تم التعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية الغريفة لإدارة التميز في معيار الموارد والشركات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لهذا المعيار والجدول التالي يوضح ذلك :

والدقة بمتوسط حسابي 3.08 وانحراف معياري 0.922 وهو ما يعزز ضرورة الاهتمام بمهارات رؤساء الأقسام في الإدارة والقيادة والجودة.

#### خامساً: التركيز على المستفيدين

يتضح من الجدول أن تركيز رؤساء الأقسام على المستفيدين أي المجتمع المحلي تتم بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي 3.1160، وانحراف معياري 0.73855، كما تشير النتائج أيضاً إلى اختلاف في درجة الممارسة بين فقرات المعيار ففي الترتيب الأول من جاءت الفقرة (5) يقدم القسم خدمات تعليمية متنوعة تلبي احتياجات الطلاب بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي 3.22، وانحراف معياري 0.91، أما في الترتيب الثاني من حيث درجة الممارسة جاءت الفقرة رقم (2) يضع القسم خطة لتقديم برنامج الإرشاد الأكاديمي للطلاب بمتوسط حسابي 3.4، وانحراف معياري 1.05، وهذه النتيجة قد تتوافق مع توجه الجامعة والكلية ومن خلال الخطابات الموجهة للأقسام بضرورة تفعيل الإرشاد الأكاديمي وإعطاء مقابل مالي لأعضاء هيئة التدريس نظير ساعات الاشراف الأكاديمي.

في المقابل تشير النتائج أن رؤساء الأقسام يركزون بدرجة أقل بمعرفة مدى رضا الخريجين على البرامج المقدمة كنوع من التغذية الراجعة وهو ما دلت عليه نتائج الفقرة (3) يهتم القسم بالتغذية

أبوصلاح عبد القادر محمد جبريل

جدول (11) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لإجابات عينة الدراسة لمعيار الموارد والعلاقات

| ت | العبارات                                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الممارسة |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|
| 1 | يحرص القسم على توفير مستلزمات تطوير العملية التعليمية                               | 3.24            | 1.041             | 64.8         | 1       | متوسطة        |
| 2 | تحرص إدارة القسم على مشاركة المجتمع المحلي في تطوير البرامج التعليمية بالقسم        | 3.16            | 1.017             | 63.2         | 2       | متوسطة        |
| 3 | تستفيد إدارة القسم من الخبراء في الكليات المناظرة في تطوير العملية التعليمية بالقسم | 2.98            | 1.059             | 59.6         | 3       | متوسطة        |
| 4 | يوجد بالقسم قاعدة بيانات متاحة للأعضاء للاستفادة منها                               | 2.88            | 0.94              | 57.6         | 4       | متوسطة        |
| 5 | يضع القسم الخطط لتبادل الزيارات مع المؤسسات في البيئة المحيطة                       | 2.76            | 1.021             | 55.2         | 6       | متوسطة        |
| 6 | يستفيد القسم من المجتمع المحلي في تطبيق الجوانب العملية                             | 2.88            | 1.023             | 57.6         | 5       | متوسطة        |
|   | المحور ككل                                                                          | 2.9833          | 0.87108           |              |         | متوسطة        |

يستفيد القسم من المجتمع المحلي في تطبيق الجوانب العملية بمتوسط حسابي 2088، وانحراف معياري 1.023، على الترتيب ما قبل الأخير مما يدل على أن القسم لا يوجد به قاعدة بيانات كافية أو غير موجودة أصلاً، كما أن هناك قصور في الاستفادة من خدمات المجتمع المحلي.

وعلى الرغم من حرص القسم على مشاركة المجتمع المحلي كما بينت نتائج الفقرة (1) في الجدول ولكن النتائج تشير في الفقرة (5) يضع القسم الخطط لتبادل الزيارات مع المؤسسات في البيئة المحيطة تحسنت على الترتيب الأخير مما يعني عدم وجود خطط للزيارات والاستفادة منها في الجوانب العلمية بالأقسام

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بالهدف الثاني

للإجابة على الهدف الثاني والذي ينص على التعرف على ما إذا كانت هناك فروق في واقع ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية الغريفة لإدارة التميز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف درجاتهم العلمية والتخصص استخدم الباحث اختبار (T) لمعرفة تلك الفروق ويمكن التعرف على ذلك في الآتي:-

