

## Educational Management Domains of Scientific Department Heads at the Faculty of Arts, Misurata University: Faculty Members' Perspectives"

Ali Omar Mohammed Shaklawoon\*

Department of Educational Sciences Faculty of Arts, Misurata University Misurata, Libya

مجالات الإدارة التعليمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة مصراته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

علي عمر محمد شكلاوون\*

قسم علوم التربية، كلية الآداب، جامعة مصراته، مصراته، ليبيا

\*Corresponding author: [Ali.shaklawoon@art.misuratau.edu.ly](mailto:Ali.shaklawoon@art.misuratau.edu.ly)

Received: November 09, 2025 | Accepted: December 16, 2025 | Published: December 31, 2025

**Copyright:** © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### Abstract:

Title: The Level of Educational Management Domains among Heads of Scientific Departments at the Faculty of Arts, Misurata University: From the Faculty Members' Perspective. This study aimed to identify the level of educational management domains among heads of scientific departments at the Faculty of Arts, Misurata University, from the perspective of faculty members. The study adopted a descriptive approach, utilizing a questionnaire as the primary tool for data collection from a sample of faculty members. The results regarding the reality of educational management were as follows: **Descriptive Results:** Planning Domain: The mean was (4.0591) with a standard deviation of (0.47410), indicating a high level of planning practice within the departments. Organization Domain: This domain recorded the highest mean (4.2416) with a standard deviation of (0.8730), reflecting a high level of organizational performance despite relative variations in respondents' opinions. Direction (Guidance) Domain: The mean reached (3.9809) with a standard deviation of (0.52276); although this indicates a high level, it was relatively the lowest compared to other domains. Evaluation Domain: The mean was (4.0452) with a standard deviation of (0.98961), signifying a high level with a wider dispersion in responses. Overall: The results indicate that all four domains of educational management are practiced at a high level within the scientific departments. Results of Differences (Demographic Variables): Gender: No statistically significant differences were found in any of the domains. Social Status, Academic Qualification, and Years of Experience: No statistically significant differences were observed across these variables in any domain. Age: No differences were recorded in the domains of planning, direction, and evaluation. However, statistically significant differences appeared in the Organization domain, favoring the age group (41–51 years). Academic Rank: No statistically significant differences were found in planning and direction. Statistically significant differences were observed in: The Organization domain (0.022), favoring "Assistant Professor" and "Associate Professor" ranks. The Evaluation domain (0.013), favoring the "Professor" rank, which showed a distinct performance compared to other ranks.

**Keywords:** Educational Management, Misurata University, Faculty of Arts, Department Heads, Academic Performance.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى مجالات الإدارة التعليمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة مصراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية. وأظهرت نتائج الدراسة أسفرت الدراسة التي تناولت واقع الإدارة التعليمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب – جامعة مصراتة، استناداً إلى وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس، عن النتائج التالية: النتائج الوصفية: مجال التخطيط: المتوسط الحسابي بلغ (4.0591) مع انحراف معياري (0.47410)، ما يشير إلى مستوى مرتفع في ممارسة التخطيط داخل الأقسام العلمية. مجال التنظيم: سجل أعلى متوسط بين المجالات (4.2416) بانحراف معياري (0.8730)، مما يُعبر عن مستوى عالٍ من الأداء التنظيمي مع اختلافات نسبية في الآراء بين المستجيبين. مجال التوجيه: حقق المتوسط الحسابي (3.9809) مع انحراف معياري (0.52276)، مما يشير إلى مستوى عالي لكنه الأدنى نسبياً مقارنة ببقية المجالات. مجال التقييم: بلغ المتوسط الحسابي (4.0452) وانحرافه المعياري (0.98961)، دالاً على مستوى مرتفع مع انتشار أكبر في استجابات العينة. بشكل عام، تفيد النتائج بأن جميع مجالات الإدارة التعليمية الأربعة تُمارس بمستوى مرتفع داخل الأقسام العلمية. نتائج الفروق: الجنس: لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في أي من المجالات. الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة: لم تُلاحظ فروق ذات دلالة إحصائية في أي مجال. العمر: لم تسجل فروق في مجالات التخطيط، التوجيه، والتقييم، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال التنظيم لصالح الفئة العمرية (41-51 سنة). الدرجة العلمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي التخطيط والتوجيه. تم رصد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال التنظيم (0.022) لصالح فئتي أستاذ مساعد وأستاذ مشارك، وظهرت فروق في مجال التقييم (0.013) لصالح فئة الأستاذ، التي تميزت مقارنةً ببقية الرتب العلمية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة التعليمية، جامعة مصراتة، كلية الآداب، رؤساء الأقسام العلمية، الأداء الأكاديمي.

## المقدمة:

تُمثل الإدارة التعليمية المحرك الأساسي لعمل المؤسسات الجامعية، والضامن الأكبر لتحقيق كفاءتها النوعية وضمان جودة مخرجاتها الأكاديمية. فهي تتجاوز الممارسات الإدارية التقليدية لتمتد إلى قيادة المنظومة التعليمية وتوجيه مواردها البشرية والمادية بفاعلية، بما يتسق مع الأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي. وفي هذا الإطار، يبرز رئيس القسم العلمي بوصفه القائد الميداني وحلقة الوصل الجوهرية التي تقع على عاتقها مسؤولية إنفاذ السياسات الأكاديمية وإدارة العمليات اليومية داخل القسم العلمي بكفاءة واقتدار.

إن قدرة الأقسام العلمية على أداء رسالتها المنشودة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى فاعلية رؤساء الأقسام في ممارسة مجالات الإدارة التعليمية؛ من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وتقييم. وباعتبار أن أعضاء هيئة التدريس هم الركيزة الأساسية والشريك المباشر في العملية التعليمية، فإن استقصاء رؤاهم يمنح مؤشراً موضوعياً لتقييم واقع تلك الممارسات الإدارية ومدى ملاءمتها لتحديات ومتطلبات البيئة الأكاديمية المعاصرة.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على مجالات الإدارة التعليمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة مصراتة، عبر رصد مستويات ممارستها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن تحليل الفروق الجوهرية التي قد تعزى للمتغيرات الديموغرافية والمهنية المختلفة.

## تحديد مشكلة البحث:

تُعتبر الإدارة التعليمية جزءاً محورياً في تحقيق نجاح المؤسسات الجامعية، ويبرز رؤساء الأقسام العلمية كأحد أهم القيادات الأكاديمية التي تتحمل مسؤولية تنفيذ السياسات التعليمية وتحقيق أهداف الكليات. تتجلى أدوارهم الإدارية في مجالات رئيسية تشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتقييم، والتي تعمل معاً على تحسين الأداء الأكاديمي والإداري داخل الأقسام العلمية. ووفقاً لدراسة أجراها سعادة في عام 2003، يتوزع دور رئيس القسم الأكاديمي بين جانبيين رئيسيين: الدور الإداري والقيادي، والدور الأكاديمي والعلمي. وأوصت الدراسة بضرورة امتلاك رؤساء الأقسام مهارات مثل التخطيط والتنظيم، والمشاركة بفعالية في اللجان الأكاديمية، وإدارة الموارد، وتطوير الخطط والبرامج الأكاديمية التي تساهم في تعزيز كفاءة الأداء الإداري داخل الأقسام.

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي تحظى بها هذه المجالات، إلا أن ممارستها الفعلية من قبل رؤساء الأقسام العلمية قد تختلف من حيث درجة انتشارها ومستوى تطبيقها. كما يمكن أن تتأثر هذه الممارسات بمجموعة من المتغيرات الديموغرافية والمهنية المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والدرجة الأكاديمية. وي طرح ذلك تساؤلاتٍ حول مدى وضوح الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بهذه المجالات لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب في جامعة مصراتة، بالإضافة إلى البحث في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييمات أعضاء هيئة التدريس لهذه الممارسات بناءً على تلك المتغيرات. ومن الجدير بالذكر أن دراسة أجراها الورفلي والتزهوني عام 2018 أشارت إلى أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية كان يُصنّف على أنه متوسط، وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس.

ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

- ما مجالات الإدارة التعليمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب – جامعة مصراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وما أكثرها شيوعاً، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في هذه المجالات تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

أهمية البحث:

أ. الأهمية النظرية:

1. يعزز البحث الفهم النظري لمجالات الإدارة التعليمية لدى رؤساء الأقسام العلمية في التعليم الجامعي من خلال دراسة الأبعاد الأساسية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم.
2. يقدم إطاراً علمياً حديثاً يعتمد على آراء أعضاء هيئة التدريس، مما يساهم في إثراء الأدبيات التربوية الخاصة بالإدارة الجامعية ويُضيف قيمة علمية إلى الدراسات السابقة.

ب. الأهمية التطبيقية:

1. يُساعد البحث في تحليل واقع الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة مصراتة، مما يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف في مجالات الإدارة التعليمية.
2. يدعم نتائج البحث صنّاع القرار في كليات جامعة مصراتة من خلال تقديم توصيات لتطوير الأداء الإداري وتصميم برامج تدريبية موجهة لرؤساء الأقسام العلمية، وهو ما يساهم في تحسين جودة العمل الأكاديمي والإداري بشكل عام.

أهداف البحث:

1. تحديد أبرز مجالات الإدارة التعليمية التي يركز عليها رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب – جامعة مصراتة، وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس.
2. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مجالات الإدارة التعليمية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم) لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب – جامعة مصراتة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية).

المفاهيم الواردة في البحث:

- الإدارة التعليمية: هي الطريقة التي يدار بها التعليم وفقاً لأيدولوجية المجتمع وأوضاعه بواسطة مديريات التربية والتعليم (مرسي، 2002: 15).

- التعريف الإجرائي: هي الدرجة الكلية التي يتحصل عليها رئيس القسم من وجهة نظر عضو هيئة التدريس على مقياس الإدارة التعليمية المستخدمة في الدراسة الحالية.

الإطار النظري:

مفهوم الإدارة التعليمية:

تشير الإدارة التعليمية إلى العملية المنهجية التي تهدف إلى تنظيم وتنسيق الموارد البشرية والمادية داخل المؤسسات التعليمية. ويتم ذلك من خلال تطبيق عمليات أساسية تشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتقويم، بغرض تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية. ويُعتبر هذا المسعى جزءاً لا يتجزأ من العملية التعليمية، حيث يساهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق غايات التنمية (مرسي، 2002: 23).

