

## معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية

صبرية اليحيوي\*

تاريخ قبوله 2010/12/13

تاريخ تسلم البحث 2010/4/22

### Personal Quality Performance Criteria's of Departmental Heads and Promotive Ways in Saudi Universities

Sabriyah Alyahyawi, Faculty of Education and Human Sciences, Taibah University.

**Abstract:** The study aimed at recognizing criteria of personal quality performance for departmental heads: positive personal characteristics, human relationships, effective communication and exceeding work performance and promotion ways of these criteria' from faculty members, perspectives and discovering the differences in these perspectives, according to college and gender as well as providing some recommendations that might help in promoting personal quality of heads of departments. The researcher used qualitative methodology using the interview, and quantitative methodology developing a questionnaire covering dimensions of personal quality and mean of promoting it. The sample consisted of 25% of total population (1061) of Saudi professors in all colleges and departments (male & female); 178 of these (70%) responded. Quantitative data were analyzed by frequencies, means, and standard deviation, T-test and Pearson correlation coefficient, were calculated the interview findings were analyzed by inductive methodology. Major findings were as follows:

-Personal quality performance criteria of the heads of departments in Saudi universities were at medium degree.

-Exceeding work performance criteria' of personal quality of the heads of departments were high while personal quality dimensions related to personal characteristics, human relationships and effective communication were at medium degree.

In the light of the study findings, the researcher offered some recommendations that might help in promoting personal quality of departmental heads, as follows:

-Setting specific and comprehensive rules and orders to describe and specify departments' heads responsibilities and roles in academic, administrative and social fields.

-Revising criteria of selection and assignment of departmental heads so as to include personal quality fields: personal characters is ties human relationships, effective communication and exceeding work performance. (Keywords: Personal quality, higher education, heads of departments).

كما يُعدّ رئيس القسم العنصر الفاعل في جودة البرامج والأنشطة التعليمية على اختلاف أهدافها، وتميّزه ينعكس إيجاباً على الكفاءة الداخلية والخارجية للبرامج الأكاديمية (العودة، 2007). لذلك أكد العديد من الباحثين في مجال الجودة النوعية في التعليم العالي دور رؤساء الأقسام بوصفهم عنصراً مستهدفاً في نظام الجودة، كما أن على عاتقهم تقع مسؤولية تحقيق العديد من المعايير الخاصة بجودة التعليم؛ لأنهم يمثلون أهم المدخلات بحكم أدوارهم، و يتوقف على مدى جودتهم مستوى جودة المخرجات

ملخص: هدفت الدراسة إلى معرفة معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام: الصفات الشخصية الإيجابية والعلاقات الإنسانية والتواصل الفاعل وأداء العمل الفائق، وأساليب تعزيزها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية والكشف عن الفروق بين آراء أعضاء هيئة التدريس حول معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام تبعاً للكلية و الجنس ووضع بعض التوصيات التي قد تفيد في تعزيز الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام. تم استخدام المنهج النوعي (الحلقي) باستخدام المقابلة، والمنهج الكمي الوصفي المسحي بإعداد استبانة حول أبعاد الجودة الشخصية وأساليب تعزيزها. تكونت عينة الدراسة من 266 عضواً من أعضاء هيئة التدريس من السعوديين الحاصلين على رتبة أستاذ من جميع الكليات والأقسام ومن الجنسين (الذكور والإناث) بنسبة 25% من المجتمع الأصلي البالغ 1061 استجاب منهم 178 بنسبة 70%. بعد تحليل البيانات الكمية باستخدام التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (ت)، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل نتائج المقابلة بالاعتماد على الأسلوب الاستقرائي توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: إن معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية بلغت درجة متوسطة. وإن معيار أداء العمل الفائق للجودة الشخصية بلغ لدى رؤساء الأقسام درجة عالية وأن أبعاد الجودة الشخصية المتعلقة بالصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية، والتواصل الفاعل بلغت درجة متوسطة. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم وضع توصيات لتعزيز الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام، منها: وضع لوائح وأنظمة دقيقة وشاملة لتوصيف أدوار ومسؤوليات رؤساء الأقسام في المجالات الأكاديمية والإدارية والاجتماعية. ومراجعة معايير انتقاء وتعيين رؤساء الأقسام، بحيث تتضمن مجالات الجودة الشخصية: الصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية والتواصل الفاعل، وأداء العمل الفائق. (الكلمات المفتاحية: الجودة الشخصية، التعليم العالي، رؤساء الأقسام).

مقدمة يمثل القسم الأكاديمي الوحدة الإدارية الأولى في الهيكل التنظيمي للجامعة، حيث لا يمكن للجامعة أن تؤدي رسالتها، وتحقق أهدافها إلا من خلال الأقسام الأكاديمية، فكثير من القرارات التي تصدر من قمة التنظيم في مجلس الجامعة تبدأ من القسم. إذ أنه الجهة المناطة بها تنفيذ قرارات الجامعة ولوائحها وأنظمتها. ويمثل رئيس القسم القيادة الأكاديمية والإدارية حيث يمارس دوره الوظيفي في اتجاهين: الاتجاه الأول: مسؤوليته الإشرافية على مهام الوظيفة المكلف بها على من يرأسهم، أما الاتجاه الثاني: المسؤولية التنفيذية للواجبات والمهام المطالب بتنفيذها أمام من هم أعلى منه في الدرجة التنظيمية من القيادات الإدارية في الجامعة.

\* كلية التربية والعلوم الإنسانية، جامعة طيبة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك 2011، اربد، الأردن.

الشخصية لدى رؤساء الأقسام تبعاً: للكلية و الجنس، ووضع توصيات قد تفيد في تعزيز الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وبالتحديد تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مدى التزام رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية بمعايير أداء الجودة الشخصية من حيث: الصفات الإيجابية والعلاقات الإنسانية والتواصل الفاعل وأداء العمل الفائق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟.
2. ما هي أساليب تعزيز الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟.
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حول مدى التزام رؤساء الأقسام بمعايير أداء الجودة الشخصية تبعاً لنوع الكلية (علمي، أدبي)، والجنس (ذكور، إناث)؟.

#### أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من خلال: أهمية الموضوع الذي تناولته الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام؛ ذلك أن الجودة الشخصية هي الأساس الذي تبنى عليه الجودة المؤسسية فالأفراد هم المتغير الأساس ولبنة البناء المؤسسي في معادلة الجودة، وليست العمليات أو التقنية. إذ لا يمكن أن يحصل التحسن في المؤسسة ما لم يحصل ذاتياً على المستوى الشخصي، ثم التحسين على مستوى الأنظمة والهيكل، إضافة إلى أهميتها فيما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات، يمكن أن تسهم في مساعدة إدارة الجامعة على تطوير برنامج الإعداد المهني لرؤساء الأقسام، ووضع معايير جودة لاختيار رئيس القسم، ويمكن أن تظهر أهميتها أيضاً في مدى مساهمتها في وضع معايير مقننة لتشخيص الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام مما يسهم في تحسين أدائهم الأكاديمي والإداري وتطويره من أجل تعزيز الجودة الشخصية.

#### التعريفات الإجرائية للدراسة:

تتبنى الدراسة الحالية المصطلحات التالية لمناسبتها لطبيعة الدراسة على النحو التالي:

**الجودة:** ترجمة احتياجات المستفيدين إلى خصائص محددة تكون أساساً في طريقة أداء عمل رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية والاجتماعية (براون وريس، 1997).

**الجودة الشخصية.** أداء رؤساء الأقسام في الجامعات لمهامهم بطريقة صحيحة وفقاً للمعايير التي يتوقعها المستفيدون لتحقيق رضاهم من خلال ما يتمتعون به من صفات شخصية إيجابية، وعلاقات إنسانية، وتواصل فاعل، وأداء العمل بطريقة فائقة (مالهي، 2006; Iorg, 2007; Bethel, 2009).

(نوح، 2006؛ مزعل، 2008). إذ أن الجودة النوعية تبدأ من الأفراد أنفسهم، ومن ثم جودة المؤسسة بأكملها وتنظيماتها (ورغن، 2006)، وباستقراء الدراسات الأجنبية والعربية الحديثة والتي أجريت في المملكة العربية السعودية اتضح أنها تؤكد على ضرورة تعزيز الجودة الشخصية لرؤساء الأقسام. حيث أكدت دراسة كل من آل زاهر (2005)، ولوكاس (2006) وأوبلنغر وكاتز (2006)، والعودة (2007) أهمية اعتماد سياسة لتنمية قدرات وتطوير رؤساء الأقسام وإعدادهم وتدريبهم للأدوار والمسؤوليات الجسام التي يتطلبها منصبهم في مجال الإدارة، وما يتصل به من معارف إنسانية تثري قدراتهم الفنية، وتنمي الاتجاهات والمهارات الإيجابية لديهم؛ إذ أنهم يتولون هذا المنصب دون أن يتلقوا التدريب اللازم. كما أكدت دراستنا نوح (2006)، والحربي (2008) ضرورة توفير المناخ التنظيمي لرؤساء الأقسام الذي يدعم عملية التغيير والإبداع وتبادل وجهات النظر مع الأعضاء في مناخ منفتح، يعتمد الحوار وأهمية مشاركة العاملين في إحداث التغيير. وهذا ما أكدته أيضاً دراسة لوهيغرسون (2006)، التي أوضحت ضرورة تطوير رئيس القسم الجامعي؛ لتطوير التفكير والمهارات الاتصالية، وتعزيز العمل مع الأعضاء والتعاون مع الجماعة، وإدارة جلسات المناقشة، وإدارة التناقضات، وإنجاز التغيير، وانطلاقاً من هذه التوجهات العالمية والعربية والمحلية لتحسين وتطوير أداء رؤساء الأقسام وتطوير البيئة الإدارية؛ لتصبح قادرة على المنافسة، جاءت الدراسة الحالية لمعرفة معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها في الجامعات السعودية، ووضع بعض التوصيات التي قد تفيد في تعزيز الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام.

#### مشكلة الدراسة:

على الرغم من أهمية رئيس القسم لكونه يمثل القيادة الأكاديمية والإدارية بما تتضمن من أدوار ومسؤوليات ذات أهمية بالغة، والتي يتوقف عليها نجاح الجامعة وتميزها، إلا أن من يتولون هذا المركز يتم اختيارهم بناء على معايير فردية وشخصية لعميد الكلية، وقد يكونوا ممن هم أقل خبرة ودراية، وغير معدين مسبقاً، ودون أن يتلقوا التدريب اللازم لإنجاز المهام المناطة بهم (الحربي؛ 2008؛ لو كاس، 2006). كما أن أداءهم يقوم على فلسفة إدارية روتينية، يطفئ عليها الطابع الشخصي الارتجالي، والتعقيد في تسيير إجراءات العمل، وانعدام الثقة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، واستحواض رؤساء الأقسام، فضلاً عن المركزية في اتخاذ القرارات، إضافة إلى وجود عجز في قدرات رؤساء الأقسام (آل زاهر، 2005؛ العودة، 2007؛ مزعل، 2008). وعليه تهدف الدراسة إلى معرفة معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام من حيث: الصفات الشخصية الإيجابية، والعلاقات الإنسانية، والتواصل الفاعل، وأداء العمل الفائق، وأساليب تعزيزها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، والكشف عن الفروق بين آراء أعضاء التدريس حول معايير أداء الجودة

## حدود الدراسة ومحدداتها:

تتحدد الدراسة بالحدود التالية :

اقتصرت الدراسة على اختيار معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام المتمثلة في: الصفات الشخصية الإيجابية، والعلاقات الإنسانية، والتواصل الفاعل، وأداء العمل الفائق، وأساليب تعزيزها، إضافة إلى أنها اشتملت على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس من جميع الكليات والتخصصات من رتبة أستاذ في جامعات محددة في السعودية عام 1431 هـ تم اختيارها لأنها تمثل المملكة جغرافياً وهي: جامعة الملك سعود بالرياض وجامعة أم القرى بمكة المكرمة وجامعة الملك فيصل بالدمام وجامعة الملك خالد بأبها.

