

اثر التنظيم الإداري علي جوده أداء أعضاء هيئه التدريس في الجامعات الليبية (دراسة استطلاعيه علي جامعة قاريونس فرع المرج)

الدكتورة: إيمان الصالحين بوذهب أ. عبد الحفيظ عبد السلام
كلية الاقتصاد عمر المختار درنة كلية الاقتصاد عمر المختار درنة
ليبيا

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر التنظيم الاداري علي جوده الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئه التدريس في الجامعات الليبية وخاصة جامعه قاريونس فرع المرج ، والتعرف على أثر كل من مجالات التنظيم الاداري علي عناصر جوده اداء أعضاء هيئه التدريس : وقد تكونت عينة الدراسة من ٤٥ عضو هيئه التدريس ، وقد اختيروا بالطريقة العشوائية ، وقد قام الباحث باستخدام استبانة كأداة للدراسة تكونت من (35) فقرة، تغطي ثلاثة أبعاد العوامل الديموغرافية ، التنظيم الإداري. وجوده الاداء . وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقة صدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ، كما تم التحقق من ثبات أداة الدراسة ، حيث بلغ معامل الثبات للأداة (0.78) ، والتوزيع الطبيعي للتعرف علي ان البيانات دخلت بشكل طبيعي كما استخدم الانحدار البسيط للتعرف علي درجه تأثير التنظيم الاداري علي جوده اداء أعضاء هيئه التدريس.

أظهرت نتائج الدراسة أظهرت الدراسة أن التنظيم الاداري له علاقة وثيقة وتأثير واضح علي جوده الاداء - حيث دلالة احصائية (٠.٠٠٠) وهي اقل من ٠.٠٠٥ - كما كشفت علي وجود بعض الأمور الاداريه التي يجب علي الجامعة الانتباه اليها وهذا ما اظهرته نتائج التكرارات والنسب المئوية الموضحة اعلاه . كما تضمنت نتائج الدراسة بعكس ما كان متوقع من خلال نتائج الانحدار انه يوجد اثر للهيكل التنظيمي وحده علي كلا من البحث العلمي و خدمه الجامعة والمجتمع والسلوكيات والأداء التعليمي حيث بلغ (٠.٠٠٠) وهي اقل من ٠.٠٠٥ ، مما يدل علي وجود تأثير الهيكل التنظيمي وحده علي عناصر جوده اداء أعضاء هيئه التدريس

كما بينت الدراسة انه يوجد اثر للتنظيم الغير رسمي وحده علي كلا من البحث العلمي و خدمه الجامعة والمجتمع والسلوكيات والأداء التعليمي حيث بلغ (٠.٠٠٠) وهي اقل من ٠.٠٠٥ ، مما يدل علي وجود عدم تأثير التنظيم الرسمي وحده علي عناصر جوده اداء أعضاء هيئه التدريس. كما إن بحثنا المتواضع ما هو إلا محاولة للإلام بأهم جوانب الموضوع و لا يخلو من التقصير سواء من الظروف الحاليه للبلاد التي عاقت عمليه

جمع البيانات او الناحية المنهجية أو العملية إما بسبب عجزنا وضعفنا الذي لا يخلو منه أي جهد بشري، أو لندرة المراجع الأكاديمية المتخصصة وشاسعة الموضوع الذي يشمل نقاط لا حصر لها تصلح كل منها للتحليل و الدراسة على حدة، فكل مفهوم من مفاهيم التنظيم الإداري قد يحتاج إلى دراسة أكثر تفصيلا على غرار كثافة المسائل المتعلقة بالجامعات والمؤسسات الاخرى . و بهذا الصدد نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون إشكاليات لبحوث مستقبلية و استكما لا للجهد الحالي يوصي الباحثان بإجراء مزيد من الدراسات حول الموضوع. وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بضرورة بأخذ التوصيات موضع اهتمام الجامعة حتى تتعد عن التكرار ولروتينه والنمطية في هيكلها التنظيمي حتى تقوم بدورها بشكل فعال وبأداء متميز

Abstract

The study aimed to identify the impact of the administrative regulation on the quality of the academic performance of the members of the faculty in Libyan universities and the private University of Garyounis Meadow Branch, and to identify the impact of each of the areas of administrative regulation on the quality of performance of the members of the faculty: The study sample consisted of 45 member of the faculty, They have been chosen randomly, has made a researcher using a questionnaire as a tool for the study consisted of (35) items, covering the three dimensions of the demographics, EDM. And performance quality. Has been confirmed the veracity of the study tool manner content sincerity through presentation to a group of arbitrators, as has been verified stability study tool, reaching the stability of the instrument coefficient (0.78, the natural distribution of know that the data entered is naturally also used simple regression to identify the degree the impact of the administrative regulation on the quality of the performance of members of the faculty.

Results of the study The study showed that the administrative organization has a close relationship and the effect is obvious on the quality of performance - in terms of statistical significance (0.000) showed a less than 0.05 - also revealed the presence of some of the things administrative be on the University of attention to it and this is shown by the results of frequencies, percentages above . The results of the study included the opposite of what was expected through the regression results that there is the impact of the organizational structure units on both scientific research and service university and community behaviors and educational performance, where was (0.000) which is less than 0.05, which indicates the presence of the impact of organizational structure alone elements high quality of faculty members

The study also showed that there is the impact of the informal units on the organization of the scientific research and service university and community behaviors and educational performance, where was (0.000) which is less than 0.05, which indicates the presence of non-effect of the formal organization alone on the quality of performance of the members of the faculty. As we checked in humble is an attempt to familiarize themselves with the most important aspects of the subject and is not without shortcomings of both current conditions of the country, which hampered the data collection process or the methodology or process either because of our inability and weakness, which is not free from any human effort, or the scarcity of specialized and extensive academic references Thread, which includes points are endless, each suitable for analysis and study separately, every concept of the concepts of EDM may need to be more detailed study similar to the density of issues related to universities and other institutions. And in this regard we suggest some places that could be problematic for future research and complement the current effort does not recommend researchers to conduct further studies on the subject. In light of the findings, the researcher recommends taking the recommendations of interest to college so they move away from the repetition and routine and typical in its organizational structure while you turn in an effective and outstanding performance

أن أحد التحديات الهامة التي أصبح من المتعارف عليها في الوقت الحاضر تتمثل في مواجهه أي اداره في مؤسسه ما في مقدرتها على وضع تنظيم إداري فعال يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي صحي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم و يؤدون واجباتهم باستمتاع، و يحفزهم للإبداع والابتكار الذي يحقق للمؤسسة التحديد و النمو المستمر. و تؤكد الدلائل علي أن الفروق الجوهرية بين المؤسسات الناجحة و المؤسسات المتعثرة لا يتمثل في مدى وفرة الموارد أو ندرتها بقدر ما يتمثل في مدى مناسبة التنظيم الإداري و وجود الممارسات الإدارية فيه العميان(٢٠٠٠)

مما جعل معظم المختصين يؤكدون على أن السبب الحقيقي لمشاكل المؤسسات المعاصرة يرجع بالدرجة الأولى إلى عدم ملائمة التنظيم الإداري و سوء ممارسة وظائف الإدارة . و في الاونه الاخيره أصبح مسؤولي مؤسسات التعليم العالي يواجهون تحدياً كبيراً داخل مؤسساتهم التعليمية بسبب الإقبال المتزايد علي الجامعات والمعاهد العليا وظهر من خلاله التحدي الاهم التي كان نابعا من التحدي الأول والذي هو ضرورة السعي المستمر لتنمية وتطوير كفاءات و مهارات اعضاء هيئه التدريس في التعليم العالي من الناحيتين العلمية و المهنية وقياس جوده اداءهم بما يتناسب مع مخرجات التعليم (عبدالدايم، ٢٠٠٠ ، ٢٢٣). ومن أبرز المواجهات والتحديات في هذا الوقت موضوع جودة التعليم العالي ، لذا اصبح من الضروري الاتجاه نحو تنمية مهارات أعضاء هيئه التدريس على النحو الذي يمكنهم من ممارسه أدوارهم للتكيف مع متطلبات العصر إضافة لتقوية دورهم الفعال في تحقيق جودة مخرجات التعليم. فقد بدأ الاهتمام بعضو هيئه التدريس الجامعي عندما اصبح التعليم الجامعي غير قادر على مواجهة التحديات والضغط مما يستوجب التغيير (Allen & Fifield, 1999) التي تواجهه بدون أعضاء هيئه التدريس رغم أن الاهتمام بإعداد أعضاء هيئه التدريس ليس جديداً إلا أنه كان يسير ببطء شديد واقتصر في الغالب على جامعات أمريكية وبريطانية في بداياته. ولكن في السنوات الاخيره شهد التعليم العالي في دول كثره من العالم استراتيجيه تنميه واهتمام بأعضاء هيئه التدريس لعبت دورا مهما في الاهتمام بتطوير مهارات وجوده اداء أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الامريكية وبريطانيا وكندا و فرنسا والعالم العربي خصوصا في جامعات دول الخليج، ومصر والأردن والجزائر و العراق.(مرسى ٢٠٠٢ ، ٤٨). وهذا يرجع كله الي التنظيم الاداري الجيد داخل مؤسسات التعليم العالي كالجامعات والمعاهد العليا التي اصبح هيئه التدريس يقضي معظم وقتهم داخلها، و كلما أديرت هذه الأخيرة بشكل جيد كلما اتسمت حياتها الاجتماعية و السياسية والاقتصادية بكفاءة عالية. إن التنظيم ليس فقط

هيكلا ميكانيكيا بل هو تنظيم اجتماعي يراعي المتغيرات والظواهر و الاحتياجات، ويتفاعل معها لخدمة أهداف المؤسسة وأهداف أفراد التنظيم. ومن ناحية أخرى فان العملية التنظيمه لها تأثير كبير علي سلوك اعضاء هيئه التدريس في الجامعات ، فتقسيم العمل و التخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد ، و الالتزامات المترتبة علي الفرد و توقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العم لومن ثم جوده اداء عملهم بصوره مقبولة و قد أشار (كليبر) إلى أن العامل الأساسي الذي أدى إلى تدني مستوى التدريس في الجامعات يرجع لكون أغلبية أعضاء هيئة التدريس لم يعدوا إعداداً خاصاً يؤهلهم للقيام بمهام التدريس في الجامعات، اضافه إلي عدم فعالية التنظيم الإداري في الجامعات . لذلك أصبح لزاماً على مؤسسات التعليم العالي تهئية كل الظروف لتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس من خلال عمليات التنظيمية للجامعة والتطوير ، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة المؤسسة التعليمية ومخرجاتها. فمن المعروف انه من خلال التنظيم الجيد في داخل الجامعات وما يهدف اليه من اسناد الادوار والمسؤوليات يتوقع لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات أن يلعبوا دوراً حيوياً و أساسياً في تحقيق جودة اداء ومخرجات التعليم العالي وذلك استناداً لما يناط بهم من أدوار ومسؤوليات تمثل جوهر ولب مجالات الجودة الأداء في التعليم.

من هنا جاءت هذه الدراسة بغية إلقاء الضوء على اثر التنظيم الإداري علي جوده اداء اعضاء هيئه التدريس في الجامعات الليبية .