مجالات الإدارة التعليمية:

تتألف مجالات الإدارة التعليمية من أربع وظائف أساسية و مترابطة تتكامل في سبيل ضمان الفاعلية داخل المؤسسات التعليمية. هذه الوظائف هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتقويم.

1. التخطيط:

يهدف التخطيط إلى وضع رؤية مستقبلية واضحة تُحدد الأهداف المرجو تحقيقها في ضوء الموارد المتاحة، مع تحديد الأولويات ووضع الخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف. كما يُعتبر التخطيط نشاطاً مستمراً وشاملاً يُركز على اختيار أفضل البدائل الممكنة لضمان تحقيق أعلى معدلات الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة. إنه عملية قائمة على التنبؤ والاستعداد مسبقاً لأي سيناريو مستقبلي محتمل (الحريري وآخرون، 2007: 215).

أهمية التخطيط في الإدارة التعليمية:

1. توفير الوقت: يتيح التخطيط دراسة الوضع الحالي وجمع البيانات وتحليلها لوضع استراتيجيات مدروسة تُقلل من هدر الوقت في مرحلة التنفيذ.
  2. استغلال الموارد المتاحة: يضمن التخطيط الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، مما يساهم في تفادي الإهدار وتحقيق الاستفادة.
  3. تنسيق الأنشطة المختلفة: يُساهم التخطيط في إعداد جداول زمنية متكاملة تُنظم الأنشطة الرئيسية والفرعية، مما يعزز التناسق في الأداء.
  4. التنبؤ وتجنب العقبات: يُعطي التخطيط الفرصة لتوقع المشكلات والعقبات المحتملة مسبقاً، ورسم خطط بديلة للتعامل معها بفعالية (الحريري وآخرون، 2007: 219).
- من خلال التكامل بين هذه المجالات الأربعة، تعزز الإدارة التعليمية نجاح المؤسسات التربوية وقدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها ضمن سياقات متغيرة وصعبة.

## 2. التنظيم:

هو الأداة الأساسية التي تهيئ البيئة المناسبة لعمل الأفراد بجانب بعضهم البعض كفريق لتحقيق الأهداف المحددة. لا يمكن للمديرين والقادة تحقيق هذه الأهداف دون وجود تنظيم واضح، حيث يعتبر التنظيم الإطار الذي يحدد النموذج العملي المناسب لتنسيق الجهود والأنشطة داخل المؤسسة. من خلاله توضع الأنشطة الضرورية في مكانها المناسب ضمن الهيكل الإداري للمؤسسة. وباختصار، التنظيم يمثل إحدى الخطوات الجوهرية في العملية الإدارية (تخطيط، تنظيم، تشكيل، توجيه، تقييم، تنسيق). فهو لا يقل أهمية عن العناصر الأخرى في الإدارة، إذ إنه المسؤول عن جمع وترتيب الموارد البشرية والمادية الضرورية للعمل، مما يسهم في التنفيذ السليم للسياسات وتحقيق الكفاءة العالية في إدارة المؤسسة (الحريري وآخرون، 2007: 139).

التنظيم كذلك يعكس العلاقات بين الأنشطة والسلطات داخل المؤسسة. بمفهومه الشامل، يعتبر التنظيم نظامًا مترابطًا يتكون من أجزاء متكاملة، وأي خلل في أحد هذه الأجزاء يؤدي إلى اضطراب في النتيجة النهائية.

### أهمية التنظيم:

إن العملية التنظيمية تجعل من تحقيق أهداف المنظمة المحددة سلفًا في مرحلة التخطيط أمرًا ممكنًا. وتشمل أهميتها

### النقاط التالية:

1. توضيح بيئة العمل: يجب أن يكون لكل فرد تصور واضح حول مهامه ومسؤولياته، مع تحديد دقيق للسلطات والهيكل التنظيمية العامة، بحيث يعرف كل موظف دوره وما هو مطلوب منه.
2. تنسيق بيئة العمل: ينبغي تقليل الفوضى وتنظيم العمل عبر إزالة المعوقات وتعزيز الروابط بين الوحدات المختلفة لضمان عمل أكثر سلاسة وكفاءة.
3. إنشاء هيكل رسمي لاتخاذ القرارات: يعزز التنظيم العلاقات الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال هيكل تنظيمية واضحة المعالم.
4. تحديد المسؤوليات والاختصاصات: يساعد التنظيم على وضع حدود وصلاحيات محددة لكل فرد، مما يجعل جميع العاملين على دراية تامة بواجباتهم.
5. إطار الاتصالات داخل المؤسسة: يعمل التنظيم أيضًا على تحديد القنوات الرسمية للاتصال بين العاملين، بما يعزز التدفق السلس للمعلومات.
6. تحقيق التنسيق بين الجهود الفردية والجماعية: يتيح التنظيم إمكانية دمج وتوجيه الجهود المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة.
7. الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية: بفضل التنظيم الجيد، يمكن تسخير موارد المؤسسة البشرية والمادية بشكل فعال بما يخدم تحقيق النتائج المرجوة (أحمد - حافظ 2012: 131-132).

### 3. التوجيه:

كما أن التخطيط والتنظيم يمثلان ركائز أساسية في إدارة المنظمات، إلا أنهما لا يكفيان بمفردهما لتحقيق الأهداف المرجوة؛ فهما يعتبران بمثابة مراحل تحضيرية تسبق التنفيذ الفعلي للأنشطة. بناءً عليه، تبرز ضرورة التوجيه كخطوة أساسية تتبع عملية التنظيم مباشرة، حيث يُعتبر التوجيه أداة جوهرية لضمان الكفاءة والفعالية في أداء الأعمال. من خلاله، يقوم المديرين والمشرفون بتوجيه المرؤوسين، وتقديم الإرشادات حول كيفية تنفيذ المهام المطلوبة بشكل سليم. التوجيه يتضمن جوانب متعددة، بدءًا من إيصال الأفكار والتوجيهات من جانب القيادة إلى المرؤوسين، مرورًا بتعزيز الشعور بالمسؤولية لديهم، وصولًا إلى تركيز الانتباه على أهمية تحقيق الأهداف المشتركة. علاوة على ذلك، يسهم التوجيه في نشر ثقافة تُعزز فكرة أن الموظف يخدم المجتمع وليس سببًا عليه. يشتمل مفهوم التوجيه على تنظيم الأنشطة، توضيح طرق تنفيذ العمل، تقديم الإرشادات والإشراف أثناء عملية الأداء، إصدار الأوامر، وضمان التزام العاملين بتنفيذها. كما يتم عبر التوجيه تعزيز مشاعر الولاء لدى المرؤوسين تجاه المؤسسات التي يعملون فيها.

### أهمية التوجيه الإداري:

تُبرز أهمية التوجيه في إدارة العمليات التنظيمية من خلال النقاط التالية:

1. تعزيز ثقة المرؤوسين وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء لتحقيق الأهداف المرجوة.
2. ضمان تحقيق انسجام بين الأهداف الشخصية للموظفين وأهداف المجموعة التنظيمية.
3. تعزيز مساهمة كل فرد بفعالية وكفاءة في تحقيق أهداف المنظمة.
4. التقليل من الإجراءات التأديبية وحل الخلافات الطارئة وتجنب تصاعد النزاعات.
5. ضمان وضع الموظف في الموقع المناسب بما يضمن بداية مهنية سليمة (قصبيات، 2010: 59).

### عناصر التوجيه الإداري:

تتألف عملية التوجيه الإداري من عدة عناصر أساسية تشمل:

1. وحدة الأمر: يُعد مبدأ وحدة الأمر من الأسس الجوهرية للتوجيه الإداري؛ إذ يصبح التوجيه أكثر فاعلية عندما يتلقى الموظفون أوامرهم من رئيس واحد يكونون مسؤولين أمامه مباشرة. هذا المبدأ يُقلل من احتمالية حدوث ازدواجية الولاء ويزيد من تركيز الموظفين على تحقيق أهداف معينة. ومع ذلك، في الحالات التي تتطلب وجود سلطات وظيفية إضافية، تكون الحاجة إلى التنسيق ضرورية لتعزيز الانسجام بين الإدارة المختلفة.

**2. الإشراف المباشر:** لتحقيق توجيه فعال، تتطلب العملية الإدارية اتصالاً مباشراً بين المدير ومرؤوسيه؛ إذ يتم تعزيز جودة النتائج عندما يتولى المدير الإشراف الشخصي المباشر على أداء الموظفين، مما يضمن متابعة دقيقة للأنشطة وطريقة تنفيذها.

**3. اختيار الأسلوب المناسب:** ينبغي أن يكون اختيار أسلوب التوجيه ملائماً لطبيعة العمل وطبيعة الشخص المشرف عليه؛ حيث تختلف استجابات الموظفين وفقاً لتباين احتياجاتهم ومواقفهم. بناءً على ذلك، تُصبح مسألة اختيار الوسائل الأكثر فعالية أمراً بالغ الأهمية لضمان تحقيق الأهداف بأعلى جودة ممكنة (قصبيات، 2010: 59-60).

من خلال العناصر المذكورة أعلاه، يتضح أن التوجيه الإداري هو عملية ديناميكية تسعى لتحقيق تكامل عميق بين المرؤوسين وأهداف المؤسسة، مما يعزز الإنتاجية ويضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية تُلبّي تطلعات المنظمة ومجتمع العمل بشكل عام.

#### **4. التقويم:**

يُعتبر ركيزة أساسية في الإدارة التعليمية، تهدف إلى متابعة الأداء الإداري والتعليمي، وقياس مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. يتم ذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بالنتائج ومقارنتها بالمعايير والخطط الموضوعية. يلعب التقويم دوراً مهماً في الكشف عن الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها، والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية وتحليلها، مما يُسهم في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. من جهة أخرى، يولي التقويم اهتماماً بمراجعة الخطط والبرامج، وضمان وجود الإمكانيات اللازمة للتنفيذ، بالإضافة إلى قياس فعالية القرارات الإدارية وأداء القيادة وأساليب التنظيم. وكل ذلك يصب في تحسين الأداء وزيادة كفاءة العمل داخل المؤسسات التعليمية. (أبو عزام، 2019: 85).

وفقاً لما ورد، يُعرف التقويم بأنه عملية تُحدد مدى الانسجام بين الأهداف التنظيمية وما تم تحقيقه بالفعل. ويهدف بشكل أساسي إلى جمع المعلومات وتحليلها بهدف تقييم مدى تحقيق الأهداف أو اتخاذ قرارات مناسبة بناءً على النتائج. أما القياس، فهو عملية تُحدد مدى امتلاك فرد معين لصفة أو سمة محددة. ويهدف القياس التربوي إلى تحديد مقدار الاستيعاب أو الفهم لدى الفرد لموضوع معين أو محتوى ما.