## الإطار النظري للدراسة.

تتمثل الوظائف التي يتعين على رؤساء الأقسام القيام بها كما حددها نظام مجلس التعليم العالي والجامعات (وزارة التعليم العالي، 2007) في ما يلي:

- اقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين وترقياتهم.
- المشاركة في دراسة مشروعات البحوث العلمية.
- توزيع المحاضرات والأعمال التدريسية على أعضاء هيئة التدريس والمعيدين، وتنظيم أعمال القسم وتنسيقها.
- المشاركة في تشكيل اللجان الدائمة أو المؤقتة بالقسم.
- تسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية للقسم.
- تقديم التقارير اللازمة عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية.
- تطوير العملية التعليمية في القسم بمشاركة أعضاء هيئة التدريس.
- تقليل الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس في القسم والاهتمام بعلاقات التعاون.

وعليه تمثل ممارسة رئاسة الأقسام الأكاديمية تحدياً حقيقياً؛ لكون معظم رؤساء الأقسام أكاديميين غير متخصصين في الإدارة أو غير مدربين لتولي مهام إدارية (لوкас، 2006). ولكي يمارس رؤساء الأقسام مهامهم بفاعلية، وتحقق الجامعة أهدافها كان لابد أن يتحلى رؤساء الأقسام بمعايير الجودة الشخصية، التي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة شبه المتفق على معناها بأنها: أداء رؤساء الأقسام في الجامعات لمهامهم بطريقة صحيحة وفقاً للمعايير التي يتوقعها المستفيدون لتحقيق رضاهم من خلال ما يتمتعون به من صفات شخصية إيجابية، وعلاقات إنسانية، وتواصل فاعل، وأداء العمل بطريقة فائقة (مالهي، 2006; Iorg, 2007; Bethel, 2009).

وتمثل الجودة الشخصية أهمية حيث تبدأ الجودة بالفرد، فالمتغير الأساس في معادلة الجودة هم الأفراد؛ لأنهم هم الذين يصنعون المنتجات ويبتكرون الخدمات ذات الجودة العالية، ويديرون الأنظمة، ويجعلونها تعمل بكفاءة، وليست التقنية أو الأدوات؛ لذلك فإن تعزيز الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام يؤدي إلى رفع كفاءتهم وتعرف ذاتهم وفهمها وتنميتها، ويزيد من معرفتهم بكيفية إدارة القسم بجودة عالية (Halan, 2005)، ويعمل على تأهيل وبناء قدراتهم الوظيفية وتحفيزهم لتحقيق الجودة الشخصية وبنائها، ويجعل في داخلهم دوافع وأهداف لتحقيقها بشكل ناجح، و يعزز ثقتهم بأنفسهم، ويرفع مستوى تقديرهم لذواتهم، وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية الكامنة، وتخليصهم من ضغوط العمل، ومساعدتهم على تحويل جو العمل إلى بيئة جاذبة، ورفع مستوى جودة الأداء (leatherman, 2008; Brown, 2009).

وتتميز الجودة الشخصية بأنها لا تنتهي أبداً من التحسين المستمر للذات، الذي ينعكس على السلوك اليومي للفرد، ويمكن اكتسابها وتعزيزها (مالهي، 2006)، وللجودة الشخصية أبعاد تتمثل في:

## الصفات الشخصية الإيجابية:

تشير إلى الصفات العقلية والبدنية والوجدانية التي يتميز بها رئيس القسم الكفاء، التي تميزه عن غيره و تظهر أثناء ممارسته لوظائفه (Finkelman and Kenner, 2009).

ومن صفات الجودة الشخصية أن يتمتع رؤساء الأقسام بسمات الشخصية الإيجابية، مثل: القدرة على التمتع بتقدير عال للذات، وممارسة المسؤولية الشخصية والمثابرة، والمحافظة على قدر عال من الصدق والأمانة، والصبر، وقبول النقد البناء والمرونة، والقدرة على التكيف مع التغيير، وإدارة الوقت بنجاح، والجد في العمل والانضباط والالتزام (Bethel, 2009).

## العلاقات الإنسانية:

تشير إلى التفاعلات الإيجابية التي تحدث بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس، والتي تحمل في ثناياها معاني التواصل، والعدل والأخوة والاحترام المتبادل والتعاون لتحفيزهم لأداء مهامهم بجودة عالية (Lussier, 2009).

إن نجاح رؤساء الأقسام في تأدية مهامهم والوصول إلى درجة عالية من الجودة الشخصية يتطلب ممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية مع المستفيدين، ويقتضي ذلك تطبيق قواعد أساسية ومحددة تتمثل في إدارة الانفعالات بشكل متوازن، وأن تتصف شخصيته ببصيرة نافذة عند التعامل مع الآخرين، والمعرفة بسلوكياتهم للتعامل معهم من منطلق سلوكياتهم وحالاتهم، والاحترام المتبادل لأرائهم وأفكارهم ورفض ما لا يتناسب بطريقة لبقة، وأن يكون لديه قدرة فائقة على حل المشاكل، وأن يتحلى بأسلوب هادئ متزن لمواجهة إدارة الأزمات، وحل الخلافات وعدم

الأفكار الشائعة والأنماط والقوالب التي تقوم على أساس تجارب وخبرات الماضي، والانفتاح على الأفكار والتجارب الجديدة، ومحاولة تطبيقها في القسم (مالهي 2008; 2006, Deb and Kohli)

#### الدراسات السابقة:

يعد موضوع الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام من الموضوعات الهامة ويرجع ذلك إلى أن رئيس القسم الأكاديمي هو العنصر الفاعل في جودة البرامج والأنشطة الأكاديمية والإدارية على مستوى القسم والكلية والجامعة ولكي يكون رئيس القسم متميزاً فإن هناك حاجة لتعزيز الجودة الشخصية لديه. ومن أهم الدراسات التي أجريت في هذا المجال: دراسة أسثر و باكير ( Esther and Yakier, 1994) التي هدفت إلى معرفة العوامل التي تؤثر في الجودة الشخصية لرؤساء الأقسام. استخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن الفعالية الأكاديمية والإدارية لرؤساء الأقسام تتأثر بعدة عوامل من أهمها: نمط القيادة الأكاديمية، وحجم العمل، وتوزيع الوقت، والرضا الوظيفي، والرغبة الشخصية في التطوير.

وهدف دراسة ولفيرتون وبارك (Wolverton and 1999) إلى معرفة بعض مصادر القلق لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الأمريكية والأسترالية، التي قد تؤثر على جودتهم الشخصية. استخدم المنهج المسحي من خلال استبانة تناولت العوامل التي قد تؤدي إلى قلق رؤساء الأقسام على عينة بلغت 443 رئيساً. وتحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية، واختبار (ت). أسفرت الدراسة عن نتائج من أهمها: أن رؤساء الأقسام يواجهون بمصادر للقلق تؤثر على درجة جودتهم الشخصية تتمثل في قلق الدور الأكاديمي، والذي يتعلق بصورة مباشرة بالإنتاجية الأكاديمية، وقلق الأعمال الإدارية، والعلاقات الإنسانية، وقلق الوقت، كما أوضحت النتائج وجود اختلاف في نوعية مصادر القلق بين رؤساء الأقسام في الجامعات الأمريكية والأسترالية.

وحددت دراسة مارتن (Marten, 2001) الدور الواقعي والمأمول من رؤساء الأقسام من وجهة نظر عمداء كليات التربية في ألاباما (Alabama) في أمريكا. استخدم المنهج المسحي ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة تضمنت 12 وظيفة لرئيس القسم. بلغت عينة الدراسة 17 عميداً، تم تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن أقل مهام رؤساء الأقسام أداء هي كموصل ومتصل بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة، وفي مجال العلاقات الإنسانية في القسم، و كمحفز لأعضاء القسم نحو العمل الإيجابي. وأكثر أدوار رؤساء الأقسام أهمية من وجهة نظر عمداء الكليات كانت أن ينصت باهتمام ويتوصل بفاعلية والأمانة والثقة وأن يكون مبدعاً.

تصعيد الأمور والصراعات بصفة شخصية أو التهرب من مواجهة المشكلات وحلها، والتقييد عند حل المشكلات بنظم وأسس العمل وإن كانت لا تتناسب معه شخصياً، والمحافظة على سرية العمل وتجنب القيل والقال (Reina, 2006).

#### التواصل الفاعل:

يمثل التواصل أهمية بالغة في قيام علاقات مادية و معرفية بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس فالتواصل هو من فعل تواصل يتواصل وهو حوار يتبادل فيه رئيس القسم إرسال معلومات وأفكار وأحاسيس سواء كان هذا التبادل قصدياً أو غير قصدي مع أعضاء هيئة التدريس بهدف تحقيق تفاهم متبادل بين الطرفين و التواصل إذ أنه الآلية التي توجد بواسطته، العلاقات الإنسانية و تتطور (Lasater, 2010).

إن من أهم مهارات التواصل الفاعل بين رئيس القسم و الأعضاء تفهم رئيس القسم للوصف الوظيفي، والإبداع في مهارات الحوار، وعدم التعالي على الطرف الآخر، واستخدام نبرة صوت مناسبة للحوار، لأن درجة ونبرة الصوت تنبئان عن الشخصية (Ludden, 2001)، والاستدلال بجوانب واقعية عند المحادثة والمرونة في الحديث، واستخدام أسلوب الإقناع، والاهتمام بالطرف الآخر، وتجنب مقاطعة المتحدث، وحسن الإنصات والاهتمام بالرسالة وما تتطوي عليه من مشاعر المتحدث إزاء الموضوع، والتركيز على ما يقال وليس على الكيفية التي ينقل بها، ومحاولة رؤية الأشياء من منظور المتحدث، وانفتاح العقل لما يقال، والاحتفاظ بالحكم والتقييم حتى ينتهي المتحدث من كلامه، واختيار المكان والزمان المناسبين لنقل أي نقد بناء للطرف الآخر، وتجنب الانفعال (لوهيغرسون، 2006; 2009, Litwin).