مشكلة الدراسة :

تولي مؤسسات التعليم العالي مزيداً من الاهتمام بجودة خدماتها التعليمية والمدقق لأحوال التعليم الجامعي في ليبيا هذه الأيام يجد أنه مقبل على فترة من أصعب الفترات التاريخية بسبب العديد من الأسباب التي آلت إليه البلاد في الفترة الاخيره من تخطيط إداري وتنظيمي في الجامعة ، وتسهيل بعض القياديين في الجامعات من تعيين أعضاء هيئه تدريس غير مؤهلين للعملية التعليمية كما يتضح ايضا وجود وإهمال إداري واضح وفوضه عارمة نتيجة التسيب و عدم تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بالجامعات مما ادي الي ترددي في جوده اداء اعضاء هيئه التدريس فمن خلال نتائج العديد من الدراسات التي أجريت على التعليم الجامعي ومن خبرة الباحثان ان الخبرة الأكاديمية والمهنية أن التعليم الجامعي يتعرض للعديد من الإشكاليات التي تعترض المحاولات الجادة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه من خلال بيروقراطيه الهيكل التنظيمي والروتين . كما يشكو العديد من اعضاء هيئه التدريس في الجامعات ،و كذلك العديد من الطلبة من بطء مواكبة بعض اعضاء هيئه التدريس للجديد في التعليم الجامعي، وقد ظهر ذلك أيضا من خلال مؤشرات ضعف مخرجات التعليم الجامعي التي تؤكد على وجود أزمة

متصاعدة . كما ان عدم ادراك الاداره العليا في الجامعة لأهمية دور الجامعة كنظام علمي له خصوصياتها ووظائفها ، والانغلاق والتركيز على الأنشطة الإدارية والمالية الروتينية المتكررة، أكثر من الاهتمام بالأنشطة الجامعية الأساسية، وتطوير دور هيئه التدريس كله يؤدي الي شعور بعدم الرضا بين أوساط العاملين أكاديميين وإداريين، وأثرت على جوده اداءهم و حماسهم واهتماماتهم بتحسين أدائهم الأكاديمي والإداري (المعافا, 2007) الي جانب ان بعض الدراسات ركزت علي مفهوم الجوده الشامله ومعوقات و تطبيقها وتقييم اداء التعليم الجامعي و اعضاء هيئه التدريس وأهملت الجانب التنظيمي والإداري في الجامعات وتأثيره علي جوده اداء اعضاء هيئه التدريس التي يعتبر من اهم معوقات تطبيق الجوده الشامله لذا جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على اثر التنظيم الاداري في الجامعه علي جودة اداء عضو هيئه التدريس الجامعي وذلك من خلال الإجابة عن السؤال التالي

إلي أي حد يمكن ان يؤثر التنظيم الإداري علي جوده اداء اعضاء هيئه التدريس في الجامعات الليبية؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تناوله إلى جانب اهتمام الجامعات العربية وخاصة ليبيا ووزارة التعليم إلى تشجيع العديد من الباحثين في البحث في مثل هذه الدراسات، كما تمثل هذه الدراسة مرجعاً يفيد الدارسين والطلاب والمهتمين بإظهار الدور الذي يلعبه التنظيم الإداري في المؤسسات التعليمية ولما له اثر ملحوظ في عمليه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين نظام التعليم الجامعي فضلاً عن كونها تفيد صناع القرارات بالجامعات الليبية في التغلب علي العديد من المشاكل التي تعيق جوده أداء عضو هيئه التدريس و إعداد كوادر أكاديمية مؤهلة على قيادة عملية التغيير والتأثير على الكفاءة والإنتاجية وصولاً لمخرجات تعليمية ذات جودة عالية.إلي جانب أن الباحثان يأملان في إن يسهم هذا البحث في زيادة معرفتهما النظرية والتطبيقية وإثراء معلوماتهما في هذا المجال الهام من مجال الاداره .

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على:

• إبراز دور وظيفة التنظيم الإداري على جوده أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات

الليبية وخاصة جامعه قاريونس فرع المرج

- معرفة اثر الهيكل التنظيمي علي جوده أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية وخاصة جامعه قاريونس فرع المرج .
- معرفه اثر التنظيم الغير الرسمي علي جوده أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية وخاصة جامعه قاريونس فرع المرج
- تامين المتغير التنظيمي كمتغير نوعي، يتطلب معالجة خاصة في الجامعات الليبية وخاصة جامعه قاريونس فرع المرج .

فرضيات البحث

انطلاقا من التساؤلات المطروحة يمكن طرح الفرضيات التالية:

- أ. الفرضية العامة
- يؤثر التنظيم الإداري للجامعات محل الدراسة بشكل إيجابي على مستوى جوده أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية وخاصة جامعه قاريونس فرع المرج.
- و تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- يؤثر الهيكل التنظيمي علي عناصر جوده الاداء لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية وخاصة جامعه قاريونس فرع المرج.
- يؤثر التنظيم الرسمي علي عناصر جوده أداء هيئة التدريس في الجامعات الليبية وخاصة جامعه قاريونس فرع المرج.

منهجية الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لهذا النوع من الدراسات، وكانت الاستبانة الأداة لجمع البيانات اللازمة.

محددات الدراسة :

حدود مكانية: ليبيا- جامعة قاريونس فرع المرج.
حدود بشرية: أعضاء هيئة التدريس في جامعة المرج والكليات التابعة لها

الإطار النظري والدراسات السابقة

اولا نبذه عن التنظيم الاداري

يلعب التنظيم اهميه قصوى في تسيير امور المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية وهذا ما أشار إليه برير (٢٠٠٠) في كتابه بمقوله العالم الشهير (Carnegie) كارنيجي كدليل علي اهميه التنظيم

"خذ كل منشآتنا الصناعية، وكل منشآتنا التجارية، وكل طرق مواصلاتنا، وكل أموالنا و اترك لنا التنظيم فخلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على استعادتها جميعا". كما إن تشرشل قال عندما سئل عن كيفية كسبه للحرب: بالتنظيم، وبالتنظيم، وبالتنظيم.

يرجع أصل كلمة التنظيم اللاتينية organization والتي تعني الأداة التي يتم بواسطتها انجاز الأعمال ، أما في الأدب الإداري فيستعمل للدلالة على ثلاث معاني وهي: نظم، منظمة، عملية (ابو بكر، 2003)

Henry Fayol الذي يرى بأنها: "إمداد المؤسسة بكل ما يساعدها على تأدية مهمتها من المواد الأولية ورأس المال والأفراد، وهو يوجب على المدير إقامة علاقات بين الأفراد بعضهم البعض، وبين الأشياء بعضها بعض أيضا"

يمكن تعريف وظيفة التنظيم على انها عملية منهجية تجمع النشاطات والموارد المؤسساتية بأسلوب منطقي يوضح أو يصف شكل أو طبيعة العلاقات في ما بينها. بما يمكن الأفراد من التعاون لتوظيف إمكانيات وموارد المؤسسة بأعلى كفاءة، وذلك بغية تحقيق أهدافها و مصالح العاملين.

كما أن اهتمام العلماء في مختلف المجالات بالتنظيم قد يبرز أهميته، فنجد أن علماء الاقتصاد يرون بأنه الأداة الأنسب لتنظيم الموارد الطبيعية النادرة، ويهتم علماء الاجتماع به لتأثيره على تماسك الجهود الجماعية، بينما علماء النفس يرون أنه مهم للآثار التي يحدثها التفاعل بين الأفراد والاختلافات التي يظهرها سلوكهم.

ويؤكد الشميميري (٢٠٠٤) علي ان التنظيم الإداري يسعى إلى تحقيق عدة أهداف منها :

- وضع الإطار لتنفيذ الخطط و البرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تجميع الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- تحديد الأنشطة و المهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة و أهدافها؛
- تصنيف هذه الأنشطة و تجميعها حسب أسس محددة، و تحديد الصلاحيات و الواجبات المرتبطة بها
- توصيف شكل وطبيعة العلاقات بين المهام. بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم
- توفير العمال للمؤسسة و تقسيم العمل بينهم و توزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم

و رغباتهم

أنواع التنظيم.

أنواع التنظيم.

هناك نوعان من التنظيم هما : التنظيم الرسمي، و التنظيم غير الرسمي ، سنتطرق لهما فيما يلي
بنوع من التفصيل.

١. التنظيم الرسمي:

يعتبر التنظيم الرسمي الطريقة المثلى في تنظيم الجهود الإنسانية لإنجاز أية مجموعة من الأهداف لأنه سمة من سمات التصميم والتخطيط ، حيث يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت منها المؤسسة، وبالتالي فهو يحمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعتبر عن الظواهر والاتصالات الرسمية بين الأفراد العاملين تهدف الى تنفيذ سياسات المؤسسة . ويعتبر "ماكس فيبر" البيروقراطية هي النمط النموذجي للتنظيم الرسمي. والتنظيم الرسمي يقوم بمعرفة السلطة العليا التي يملك زمامها المالك أو المدير أو رئيس مجلس الإدارة، ويكون موقعها في الخريطة التنظيمية في قمة الهيكل التنظيمي.

٢. التنظيم غير الرسمي:

يختلف التنظيم غير الرسمي الذي ينبع من الأفراد أنفسهم، عن التجمع الرسمي الذي ينبع عن السلطة الرسمية في شكل إدارات أو أقسام، فليس هناك تطابق بينهما ، إلا أن طبيعة العلاقات في الجماعات غير الرسمية يمكن أن يكون لها أثر ملموس على التنظيم الرسمي، وقد يكون هذا التأثير ايجابي، وعلي الرغم من أهمية التنظيم الرسمي إلا أنه يصعب وجود تنظيم رسمي يغطي كل أنواع العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة، وبهذا يعتبر التنظيم ناقصا إذا لم يستكمل بعلاقات تنظيمية أخرى غير رسمية ناتجة عن السلوك الإنساني للعاملين.

ثانيا : التنظيم الإداري في الجامعه

يعتبر التنظيم الإداري في الجامعات مختلفا تماما عن التنظيم الإداري للأجهزة البيروقراطية الأخرى من حيث الأهداف والقيم والهيكل الإداري مما يتطلب أن تدار الجامعة بفلسفة قيادية حكيمة ونمط إداري يتفق ومعطيات أهدافها وقيمها ومستوى تعقد هيكلها. بما في ذلك نوعية السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات وتعدد اتجاهات الاتصال (علوي، ١٩٨٠) يعتبر التنظيم الإداري للجامعات الدعامة الأساسية التي يتوقف على مدى نجاح الجامعة و جودته فيما تقوم به من أعمال و مجهودات لضبط العمل الأكاديمي وقيادته وتهيئة المناخ العلمي لأداء جامعي

أفضل وجوده مخرجات عالية . إذ لم تكن هناك أداره علميه متطورة مدركه لآثار التنظيم وذلك لتسهيل إجراءات العمل فلا يمكن أن ينجح العمل الجامعي ويؤدي دوره بفاعلية . فالجهاز الأكاديمي من أعضاء هيئته تدريس في الجامعة يعتبر هو محور نشاط الجامعة لأنه موضوعها الرئيسي أما الجهاز الإداري فهو يهيئ المناخ المناسب لنجاح العمل الأكاديمي (مطاوع، ٢٠٠٢، ص٢٥).

