

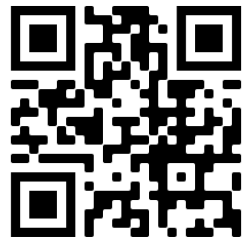
"تقييم أداء رؤساء الأقسام التربوية بكليات التربية بالجامعات السعودية"

إعداد الباحثان:

- الدكتورة / عزة أحمد الغامدي

- الدكتور / سعد محمد القحطاني

1442 هـ - 2021 م



المقدمة:

تسعى الجامعات إلى تطوير أداء رؤساء الأقسام فيها من خلال الاعتماد على نتائج التغذية الراجعة من تقييم الأداء، بماقي ذلك رؤساء الأقسام التربوية؛ حيث تعد الأقسام التربوية بالجامعات هي الأداة الفعالة في إعداد القوى البشرية وتأهيلها علمياً وتربوياً، والتي ينعكس أدائها على تحقيق رسالة التربية في الميدان التعليمي، تلك التربية المتزنة التي تقبل التغيير والتطوير الإيجابي وتوحد الرؤى وتشجع على الابتكار، بقيادة رؤساء لديهم خبرات إدارية وأكاديمية وتربوية، قادرين على تحقيق هذه الرسالة السامية.

ويعرف (عبدالفتاح، 2002، ص. 126) تقييم الأداء على أنه: " مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون، والتي تمكن من إعطاء حكماً قيماً على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المنشأة على البيئة الخارجية".

و تقييم الأداء هو الوصف الواضح للمنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات، تطوير أداء العاملين بالوظيفة بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، فهي تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل، بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة (المغربي، 2007، ص. 167).

ويعتد دور رئيس القسم من أصعب الأدوار وأكثرها تحديداً في التعليم العالي، ذلك لأن رئيس القسم يؤدي أدوار إدارية مؤثرة في توجيه القسم الذي يرأسه إلى جانب عمله المهني بوصفه رئيساً لمجموعة من العاملين معه وزملائه الأكاديميين كما يعمل على تأمين احتياجات القسم البشرية المادية، كما ان لرئيس القسم ورا حيوياً في تشكيل مستقبل القسم والكلية وأعضاء هيئة التدريس (Roach, 1976).

المشكلة:

يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة في الانتاجية لذلك فإن قياس كفاءة العاملين في أي منشأة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديرو شؤون الموظفين بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنشأة التي تؤدي دورها إلى تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافها، فعملية تقييم أداء الأفراد قديمة تاريخياً ونحن نمارسها في حياتنا بصفة مستمرة، دون أن ندري أننا نقوم بتقييم الأشخاص الذين يتعاملون معنا، فقد يبدوا الشخص أمامنا لبقاً ومتحدثاً وذكياً، فيكون الحكم عليه بأنه اجتماعي، وقد يبد وشخص آخر لا يتحدث كثيراً منطقياً على نفسه، فتحكم بأنه انطوائي، وبذلك نكون قد قيمنا الشخصين دون أن ندري أننا نقوم بعملية لهما (أبولبدة، 2003، ص. 94).

و بمراجعة الدراسات التي كانت في مجال تقييم الأداء لأقسام كلية التربية، نجد أنه في حدود ما توصل إليه الباحث أن معظم هذه الدراسات كان تركز على تقييم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس، ومن هذه الدراسات في قسم الادارة التربوية بجامعة الملك سعود دراسة (الطلشان، 2018) التي استهدفت تقييم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية من وجهة نظر طالبات الدراسات العليا فيما يتعلق بالأسلوب الشخصي والمهارات العامة والتخطيط للتدريس ومهارات التقويم، وكان من أبرز التوصيات اعتماد جودة الاداء التدريسي كمحور في الترقيات.

كما استهدف دراسة (الداغستاني، 2018) تقييم أداء عضوات هيئة التدريس بقسم السياسات التربوية ورياض الأطفال بكلية التربية بجامعة الملك سعود باستخدام طريقة التغذية العكسية 360، واشتملت جوانب التقييم سبعة محاور للأداء هي الثقة والاخلاق والكفاءة وجودة التعليم، وجودة الادارة الصفية، والتوجه نحو الآخر، والصدقة، وأوصى البحث بضرورة اعتماد طريقة التغذية العكسية (360) واعتماد نتائجها في عمليات الترقية والتنمية المهنية المستدامة.