#### أداء العمل بطريقة فائقة:

يقصد بها: أداء رؤساء الأقسام لأعمالهم بكفاءة وفاعلية من خلال توجيه الأداء لتحقيق الميزة التنافسية (Gratz, 2009) و يتحقق أداؤهم عن طريق وضعهم معايير للأداء قابلة للتحقيق، وممارسة الإدارة الوقائية عن طريق بناء الجودة في عمليات العمل، والإدارة بالحقائق، والمعرفة بأساليب إدارة الوقت والمحافظة عليه، واستخدام كافة أوقاتهم وتسخير طاقاتهم أثناء العمل بما يخدم مصلحة العمل، وعدم إضاعته في الأمور الشخصية. إضافة إلى استخدام طرق التفكير الإيجابية، ومحاولة المعرفة بتفاصيل العمل، وكيفية طرق التعامل مع المشاكل وحلها، والتمتع بقوة التركيز والملاحظة، والانتباه عند حل المشاكل إلى أسبابها ومصدرها دون أخذها بصفة شخصية (كيني، 2005; 2009, Zaffron and Dave)، كما يجب أن يكونوا على معرفة بوظيفتهم كرؤساء أقسام بشكل كامل ودقيق، مع الاطلاع على الأبحاث والتطورات في مجال القيادة الفاعلة للأقسام وأداء العمل بنجاح؛ ذلك لأن المعرفة مصدر من مصادر القوة في التميز في أداء العمل، و أداء العمل بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى، و تجنب التظابق مع الآخرين. وتحدي

### مناقشة الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات يتضح أن هناك أوجه تشابه واختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية يظهر في :

- موضوع الدراسة: تتفق الدراسات السابقة والدراسات الحالية من حيث مجال موضوعها وهو الجودة الشخصية وأساليب تعزيزها إلا أنها تختلف من حيث تناولها للموضوع، حيث ركزت بعض الدراسات على العوامل التي تؤثر على الجودة الشخصية كدراسة أسثر وباكير (Esther and Yakier, 1994)، ودراسة ولفيرتون وبارك (Wolverton and Park, 1999). وتناولت بعض الدراسات دور رؤساء الأقسام والصلاحيات الممنوحة لهم ذات العلاقة بمجالات الجودة الشخصية كدراسة مارتن (Marten, 2001)، ودراسة الدهشان والسيسي (2005). وتناولت بعض الدراسات الكفايات والمتطلبات اللازمة للجودة الشخصية كدراسة مزعل (2008)، ودراسة توماس (Thomas, 2008)، وتناولت بعض الدراسات أساليب واحتياجات التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق الجودة الشخصية كدراسة آل زاهر (2005). وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التي تناولت مجالات الجودة الشخصية بطريقة غير مباشرة ضمن تناولها لأدوار رؤساء الأقسام إلا أن الدراسة الحالية انفردت بدراسة معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام.

- المنهج والطريقة: اعتمدت بعض الدراسات السابقة في أديباتها الكتب والدراسات والوثائق معتمدة على المنهج الوثائقي (المكتبي) كدراسة أسثر و باكير (Esther and Yakier, 1994)، ودراسة آل زاهر (2005). ودراسة توماس (Thomas, 2008). وتناولت بعض الدراسات المنهج المسحي كدراسة ولفيرتون وبارك (Wolverton, 1999 and Park, 2001)، ودراسة مارتن (Marten, 2001)، ودراسة الدهشان والسيسي (2005)، ودراسة مزعل (2008)، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. في حين جمعت الدراسة الحالية بين المنهج الكمي (المسحي) باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والمنهج (النوعي) باستخدام المقابلة الشخصية.

### أهمية الدراسات السابقة للدراسة الحالية:

أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية من حيث أنها حققت ما يلي: أعطت فكرة عن مجالات الجودة الشخصية لرؤساء الأقسام، وأوضحت أن مستوى الجودة الشخصية لرؤساء الأقسام دون المستوى المطلوب، وأعطت فكرة عن العوامل التي تؤثر على جودة رؤساء الأقسام، وبينت كذلك وجود علاقة بين الجودة الشخصية لرؤساء الأقسام ورضا أعضاء هيئة التدريس، والإبداع، والدور الإداري والقيادي والمطور لرئيس القسم، كما بينت الآثار الإيجابية المتوقعة للجودة الشخصية، و أن ممارسة الجودة الشخصية لرؤساء الأقسام تواجه معوقات تحول دون فاعلية التطبيق. وقد ساهمت في الوقوف على الإطار النظري الذي احتوته الدراسات؛ لتحديد الإطار النظري للدراسة الحالية عن مجالات

وقدم آل زاهر (2005) في دراسته رؤية تحليلية لتطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة الإبداعية لتحقيق الجودة الشخصية. باستخدام المنهج الوثائقي. وقد أشارت النتائج إلى أن للقيادة الإبداعية كأحد مجالات الجودة الشخصية العديد من الإيجابيات الظاهرة والكامنة التي تحقق لمؤسسات التعليم العالي العديد من الفوائد منها: تطوير مناخ تعليمي وأكاديمي يراعي القيم الإبداعية، وتمكين رؤساء الأقسام من ممارسة أدوارهم التخطيطية والتنظيمية والتدريسية والقيادية والبحثية. كما أنها تساعد على إدراك القيادة التعليمية لالتزاماتها، وتعرف إستراتيجيات التغيير الأكاديمي، وإدراك الرؤية المستقبلية لمؤسسة التعليم العالي مع ضرورة تبني تقنيات الإدارة الحديثة.

وسعت دراسة الدهشان، والسيسي (2005) إلى الكشف عن درجة أداء رؤساء الأقسام لوظائفهم ومسؤولياتهم وعلاقة ذلك برضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنوفية بجمهورية مصر العربية. باستخدام المنهج المسحي. تكونت عينة الدراسة من 235 من أعضاء هيئة التدريس من خلال بناء استبانة اشتملت على جزأين؛ الجزء الأول تضمن مسؤوليات رئيس القسم التعليمية والإدارية والاجتماعية (التواصل مع الآخرين)، والخاصة بخدمة المجتمع وتعلق الجزء الثاني برضا أعضاء هيئة التدريس من حيث طبيعة وظروف العمل، والحوافز، والعلاقة مع الزملاء، والمناخ المؤسسي. وبتحليل البيانات باستخدام التكرارات بينت النتائج أن رؤساء الأقسام يؤدون واجباتهم التعليمية بدرجة عالية في حين أن أداءهم لواجباتهم الإدارية والاجتماعية بدرجة متوسطة، ولمسؤولياتهم تجاه خدمة المجتمع بدرجة منخفضة، وأن درجة رضا أعضاء هيئة التدريس دون المستوى المطلوب.

وحاولت دراسة مزعل (2008) الكشف عن درجة أهمية الكفايات القيادية للجودة الشخصية للعمداء و رؤساء الأقسام في محافظة بغداد لتطوير وتحسين أدائهم. استخدم المنهج المسحي من خلال بناء استبانتين غطت الكفايات القيادية اللازمة للعمداء ورؤساء الأقسام. بلغت عينة الدراسة 164 قيادياً. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام لتحقيق الجودة الشخصية جاءت حسب ترتيبها من حيث الأهمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس على النحو التالي: العلاقات الإنسانية والوظيفية (اتخاذ القرار) والشخصية (الذاتية) للفرد.

وهدفت دراسة توماس (Thomas, 2008) إلى تقديم رؤية تحليلية لجودة القيادات الإدارية في التعليم العالي بأستراليا. وبالاعتماد على استقراء البحوث والدراسات في هذا المجال بينت الدراسة أن جودة القيادة الإدارية تعتمد على التواصل الفاعل مع الآخرين، وإدارة الحوار، والذكاء العاطفي.

خالد بأبها. وقد بلغ عددهم 1061 عضواً موزعين على الجامعات على النحو التالي: جامعة الملك سعود 659 عضواً، جامعة أم القرى 213 عضواً، جامعة الملك فيصل 145 عضواً، جامعة الملك خالد 44 عضواً (وزارة التعليم العالي، 1431).

#### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 266 عضواً من أعضاء هيئة التدريس من الحاصلين على رتبة أستاذ نظراً لكونهم أكثر خبرة وقد مر عليهم رؤساء أقسام متعددون بنسبة 25% من المجتمع الأصلي. استجاب منهم بعد الفأقد واستبعاد الاستبانات غير الصالحة 178 عضواً بنسبة 70% من عينة الدراسة. موزعين حسب الجامعات على النحو التالي:

- جامعة الملك سعود: بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 135 عضواً بنسبة 20% من المجتمع الأصلي استجاب منهم 78 بنسبة 95% من أفراد عينة الدراسة.
  - جامعة أم القرى: بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 55 عضواً بنسبة 25% من المجتمع الأصلي للدراسة استجاب منهم 41 بنسبة 74% من أفراد عينة الدراسة.
  - جامعة الملك فيصل: بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 44 بنسبة 30% من المجتمع الأصلي استجاب منهم 36 بنسبة 81% من أفراد عينة الدراسة.
  - جامعة الملك خالد: تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة والبالغ عددهم 44 عضواً بنسبة 100% استجاب منهم 32 بنسبة 73% من مجتمع الدراسة.
- وتكونت عينة المقابلة من 50 عضواً من أعضاء هيئة التدريس من مجتمع الدراسة مع مراعاة أن يكونوا من الكليات العلمية والأدبية ومن الذكور والإناث والجدول (1) يبين المعلومات الديمغرافية لعينة الدراسة على النحو التالي:

الجودة الشخصية، و تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية من حيث أهدافها وأهميتها ومنهج الدراسة وإعداد المقابلة و الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية.

#### منهجية الدراسة.

جمعت الدراسة الحالية بين المناهج النوعية والكمية حيث استخدمت في جمع المعلومات المناهج الآتية:

أ - المنهج النوعي: (الحلقي): الذي يعتمد دراسة الظاهرة في سياقها الطبيعي كونها مصدراً مباشراً للبيانات، بمعنى البحث عن الحقيقة من أفواه الأفراد أو من الوثائق ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث ثم تحليلها وتفسيرها (ميلاي، 2008). ولتحقيق ذلك تمت عملية جمع البيانات باستخدام:

- المقابلة المعمقة غير المنظمة: وتمت عن طريق استجواب عينة من أعضاء هيئة التدريس عن معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية من خلال طرح أسئلة مفتوحة دون إسقاط فرضيات البحث على المستجيبين لأنها قد تحد من أقوالهم.

ب - المنهج الوصفي المسحي: منهج بحثي يهدف إلى مسح الظاهرة موضوع الدراسة، لتحديدها، والوقوف على واقعها بصورة موضوعية، تمكن من استنتاج علمي لأسبابها و المقارنة فيما بينها، وقد تتجاوز ذلك للتقييم تبعاً لما تخلص له من نتائج الاستقصاء وذلك عن طريق:

- دراسة نظرية في الكتب والدراسات ذات العلاقة بمعايير الجودة الشخصية.

- دراسة ميدانية حيث تم تصميم استبانة عن معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات.