ومن المتعارف عليه انه لا يوجد هيئة واحدة صحيحة للتنظيم فهناك عدة مقومات تحكم أفضل تنظيم يمكن أن تتبناه جامعة ما مثل حجمها وموقعها وعدد العاملين بها ومواردها. كما أن التنظيم متغير ومتطور فالذي الذي يصلح لجامعة ما في زمن معين قد لا يكون مناسباً لها في فترة ما إذا تغيرت الظروف، لذلك تلجأ بعض الجامعات إلى تغيير تنظيمها الإداري بين فترة وأخرى. إلا أن هناك مجموعة من الخصائص يمكن الاسترشاد بها عند تقييم وفحص التنظيمات الإدارية. ومن الملاحظ أن كثير من الدراسات التي اهتمت بالتعليم الجامعي في الدول المتقدمة اهتمت بتقييم وتطوير الإدارة الجامعية بما يتلاءم مع المتغيرات الدولية و الاقليمية وظهور الكثير من التحديات والعقبات مثل العولمة بجميع أنواعها، وثورة تقنيات المعلومات، وحدة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي. فمع ظهور الكثير من الصعوبات والمواجهات وكبر حجم الجامعات وزيادة عدد الطلاب وتنوعهم، وضغط المنظمات التجارية، وزيادة عدد أعضاء هيئة التدريس تطلب ذلك تغيير في مفهوم القيادة وذلك في التوجه نحو الشراكة بين الأكاديميين والإداريين، والتركيز على القدرة والمهارة بدلا من الخلفية الوظيفية أو الخبرة، وفي تغيير الهياكل التنظيمية وتحويلها من هياكل رأسية إلى أفقية مرنة تسمح بالمشاركة (Shsttock, 2000) ويمكن استخلاص بعض خصائص التنظيم الإداري الجيد من المراجع الأدبية الخاصة بالتنظيم مثل (خاشقجي، ٢٠٠٢، م٦٥، ص٦٥) و(الأغبري، ٢٠٠٠، ص٢٦٨) وتقسيمها إلى ما يلي:

أولاً: على مستوى القيادة:

- أن يستجيب العاملين في الجامعة للأوامر من رئيس واحد وبالتالي لا يستطيع الاستجابة لأوامر متضاربة صادرة من أكثر من رئيس.
- أن يتم العمل وفقاً للتسلسل الهرمي للسلطة مع مراعاة اتجاهات خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل وتوضيح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- أن يكون لكل رئيس أو مدير أو مشرف على جماعة قدرة محدودة يستطيع من خلالها متابعة مرؤوسيه والإشراف عليهم بمستوى كفاءة معينة.

- دعم اللامركزية من خلال تفويض السلطات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة بحيث يقوم المدير بمنح المرؤوسين بعض الصلاحيات والسلطات لتخفيف عبء العمل عليه ليتفرغ للأمور الهامة وينجز المهام بسرعة أكبر.

ثانياً: على مستوى العاملين:

- الوضوح في تحديد السلطات والمسئوليات بحيث تكون واجبات المرؤوسين المطلوب تنفيذها وسلطاتهم والمهام الموكلة لهم واضحة ومفهومة ومكتوبة.
- تكافؤ السلطة والمسؤولية بحيث يتم إعطاء الفرد السلطة اللازمة التي تمكنه من القيام بمهامه بسهولة ويسر وفق طاقته وإمكانياته.
- مدى دقة توزيع الأعمال على موظفي الجامعة لتمكينهم من القيام بواجباتهم بأعلى مستوى من الكفاءة والإنتاجية.
- مستوى العلاقات الإنسانية بين جميع منسوبي الجامعة ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل.

ثالثاً: على مستوى العمل:

- عدم الازدواجية في العمل للعاملين في الجامعة أي إسناد الأعمال المتشابهة في طبيعتها إلى جهاز محدد وشخص محدد يكون مسئولاً أمام رئيس واحد دون إرباكه بأعمال أخرى تؤدي إلى تعثره في أداء مهامه الأساسية على أكمل وجه.
- مدى التنسيق بين مختلف أنشطة الجامعة وتحقيق الانسجام بين الإدارات المختلفة وتقديم الخدمات بسرعة وفاعلية.
- أن يتسم التنظيم بالمرونة والبساطة وعدم التعقيد بحيث يستجيب لمعطيات التغيير بسهولة ويسر.
- أن يكون هناك شبكة فعالة للاتصالات تضمن تدفق المعلومات بين مستويات التنظيم بحيث تكون خطوط السلطة واضحة ومحددة مما يسهل نقل المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء الجامعة بسهولة ويسر.
- أن يسهل التنظيم ويحسن سير العمل بحيث يكون أسلوباً جيداً للرقابة على الأداء.
- أن يكون التنظيم مستقراً نوعاً ما حيث يساعد ذلك على التركيز في الإنتاج ويمكن إجراء تعديلات عليه إذا دعت الحاجة.

• أن يحقق التنظيم أقصى استفادة ممكنة من قدرات وقدره العاملين وموارد الجامعة وبالتالي الاستثمار الأمثل لمواردها المادية والبشرية.

كما ذكر العديد من الباحثين المختصين في مجال التنظيم ان بسبب التنظيم الغير الفعال لا يستطيع أي تنظيم في مؤسسه ان يتصدي للكثير من التغيرات فابرز أهم المشكلات التكنولوجية والي ستعلب دورا مهما في الجامعات مستقبلا فسوف تتحول الجامعات من حرم جامعي الي جامعات رقميه وسوف يعتمد علي التكنولوجيا في عمليه الاتصال بين الافراد ، ولذلك لا بد من تهيئه الجامعات لهذه التكنولوجيا وتستعد لها من خلال تنميه وتطوير هياكلها التنظيمية . إلي جانب ضعف استقلالية الجامعة وزيادة تدخل الحكومة في الشؤون الإدارية للجامعة ، قصور أساليب اختيار القيادات الجامعية، غياب المناخ الجامعي المناسب، مشكلات في القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعي، قصور الهيكل التنظيمي للجامعات واستمرارية اعتماد كثير من الجامعات الهياكل الرأسية بدلا من الأفقية، محدودية الموارد المالية وضعف الإمكانيات المتاحة، نقص عدد الإناث اللاتي يشغلن المناصب القيادية في الجامعات، ضعف التنسيق بين العمل الأكاديمي والإداري، عدم استعداد الجامعات لتبني مفهوم الجامعات الرقمية ضعف جوده اداء العاملين (عشيبية، ٢٠٠٥)، (Brown & Duguid, 1996), (Davenport , Chliwniak, 1997), (Lauwerys, 2008), (Browne, 2005), (and Others, 2000).

أصبحت القدرات الإبداعية التي تملكها الجامعات من اعضاء هيئه التدريس تمثل الاحتياطي الإستراتيجي و هامش الأمان لمواجهة الظروف البيئية غير المستقرة . و يلعب المناخ التنظيمي السائد دورا أساسيا في الكشف عن هذه الطاقات الكامنة، و التي يلعب التنظيم الإداري دورا أساسيا في خلقها.عضو هيئة التدريس أحد أهم العناصر التي تتضافر للارتقاء بالعملية التدريسية وصولا إلى التميز وجودة المخرجات، وخاصة في ظل التنافس الشديد بين مؤسسات التعليم العالي في عصر العولمة ، هدفا للعمل على الاستثمار البشري بأقصى طاقة ممكنة و ذلك من خلال تنميه الكفاءات البشرية و استحداث تخصصات اكاديميه جديدة تتناسب مع متطلبات الوقت الحالي مع الحرص على تخريج كوادر بشرية تمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع كافة المستجدات و التغيرات التي يشهدها العصر. لذلك تم التوجه نحو تطوير مهارات الأفراد لأهم المسئولون المباشرون عن تحقيق جودة النوعية في التعليم العالي . يقول (ادوارد ساليز) " يبني الاستثمار في الناس على خبرة المؤسسات الناجحة حيث تؤكد ان قوة العمل المحفزة والماهرة هامة لنجاحها والمستثمرون في الناس يقدمون منهجية لتطوير الموظفين بطرق تساعد في تحقيق اهداف المؤسسة (ساليز، ١٩٩٩، ٢٧٦)

ففي دراسة مطاوع (٢٠٠٢) والتي كانت بعنوان: " إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار في جامعة أم القرى بمكة المكرمة في ظل القيادة الجماعية". والتي هدفت إلى ما يلي: تحديد خصائص عملية اتخاذ القرار الحالية في ظل القيادة الجماعية في جامعة أم القرى، وتحديد التصميم الجديد لعملية اتخاذ القرار، والتعرف على الصيغ المناسبة للقيادة الجماعية وتمطها الملائم لعملية اتخاذ القرار. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والإستبانة لجمع المعلومات. وشملت عينة الدراسة على ١٥٧ عضو هيئة تدريس في جامعة أم القرى. وكانت أبرز النتائج ما يلي: ضرورة التحول الجذري في نظام الجامعة من أجل تبني مدخل القيادة الجماعية محل القيادة الفردية وهذا التحول يشمل: تبني مبادئ جديدة في الإدارة تسهل عمل القيادة الجماعية، والتحول من إدراك الجزئيات إلى إدراك الكل، والتأكيد على أهمية التكامل بين الأدوار والتخصصات والخبرات وأهمية تبادل المعلومات، ومنح العاملين مزيدا من الصلاحيات. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة التنظيم والمهام الإدارية للجامعة، وتبني مبادئ جديدة في الإدارة، والتحول من مجموعة اتخاذ القرار إلى فرق اتخاذ القرار.

دراسة Browne (2005) فقد حللت الدراسة أثر هذا التغيير على معهد تعليمي وعلى جامعة في الولايات المتحدة الأمريكية. ففي الجامعة قام مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بتغيير طرق التدريس التقليدية إلى الكترونية دون التنسيق مع الإدارة في النواحي التنظيمية والمالية في الجامعة مما نتج عنه العديد من المشكلات. وعلى الصعيد الأخر قام فريق من الإدارة العليا بتأسيس مركز تكنولوجياي للتدريس دون التنسيق مع أعضاء هيئة التدريس مما نتج عنه تكاليف باهظة ولقي معارضة شديدة منهم. لذلك قدمت الدراسة نموذجا يساعد الإداريين والأكاديميين على التنسيق بينهم. حيث يؤكد النموذج على ضرورة تعاون الطرفين، وأن يفهم كل منهم دور الأخر ويستفيد من خبراته، وأن يهتم التنظيم بالناحية التعليمية ويجعلها أولى الأولويات وأن يسهل إجراءات تطورها، ويحل القضايا الإدارية والأكاديمية التي تعترض التغيير

اما دراسة المعشر (٢٠٠١) هدفت إلى تقييم المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين. وقد أجريت هذه الدراسة علي عينة عشوائية شملت ٣٢٧ من أفراد الإداريين العاملين في الجامعات الأردنية وقد أظهرت النتائج ان المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية متوسط ولكنه اقل من المتوقع مما يحتم علي الإداريين إعطاء أهمية خاصة للمناخ التنظيمي كما أظهرت النتائج علي وجود فروق ذات معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي والوظيفة ولم يتبين ان هناك إبه فروق بين المناخ التنظيمي والنوع

ويقترح Davenport and Other (2000) تقديم مصفوفة تساعد أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة ميتشجان في فهم الإدارة بالمشاركة حيث تركز المصفوفة على مواقع اتخاذ القرار والتعرف على أدوار كل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في عملية اتخاذ القرار بشكل واضح. وأوصت الدراسة بناء على المصفوفة بثمان توصيات هي: أن تقوم اللجنة التي صممت المصفوفة بتنفيذها، وأن يوافق كل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب ومجلس الأمناء على الأدوار والمسؤوليات المشتركة في الإدارة، وتحسين وسائل الاتصالات، والمشاركة في عمليات التخطيط وحل المشكلات، وأن يكون لأعضاء هيئة التدريس دور أساسي في عملية اتخاذ القرارات، والاستمرار في طريقة اتخاذ القرارات ما لم تعدل بشكل رسمي، والتواصل من قبل متخذي القرارات مع الآخرين وإبلاغهم بقراراتهم وأعمالهم، إطلاع مجتمع الجامعة على ما يدور فيها من قرارات وسياسات وإجراءات عمل.

جوده الاداء

تعني كلمة "أداء" في قاموس المنجد، إيصال الشيء إلى المرسل إليه وعرف الأداء: بأنه "ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرة الفرد او عدم قدرته على عمل ما" (اللقاني، ١٩٩٩، ٣٣). عرفه (العمامرة، ٢٠٠٦) بأنه "درجة قيام عضو هيئة التدريس بتنفيذ المهام التعليمية - التعليمية المناط به وما يبذله من ممارسات وأنشطة وسلوكيات تتعلق بمهامه المختلفة تعبيراً سلوكياً" (العمامرة، ٢٠٠٦، ١٠٣).