#### 1: الفروق حسب الدرجة العلمية

لتحديد ما إذا كانت هناك فروق في إستجابات أفراد عينة الدراسة في واقع ممارسة رؤساء الأقسام لإدارة التميز باختلاف

تشير نتائج الجدول السابق والمتعلق بمحور العلاقات والموارد كأحد معايير إدارة التميز انه يمارس بدرجة متوسطة من قبل رؤساء الأقسام بمتوسط 2.9833 وانحراف معياري 0.871، كما تشير النتائج ان جميع الفقرات تمارس بدرجة متوسطة ولكن بدرجة متفاوتة من حيث أهمية الممارسة ففي الترتيب الأول من حيث الممارسة جاءت الفقرة رقم (1) يحرص القسم على توفير مستلزمات تطوير العملية التعليمية بمتوسط 3.24، وانحراف معياري 1.041، ويعني ذلك أن رؤساء الأقسام يبذلون قصارى جهدهم للحصول على الإمكانيات التي تساعد في تطوير العملية التعليمية بالقسم وما أشارت إليه النتائج أن الفقرة (2) تحرص إدارة القسم على مشاركة المجتمع المحلي في تطوير البرامج التعليمية بالقسم، تحسنت على الترتيب الثاني من حيث درجة الممارسة وهو مؤشر على انسجام هذه النتيجة مع الاتجاهات الحديثة للجامعات في ضرورة اشراك الجامعات والكليات والأقسام مجتمعاتها المحلية لتحقيق التوافق بين البرامج الأكاديمية في الكليات ومتطلبات المجتمع المحلي، أما الفقرات التي تحسنت على درجة ممارسة بدرجة أقل هي الفقرة (4) يوجد بالقسم قاعدة بيانات متاحة للأعضاء للاستفادة منها بمتوسط حسابي 2.88، وانحراف معياري 0.94، وكذلك الفقرة (6)

أبوصلاح عبد القادر محمد جبريل

الدرجة العلمية لأفراد عينة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وحساب اختبار (T) كما هو موضح في الجدول التالي: -

جدول (12) الفروق في إستجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف الدرجة العلمية في واقع ممارسة الأقسام لإدارة التميز

| ت | المعيار                    | الدرجة العلمية               | متوسط الحسابي    | الانحراف المعياري  | الفروق          | الفروق |
|---|----------------------------|------------------------------|------------------|--------------------|-----------------|--------|
| 1 | القيادة                    | محاضر فما فوق<br>مساعد محاضر | 3.1171<br>3.3619 | 0.53633<br>0.77361 | لا توجد<br>فروق | 0.692  |
| 2 | السياسات<br>والإستراتيجيات | محاضر فما فوق<br>مساعد محاضر | 3.1412<br>3.1143 | 0.70627<br>0.94778 | لا توجد<br>فروق | 0.923  |
| 3 | إدارة الموارد<br>البشرية   | محاضر فما فوق<br>مساعد محاضر | 2.9706<br>2.8175 | 0.62148<br>0.90509 | لا توجد<br>فروق | 0.557  |
| 4 | العمليات<br>الإدارية       | محاضر فما فوق<br>مساعد محاضر | 3.5294<br>3.3413 | 0.58700<br>0.84734 | لا توجد<br>فروق | 0.426  |
| 5 | التركيز على<br>المستفيدين  | محاضر فما فوق<br>مساعد محاضر | 3.1529<br>3.0286 | 0.61453<br>0.78048 | لا توجد<br>فروق | 0.595  |
| 6 | إدارة العلاقات<br>والموارد | محاضر فما فوق<br>مساعد محاضر | 2.9118<br>2.7937 | 0.57770<br>0.97739 | لا توجد<br>فروق | 0.646  |

**2: الفروق حسب التخصص**

لتحديد ما اذا كانت هناك فروق في إستجابات أفراد عينة الدراسة في واقع ممارسة رؤساء الأقسام لإدارة التميز باختلاف التخصص تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وحساب اختبار (T) كما هو موضح في الجدول التالي: -