حتى تكون عملية التقويم فعالة ودقيقة، يجب أن تستند إلى مجموعة من الأسس التي تضمن جودة النتائج:

**1. تحديد الأهداف:** ينبغي أن تكون هناك خطة واضحة ومحددة المعالم تحتوي على جميع الأهداف التي يُراد الوصول إليها من خلال التقويم، بالإضافة إلى الأساليب المُستخدمة لمعالجة البيانات والمعلومات المُستخلصة.

**2. الموضوعية:** تعد الموضوعية عنصراً جوهرياً للتقويم، حيث تسعى لتجنب الذاتية أو التحيز أثناء عملية جمع البيانات وتحليلها واستنباط النتائج منها. كلما زادت الموضوعية في العملية، كانت النتائج أكثر دقة وسلامة.

**3. الدقة:** تتطلب هذه الأساس أن تكون أدوات التقويم ووسائل القياس صادقة وثابتة، قادرة على تشخيص نقاط القوة والضعف بدقة بعيداً عن أي تأثيرات شخصية. بذلك يمكن أن تعكس صورة واضحة وصحيحة عن الأمر المراد تقويمه.

**4. الاستمرار:** يجب أن يكون التقويم عملية مستدامة ترافق العملية التعليمية بشكل دائم لاستكشاف الأخطاء أو القصور منذ البداية ومعالجتها بشكل مبكر، قبل أن تتفاقم وتصبح أكثر صعوبة في الحل.

بهذا الشكل، تُعتبر عملية التقويم أداة حيوية وفعالة لضمان جودة الأداء وتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسات التعليمية بصورة مستدامة ومُنظمة. (أل ناجي، 2016: 307 – 309).

#### **الدراسات السابقة:**

**1. دراسة الورفلي والترهوني (2018):** استهدفت هذه الدراسة تحليل مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. كما سعت إلى تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى هذا الأداء تُعزى لمتغيري النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة. بالإضافة إلى ذلك، قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتحسين الأداء الإداري لرؤساء الأقسام. اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت الدراسة مجتمعاً مكوناً من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة بنغازي، حيث بلغت عينة البحث 58 عضواً. استخدمت استبانة كأداة لجمع البيانات، واحتوت نسختها النهائية على 63 فقرة، جرى التحقق من صدقها وثباتها. وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج أن الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية كان متوسط المستوى من وجهة نظر المشاركين. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية مرتبطة بمتغير النوع الاجتماعي، بينما لم يثبت وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**2. دراسة الحجلي (2010):** استهدفت دراسة الحجلي (2010) التعرف على آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار، اليمن، بخصوص مهامهم الإدارية والأكاديمية، بالإضافة إلى استكشاف الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي يمكن أن تُعزى إلى متغيري سنوات الخبرة في رئاسة القسم ونوع تخصص الكلية. استُخدم المنهج الوصفي في إجراء هذه الدراسة، مع الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تضمنت الأداة (96) مهمة موزعة على ثمانية مجالات، وجرى تطبيقها على عينة قوامها (31) رئيس قسم أكاديمي. توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترتبط بتخصص الكلية، حيث كانت النتائج لصالح رؤساء الأقسام في الكليات العلمية، خاصة في مجالي



التدريب والنمو المهني والاتصالات وتنمية العلاقات. ومن جهة أخرى، لم تظهر نتائج تشير إلى تأثير سنوات الخبرة في رئاسة الأقسام على اختلاف وجهات النظر.

**3. دراسة سعادة (2003):** ركزت دراسة سعادة (2003) على تحسين الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي بجامعة النجاح الوطنية في فلسطين، من خلال تناول مهامه الأساسية ومسؤولياته داخل الجامعة. أظهرت نتائج الدراسة أن دور رئيس القسم الأكاديمي يتسم بالتفرع بين محورين أساسيين: الأول يتمثل في الجانب الإداري والقيادي، والثاني يتركز على الجوانب الأكاديمية والعلمية. وعلى ضوء ذلك، قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات التطويرية التي شملت ضرورة امتلاك رئيس القسم لمهارات التخطيط والتنظيم والمشاركة الفاعلة في اللجان الأكاديمية، وإدارة الموارد بكفاءة، مع وضع برامج وخطط أكاديمية تهدف إلى تعزيز كفاءة الأداء الإداري ضمن نطاق القسم.

**4. دراسة الحمدي (2000):** تناولت دراسة الحمدي (2000) مستوى أداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة صنعاء من منظور عمداء الكليات، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين وضوح الأهداف وتحدياتها وأداء رؤساء الأقسام الأكاديمية. استعانت الدراسة بأداة قياس تضمنت (41) فقرة موزعة على خمسة مجالات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، تطوير الموارد البشرية، التوجيه والقيادة، والتقييم والرقابة. وقد تم تطبيق الأداة على عينة مكونة من (10) عمداء كليات. أظهرت نتائج الدراسة أن الأداء العام لرؤساء الأقسام العلمية كان أقل من المستوى المتوسط مع وجود نقاط ضعف ملحوظة في بعض المهارات الإدارية، وخصوصاً في مجالات التخطيط والتنظيم وتطوير الموارد البشرية. كما أشارت النتائج إلى أن رؤساء الأقسام في الكليات العلمية سجلوا أداءً أفضل مقارنة بنظرائهم في الكليات الإنسانية في مجالات التنظيم والتوجيه والتقييم. وأوصت الدراسة بضرورة تقديم توضيح شامل للأدوار والمهام الوظيفية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بهدف تعزيز كفاءتهم وأدائهم الإداري.

#### تحليل الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الأدبيات السابقة، والتي شملت كلاً من دراسة الورفلي والترهوني (2018)، ودراسة الحجيلي (2010)، ودراسة سعادة (2003)، ودراسة الحمدي (2000)، أن جميعها عالجت موضوع الأداء الإداري والمهام المنوطة برؤساء الأقسام الأكاديمية داخل الجامعات العربية. ومع ذلك، فقد تباينت هذه الدراسات في تحليلها بناءً على البيانات الجامعية المختلفة والزوايا البحثية المتعددة التي تناولت منها الموضوع.

#### أولاً: من حيث الأهداف:

تشير الدراسات السابقة إلى اهتمام مشترك بدراسة أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية، ولكن بتركيزات مختلفة. فقد انصب تركيز دراسة الورفلي والترهوني (2018) ودراسة الحمدي (2000) على تقييم مستوى الأداء الإداري، في حين ركزت دراسة الحجيلي (2010) على تحليل المهام الإدارية والأكاديمية. أما دراسة سعادة (2003)، فكانت معنية بتطوير الدور القيادي والإداري لرؤساء الأقسام. تعكس هذه التوجهات الإدراك الواضح لأهمية الموقع القيادي لرئيس القسم في تحقيق أهداف العملية التعليمية، وهو ما يتقاطع مع هدف البحث الحالي الذي يركز على التعرف على مجالات الإدارة التعليمية واستيضاح الاختلافات فيها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### ثانياً: من حيث المنهجية:

يوضح المسح المنهجي للدراسات السابقة اعتمادها جميعاً على المنهج الوصفي أو الوصفي التحليلي، وهو اختيار منطقي بالنظر إلى طبيعة الموضوع القائم على توصيف وتحليل الواقع الإداري في المؤسسات الأكاديمية. فقد استعانت كل من دراسة الورفلي والترهوني (2018)، ودراسة الحمدي (2000)، ودراسة الحجيلي (2010) بهذا المنهج، بينما ركزت دراسة سعادة (2003) على التحليل الوصفي لمهام رئيس القسم مع تقديم مقترحات تطويرية. هذا الاتساق المنهجي يؤكد سلامة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي.

#### ثالثاً: من حيث العينة وأدوات الدراسة:

تباينت الدراسات السابقة في اختيار عيناتها، حيث اعتمدت دراسة الورفلي والترهوني (2018) على أعضاء هيئة التدريس، بينما ركزت دراسة الحجيلي (2010) على رؤساء الأقسام أنفسهم. أما دراسة الحمدي (2000) فاقتصر على عمداء الكليات، فيما تميزت دراسة سعادة (2003) بعدم اعتمادها على أداة كمية واسعة النطاق، إذ ركزت بشكل أساسي على التحليل النوعي لمهام رؤساء الأقسام. من جهة أخرى، يُلاحظ أن أغلب الدراسات، باستثناء دراسة سعادة، اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما يُبرز أهمية هذه الأداة في التحقيقات المتعلقة بالإدارة التعليمية.

#### رابعاً: من حيث النتائج:

أفادت نتائج دراسة الورفلي والترهوني (2018) بأن مستوى الأداء الإداري كان متوسطاً بشكل عام، بينما أظهرت نتائج دراسة الحمدي (2000) ضعفاً في الأداء الإداري، خصوصاً في الجوانب المرتبطة بالتخطيط والتنظيم وتطوير الموارد البشرية. كما أظهرت دراسة الحجيلي (2010) وجود فروق ملحوظة لصالح الكليات العلمية ضمن بعض المجالات الإدارية. في المقابل، ركزت دراسة سعادة (2003) على أهمية تحسين وتطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم عبر تعزيز التخطيط والتنظيم وتفعيل الشراكة في العمل الأكاديمي. تبين هذه النتائج التباين الواضح في المستوى الإداري بين مختلف الدراسات، مما يعكس إلى حد بعيد تأثير السياقات المؤسسية والبيئات الجامعية المختلفة.

وعليه، فإن هذا العرض للدراسات السابقة يظهر أهمية الدور المحوري الذي يؤديه رؤساء الأقسام في ضمان فعالية الإدارة الأكاديمية، ويؤكد ضرورة متابعة المسائل المتعلقة بتقييم وتطوير أدائهم بما يلبي متطلبات البيئة الجامعية المتغيرة.