اما الجوده تعني مستوى ما يتوقعه المستفيد عن الخدمة = مستوى الخدمة التي تلقاها فعلا اذا جوده الاداء كما يعرفها الباحثان " انما مستوي قدره الفرد علي اداء المهام الموكله له درجه عاليه "

ان العناصر الجوهرية التي يجب تحقيقها في جامعة ما لكي تصبح مهمة في جانب الاستثمار البشري لاسيما وان تحقيق الجودة مرتبط عضويًا بثقافة الجودة، وتطوير العمل الجماعي، وبث الروح القيادية على اعتبار ان الجودة الشاملة تتطلب من جميع القيايين القيام بواجبهم على أكمل وجه . كما يؤكد الثبيتي، (١٩٩٦ ص، ١) بقوله " لا يمكن للجامعة بأي حال من الأحوال مهما كانت إمكانياتها المادية والاقتصادية أن تحقق هذه الوظائف بشكل إيجابي وفعال إلا من خلال الجهود العلمية المتواصلة والعطاء الفكري المميز لأعضاء هيئة التدريس فيها " وكما ما هو معروف إن للجامعة ثلاث مهام رئيسية هي :التعليم، والبحث العلمي، وخدمة

المجتمع، تربط بينها علاقات متبادلة كل وظيفة تخدم الأخرى. وهذه الوظائف كلها تنجز بواسطة أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم الدعامة الأولى (غالب، ٢٠٠٨).

ويرى محمد عبد الفتاح شاهين (2004) " أن أدوار عضو هيئة التدريس يكمل بعضها بعضاً، ومن نافلة القول الإدعاء بأن أدوار عضو هيئة التدريس لا تتعدى التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وذلك لأن التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية والتحولت الاقتصادية والسياسية في العالم تقتضي أن يكون عضو هيئة التدريس عام لا مؤثراً في مجتمعه، ولذلك لا بد من المواظبة على تطوير ذاته وأداء أدواره بما ينسجم وروح العصر"

وكما هو واضح في الأدبيات الخاصة بقياس أداء عضو هيئة التدريس إن عملية قياس أداء أعضاء هيئة التدريس يعد أساساً من اسس عملية قياس جوده الجامعات، وذلك أن مستوى أدائه يؤثر تأثيراً سلبياً او إيجابياً على كفاءة وجوده أداء الجامعة في تحقيقها لأهدافها التي تمهد إلى تحقيقها. والمدرس في الجامعة يكلف بعدده مسؤوليات وواجبات ومنها القيام بالبحث العلمي، والتدريس، وخدمة المجتمع في الجامعة وفي البيئة الخارجية، ويختلف التركيز على هذه الأدوار حسب فلسفة التعليم العالي، وفلسفة الجامعة، وظروفها، وموقعها الجغرافي، والكثافة السكانية المحيطة بها (التل وآخرون، ١٩٩٦)

هدفت دراسة الحجار (2004) إلى تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. استخدم الباحث استبانة مكونة من (40) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الطلبة، المعلومات، الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج (Malcolm Baldrige National Quality Award) العمل وهي المفاهيم الأساسية لجائز مالكو لم بالدريج في التعليم حيث تم تطبيقها على عينة عشوائية قدرها (123) عضواً. (Quality Award in Education) وبينت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الجامعي لم يصل إلى المستوى الافتراضي، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الجامعي يعزى لمتغير الكلية والمؤهل والخبرة.

وأجرت الغامدي (2008) دراسة هدفت إلى إبراز معالم معايير تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أم القرى السعودية ومقارنتها بمثيلاتها في جامعة ولاية فلوريدا الأمريكية. استخدمت الباحثة المنهجين الوصفي والمقارن للوصول إلى البيانات اللازمة، والتي كان من نتائج تحليلها: أن مجالات تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين متشابهة في تركيزها على أدوارهم التدريسية والبحثية وخدمة المجتمع، ولكن الاختلاف في آلية التطبيق. وتضيف جامعة

فلوريدا لضمان الأداء المتميز لعضو هيئة التدريس يجب توفير ميزتين، وهما: الحرية الأكاديمية والمسؤولية

وقد بحثت Centra، (١٩٨٢) في دراستها لتحديد فعالية أعضاء هيئة التدريس، المستخدمة في فعاليات الكليات، والعمل الأكاديمي في التدريس، والبحث العلمي، والخدمات الشخصية والإدارية وسبل تحسينها، وإلى واجبات عضو هيئة التدريس وحددتها بالتدريس والبحث وخدمة المجتمع والجامعة والإرشاد الأكاديمي. وأظهرت الدراسة إلى أن قياس عضو هيئة التدريس أصعب المهام التقييمية كما نقدت طرائق التقييم المستخدمة والتي تعتمد على تقويم الزملاء وتقويم الطلبة ومشاهدة أداء المدرس بالفيديو.

أما (Blackburn and other (1986) تبين من خلال بحثهم علي إن تقويم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأمريكية يستخلص في مجالات التدريس والإبداع، وخدمة الجامعة والمجتمع والبحث العلمي، والعوامل التي أثرت في ذلك الأداء مثل: الإدارة، والعمر، والرتبة الأكاديمية، والتأثيرات المتبادلة بين جوانب الأداء، وميز الباحثون بين النموذجين التكويني والتجميعي في الأداء ورأوا ضرورة استخدامهما معاً، كما بينوا بعض النتائج السلبية للتقويم مثل التوتر وخفض الإنتاجية والشك بدقة التقويم وصلاحيته، ودعا الباحثون إلى تقييم يستخدم المعاينة الشاملة للأداء.

وفي ضوء الاطلاع علي هذه الأدبيات الخاصة بالتنظيم الإداري و بأداء أعضاء هيئة التدريس تبين ان محور اهتمامها يتلخص في الآتي :

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أهمية التنظيم الإداري في نجاح الأداء للجامعة سواء للإداريين أو أعضاء هيئة التدريس وبالتالي تحقيقها لأهدافها. كما يتضح وجود صعوبات ومعوقات تؤثر على فاعلية وجوده اداء أعضاء هيأة التدريس في الجامعات المحلية والعالمية إلا أنها أكثر حدة في تقييم جوده اداء أعضاء هيئة التدريس والتي ترجع بالدرجة الأولى لمشاكل في التنظيم الإداري مما يتطلب سرعة دراسة هذه المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

ان عمليه تقييم اداء أعضاء هيئة التدريس تعتبر محور اهتمام الباحثين

• ركزت على جوانب عدة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة فبحث بعضها في الأداء الوظيفي والتدريسي وعلى فاعلية عضو هيئة التدريس وكفائته ومهامه ومهاراته في التدريس وأخرى ركزت على إعداد أدوات لتقييم الأداء.

- لا تزال الحاجة قائمة إلى إجراء المزيد من الأبحاث حول كفاءة وفاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال التقييم والقياس في الجامعات العربية عامة والليبية خاصة حتى يتم تحديد مواطن القوة والضعف في أدائهم.
- معظم الدراسات السابقة أجريت علي كيف يتم قياس اداء اعضاء هيئة التدريس متناسيه اثر الجوانب الأخرى علي فاعليه وكفاءة الاداء مما جعل هذه الدراسة الحالية لها اهميه في تغطيه النقص في هذا الجانب .

نتائج الدراسة

اولا : صدق وثبات الاستبيان

صدق المحكمين :

بعد إعداد الاستمارة الخاصة بالدراسة الميدانية التي كانت تحتوي على 33 سؤال مقسمة بين جزئيين؛ جزء متعلق بالجوانب التنظيمية ، ضم ١٢ سؤال موزع على ثمانية محاور هي :الهيكل التنظيمي، ، التنظيم غير الرسمي. و جزء خاص بجوده اداء اعضاء هيئة التدريس، ضم ٢١ سؤال موزع بين أربعة مداخل هي :مدخل الاداء التعليمي ، البحث العلمي، مدخل الجامعة والمجتمع و مدخل السلوكيات. تم مراجعتها و عرضها على محكم من ذوي صلة بالموضوع بالتطوير والتنظيم الاداري و بذلك أصبحت الأداة الاستمارة تقيس ما أنجزت لأجله حسب رأي المحكمين. كم وضح (Cooper& Schindler, 2003) , ان صدق المحكمين ليكفي وحده لثبات صدق الاستبيان ويجب استخدام احد المقاييس الي جانبه. فقد استخدم معامل بير سون لتحليل الصدق للاختبار مدي صدق الفقرات لجميع الابعاد عند مستوي دلالة ٠.٠٥ مما يعطي الثقة في المقياس

جدول رقم (١) معاملات الصدق تحليل بيرسون

المجال	R	(sig)
التنظيم الاداري		
الهيكل التنظيمي	0.902	0.00
التنظيم غير رسمي	0.873	0.00
جوده الاداء		
الاداء التعليمي	٠.٦٥٣	٠.٠٠٠
البحث العلمي	٠.٧٤٥	٠.٠٠٠
خدمه الجامعة والمجتمع	٠.٨٧٣	٠.٠٠٠
السلوكيات	٠.٦٥٢	٠.٠٠٠

ثبات الاستبانه Reliability :

تستخدم طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانه كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين جدول رقم (٢) أن معاملات الثبات مرتفعة لمجالات الاستبانه.

جدول رقم (2) معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المجال	معامل الفا كرونباخ
التنظيم الاداري	٠.٧٩٣
جوده الاداء	٠.٨٧١

يتضح من الجدول السابق أن جميع الأبعاد تتمتع بدرجة ثبات عالية وهذا يعني معامل ثبات الاختبار لهذه الإبعاد كان مرتفعا , أي أن كل أسئلة المقياس مهمة ولا يمكن أبدا حذفها أو الاستغناء عليها. وعليه يمكن القول بصفة عامة أن المقياس ثابت وبذلك فهو صالح لقياس ما أنجز لأجله، وبالتالي يمكن استعمال هذا المقياس كأداة لجمع البيانات الميدانية من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

ثانيا : التوزيع الطبيعي Normality Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test, K-S

من الضروري تقييم التوزيع الطبيعي لأي متغير قبل الشروع في التحليلات الأحصائية الأخرى فالخطوة الأولى في أي عملية تحليل هي استكشاف خصائص البيانات. اذا ما كانت هذه البيانات قد تم إدخالها بشكل غير صحيح أو توزيعات المتغيرات قد تنحرف عن وضعها الطبيعي.. في هذا البحث ، تم استخدام كولموجوروف - سميرونوف ، و الالتواء و التفرطح ، كاختبارات لتوزيع الطبيعي لمعرفة طبيعة الردود علي أسئلة كل متغير في فرضيات الدراسة ، ويمكن الافتراض أيضا أن تحدد طبيعتها والمتغيرات ينبغي أن تكون طبيعية اذا القيمة p هو ٠ ، ولن تكون طبيعية عندما P قيمة > ٠.٠١ أو ٠.٠٠١ . ويبين الجدول رقم (٣) نتائج الاختبار.

و يتم إطلاق الحكم بأن التوزيع يعتبر طبيعيا وفق الافتراضات التالية

Ho: Asymp. Sig. (2-tailed), K-S<5% اذا ما كانت

H1: Asymp. Sig. (2-tailed), K-S>5% اذا ما كانت

جدول (٣) بين One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test, K-S

الرقم	المجال	Kolmogorov-Smirnov (p-value)	الالتواء		التفريط
			Statistics	Standard Error	
١	الهيكلة التنظيمي	٠.٦١٤	٠.150	0.163	١.133
٢	التنظيم الغير رسمي	٠.٦٦٦	٠.24٨0	0.163	0.550
٣	الاداء التعليمي	٠.٦١٠	٢.659	0.163	٢.٥٢٣
٤	البحث العلمي	٠.٩٢٣	1.332	0.163	-٠.٧٥٥
٥	خدمة المجتمع والجامعة	٠.٧٣٤	١.٤٤4	0.163	٠.٦٦٤
٦	السلوكيات	٠.٨٨٢	١.٥٤٦	٠.١٦٣	٢.٦٧٨

وهذا يعني الاطمئنان ولو جزئيا إلى سلامة نتائج التحليلات الإحصائية الأخرى وبالتالي توفر الدليل علي إمكانية، تعميمها، اعتماد في حجم العينة وصحة النموذج الذي تم اختياره.