يتبين من خلال الجدول عدم وجود فروق في إستجابات في عينة الدراسة باختلاف الدرجات العلمية في واقع ممارسة إدارة التميز على جميع المعايير مما يدل على أن الدرجة العلمية لا تسهم في إختلاف إستجابات عينة الدراسة واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجمعي 2019 بينما أختلفت مع المخلاقي 2018 في أن الدرجة العلمية تساهم في إختلاف إستجابات أفراد عينة الدراسة

جدول (13) الفروق في إستجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف التخصص في واقع ممارسة الأقسام لإدارة التميز

| ت | المعيار                    | التخصص                       | متوسط الحسابي    | إنحراف المعياري    | الفروق | الفروق       |
|---|----------------------------|------------------------------|------------------|--------------------|--------|--------------|
| 1 | القيادة                    | علوم إنسانية<br>علوم تطبيقية | 3.4154<br>3.3667 | 0.73956<br>0.51757 | 0.8380 | لا توجد فروق |
| 2 | السياسات<br>والإستراتيجيات | علوم إنسانية<br>علوم تطبيقية | 3.1000<br>3.1833 | 0.96871<br>0.47065 | 0.723  | لا توجد فروق |
| 3 | إدارة الموارد<br>البشرية   | علوم إنسانية<br>علوم تطبيقية | 2.9038<br>2.8472 | 0.90942<br>0.43495 | 0.797  | لا توجد فروق |
| 4 | العمليات<br>الإدارية       | علوم إنسانية<br>علوم تطبيقية | 3.3590<br>3.5694 | 0.83625<br>0.46307 | 0.422  | لا توجد فروق |
| 5 | التكيز على<br>المستفيدين   | علوم إنسانية<br>علوم تطبيقية | 3.0923<br>3.0667 | 0.77404<br>0.55487 | 0.908  | لا توجد فروق |
| 6 | إدارة العلاقات<br>والموارد | علوم إنسانية<br>علوم تطبيقية | 2.9551<br>2.6111 | 0.84137<br>0.73283 | 0.231  | لا توجد فروق |

**نتائج الدراسة**

- من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: -
1. إن ممارسة رؤساء الأقسام لإدارة التميز جاءت بدرجة متوسطة.
  2. تراوحت ممارسة رؤساء الأقسام لمعايير إدارة التميز التي إهتمت بها الدراسة بين الكبيرة والمتوسطة.

يتبين من خلال الجدول عدم وجود فروق في إستجابات في عينة الدراسة باختلاف التخصص في واقع ممارسة إدارة التميز على جميع المعايير مما يدل على أن التخصص لا يسهم في إختلاف إستجابات عينة الدراسة وتنفق هذه النتيجة مع دراسة المخلاقي (2018).



- الحربي، عبد الله مزعل 2012، تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الدمام في ضوء احتياجاتهم المهنية، مجلة كلية التربية، جامعة منصوره المجلد (4) العدد (2).

- الخليفة، عبد العزيز على، 2014 رؤية تطويرية لمنظومه البحث العلمي في الجامعات السعودية في ضوء التنافسية العالمية المجلة السعودية للتعليم العالي، الرياض، العدد (12).

- خميس، أفكار سعيد، 2012 تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة، مجلة الإدارة التربوية الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة المقارنة العدد (14).

- البرازي، مبارك عواد، 2015، متطلبات إدارة التميز في جامعة الكويت، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة الكويت العدد (16).

- الرقيعي، كريمة المبروك، فرج فتحي عيسى، 2019، نموذج مقترح لتنمية التفكير الإستراتيجي لدى القادة بالجامعات الليبية في ضوء بعض النماذج والتصنيفات الأجنبية، مجلة كلية الأدب جامعة مصراتة، عدد خاص بالأوراق العلمية الخاصة بالمؤتمر الدولي الثاني للتعليم في ليبيا المنعقد بجامعة مصراتة ليبيا.

- السعيد، أشرف، 2009 أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية المؤتمر الدولي والدراسات التربوية، جامعة القاهرة 15-16 يوليو.

- سكر، ناجي رجب، 2018، درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى بفلسطين لإدارة التميز وعلاقتها بمستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، اتحاد الجامعات العربية، صنعاء ، الأمانة العامة المجلد (11) العدد (35).

- الشهري، أمل عبد الله حسن آل بهيش، عبدالمولى، الطيب محمد إبراهيم، 2023 أليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير التميز الإداري، مجلد (5) العدد (3).