### خامساً: علاقة الدراسات السابقة بالبحث الحالي:

تعد الدراسات السابقة ركيزة علمية أساسية للبحث الحالي، حيث ساهمت في توضيح مجالات الإدارة التعليمية، واختيار المنهجية وأدوات البحث الملائمة، وتحديد العوامل المؤثرة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية. ومع ذلك، يتميز البحث الحالي بتركيزه على أكثر مجالات الإدارة التعليمية شيوعاً، مع تحليل الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تلك المجالات ضمن بيئة جامعية مغايرة، مما يسعى إلى سد ثغرات بحثية وتقديم نتائج تدعم تحسين الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية. **أوجه الاتفاق:**

اتفقت الدراسات السابقة، ومنها دراسة الورفلي والترهوني (2018)، ودراسة الحجيلي (2010)، ودراسة سعادة (2003)، ودراسة الحمدي (2000)، على الأهمية البالغة للدور الإداري الذي يؤديه رئيس القسم العلمي في المؤسسات الجامعية، والدور المحوري لهذا الدور في تحسين الأداء التعليمي والإداري. كما اعتمدت غالبية هذه الدراسات على منهج الوصفي أو الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع، الذي يسعى إلى وصف الواقع الإداري وتحليل مستوياته دون التدخل في المتغيرات.

بالإضافة إلى ذلك، ارتكزت معظم الدراسات على استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، باستثناء دراسة سعادة (2003) التي استخدمت التحليل الوصفي لدراسة مهام رؤساء الأقسام وطرحت مقترحات تطويرية. كما أوضحت نتائج الدراسات وجود قصور نسبي في الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بدرجات متفاوتة، مما يحتم الحاجة إلى تعزيز المهارات الإدارية لديهم، لا سيما في مجالات التخطيط والتنظيم والقيادة. **أوجه الاختلاف:**

تنوعت الدراسات السابقة من حيث أهدافها التفصيلية. فقد ركزت دراسة الورفلي والترهوني (2018) على قياس مستوى الأداء الإداري وبيان الفروق وفق النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة، بينما اهتمت دراسة الحجيلي (2010) بتحليل مهام رؤساء الأقسام واكتشاف الفروق بناءً على نوع الكلية والتجربة العملية. أما دراسة سعادة (2003) فكان هدفها تطوير الدور الإداري والقيادي لرؤساء الأقسام، في حين تناولت دراسة الحمدي (2000) العلاقة بين وضوح الأهداف ومستوى صعوبتها وتأثيرها على الأداء الإداري.

كذلك، تنوعت عينات الدراسات؛ إذ ركزت دراسة الورفلي والترهوني (2018) على أعضاء هيئة التدريس، بينما استهدفت دراسة الحجيلي (2010) رؤساء الأقسام مباشرة. في المقابل، اعتمدت دراسة الحمدي (2000) على عمداء الكليات كعينة للدراسة. أما دراسة سعادة (2003) فلم تتناول عينة ميدانية واسعة النطاق. كما تباينت النتائج بين الدراسات بشأن مستوى الأداء الإداري، حيث تشير بعضها إلى كونه متوسطاً، بينما توضح أخرى أنه أقل من المتوسط. إضافة إلى ذلك، ظهر اختلاف في المتغيرات التي حددت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدراسات المختلفة.

### تميز البحث الحالي:

يستفيد البحث الحالي من أوجه الاتفاق والاختلاف التي أبرزتها الدراسات السابقة ويُعززها من خلال توجيه اهتمامه نحو تحديد أكثر مجالات الإدارة التعليمية شيوعاً لدى رؤساء الأقسام ودراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بناءً على مجموعة من المتغيرات. يتم تنفيذ ذلك ضمن سياق جامعي مختلف يهدف إلى إثراء المعرفة النظرية وتقديم حلول واقعية تُسهّم في تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بشكل فعّال وشامل.

### الإجراءات المنهجية:

#### منهجية البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة نظراً لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه، مما يتيح تحليل الظاهرة محل الدراسة بدقة ومن خلال أسس منهجية علمية.

#### حدود البحث:

- الحدود البشرية: اقتصر البحث على أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب - جامعة مصراتة.
  - الحدود المكانية: أجري البحث في كلية الآداب - جامعة مصراتة.
  - الحدود الزمنية: طُبّق البحث خلال الفصل الدراسي (ربيع 2024-2025م).
- مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب في جامعة مصراتة خلال الفصل الدراسي لربيع 2025/2024، ويبلغ عددهم الكلي (202) عضواً.

#### عينة الدراسة:

بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب في جامعة مصراتة والذين يمثلون مجتمع الدراسة (202) عضواً. ولتحديد الحجم المناسب للعينة، جرى اعتماد معادلة "ترويمان" (Taro Yamane المصممة خصيصاً لتقدير حجم العينة في المجتمعات المحدودة. وقد تم ذلك وفقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$
$$n = \frac{202}{1 + 202(0.06^2)} = 117$$

بعد تطبيق المعادلة مع هامش خطأ مقدر بـ (0.06)، بلغ حجم العينة 117 عضوًا من أعضاء هيئة التدريس. تم اختيار أفراد العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، مما أتاح فرصة متساوية لجميع أفراد مجتمع الدراسة للمشاركة في البحث. قام الباحث بتوزيع 117 استبانة على أفراد العينة، وتم استرداد 103 استبانة كانت صالحة للتحليل الإحصائي، في حين بلغ عدد الاستبانة التي لم يتم استردادها 14 استبانة.

#### أداة جمع البيانات:

اعتمد الباحث على استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث. تم بناء الاستبانة بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بمجال الإدارة التعليمية، وبما يتماشى مع محاور الدراسة وأبعادها.

#### هيكل الاستبانة:

صُممت الاستبانة بصورتها النهائية لتتضمن (33) فقرة موزعة على محاور الدراسة الأربعة وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتقييم. ولقياس استجابات أفراد العينة، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، الذي يشمل خمسة خيارات استجابة: (موافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، ومنحت الخيارات الأوزان الرقمية التالية: (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

#### أسلوب تحليل البيانات:

استخدم الباحث الوسط الحسابي المرجح لتحليل استجابات العينة وتفسير النتائج. كما تم تحديد مستوى كل فقرة وفقاً للتصنيف المعتمد في جدول (1)، مما يساعد على توضيح اتجاه الإجابات بشكل دقيق وموثوق.

جدول رقم (1): الوسط الحسابي المرجح لمقياس البحث

المستوى	الاتجاه العام	الوسط الحسابي المرجح
منخفض جداً	لا أوافق بشدة	1.80 – 1.00
منخفض	لا أوافق	2.60 – 1.80
متوسط	محايد	3.40 – 2.60
مرتفع	موافق	4.20 – 3.40
مرتفع جداً	موافق بشدة	5.00 – 4.20

#### موثوقية وصلاحية الأداة المستخدمة:

##### 1. الصدق:

يُقصد بصدق المقياس مدى قدرته على قياس الظاهرة المستهدفة بدقة ووضوح. ومن أجل التحقق من صدق الأداة البحثية وضمان دقة صياغة العبارات وتناسقها واتساقها، فضلاً عن توافقها مع البيئة البحثية، اعتمد الباحث على تطبيق عدة اختبارات لقياس الصدق، تتمثل بما يلي:

##### أ. الصدق الظاهري (تقدير الخبراء):

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس، قام الباحث بعرض أداة الدراسة، متمثلة في استبانة الاستبانة، على مجموعة من الخبراء وأصحاب الاختصاص في قسم علوم التربية بالكلية. وكان الغرض من هذا الإجراء هو الحصول على تقييماتهم الدقيقة والاستفادة من ملاحظاتهم لتحسين المقياس وضمان ملاءمته لتطبيقات البحث. وقد طلب من الخبراء تقديم ملاحظاتهم المتعلقة بالآتي:

- تقييم مصداقية وصحة العبارات من حيث صلاحيتها وصياغتها.
  - تقديم مقترحات لإضافة عبارات جديدة أو تعديل أو حذف العبارات غير الملائمة.
- بعد مراجعة الملاحظات القيمة الواردة من الخبراء المختصين، أجرى الباحث التعديلات اللازمة على أداة القياس، وتم اعتماد النسخة النهائية.

##### ب. صدق الاتساق الداخلي:

يُعبّر صدق الاتساق الداخلي عن مدى درجة توافق واتساق كل فقرة ضمن الاستبانة مع الفئة أو المجال الذي تندرج تحته. وبعد الانتهاء من عملية قياس الصدق الظاهري، قام الباحث بإجراء تجربة ميدانية تم من خلالها توزيع 103 استبانة على أعضاء هيئة التدريس في الكلية. وقد هدفت هذه الخطوة إلى حساب صدق الاتساق الداخلي للأداة المستخدمة.

لتحقيق ذلك، تم تحديد معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه، مما أتاح التحقق من مدى صدق الاستبانة ووضوح العبارات المدرجة فيها. جدول (2) يوضح قيم معاملات الارتباط المحسوبة بين فقرات الاستبانة والمجالات المقابلة لها.



جدول رقم (2): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه

المجال الأول: التخطيط			
الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتبنى أهداف القسم ويعمل بجد على تحقيقها.	.517**	0.000
2	يضع خططاً بديلة لمواجهة الحالات الطارئة بفعالية.	.491*	0.000
3	يشرك جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط.	.358*	0.000
4	يحدد جداول زمنية واضحة لتنفيذ الخطط.	.740*	0.006
5	يطور نظام معلومات يتماشى مع الخطط المعتمدة.	.742**	0.000
6	يتابع ويشرف على تنفيذ الخطط بشكل مستمر.	.760**	0.000
7	يقوم بمراجعة وتقييم الخطط بصورة دورية.	.728**	0.000
8	يتخذ القرارات الإدارية المناسبة بما يخدم سير العمل.	.620**	0.000
المجال الثاني: التنظيم			
الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
9	يقوم بتوزيع المهام بطريقة منصفة.	.434**	00.00
10	يراقب عمل أعضاء هيئة التدريس باستمرار.	.496**	0.000
11	استعمال الأرشفة الإلكترونية لتنظيم المعلومات.	.589**	0.000
12	يأخذ في اعتباره إدارة الوقت بشكل جيد.	.711**	0.000
13	يساعد في تنظيم الكادر التدريسي وفقاً لاحتياجات الأقسام.	.552**	00.00
14	يتولى مسؤولية تنظيم الشؤون المالية.	.710**	0.000
15	يتولى مسؤولية تنظيم مواعيد الامتحانات.	.642**	0.000
16	ينشر اللوائح المنظمة للعمل ويسهل طرق الوصول إليها.	.629**	0.000
المجال الثالث: التوجيه			
الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
17	يعمل على توزيع المهام بين العاملين بصورة عادلة ومنصفة.	.632**	0.000
18	يتابع أداء أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر.	.520**	00.00
19	يوظف الأرشفة الإلكترونية في تنظيم المعلومات وإدارتها.	.688**	0.000
20	يراعي إدارة الوقت بكفاءة عند تنفيذ المهام.	.492**	0.000
21	يسهم في تنظيم الكادر التدريسي وفقاً لاحتياجات الأقسام.	.493**	0.000
22	يتولى تنظيم الجوانب المالية والإشراف عليها.	.730**	0.000
23	يشرف على تنظيم مواعيد الامتحانات وتنسيقها.	.697**	0.000
24	يعمل على نشر اللوائح المنظمة للعمل وتيسير الوصول إليها.	.750**	0.000
المجال الرابع: التقويم			
الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
25	يدعو الجميع الى اجراء أبحاث علمية.	.650**	0.000
26	يقدم النصح والمشورة وقت الحاجة.	.039**	697.0
27	يحدد النقاط الإيجابية والسلبية في الأداء.	.648**	0.000
28	يوزع العمل بالعدل بين أعضاء هيئة التدريس.	.634**	0.000
29	يدقق في أساليب التقييم بأنواعه.	.805**	0.000
30	يحدد الزمن المستغرق لإنجاز كل مهمة.	.699**	0.000
31	يضع الحلول والبدائل المناسبة للمشكلات التي تواجه العمل.	.190**	540.0
32	يكافئ أعضاء هيئة التدريس المتميزين.	.737**	0.000
33	يتحقق من أنجاز العمل وتحقيق الأهداف.	.603**	0.000

تشير نتائج تحليل صدق الاتساق الداخلي المعروضة في الجدول (2) إلى أن معظم فقرات الاستبانة تُظهر ارتباطاً دالاً إحصائياً مع الأبعاد التي تنتمي إليها، مما يبرز مستوى عالياً من الصدق البنائي للأداة. وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.358) و(0.805)، وكانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، باستثناء الفقرتين (26) و(31) اللتين سجلتا معاملات ارتباط منخفضة بنسب (0.039 و 0.190 على التوالي) ولم تصل إلى حد الدلالة الإحصائية. يشير هذا إلى ضعف تناسق هاتين الفقرتين مع بعد "التقويم"، مما يستلزم حذف هاتين الفقرتين.

عموماً، تعكس القيم المرتفعة لمعاملات الارتباط لبقية الفقرات انسجاماً ملحوظاً بين الفقرات وكل يُعد ينتمي إليه، مما يدعم صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ويؤكد صلاحيتها لقياس الأبعاد المستهدفة بفعالية. بناءً على ذلك، يُوصى بمراجعة وتصحيح الفقرات ذات الضعف لتحسين الأداء العام للأداة في الدراسات المستقبلية.

### ت. الصدق البنائي:

فيما يتعلق بـ "الصدق البنائي"، يعد هذا المفهوم أحد المؤشرات الأساسية التي تقيّم مدى قدرة الأداة على تحقيق أهدافها المحددة. كما يوضح مدى ارتباط مجالات الدراسة الكلية مع مدى انسجام فقرات الاستبانة ضمن هذه المجالات. الجدول رقم (3) يقدم تفاصيل معاملات الارتباط بين كل مجال من المجالات المدروسة والدرجة الكلية المرتبطة بها، مما يساهم في تعزيز فهم دقيق لجوانب الصدق البنائي الخاص بالأداة البحثية.

جدول رقم (3): معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمجالات

الرقم	الأنماط	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	المجال الأول: التخطيط	.666**	0.000
2	المجال الثاني: التنظيم	.689**	0.000
3	المجال الثالث: التوجيه	.756**	0.000
4	المجال الرابع: التقويم	.791**	0.000

تظهر نتائج تحليل الصدق البنائي، المبينة في الجدول رقم (3)، أن الأبعاد الأربعة الواردة في الاستبانة ترتبط بشكل دال إحصائياً بالدرجة الكلية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0.666 و0.791، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05. تشير هذه القيم إلى وجود علاقة قوية بين كل من الأبعاد الأربعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتقييم) والمقياس الكلي، مما يعكس قدرة الأداة على قياس المفهوم العام الذي تم تصميمها من أجله، ويؤكد توفر درجة مرتفعة من الصدق البنائي.

من الجدير بالذكر أن ارتباط البعد الخاص بـ "التقييم" كان الأعلى (0.791)، يليه "التوجيه" (0.756)، وهو ما يشير إلى أن هذين البعدين يساهمان بدرجة أكبر في تفسير البناء الكلي للمقياس. تدعم هذه النتائج صلاحية الأداة وتبرز كفاءتها في قياس البنية النظرية المستهدفة ضمن إطار البحث. بالإضافة إلى ذلك، تعكس هذه المعطيات جودة تصميم الاستبانة ومدى اتساق الأبعاد مع الهدف الأساسي من الدراسة.

### 2. الثبات:

يقصد بالثبات في الاستبانة قدرتها على إعطاء نتائج متسقة عند إعادة تطبيقها في فترات زمنية متتالية. ويُشير هذا المفهوم إلى مدى استقرار المقياس أو الأداة البحثية عند استخدامها مراراً وتكراراً، ومدى انسجام القراءات التي يقدمها عبر الاستخدامات المختلفة. بمعنى آخر، يشير الثبات إلى درجة الموثوقية والاستمرارية في أداء المقياس. وفي هذه الدراسة، قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وقد أظهرت النتائج تفاصيل ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4).

جدول رقم (4): قيم معامل ألفا كرونباخ لمقياس البحث

م	كل الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1	المجال الأول: التخطيط	8	.823
2	المجال الثاني: التنظيم	8	.801
3	المجال الثالث: التوجيه	8	.830
4	المجال الثالث: التقويم	9	.820
5	الاستبانة ككل	33	.930

الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة تتميز بثبات واتساق داخلي مرتفع. فقد تراوحت قيم معامل الثبات عبر الأبعاد الأربعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتقييم) بين 0.801 و0.830، وهي جميعها ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يُظهر درجة جيدة من الثبات. أما قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة فقد بلغت 0.930، وهي قيمة مرتفعة للغاية تعكس مستوى ممتازاً من الثبات، مما يجعل الاعتماد عليها في البحث أمراً موثقاً.

تعزز هذه النتائج من مكانة الاستبانة كأداة بحثية صالحة وموثوقة تضمن الحصول على نتائج متقاربة عند تكرار استخدامها. كما تُظهر القيم المحققة انسجاماً داخلياً بين الفقرات، مما يزيد من ثقة الباحث في موثوقية البيانات التي تم جمعها ودقة استنتاجات الدراسة.

## الأساليب الإحصائية:

أما فيما يتعلق بالأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات البحث والإجابة على تساؤلاته، فقد اعتمد الباحث على تطبيق عدد من التقنيات الإحصائية الملائمة باستخدام برنامج SPSS. وقد تم اختيار هذه الأساليب بعناية لتتناسب مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة وللكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث.

1. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages).
2. المتوسط الحسابي "Mean".
3. الانحراف المعياري "Standard Deviation".
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).
5. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).
6. استخدام اختبار T Test.
7. اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test).
8. اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova.

## عرض النتائج وتفسيرها:

يُقدّم هذا الجزء عرضاً مفصلاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة، متبوعاً بتفسيرها بهدف الإجابة على تساؤلات البحث. كما يشمل الفصل تقديم التوصيات والمقترحات استناداً إلى ما تم استنتاجه من النتائج.

تحليل البيانات والإجابة على تساؤلات البحث ومناقشتها:

في هذه المرحلة، يتم تقديم تحليل شامل للبيانات، متبوعاً بالإجابة على تساؤلات البحث وتفسير أهم النتائج المستخلصة من تحليل عناصر الأداة المستخدمة. ولضمان دقة النتائج، تم التركيز على البيانات الأولية للمستجيبين، مع إجراء التحليلات الإحصائية للمعطيات المجمعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

## أولاً: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق البيانات الأولية:

يتم في هذا القسم عرض الخصائص الإحصائية لعينة البحث بناءً على البيانات الأولية التي تم جمعها، وذلك لتكوين فهم أكثر شمولاً للعينة.

### 1. تصنيف عينة البحث حسب الجنس:

الجدول أدناه يوضح تفاصيل توزيع عينة الدراسة بناءً على الجنس.

جدول رقم (5): تصنيف عينة البحث حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	34	33%
أنثى	69	67%
المجموع	103	100%

يتضح من الجدول رقم (5) والمتعلق بتصنيف عينة البحث حسب الجنس بأن نسب الإناث بلغت (67%)، وهي النسبة الأعلى بينما بلغت نسبة الذكور (33%).

### 2. تصنيف عينة البحث حسب العمر:

الجدول التالي يوضح وصف عينة البحث حسب العمر.

جدول رقم (6): التوزيع التكراري لعينة البحث حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
من 30 إلى 40 سنة	25	24%
من 41 إلى 51 سنة	63	61%
من 52 فأكثر	15	15%
الإجمالي	103	100%

يتضح من الجدول رقم (6) والمتعلق بتوزيع عينة البحث حسب العمر بأن من 41 إلى 51 سنة هي النسبة الأعلى حيث بلغت (61%) من عينة البحث، بينما نسبة من 52 فأكثر هي 15% وهي الأقل.

### 3. تصنيف عينة البحث حسب الحالة الاجتماعية:

الجدول التالي يوضح وصف عينة البحث حسب الحالة الاجتماعية.

**جدول رقم (7): التوزيع التكراري لعينة البحث حسب الحالة الاجتماعية**

النسبة	العدد	الحالة الاجتماعية
16%	16	أعزب
81%	83	متزوج
4%	4	مطلق
0%	0	أرمل
100%	103	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (7) والمتعلق بتصنيف عينة البحث حسب الحالة الاجتماعية بأن نسبة المتزوج بلغت (83%)، وهي النسبة الأعلى بينما بلغت نسبة المطلق (15%).  
4. تصنيف عينة البحث حسب المؤهل العلمي:  
الجدول التالي يوضح وصف عينة البحث حسب المؤهل العلمي.

**جدول رقم (8): تصنيف عينة البحث حسب المؤهل العلمي**

النسبة المئوية	العدد	الجنس
53%	55	ماجستير
47%	48	دكتوراه
100%	103	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (8) والمتعلق بتصنيف عينة البحث حسب المؤهل العلمي بأن نسبة حاملي شهادة الماجستير بلغت (53%)، وهي النسبة الأعلى بينما بلغت نسبة حاملي شهادة الدكتوراه (47%).  
5. تصنيف عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة:  
الجدول التالي يوضح وصف عينة البحث حسب سنوات الخبرة.

**جدول رقم (9): تصنيف عينة البحث حسب سنوات الخبرة**

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
20%	20	أقل من 7 سنة
23%	24	من 7 إلى 15 سنوات
9%	9	من 16 إلى 23 سنة
48%	50	من 24 سنة فأكثر
100%	103	المجموع

يتضح من الجدول رقم (9) والمتعلق بتصنيف عينة البحث حسب سنوات الخبرة بأن سنوات الخبرة من 24 سنة فأكثر بلغت (48%)، وهي النسبة الأعلى بينما بلغت نسبة سنوات الخبرة من 16 إلى 23 سنة بلغت (9%)، وهي الأقل.  
6. تصنيف عينة البحث حسب الدرجة العلمية:  
الجدول التالي يوضح وصف عينة البحث حسب الدرجة العلمية.

**جدول رقم (10): تصنيف عينة البحث حسب الدرجة العلمية**

النسبة	العدد	الدرجة العلمية
16%	16	محاضر مساعد
22%	23	محاضر
52%	54	أستاذ مساعد
7%	7	أستاذ مشارك
3%	3	أستاذ
100%	103	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (10) والمتعلق بتصنيف عينة البحث حسب الدرجة العلمية بأن درجة أستاذ مساعد بلغت (52%)، وهي النسبة الأعلى بينما نسبة درجة الاستاذ بلغت (3%)، وهي الأقل.

ثانياً: الإجابة على أسئلة البحث:

السؤال الأول: ما أكثر مجالات الإدارة التعليمية شيوعاً لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة مصراته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟  
لتحديد أكثر مجالات الإدارة التعليمية شيوعاً لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة مصراته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم الاعتماد على الوسط الحسابي واختبار (T) كما موضح بالجدول رقم (11).

الجدول رقم (11): أكثر مجالات الإدارة التعليمية شيوعاً لدى رؤساء الأقسام

م	المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى	الترتيب
1	مجال التخطيط	4.0591	.47401	.000	2
2	مجال التنظيم	4.2416	.86730	.000	1
3	مجال التوجيه	3.9809	.52276	.000	4
4	مجال التقويم	4.0452	.98961	.000	3

تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى أن المجال الإداري الأكثر انتشاراً بين رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة مصراته—بحسب آراء أعضاء هيئة التدريس—هو مجال التنظيم، الذي حقق أعلى متوسط حسابي بلغ (4.2416). هذا يُظهر تركيزاً ملحوظاً من رؤساء الأقسام على تنظيم الأعمال والمهام وتوزيع الأدوار داخل الأقسام، وهو مؤشر إيجابي يعكس وجود هيكل واضحة للعمل الإداري.

بالمرکز الثاني، جاء مجال التخطيط بمتوسط حسابي قدره (4.0591)، ما يشير إلى اهتمام مناسب بالتخطيط المسبق ووضع أهداف واضحة. وتلاه مجال التقويم بمتوسط (4.0452)، مما يعكس اهتماماً جيداً بمتابعة الأداء وتقدير مدى تحقيق الأهداف المحددة. أما مجال التوجيه فحلّ في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.9809). ورغم أن هذا المستوى يبقى مرتفعاً نسبياً، فإن الترتيب الرابع يُظهر حاجة لتطوير مهارات التوجيه والإرشاد لدى رؤساء الأقسام، وخصوصاً فيما يتعلق بتحفيز أعضاء هيئة التدريس وتقديم الدعم المهني المباشر لهم.

ومن الناحية الإحصائية، فإن قيمة (Sig = 0.000) لجميع المجالات تدل على دلالة إحصائية عالية، مما يعزز موثوقية النتائج.

**الخلاصة:**

يتميز أسلوب الإدارة لدى رؤساء الأقسام بتركيز أكبر على التنظيم والتخطيط، في حين يظهر احتياج نسبي لتعزيز مهارات التوجيه. ومن شأن تحسين هذه المهارات أن يساهم في تطوير بيئة تعليمية وإدارية شاملة وأكثر كفاءة. تشير نتائج الدراسة إلى أن مجالي التنظيم والتخطيط هما الأكثر شيوعاً بين رؤساء الأقسام العلمية في الكلية، ما يعكس اهتمامهم بترتيب العمل الأكاديمي ومتابعة الأداء وتحفيز أعضاء الهيئة التدريسية. تتماشى هذه النتائج مع دراسة سعادة (2003)، التي أكدت أن التخطيط والتنظيم يمثلان جوهر المهام الإدارية والقيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية. كما تتفق النتائج مع دراسة الحمدي (2000)، التي صنفت التخطيط والتنظيم ضمن أهم الأنشطة الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية، رغم أنها أشارت إلى وجود ضعف نسبي في هذين المجالين ببعض السياقات الجامعية، مما يسلط الضوء على أهمية السياق المؤسسي عند تفسير النتائج.

وأظهرت الدراسة أن جميع أبعاد الاستبانة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم) كانت مترابطة إحصائياً مع النتيجة الكلية، مما يشير إلى انسجام فقرات الأداة المستخدمة وتوافقها مع الإطار النظري للإدارة التعليمية. كما تؤكد النتائج صدق البناء العام للأداة المستخدمة لقياس الأداء الإداري.

هذه النتائج تتماشى أيضاً مع ما توصلت إليه دراستان سابقتان: دراسة الحمدي (2000) ودراسة الورفلي والترهوني (2018)، حيث أشارت كلتاها إلى سلامة البناء العام للأداة واعتماديتها في قياس المتغيرات الإدارية متعددة الأبعاد.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور البحث للمتغيرات الديمغرافية (الجنس -العمر -المؤهل العلمي-الحالة الاجتماعية-سنوات الخبرة الدرجة العلمية) لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة مصراته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

التعليق على نتائج السؤال الثاني:

أولاً: حسب متغير الجنس:

يتناول هذا السؤال ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الإدارة التعليمية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم) تبعاً لمتغير الجنس، وذلك وفقاً للبيانات المقدّمة من اختبار (T) – من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب، جامعة مصراته.



جدول رقم (12): مجالات الإدارة التعليمية وعلاقتها تبعاً لمتغير الجنس

م	مجالات	الجنس	المتوسط الحسابي	مستوى المعنوية
1	مجالات التخطيط	ذكور	4.132	0.263
		إناث	4.020	
2	مجالات التنظيم	ذكور	4.250	0.083
		إناث	4.233	
3	مجالات التوجيه	ذكور	4.046	0.107
		إناث	3.948	
4	مجالات التقويم	ذكور	4.155	0.925
		إناث	3.990	

#### النتائج المستخلصة من الجداول الإحصائية:

لوحظ أن المتوسطات للذكور أعلى قليلاً من الإناث في جميع المجالات (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم)، لكن الفروق بسيطة، وقيم مستوى المعنوية لجميع المجالات كانت أكبر من 0.05، وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أعضاء هيئة التدريس لمجالات الإدارة التعليمية لدى رؤساء الأقسام العلمية تعزى لمتغير الجنس، وهذا يعني أن رؤساء الأقسام يمارسون أدوارهم الإدارية بشكل متقارب كما يُدركها الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس. تتفق مع دراسة الحجيلي (2010)، التي لم تجد فروقاً تعزى لمتغير الجنس بين رؤساء الأقسام، مما يعزز فكرة أن أداء رؤساء الأقسام لا يتأثر بالاختلاف بين الجنسين في بعض البيئات الجامعية. تختلف مع دراسة الورفلي والترهوني (2018)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع الاجتماعي، وهو ما قد يُفسر بالاختلاف في السياق الجامعي والبيئة الإدارية بين جامعة بنغازي (ليبيا) والجامعة الحالية، أو بسبب اختلاف العينة وطبيعة الأقسام المشاركة في الدراسة. يمكن استنتاج أن تأثير الجنس على تقييم الأداء الإداري لرؤساء الأقسام ليس ثابتاً ويعتمد على البيئة الجامعية وطبيعة العينة، إلا أن نتائج البحث الحالي تشير إلى ممارسة مقاربة للمهام الإدارية بين الذكور والإناث.

#### ثانياً: حسب متغير العمر:

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الإدارة التعليمية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم) تبعاً لمتغير العمر، وذلك وفقاً للبيانات المقدّمة من اختبار (ANOVA) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب، جامعة مصراته، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق، لأن متغير العمر يتكون من أكثر من فئة، والجدول رقم (13) يوضح نتائج تحليل التباين:

جدول رقم (13): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول مجالات الإدارة التعليمية تبعاً لمتغير العمر

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	F	مستوى الدلالة
مجالات التخطيط	بين المجموعات	988.	2	.494	2.23	.113
	داخل المجموعات	22.12	100	.221		
	المجموع	23.108	102			
مجالات التنظيم	بين المجموعات	5.02	2	2.511	3.47	.035
	داخل المجموعات	72,38	100	.724		
	المجموع	77.41	102			
مجالات التوجيه	بين المجموعات	.456	2	.228	.823	.442
	داخل المجموعات	27.691	100	.277		
	المجموع	28.147	102			
مجالات التقويم	بين المجموعات	.326	2	.163	.162	.851
	داخل المجموعات	99.554	99	1.006		
	المجموع	99.89	101			

جدول رقم (14): تفسير لمستوى المعنوية لمتغير العمر

المجالات	مستوى المعنوية	هل الفروق دالة	التفسير العلمي
التخطيط	0.113	لا توجد فروق دالة	العمر لا يؤثر على التخطيط
التنظيم	0.035	توجد فروق دالة	العمر يؤثر بشكل معنوي
التوجيه	0.442	لا توجد فروق دالة	لا توجد فروق بين الفئات العمرية
التقويم	0.851	لا توجد فروق دالة	الفروق غير معنوية

يتضح من الجدول (14) أن العمر يمثل متغيرًا له تأثير دال إحصائيًا على البعد التنظيمي فحسب، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية ( $\text{Sig} = 0.035$ )، وهي أقل من الحد المعتمد البالغ 0.05. وتشير هذه النتيجة إلى وجود فروق ذات دلالة بين الفئات العمرية في هذا البعد.

وفقًا لاختبار المقارنات البعدية ((LSD)، أظهرت البيانات وجود فروق إحصائية معتبرة بين الفئتين العمريتين (30-40 سنة) و(41-51 سنة) في البعدين التخطيطي والتنظيمي. وقد كان التفوق لصالح الفئة العمرية الأكبر (41-51 سنة). وفي المقابل، لم تلاحظ فروق إحصائية معنوية بين هذه الفئات فيما يتعلق بالأبعاد الأخرى، وهي الأبعاد التوجيهية والتقييمية. هذه النتائج تدل على أن تأثير العمر يقتصر، بشكل مباشر أو غير مباشر، على بعض الجوانب المرتبطة بالتخطيط والتنظيم. وفي إطار التحليل التفسيري، تُظهر البيانات أن الأفراد المنتمين لفئة العمرية (41-51 سنة) يميلون نحو تقييم الجوانب التنظيمية والإدارية لرؤساء الأقسام بتقدير أكثر إيجابية. وقد يعود هذا الاتجاه إلى تراكم الخبرة أو الفهم الأعمق لمبادئ العمل الإداري. وعلى الجانب الآخر، يبدو أن الفروقات بين الفئات العمرية في الأبعاد التوجيهية والتقييمية تكون محدودة أو غير مؤثرة، وهو ما يشير إلى وجود علاقة نوعية بين الخصائص العمرية وأبعاد الأداء الإداري.

#### الخلاصة:

تبين أن العمر يؤثر بشكل دال إحصائيًا على البعد التنظيمي بصفة أساسية، وبدرجة ثانوية على البعد التخطيطي، بينما لا يظهر تأثيره بوضوح على باقي الأبعاد مثل التوجيهية والتقييمية. يمكن تفسير هذا التأثير من خلال دور الخبرة المكتسبة مع تقدم العمر في تحسين فهم العمليات التنظيمية في بيئة العمل.

وعند مقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة، يتضح وجود توافق جزئي مع نتائج دراسة الورفلي والترهوني (2018)، التي بينت تأثير الخبرة الأكاديمية في إنجاز التقييم الإداري. بالمقابل، تختلف هذه النتائج عن دراسة الحجيلي (2010)، التي لم تجد تأثيرًا مباشرًا للعمر أو الخبرة على تقييم إدارة المهام الأكاديمية. كما تتفق بشكل أكبر مع نتائج دراسة الحمدي (2000)، التي ربطت الخبرة المتراكمة بالعمر بالقدرة المحسنة على إدارة الجوانب التنظيمية. هذه المؤشرات تدل على أن العمر، باعتباره مُركبًا للخبرة العملية المتراكمة، له تأثير إيجابي محدود على بعض أبعاد الإدارة التعليمية، تحديدًا المتعلقة بالتخطيط والتنظيم، بينما لا يظهر تأثيره على الأبعاد التوجيهية والتقييمية بنفس الدرجة من الوضوح.

#### ثالثًا: حسب متغير الحالة الاجتماعية:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في أبعاد الدراسة المختلفة تبعًا للحالة الاجتماعية (أعزب، متزوج، مطلق، أرمل). وقد أسفرت النتائج الموضحة في الجدول أدناه عما يلي:

جدول رقم (15): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول مجالات الإدارة التعليمية تبعًا لمتغير الحالة الاجتماعية

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	F	مستوى الدلالة
مجال التخطيط	بين المجموعات	1.087	2	.534	2.39	.096
	داخل المجموعات	22.035	99	.223		
	المجموع	323.10	101			
مجال التنظيم	بين المجموعات	2.629	2	1.315	1.74	.180
	داخل المجموعات	74,712	99	.755		
	المجموع	77.341	101			
مجال التوجيه	بين المجموعات	.017	2	.009	.030	.970
	داخل المجموعات	28.129	99	.284		
	المجموع	28.147	101			
مجال التقويم	بين المجموعات	5.009	2	2.505	2.59	.080
	داخل المجموعات	94.736	98	.967		
	المجموع	99.745	100			

جدول رقم (16): تفسير لمستوى المعنوية لمتغير الحالة الاجتماعية

المجالات	مستوى المعنوية	هل الفروق دالة	التفسير العلمي
التخطيط	0.096	لا توجد فروق دالة	الحالة الاجتماعية لا تؤثر على التخطيط
التنظيم	0.180	لا توجد فروق دالة	الحالة الاجتماعية لا تؤثر بشكل معنوي
التوجيه	0.970	لا توجد فروق دالة	الحالة الاجتماعية لا تؤثر على التوجيه
التقويم	0.080	لا توجد فروق دالة	الحالة الاجتماعية لا تؤثر على التقويم

يتضح من تحليل الجدول (15) والجدول (16) أن نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لم تُظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الفئات الاجتماعية في أي من المجالات المدروسة. ومع ذلك، أظهرت كل من المجالات التخطيطية والتقويمية اقتراحاً من مستوى الدلالة الإحصائية، مما قد يشير إلى أن الحالة الاجتماعية للأفراد لا تمثل عاملاً مؤثراً بشكل جوهري في تقييم أعضاء هيئة التدريس لأداء رؤساء الأقسام العلمية في مجالات الإدارة التعليمية. يمكن تفسير ذلك بأن المهام الإدارية التي يضطلع بها رؤساء الأقسام تتسم عموماً بالاستقلالية المهنية والحيادية، مما يجعلها بعيدة عن تأثير الاختلافات الاجتماعية للأفراد القائمين على التقييم.

عند مقارنة هذه النتيجة بالدراسات السابقة، نجد توافقاً مع ما توصلت إليه دراسة الورفلي والترهوني (2018) ودراسة الحجيلي (2010). إذ أشارت كلتا الدراستين إلى عدم وجود تأثير ملحوظ للحالة الاجتماعية أو النوع الاجتماعي على تقييم الأداء الإداري. وهذا يؤكد الرأي القائل بأن تقييم الأداء الإداري في البيئات الأكاديمية يعتمد بصورة أكبر على الخبرة العملية والكفاءة المهنية، بدلاً من العوامل الاجتماعية أو الشخصية.

رابعاً: حسب متغير المؤهل العلمي:

يتناول هذا السؤال ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الإدارة التعليمية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك وفقاً للبيانات المقدمة من اختبار (T) - من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة مصراته.

جدول رقم (17): مجالات الإدارة التعليمية وعلاقتها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

م	المجالات	الجنس	المتوسط الحسابي	مستوى المعنوية
1	مجال التخطيط	ماجستير	4.068	0.753
		دكتوراه	4.039	
2	مجال التنظيم	ماجستير	4.131	0.173
		دكتوراه	4.367	
3	مجال التوجيه	ماجستير	4.068	0.074
		دكتوراه	3.887	
4	مجال التقويم	ماجستير	4.088	0.647
		دكتوراه	3.997	

جدول رقم (18): تفسير لمستوى المعنوية لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مستوى المعنوية	هل الفروق دالة	التفسير العلمي
التخطيط	0.753	لا توجد فروق دالة	المؤهل العلمي لا يؤثر على التخطيط
التنظيم	0.173	لا توجد فروق دالة	المؤهل العلمي لا يؤثر بشكل معنوي
التوجيه	0.074	لا توجد فروق دالة	المؤهل العلمي لا يؤثر على التوجيه
التقويم	0.647	لا توجد فروق دالة	المؤهل العلمي لا يؤثر على التقويم

يتناول هذا الجزء من الدراسة تحليل الفروق في تقييم مجالات الإدارة التعليمية لدى رؤساء الأقسام من منظور أعضاء هيئة التدريس، بناءً على المؤهل العلمي، باستخدام اختبار العينات المستقلة (T). تشير البيانات المدرجة في الجدول رقم (17) إلى أن جميع القيم المرتبطة بمستوى الدلالة الإحصائية (Sig) تجاوزت 0.05، ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم مجالات الإدارة بين الأفراد الحاصلين على درجة الماجستير ونظرائهم الحاصلين على الدكتوراه. تُحتزل الخلاصة في أن المؤهل العلمي لا يملك تأثيراً معنوياً على تقييم أعضاء هيئة التدريس لمجالات الإدارة التعليمية لرؤساء الأقسام في كلية الآداب بجامعة مصراته. هذه النتائج تعكس مستوى من الاتساق في تصورات أعضاء هيئة التدريس تجاه ممارسات الإدارة التعليمية بصرف النظر عن مستوياتهم الأكاديمية.

وتوضح نتائج الدراسة أن المؤهل العلمي، سواء كان درجة الماجستير أو الدكتوراه، لا يُحدث فرقاً ذا دلالة إحصائية في تقييم أعضاء هيئة التدريس لأبعاد الإدارة التعليمية التي يمارسها رؤساء الأقسام. حيث أظهر اختبار العينات المستقلة (T) أن جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية كانت أكبر من 0.05. هذا يفسر بأن إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسات

الإدارة ورؤية رؤساء الأقسام التنظيمية يرتبط بشكل أكبر بالخبرة العملية والتفاعل اليومي داخل البيئة الأكاديمية بدلاً من مستوى المؤهل العلمي.

عند مقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة، تتسق مع ما توصلت إليه دراسة الحجيلي (2010)، والتي لم تجد أثرًا للمؤهل العلمي أو سنوات الخبرة على تقييم الأداء الإداري. في المقابل، تختلف جزئيًا عن نتائج دراسة الورفلي والترهوني (2018)، التي أشارت إلى احتمالية تأثير الخبرة الأكاديمية على تصورات الأداء الإداري، رغم أن المؤهل العلمي لم يكن محور البحث الأساسي. هذا التباين بين الدراسات يمكن تفسيره باختلاف السياقات المؤسسية والعينات الجامعية التي تناولتها تلك الدراسات.

**في المجمل،** تؤكد النتائج على وجود درجة من الاتساق في تصورات أعضاء هيئة التدريس لممارسات الإدارة التعليمية لدى رؤساء الأقسام، بغض النظر عن المؤهل العلمي، وهو مؤشر إيجابي يعكس مستوى المهنية والتفاعل الموضوعي في تقييم الأداء الإداري داخل المجتمع الأكاديمي.

#### خامساً: حسب عدد سنوات الخبرة:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في أبعاد الدراسة المختلفة تبعاً لعدد سنوات الخبرة، وقد أسفرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (19):

**جدول رقم (19):** نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول مجالات الإدارة التعليمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	F	مستوى الدلالة
مجال التخطيط	بين المجموعات	.057	3	.019	.082	.970
	داخل المجموعات	23.086	100	.231		
	المجموع	23.143	103			
مجال التنظيم	بين المجموعات	4.366	3	1.455	1.99	.120
	داخل المجموعات	73.111	100	.731		
	المجموع	77.477	103			
مجال التوجيه	بين المجموعات	.603	3	.201	.730	.537
	داخل المجموعات	27.545	100	.275		
	المجموع	28.147	103			
مجال التقويم	بين المجموعات	1.846	3	.615	.621	.603
	داخل المجموعات	98.046	99	.990		
	المجموع	99.892	102			

**جدول رقم (20):** تفسير لمستوى المعنوية لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجالات	مستوى المعنوية	هل الفروق دالة	التفسير العلمي
التخطيط	.970	لا توجد فروق دالة	سنوات الخبرة لا تؤثر على التخطيط
التنظيم	.120	لا توجد فروق دالة	سنوات الخبرة لا تؤثر بشكل معنوي
التوجيه	.537	لا توجد فروق دالة	سنوات الخبرة لا تؤثر على التوجيه
التقويم	.603	لا توجد فروق دالة	سنوات الخبرة لا تؤثر على التقويم

وفقاً لتحليل التباين الأحادي (ANOVA) المعروف في الجدولين رقم (19) و(20)، الذي تناول تأثير عدد سنوات الخبرة على مجالات الإدارة التعليمية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم)، تبين أن عدد سنوات الخبرة لا يحمل تأثيراً معنوياً على أي من المجالات الأربعة. جاءت جميع قيم مستوى الدلالة (Sig. أعلى من 0.05)، ما يشير إلى غياب فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين وفقاً لسنوات خبرتهم. يمكن تفسير ذلك بأن تقييم أعضاء هيئة التدريس لممارسات الإدارة التعليمية يتأثر بشكل أكبر بالخبرة العملية اليومية وبالتفاعل المباشر مع أداء رؤساء الأقسام، بدلاً من طول فترة العمل الأكاديمي.

تتماشى هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الحجيلي (2010)، والتي أوضحت عدم وجود فروق دالة إحصائية بناءً على سنوات الخبرة عند تقييم مهام الإدارة الأكاديمية. ومع ذلك، تختلف النتائج جزئيًا مع دراسة الورفلي والترهوني

(2018)، التي أظهرت وجود فروق في بعض الأبعاد الإدارية بحسب سنوات الخبرة، وهو ما يعكس تأثير اختلاف السياقات الجامعية وطبيعة العينة والأقسام المشمولة في الدراسة.

**خلاصة القول،** تشير نتائج هذا البحث إلى أن عدد سنوات الخبرة لا يلعب دورًا ملموسًا في تشكيل تصورات أعضاء هيئة التدريس حول مجالات الإدارة التعليمية. يعكس ذلك ثبات الرؤى تجاه الأداء الإداري بغض النظر عن طول مدة الخدمة الأكاديمية.

**سادساً: حسب الدرجة العلمية:**

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في أبعاد الدراسة المختلفة تبعاً لدرجة العلمية، وقد أسفرت النتائج الموضحة في الجدول أدناه عما يلي:

**جدول رقم (21):** نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول مجالات الإدارة التعليمية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	F	مستوى الدلالة
مجال التخطيط	بين المجموعات	448.	4	.112	.489	.744
	داخل المجموعات	69522.	99	.229		
	المجموع	23.143	103			
مجال التنظيم	بين المجموعات	8.370	4	2.093	2.99	.022
	داخل المجموعات	69.107	99	.698		
	المجموع	77.477	103			
مجال التوجيه	بين المجموعات	1.761	4	.440	1.65	.167
	داخل المجموعات	26.387	99	.267		
	المجموع	28.147	103			
مجال التقويم	بين المجموعات	12.057	4	3.014	3.36	.013
	داخل المجموعات	87.835	99	.896		
	المجموع	99.892	103			

**جدول رقم (22):** تفسير لمستوى المعنوية لمتغير الدرجة العلمية

المجالات	مستوى المعنوية	هل الفروق دالة	التفسير العلمي
التخطيط	.744	لا توجد فروق دالة	الدرجة العلمية لا تؤثر على التخطيط
التنظيم	.022	توجد فروق دالة	الدرجة العلمية تؤثر بشكل معنوي
التوجيه	.167	لا توجد فروق دالة	الدرجة العلمية لا تؤثر على التوجيه
التقويم	.013	توجد فروق دالة	الدرجة العلمية تؤثر على التقويم

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) الواردة في الجدولين (21) و(22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد مجالات الإدارة التعليمية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية في بعض الأبعاد دون غيرها. فيما يلي تحليل تفصيلي للنتائج:

**1. مجال التخطيط:** بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.744 (Sig.)، وهي أعلى من 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حسب الدرجة العلمية في هذا البعد. بناءً على ذلك، يبدو أن مستوى التخطيط غير مرتبط بدرجة علمية العضو.

**2. مجال التنظيم:** سجلت قيمة الدلالة الإحصائية 0.022 (Sig.)، وهي أقل من 0.05؛ ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة بناءً على الدرجة العلمية في هذا المجال. من خلال اختبار LSD للمقارنات البعدية، تبين ما يلي:

أ. توجد فروق بين "محاضر" و"أستاذ مساعد" و"أستاذ مساعد" لصالح الأستاذ المساعد (فرق المتوسط = 0.57931، Sig. = 0.006).

ب. كما توجد فروق بين "أستاذ مساعد" و"أستاذ مشارك" (فرق المتوسط = 0.73148، Sig. = 0.032). تشير هذه النتائج إلى أن الفئات الأعلى علمياً، مثل الأستاذ المساعد والمشارك، تمتلك مستويات أداء تنظيمي أعلى مقارنة بالفئات الأدنى.



3. **مجال التوجيه:** بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.167 (Sig.)، وهي أعلى من 0.05، ما يعني غياب وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة العلمية وأداء الأفراد في هذا البعد.

4. **مجال التقويم:** سجلت قيمة الدلالة الإحصائية 0.013 (Sig.)، وهي أقل من 0.05؛ ما يعكس وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة وفقاً للدرجة العلمية. **من خلال تحليل Post Hoc**، تبين وجود فروق دالة بين "أستاذ" وكل من الفئات الأخرى: "محاضر"، "محاضر مساعد"، "أستاذ مساعد"، و"أستاذ مشارك"، وجميع النتائج أقل من 0.05. توضح هذه النتائج أن فئة الأستاذ تتميز بشكل واضح عن غيرها من الرتب العلمية من حيث التقويم في هذا البعد.

#### مناقشة النتائج:

هذه النتائج تتماشى مع دراسة الحمدي (2000)، والتي أوضحت أن الكفاءات الإدارية، لا سيما في مجالي التنظيم والتقويم، ترتفع مع تقدم الرتبة الأكاديمية، مما يُعزى إلى زيادة الخبرة والقدرة على إدارة الموارد ومراقبة العمل. كما تتسجم جزئياً مع نتائج دراسة الورفلي والترهوني (2018)، التي أظهرت تأثيراً ملحوظاً لبعض الأبعاد الإدارية نتيجة الخبرة والمسؤوليات المرتبطة بالرتب الأكاديمية الأعلى. بالمقابل، تختلف النتائج عن دراسة الحجيلي (2010)، التي لم تُظهر وجود فروق ذات دلالة ترتبط بالدرجة العلمية؛ ما يُحتمل أن يكون نتيجة لاختلاف طبيعة السياقات الجامعية أو العينة المدروسة.

#### الخلاصة العامة:

تشير هذه الدراسة إلى أن الدرجة العلمية لها تأثير بارز على مجالي التنظيم والتقويم ضمن الإدارة التعليمية، إذ يرتفع هذا التأثير مع صعود السلم الأكاديمي، مما يعزز فكرة تأثير الخبرة والرتبة العلمية على تحسين الأداء الإداري في هذين المجالين. ومع ذلك، لم تظهر النتائج تأثيراً واضحاً للدرجة العلمية على التخطيط والتوجيه، مما قد يستدعي النظر بعين الاعتبار إلى بعض العوامل البيئية أو المؤسسية التي تؤثر على هذه المجالات دون ارتباط مباشر بالدرجة العلمية.

#### التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم توصيات لتطوير الإدارة التعليمية بأقسام جامعة مصراتة:

1. ينبغي التركيز على تعزيز المهارات التنظيمية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس ذوي الرتب العلمية الأدنى من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل متخصصة. تتولى الجهات الأكاديمية المعنية بالتطوير وضمان الجودة داخل الكلية والجامعة مسؤولية تنظيم هذه البرامج، بغية تحسين الكفاءة العامة للأداء المهني وتقليص الفجوات بين الرتب العلمية المختلفة.
2. الاستفادة من خبرات الأساتذة لدعم الممارسات الإدارية عبر مشاركتهم في اللجان الأكاديمية وفرق العمل.
3. تفعيل العمل الجماعي بالأقسام العلمية عبر تحسين التواصل وتبادل الخبرات لتوحيد التنظيم والتقويم وتقليل الاختلافات الإدارية.
4. الحفاظ على مستوى الأداء الجيد في التخطيط والتوجيه بدعم السياسات الإدارية المستقرة وتعزيز استمرارية العمل المؤسسي الواضح.
5. كما يُوصى بإجراء دراسات مستقبلية تتناول مجالات الإدارة التعليمية من خلال ربطها بمتغيرات أخرى مثل المناخ التنظيمي، والقيادة الأكاديمية، والرضا الوظيفي، والكفاءة الإدارية، مع إمكانية تطبيقها في بيئات جامعية مختلفة داخل ليبيا.

#### قائمة المراجع:

1. أبو عزام، محمد خالد. (2020). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. الأردن: دار زهدي للنشر والتوزيع.
2. آل ناجي، محمد بن عبدالله. (2016). الإدارة التعليمية والمدرسية (الطبعة السابعة). السعودية: مطابع الحميضي.
3. الحمدي، فؤاد الحمدي. (2000). وضوح وصعوبة الأهداف وعلاقته برؤساء الأقسام العلمية في جامعة صنعاء (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
4. الحجيلي، نصر محمد. (2010). آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية. مجلة جامعة دمشق، كلية التربية.
5. الحريري، رافدة، وآخرون. (2007). الإدارة والتخطيط التربوي. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
6. سعادة، جودت. (2003). تطوير الدور الإداري القيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية. بحث مقدم إلى مؤتمر جامعة النجاح: التاريخ والتطوير، المنعقد في 2003/6/18.
7. قصبليات، سعاد هاشم. (2010). الإدارة العامة والتربوية في عالمنا المعاصر. ليبيا: دار الكتب الوطنية.
8. مرسى، محمد منير. (2002). الإدارة التعليمية: أسسها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.
9. الورفلي، سلوى فتحي محمد، والترهوني، رجعة غيث محمد. (2018). تنمية الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.