ثالثا: خصائص عينة الدراسة

لقد طبق الباحثان الأداة علي عينة قوامها (٤٥) عضو هيئة تدريس ، وبعد جمعها وتفريغها علي الحاسوب تم حساب بعض الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة، والجدول رقم (٤) يوضح ذلك.

جدول رقم (٤) إحصاءات وصفية لعينة الدراسة

اسم المتغير	فئة المتغير	العدد	%
العمر	٣٠-٢٥	١٣	٢٨.٩
	٤٠-٣٥	١٥	٣٣.٣
	٥٠-٤٥	١٣	٢٨.٩
	٥٠ مافوق	٤	٨.٩
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢	٤.٤
	ماجستير	٢٥	٥٥.٦
	دكتوراه	١٨	٤٠
	عضو هيئة تدريس	٣٤	٧٥.٦
المستوي الوظيفي	رئيس قسم	١٠	٢١
	عميد كلية	١	٢.٢
	٣-١	٢٨	٦٢.٢
	٦-٤	٠	٠
الخبره	١٠-٧	٨	١٧.٨
	١١ ومافوق	٩	٢٠
	المجموع ٤٥		

يبين جدول رقم (4) ٣٣.٣ % من عينة الدراسة بلغت أعمارهم 35- 45 سنة، و ٢٨.٩ % من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 25-30 سنة إلى ٥٠ من 4٥ سنة، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من الكوادر البشرية الشابة في الجامعات التي تمتلك قوة بشرية شابة قادرة على ادارتها والرفع من كفاءتها .

كما يبين جدول رقم (٤) أن ٥٥.6 % من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، و تليها ١٨ % من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه، ٤.٤ % من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس . وهذا يدل على وجود الكفاءة العلمية في عينة الدراسة من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير والدكتوراه القادرة على اخراج مخرجات الجيده لسوق العمل . أما المستوي الوظيفي فقد بين الجدول (٤) ان عدد افراد العينه بلغ ٧٥.٦% من اعضاء هيئه التدريس التي يقومون بمهنه التدريس وهذه نسبه مرتفعه مقارنة بالنسب الأخرى. اما رؤساء الاقسام بلغت نسبتها حوالي ٤٥% من اجمالي عدد العينه ، في حين كان عدد عمداء الكلية نسبه ضعيفة جدا قدرت بحوالي ٢.٢% من العدد الكلي لإفراد العينه

كما يبين جدول رقم (٤) أن ٦٢.٢ % من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم في مجال التدريس في الجامعة من 1-3 سنوات، و 20.5 % من عينة الدراسة تراوحت، وما فوق 11 سنوات، و 17.5 % من 7 - 10 سنوات بين عينة الدراسة وهذا يدل على أن عينة الدراسة من ذوي الخبرات العالية ، في مجال التدريس والعمل الإداري الجامعي

رابعا : تحليل بيانات المتغيرات الرئيسية المتعلقة بالجانب لتنظيم الاداري .

كما سبق و ذكرنا فقد تم صياغة الأسئلة المتعلقة بالجانب التنظيم الاداري في محورين أساسيين، سنحاول في ما يلي تحليل النتائج المتعلقة بكل محور.

يتم استعمال التكرارات والنسب المئوية للتعرف على واقع متغيرات الدراسة ومدى تركيز إجابات مفردات مجتمع الدراسة. حيث اشتمل محور الهيكل التنظيمي على عشر فقرات إلى توضيح خصوصيات الهيكل التنظيمي المعتمد والتعرف على مدى كفاءته و فاعليته، و الجدول الموالي يبين إجابات أفراد الدراسة عن فقرات هذا المحور. كما اشتمل محور التنظيم الرسمي على فقرتين التي توضح مدي خصائص التنظيم الرسمي في الجامعة.

اولا الهيكل التنظيمي

للتعرف على خصائص الهيكل التنظيمي للجامعة تم صياغة الأسئلة التالية:

جدول رقم (٥) نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالتنظيم الإداري.

رقم الأسئلة	الإجابات													
	غير بشده	موافق		بين وبين		غير موافق		موافق		موافق بشده				
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد					
الهيكل التنظيمي														
١	١٢	٢٦.٧	٦	١٣.٣	١٨	٤٠	٨	١٧.٨	١	٢.٢	٢.٥٦	١.١٣٩	٣.٣٧	١.٤٧٣
٢	١٧	٣٧.٨	٦	١٣.٣	١٤	٣١.٣	٧	١٥.٦	١	٢.٢	٢.٣١	١.٢٠٣		
٣	٤	٤٢.٢	٢٩٥	١١.١	١٣	٢٨.٩	٥	١١.١	٣	٦.٧	٢.٢٩	١.٣٠٨		
٤	١	٢.٢	٢	٤.٤	١٢	٢٦.٧	٢٩	٦٤.٤	١	٢.٢	٣.٦٠	٠.٧٢٠		
	١٩	٤٢.٢	٢	٤.٥	٨	١٧.٨	١٦	٣٥.٦	-	-	٢.٤٧	١.٣٥٨		
٥	٣	٦.٧	٩	٢٠.٠	٤	٨.٩	١٩	٤٢.٢	١٠	٢٢.٢	٣.٥٣	١.٢٣٦		
	١٦	٣٦.٤	١٦	٣٦.٤	٢	٤.٤	٦	١٣.٣	-	-	٢.٢٣	١.٣٢٧		
٦	٣	٦.٧	٤	٨.٩	٨	١٧.٨	٢٦	٥٧.٨	٤	٨.٩	٣.٥٣	١.٠١٤		
٧	٣	٦.٧	٤	٨.٩	١٣	٢٨.٩	٢٠	٤٤.٤	٥	١١.١	٣.٤٤	١.٠٣٥		
٨	-	-	٣	٦.٧	٧	١٥.٧	٢١	٤٦.٧	١٤	٣١.١	٤.٠٢	٠.٨٦٦		
٩	١	٢.٢	١٢	٢٦.٧	١٧	٣٧.٨	٧	١٥.٦	٨	١٧.٨	٣.٢٠	١.١٠٠		
١٠	١	٢.٢	١٠	٢٢.٢	١٢	٢٦.٧	١٤	٣١.١	٨	١٧.٨	٣.٤٠	١.٠٩٥		
التنظيم الرسمي														
١	٢٣	٥١.١	٧	١٥.٦	١٢	٢٦.٧	٢	٤.٤	١	٢.٢	١.٩١	١.٠٨٣		١.١٠١
٢	٣	٦.٧	٦	١٣.٣	٩	٢٠	٢٠	٤٤.٤	١	٢.٢	٣.٤٩	١.١٢١		
٣	٥	١١.١	١	٢.٢	١٤	٣٥.٦	٢٧	٦٠	٥	٦.٠	٣.٥٨	١.٠٩٧		

الفقره الاولى فيما يتعلق بوجود الهيكل التنظيمي و مدى انتشاره، نجد أن الفقرة الأولى من الجدول السابق حضرت بين الموافق وغير الموافق (بين وبين) 18 مستجوب بنسبة 40% بينما النسبة الباقية و المقدرة ب ٢٦.٧% كانت إجاباتهم بغير موافق بشده . وتليها موافقت بنسبه ١٧.٨%، ١٣.٣ غير موافق.

أما الفقرة الثانية من نفس الجدول فقد حضرت بعدم موافقة بشده ١٧ مستجوب بنسبة ٣٧.٨% في حين أن 31.٣% من المستجوبين بين وبين ، أما نسبة 13.3% من المستجوبين لم يوافقوا

و هذا ما يؤكد على أن الجامعة لا تمتلك هيكل تنظيمي واضح يتم بنشره بين اعضاء هيئه على خلاف ما هو متوقع بوجود هيكل تنظيمي واضح ومنشور .

اما الفقره الثالثه فيما يتعلق بمرونة الهيكل التنظيمي أي القدرة على التغير مع تغير الظروف و الواقع الموجود حاليا في ليبيا ، فقد حضرت بعدم موافقة بشده 19 مستجوب بنسبة ٤٢.٢% في حين أن نسبة ٢٨.٩% من المستجوبين لم يوافقوا عليها وكانت نسبه الموافقة قد حظيت بنسبه ١١.١% - (الجدول رقم) ، أما النسبة الباقية و المقدرة ب ٦.٧% فهي موافقة بشده.

اما **الفقره الرابعة** فيما يتعلق بدرجة النمطية، فإن الفقرة 4 تظهر بأن الاعتماد على الاتصال الشفوي يتم بنسبة كبيرة و ذلك بموافقة ٢9 مستحوب بنسبة % 64.5 بينما النسبة الباقية و المقدرة ب % 26.7 من المستجوبين بين وبين اما النسبه الباقيه فهي مقسمة بالتساوي بين غير موافق بشده و موافق بشده %٢.٢. يليها الاتصال الكتابي و الذي حضي بعدم موافقة 19 مستحوب بنسبة % 42.6 و موافقة %٣٥.٦ في حين أن ١٧.٨ % . كانت بين وبين .

الفقره الخامسة للتعرف على كفاءة و فاعلية الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل الجامعه تم صياغة الأسئلة التالية:

عدد الأقسام؛ للتعرف على رضا المستجوبين عن انشاء اقسام جديدة او الغاء بعض الاقسام الأقسام تم صياغة الفقرة 5 التي تظهر بأن 19 مستحوب بنسبة % 42.4 يرون بوجود حاجة لإنشاء أقسام جديدة، أما % 36.4 الباقية فهي موزعة بين غير موافق بشده وغير موافق . في حين أن ١٠ مستحوبا بنسبة % 8.9 يرى بوجود أقسام لا حاجة لها لذا لا بد من إلغائها، مقابل 4.4% من المستجوبين بين وبين على ذلك. وهذا دليل علي وجود نظره لدي بعض اعضاء هيئه التدريس الي التطور وإنشاء اقسام جديدة و اهميتها لتطوير الجانب التنظيمي للجامعة.

فيما يتعلق بدرجة التخصص فإن **الفقرتان السادسة و السابعة** توضح وظائف المستجوبين تتطلب مهارات دقيقة و ذلك حسب رأي %٥٧.٨ لتوافق بين متطلبات الوظيفة والمهارة من المستجوبين الموافقين على الفقرة ٦ أما نسبة % ٤٤.٤ الباقية فهي موزعة على موافق في الفقره رقم ٧ هناك نوع من التكرار في العمل المنجز بين الاقسام و هذا قد يعود على الجامعة بالنفع والاستفادة في تخفيض معدل التكرار و الملل الذي يصيب اعضاء هيئه التدريس من جراء الروتين و إكسابهم مهارات مختلفة والاستغلال الجيد لقدراتهم وإمكانياهم في العملية التعليمية والبحثية إلا أنه قد يجرمها من مزايا التخصص.

الفقره الثامنة توضح مدى وجود مهارات دقيقه تتطلب الاهتمام من الجانب التنظيمي فقد حظيت بـ ٢١ مستحوب بنسبه %٤٦.٧ بين وبين ، تليها نسبه %٣١.٤ لموافق اما غير موافق بنسبه ١٥.٦ وهذا دليل علي اهميه العمل في نظر اعضاء هيئه التدريس وعدم وجود تصميم وظيفي لهم داخل الجامعه .