3. اختلفت ممارسة رؤساء الأقسام لإدارة التميز من حيث الأهمية، فقد جاء معيار القيادة في الترتيب الأول ثم معيار العمليات الإدارية ثم السياسات والإستراتيجيات ثم إدارة الموارد البشرية ثم التركيز على المستفيدين وأخيرا الموارد والعلاقات.

4. لا توجد فروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة في واقع ممارسة إدارة التميز لرؤساء الأقسام باختلاف درجتهم العلمية

5. لا يوجد فروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة في واقع ممارسة إدارة التميز لرؤساء الأقسام باختلاف تخصصاتهم (علوم إنسانية، علوم تطبيقية).

## المراجع

### أولا : الكتب

- رشوان، أمل عثمان، 2019 التميز كمدخل متكامل لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإبراهيمية الإسكندرية.

- مجدي عبد الوهاب قاسم، صفاء أحمد شحاتة، صناعة مستقبل التعليم الجامعي، دار الفكر العربي، 2014.

### - ثانيا : الدوريات والمؤتمرات

- أبوحميدان، عفت محمد، بطاح، أحمد محمد، 2018، واقع إداره التميز في الجامعات الأردنية وفق نموذج ألتميز الاوروي من وجهة نظر القياديين والأكاديميين، دراسات العلوم التربوية الجامعة الأردنية المجلد (45) العدد (4) ملحق (5).

- احمد، محمد جاد حسين، 2015، تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الإدارية التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة وإدارة التعليمية العدد (7).

- بيومي، ولاء محمود عبد الله، عبد الوهاب، 2018، إيمان جمعة محمد، تصور مقترح لتطوير الدراسات العليا بقسم أصول التربية، مجلة كلية التربية، جامعة المتوفية، العدد (1) المجلد (23).

- الجميعي، وفاء بنت عايض معيوض 2019، ممارسة إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء الانموذج الأوربي للتميز المجلة العلمية كلية التربية جامعة أسيوط.

المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر العربي، آفاق جديدة للتعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس.  
- مصطفى، امينه حلمي، الجوهري، وفاء سليمان، 2024، واقع التميز المؤسسي لجامعة طنطا وآليات تحقيقه في ضوء النماذج العالمية للتميز مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مجلد 90، العدد 2.  
- المليجي، رضاء إبراهيم 2018 تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز، مستقبل التربية العربية المكتب الجامعي الحديث الأزاريطه الإسكندرية ، المجلد (23) العدد (100).  
- منصور، إيمان محفوظ مصطفى، 2019 متطلبات تفعيل إدارة التميز بالجامعات المصرية مجلة كلية التربية جامعة مدينة السادات.  
- النفيسي، خالد، 2014 تصميم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الامام بن سعود الإسلامية. العدد (32).

- الضلاعين، علي فلاح، 2018، معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوربي للتميز، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، العدد (1).  
- عبدو، محمد على الطاهر، 2017، وأقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها، مجلة العلوم البحثية والتطبيقية المجلد (16) العدد (1) جامعة سبها.  
- العجمي، ناصر منصور، خليفات، عبد الفتاح صالح، 2019 درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت، المجلة الأردنية للعلوم التربوية، الجمعية الأردنية المجلد (4) العدد (3).  
- العجيلي، نصر محمد، وآخرون، 2010 آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية مجلة جامعة دمشق، المجلد (26).  
- الكردم، مفرح بن سعيد، البدري، أمال حسن، 2017 رؤية مقترحة لدور رؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق العدالة التنظيمية بكلية التربية، جامعة الملك خالد، مجلة الباحة للعلوم الإنسانية، جامعة الباحة المملكة العربية السعودية، العدد (100) 1438.  
- لحسن عبد الله باشيوة، روائع التميز المؤسسي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.  
- المخلاقي، سلطان سعيد، 2018 درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء النموذج الاوربي للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الامارات المجلد (42) العدد (3).  
- مخلوف، سميحة، 2010 تقويم مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم، مجلة رابطة التربية الحديثة، القاهرة، العدد (7).  
- مرسي، وفاء حسن، 2007 تقوم مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة،