

تاريخ الإرسال (2018-03-24)، تاريخ قبول النشر (2018-05-12)

أ. سكيانة حكمت شديفات^{1*}

أ.د. صالح ناصر عليمات²

1 طالبة دكتوراه جامعة اليرموك

2 قسم الإدارة وأصول التربية / جامعة اليرموك

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: sakina2014210036@gmail.com

درجة ممارسة الإدارة الجامعية لأدوارها في جامعة اليرموك

المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة الإدارة الجامعية لأدوارها في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع استبانة مكونة من (45) فقرة موزعة على مجالات: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع على (350) عضواً تم اختيارهم ضمن عينة طبقية عشوائياً من أعضاء هيئة التدريس بنسبة 36,4% من مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك و البالغ عددهم (1040) عضواً، وتم استرداد (205) استبانة صالحة للدراسة والتحليل شكلت ما نسبته (20%) من مجتمع الدراسة. وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الرباعي والمقارنات البعدية للوصول لنتائج الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة الجامعية لأدوارها في جامعة اليرموك جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء مجالي التدريس وخدمة المجتمع في المرتبة الأولى، بينما جاء مجال البحث العلمي في المرتبة الأخيرة. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس والرتبة الأكاديمية والكلية في جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء مجال خدمة المجتمع لصالح فئة الخبرة من 5-10 سنوات في خدمة المجتمع. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها إنشاء هيئة خاصة تتولى متابعة كل ما هو جديد في مجال الإدارة الجامعية

كلمات مفتاحية: الإدارة الجامعية، الممارسة، جامعة اليرموك، أعضاء هيئة التدريس، الأدوار.

The Degree of University Administration Practice of its Roles at Yarmouk University

Abstract:

The purpose of the study is to investigate the degree of university administration practice of its roles at Yarmouk University as perceived by faculty members. To achieve the aim of the study the researchers adopted the descriptive analytical approach through a questionnaire of (45) items distributes into three domains: teaching, scientific research and community service administrated on 350 faculty members, 205 of them were valid for analysis within a (20%) of the population. The researchers used means, standard deviations, MANOVA and Post-comparisons to reach the findings. The findings of the study showed that the degree of university administration practice of its roles at Yarmouk University is in an average level; as teaching and community services domains came first, while, scientific research domain came in the last rank. Moreover, there were no significant statistical differences at the level of ($\alpha = 0.05$) attributed to gender, academic rank and college in all domains. There were no significant statistical differences at the level of ($\alpha = 0.05$) attributed to years of experience except for community service domain in favor of 5-10 years experience. Based on the findings the study presented several recommendations.

Keywords: University administration. Practice. Yarmouk University. Faculty members. Roles.

مقدمة

يعد التعليم الجامعي أساس التقدم العلمي وله الأهمية الفضلى في التقدم والتطور نحو إعداد الكوادر البشرية علمياً وتقنياً وتنظيمياً وإدارياً في المجتمعات الحديثة، انطلاقاً من كونه يحتل قمة السلم التعليمي. وتحتل الإدارة الجامعية أهمية كبيرة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ولأهمية الإدارة الجامعية تزايدت الحاجة مع مرور الوقت لتحسين أدوارها وإسهامها في تطوير التعليم الجامعي لغرض تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد والتوزيع الأفضل لها، وأيضاً تحقيق الفاعلية والمساهمة في تطوير البناء التنظيمي للجامعة.

و للجامعات دوراً مؤثراً وهاماً في عملية التنمية الاقتصادية التي يشهدها العالم، وهذا الأمر هو امتداد طبيعي لتعاظم دور العلم والتقنية في تطوير المجتمعات الإنسانية وتقدم الدول ورفيها؛ إذ إن على الجامعة أن تقوم بدورها بالإعداد المهني للقوى العاملة، كما أن ضخامة حجم المعرفة الإنسانية ونموها الهائل السريع يفرضان التخصص الدقيق، ولذلك فإن التطور العلمي والتكنولوجي والاقتصادي المعاصر، وتغيير طبيعة العمل، واحتياجات المجتمع، تفرض كلها إعداداً متخصصاً عالي المستوى لكافة الكوادر البشرية (Robinson, 2004).

وتعد جامعة اليرموك إحدى مؤسسات التعليم العالي الأردنية التي تأسست عام 1976 بهدف إعداد الكفاءات العلمية في مختلف الحقول، من خلال تقديم تعليم متميز، واستقطاب أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرات والكفايات المرتفعة، وتقديم الخدمات البحثية والاستشارية للأفراد وللمؤسسات المجتمعية المحلي (جامعة اليرموك، 2018)

ويرى الباحثان أن جامعة اليرموك من الجامعات الرائدة على المستويين المحلي والعربي، فهي من خلال برامجها وخططها، تحقق الريادة والتميز في مجالات التعليم، والبحث العلمي وخدمة المجتمع، علاوة على كونها رافداً مهماً من روافد السوق المحلي والعربي من الخبرات والكفاءات المؤهلة.

وفي سياق تحقيق الإدارة الجامعية لأهدافها يرى عبود (2001) أنه إذا كانت مسؤولية الإدارة تحقيق أفضل النتائج بأفضل الطرق والأساليب من خلال توجيه وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية، فإن الإدارة الجامعية هي المحرك والموجه لكل العمليات التي تتم في الجامعة؛ فالإدارة الجامعية تأتي على رأس أولويات التعليم الجامعي، ولن ينجح التعليم الجامعي دون إدارة علمية متطورة، واسعة الخبرة، وقادرة على تحقيق وظائف الجامعة.

كما يشير والاس وتيريسا (Wallace & Teresa, 2011) أن الإدارة الجامعية تعمل على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة، وهي الجهة المسؤولة عن الإشراف على العمل الإداري والمحافظة على سير العمل داخل الكليات المختلفة في الجامعة، وتشرف الإدارة الجامعية على مختلف وظائف الجامعة المتمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

وحول أهمية الإدارة الجامعية في تحقيق أهداف الجامعة وممارستها لأدوارها يشير جراهام (Graham, 2013) أنها تعمل على قبول الطلبة في الجامعة، والإشراف على الشؤون الأكاديمية مثل عمليات التعيين والترقية، وتقويم عمل أعضاء هيئة التدريس وأعمال الكليات المختلفة، علاوة على تسيير العمل الإداري وتنمية الموارد البشرية داخل الجامعة، وتقديم الكفاءات العملية من أعضاء هيئة التدريس، ومتابعة البحث العملي خدمة للمجتمع وقضاياها المختلفة، وخدمة المجتمع المحلي وتقديم الاستشارات.

وفي هذا السياق تسعى الإدارة الجامعية في جامعة اليرموك تُعدّ من أول الجامعات التي تعتمد النهج المبتكر في الإدارة، وتنمية الموارد البشرية، والسعي إلى التفوق والريادة في البحث العلمي، والتدريس، وخدمة المجتمع في مختلف مجالات الإدارة والفنون والآداب والعلوم الاجتماعية والطبيعية. كما أن جامعة اليرموك تعمل على اكتشاف المعرفة والتقنيات الجديدة في مختلف المجالات، بالإضافة إلى تبادل المعلومات سعيًا منها إلى التطور والنقد في المجال العلمي والإداري تماشيًا مع متطلبات العصر وحاجات المجتمع (جامعة اليرموك، 2018ب)

وترى إدارة الجامعة أن للمركز دور مهم في تطوير وتحسين عملها من خلال التزامه بمنظومة من القيم الأساسية التي تتمثل بالتميز في أداء المهام الموكلة إليه، والريادة في تطوير وتمكين الكادر الأكاديمي والإداري، والعمل والمثابرة لتحقيق أعلى مستويات الجودة، والكفاءة في المجالات الأكاديمية والإدارية، والتعاون والتشاركية مع مختلف الأفراد والكيانات والإدارات والهيئات الداخلية والخارجية، وتقدير مشاركاتهم في العمل للارتقاء بأداء الجامعة، والشفافية والمصداقية في العمل مع كافة الجهات وما يتبناه من قرارات، وتحمل المسؤولية والنزاهة والعدالة والاستقامة في جميع التعاملات، وتعميق مفهوم الانتماء والولاء والالتزام لدى جميع موظفيه بأعلى المستويات الأخلاقية والمهنية (جامعة اليرموك، 2018ج).

وترى الباحثة أن الإدارة الجامعية لا بد أن تشمل على العديد من العمليات الإدارية والفنية مثل التخطيط والتقويم والمتابعة، ولا بد أن يكون لديها استراتيجيات وسياسات واضحة لكي تمارس أدوارها بفاعلية، وهذه الأدوار تتمثل في مجالات التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وقد أوصت العديد من الدراسات المحلية بضرورة التوسع في دراسة وظائف الجامعة وأدوار الإدارة الجامعية فيها، حيث أشارت دراسة مناعي (2011:1083) في توصياتها بضرورة دراسة وظائف الجامعة المساندة للبحث العلمي مثل التدريس وخدمة المجتمع، ودراسة الصمادي (2016: 271) التي أوصت بدراسة بإجراء المزيد من الدراسات حول دور الجامعة في خدمة المجتمع، وذلك لإثراء المعرفة النظرية، ومتابعة التطور في أدوار الجامعة، والتعرف على درجة ممارسة إدارتها لأدوارها.

من هنا جاءت الدراسة الحالية لتتناول درجة ممارسة الإدارة الجامعية لأدوارها في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وبخاصة في ظل النقص في الدراسات الميدانية التي تناولت هذا الجانب، والحاجة للمزيد من الدراسات حول الموضوع في ظل خطة الجامعة الاستراتيجية للأعوام 2016-2020 والتي انطلق العمل بها منذ أوائل عام 2016م (جامعة اليرموك، 2018د).

مشكلة الدراسة

نظراً لاحتلال الجامعة مكان الصدارة في المجتمع ولدورها المهم في تطويره وتنميته، كونها تمثل مركز الإشعاع العلمي والمعرفي والفكري، فهي تحتاج لإدارة علمية واعية، قادرة على ممارسة مهامها بفاعلية، وقادرة على تنفيذ أهداف الجامعة (الألفي وجوه وجمال الدين، 2013). وقد بينت عدة دراسات (Lydia & Glen, 2009; السعودي، 2014، الصمادي، 2016) ضرورة أن تقوم الإدارة الجامعية بالتخطيط والعمل على تحقيق وظائف الجامعة (التدريس- البحث العلمي- خدمة المجتمع)، وذلك من خلال ريادتها وتجويد برامجها وتحديثها، والاستجابة لمتطلبات المرحلة، والارتقاء بمكانتها كمؤسسة تعليمية وبحثية. ورغم هذه الأهمية لدور الإدارة الجامعية إلا أن الدراسات التي تناولت درجة ممارسة الإدارة الجامعية لأدوارها في ضوء وظائف الجامعة لا زالت قليلة حيث طالبت العديد من الدراسات بضرورة دراسة الموضوع (وخصوص

والجوارنة والعطيات، 2015؛ هزايمة ، 2017)، من هنا تتحد مشكلة الدراسة في الكشف عن درجة ممارسة الإدارة الجامعية لأدوارها في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها في ظل متغيرات الدراسة و هي الجنس ،و عدد سنوات الخبرة ،و نوع الكلية ،و الرتبة الاكاديمية .

أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة الجامعية لأدوارها في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha = 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة الجامعية لأدوارها في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وفقاً لمتغيرات الدراسة :

_ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha = 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة

الجامعية لأدوارها في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وفقاً لمتغير نوع الكلية ؟

_ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha = 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة

الجامعية لأدوارها في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وفقاً لمتغير الجنس ؟

_ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha = 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة

الجامعية لأدوارها في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية ؟

_ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha = 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة

الجامعية لأدوارها في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تتمثل في:

- التعرف إلى مفهوم الجامعة، ومفهوم الإدارة الجامعية والأدوار التي تقوم بها الإدارة الجامعية لتحقيق وظائف الجامعة.
- التعرف على درجة ممارسة الإدارة الجامعية في جامعة اليرموك لأدوارها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الإدارة الجامعية في جامعة اليرموك لأدوارها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً للمتغيرات التالية: (الكلية، والجنس، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة).

- تقديم توصيات من شأنها الإسهام في تعزيز ممارسة الإدارة الجامعية في جامعة اليرموك لأدوارها.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال التعرف على درجة ممارسة الإدارة الجامعية في جامعة اليرموك لأدوارها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، ويمكن إجمال جوانب أهمية الدراسة في الآتي:

- تعد الدراسة الحالية مصدراً لرصد الأدوار التي تقوم بها الإدارة الجامعية في جامعة اليرموك في ممارستها لأدوارها في مجالات التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، لمعرفة درجة ممارستها لهذا الدور وتقديم التوصيات المناسبة لتعزيز وتدعيم هذه الممارسة.

- إمكانية أن يستفيد القائمين على التعليم العالي من نتائج هذه الدراسة، وكذلك أصحاب القرار في جامعة اليرموك، ورسمي السياسات التربوية وواضعي الخطط الاستراتيجية فيها.

- ما يمكن أن تضيفه للأدب النظري والدراسات السابقة حول أدوار الإدارة الجامعية، وسبل تفعيل ممارستها لأدوارها.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تشتمل الدراسة الحالية على مجموعة من التعريفات المتعلقة بمشكلة الدراسة ومستوياتها، وتعريفها اصطلاحياً وإجرائياً بما يأتي:

الدور: يشير ككشكول (2009: 484) أن الدور عبارة عن "مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي ينتظر أن يقوم بها من يشغل مركز وظيفي معين داخل المؤسسة، ويترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة". وتعرفها الدراسة إجرائياً بأنها كل ما تقوم به الإدارة في جامعة اليرموك من وظائف التخطيط، والتنظيم، والتنسيق والتوجيه والتقييم، لتحقيق ادوار الجامعة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

الجامعة: هي مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، تمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية، وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة (وزارة التعليم العالي، 2016). ولغايات الدراسة الحالية يقصد بها جامعة اليرموك وهي مؤسسة أكاديمية علمية أردنية تم إنشائها عام 1976م، وتمنح درجات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه في مختلف التخصصات الإنسانية والعلمية، ومن أهم أهدافها تعزيز الإثراء الثقافي وتوفير الفرص التعليمية والتدريبية لعامة الناس، وتسهم الجامعة بذلك في خدمة المجتمع المحلي والوطني والإقليمي والدولي.

الإدارة الجامعية: يعرفها هزايمة (2017: 172) بأنها "رئاسة الجامعة المسؤولة عن تحقيق أهداف الجامعة وتطوير وظائفها، ولديها القدرة على توفير الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية والمالية التي تستطيع تطوير الجامعة، وإجرائياً هي رئاسة جامعة اليرموك وعملها في تنفيذ أدوار الادارة في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع كما تعكسها أداة الدراسة.

حدود الدراسة

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة الحالية في جامعة اليرموك.

الحدود الزمانية: تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الأكاديمي (2016م/2017م)

الحدود الموضوعية: تتحدد نتائج الدراسة باستجابة أفراد عينتها على الاستبانة المعدة خصيصاً لجمع المعلومات والبيانات التي تتطلبها الدراسة ضمن مجالات: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري

لكي تستطيع الإدارة الجامعية من تحقيق أهدافها ووظائفها لا بد من توفر جملة من المعايير فيما يتعلق بإدارة المؤسسات الجامعية، مثل: أن توفر المؤسسة نظاماً إدارياً يساعد في تحقيق أهدافها، وأن يصمم الهيكل التنظيمي للمؤسسة ليعكس رغبة

المؤسسة في توفير بيئة مناسبة تشجع التعليم والبحث. إن الإدارة هي حجر الأساس في تفعيل وضبط الأنشطة بالمؤسسة التعليمية، لذلك لا بد من توفر شروط ومعايير من أجل نجاحها في أداء مهامها، وهي: الكفاية الإدارية والعلمية لرئيس الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام وجميع الإداريين، مع الخبرة الجيدة، وخصائص شخصية كالتنظيم والحماس والدقة وحسن التكيف، إلى جانب وجود أنظمة ولوائح تحدد المسؤوليات والصلاحيات لكل فرد في الجامعة، مع تنظيم إداري جيد، وحسن توزيع العمل والالتزام به (السعيد وعمار، 2005).

ويرى الحسن (2003) لما سبق مجموعة من الوظائف الأخرى للإدارة الجامعية وهي على النحو الآتي: تصميم التعليم وتخطيط وظائفه والتحكم بها، ومراقبة كل النظم المرتبطة بالمصادر التعليمية والعمل على إدارتها، والتخطيط الفني والإداري وتسيير العمل، والتنمية المهنية، وتطوير الخطط الاستراتيجية، والقيادة والإدارة.

وفي سياق مهام ووظائف الإدارة الجامعية ترى ليديا وجلين (Lydia & Glen, 2009) أنها يجب أن تركز بالأساس على اهتمام كافة قياداتها الجامعية من (رؤساء الجامعات- العمداء- رؤساء الأقسام) لتحقيق وظائف الجامعة (التدريس- البحث العلمي- خدمة المجتمع)، وذلك من خلال ريادتها وتجويد برامجها وتحديثها، والاستجابة لمتطلبات المرحلة، والارتقاء بمكانتها كمؤسسة تعليمية وبحثية.

ويرى مطاوع (2003) انه يتوجب على الإدارة الجامعية تأدية مجموعة من الوظائف والمهام والأدوار التي تتمثل في:

1. إثراء المعرفة وتنميتها من خلال مؤسساتها المتمثلة في الكليات والمعاهد العلمية.
 2. نشر العلم وإعداد الكفاءات المتخصصة في العنصر البشري عن طريق خريجها.
 3. تنمية المجتمع اقتصادياً واجتماعياً، والمساهمة في حل مشكلاته، فالجامعة ليست علم للتعلم فقط، وإنما علم لخدمة المجتمع.
 4. نشر الثقافة عن طريق البحوث التي تنتج من خلال مؤسساتها.
 5. النهوض بالشباب من كافة النواحي من خلال برامجها التعليمية.
- وفي سياق تناوله لخصائص الإدارة الجامعية أشار عبد الحي (2007) أن للإدارة الجامعية مجموعة من الخصائص على النحو الآتي:

1. عملية إنسانية: تشمل على تحقيق أقصى الرغبات والحاجات البشرية، ويقوم نجاحها على نوعية الجهد البشري المبذول، وعلى مدى فهمها لسلوك الأفراد والجماعات.
2. عملية تربوية: تستهدف تنمية وتربية المرتبطين بها وتحقيق الأهداف التربوية المجتمعية.
3. عملية هادفة وبناءه غايتها بالأساس تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية والمعرفية.
4. عمل جماعي تعاوني يقتضي المشاركة والتعاون والتفاهم والاحترام المتبادل من كل فرد بداخلها في حدود الإمكانيات والاختصاصات المحددة لها.
5. تقوم على جهود وعمليات مختلفة من ضمن عملها الإداري التربوي سواء أكان العمل فني أم إداري.
6. عملية اجتماعية تحدث في إطار اجتماعي تؤثر فيه وتتأثر به، وهي وليدة حاجة اجتماعية، وتقوم في الأصل لفائدة المجتمع ككل.

وأما معوض (2013) فقد أشارت أن الإدارة الجامعية يجب أن تتمتع بمجموعة من الخصائص التي تتمثل في:

- 1) أن تكون الإدارة الجامعية مبدعة Innovative وذلك إذا اجتمعت إبداعاتها مع إبداعات العاملين، مع وجود هياكل تنظيمية مبدعة يرأسها فريق مبدع. إن الإنجازات العظيمة هي نتاج التحرر من الرتابة في التفكير والعمل، والاستعمال الذكي للتكنولوجيا والانترنت الذي سيكون العامل الحاسم في مؤسسات التعليم العالي في المستقبل.
- 2) أن تكون الإدارة الجامعية تنافسية Competitive حيث لن يعتمد التمويل الحكومي للجامعات في المستقبل على قيام الجامعة بمهامها فحسب، وإنما على أدائها في البحث والتدريس وإعداد العلماء وتكوين ميزة تنافسية على المستوى الوطني والعالمي، ولذلك سيتوقف دعم الحكومات على مقدار ما تقدمه الجامعة من مكاسب للأفراد والمجتمع.
- 3) أن تكون الإدارة الجامعية شفافة Transparent في تحديد نقاط ضعفها وقوتها، ومقدار ما أنفقت على البرامج والخدمات ومقدار الأرباح وترتيبها مقارنة مع الجامعات الأخرى.
- 4) أن تتجه الإدارة الجامعية نحو الجودة Quality-Oriented وتشتمل الجودة على جميع جوانب العمل في الجامعة من التشريعات، والبرامج العلمية والتدريبية والبحثية، والهياكل التنظيمية، والامتحانات، وأساليب تقويم الأداء الفني والإداري والأكاديمي.
- 5) أن تكون الإدارة الجامعية عالمية International ويتم ذلك عن طريق تنويع برامجها واختيار أكثرها ملاءمة للبيئة والسوق العالمي والوطني.

تحسين الإدارة الجامعية

تشكل الإدارة الجامعية حجر الأساس الذي ينطلق منه الإصلاح، ويسند إليه التغيير والتطوير وجودة العمل الجامعي بكل تفاصيله، وهي الجهة التي تتحمل مسؤولية مواجهة التحديات القائمة، وتعمل على حل إشكالاتها والتعامل معها، بما يقود العمل الجامعي بمدخلاته وعملياته ومخرجاته إلى تحقيق القدر المطلوب من الجودة في هذه العمليات، والوصول إلى تحقيق الأهداف العامة التي رسمتها الجامعة، وهذا يقتضي العمل المستمر على تحسين وتطوير الإدارة الجامعية.

ولتحسين الإدارة الجامعة أسبابه الموجبة؛ فعملية التطوير الإداري في الجامعة ضرورة تفرضها طبيعة العلاقة بين الجامعة والبيئة. فالجامعة تستجيب للحاجات الملحة في المجتمع من حيث زيادة الطلب على تخصصات معينة دون غيرها، كما تقوم الجامعة بإعداد الموارد البشرية، وتخدم المجتمع المحلي، وغيرها من المهام، لذلك تحتاج للتطوير الإداري بشمل مستمر (عبد العال، 2007).

كما إن تحسين وتطوير الإدارة الجامعية أصبح أداة فاعلة تستخدم لغة العلم والمعرفة، ولها القدرة على توجيه المجتمعات بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص؛ فتحسين الإدارة الجامعية يجعلها تعمل بطريقة سلسلة بعيدة عن الصراعات والأزمات، وتحقق لها الاستقرار، وتزيد من الجودة في الخدمات التي تقدمها، كما إن عملية التحسين تكسبها القدرة على التغيير لما يتماشى مع متطلبات العصر الحالي وتحديات المستقبل (الصيرفي، 2006).

وتكمن أهمية تحسين الإدارة الجامعية من خلال إدراك العبء الملقى على كاهل الجامعات في إعداد وبناء جيل جديد، يحمل فكراً قادراً على استيعاب تحديات العصر، ويجيد تطبيق المعرفة بشكل مرن ومتواصل لملاحقة المتغيرات المعاصرة، كذلك ما يؤكد على أهمية التعليم الجامعي تلك الدعوة لتطوير إدارته لتحقيق عدد من المزايا مثل زيادة التنسيق بين التعليم الجامعي وسوق العمل ومتطلباته، والحاجة لمواكبة الجامعة لزيادة حجم المعرفة في العصر الحالي، وكذلك معدل نموها،

والسعي لتطوير قدرة الجامعة على القيام بمهمة تنمية التفكير العلمي لدي خريجها، علي أن تكون مكانا لتدريب الدارسين على حل المشاكل، وعلي التفكير بأسلوب علمي في مجالات الحياة المتعددة والمختلفة (سليمان، 2015).

ويشير القريوتي (2009) أن موجبات التطوير بشكل عام وتطوير الإدارة الجامعية على وجه الخصوص تتمثل في:

(1) التغييرات في السياسات والقوانين والأنظمة: وهذه التغييرات إما بسبب القرارات الحكومية، أو قيام الإدارة الحكومية بإعادة النظر في تشريعاتها لغايات التطوير الإداري.

(2) تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم؛ وهذا يستلزم من المؤسسة عقد الدورات التدريبية لمساعدتهم على التكيف مع الاحتياجات والمتطلبات الجديدة.

(3) تغيير نظرة المجتمع للموظف، باعتباره مزوداً للخدمة، وهذا يتطلب إعادة تدريب وتأهيل الموظفين.

(4) التغييرات السياسية والاقتصادية التي تحتم عمليات التطوير الإداري.

(5) التنافسية بين التنظيمات الإدارية، وهذا يفرض على المؤسسة البحث عن بدائل لتحسين قدراتها وزيادة فاعليتها التنظيمية والإدارية.

وحول مجالات تحسين الإدارة الجامعية يذكر العاجز (2009) أن هناك العديد من المجالات التي يمكن من خلالها القيام بذلك، وهي على النحو الآتي:

(1) إعادة النظر في الهيكل الإداري أثناء مراحل التدريس وبشكل مستمر بحيث يؤدي التكيف الهيكلي إلى تمكين الجامعة

من الاستجابة لما يستجد في بيئتها ويجعلها قادرة على التفاعل وإحداث التغيير المناسب في هذه البيئة.

(2) التركيز على عملية صنع القرارات.

(3) التحول من المركزية إلى درجة عالية من اللامركزية الإدارية.

(4) إعداد الإداريين بدرجة تتناسب مع مركزهم من الناحية القانونية.

(5) تغيير النظرة الاجتماعية إلى الجامعة واعتبارها مؤسسة إنتاجية وليس مؤسسة استهلاكية (تخدم المجتمع).

(6) تنشيط البحث العلمي كواجب رئيس لأعضاء هيئة التدريس.

(7) تطوير نظام الحوافز المعمول بها.

(8) تدريب القيادات الجامعية.

في حين ترى معوض (2013) أن تحسين الإدارة الجامعية يتطلب إعادة النظر في القوانين واللوائح والقرارات بعيداً عن التعقيد والروتين، وتحديثها بصورة مستمرة، وإعادة توزيع المسؤوليات بين السلطة المركزية والجامعات لتحقيق مفهوم الإدارة الذاتية وتفويض الصلاحيات. هذا بالإضافة إلى دعم إدارة الجامعة في جميع الأنشطة الأكاديمية والمالية والإدارية. كما إن من جوانب التحسين المهمة في الإدارة الجامعية إعادة هيكلة التنظيمات الإدارية بالجامعات بما يتناسب مع الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وتحديد مستويات المسؤولية الإدارية بالجامعة، والهيكل التنظيمية والموارد البشرية والمادية، ونظم المعلومات، علاوة على اختيار القادة الجامعيين وفق أسس علمية تتوافر فيهم الكفايات الشخصية والمهنية التي تؤهلهم للقيادة الناجحة.

وفي ذات السياق يذكر السعودي (2014) مجموعة من الاتجاهات الحديثة المرتبطة بتطوير وتحسين الإدارة الجامعية، وهي:

- 1) **استقلالية الجامعة:** ويعني ذلك انه حق للجامعة أو المؤسسة في أن تتخذ قراراتها وتنظم شؤونها بدون ضغوطات خارجية، وتعني استقلالية الجامعة أن تكون قادرة على التكيف باستمرار مع الاحتياجات البيئية، وفي الوقت ذاته لا تخرج عن توجهات الدولة ورعايتها وإشرافها.
 - 2) **مشاركة الإدارة الجامعية:** وتعني المشاركة هنا التشاركية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وهذه المشاركة يختلف أسلوبها ودرجتها باختلاف المستويات المشتركة وبنوع القرارات التي يتم اتخاذها.
 - 3) **توكيد الجودة:** وهي فلسفة إدارية لقيادة الجامعات، تركز على إشباع حاجات الطلاب والمجتمع المحيط، وتحقيق للجامعة النمو والتطور المستمرين وتوصلها إلى تحقيق أهدافها، وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي، وتؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز والمنافسة.
 - 4) **تدريب القيادات الجامعية:** وهذا يتضمن تدريب القيادات الجامعية على نظم الإدارة الحديثة، والتقنيات المعاصرة والاسترشاد بالأهداف الواضحة، لكي يتمكن كل فرد منهم من تأدية واجبه على الوجه الأكمل.
- كما تعتمد عملية تحسين الإدارة الجامعية على عدة مؤشرات منها: وجود نظام الاختيار المتميز لعضو هيئة التدريس، فالمعدل التراكمي بنفسه ليس مقياساً كافياً، وتوخي الحياد والموضوعية في اختيار المعيد، وتشجيع عضو هيئة التدريس على التدريس المتميز، وتشجيع عضو هيئة التدريس على البحث العلمي الجاد، إضافة إلى تطوير الهيكل التنظيمي للإدارة، ووضع خطط طويلة الأمد لخدمة المجتمع وتحقيق التشاركية مع مؤسساته (ابن مسعود، 2015).
- مما تقدم يمكن القول أن تحسين الإدارة الجامعية مطلب مهم وضروري لكي تستطيع الجامعات القيام بأدوارها في المجتمع، حيث لا يقتصر دورها على الاستجابة لمؤثرات البيئة فحسب، بل يتعدى ذلك لتسخير بيئة الجامعة لتحقيق أهدافها في تنمية المجتمع، وإحداث التغيير المطلوب فيه.

الإدارة الجامعية في جامعة اليرموك

تعدّ جامعة اليرموك إحدى المؤسسات الأكاديمية الممولة حكومياً وتتمتع بدرجة مرتفعة من الاستقلال الذاتي، ويعمل على إدارتها مجلس أمناء، كما تعد من أول الجامعات التي تعتمد النهج المبتكر في الإدارة، وتنمية الموارد البشرية، والسعي إلى التفوق والريادة في البحث العلمي، والتدريس، وخدمة المجتمع في مختلف مجالات الإدارة والفنون والآداب والعلوم الاجتماعية والطبيعية. كما أن جامعة اليرموك تعمل على اكتشاف المعرفة والتقنيات الجديدة في مختلف المجالات، بالإضافة إلى تبادل المعلومات سعياً منها إلى التطور والتقدم في المجال العلمي والإداري تماشياً مع متطلبات العصر وحاجات المجتمع (جامعة اليرموك، 2018).

وفي سعيها لتحسين عملها، وتطوير أدوارها المختلفة، توفر الإدارة الجامعية في جامعة اليرموك العديد من المراكز لتحسين الإدارة الجامعية، وهذه المراكز هي:

1) مركز الاعتماد وضمان الجودة

يسعى المركز الذي تم تأسيسه عام 2003 إلى تحقيق رؤية إدارة جامعة اليرموك للارتقاء بمكانتها المستحقة ومتابعة مدى تطبيق المعايير العالمية والوطنية في كافة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين من تلك الخدمات، حيث يضطلع المركز بمهام متابعة مؤشرات الاعتماد وضمان الجودة لكافة البرامج الأكاديمية في الجامعة بمستوياتها الثلاثة (بكالوريوس،

ماجستير، دكتوراه). كما يقوم المركز وبشكل مستمر بإعداد برامج تدريبية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة قائمة على دراسة الحاجات التدريبية لتوفير الدعم المهني والأكاديمي وبما يتناسب مع طبيعة عمل عضو الهيئة التدريسية تتضمن أربعة محاور رئيسة (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، وخدمة الجامعة). كما يقوم المركز بمراقبة موقع الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات واقتراح آليات العمل المناسبة للارتقاء بمستوى الجامعة في تلك التصنيفات. ويقوم المركز بالتعاون مع الكليات الأكاديمية بالسعي للحصول على اعتمادات وشهادات ضمان الجودة عالمية (جامعة اليرموك، 2018ب).

وبهدف المركز بحسب موقع جامعة اليرموك (2018ب) على تحقيق جملة من الأهداف، تتمثل في الآتي:

1) متابعة مؤشر الاعتماد للتخصصات الأكاديمية في الجامعة بناء على معايير الاعتماد الأردنية.

2) الحصول على الاعتماد المحلي لجميع البرامج الأكاديمية في الجامعة.

3) الحصول على الاعتماد الدولي لبرامج أكاديمية مختارة في الجامعة.

4) التنسيق ما بين لجان هيئة الاعتماد ورؤساء الأقسام المعنيين بالزيارة.

5) متابعة تقارير هيئة الاعتماد الصادرة بعد الزيارة وأخذ الإجراء اللازم.

6) متابعة امتحان الكفاءة الجامعية وتحليل النتائج على مستوى الجامعة.

7) متابعة تطبيق المحاور المتعلقة بمحور الجودة في الخطط الاستراتيجية لجامعة اليرموك.

8) الإسهام في تحقيق معايير جودة مؤسسات التعليم العالي الأردنية.

9) الارتقاء بوضع الجامعة ضمن تصنيف الجامعات محلياً وإقليمياً ودولياً.

10) توفير التدريب اللازم لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.

11) تأهيل الأعضاء الجدد ودعمهم لأداء مهامهم.

12) تنفيذ سياسات الجامعة وتطلعاتها التي تخص الارتقاء بمستوى الهيئة التدريسية.

وترى إدارة الجامعة أن للمركز دور مهم في تطوير وتحسين عملها من خلال التزامه بمنظومة من القيم الأساسية التي تتمثل بالتميز في أداء المهام الموكلة إليه، والريادة في تطوير وتمكين الكادر الأكاديمي والإداري، والعمل والمثابرة لتحقيق أعلى مستويات الجودة، والكفاءة في المجالات الأكاديمية والإدارية، والتعاون والتشاركية مع مختلف الأفراد والكليات والإدارات والهيئات الداخلية والخارجية، وتقدير مشاركاتهم في العمل للارتقاء بأداء الجامعة، والشفافية والمصداقية في العمل مع كافة الجهات وما يتبناه من قرارات، وتحمل المسؤولية والنزاهة والعدالة والاستقامة في جميع التعاملات، وتعميق مفهوم الانتماء والولاء والالتزام لدى جميع موظفيه بأعلى المستويات الأخلاقية والمهنية (جامعة اليرموك، 2018ب).

2) دائرة التخطيط وتنمية الموارد البشرية

تعد دائرة الموارد البشرية من وحدات الجامعة الرئيسية، وتمثل المحور الأساسي لتنظيم العلاقة بين الجامعة وموظفيها حيث تقوم دائرة الموارد البشرية بالتخطيط والتنظيم والإشراف على تنفيذ السياسات المتعلقة بالأفراد في الجامعة، وتسعى منذ تأسيسها إلى توفير العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية والمؤهلة وإدارة شؤون الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية ورواتبهم وعلاواتهم وحقوقهم وامتيازاتهم وتدريبهم وتطويرهم وتقييمهم وقياس كفاءاتهم ورفع مستوى الأداء الفردي والعام في الجامعة، والتحقق من تنفيذ الأعمال المناطة بالأفراد وذلك بالتنسيق مع المسؤولين ذوي العلاقة (جامعة اليرموك، 2018ج).

وتسعى دائرة التخطيط وتنمية الموارد البشرية إلى توفير عناصر بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية، وتقديم الخدمات اللازمة للعاملين في الجامعة بكفاءة وفاعلية، وخلق بيئة ملائمة ومحفزة من خلال الإبداع والعمل بروح الفريق، وذلك من خلال تحقيق جملة من الأهداف التي تتمثل بالآتي (جامعة اليرموك، 2018، ج):

(1) دراسة احتياجات وحدات الجامعة المختلفة من الكوادر البشرية.

(2) توفير الكادر الوظيفي المؤهل.

(3) توفير قناة اتصال بين العاملين وإدارة الجامعة.

(4) توجيه واقتراح دورات تدريبية لهم في مجال عملهم.

(5) الإشراف على التقييم الدوري للعاملين في الجامعة، وتجميع المعلومات الناتجة عن هذا التقييم لدراساتها وتحليلها والخروج بالنتائج والتوصيات التي تساعد في تطوير أداء العاملين.

(6) الإسهام في وضع الخطط المرئية والاستراتيجية للجامعة.

(3) الخطة الاستراتيجية للأعوام 2016-2020

في سبيل الارتقاء بمكانتها، وإحداث التنمية المستدامة في المجتمع، وضعت الإدارة الجامعية في جامعة اليرموك خطتها الاستراتيجية للأعوام 2016-2020 تحت شعار (الجودة والتميز والعالمية) بغية تحسين عمل الإدارة الجامعية وتطويرها، حيث بنت جامعة اليرموك خطتها والبرامج المرتبطة بها من خلال دورها القائم على تعزيز دورها الريادي في طليعة الجامعات الأردنية وأن تستجيب لمتطلبات التنمية الوطنية. كما يتحتم عليها الاستجابة للتغيرات في سوق العمل والاقتصاد وتوفير موارد جديدة؛ لإحداث تكامل مع التمويل الحكومي، وكذلك تلبية متطلبات الاعتماد وضبط الجودة في ظل الزيادة الكبيرة في أعداد الطلبة، تكييف وتحديث البرامج الأكاديمية لتلائم حاجة المجتمع وسوق العمل وإنشاء حاضنات الأعمال ليعتبر على سلم أولويات الجامعة للمرحلة القادمة، كما أن تشجيع الهيئة الأكاديمية لتبني وسائل وأساليب التعليم الحديثة من أجل تنمية الفكر والبحث الإبداعي لدى الطالب وتنمية قدراته على مواكبة احتياجات سوق العمل المتغير بشكل دائم ومتسارع يُعد من الأهداف الاستراتيجية للجامعة (جامعة اليرموك، 2018، د).

وتولي هذه الخطة أهمية كبيرة لتطوير السياسات والإمكانيات المتاحة للبحث العلمي مما يستدعي إنشاء مراكز التميز التي ترعى الأبحاث التطبيقية بشكل رئيس إضافةً إلى ترسيخ الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع من أجل الوصول إلى دعم وتسويق فعال لمخرجات البحث العلمي في الجامعة وتحقيق الفائدة المجتمعية المرجوة منه (جامعة اليرموك، 2018، د).

أما محاور تحسين وتطوير الإدارة الجامعية فتشتمل على استحداث الكليات الأكاديمية والبرامج الأكاديمية، وتطوير البرامج والخطط الدراسية، ودعم البحث العلمي، والاهتمام بالطلبة كمحور أساسي من محاور عملها، والاهتمام بالجودة، وتنمية الموارد البشرية، وتحقيق العالمية من خلال التميز والإبداع، والقيام بالتطوير الإداري المستمر، وتحمل المسؤولية تجاه المجتمع، وتطوير البنية التحتية للجامعة (جامعة اليرموك، 2018، د).

وفي هذا السياق يشير التقرير السنوي الذي أصدرته الجامعة للعام الأكاديمي 2016/2017 (جامعة اليرموك، 2018، هـ) أن إنجازات وبرامج الإدارة الجامعية في جامعة اليرموك تتمثل في الآتي:

- 1) تحديث وتطوير خطط التدريس لكافة برامج البكالوريوس، والدراسات العليا لتشمل 62 برنامج ماجستير، و17 برنامج دكتوراه.
- 2) التركيز على الخطط والبرامج الدراسية التي تعتمد على مخرجات تعليمية قابلة للقياس والتقييم، وتتمايز ببناء خريج يتمتع بالمهارات النظرية والعلمية، وقادر على انجاز البحوث العلمية وفق أرفع المعايير العالمية.
- 3) الارتقاء بالبحث العلمي من خلال توفير بيئة بحثية جاذبة للكفاءات المتميزة، وتعظيم إنتاج البحوث الإبداعية التي تسهم في تطوير الاقتصاد المبني على المعرفة.
- 4) زيادة النشر العلمي وتحسين جودته.
- 5) تعزيز الشراكة بين الجامعة وقطاعات المجتمع المختلفة.
- 6) توقيع مذكرات التفاهم مع الجامعات العربية والعالمية.
- 7) تبني مبادئ الجودة الشاملة من خلال التميز في العملية التعليمية، وفي العمل الإداري.
- 8) وضع تعليمات وإجراءات واضحة للجودة في الجامعة من خلال تفعيل قسم الجودة في مركز الجودة وتطوير أعضاء هيئة التدريس.
- 9) وضع مؤشر الرضا الخاص بجامعة اليرموك YUCSI.
- 10) عقد دورات تدريبية مكثفة لأعضاء هيئة التدريس من قبل مركز الجودة والتطوير الأكاديمي.
- 11) تشكيل لجان مركزية لمراجعة التطوير الإداري في الجامعة، ومراجعة الوصف الوظيفي للمهام الإدارية في الجامعة، وإجراء التنقلات بما يتناسب مع تطوير الهيكل التنظيمي.
- 12) إشهار معايير نوعية الاختيار القيادات الإدارية والأكاديمية وتفعيل الحوكمة، وتفويض الصلاحيات.
- 13) توجيه كل كلية ووحدة إدارية لتقديم خطة تطويرية سنوية، مع القيام بالتقييم الدوري لكل وحدة وكلية.
- 14) تعزيز الشفافية والتميز في العمل من خلال المساءلة والحوافز.
- 15) رفع مستوى الشراكة المستدامة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي لضمان وصول رسالة التعليم الجامعي المجتمعي.
- 16) إنشاء قاعدة بيانات (شركاء النجاح) للشركاء المحليين الفاعلين.
- 17) توسيع برامج التدريب التي يقدمها مركز الملكة رانيا العبد الله، وطرح مسابقة علمية سنوية حول أفضل الحلول لمشكلات المجتمع.
- 18) إعادة تأهيل البنية التحتية وصيانة مرافق الجامعة وفق أفضل المعايير الهندسية.
- 19) إنشاء البوابات الإلكترونية، وتصميم قواعد البيانات والقاعات الذكية المفيدة لعضو هيئة التدريس، والإداري، والطالب على حد سواء.

ثانياً- الدراسات السابقة

قام برقعان وسعيد (2008) بدراسة في جمهورية مصر العربية هدفت إلى معرفة دور الإدارة الجامعية في تحقيق وظائف الجامعة في جامعتي قناة السويس وحضرموت. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في جامعتي قناة السويس وحضرموت، وقد تكونت عينة الدراسة من (96) عضواً

من أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم (64 قناة السويس، 32 جامعة حضرموت). ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبانة مكونة من (42) فقرة موزعة على مجالات: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتنمية الاتجاه القيمي والعقائدي. وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والعلامات المئوية، واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي للوصول لنتائج الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أدوار الإدارة الجامعية تراوحت بين المنخفض والمتوسط، حيث كانت متوسطة في مجال التعليم ومنخفضة في مجال تنمية الاتجاه القيمي والعقائدي، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لأدوار الإدارة الجامعية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، في حين كانت الفروق لصالح أفراد العينة من جامعة قناة السويس في كل مجالات أدوار الإدارة الجامعية.

وأجرت القرني(2010). دراسة هدفت للكشف عن دور الإدارة الجامعية في تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية ومعوقاتهما في الجامعات السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والبالغ عددهم (3659) عضو هيئة تدريس يتوزعون على سبع جامعات حكومية، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (370) عضو هيئة تدريس، طبقت عليهم استبانة مكونة من (55) فقرة موزعة على مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع والمعوقات. وتم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار تحليل التباين المتعدد، والمقارنات البعدية للوصول لنتائج الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة الجامعية في تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة، وحصلت معوقات الإدارة الجامعية في تنمية الموارد البشرية على درجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية والرتبة الأكاديمية، وبلد التخرج، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة وجاءت الفروق لصالح منهم بخدمة (10) سنوات فأكثر.

وسعت دراسة العبيد (2012) في المملكة العربية السعودية إلى التعرف على واقع أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة القصيم لأدوارهم في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع وسبل تطويرها من وجهة نظرهم ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة القصيم والبالغ عددهم (125 عضواً) ، ونظراً لصغر مجتمع الدراسة تم استهداف المجتمع كاملاً وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس الذين استجابوا لأداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة مكونة من (78) فقرة (111 عضواً) ، وتم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألف كرونباخ، واختبار (ت) واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه، المقارنات البعدية بطريقة شيفيه للوصول لنتائج الدراسة. وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة واقع أداء عضو هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة القصيم لدوره في مجال البحث العلمي كان غالباً ما يقوم العضو بهذا الدور ، وأن درجة واقع أداء عضو هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة القصيم لدوره في مجال خدمة المجتمع كان أحياناً ما يقوم بهذا الدور، ووجود فروق دالة إحصائية في تقييم واقع أداء عضو هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة القصيم لدوره في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع راجعة لتأثير النوع (ذكور ، إناث) لصالح الذكور . بينما لا توجد فروق دالة إحصائية لتأثير الجنسية وسنوات الخبرة ولتأثير القسم في مجال البحث العلمي لا توجد فروق دالة إحصائية ، بينما كان هناك فروق لمتغير القسم في مجال خدمة المجتمع لصالح التربية الخاصة

وأجرى الناجم والزكي (2012) دراسة في المملكة العربية السعودية هدفت إلى التعرف على دور جامعة الملك فيصل في تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بها فيما يتعلق بالأداء التدريسي والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل وقد بلغ عددهم (778) عضو هيئة تدريس، وقد تم تصميم استبانة مكونة من (559) فقرة موزعة على مجالات: الأداء التدريسي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع وتطبيقها على عينة بلغت (185) فرداً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل. وللوصول لنتائج الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين المتعدد، وقد بينت النتائج أن المتوسط العام لدور جامعة الملك فيصل في تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بها من وجهة نظر أفراد العينة قد جاء تقديره ضعيفاً بشكل عام، وجاء المحور الخاص بالبحث العلمي في المركز الأول يليه محور الأداء التدريسي والمهني ثم محور خدمة المجتمع، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل حول دور الجامعة في تهميتهم مهنيًا فيما يتعلق بالأداة ككل تبعاً لمتغير الجنس وذلك لصالح مجموعة الذكور وتبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية بين درجة أستاذ ودرجة أستاذ مساعد لصالح درجة أستاذ، في حين لم تظهر فروق بين الاستجابات تبعاً لمتغيرات التخصص وسنوات الخبرة والجنسية.

وأجرت تومي (Tomi, 2013) دراسة في ألبانيا هدفت على تعرف سياسات الإدارة الجامعية الألبانية في البحث العلمي وبخاصة الجامعات غير الحكومية. اتبعت الدراسة منهجية نوعية من خلال تحليل وثائق جامعة تيرانا الخاصة المتعلقة بعمليات البحث العلمي والتشريعات والسياسات والخطوط العريضة والإجراءات ومراجعة الأدب النظري المكتوب حول الموضوع في البلاد. وبينت نتائج الدراسة أن حداثة الإدارة الجامعية الخاصة في ألبانيا تسمح لها بحرية الحركة في تطوير نماذج البحث العلمي ضمن مجموعة من الإجراءات والخطوط العريضة المناسبة لدورها. وبينت النتائج أن الإدارة الجامعية تتبنى أحدث نماذج البحث العلمي المعمول بها في الجامعات الغربية بحيث يتم تطبيقها في السياق المحلي وضمن التشريعات النافذة.

وأجرى تروجاك وتوتكو (Trojak & Tutko, 2015) دراسة في بولندا هدفت إلى تعرف فاعلية البحث العلمي في الجامعات البولندية. لتحقيق هدف الدراسة تم اتباع منهجية نوعية من خلال تحليل نتائج عمل لجنة تقييم الوحدات العلمية البولندية التي قامت في العام 2010 بتحليل نوعية بحوث (756) وحدة إدارية جامعية بولندية. وقد أظهرت النتائج أن مستوى فاعلية البحث العلمية كان متوسطاً في معظم الجامعات لكنه يعكس توجهات الإدارة الجامعية البولندية البحثية. وبينت الدراسة أن الجامعات التقنية هي الأكثر فاعلية في مجال البحوث العلمية.

وهدف دراسة هال (Hall, 2015) في الولايات المتحدة الأمريكية إلى معرفة تصورات أعضاء هيئة التدريس من الصف الأول حول جودة الإدارة الجامعية في مجموعة من الجامعات الأمريكية الحكومية. اتبعت الدراسة منهجية نوعية من خلال إجراء مقابلات نوعية معمقة مع عينة من (20) عضو هيئة تدريس من جامعات حكومية، تم سؤالهم حول جودة الإدارة الجامعية وأدوارها في جامعاتهم. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جودة الإدارة الجامعية لدى عضو هيئة التدريس تظهر في المقام الأول من خلال مخرجات الطلبة (عملية التدريس)، ومن ثم المساهمة المجتمعية للجامعة، وبينت الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس يرون في قدرة الجامعة التدريسية والبحثية كذلك مؤشر قوي على قيام الإدارة الجامعية بمهامها وأدوارها.

وقام الكبيسي وأحمد (2016) بدراسة في العراق هدفت إلى معرفة موقف القيادات الجامعية من الإدارة المركزية مدخلاً لتنمية المجتمع، اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع البحث من (183) قائداً جامعياً، واختيرت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وبنسبة (78%) من مجتمع البحث، إذ بلغ عدد أفراد العينة (120) قائداً جامعياً. وتم بناء استبانة تضمنت (50) فقرة، موزعة على أربعة مجالات. وتم تطبيق الاستبانة في العام الدراسي 2015-2016. وتم استخدام التحليل الإحصائي الوصفي من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد ومعاملات الثبات للوصول لنتائج الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن دور الإدارة المركزية من وجهة نظر القيادات الجامعية كان منخفضة في تنمية المجتمع، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة المركزية في تنمية المجتمع المحلي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية.

وأجرى الدليمي (Al-Dulaimi, 2016) دراسة في العراق هدفت إلى تعرف مدى رضا الطلبة عن مستوى الإدارة والأداء الأكاديمي في كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة العراقية. اتبعت الدراسة منهجية مسحية وصفية، حيث تكون مجتمع الدراسة من (800) طالبة وطالبة من طلاب كلية الإدارة والاقتصاد، اختير منهم (290) طالباً وطالبة بالطريقة العشوائية للإجابة على استبانة مكونة من (59) فقرة موزعة على أبعاد: أعضاء هيئة التدريس، العميد، الإدارة الجامعية، الطلاب. واستخدمت الدراسة التحليل الإحصائي الوصفي من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتحليل الثلاثي، حيث أظهرت النتائج أن مستوى رضا الطلاب تراوح بين جيد فيما يختص بأعضاء هيئة التدريس ومقبول بالنسبة للبحث العلمي والإدارة الجامعية. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا الطلاب عن الإدارة الجامعية والأكاديمية تعزى لجنس الطالب.

وهدف دراسة مقتدي وتاجي (Moghtadaie & Taji, 2016) في إيران إلى الكشف عن أثر الإدارة الجامعية الموهوبة على أداء أعضاء هيئة التدريس. اتبعت الدراسة منهجية مسحية حيث شمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس من مختلف التخصصات في الجامعات الحكومية، تكونت عينة الدراسة من (250) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم عشوائياً من (12) جامعة حكومية. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبانة مكونة من (53) فقرة موزعة على مجالات: طرق التدريس، والقدرات العلمية، والقدرة الإدارية، والنظام. ولتحليل النتائج تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتحليل الزوجي للبيانات من خلال برمجية ANP الإحصائية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن للإدارة الموهوبة أثر كبير في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في كل المجالات، وبخاصة في مجال تطوير المواهب والقدرات لتحسين إمكانيات التدريس والقدرات العلمية، ومن ثم المحافظة على المواهب من خلال تطوير القدرات الفنية والإدارية والبحثية لعضو هيئة التدريس.

وهدف دراسة هزايمة (2017) في المملكة الأردنية الهاشمية هدفت إلى معرفة دور الجامعات الأردنية في تفعيل البحث العلمي ومقترحات لتطويره. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا والبالغ عددهم (1296) عضواً، وتكونت عينة الدراسة من (351) عضو هيئة تدريس اختيروا بالطريقة الطبقة العشوائية. وتكونت الاستبانة من (60) فقرة وزعت على خمسة مجالات هي: الإجراءات الإدارية والتنظيمية، والإجراءات المتعلقة بعضو هيئة التدريس، والإجراءات المتعلقة بالمستلزمات المادية للبحث العلمي، ومجال الشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص. وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين المتعدد للوصول لنتائج الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن

دور الإدارة الجامعية في الأردن في تفعيل البحث العلمي كانت بدرجة متوسطة على الأداة ككل وعلى مجالات: الإجراءات الإدارية والتنظيمية، والإجراءات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس، والمستلزمات المادية. وبدرجة منخفضة على مجالات تمويل الأبحاث العلمية، والشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص. وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جهات نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس على الأداة ككل. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، في حين كانت الفروق تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ مشارك على الأداة ككل.

وقامت الشيشنية (2018) بدراسة في فلسطين هدفت إلى معرفة دور جامعة القدس المفتوحة في خدمة المجتمع في ضوء مسؤوليتها المجتمعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتحديد الفروق في استجابات أعضاء هيئة التدريس باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية، ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الأساسية عبارة عن استبانة تنقسم إلى ثلاث أدوار رئيسية وهي دور الجامعة تجاه المجتمع، ودور الجامعة تجاه العاملين، ودور الجامعة تجاه الطلبة، وتكونت في صورتها النهائية من (47) فقرة، طبقت على جميع أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (73)، استردت الباحثة منهم (56) استبانة صالح للتحليل، وللوصول لنتائج الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتحليل التباين المتعدد. وقد أظهرت النتائج أن دور جامعة القدس المفتوحة في خدمة المجتمع في ضوء مسؤولياتها المجتمعية بلغ مستوى مرتفع (75.89%)، وجاء مجال دورها في خدمة المجتمع في ضوء مسؤولياتها تجاه الطلبة في المرتبة الأولى بنسبة (78.94%) بمستوى مرتفع، ثم تجاه العاملين بنسبة بمستوى مرتفع (76.413%)، وجاء في المرتبة الأخيرة دورها تجاه المجتمع بنسبة (73.213%) بمستوى مرتفع، وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول دور جامعة القدس المفتوحة في خدمة المجتمع في ضوء مسؤولياتها المجتمعية تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والرتبة الأكاديمية، والكلية

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الإطلاع على الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة يلاحظ أنها تناولت الإدارة الجامعية من عدة جوانب، فقد تناولت دورها في تحقيق وظائف الجامعة المختلفة كالتدريس والبحث العلمي وتنمية أعضاء هيئة التدريس مثل دراسات: (برقعان وسعيد، 2006؛ ودراسة القرني، 2010، ودراسة تومي 2013، Tomi؛ ودراسة مقتدي وتاجي Moghtadie & Taji, 2016) وغيرها، حيث استخدمت الدراسات الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات في تناولها لدور الإدارة الجامعية في تحقيق أدوارها.

ويلاحظ أن معظم الدراسات تناولت مجال واحد أو مجالين من مجالات أدوار الإدارة الجامعية مثل دراسات (العبيد، 2012؛ الكبيسي وأحمد، 2016؛ تروجاك وتوتكو (Trojak & Tutko, 2015)، في حين تتناول الدراسة الحالية مجالات أكثر مثل التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وهو ما لم تقم به الدراسات وبخاصة الدراسات التي أجريت في البيئة العربية. تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة القرني (2010) التي تناولت دور الإدارة الجامعية في تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس، لكن الدراسة الحالية تتميز عنها في تناولها لوظائف الجامعة جميعها، كما غنها تجرى في البيئة الأردنية في ظل عدم وجود دراسات تناولت الموضوع من هذه الجوانب.

وقد استفاد الباحثان في بناء أداة الدراسة من الدراسات السابقة، والأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة. إذا تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع واقع أدوار الإدارة الجامعية، وقد استفاد الباحثان من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدم المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: في محاولة التعرف على درجة ممارسة أدوار الإدارة الجامعية في جامعة اليرموك، في ضوء تقييم أعضاء هيئة التدريس فيها، حيث لم يتم تناول هذا الموضوع في البيئة المحلية بحسب علم الباحثين.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، وذلك بتوزيع استبانات على أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك في كليات الجامعة دون المراكز، للتعرف على درجة ممارسة الإدارة الجامعية لأدوارها في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك و البالغ عددهم (1040) وفق الموقع الرسمي لجامعة اليرموك في العام الأكاديمي 2016/2017. اختيرت عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بنسبة 36,4% وقد تم توزيع أداة الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (350) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، و تم استرداد (205) استبانة صالحة للدراسة والتحليل شكلت العينة الفعلية للدراسة. والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

النسبة	التكرار	الفئات	
55.1	113	ذكر	الجنس
44.9	92	أنثى	
32.2	66	أستاذ	الرتبة
37.1	76	أستاذ مشارك	
30.7	63	أستاذ مساعد	
43.9	90	علمية	الكلية
56.1	115	إنسانية	
24.9	51	أقل من 5 سنوات	الخبرة
30.7	63	من 5-10 سنوات	
44.4	91	أكثر من 10 سنوات	
100.0	205	المجموع	

أداة الدراسة:

تم الرجوع إلى الأدب النظري، وعدد من الدراسات السابقة، التي تناولت الإدارة الجامعية مثل دراسات (الناجم والزكي، 2012؛ العبيد، 2012؛ الكبيسي وأحمد، 2016، الهزايمة، 2017)، حيث قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (45) فقرة موزعة على ثلاث مجالات، هي مجال التدريس و تكون كل مجال من المجالات الثلاث من (15) فقرة. صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن والبالغ عددهم (11) محكماً، حيث طلب منهم قراءة فقرات أداة الدراسة، وإيداء ملحوظاتهم عليها من حيث: دقة الصياغة اللغوية لفقرات، ومدى مناسبة الفقرات لمجالاتها، وحذف الفقرات المتشابهة، واقتراح ما يروونه مناسباً. وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين أصبحت الاستبانة مكونة من (45) فقرة، موزعة على نفس المجالات السابقة. ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) عضو هيئة تدريس، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة المجالات والأداة ككل، حيث بلغت الدرجة الكلية لثبات إعادة 0.93 و للاتساق الداخلي 0.94، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

الجدول (2): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
التدريس	0.91	0.90
البحث العلمي	0.93	0.86
خدمة المجتمع	0.88	0.90
الدرجة الكلية	0.91	0.89

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

المتغيرات المستقلة:

1. الجنس: وله فئتان: ذكر، أنثى.
2. الرتبة الأكاديمية: ولها ثلاث مستويات: أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد.
3. الكلية: ولها فئتان: علمية، وإنسانية.
4. الخبرة: و لها ثلاث مستويات: أقل من 5سنوات، من 5-10سنوات، أكثر من 10 سنوات.

المتغير التابع: درجة ممارسة الإدارة الجامعية لأدوارها في جامعة اليرموك، و التي يعبر عنها بالمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مجالات و فقرات الإستبانة .

المعيار الإحصائي:

تم اعتماد المعيار الإحصائي ذي التدرج الخماسي لأغراض عرض النتائج وتفسير استجابات أفراد الدراسة : من 1.00- 2.33 قليلة ، من 2.34 - 3.67 متوسطة ، من 3.68 - 5.00 كبيرة وهكذا.. وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = \frac{5-1}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم القيام بالإجراءات التالية:

- حصر أفراد مجتمع الدراسة في جامعة اليرموك للعام الجامعي 2017/2016 م.
- تحديد أفراد عينة الدراسة .
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة اليرموك موجه إلى عمداء و رؤساء الأقسام في كليات جامعة اليرموك .
- وفق كتاب تسهيل المهمة الموجه لعمداء الكليات و رؤساء الأقسام ، تم توجيه الباحثان إلى الأساتذة في مكاتبهم و في الأقسام و ذلك لتسهيل توزيع الإستمابنة على أعضاء هيئة التدريس ، و قد لاقى الباحثان صعوبة كبيرة في قبول أعضاء هيئة التدريس لملى الإستمابنات و في استردادها من أعضاء هيئة التدريس.
- خضعت (205) إستمابنة للتحليلات الإحصائية.
- تفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة، في ذاكرة الحاسوب، و تم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
- مناقشة نتائج الدراسة و تقديم التوصيات والمقترحات.

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: ما درجة ممارسة الإدارة الجامعية لأدوارها في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الجامعية لأدوارها في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الجامعية لأدوارها في جامعة اليرموك من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	التدريس	3.23	0.597	متوسطة

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	خدمة المجتمع	3.23	0.590	متوسطة
3	2	البحث العلمي	3.22	0.624	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.23	0.610	متوسطة

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.22-3.23)، حيث جاء مجالي التدريس وخدمة المجتمع في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.23) بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء مجال البحث العلمي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.22) بدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.23) بدرجة تقدير متوسطة، وجميعها جاءت بدرجة تقدير متوسطة، وهذا يشير إلى أن الإدارة الجامعية في جامعة اليرموك لا زالت لا تقدم كل ما هو مطلوب فيما يختص بأدوارها من وظائف التدريس، وخدمة المجتمع، والبحث العلمي، لكن عملها يحتاج للمزيد من التطوير ومواكبة المتغيرات والمستجدات والتحديات المعاصر، وبخاصة أن الجامعة بدأت في العام 2016 بوضع خطة استراتيجية تمتد للعام 2020 لتطوير عملها الإداري. وفي هذا السياق يؤكد السعيد وعمار (2005) أنه لكي تؤدي الإدارة الجامعية أهدافها لا بد لها من أن نظاماً إدارياً يساعد في تحقيق أهدافها، وأن يصمم الهيكل التنظيمي للمؤسسة ليعكس رغبتها في توفير بيئة مناسبة تشجع التعليم والبحث.

ويرى الباحثان أنه لا بد للإدارة الجامعية من وضع الخطط ورسم البرامج والاستراتيجيات التي تمكنها من القيام بأدوارها في المشاركة الفاعلة في بناء مرتكزات التنمية المستدامة ولذلك ينبغي الحفاظ على مستواها العلمي ومستوى خريجها، والعمل على ضمان النوعية. بمعنى التبصر عند كل مدخلات العملية التعليمية من أهداف وخطط وتعليم ومناهج ووسائل وتقويم ومخرجات لتتناسب وتتواءم مع الأدوار المقترضة منها.

علاوة على ما سبق لا بد من الارتقاء كما ينبغي الارتقاء بمستوى إدارة الجامعة من حيث تفاعلها وانفتاحها على مؤسسات المجتمع الأخرى أن هذه الأهداف والغايات لا يمكن تحقيقها إلا من خلال إدارة جامعية متابعة للمتغيرات العلمية والاقتصادية والسياسية على المستويين المحلي والعالمي، ومدركة تماماً لمكانة الجامعة في المجتمع، مع ضرورة إيلاء البحث العلمي ودعم أعضاء هيئة التدريس فيه أهمية كبيرة، كونه وقع في أدنى مرتبة من مراتب أدوار الإدارة الجامعية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة برقان وسعيد (2008) التي بينت أن أدوار الإدارة الجامعية تراوحت بين المنخفض والمتوسط، حيث كانت متوسطة في مجال التعليم ومنخفضة في مجالات أخرى.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على

حدة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: التدريس.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	14	التنوع في أساليبها لتنفيذ المسؤوليات الإدارية.	3.62	1.134	متوسطة
2	1	اختيار أعضاء هيئة التدريس وفق معايير موضوعية	3.47	1.060	متوسطة
3	15	اعتماد خطة إستراتيجية في ممارسة مسؤولياتها .	3.42	1.000	متوسطة
4	3	توفير دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس .	3.38	1.020	متوسطة
5	2	تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس .	3.29	.935	متوسطة
6	9	دعم استخدام تكنولوجيا المعلومات كأحد مصادر التعليم.	3.27	1.206	متوسطة
7	5	توفير المناخ المناسب للحرية الأكاديمية .	3.24	1.216	متوسطة
8	4	تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام طرق مختلفة للتقويم .	3.18	1.201	متوسطة
9	12	تشجيع النشاطات اللاصفية .	3.18	1.201	متوسطة
10	8	تشجيع ممارسة التفكير الإبداعي للطلبة.	3.15	1.191	متوسطة
11	11	تعزيز استخدام اللغة الإنجليزية في تدريس المساقات التي تحتاج ذلك .	3.13	1.247	متوسطة
11	13	التركيز على نوعية مخرجاتها التعليمية داخل وخارج الجامعة .	3.13	1.214	متوسطة
13	10	تعزيز استخدام اللغة العربية الفصحى في التدريس .	3.00	1.219	متوسطة
14	6	الإشراف على تطوير المساقات للتخصصات التي تقدمها.	2.99	1.241	متوسطة
15	7	توفير قاعدة بيانات بجانب الكتاب الجامعي .	2.95	1.265	متوسطة
		التدريس	3.23	.597	متوسطة

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.95-3.62)، حيث جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على "التنوع في أساليبها لتنفيذ المسؤوليات الإدارية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.62) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها "توفير قاعدة بيانات بجانب الكتاب الجامعي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.95) وبدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التدريس ككل (3.23)، وجميعها جاءت بدرجة تقدير متوسطة. وتبدو هذه النتيجة مبررة فاهتمام الإدارات الجامعية عموماً ينصب على وظيفة التدريس كونه وظيفة حيوية تترك

آثارها الجلية على الخريجين، والذين بحكم معارفهم ومعلوماتهم التي اكتسبوها يعكسون كفاية الإدارة الجامعية وقدرتها على أداء دورها هذا. ولا بد للإدارة الجامعية في جامعة اليرموك أن تقوم بإعداد خطط مدروسة لتطوير (التدريس) فيها من خلال توفير القاعات المجهزة، والإمكانات المادية الأخرى، والاهتمام بتدريب أعضاء هيئة التدريس، على جانب العمل المستمر على تطوير قواعد البيانات فيها، لما لذلك من أهمية كبيرة للطالب وعضو هيئة التدريس على حد سواء. ويتفق ذلك مع خطة الجامعة الاستراتيجية للأعوام 2016-2020 والتي تولي تنمية أداء أعضاء هيئة التدريس المهنية أهمية بالغة بما ينعكس إيجاباً على وظيفة التدريس. وترى ليديا وجلين (Lydia & Glen, 2009) أنها يجب أن تركز بالأساس على اهتمام كافة قياداتها الجامعية من (رؤساء الجامعات- العمداء- رؤساء الأقسام) لتحقيق وظائف الجامعة (التدريس- البحث العلمي- خدمة المجتمع)، وذلك من خلال ريادتها وتجويد برامجها وتحديثها، والاستجابة لمتطلبات المرحلة، والارتقاء بمكانتها كمؤسسة تعليمية وبحثية.

كما يمكن القول أن الاهتمام بوظيفة (التدريس) يعود إلى أن أبرز قضايا الإدارة الجامعية هو مواكبة العلم و المعرفة في إدارة التعليم العالي من خلال العمل على الأساليب الإدارية المتنوعة لتنفيذ المهام و المسؤوليات ضمن فلسفة و رؤية و أهداف واضحة تعتبر الأساس في العمل الإداري الناجح. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القرني (2010) التي بينت أن دور الإدارة الجامعية في تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة. في حين تختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة الناجم والزكي (2012) التي بينت أن المتوسط العام لدور جامعة الملك فيصل في تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بها من وجهة نظر أفراد العينة قد جاء تقديره ضعيفاً بشكل عام، وربما يعود سبب الاختلاف هنا لاختلاف بيئتي الدراستين وخصائص العينة في كل منهما.

المجال الثاني: البحث العلمي.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال البحث العلمي مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	29	توكيل مهام البحث العلمي لذوي الكفاءة العلمية (الخبرة، القدرات، المهارات).	3.61	1.077	متوسطة
2	16	دعم بناء الفرق البحثية داخل الجامعة .	3.59	1.009	متوسطة
3	30	توفير المساندة السياسية لدعم برامجها وخطتها البحثية .	3.55	.888	متوسطة
4	17	تحفيز نشر البحوث العلمية في المجالات المحكمة.	3.30	1.119	متوسطة
5	26	استخدام قواعد بيانات متكاملة لكل جوانب العمل بالجامعة .	3.26	1.110	متوسطة
6	18	تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية من خلال صرف مكافآت مالية .	3.20	1.199	متوسطة
7	21	تسهيل عمل الباحثين من خلال توفير قواعد البيانات وتقنيات المكتبات الحديثة.	3.15	1.280	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	27	إجراء دراسات على حاجات السوق المحلي .	3.13	1.208	متوسطة
9	23	تدريب الباحثين في دورات متخصصة بالأساليب الإحصائية المتطورة .	3.12	1.293	متوسطة
10	25	الاشتراك بقواعد البيانات العالمية لتسهيل عمل الباحثين .	3.12	1.229	متوسطة
11	28	الاهتمام بمتطلبات أعضاء هيئة التدريس الخبراء في مجال البحث العلمي .	3.10	1.126	متوسطة
12	19	العمل ضمن منظومة واضحة لدعم البحث العلمي.	3.09	1.197	متوسطة
13	22	تفعيل نظام الابتعاث داخلياً وخارجياً .	3.07	1.368	متوسطة
14	20	توفير مكافآت مالية مجزية للبحوث المميزة .	3.06	1.401	متوسطة
15	24	التعاون مع الجامعات الأخرى لتنظيم البحوث المشتركة والندوات والمؤتمرات العلمية	2.97	1.272	متوسطة
		البحث العلمي	3.22	1.260	متوسطة

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.97-3.61)، حيث جاءت الفقرة رقم (29) والتي تنص على "توكيل مهام البحث العلمي لذوي الكفاءة العلمية (الخبرة، القدرات، المهارات)" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) ودرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (24) ونصها "التعاون مع الجامعات الأخرى لتنظيم البحوث المشتركة والندوات والمؤتمرات العلمية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.97) بدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال البحث العلمي ككل (3.22) وجميعها جاءت بدرجة تقدير متوسطة.

جاءت وظيفة (البحث العلمي) في المرتبة الأخيرة بين الوظائف جميعها، وهذا يشير لوجود مشكلة لدى الإدارة الجامعية في وظيفة البحث العلمي، وهذا يتطلب منها بذل المزيد من الجهد، ووضع الخطط المناسبة لدعم البحث العلمي فيها؛ ذلك أن وظيفة البحث العلمي من الوظائف التقليدية المهمة التي تميز أي إدارة جامعية عن غيرها، فالبحوث العلمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس يمكن أن تمكن الإدارة الجامعية من وضع خطط إدارية مستقبلية ناجحة، كما يمكن أن تمكنها من تطوير وظيفتي التدريس وخدمة المجتمع المحلي.

وقد يعود تراجع وظيفة البحث العلمي هنا لعدم توفر الموازنات المالية الكافية، مما يتطلب من الإدارة الجامعية البحث عن حلول تمويلية لها، وتوسيع الشراكة مع القطاع الخاص، واستثمار ما تقدمه من خدمات لبعض المؤسسات والشركات المحلية، وبالتالي تتمكن من تفعيل دورها في دعم البحث العلمي. و يضاف لما سبق ضرورة توفير المساندة السياسية لدعم البرامج و الخطط البحثية للجامعة من خلال وجود مسؤولين على درجة من الوعي بأهمية توفير مساندة سياسية من طبقة السياسيين القادرين على توجيه التركيز على تشريع وتنفيذ السياسات التعليمية والإدارية العليا و تحويلها إلى قوانين و أنظمة و تعليمات، يعد من الآليات الفاعلة التي تعمل على تحريك عجلة البحث العلمي و يساهم في تطوره نحو الإنجاز و تحقيق أهداف الجامعة في مجال البحث العلمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة تروجاك وتوتكو (Trojak & Tutko, 2015)

التي بينت ان مستوى فاعلية البحث العلمية كان متوسطاً في معظم الجامعات لكنه يعكس توجهات الإدارة الجامعية البولندية البحثية.

وفي هذا السياق أكدت دراسة تومي (Tomi, 2013) أن حداثة الإدارة الجامعية الخاصة في ألبانيا تسمح لها بحرية الحركة في تطوير نماذج البحث العلمي ضمن مجموعة من الإجراءات والخطوط العريضة المناسبة لدورها.

المجال الثالث: خدمة المجتمع

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال خدمة المجتمع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.009	3.59	توظيف نتائج البحوث العلمية في خدمة المجتمع المحلي	31	1
متوسطة	1.104	3.44	توفير الموارد اللازمة لخدمة المجتمع المحلي .	44	2
متوسطة	1.069	3.30	تطبيق برامج التدريب من أجل مواكبة المتغيرات التي تحدث في المجتمع .	45	3
متوسطة	1.241	3.27	التخصصية في البحث العلمي .	35	4
متوسطة	1.107	3.24	تقديم دورات تدريبية تفي بحاجات المجتمع المحلي .	32	5
متوسطة	1.157	3.22	دعم الخطط التنموية للمساهمة في تطبيقها .	40	6
متوسطة	1.225	3.21	دعم الأبحاث العلمية التي تقدم حلول لمشكلات المجتمع .	37	7
متوسطة	1.151	3.18	توظيف الأبحاث العلمية المميزة لخدمة المجتمع المحلي .	34	8
متوسطة	1.153	3.16	الربط بين حاجات السوق والمجتمع المحلي والتخصصات المطروحة .	33	9
متوسطة	1.212	3.16	الاهتمام بالجوانب الإنسانية لأبناء المجتمع المحلي .	39	9
متوسطة	1.140	3.16	تطوير التشريعات المتعلقة بسياسات التعاون مع المجتمع المحلي .	43	9
متوسطة	1.224	3.13	تبني مبدأ المشاركة المجتمعية .	41	12
متوسطة	1.101	3.13	التعاون مع مؤسسات مختلفة محلية و عالمية لتنفيذ مشاريع مشتركة لخدمة المجتمع المحلي .	42	12
متوسطة	1.150	3.11	وضع كل مرافقها في خدمة المجتمع المحلي	36	14
متوسطة	1.256	3.11	عقد شراكة بين الجامعة و مؤسسات المجتمع المحلي	38	14
متوسطة	1.000	3.23	خدمة المجتمع		

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.11-3.59)، حيث جاءت الفقرة رقم (31) والتي تنص على "توظيف نتائج البحوث العلمية في خدمة المجتمع المحلي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.59) بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرتان (36 و 38) ونصهما "وضع كل مرافقها في خدمة المجتمع المحلي"، و"عقد شراكة بين

الجامعة و مؤسسات المجتمع المحلي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.11) بدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال خدمة المجتمع ككل (3.23)، وجميعها جاءت بدرجة تقدير متوسطة.

رغم وقوع وظيفة (خدمة المجتمع) في المرتبة الأولى إلى جانب (وظيفة التدريس)، إلا أن النتيجة تؤكد ضرورة قيام الإدارة الجامعية في جامعة اليرموك بتطوير دورها في خدمة المجتمع المحلي، وقد يتم ذلك من خلال تحسين برامج التدريب المقدمة من الجامعة للمجتمع المحلي والتي تحتوي التدريب على مواضيع تواكب التغييرات الحاصلة في المجتمع، علاوة على ضرورة إسهام الإدارة الجامعية في مشاريع التنمية المحلية، من خلال تقديم الاستشارات، وإجراء البحوث، وعقد شراكات فعلية مع مؤسسات المجتمع المحلي.

ولا بد من القول إن الإدارة الجامعية لا بد أن تضع خطط استراتيجية لخدمة المجتمع المحلي في ظل ما يشهده المجتمع الأردني من تغييرات و تطورات في مختلف مجالات الحياة السياسية منها و الاقتصادية والاجتماعية الثقافية والتي تتطلب من الجامعة أن تهتم بالمجتمع المحلي و أن لا تكون بمعزل عما يجري من تغييرات داخل المجتمع المحلي، فالجامعة مؤسسة قيادة اجتماعية، وتربوية قادرة على تحمل مسؤولية رعاية المجتمع وخدمته في مختلف الجوانب ولا ينبغي أن تكون العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحلي ضعيفة أو حتى متوسطة، بل أن من نقاط القوة التي تحسب لإدارة الجامعة قوة علاقتها بالمجتمع المحلي و فاعليتها في تقديم مستوى عالي من القيادة و الرعاية لأفراد هذا المجتمع .

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشيشنية (2018) التي بينت أن دور جامعة القدس المفتوحة في خدمة المجتمع في ضوء مسؤولياتها المجتمعية بلغ مستوى مرتفع، وربما يعود الاختلاف لاختلاف مكان إجراء الدراستين وطبيعة العينة في هذه الدراسة.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع رؤية دراسة الكبسي وأحمد (2016) التي بينت أن دور الإدارة المركزية من وجهة نظر القيادات الجامعية كان منخفضة في تنمية المجتمع، مما يستعدي الحاجة لتطويرها وتنميتها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha = 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة الجامعية لأدوارها في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وفقاً لمتغيرات (نوع الكلية، والجنس، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الجامعية لأدوارها في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تطويرها المستقبلية حسب متغيرات نوع الكلية، والجنس، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الجامعية لأدوارها في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تطويرها المستقبلية حسب متغيرات نوع الكلية، والجنس، والرتبة الأكاديمية،

وعدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	التدريس	البحث العلمي	خدمة المجتمع	الدرجة الكلية
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.30	3.23	3.31	3.28

الدرجة الكلية	خدمة المجتمع	البحث العلمي	التدريس		الفئات	المتغير
.550	.530	.578	.556	الانحراف المعياري		
3.16	3.13	3.22	3.14	المتوسط الحسابي	أنثى	
.650	.647	.680	.635	الانحراف المعياري		
3.27	3.28	3.21	3.31	المتوسط الحسابي	أستاذ	الرتبة
.580	.571	.644	.537	الانحراف المعياري		
3.24	3.20	3.31	3.20	المتوسط الحسابي	أستاذ مشارك	
.600	.620	.564	.601	الانحراف المعياري		
3.17	3.20	3.13	3.16	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	
.631	.578	.667	.648	الانحراف المعياري		
3.18	3.18	3.21	3.14	المتوسط الحسابي	علمية	الكلية
.560	.516	.562	.590	الانحراف المعياري		
3.26	3.26	3.23	3.30	المتوسط الحسابي	إنسانية	
.640	.642	.671	.595	الانحراف المعياري		
3.21	3.11	3.28	3.23	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	الرتبة
.600	.585	.634	.569	الانحراف المعياري		
3.25	3.40	3.18	3.17	المتوسط الحسابي	من 5-10 سنوات	
.640	.596	.625	.701	الانحراف المعياري		
3.22	3.17	3.22	3.26	المتوسط الحسابي	أكثر من 10 سنوات	
.575	.568	.621	.535	الانحراف المعياري		

يبين الجدول (7) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الجامعية لأدوارها في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تطويرها المستقبلية بسبب اختلاف فئات متغيرات نوع الكلية، والجنس، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد على المجالات جدول (8) وتحليل التباين الرباعي للأداة ككل جدول (9).

الجدول (8): نتائج تحليل التباين الرباعي المتعدد (4 way MANOVA) لأثر نوع الكلية، والجنس، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة على المجالات

الأثر	القيمة	قيمة ف	درجة حرية الفرضية	درجة حرية الخطأ	الدلالة الإحصائية
الجنس	Hotelling's Trace	1.569	3.000	196.000	.198
الرتبة	Wilks' Lambda	1.062	6.000	392.000	.385
الكلية	Hotelling's Trace	1.163	3.000	196.000	.325
الخبرة	Wilks' Lambda	3.042	6.000	392.000	.006

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر كل من نوع الكلية، والجنس، والرتبة الأكاديمية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لعدد سنوات الخبرة مما يشير إلى إمكانية وجود فروق بين المتوسطات الحسابية في بعض المجالات أو جميعها تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولفحص أثر كل من نوع الكلية، والجنس، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة على كل مجال على حدة، تم استخراج تحليل التباين الرباعي (4 way ANOVA)، والجدول (9) يبين هذه النتائج.

الجدول (9): تحليل التباين الرباعي لأثر نوع الكلية، والجنس، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة على المجالات

والدرجة الكلية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.094	2.832	.991	1	.991	التدريس	الجنس
.593	.287	.112	1	.112	البحث العلمي	
.084	3.011	1.017	1	1.017	خدمة المجتمع	
.096	2.791	.608	1	.608	الدرجة الكلية	
.479	.738	.258	2	.517	التدريس	الرتبة
.138	2.003	.783	2	1.566	البحث العلمي	
.887	.120	.041	2	.081	خدمة المجتمع	
.401	.917	.200	2	.400	الدرجة الكلية	
.071	3.300	1.155	1	1.155	التدريس	الكلية
.821	.052	.020	1	.020	البحث العلمي	
.742	.109	.037	1	.037	خدمة المجتمع	
.316	1.011	.220	1	.220	الدرجة الكلية	
.376	.982	.344	2	.687	التدريس	عدد سنوات الخبرة
.316	1.159	.453	2	.906	البحث العلمي	
.032	3.512	1.187	2	2.373	خدمة المجتمع	
.633	.458	.100	2	.200	الدرجة الكلية	
		.350	198	69.275	التدريس	الخطأ
		.391	198	77.441	البحث العلمي	
		.338	198	66.899	خدمة المجتمع	
		.218	198	43.138	الدرجة الكلية	
			204	72.698	التدريس	الكلية
			204	79.395	البحث العلمي	
			204	71.047	خدمة المجتمع	
			204	44.509	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\square = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\square = 0.05$) تعزى لأثر الرتبة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\square = 0.05$) تعزى لأثر الكلية في جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\square = 0.05$) تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء مجال خدمة المجتمع، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً في المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (10). وتبدو هذه النتيجة مبررة فأعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك يدركون تماماً أن الإدارة الجامعية لا زالت بحاجة لبذل المزيد من الجهد لتتمكن من ممارسة أدوارها بشكل أكثر فاعلية، وهنا لابد للإدارة الجامعية من مراجعة خططها، وهياكلها التنظيمية، وأطرها التعليمية، وأهدافها، وممارساتها الإدارية لكي تتمكن من تأدية أدوارها بشكل أفضل وبخاصة في ضوء التغيرات المتسارعة على مختلف الصعد والتي يشهدها العالم كله ويتأثر بها المجتمع الأردني، حتى تقف على الجديد في العالم من مقومات أو معوقات، وحتى تستطيع بذلك تشخيص المشكلات وإعداد ما يلزمها من خطط إستراتيجية وموضوعية في مجالات التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القرني (2010) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية والرتبة الأكاديمية، وبلد التخرج. كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشيشنية (2018) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء مسؤوليتها المجتمعية تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والرتبة الأكاديمية، والكلية.

الجدول (10): المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر عدد سنوات الخبرة على خدمة المجتمع

المجال	عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
خدمة المجتمع	أقل من 5 سنوات	3.11			
	من 5-10 سنوات	3.40	*.29		
	أكثر من 10 سنوات	3.17	.07	.23	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\square = 0.05$).

يتبين من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\square = 0.05$) بين فئة الخبرة أقل من 5 سنوات وفئة الخبرة من 5-10 سنوات وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة من 5-10 سنوات في خدمة المجتمع، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس في هذه الفئة يعملون على نشر البحوث، والمشاركة في الندوات واللقاءات، وقد يقدمون خبراتهم للمجتمع المحلي، وبالتالي يكونون أكثر تماساً من غيرهم بالخدمات المقدمة للمجتمع المحلي، وبذلك هم يرون أن الجامعة تقدم خدماتها للمجتمع المحلي كما هو المطلوب منها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التي بينت أن جودة الإدارة الجامعة لدى عضو هيئة التدريس تظهر في المقام الأول من خلال مخرجات الطلبة (عملية التدريس)، ومن ثم المساهمة المجتمعية للجامعة.

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة الحالية بما يلي:

1. ضرورة أن تتبنى الإدارة الجامعية في جامعة اليرموك الأساليب الإدارية الحديثة في تسيير العمل، وإنشاء قاعدة بيانات متكاملة تتضمن كافة إجراءات العمل الإداري والفني التي تعمل على تعزيز الممارسات الإدارية الفعالة.
2. إنشاء هيئة خاصة تتولى متابعة كل ما هو جديد في مجال الإدارة الجامعية، بحيث ترفع تقاريرها وتوصياتها لإدارة الجامعة لتحسين ممارسات الإدارة الجامعية في جامعة اليرموك.
3. دعم أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على نشر أبحاثهم وأوراقهم العلمية وكتبهم.
4. ضرورة عقد شراكات حقيقية مع مؤسسات المجتمع المحلي ودراسة مشكلاته، لكي تتمكن الجامعة من تقديم الحلول المناسبة والإسهام في تنمية المجتمع.
5. إجراء مزيد من الدراسات حول أدوار الإدارة الجامعية من وجهة نظر الطلبة والمجتمع المحلي.

المراجع

أ- المراجع العربية

- ابن مسعود، الطاهر. (2015). تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس الجامعي: لبيبا نموذجاً. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة مصراتة، 2(3)، 11-33.
- الألفي، طارق وجوهر، صلاح الدين، وجمال الدين، نادية. (2013). تطوير الإدارة الجامعية باستخدام الإدارة الاستراتيجية. مجلة كلية التربية: جامعة بنها، 24(94)، 237-250.
- برقعان، أحمد وعبد الحكيم، سعيد. (2008). دور الإدارة الجامعية في تحقيق وظائف الجامعة: دراسة ميدانية على جامعتي قناة السويس وحضرموت، مجلة الدراسات الاجتماعية، اليمن، 1(26)، 58-90.
- جامعة اليرموك (2018ب). مركز الاعتماد وضمان الجودة. أسترجم بتاريخ 2018/4/3 من الموقع الإلكتروني www.Yu.edu.jo/index
- جامعة اليرموك. (2018 أ). مجمع الريادة الأكاديمي للتميز. أسترجم بتاريخ 2018/4/3 من الموقع الإلكتروني www.Yu.edu.jo/index
- جامعة اليرموك. (2018ج). دائرة التخطيط وتنمية الموارد البشرية. أسترجم بتاريخ 2018/4/4 من الموقع الإلكتروني www.Yu.edu.jo/index
- جامعة اليرموك. (2018د). دائرة التنمية والتخطيط: الخطة الاستراتيجية 2016-2020. أسترجم بتاريخ 2018/4/7 من الموقع الإلكتروني www.ddp.edu.jo/index
- الحسن، محمد. (2003). الأستاذ الجامعي والتدريس. دراسات تربوية، السودان، 8(3)، 112-167.
- السعودي، رمضان. (2014). الإدارة الجامعية بين رصد الواقع والرؤى المستقبلية. القاهرة: دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- السعيد، عادل وعمار، سامي. (2005). إدراك أعضاء هيئة التدريس لمتطلبات الاعتماد وضمان الجودة والصعوبات التي تواجه تطبيقه بمؤسسات التعليم العالي في مصر دراسة ميدانية. المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر العربي الرابع لتطوير

- أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، الجزء الثاني، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، 18-19 ديسمبر، 2005.
- سليمان، السعيد. (2015). تطوير إدارة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل إدارة المعرفة: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية، مصر، 2(5)، 209-296.
- الشيشينية، منى. (2018). دور جامعة القدس المفتوحة في خدمة المجتمع في ضوء مسؤوليتها المجتمعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(1)، 302-329.
- الصمادي، هشام. (2016). مستوى الشراكة بين إدارات الجامعات الأردنية وإدارات المجتمع المحلي في ضوء متطلبات اقتصاديات التعليم: دراسة حالة جامعة البلقاء التطبيقية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 6(6)، 237-272.
- الصيرفي، محمد. (2006). التطوير التنظيمي. القاهرة: دار الفكر العربي.
- العاجز، فؤاد. (2009). تدريب القيادات الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الإدارة الجامعية في فلسطين. مجلة البحوث الإسلامية، غزة، 17(2)، 273-302.
- عبد الحي، رمزي أحمد. (2007). تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة. الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع.
- عبد العال، السيد. (2007). مدخل إلى التطوير التربوي. القاهرة: مطبعة شمس للنشر والتوزيع.
- عبود، عبد الغني. (2001). الإدارة الجامعية في الوطن العربي. القاهرة: دار الفكر العربي للطباعة والنشر.
- العبيد، إبراهيم. (2012). واقع أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة القصيم لأدوارهم في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع وسبل تطويرها من وجهة نظرهم " دراسة ميدانية". مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، 5(2)، 323-417.
- القرني، نورة. (2015). دور الإدارة الجامعية في تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية ومعوقاتهما في الجامعات السعودية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- القريوتي، محمد. (2009). السلوك التنظيمي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، جمعة، وأحمد، مها. (2016). موقف القيادات الجامعية من الإدارة المركزية مدخلاً لتنمية المجتمع. مجلة الأستاذ، العراق، 219(3)، 383-403.
- كشكول، معن. (2009). السلوك الإداري للقيادات الجامعية ودوره في تطوير العمل الجامعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية ومدراء الوحدات الإدارية. مجلة الفتح، 39(2)، 475-498.
- مطوع، إبراهيم. (2003). الإدارة التعليمية في الوطن العربي. القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- معوض، فاطمة. (2013). تطوير الإدارة الجامعية في الوطن العربي في ضوء الفكر الإداري المعاصر. مجلة التربية، مصر، 16(45)، 191-252.
- مناعي، رانيا. (2011). دور الجامعة الأردنية في تنمية البحث العلمي من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها. مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية، 25(4)، 1059-1084.

- الناجم، سعد والزكي، أحمد. (2012). دور جامعة الملك فيصل في تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بها. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية، 13(2)، 389-339.
- هزايمة، فاضل. (2017). دور إدارات الجامعات الأردنية في تفعيل البحث العلمي ومقترحات التطوير. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 15(2)، 198-168.
- وزارة التعليم العالي. (2016). نشرات وإحصاءات. عمان: منشورات الوزارة
- وصوص، ديمة والجوارنة، المعتصم والعطيات، خالد. (2015). درجة ممارسة الأدوار الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحسين بن طلال. دراسات: العلوم التربوية، 42(3)، 1040-1023.

ب- المراجع الأجنبية

- Al-Dulaimi, S. (2016). Education, educational services and students' satisfaction - comparative study between Romanian and Iraqi universities. Proceedings of the 11th International Conference on Business Excellence. 2016.
- Graham, C. (2013). Changing technologies, changing identities: A case study of professional staff and their contributions to learning and teaching. Perspectives: Policy and Practice in Higher Education, 17 (2), 62-70.
- Hall, M. (2015). Quality in Higher Education: Perspectives from Front-Line Faculty in the United States. PhD dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University. USA.
- Lydia B. & Glen A. (2009). The Roles And Responsibilities Of Middle Management (Chairs And Deans) in Canadian Universities. Higher Education Dynamics, 33(1), 83-102.
- Moghtadaie, L., & Taji, M. (2016). Study of the performance of faculty members according to talent management approach in higher education. Educational Research and Reviews, 11(8), 781-790.
- Robinson, G.(2004). Ethical Problems in Higher Education. Englewood, Cliffs: Prentice Hall.
- Tomi, T. (2013). Scientific Research in the Higher Education in Albania in Lieu of the Bologna Process: The case of the European university of Tirana. Paper submitted to the Conference: Conference: CBU International Conference on Integration and Innovation in Science and Education.
- Trojak, M., & Tutko, M. (2015). Efficiency of Polish Universities in the Area of Scientific Research. Social Sciences, 89(3), 115-125.
- Wallace, M. & Teresa, M. (2011) . Female administrative managers in Australian universities: not male and not academic. Journal of Higher Education Policy and Management. 33 (6): 567-581..