الفقره التاسعة توضح مستوي المركزيه واتخاذ القرارات في الجامعه فقد ظهرت حوالي ١٧ مستحوب وبنسبه %٣٧.٨ لبين وبين حيث يرون ان هناك توازن في عمليه اتخاذ القرارات

من جهة القيادة في الجامعة ورؤساء الأقسام الذين احيانا يتخذون قراراتهم دون الرجوع الى العميد وهذا يبين لنا مستوي المركزية ولا مركزيه في الجامعة في عمليه اتخاذ القرارات في حين نسبه ٢٦.٧ يرون ان هناك مركزيه في اتخاذ القرارات لغير موافق،تليها موافق بشده ١٧.٨ الذين يرون عكس ذلك بوجود عدم مركزيه وان رؤساء الأقسام لهم الأحقية في اتخاذ القرارات دون الرجوع للعميد

فيما يتعلق بتوزيع العمل، و حسب الفقرة العاشرة 14 مستجوب يرون بأن توزيع العمل سيء حيث أن هناك اعضاء هيئه التدريس مثقلون بالعمل و آخرون مرتاحون بنسبه ٣١.١، أما ٢٦.٧ % فهم يرون بين وبين وعلي العكس ذلك تبقى نسبة ٢٢.٢ % غير موافقة علي ذلك

ثانيا التنظيم الغير رسمي

للتعرف على مستوى التنظيم غيرا الرسمي في الجامعة تم صياغة الأسئلة التالية:
الفقره الاولى فيما يتعلق بمدى اهتمام المؤسسة بالعمال، فإن الفقرة الأولى من الجدول السابق تبين بأن 23 مستجوبا بنسبة % 51.1 غير موافقون على أن الجامعة تهتم بأعضاء هيئه التدريس و تعطي أولوية لمصالحهم ، تليها نسبه ٢٦.٧ % فهي بين وبين . أما النسبة الباقية المقدرة إما غير موافقة حوالي %١٥.٦ أو موافقة بحوالي %٤.٤ وهي نسبه ضعيفة جدا وهذا يدل علي العمل داخل الجامعة يعطي أولوية للعمل دون العنصر الانساني وهذا اكدته الفقرة التالية والتي حظيت ب ٢٠ مستجوب بنسبه %٦٠ يرون بأن الجامعة تهتم بالعمل فقط في حين أن نسبة % ١٥.٦ يرون بين وبين وهي نسبه بقدر اهتمامها بالعمل.

الفقره الثانيه

في ما يتعلق بعلاقات اعضاء هيئه التدريس ببعضهم داخل الجامعة و نوعها، فإن الفقرة 2 من نفس الجدول تبين وجود علاقة قوية و هي في الغالب علاقات قرابة ونسب و صداقه و هذا بموافقة %٦٠.٠ من المستجوبين .تليها بين وبين بنسبه %15.6 و هذا ما يوحي بمستوى التنظيم غير الرسمي الموجود داخل الجامعة، كما يؤكد على سيادة العلاقات العائلية داخلها بحكم طبيعة المجتمع الليبي .

رابعا : تحليل بيانات المتغيرات الرئيسية المتعلقة بجانب جوده اداء اعضاء هيئه التدريس كما سبق و ذكرنا فقد تم صياغة الأسئلة المتعلقة بالجانب بجوده الاداء في اربع محاور محورين أساسيه، سنحاول في ما يلي تحليل النتائج المتعلقة بكل محور.

يتم استعمال التكرارات والنسب المئوية للتعرف على واقع متغيرات الدراسة ومدى تركر إجابات مفردات مجتمع الدراسة. حيث اشتمل الاداء التعليمي علي على سبع فقرات توضح علي مدي جوده الاداء لدي اعضاء هيئه التدريس كفاءته و فاعليته، و الجدول الموالي يبين إجابات أفراد الدراسة عن فقرات هذا المحور. كما اشتمل محور البحث العلمي علي خمس فقرات التي توضح مدي حرص عضو هيئه التدريس علي العليم والإبداع المستمر ، تليها محور خدمه الجامعه والمجتمع التي توضح مدي حرص عضو هيئه التدريس علي خدمه الجامعه والمجتمع المحاط به. ثم محور السلوكيات الذي اشتمل علي اربع فقرات توضح مدي قدره عضو هيئه التدريس علي انجاز عمله بأكمل وجه بالسلوك المناسب .

جدول رقم(٥) نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالأداء التعليمي .

الانحراف المتوسفي الحسابي العام	الانحراف المتوسفي الحسابي العام	الانحراف المتوسفي الحسابي للسؤال	المتوسط الحسابي للسؤال	الإجابات										رقم السؤال
				موافق بشده		موافق		بين وبين		غير موافق		غير موافق بشده		
				النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
الاداء التعليمي														
٠.٧٨٣	٤.٢٠	٠.٥٨٣	٤.٠٢	١٧.٨	٨	٦٦.٧	٣٠	١٥.٦	٧	-	-	--	-	١
		٠.٧٥٧	٣.٧١	١٣.٣	٦	٤٨.٩	٢٢	٣٣.٣	١٥	٤.٤	٢	--	-	٢
		٠.٧٠١	٤.٣١	٤٢.٢	١٩	٤٨.٩	٢٢	٦.٧	٣	٢.٢	١	--	-	٣
		٠.٧٨٠	٣.٩٣	٢٤.٤	١١	٤٦.٧	٢٩	٢٦.٧	١٢	٢.٢	١	--	-	٤
		١.٠٨٣	٣.٣١	٨.٩	٤	٤٠	١٨	٣٥.٦	١٦	٤.٤	٢	١١.١	٥	٥
		٠.٧٤٣	٤.٣٦	٤٦.٧	٢١	٤٦.٧	٢١	٢.٢	١	٤.٤	٢	-	-	٦
		٠.٧٠٦	٤.٠٤	١١.١	٥	٥٧.٨	٢٦	١٥.٦	٧	٢.٢	١	-	-	٧
السلوكيات														
		٠.٥٨٨	٤.٢٠	٢٨.٩	١٣	٦٢.٢	٢٨	٨.٩	٤	-	-	-	-	١
		٠.٥٣٩	٤.٢٧	٣١.١	١٤	٦٤.٤	٢٩	٤.٤	٢	-	-	-	-	٢
		٠.٤٨٤	٤.٣٦	٣١.١	١٤	٦٦.٧	٣٠	٢.٢	١	-	-	-	-	٣
		٠.٥٠٦	٤.٢٩	٣٥.٦	١٦	٦٤.٤	٢٩	-	-	-	--	-	-	٤

للتعرف على جوده اداء اعضاء هيئه التدريس تم صياغة الأسئلة التالية:

المجال الاول فيما يتعلق بمعرفه مستوي الاداء التعليمي **الفقره الاولى** ، التي تدل علي حرص اعضاء هيئه التدريس بالإلمام التام بالمعلومات الكافيه في مجال التخصص و المواد الذي يقومون به ، نجد أن الفقرة الأولى من الجدول السابق حظيت ٣٠ مستجوب بنسبة ٦٦.٧% بينما النسبة الباقية و المقدرة ب ١٧.٨% كانت إجاباتهم موافق بشده . وتليها موافق بنسبه ١٥.٦%

أما الفقرة الثانية من نفس الجدول فقد حضرت بموافقة ٢٢ مستجوب بنسبة ٤٨.٩ % في حين إن ٣٣.٣% من المستجوبين بين وبين ، أما نسبة ١٣.٣% من المستجوبين يوافقون بشده علي الفقرة التي تؤكد علي استخدام والتنوع في استخدام طرق حديثه . و هذا ما يؤكد علي أن اعضاء هيئه التدريس يستخدمون طرق متنوعة ومتعددة في العمليه التعليمية وعملياته التقييم .

اما الفقرة الثالثه فيما يتعلق القدره علي التخطيط الجيد للمحاضرة بحيث تكون المحاضره في صلب موضوعها ولا تخرج عن اطار موضوع المحاضره والتحضير المسبق للمحاضرة القادمة . ، فقد حضرت موافقة 22 مستجوب بنسبة ٤٨.٩ % في حين أن نسبة ٤٢.٢ % من المستجوبين يوافقون عليها بشده وكانت نسبه عدم الموافقة قد حظيت بنسبه ٦.٧% ، أما النسبة الباقية و المقدرة ب ٢.٢% فهي موافقة بشده. وهذا يدل علي ان عضو هيئه التدريس حريص كل الحرص علي تحضير المحاضره قبل موعدها وأنهم فعلا معدون اعدادا جيدا للعملية التربويه والتعليمية

اما الفقرة الرابعه فيما يتعلق باستخدام عضو هيئه التدريس للطرق واستراتيجيات حديثه في العمليه التعليمية ، حيث حظيت بنسبة كبيرة و ذلك بموافقة ٢9 مستجوب بنسبة 46.7 % بينما النسبة الباقية و المقدرة ب 26.7 % من المستجوبين لبن وبين، و تليها نسبه ٢٤.٤ . وهذا دليل هلي حرص عضو هيئه التدريس باستخدام كل ما هو جديد في مجال عمله

الفقرة الخامسة للتعرف على استخدام الحاسوب والعرض التقديمي في عمليه إلقاء المحاضرات تم صياغة الفقرة 5 التي تظهر بأن 18 مستجوب بنسبة 40% يرون استخدام التكنولوجيا المحفز والمشوقة التي تجعل فرصه انتباه الطلبة للمحاضرة نسبه كبيره وهو امر ضروري للعملية التعليمية ، أما 35.6 % الباقية فهي موزعة بين و بين. في حين أن ٥ مستجوبا بنسبه ١. % يرى ان استخدام الحاسوب ليس امرا ضروريا لا حاجة له .

فيما يتعلق بدرجة طرح الافكار والدقة في العمل وسرعة الملاحظه فإن الفقرتان السادسة و السابعة توضح ان معظم المستجوبين يوافقون عليها بنسبه ٥٧.٨% و ذلك حسب رأي 46.4% الموافقين في الفقرة السابعة . و هذا قد يعود على الجامعه بالنفع والاستفادة في معرفه ما يقوم به اعضاء هيئه التدريس وما يمتلكونه مهارات مختلفة و العمل علي استغلال وقت المحاضره الاستغلال الجيد في العمليه التعليمية.

ثانيا البحث العلمي

للتعرف على مدى حرص أعضاء هيئته التدريس للمشاركة في البحث العلمي وحضور المؤتمرات والندوات المتعلقة بالتخصص العام والخاص حيث تم صياغة الأسئلة التالية:

جدول رقم (٦) نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالبحث العلمي .

الانحراف المعياري للسؤال	المتوسط الحسابي للسؤال	الإجابات										رقم السؤال
		موافق بشده		موافق		بين وبين		غير موافق		غير موافق بشده		
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
٠.٨٢٤	٤.٠٢	٢٦.٧	١٢	٥٧.٨	٢٦	١١.١	٥	٢.٢	١	٢.٢	١	١
٠.٨١٥	٣.٧١	٢٠	٩	٣٣.٣	١٥	٤٤.٤	٢٠	٢.٢	١	--	-	٢
٠.٩٠٠	٣.٤٣	١٣.٣	٦	٢٨.٩	١٣	٤٢.٢	١٤	١٣.٣	٦	-	-	٣
١.١٧٩	٣.٤٧	٤٤.٤	١١	٢٤.٤	١١	٢٨.٩	١٣	١٧.٨	٨	٤.٤	٢	٤

الفقره الاولى فيما يتعلق بمدى اهتمام اعضاء هيئته التدريس بالرجوع الي المراجع والمصادر الحديثه وللمعلومات وأخر ما استجد له العلم في اطار التخصص، فإن الفقرة الأولى من الجدول السابق تبين بأن ٢٦ مستجوبا بنسبه ٥٧.٨ % موافقون على اهمية الرجوع للمصادر والمعلومات ، تليها نسبة ٢٦.٧ % فهي موافقون بشده علي هذه الفقره . أما النسبة الباقية المقدرة بحوالي ١١.١% بين وبين . إما غير موافقة حوالي ٢.٢% أو موافقة وهي نسبة ضعيفة جدا وهذا يدل علي اهتمام اعضاء هيئته التدريس بالرجوع والتقصي عن كل ما هو جديد في مجال عملهم وتخصصهم .

الفقره الثانيه في ما يتعلق بالقراءة المستمرة للبحوث العلمية فقد حظيت بنسبه كبيره من بين وبين الموافقة عليها بنسبه ٤٤.٤ % ، فإن الفقرة 2 من نفس الجدول تبين وجود اهتمام من قبل اعضاء هيئته التدريس بال و هذا بموافقة ٣٣.٣% من المستجوبين . تليها موافق بشده بنسبه 20% و هذا ما يوحي بادراك اعضاء هيئته التدريس بمفهوم التطوير الذاتي والتعليم المستمر لذاتهم .

كما هو مبين في الجدول رقم (٦) وتأكيدا للفقرتين الاولى والثانية فان الفقرتين الثالثه والرابعة والخامسة في المجال البحث العلمي يؤكدان علي حرص اعضاء هيئته التدريس بالتطوير الذاتي وقوه الدافع الذاتي للتعليم المستمر فقد حظوا بنسبه كبيره جدا من بين بين حوالي ٤٢.٢ % في حين ان نسبه قدرت بحوالي ٢٨.٩% بموافقة المستجوبين للفقرات المجال الخاص

بالبحث العلمي وهذا يدل علي حرص اعضاء التدريس بمتابعه والتقصي والبحث علي كل ما هو جديد في مجال عملهم وتخصصهم سواء العام والخاص والرغبة في التطوير الذاتي

رابعا: خدمه الجامعه والمجتمع

للتعرف علي مدي مشاركته اعضاء هيئه التدريس في خدمه الجامعه والمجتمع المحيط به حيث تم صياغة الأسئلة التالية:

جدول رقم(٧) نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بخدمه الجامعه والمجتمع

الانحراف المعياري للسؤال	المتوسط الحسابي للسؤال	الإجابات										
		موافق بشده		موافق		بين وبين		غير موافق		غير موافق بشده		
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
٠.٧٤٥	٤.١١	٣٣.٣	١٥	٤٤.٤	٢٠	٢٢.٧	١٠	-	-	-	-	١
٠.٥٦٢	٤.١٦	٢٤.٤	١١	٦٦.٧	٣٠	٨.٩	٤	-	-	-	-	٢
٠.٧٩٦	٣.٨٤	١٥.٦	٧	٦٢.٢	٢٨	١٣.٣	٦	٨.٩	٤	-	-	٣
٠.٧٥٧	٣.٨٠	١١.١	٥	٦٤.٤	٢٩	٢٠	٩	٢.٢	١	٢.٢	١	٤

الفقره الاولى ، التي تدل علي حرص اعضاء هيئه التدريس بالتعاون مع الزملاء في ما يقومون به ، نجد أن الفقرة الأولى من الجدول السابق حظيت بـ ٢٠ مستجوب بنسبة %٤٤.٤ موافقين عليها ، بينما النسبة الباقية والمقدرة بـ ٣٣.٣% كانت إجاباتهم موافق بشده . وتليها بين وبين بنسبه %٢٢.٧ . وهذا دليل علي وجود روح الفريق بين أعضاء هيئه التدريس والتعاون فيما بينهم في مجال الاعمال والخدمات المؤديه للجامعة والمجتمع

أما الفقرة الثانية من نفس الجدول فقد حضرت بموافقة ٣٠ مستجوب بنسبة %٦٦.٧ في حين أن %٢٤.٤ من المستجوبين موافقين بشده ، أما نسبة ٨.٩% من المستجوبين يؤكدون علي بين الموافقة وبين عدم الموافقة علي الفقرة التي تؤكد علي قدرتهم علي حل المشكلات .

اما الفقرة الثالثه فيما يتعلق القدره علي الرغبة في خدمه الجامعه والمجتمع وتنمية العلاقات معهما ، فقد حضرت موافقة 2٨ مستجوب بنسبة %٦٢.٢ في حين أن نسبة ١٥.٦% من المستجوبين يوافقون عليها بشده وكانت نسبة عدم الموافقة قد حظيت بنسبه %٨.٩ ، أما النسبة الباقية والمقدرة بـ ١٣.٣% فهي بين وبين . وهذا يدل علي إن عضو هيئه التدريس حريص كل الحرص علي تنمية العلاقة والرغبة في خدمه الجامعه بإخراج مخرجات بمواصفات جيده للسوق العمل والمساهمة في تنمية العلاقات بين الجامعه والمجتمع

اما الفقرة الرابعة فيما يتعلق بقدره اعضاء هيئه التدريس بطرح الافكار الجديدة في الاعمال الموكلة اليهم بطرق واستراتيجيات حديثه في العمليه التعليمية او التنمية الخاصة بالمجتمع والجامعة ، حيث حظيت بنسبة كبيرة و ذلك بموافقة ٢8 مستجوب بنسبة %64.7 بينما النسبة الباقية و المقدرة ب 20% من المستجوبين ليين وبين، و تليها نسبة للموافقين بشده ١١.١. وهذا دليل علي قدره اعضاء هيئه التدريس باستخدام قدراتهم علي طرح الافكار الجديدة وانجاز الاعمال الموكلة إليهم بأحدث الطرق.

خامسا : السلوكيات

للتعرف على بعض سلوكيات اعضاء هيئه التدريس في الخاصة بذاتهم حيث تم صياغة الأسئلة التالية:

جدول رقم(٨) نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالسلوكيات

الانحراف المعياري للسؤال	المتوسط الحسابي للسؤال	الإجابيات										رقم السؤال
		موافق بشده		موافق		بين وبين		غير موافق		غير موافق بشده		
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
٠.٥٨٨	٤.٢٠	٢٨.٩	١٣	٦٢.٢	٢٨	٨.٩	٤	-	-	-	-	١
٠.٥٣٩	٤.٢٧	٣١.١	١٤	٦٤.٤	٢٩	٤.٤	٢	-	-	-	-	٢
٠.٤٨٤	٤.٣٦	٣١.١	١٤	٦٦.٧	٣٠	٢.٢	١	-	-	-	-	٣
٠.٥٠٦	٤.٢٩	٣٥.٦	١٦	٦٤.٤	٢٩	-	-	-	-	-	-	٤

الفقرة الاولى ، التي تدل علي حرص اعضاء هيئه التدريس بالالتزام بالحضور وقت المحاضره ، نجد أن الفقرة الأولى من الجدول السابق حظيت ٢٨ مستجوب بنسبة %٦٢.٢ موافقين عليها ، بينما النسبة الباقية و المقدرة ب ٢٨.٩ % كانت إجاباتهم موافق بشده . وتليها بين وبين بنسبه ٨.٩% . وهذا دليل علي وجود الالتزام الذاتي لدي اعضاء هيئه التدريس بالحضور وقت المحاضره.

أما الفقرة الثانية من نفس الجدول فقد حضرت بموافقة ٢٩ مستجوب بنسبة %٦٤.٤ في حين أن ٣١.١% من المستجوبين موافقين بشده ، أما نسبة ٤.٤% من المستجوبين يؤكدون علي بين الموافقة وبين عدم الموافقة علي الفقرة التي تؤكد علي استغلال وقت المحاضره للاستغلال الامثل .

كما هو مبين في الجدول رقم (٨) وتأكيدا للفقرتين الاولى والثانية فان الفقرتين الثالثة والرابعة في المجال السلوكيات الخاصة بأعضاء هيئه التدريس يؤكدان علي وجود الرغبة في النمو

الاكاديمي والتقييد بقواعد العمل لدي أعضاء هيئه فقد حظوا بنسبه كبيره جدا من الموافقين عليها حوالي ٦٦.٧% في حين ان نسبه قدرت بجوالي ٦٤.٤% وهي نسبه متقاربة جدا بموافقة المستجوبين للفقرات المجال الخاص بالسلوكيات وهذا يدل علي رغبتهم بالنمو والرغبة في التطوير الاكاديمي وعدم قبولهم بفكره الجمود الوظيفي الذي قد يصاب به بعض اعضاء هيئه التدريس

خامسا: تحليل الفرضيات

الفرضيه الأولى : يؤثر التنظيم الاداري علي جوده اداء اعضاء هيئه التدريس في الجامعات الليبيه وخاصة جامعه المرج :

لمعرفة أثر التنظيم الإداري على جوده أداء اعضاء هيئه التدريس اعتمدنا على اختبار الانحدار البسيط , و مستوى الدلالة الإحصائية انطلاقا من محاور استمارة البحث الميداني المتعلقة بالتنظيم الإداري و جوده اداء اعضاء هيئه التدريس .

جدول رقم (١٠) يوضح اثر التنظيم الاداري على جوده الاداء بشكل ايجابي ANOVA

المجال		مجموع المربعات	درجه الحريه	متوسط المربعات	F	Sig.
التنظيم الاداري	الانحدار	1196.465	2	598.233	1.555	0.000
	Residual	.000	40	.000		
	المجموع	1196.465	42			
جوده الاداء	الانحدار	1196.465	6	199.411	83.787	0.000
	Residual	.000	36	.000		
	المجموع	1196.465	42			

a. Predictors: (Constant), BEHAVIOR, R, SERVICE, EDUPERFOMANCE

b. Dependent Variable: ORAGNZITION

عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

والنتائج مبينة في جدول رقم (١٠) والذي يبين قيمة مستوى الدلالة تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٠٥، مما يدل على وجود علاقة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة يؤثر التنظيم الاداري محل الدراسة بشكل ايجابي علي مستوي جوده الاداء أعضاء هيئه التدريس في الجامعات الليبية وخاصة جامعه المرج ,وبذلك تم قبول الفرضيه الاولي.

تحليل الفرضيات الفرعيه

الفرضيه الفرعيه الاولي

H₁: يؤثر الهيكل التنظيمي وحده علي عناصر مجال جوده اداء اعضاء هيئه التدريس في الجامعات الليبيه وخاصة جامعه المرج ، وقد استخدم اختبار صحة الفرض تطبيق الانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضيه و الجدول رقم (١١ و ١٢) يوضحان النتائج:

جدول رقم(١١) يوضح اثر الهيكل التنظيمي علي عناصر جوده الأداء للأعضاء هيئه التدريس

H	مجموع المربعات	درجه الحرية	متوسط المربعات	R قيمه	F قيمه	Sig.
1 الانحدار	311.814	4	77.953	0843	53.977	.000a
Residual	744.791	38	19.600			
Total	1056.605	42				

a. المستقل المتغير, (Constant): السلوكيات, الاداء التعليمي, البحث العلمي, خدمه جامعه والمجتمع.
b. المتغير التابع: الهيكل التنظيمي.

يوضح اثر الهيكل التنظيمي علي عناصر جوده الاداء للأعضاء هيئه التدريس جدول رقم(١٢) الانحدار

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	18.655	7.851		2.376	.000
الاداء التعليمي	.796	.240	.520	3.310	.000
البحث العلمي	.000	.234	.000	-.002	.000
خدمه جامعه والمجتمع	.363	.410	.138	.886	.000
السلوكيات	-.577	.422	-.215	-1.367	.000

a. المتغير التابع: الهيكل التنظيمي.

يتضح من الجدولان السابقان يوجد اثر للهيكل التنظيمي وحده علي كلا من البحث العلمي و خدمه جامعه والمجتمع والسلوكيات والأداء التعليمي حيث بلغ 000 . وهي $\alpha \equiv 0.05$ وهي اقل من 0.000، مما يدل على وجود تأثير الهيكل التنظيمي وحده علي عناصر جوده اداء اعضاء هيئه التدريس ، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة يؤثر الهيكل التنظيمي وحده محل الدراسة علي عناصر جوده الاداء

اعضاء هيئه التدريس في الجامعات الليبيه وخاصة جامعه المرج ,وبذلك تم قبول الفرضيه الفرعيه الاولي.

الفرضية الفرعية الثانية

H₂: يؤثر التنظيم الغير رسمي وحده علي عناصر مجال جوده اداء اعضاء هيئه التدريس في الجامعات الليبيه وخاصة جامعه المرج

وقد استخدم اختبار صحة الفرض تطبيق الانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضيه و الجدول رقم (١٣ و ١٤) يوضحان النتائج:

جدول رقم(١٣) يوضح اثر التنظيم الغير رسمي علي عناصر جوده الاداء للأعضاء هيئه التدريس

H	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	R قيمه	F قيمه	Sig.
1 الانحدار	1.254	4	.314	0.160	25.256	.000a
Residual	47.723	39	1.224			
Total	48.977	43				

a.المستقل المتغير , (Constant): السلوكيات ,الاداء التعليمي ,البحث العلمي ,خدمه جامعه والمجتمع

b.المتغير التابع :التنظيم الغير رسمي

يوضح اثر الهيكل التنظيمي علي عناصر جوده الاداء للأعضاء هيئه التدريس جدول رقم(١٤) الانحدار

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.683	1.956		4.440	.000
الاداء التعليمي	.021	.060	.063	1.348	.000
البحث العلمي	-.037	.059	-.112	1.625	.000
خدمه جامعه والمجتمع	.068	.101	.121	2.672	.000
السلوكيات	-.037	.104	-.065	1.359	.000

a.المتغير التابع :الغير رسمي التنظيم

يتضح من الجدولان السابقان يوجد اثر التنظيم الغير رسمي وحده علي كلا من البحث العلمي و خدمه جامعه والمجتمع والسلوكيات والأداء التعليمي حيث بلغ 000 . وهي $\alpha \equiv 0.05$ وهي اقل من 0.05 ، مما يدل على وجود تأثير التنظيم الرسمي وحده علي عناصر جوده اداء اعضاء هيئه التدريس ، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول

الفرضية البديلة القائلة يؤثر التنظيم الغير رسمي وحده محل الدراسة علي عناصر جوده الاداء اعضاء هيئه التدريس في الجامعات الليبيه وخاصة جامعه المرج ,وبذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثانية

سادسا :نتائج الدراسة :

أظهرت الدراسة أن التنظيم الاداري له علاقة وثيقة وتأثير واضح علي جوده الاداء - حيث دلالة أحصائية (٠.٠٠٠) وهي اقل من ٠.٠٠٥ - كما كشفت علي وجود بعض الأمور الاداريه التي يجب علي الجامعة الانتباه اليها وهذا ما اظهرته نتائج التكرارات والنسب المئوية الموضحة اعلاه

- كما تضمنت نتائج الدراسة بعكس ما كان متوقع من خلال نتائج الانحدار انه يوجد اثر للهيكل التنظيمي وحده علي كلا من البحث العلمي و خدمه الجامعة والمجتمع والسلوكيات والأداء التعليمي حيث بلغ (٠.٠٠٠) وهي اقل من ٠.٠٠٥ ، مما يدل علي وجود تأثير الهيكل التنظيمي وحده علي عناصر جوده اداء اعضاء هيئه التدريس
- كما بينت الدراسة انه يوجد اثر للتنظيم الغير رسمي وحده علي كلا من البحث العلمي و خدمه الجامعة والمجتمع والسلوكيات والأداء التعليمي حيث بلغ (٠.٠٠٠) وهي اقل من ٠.٠٠٥ ، مما يدل علي وجود عدم تأثير التنظيم الرسمي وحده علي عناصر جوده اداء اعضاء هيئه التدريس.

سابعا: توصيات والمقترحات الدراسة :

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة تقدم مجموعة من التوصيات المتعلقة بموضوع التنظيم الاداري وتأثيره علي جوده اداء اعضاء هيئه التدريس والتي نأمل من المسؤولين في الجامعات الليبيه قيد الدراسة إتباعها للوصول إلى الاستفادة المثلى وتمثل هذه التوصيات فيما يلي :-

- تعتبر الجامعة مورد من القطاعات المهمة لما له من دور في تحسين مخرجات لسوق العمل ، عليه يجب الاهتمام بها والعمل على تطوير الكوادر الشابه من اعضاء هيئه التدريس الموجودة به لتحقيق مخرجات ذات جوده عاليه .
- علي الجامعة توضيح هيكلها التنظيمي بحيث يصبح واضح للجميع ولا بد ان يتميز بالمرونة

● لان معظم عينه الدراسة اكدت على أن الجامعة لا تمتلك هيكل تنظيمي واضح يتم نشره بين اعضاء هيئه التدريس. الي جانب اعطاء اهميه لجانب لتطوير الجانب التنظيمي للجامعة

● اعطاء اهميه للعمل وأعضاء هيئه التدريس وهذا ما اكدته عينه الدراسة علي ان العمل داخل الجامعة يعطي الأولوية للعمل دون العنصر الانساني وهذا اكدته الفقرة التالية والتي حظيت ب ٢٠ مستجوب بنسبه ٦٠% يرون بأن الجامعة تهم بالعمل فقط في حين أن نسبة ١٥.٦% يرون بين وبين وهي نسبه بقدر اهتمامها بالعمل.

● يجب علي الجامعة الانتباه الي بعض المجالات الخاصة بتنظيمها الاداري لما له اهميه مثل التخصص ومرونة العمل وتوزيع العمل بين اعضاء هيئه التدريس

● منح الفرصة لأعضاء هيئه التدريس ذوي العقول والمهارات الشابه ممن تتواجد لديهم القدرات الإبداعية لإظهارها على أرض الواقع والاستفادة منها في رقي وتطور وتقديم الجامعة

مقترحات

● إن بحثنا ما هو إلا محاولة للإلمام بأهم جوانب الموضوع و لا يخلو من التقصير سواء من الظروف الحاليه للبلاد التي عاقت عمليه جمع البيانات . و بهذا الصدد نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون إشكاليات لبحوث مستقبلي و استكما لا للجهد الحالي يوصي الباحثان بإجراء مزيد من الدراسات حول النقاط التالية:

● *إجراء دراسة حول الاحتياجات الحقيقية لتنمية الكفاءات المهنية لأعضاء هيئه التدريس.

● *دراسة باقي مكونات التنظيم الاداري وأثرها علي عناصر جوده الاداء والمتغيرات الشخصية والوظيفية لأعضاء هيئه التدريس.

● نظرا للظروف التي تمر بها المنطقه الشرقيه تم تجميع عينه صغيره الحجم فالمقترح المستقبلي ان يتم دراسة هذا الموضوع ولكن بحجم عينه اكبر كان تشمل جميع الجامعات الليبية .

● اعاده الدارسه في مجال اخر غير التعليم الجامعي مثلا في المدارس او المؤسسات والشركات.

قائمة المراجع

أولاً: - المراجع العربية

الشميمري أحمد بن عبد الرحمن ؛ عبد الرحمن بن أحمد هيجان؛ بشرى بنت بدير المرسي غنام (2004)، مبادئ إدارة الأعمال: أساسيات و الاتجاهات .الحديثة، الطبعة الأولى، الرياض: مكتبة العبيكان، ص 30 .؛ رنجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص15 .

التل، سعيد وآخرون .(1997)قواعد التدريس في الجامعة، ط1، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع الثبيتي، مليحان معيض الثبيتي،(١٩٩٦) التدريس كوظيفة أساسية من وظائف الجامعة، ودراسة تحليلية نقدية، رسالة التربية وعلم النفس، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، العدد السابع، الرياض، ص. ص ١٠-٤٢

اللقاني، احمد حسين وعلي احمد الحمل (١٩٩٩)، معجم المصطلحات- التربية المعروفة في المناهج وطرق التدريس ط٢، القاهرة، عالم الكتب.

الفرا، إسماعيل صالح (٢٠٠٤)، تقويم الأداء التدريسي اللفظي الصفي لمعلمي مرحلة التعليم الأساسي، وثيقة عمل مقدمة لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس للفترة من ٣-٥/٧/٢٠٠٤. العمارة، محمد حسن (٢٠٠٦)، تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسراء الخاصة بالأردن للمهام التعليمية المناطة بهم من وجهة نظر طلبتهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية/ البحرين/ كلية التربية/ المجلد ٧ العدد (٣). العميان ، محمود سلمان ،(2002) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

المعشر، زياد(٢٠٠١) . المناخ التنظيمي في الجامعات الاردنيه، دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والخاصة لبعض ابعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر الاداريين، مجلة جامعه دمشق، المجلد١٧ العدد الاول . الأغبري، عبد الصمد (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، الرياض: دار النهضة العربية للطباعة والنشر. بربر، كامل(٢٠٠٠) إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، الإسكندرية: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، ص2 .

خاشقجي، هاني (٢٠٠٢) . التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية (المفاهيم - الأسس - التطبيقات) . ط ، الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع

شاهين، محمد عبدالفتاح ،(2004) التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي" ، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية -جامعة القدس المفتوحة، مدينة رام الله -فلسطين، في الفترة ٢٠٠٤

. تاريخ الاطلاع مايو ٢٠١٤ م في

<http://www.gou.edu/homePage/arabic/qualityDepartment/qualityConfernce/pepars/session/mohammad.htm>

عشبية، فتحي (٢٠٠٥). أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة. دورية الإدارة العامة، مج٤٥، ع٢. الرياض: معهد الإدارة العامة.

علوي، حسين (١٩٨٠). الوصف الوظيفي كمدخل للتنظيم الجامعي. جامعة الدول العربية، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية

غالب، ردمان محمد سعيد (2000) أساليب التفكير لدى معلمي الثانوية قبل الخدمة،
http://www.ust.edu/ssm/sup_1.htm(Accessed 12jan2004).

مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (2003) ، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير
التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ص73
مطواع، هتون (٢٠٠٢م). إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار في جامعة أم القرى بمكة المكرمة في ظل القيادة
الجماعية، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Brown, S. and Duguid, P. (1996). "Universities in the Digital Age". Change. Vol. 28, No.4, p 10-19.
2. Browne, E. (2005). "Structural and Pedagogic Change in Further and Higher Education: A case Study Approach ". Journal of Further and Higher Education. Vol. 29, No.1, p 49-60.
3. Chliwniak, L. (1997). "Higher Education Leadership: Analyzing the Gender Gap." ASHE-ERIC Higher Education Report, Vol. 25, No. 4.
4. Davenport,R.; Daniels, E.; Jones, J.; Kessler, R. and Mowrey, M. (2000). "A Contemporary Matrix Approach to Defining Shared Governance". Paper presented for American Association of Higher Education Conference
5. Eckel, P. (1999). "The Role of Shared Governance in Institutional of Hard Decisions". Paper presented at the Annual Meeting of the Association for Study of Higher Education. ASHE Annual Meeting.
6. H. Fayol , Administration industrielle et general, Paris: Dunod,1966.
7. Blackburn, R., et al., (1986) **Evaluating Faculty Performance, In Improving Academic management, A Handbook of Planning and Institutional Research, Authored by Paul Jedamus and Associates**, 3rd Printing, San Francisco, P. 465-469.
8. Lauwerys, J. (2008). "Changing Structures of Leadership and Management in Higher Education". Perspectives. Vol. 12, No.1.
9. Centra, J. A. (1992). **Determining Faculty Effectiveness, Assessing Teaching, Research and Services for Personal Decisions and Improvement**, 4th Printing, San Francisco, Washington, London, Josset-Bass, 172.