#### مجتمع الدراسة:

تكون المجتمع الأصلي للدراسة من أعضاء هيئة التدريس من الحاصلين على رتبة أستاذ من السعوديين من جميع التخصصات والكليات في كل من: جامعة الملك سعود بالرياض، و جامعة أم القرى بمكة المكرمة، وجامعة الملك فيصل بالدمام، وجامعة الملك

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للجامعة، نوع الكلية، الجنس، الخبرة العملية، والدورات التدريبية

البيان	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجامعة	جامعة الملك سعود	78	41.7%
	أم القرى	40	31.9%
	الملك فيصل	36	19.3%
	الملك خالد	32	17.1%
نوع الكلية	علمي	126	67.4%
	أدبي	61	32.6%
الجنس	ذكر	103	55.1%
	أنثى	84	44.9%
الخبرة العملية	قصيرة (1- 10) سنوات	3	1.6%
	متوسطة (11-20) سنوات	159	85%
	أكثر من 20 سنة	25	13.4%
الدورات التدريبية	مدربون	100	100%
	غير مدربين	0	0.0%

## أ - المقابلة:

**المقابلة غير المقننة "المرنة":** وتعني توجيه الأسئلة و الحوار في إطار الخطوط و الأهداف العامة لتنظيم المقابلة، و ترك الحرية لأعضاء هيئة التدريس في التعبير عن آرائهم و أفكارهم بحرية كاملة دون إحساسهم بأي قيود عن طريق أسئلة مفتوحة دون إسقاط فرضيات البحث على المستجيبين لأنها قد تحد من أقوالهم. تكونت المقابلة من 4 أسئلة مفتوحة اشتملت على ما يلي: صف مدى التزام رؤساء الأقسام بالجودة الشخصية من حيث الصفات الإيجابية لرؤساء الأقسام، والعلاقات الإنسانية، والتواصل الفاعل، وأداء العمل بطريقة فائقة. وقد اتخذت الإجراءات التالية في إعداد المقابلة:

- تم ترجمة أسئلة الدراسة إلى أهداف يمكن قياس مدى تحقق كل منها بواسطة عدد من الأسئلة. وقد اعتمد في تحديد الأهداف والأسئلة على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمقاييس السابقة والخبرة التعليمية والعملية.
- وضع أسئلة المقابلة في قائمة وترتيبها للرجوع إليها عند طرح الأسئلة على المستجيبين.
- تحديد موعد مسبق لإجراء المقابلة يتناسب مع الأعضاء الذين أجريت معهم المقابلة.

يتضح من الجدول (1) أن نسبة أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود قد بلغت 41.7%، يليهم جامعة أم القرى بنسبة 21.9%، يليهم جامعة الملك فيصل بنسبة 19.3%، يليهم جامعة الملك خالد بنسبة 17.1%. ويتضح كذلك أن نسبة أفراد عينة الدراسة من الكليات العلمية بلغت 67.4% في حين بلغت نسبة من هم في الكليات الأدبية 32.6%. وبلغت نسبة الذكور من أفراد عينة الدراسة 55.1% وبلغت نسبة الإناث 44.9%. وتقع أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس من حيث الخبرة العملية ضمن الفئة المتوسطة من (11 - 20) بنسبة 85%، يليها فئة الخبرة العملية الطويلة (أكثر من 20) سنوات بنسبة 13.4%، يليها فئة الخبرة العملية القصيرة (1-10) بنسبة 1.6%. وأن جميع أفراد عينة الدراسة من الحاصلين على دورات بنسبة 100% وهذا يشير إلى اهتمام الجامعات برفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس وتطوير قدراتهم وصولاً إلى المعايير العالمية في الأداء.

## أدوات الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة فقد تم استخدام نوعين من أدوات الدراسة هي:

### صدق الاستبانة وثباتها:

**الصدق:** تم عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة المُحكِّمين من أصحاب الاختصاص والخبرة من أساتذة الجامعات، بلغ عددهم 12 محكِّمًا، استجاب منهم 8 محكمين؛ لمعرفة آرائهم حول مناسبة العبارة للمجال، ووضوح صياغة العبارة، ومدى مناسبة مجالات وعبارات الاستبانة للفئات المعروضة عليهم من أعضاء هيئة التدريس، وأية إضافة أو حذف أو اقتراحات يرون مناسبتها. وقد عدَّت نسبة 80% من آراء المحكمين معيارًا للحكم على صلاحية العبارة، وبعد الاطلاع على اقتراحات المحكمين، تم إجراء التعديلات التي أشاروا إليها حذفًا وإضافة أو تعديلًا أو إعادة صياغة. انظر الملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها النهائية.

**الثبات:** للتأكد من ثبات الاستبانة، تم حساب معامل الثبات لكل مجال من مجالات الاستبانة والمعامل الكلي عن طريق معامل ارتباط بيرسون. وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمعايير أداء الجودة الشخصية 0.91 عند مستوى دلالة 0.001، أما قيمة معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد الجودة الشخصية فبلغت: الصفات الإيجابية 0.91، العلاقات الإنسانية 0.95، التواصل الفاعل 0.93، أداء العمل الفائق 0.90 عند مستوى 0.001 ومن هنا يتضح أن معامل ارتباط الاستبانة يُعدُّ من الوجهة الإحصائية عاليًا بدرجة كبيرة وبدلالة إحصائية عالية، مما جعل أداة الدراسة صالحة للاستخدام.

### الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهي: التكرارات والنسبة المئوية و المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار [ت] T.test لدلالة الفروق ومعامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لحساب معامل ثبات الاستبانة. وقد أعطيت الإجابات المتعلقة بمجالات معايير الجودة الشخصية لرؤساء الأقسام القيم الرقمية التالية: تتوافر بدرجة كبيرة جداً 5 درجات، تتوافر بدرجة كبيرة 4 درجات، تتوافر بدرجة متوسطة 3 درجات، تتوافر بدرجة ضعيفة 2 درجة، تتوافر بدرجة ضعيفة جداً 1 درجة، وتم إعطاء رموز معينة للمعلومات العامة عن أفراد العينة، وتضمن التحليل المعلومات الأساسية المتعلقة ببيئتي: مجالات معايير الجودة الشخصية لرؤساء الأقسام باعتبارها متغيرات تابعة، والمعلومات العامة عن أعضاء هيئة التدريس تبعاً: الجامعة ونوع الكلية والجنس والخبرة العملية والدورات التدريبية. وقد تم جمع البيانات عن تلك المتغيرات لمعرفة خصائص أفراد الدراسة. وقد كانت الدلالة الإحصائية المختارة لجميع الاختبارات 0.05.

وتم تحليل نتائج المقابلة بالاعتماد على الأسلوب الاستقرائي الذي يعتمد على تسجيل الأفكار المجردة والمواضيع والمفاهيم المستنبطة من أفواه أعضاء هيئة التدريس ومن ثم المواءمة بين

- تحديد الهدف من إجراء المقابلة للمستجيبين وأهمية الدراسة وأن المعلومات التي يتم الإلقاء بها تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

- تركيز الانتباه والإنصات لاستجابات أعضاء هيئة التدريس وعدم مقاطعتهم.

- عدم الاستحواذ على المناقشة وإتاحة الفرصة الكاملة لأعضاء هيئة التدريس للتعبير عن آرائهم.

- تسجيل استجابات أعضاء هيئة التدريس بوضوح وبدون تحيز.

### ب- الاستبانة :

تم تصميم استبانة لغرض جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، بالرجوع لمعطيات الدراسات السابقة والأدب الإداري المتوفر في مجال الجودة الشخصية، وقد هدفت إلى قياس معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية. اشتملت على جزأين: الجزء الأول: احتوى على المعلومات العامة عن أفراد عينة الدراسة: الجامعة ونوع الكلية والجنس والخبرة العملية والدورات التدريبية. في حين اشتمل الجزء الثاني: الإجابة عن المعلومات الأساسية للدراسة وقد تضمنت 64 عبارة موزعة على أربعة مجالات هي: الصفات الشخصية الإيجابية اشتملت على 16 عبارة، العلاقات الإنسانية واشتملت على 15 عبارة، والتواصل الفاعل واشتملت على 14 عبارة، وأداء العمل الفائق واشتملت على 19 عبارة. كما تضمنت الاستبانة سؤالاً مفتوحاً حول أساليب تعزيز الجودة الشخصية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وقد صممت الأداة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) الذي يندرج تحت خمس فئات، ولأغراض تحليل وتحديد استجابات العينة تم استخدام التدرج التالي لمتوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس على مجالات وعبارات أداة الدراسة:

- المتوسطات الحسابية للتقديرات من 3.50 - فأعلى تقابل التقدير بدرجة عالية.

- المتوسطات الحسابية للتقديرات من 2.5-3.49 تقابل التقدير بدرجة متوسطة.

- المتوسطات الحسابية للتقديرات من 2.49 - فأقل تقابل التقدير بدرجة ضعيفة.

وفي تحليل بيانات المقابلة الشخصية تم استخدام التقديرات التالية:

- من 80 % إلى 100% تقابل التقدير بدرجة عالية.

- من 50 % إلى أقل من 80 % تقابل التقدير بدرجة متوسطة.

- أقل من 50 % تقابل التقدير بدرجة ضعيفة.

توجه الجامعات إلى رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس لأداء أعمالهم الأكاديمية بطريقة متميزة واهتمام الجامعات بتطبيق الجودة الشاملة في تأدية العمل ويبدو ذلك من خلال إنشاء عمادات خاصة وهي عمادة الجودة للاهتمام بتأدية العمل إلا أن هناك عدم اهتمام بدرجة كافية بمجالات الجودة الشخصية المتعلقة بتعزيز الصفات الشخصية الإيجابية وجودة مهارات الاتصال والتفاعلات وهذا ما أثبتته نتائج الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام المتعلقة بالعلاقات الإنسانية، والتواصل الفعال، والصفات الشخصية ما بين (2.53 - 2.71) وبدرجات متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج المقابلة مع أعضاء هيئة التدريس حيث يرون أن رؤساء الأقسام يركزون على أداء العمل الأكاديمي بنسبة 87% وبدرجة عالية. أكثر من اهتمامهم بمعرفة صفاتهم الشخصية والعمل على تنميتها والتفاعلات، والعلاقات والتواصل مع أعضاء هيئة التدريس والتي بلغت نسبة الاهتمام بها 61% وبدرجة متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مارتن (Marten, 2001) التي بينت أن أقل مهام رؤساء الأقسام أداء هي: دوره كموصل ومتصل بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة، وفي مجال العلاقات الإنسانية في القسم و كمحفز لأعضاء القسم نحو العمل الإيجابي ومع ما توصلت إليه دراسة لدهشان، والسيسي (2005) التي بينت أن رؤساء الأقسام يؤدون واجباتهم التعليمية بدرجة عالية في حين أن أداءهم لواجباتهم الإدارية والاجتماعية (التواصل) يؤدونها بدرجة متوسطة.

المعلومات التي تم الحصول عليها وبين عبارات ونتائج استبانة الدراسة الحالية.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما مدى التزام رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية بمعايير أداء الجودة الشخصية: الصفات الشخصية الإيجابية والعلاقات الإنسانية والتواصل الفعال وأداء العمل الفائق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟. كما هو مبين في الجداول المرقومة بـ (2)، (3)، (4)، (5)، (6) على النحو التالي:

#### 4. معايير أداء الجودة الشخصية:

جدول رقم (2): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء أعضاء هيئة التدريس حول معايير أداء الجود الشخصية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً

م	معايير أداء الجودة الشخصية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أداء العمل الفائق	3.55	0.25
2	العلاقات الإنسانية	2.71	0.13
3	التواصل الفعال	2.70	0.23
4	الصفات الشخصية الإيجابية	2.53	0.17
	المتوسط العام لمعايير أداء الجودة الشخصية	2.87	0.12

يتبين من الجدول (2) أن المتوسط العام لأراء أعضاء هيئة التدريس حول معايير الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام بلغ (2.87) وبدرجة متوسطة. وربما يرجع ذلك إلى عدم اعتماد الجامعات لسياسة محددة لتنمية قدرات الجودة الشخصية وتطويرها لدى رؤساء الأقسام، وأن رؤساء الأقسام يتولون هذا المنصب دون أن يتلقوا التدريب اللازم، وعدم اختيار رؤساء الأقسام بناء على ما يتميزون به من جودة شخصية، وقد يكون من يتولى رئاسة القسم ممن هم أقل خبرة ودراية. كما قد يرجع ذلك إلى عدم تغيير رؤساء الأقسام بصفة مستمرة وإنما يظل رئيس القسم في تولى المنصب لعدد كبير من السنوات، وعدم توافر معايير للجودة الشخصية يتم في ضوءها اختيارهم، وأن رؤساء الأقسام غير متخصصين في مجال الإدارة وغير معدين لذلك، وعدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الترشيح.

كما يتضح من الجدول رقم (2) بالنسبة لكل بعد من أبعاد الجودة الشخصية أن معيار أداء العمل الفائق للجودة الشخصية بلغ لدى رؤساء الأقسام (3.55) درجة عالية. وربما يرجع ذلك إلى

## الصفات الشخصية الإيجابية:

جدول رقم (3): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أعضاء هيئة التدريس حول معايير الصفات الإيجابية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً

م	الصفات الشخصية الإيجابية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يحتفظ بقدر عال من الصدق والأمانة .	3.29	0.67
2	يجنب التباهي بذاته (الكبر، والفخر، والإعجاب بالنفس)	2.98	0.69
3	لدية ولاء للعمل .	2.92	0.43
4	يتمتع بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيير .	2.90	0.53
5	يتكيف مع الإحباط بشكل متوازن .	2.74	0.44
6	يسيطر على انفعالاته بشكل بناء .	2.74	0.48
7	لديه القدرة على مواجهة التحديات الأساسية التي تواجهه في العمل .	2.71	0.45
8	يمارس المسؤولية الاجتماعية .	2.67	0.56
9	يتمتع بالانضباط الذاتي .	2.63	0.49
10	حكيم في استخدام السلطة .	2.61	0.51
11	موجهة بالإجراءات .	2.53	0.57
12	يتقبل النقد البناء .	2.48	0.56
13	يعرف حدود صلاحيته التي خولتها له الوظيفة فلا يتجاوزها .	2.40	0.67
14	لديه القدرة على التأثير على أعضاء هيئة التدريس لما يتمتع به من شخصية جاذبة .	1.87	0.59
15	يتجنب أن يستأثر بالامتيازات المادية والمعنوية التي تتيحها الجامعة لجميع أعضاء هيئة التدريس	1.83	0.49
16	ينفذ ما يدعو إليه أعضاء هيئة التدريس عملياً .	1.68	1.62
	المتوسط العام للصفات الشخصية الإيجابية	2.53	0.17

هيئة التدريس عملياً. وقد يرجع ذلك إلى نوع من الأثرة وتقديم المصلحة الشخصية. إضافة إلى عدم وجود ضوابط ورقابة من قبل الجامعات في توزيع الامتيازات المادية والمعنوية على أعضاء هيئة التدريس في الأقسام مثل: الفصل الصيفي، وتشكيل اللجان، وتوزيع العبء التدريسي، وحضور المؤتمرات، و تصور بعض رؤساء الأقسام عن خطأ باعتقادهم بأن القيادي شخصية تتقن إصدار الأوامر والتعليمات وتوزيع الصلاحيات على الآخرين فقط دون إتباعها.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج المقابلة حيث يرى أعضاء هيئة التدريس أن رؤساء الأقسام يتمتعون بقدر من الصفات الإيجابية مثل الولاء للعمل، والشفافية، والمرونة بنسبة 73% وبدرجة متوسطة، في حين يرون أن رؤساء الأقسام لديهم بعض الصفات السلبية متمثلة في المزاجية، وعدم التأثير والقدرة على جذب أعضاء هيئة التدريس على القيام بمهامهم، وعدم وعي

يتبين من الجدول (3) أن المتوسط العام لآراء أعضاء هيئة التدريس حول معايير الجودة الشخصية للصفات الشخصية لدى رؤساء الأقسام بلغ (2.55) وبدرجة متوسطة. وربما يرجع ذلك إلى عدم تعزيز الصفات الشخصية لدى رؤساء الأقسام من خلال عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطوير الذات وتنمية الصفات الشخصية، و إلى عدم الأخذ بالصفات الشخصية بعين الاعتبار عند الترشيح لمنصب رئاسة القسم. وتبين كذلك أن معايير الجودة الشخصية التي تتعلق بالصفات الشخصية لدى رؤساء الأقسام تراوحت ما بين (3.29 و 1.68) ما بين درجة متوسطة وضعيفة وأن أعلى معايير الجودة الشخصية للصفات الإيجابية لدى رؤساء الأقسام المحافظة على قدر عال من الصدق والأمانة، و أقلها قدرته على التأثير في أعضاء هيئة التدريس لما يتمتع به من شخصية جاذبة، وتجنب أن يستأثر بالامتيازات المادية والمعنوية التي تتيحها الجامعة لجميع أعضاء هيئة التدريس، وتنفيذه ما يدعو إليه أعضاء

رؤساء الأقسام بذواتهم بدرجة كافية حتى يستطيعوا أن يدركوا سلوك أعضاء هيئة التدريس بنسبة 77٪ وبدرجة متوسطة.

#### العلاقات الإنسانية:

جدول رقم (4): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء أعضاء هيئة التدريس حول معايير العلاقات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية مرتبة تنازليا

م	العلاقات الإنسانية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يحافظ على أسرار وخصوصية أعضاء هيئة التدريس .	3.29	0.49
2	يتعامل بلطف واحترام .	3.22	0.46
3	يركز في تعامله على العلاقات لا على شخصية الفرد .	3.17	0.50
4	يظهر اهتمام بأعضاء هيئة التدريس .	3.01	0.25
5	إقامة علاقة فوز - فوز مع أعضاء هيئة التدريس .	3.03	0.13
6	يلتزم باستخدام الكلمات الدالة على اللطف والكياسة مثل من فضلك شكر لك وأسف أن لزم ذلك .	2.91	0.73
7	يعزز روح العمل الجماعي والتعاون بين أعضاء القسم .	2.84	0.42
8	يثني على الجهود المميزة .	2.73	0.58
9	يساعد أعضاء هيئة التدريس على تطوير أدائهم .	2.71	0.45
10	يعطي تقييم عادل ومحاييد لأعضاء هيئة التدريس	2.54	0.54
11	يعترف بأخطائه .	2.52	0.50
12	يتعامل مع الكل بطريقة عادلة .	2.43	0.52
13	يتحدث إيجابية عن الزملاء من أعضاء هيئة التدريس .	2.33	0.47
14	يوزع العبء التدريسي بعدالة.	2.04	0.41
15	يعطي أعضاء هيئة التدريس حقوقهم وواجباتهم المنصوص عليها في اللوائح .	1.91	0.25
	المتوسط العام للعلاقات الإنسانية	2.71	0.13

هيئة التدريس حقوقهم وواجباتهم المنصوص عليها في اللوائح وربما يرجع ذلك إلى عدم إلمام رؤساء الأقسام إماماً كافياً بواجباتهم ومسئولياتهم.

كما أكدت نتائج المقابلة أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن رؤساء الأقسام يلتزمون بقدر من التعامل باحترام مع أعضاء هيئة التدريس والتزامهم بالكلمات اللطيفة مثل شكراً وجزاك الله خيراً وبنسبة 78 ٪ وبدرجة متوسطة، في حين يرون أن رؤساء الأقسام يتحيزون في توزيع المسؤوليات والعبء التدريسي، والامتيازات لأعضاء على حساب الآخرين، كما أنهم لا يشجعون أعضاء هيئة

يتبين من الجدول (4) أن المتوسط العام لأراء أعضاء هيئة التدريس حول معيار الجودة الشخصية للعلاقات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام بلغ (2.71) وبدرجة متوسطة. وربما يرجع ذلك إلى عدم عقد دورات تدريبية مكثفة لرؤساء الأقسام في فن التعامل مع الآخرين والتكيف معهم. وتبين كذلك أن معايير الجودة الشخصية التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام تراوحت بين (1.91 و3.29) ما بين درجة متوسطة وضعيفة وأن أعلى معايير الجودة الشخصية للعلاقات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام المحافظة على أسرار وخصوصية أعضاء هيئة التدريس. وأقلها إعطاء أعضاء

التدريس على العمل بروح الفريق، وأحياناً عند عرض بعض الأفكار ويتم الرفض للفكرة على أساس الشخص وليست الفكرة نفسها، ويطول الجدل في الاجتماعات ونسبة 82 % وبدرجة عالية.

### التواصل الفعال:

جدول رقم (5): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء أعضاء هيئة التدريس حول معايير التواصل الفعال لدى رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية لمعايير مرتبة تنازلياً

م	التواصل الفعال	المتوسط الحسابي للانحراف المعياري
1	يتجنب مقاطعة المتحدث .	3.05
2	يمنح المتحدث كل الاهتمام والتركيز .	3.01
3	يستمتع بموضوعية .	2.84
4	يتحدث بأسلوب متواضع .	2.82
5	يتيح الفرصة للطرف الآخر لكي ينهي كلامه قبل ان يتوصل إلى استنتاجات.	2.78
6	يتجنب الجدل الذي لا حاجة له مع أعضاء هيئة التدريس .	2.75
7	يقبل آراء الآخرين.	2.65
8	يعتمد على الحقائق والأرقام.	2.61
9	يطلب من الطرف الآخر توضيح ما قاله بدلا من تخمين المعنى .	2.61
10	رؤية الأشياء من منظور المتحدث	2.61
11	يتجنب أسلوب الأمر والقسر في التواصل مع أعضاء هيئة التدريس .	2.59
12	يتواصل مع الجميع .	2.55
13	يستخدم عبارات واضحة وإنسانية في المكاتبات الرسمية مع الأعضاء .	2.48
14	يتجنب استخدام السكرتير في التواصل مع أعضاء هيئة التدريس إلا في الأمور الروتينية .	2.37
	المتوسط العام للتواصل الفعال	2.70

قلة تواصل رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس. إضافة إلى تكاليف رؤساء الأقسام على السكرتارية حتى في الأمور غير الروتينية وهي التواصل مع أعضاء هيئة التدريس، كما قد يرجع إلى وضع بعض رؤساء الأقسام حواجز بينهم وبين أعضاء هيئة التدريس.

كما أكدت نتائج المقابلة أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن رؤساء الأقسام أثناء التواصل مع أعضاء هيئة التدريس ينصتون إليهم باهتمام ويركزون على ما يقال إلا أنهم لا يتواصلون بصفة مستمرة مع أعضاء هيئة التدريس بنسبة 71 % وبدرجة متوسطة.

يتبين من الجدول (5) أن المتوسط العام لأراء أعضاء هيئة التدريس حول معايير الجودة الشخصية للتواصل الفعال لدى رؤساء الأقسام بلغت (2.70) وبدرجة متوسطة. وربما يرجع ذلك عدم توافر مهارات التواصل بقدر كاف لدى رؤساء الأقسام. وتبين كذلك أن معايير الجودة الشخصية التي تتعلق بالتواصل الفعال لدى رؤساء الأقسام تراوحت ما بين (3.05 و 2.37) بدرجات متوسطة وأن أعلى معايير الجودة الشخصية للتواصل الفعال لدى رؤساء الأقسام تمثلت في تجنب مقاطعة المتحدث، ومنح المتحدث كل الاهتمام والتركيز. وأقلها تجنب استخدام السكرتير في التواصل مع أعضاء هيئة التدريس إلا في الأمور الروتينية. وربما يرجع ذلك إلى

## أداء العمل الفائق:

جدول رقم (6): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء أعضاء هيئة التدريس حول معايير أداء العمل الفائق لدى رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية مرتبة تنازليا

م	أداء العمل الفائق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يحدد أهداف القسم مع الأعضاء من بداية العام .	4.71	0.52
2	يضع خطط إجرائية بأطر زمنية لتحقيق الأهداف .	4.55	0.62
3	ينجز الأعمال بالمواعيد الزمنية المحددة لذلك .	3.94	0.71
4	ينفتح على الأفكار الجديدة .	3.75	0.53
5	ينظر إلى التغيير بطريقة إيجابية كوسيلة للتحسين .	3.56	0.53
6	يتخذ القرارات في الوقت المناسب .	3.53	0.56
7	يتكيف مع الحقائق والظروف الجديدة .	3.50	0.57
8	يمارس الإدارة الوقائية عن طريق بناء الجودة في عمليات العمل .	3.46	0.76
9	يعمل على تلبية متطلبات المستفيدين .	3.44	0.66
10	يسعى بصفة مستمرة لتطوير ذاته علميا وإداريا .	3.44	0.69
11	يركز على القيام بالأشياء الصحيحة على النحو الصحيح من المرة الأولى لادائها.	3.36	0.52
12	ينظر إلى المشكلات على أنها فرص للتحسين والأخطاء على أنها دروس قيمة يمكن الاستفادة منها .	3.36	0.68
13	يتحسس المشكلات ويحول دون وقوعها .	3.36	0.79
14	يعتمد في اتخاذ القرارات على الإدارة بالحقائق .	3.35	0.73
15	يؤدي عمله بطريقة متميزة .	3.35	0.63
16	يحدد معايير قابلة للتحقيق وواقعية للأداء .	3.27	0.62
17	يستغل الموارد المتاحة استغلالاً أمثل .	3.25	0.62
18	يلم بوظيفته كرئيس قسم الماما كافيا	3.14	0.73
19	يتجاوز ما هو متوقع منه ويعطي المزيد في تأدية الأعمال المناطة به .	3.07	0.73
	المتوسط العام أداء العمل الفائق	3.55	0.73

متوسطة، وأن أعلى معايير الجودة الشخصية لأداء العمل الفائق لدى رؤساء الأقسام تحديد أهداف القسم مع الأعضاء من بداية العام ووضع خطط إجرائية بأطر زمنية لتحقيق الأهداف، وأقلها الإلمام بوظيفته كرئيس قسم إماماً كافياً، وتجاوز ما هو متوقع منه وعطاء المزيد في تأدية الأعمال المناطة به. وقد يرجع ذلك للأسباب آنفة الذكر.

يتبين من الجدول (6) أن المتوسط العام لأراء أعضاء هيئة التدريس حول معيار الجودة الشخصية لأداء العمل الفائق لدى رؤساء الأقسام بلغ (3.55) وبدرجة عالية. وربما يرجع ذلك إلى اهتمام الجامعات برفع جودة أداء العمل لدى أعضاء هيئة التدريس وهذا يتوافق مع ما بينته خصائص عينة الدراسة حيث حصل جميع أعضاء هيئة التدريس على دورات تدريبية. كذلك يتبين أن معايير الجودة الشخصية التي تتعلق بأداء العمل الفائق لدى رؤساء الأقسام تراوحت ما بين (4.71 و 3.07) ما بين درجة عالية و

كما أكدت نتائج المقابلة أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن هناك نوع من الاهتمام المتواصل من قبل رؤساء الأقسام للاتحاق بالدورات التدريبية وحضور المؤتمرات لتطوير أدائهم الأكاديمي والانفتاح على الأفكار الجديدة بنسبة 90 % وبدرجة عالية.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما أساليب تعزيز الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ كما هو مبين في الجدول (7).

جدول رقم (7): أساليب تعزيز الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية ن=50

م	أساليب تعزيز الجودة الشخصية	التكرارات	النسبة المئوية
1	ترشيح رئيس القسم من قبل أعضاء القسم.	48	96%
2	عقد عمادات التطوير الجامعي لدورات تدريبية مكثفة لرؤساء الأقسام حول تنمية الذات وتطوير ومهارات الاتصال والتفاعل .	48	96%
3	وضع حوافز مادية ومعنوية لرؤساء الأقسام الذين يتميزون بجودة شخصية عالية	46	92%
4	اختيار رؤساء الأقسام من ذوي الخبرة والدراية .	45	90%
5	زيادة وعي رؤساء الأقسام بحقوق وواجبات أعضاء هيئة التدريس المنصوص عليها في اللوائح .	45	90%
6	التقييم الشخصي لرؤساء الأقسام لدواتهم لمعرفة مواطن الضعف لتعزيزها .	43	86%
7	الحراك الوظيفي لرئيس القسم بحيث يتجدد رئيس القسم كل سنتين كحافز لتعزيز جوانب الجودة الشخصية لديهم .	41	82%
8	تقييم أعضاء هيئة التدريس لرئيس القسم في مجالات الجودة الشخصية وإفادة الإدارة العليا من نتائج التقييم في تجديد الترشيح أو عدمه.	40	80%
9	وضع توصيف واضح وشامل لأدوار ومسؤوليات رؤساء الأقسام الإدارية والشخصية.	38	76%
10	تعزيز النمط القيادي الشوري لدى رؤساء الأقسام من خلال الدورات التدريبية.	33	66%

الحوافز، واختيار ذوي الخبرة والدراية، وزيادة وعيهم بحقوق وواجبات أعضاء هيئة التدريس المنصوص عليها في اللوائح.

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حول مدى التزام رؤساء الأقسام بمعايير أداء الجودة الشخصية تبعاً لنوع الكلية (علمي، أدبي)، الجنس (ذكور، إناث)؟. كما هو مبين في الجدولين (8)، (9).

يبين جدول (7) أن النسب المئوية لمقترحات أعضاء هيئة التدريس لتعزيز الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام تراوحت ما بين (96%) و(66%) وأن أهم المقترحات: ترشيح رئيس القسم من قبل الأعضاء، وعقد عمادة التطوير الجامعي لدورات تدريبية حول تنمية الذات وتطوير ومهارات الاتصال والتفاعل، واستخدام

جدول رقم (8): قيم نتائج اختبار (ت) لدلالة الفرق بين آراء أعضاء هيئة التدريس حول الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات تبعا لنوع الكلية

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ت	أدبي		علمي		معايير الجودة الشخصية
		ن = 61		ن = 126		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.001	- 3.46	0.17	2.50	0.15	2.58	الصفات الايجابية
0.002	3.13	0.10	2.67	0.14	2.73	العلاقات الإنسانية
0.014	2.49	0.16	2.65	0.25	2.72	التواصل الفاعل
0.75	1.71	0.14	3.50	0.28	3.57	أداء العمل الفائق
0.13	1.69	0.26	2.76	0.13	2.80	المتوسط العام

يشير إلى أن معايير أداء العمل الفائق لدى رؤساء الأقسام الأدبية والعلمية بالمستوى نفسه. كما يتبين من الجدول أن قيمة [ ت ] دالة إحصائياً في كل معيار من معايير الجودة الشخصية: الصفات الإيجابية، والعلاقات الإنسانية، والتواصل الفاعل. وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء أعضاء هيئة التدريس حول معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام في هذه الأبعاد تبعا لنوع الكلية (علمي، أدبي). وبمقارنة المتوسطات الحسابية اتضح أن هذه الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية. وهذا يشير إلى أن معايير الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام في الكليات العلمية في الصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية، والتواصل الفاعل أعلى من معايير الجودة الشخصية في الكليات الأدبية. وربما يرجع ذلك إلى طبيعة العمل في الأقسام العلمية يتطلب تواصل وتفاعل بصفة مستمرة وأن العمل في الكليات العلمية يكون عملاً تعاونياً.

يتضح من الجدول (8) أن قيمة [ت] = 1.69 للمتوسط العام لآراء أعضاء هيئة التدريس حول معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام تبعا لنوع الكلية (علمي، أدبي). وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.05. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة بين آراء أعضاء هيئة التدريس تبعا لنوع الكلية وأن هناك اتفاقاً بين أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والأدبية حول معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام. وهذا يشير إلى أن رؤساء الأقسام في الكليات العلمية والأدبية لديهم المستوى نفسه من حيث معايير الجودة الشخصية. وربما يرجع ذلك إلى معيشتهم للنظام نفسه. كما تبين من الجدول (8) بالنسبة لكل بعد من أبعاد الجودة الشخصية أن قيمة [ت] غير دالة إحصائياً لمعيار أداء العمل الفائق للجودة الشخصية وهذا يشير إلى هناك اتفاقاً بين أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية و الأدبية حول معايير الأداء الفائق للجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام. وهذا

جدول رقم (9): قيم نتائج اختبار (ت) لدلالة الفرق بين آراء أعضاء هيئة التدريس حول الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات تبعا للجنس

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ت	إناث		ذكور		معايير الجودة الشخصية
		ن = 84		ن = 103		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.001	3.88	0.18	2.48	0.16	2.58	الصفات الايجابية
0.001	4.021	.0.10	2.67	0.14	2.74	العلاقات الإنسانية
0.7	1.82	0.16	2.66	0.27	2.72	التواصل الفاعل
0.6	2.21	0.15	3.53	0.30	3.58	أداء العمل الفائق
0.09	1.66	0.14	2.85	0.31	2.88	المتوسط العام

- إن أعلى معايير الجودة الشخصية لأداء العمل الفائت لدى رؤساء الأقسام تحدد أهداف القسم مع الأعضاء من بداية العام ووضع خطط إجرائية بأطر زمنية لتحقيق الأهداف، وأقلها الإلمام بوظيفته كرئيس قسم إماماً كافياً، وتجاوز ما هو متوقع منه وعطاء المزيد في تأدية الأعمال المنوطة به.

- إن من أساليب تعزيز الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام جاءت على التوالي:

ترشيح رئيس القسم من قبل الأعضاء، وعقد عمادات التطوير الجامعي لدورات تدريبية حول تنمية الذات وتطوير ومهارات الاتصال والتفاعل، واستخدام الحوافز، واختيار ذوي الخبرة والدراية، وزيادة وعيهم بحقوق وواجبات أعضاء هيئة التدريس المنصوص عليها في اللوائح، والتقييم الشخصي لرؤساء الأقسام، وتجديد رئيس القسم كل سنتين، وتقييم أعضاء هيئة التدريس لرئيس القسم في مجالات الجودة الشخصية وإفادة الإدارة العليا من نتائج التقييم في تجديد الترشيح، ووضع توصيف واضح وشامل لأدوارهم ومسؤولياتهم، وتعزيز النمط الشوري لديهم.

إن معايير أداء الجودة الشخصية في العلاقات الإنسانية، والتواصل الفاعل لدى رؤساء الأقسام في الكليات العلمية أعلى من رؤساء الأقسام في الكليات الأدبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لنوع الكلية (علمي، أدبي) في حين يرون أن الجودة الشخصية لأداء العمل الفائت بالمستوى نفسه لدى رؤساء الأقسام في الكليات العلمية والأدبية.

يرى أعضاء هيئة التدريس من الذكور أن معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام في أبعاد الصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية أعلى مما ترى عضوات هيئة التدريس من الإناث في حين يرون أن الجودة الشخصية لأداء العمل الفائت، والتواصل الفاعل بالمستوى نفسه لدى رؤساء الأقسام.

#### التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تم وضع التوصيات التالية لتعزيز الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام:

أ. ينبغي على الجامعات تعزيز الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام من خلال:

- وضع لوائح و أنظمة دقيقة وشاملة لتوصيف أدوار ومسؤوليات رؤساء الأقسام في المجالات الأكاديمية والإدارية والاجتماعية.

- زيادة وعي رؤساء الأقسام بحقوق أعضاء هيئة التدريس وواجباتهم، ووضعها ضمن لوائح وأنظمة.

يتضح من الجدول (9) أن قيمة [ت] = 1.66، للمتوسط العام لأراء أعضاء هيئة التدريس حول معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام تبعاً للجنس (ذكور، إناث) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.05. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة بين أراء أعضاء هيئة التدريس تبعاً للجنس وأن هناك اتفاقاً بين أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث حول معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام. كما تبين من الجدول (9) بالنسبة لكل بعد من أبعاد الجودة الشخصية أن قيمة [ت] غير دالة إحصائياً لمعياري التواصل الفاعل، و أداء العمل الفائت للجودة الشخصية. وهذا يشير إلى أن هناك اتفاقاً بين أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث حول معايير التواصل الفاعل، والأداء الفائت للجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام. ويتبين كذلك أن قيمة [ت] دالة إحصائياً في معياري الجودة الشخصية للصفات الإيجابية، والعلاقات الإنسانية، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين أراء أعضاء هيئة التدريس حول معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام في هذين البعدين تبعاً للجنس (ذكور، إناث). وبمقارنة المتوسطات الحسابية اتضح أن هذه الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس من الذكور. وهذا يشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس من الذكور يرون أن معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام المتعلقة الصفات الإيجابية، والعلاقات الإنسانية بدرجة أعلى مما تراه عضوات هيئة التدريس.

#### خلاصة النتائج:

- بلغت معايير الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات درجة متوسطة.

- إن معيار أداء العمل الفائت للجودة الشخصية بلغ لدى رؤساء الأقسام درجة عالية، وأن مجالات الجودة الشخصية المتعلقة بالصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية والتواصل الفاعل بلغت درجة متوسطة.

- إن أعلى معايير الجودة الشخصية للصفات الإيجابية لدى رؤساء الأقسام المحافظة على قدر عال من الصدق والأمانة، وأن أقل المعايير تنفيذ ما يدعو إليه أعضاء هيئة التدريس عملياً.

- إن أعلى معايير الجودة الشخصية للعلاقات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام المحافظة على أسرار وخصوصية أعضاء هيئة التدريس، وأقلها إعطاء أعضاء هيئة التدريس حقوقهم وواجباتهم المنصوص عليها في اللوائح.

- إن أعلى معايير الجودة الشخصية للتواصل الفاعل لدى رؤساء الأقسام تجنب مقاطعة المتحدث، وأقلها تجنب استخدام السكرتير في التواصل مع أعضاء هيئة التدريس إلا في الأمور الروتينية.

مقترحات لدراسات مستقبلية :

- إجراء دراسة عن معوقات الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام:
- عمل دراسة عن دور الجامعات في تعزيز الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام.
- العلاقة بين الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

- عقد عمادة التطوير الجامعي و عمادة الجودة في الجامعات لدورات تدريبية بصفة مستمرة لرؤساء الأقسام في مجال الجودة الشخصية، وتنمية مهارات الاتصال والتفاعل ومهارات التطوير الذاتي والوعي بقدراتهم وإمكاناتهم.

- وضع معايير للجودة الشخصية يتم في ضوءها اختيار رؤساء الأقسام ويُقيمون من خلالها من قبل أعضاء هيئة التدريس لترشيحهم لمنصب رئيس قسم.

- مراجعة معايير انتقاء وتعيين رؤساء الأقسام، التي ينبغي ألا تعتمد على الخبرة في مجال البحث والتدريس، بل لا بد أن تتضمن مجالات الجودة الشخصية: الصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية والتوصل الفاعل وأداء العمل الفائق.

- توفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تساهم في مساعدة رؤساء الأقسام على التوصل والتفاعل بشكل إيجابي مع أعضاء هيئة التدريس.

- إيجاد مناخ تنظيمي مفتوح في الجامعة يساعد رؤساء الأقسام على التوصل والتفاعل مع القيادات العليا في الجامعة لكي يصبح مثل ذلك النظام جزء في سلوكهم.

- تخفيف الأعباء الإدارية عن رؤساء الأقسام، ليتمكنوا من التفاعل والتوصل مع أعضاء هيئة التدريس.

- تغيير رئيس القسم كل سنتين كعامل محفز للأعضاء لتحسين قدراتهم الشخصية.

ب. أن يتحمل رؤساء الأقسام المسؤولية في تعزيز الجودة الشخصية لديهم من خلال :

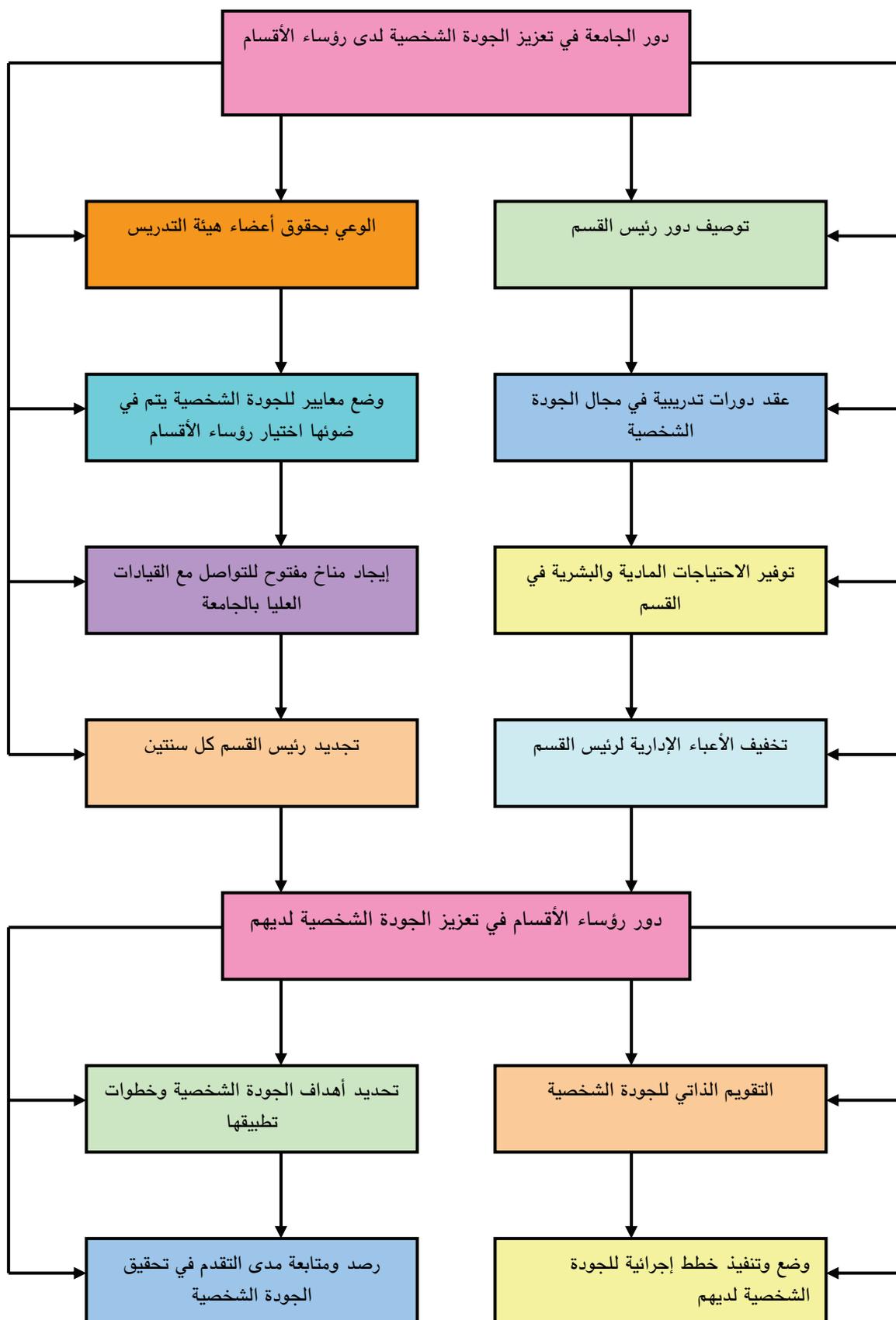
- التقويم الذاتي للجودة الشخصية بتحديد رئيس القسم لمستوى جودته الشخصية لتحديد الفجوة بين المستوى الفعلي و المستوى المرغوب لها.

- تحديد الأهداف التي يرغب تحقيقها المتعلقة بالجودة الشخصية والخطوات الإجرائية التي توصله لتحقيق الأهداف بحيث تكون محددة وقابلة للتحقيق وواقعية وذات أطر زمنية.

- تنفيذ الخطة الإجرائية الخاصة بتحقيق الجودة الشخصية.

- رصد ومتابعة مدى التقدم نحو بلوغ الجودة الشخصية.

ج. الاستفادة من النموذج المقترح لتعزيز معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام ( انظر الصفحة القادمة)



## المصادر والمراجع:

- مزل، سعدية عويد. (2008). الكفايات الإدارية اللازمة للعمداء ورؤساء الأقسام العلمية في هيئة التعليم التقني إلى مجلس كلية التربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- ميلاي، غ. (2008). طرق البحث في علوم التربية. (ترجمة: شفيق محسن)، عمان: دار الكتاب الجديدة المتحدة.
- نوح، هوازن محمد. (2006). معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ورغن، ج. (2006). الأقسام الفاعلة: بناء ثقافات التميز وتعزيزها في البرامج الأكاديمية. (ترجمة: ثائر زيب)، الرياض: مكتبة العبيكان.
- وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. (2007). نظام مجلس التعليم العالي والجامعات.
- وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. (1431). إحصائية إعداد هيئة التدريس بالجامعات السعودية.
- Bethel, S. M. (2009). *New breed of leader: 8 leadership qualities that matter most in the real world what works, what doesn't, and why*. New York: Sage publishinh
- Brown, L. (2009). *10 qualities to qualify for leadership*. New York: Create Space.
- Deb, T. and Kohli, A.S. (2008). *Performance management (Oxford Higher Education)*. New York: Oxford University Press.
- Esther, G. and Yakier, R. (1994). *Faculty perceptions of elements influencing their teacher and professional development*. draft paper presented at the annual meeting of the American educational research association. New York, April 28-29.
- Finkelman, A. and Kenner, C. (2009). *Professional nursing concepts: Competencies for quality leadership*. New York: Jones & Bartlett Publishers.
- Gratz, D. B. (2009). *The peril and promise of performance pay: Making education compensation work*. New York: Rowman & Littlefield Education.
- Halan, Y.C. (2005). *Managing leadership: Personality, style, skill, quality*. New York: New Dawn Press.
- Iorg, J. (2007). *The character of leadership: Nine qualities that define great leaders*. New York: B&H Books.
- آل زاهر، علي ناصر. (2005). تطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها.
- اوبلنغر، د، وكاتز، ر. (2006). تجديد الإدارة: تهيئة الكليات والجامعات للقرن الحادي والعشرين. (ترجمة: سميح أبو فارس)، الرياض: مكتبة العبيكان.
- بروان، س، وريس، ف. (1997). معايير لتقييم جودة التعليم لدى المدرسين في الجامعات والمعاهد العليا. (ترجمة: أحمد مصطفى حليلة)، عمان: دار اليبارق للطباعة والنشر.
- الحربي، محمد بن محمد. (2008). الإدارة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الدهشان، جمال علي، والسيسي، جمال أحمد. (2005، ديسمبر). أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم. بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بعنوان تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، جامعة عين شمس، القاهرة .
- العودة، إبراهيم سليمان عودة. (2007). التطوير المهني لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- كيني، ج. (2005). الموظف المتمكن: كيف تصبح الموظف المتمكن الذي تريد شركتك المحافظة عليه. بيروت: الدار العربية للعلوم.
- لو كاس، آن. (2006). قيادة التغيير في الجامعات: الأدوار المهمة لرؤساء الأقسام في الكليات. (ترجمة: وليد شحادة)، الرياض: مكتبة العبيكان.
- لو هيغيرسون، م. (2006). مهارات التواصل لرؤساء الأقسام الجامعية. (ترجمة: هاني الصالح)، الرياض: مكتبة العبيكان .
- ماهي، ر. (2006). تعزيز الجودة الشخصية: تقوية ذاتك من أجل بلوغ ذروة الأداء في العمل. الرياض: مكتبة جرير.

- Lasater, I. (2010). *Words that work in business: A practical guide to effective communication in the workplace*. New York: New Dawn Press.
- Leatherman, R. (2008). *Quality leadership, : Standards of leadership behavior* .(3rd,ed.). New York: HRD Press.
- Litwin, M. L. (2009). *The public relations practitioner's playbook: A synergized approach to effective two-way communication*.( 3rd,ed.). New York: Author pres House.
- Ludden, M. J. (2001). *Effective communication skills: Essential skills for success in work and lif.e* New York: Jist Publishing.
- Lussier, R.(2009). *Human relations in organizations: Applications and skill building*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Marten, N (2001). The roles and responsibilities of departmental heads and chairpersons in schools of education as perceived by deans. *Journal of Education*, 112 (2) 244-267.
- Reina, D. S. (2006). *Betrayal in the workplace: Building effective relationships in your organization*. New York: Berrett-Koehler Publishing.
- Zaffron, S .and Dave, L. (2009). *The three laws of performance: Rewriting the future of your organization and your life*. New York: Jossey-Bass..
- Thomas, S. (2008). Leading for quality: questions about quality and leadership in Australia. *Journal of Education Policy*, 23 (3) 323-334.
- Wolverton, M. and Park, S.(1999) A Comparison of Department Chair Tasks in Australia and the United States. *Journal of Higher Education*, 38 (1) 405 -425.

## ملحق رقم ( 1 )

### استبانة الدراسة

#### التعليمات:

يسعدني أن تكون أحد الزملاء المختارين للإسهام في الإجابة عن استبانة الدراسة التي أعدتها بعنوان (معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية) والتي تهدف إلى تشخيص الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية من أجل تعزيز جوانب الجودة الشخصية لديهم لكي يؤدون وظائفهم الإدارية في رئاسة الأقسام بطريقة صحيحة من أول مرة وبما يحقق رضا المستفيدين.

وبحكم تعاملك مع رئيس القسم، فإن الاسترشاد برأيك ومقترحاتك من الأولويات التي تسعى الباحثة إليها من أجل تقديم بعض التوصيات التي قد تفيد في فاعلية تطبيق الجودة الشخصية لرؤساء الأقسام من أجل السعي تحقيق تميز أداء رؤساء الأقسام.

وتأمل الباحثة تعاوناً صادقاً وموضوعياً في الإجابة عن عبارات الاستبانة، و تؤكد أن إجاباتك تستخدم لغرض البحث العلمي فقط ولا داعي لكتابة الاسم أو اسم المدرسة راجية التكرم بمراعاة الأمور التالية عند الإجابة:

- الإجابة على جميع عبارات الاستبانة بوضع إشارة (/) في الخانة التي ترونها مناسبة.

- إعطاء حكم واحد من بين الأحكام الخمسة المتدرجة تحت مدى التوافر.

#### الأقسام والفقرات:

أولاً: أرجو التكرم بتعبئة البيانات الأولية :

1. الجامعة (-----)

2. الكلية (-----)

3. التخصص (-----)

4. النوع : ذكر (-----) أنثى (-----)

5. عدد سنوات الخبرة: (-----)

6. الدورات التدريبية:

- هل سبق أن أخذت دورة تدريبية ؟ نعم (-----) لا (-----)

ثانياً: أرجو التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة بوضع إشارة (/) في الخانة التي ترونها مناسبة .

معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية

مدى التوافر					الجودة الشخصية	م
درجة ضعيفة جداً	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً		
1	2	3	4	5		
أ - الصفات الشخصية الايجابية :						
					لديه القدرة على مواجهة التحديات الأساسية التي تواجهه في العمل.	1
					يتمتع بالانضباط الذاتي .	2
					يمارس المسؤولية الاجتماعية .	3
					موجهها بالإجراءات.	4
					ينفذ ما يدعو إليه أعضاء هيئة التدريس عملياً.	5
					يحتفظ بقدر عال من الصدق والأمانة .	6
					يتقبل النقد البناء .	7
					يتمتع بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيير .	8
					يسيطر على انفعالاته بشكل بناء .	9
					حكيم في استخدام السلطة .	10
					يتكيف مع الإحباط بشكل متوازن .	11
					لديه القدرة على التأثير على أعضاء هيئة التدريس لما يتمتع به من شخصية جاذبة .	12
					يجنب التباهي بذاته (الكبر، والفخر، والإعجاب بالنفس) .	13
					يتجنب أن يستأثر بالامتيازات المادية والمعنوية التي تتيحها الجامعة لكل من أعضاء هيئة التدريس.	14
					يعرف حدود صلاحيته التي حولتها له الوظيفة فلا يتجاوزها .	15
					لديه ولاء للعمل .	16
					يحترم الالتزامات والعهود .	17
ب - العلاقات الإنسانية :						
					يتعامل بلطف واحترام .	1
					يركز في تعامله على العلاقات لا على شخصية الفرد .	2
					يظهر اهتمام بأعضاء هيئة التدريس .	3
					يتعامل مع الكل بطريقة عادلة .	4
					إقامة علاقة فوز - فوز مع أعضاء هيئة التدريس .	5

					6	يتحدث بإيجابية عن الزملاء من أعضاء هيئة التدريس .
					7	يلتزم باستخدام الكلمات الدالة على اللطف والكياسة مثل من فضلك شكر لك وأسف أن لزم ذلك .
					8	يحافظ على أسرار وخصوصية أعضاء هيئة التدريس .
					9	يعزز روح العمل الجماعي والتعاون بين أعضاء القسم .
					10	يوزع العبء التدريسي بعدالة.
					11	يثنى على الجهود المميزة .
					12	يساعد أعضاء هيئة التدريس على تطوير أدائهم .
					13	يعطي تقييم عادل ومحاييد لأعضاء هيئة التدريس
					14	يعترف بأخطائه .
					15	يعطي أعضاء هيئة التدريس حقوقهم وواجباتهم المنصوص عليها في اللوائح

معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية

م	الجودة الشخصية	مدى التوافر				
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
		5	4	3	2	1
ج - التواصل الفعال :						
1	يمنح المتحدث كل الاهتمام والتركيز .					
2	يتجنب مقاطعو المتحدث .					
3	الاستماع بموضوعية .					
4	يتجنب الجدل الذي لا حاجة له مع أعضاء هيئة التدريس .					
5	تقبل آراء الآخرين .					
6	الاعتماد على الحقائق والأرقام.					
7	يطلب من الطرف الآخر توضيح ما قاله بدلا من تخمين المعنى .					
8	يتيح الفرصة للطرف الآخر لكي ينهي كلامه قبل أن يتوصل إلى استنتاجات					
9	رؤية الأشياء من منظور المتحدث .					
10	يتجنب أسلوب الأمر والقسر في التواصل مع أعضاء هيئة التدريس					
11	يتحدث بأسلوب متواضع					
12	يتواصل مع الجميع .					
13	يتجنب استخدام السكرتير في التواصل مع أعضاء هيئة التدريس إلا في الأمور الروتينية					

14	يستخدم عبارات واضحة وإنسانية في المكاتبات الرسمية مع الأعضاء .				
د - أداء العمل الفائق:					
1	يحدد أهداف القسم مع الأعضاء من بداية العام				
2	يضع خطط إجرائية بأطر زمنية لتحقيق الأهداف .				
3	يركز على القيام بالأشياء الصحيحة على النحو الصحيح من المرة الأولى لأدائها.				
4	يمارس الإدارة الوقائية عن طريق بناء الجودة في عمليات العمل .				
5	يعمل على تلبية متطلبات المستفيدين .				
6	ينظر إلى المشكلات على أنها فرص للتحسين والأخطاء على أنها دروس قيمة يمكن الاستفادة منها .				
7	يستغل الموارد المتاحة استغلالاً أمثل .				
8	ينجز الأعمال بالمواعيد الزمنية المحددة لذلك .				
9	يتحسس المشكلات ويحول دون وقوعها .				
10	يحدد معايير قابلة للتحقيق وواقعية للأداء .				
11	يتخذ القرارات في الوقت المناسب .				
12	يعتمد في اتخاذ القرارات على الإدارة بالحقائق .				
13	يتكيف مع الحقائق والظروف الجديدة				
14	ينفتح على الأفكار الجديدة .				
15	ينظر إلى التغيير بطريقة ايجابية كوسيلة للتحسين				
16	يلم بوظيفته كرئيس قسم الماما كافيا				
17	يؤدي عمله بطريقة متميزة .				
18	يسعى بصفة مستمرة لتطوير ذاته علمياً وإدارياً .				
19	يتجاوز ما هو متوقع منه ويعطي المزيد في تأدية الأعمال المناطة بهم .				

- ما هي أساليب تعزيز الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظركم (فضلاً أذكرها):