وللندرة الدراسات على حدود ما توصل إليه البحث حول موضوع تقييم أداء رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية انبثقت فكرة هذا البحث بهدف الوصول إلى معايير شاملة لتقييم أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية في ضوء كفاءة وملائمة المدخلات وفعالية المخرجات والنتائج.

التساؤلات

يسعى البحث إلى الإجابة على التساؤل الرئيس: ماهو متوسط درجة تقييم أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية وفقاً لتصوير نموذج جيرارد دونا ديو؟

من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما درجة تحقق محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية؟
- ما درجة تحقق محددات فعالية أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية؟
- ما درجة تحقق محددات كفاءة لأداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية؟
- هل يوجد فروق في متوسط استجابات العينة حول درجة تقييم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى إلى تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس: ذكر، أنثى الرتبة العلمية: محاضر ، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ دكتور، الجامعة : جامعة الملك خالد، جامعة أم القرى جامعة الباحة، جامعة الجوف، جامعة نجران، والخبرة الأكاديمية (أقل من خمس سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟

أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى تقييم أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية.

من خلال التعرف على:

- درجة تحقق محددات الملائمة لأداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية.
- درجة تحقق محددات فعالية أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية.
- درجة تحقق محددات كفاءة لأداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية.

أهمية البحث:

- تأتي أهمية البحث من أهمية موضوع تقييم الأداء الجامعي الذي تتعدد أبعاده الذي يعد الركيزة الأساسية للتطوير الأداء.
- الوصول إلى معايير حديثة نسبياً وفقاً لتصوير نموذج تقييم شاملة ومتوازنة لأداء رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: سيقصر البحث على تقييم أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية. في ضوء نموذج (نموذج جيرارد دونا ديو)، بدراسة: **محددات ملائمة أداء** رئيس القسم والمقصود بالملائمة هنا: ملائمة الأسلوب والطريقة الذي يدير به الافراد ويمارس به العمل في إطار قيمي للوصول إلى الاهداف المطلوبة. و **محددات فعالية أداء** رئيس القسم من حيث القدرة على تحقيق أهداف القسم ابتداء من انطلاقها من احتياجات وامكانات ببيئة العمل وأهداف الكلية والجامعة وشموليتها لجميع جوانب العمل وتنوعها وجودتها، و**محددات كفاءة أداء** رئيس القسم و المقصود هنا بالكفاية لأداء عضو هيئة التدريس: هي درجة المعرفة والتطبيق لها والقدرة على حل المشكلات بأقل جهد وتكلفة

الحدود البشرية: رؤساء الاقسام التربوية بكلية التربية بالجامعات السعودية وأعضاء هيئة التدريس فيها.

الحدود المكانية: جامعة أم القرى، جامعة الباحة، جامعة الملك خالد، جامعة الجوف، جامعة نجران.

الحدود الزمانية: العام الجامعي 2021

مصطلحات البحث الإجرائية:

تقييم الاداء للقسم: هي عملية تقدير للأداء الكلي للقسم من حيث مهارات وقدرات اعضاء هيئة التدريس واستعداداتهم والعائد على رأس المال المعرفي من حيث البحوث العلمية والتنظيمي في توافر الموارد المادية والبشرية من خلال رضا العملاء الداخليين والخارجيين وخدمة المجتمع بهدف تطوير الاجراءات والعمليات وتحسين العائد من التعليم واتخاذ قرارات تجاه العاملين من حيث الاحتفاظ بهم أو ترقيتهم.

نموذج جيرارد دونا ديو: وهو نموذج يهتم بالأداء عن طريق التنظيم حيث يرى جيرارد دوناديو أن أداء المؤسسة ينتج عن قيمة تنظم وتُهيكل العمل وتحدد الادوار والواجبات المهنية وتبني سلوكيات وانضباط للوصول إلى منتجات جيدة من خلال التركيز على ملائمة وكفاءة المدخلات وفعالية النتائج.



الإطار النظري

أولاً: أساليب وأدوات تقييم الاداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية

- مفهوم الأداء: يرى السلمي (2013) أن الأداء ذلك النمط من السلوك الذي يبدیه العنصر البشري في مجال العمل (ص20) ويعرف بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات واجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب (العتيبي، 2018).
- مفهوم تقييم الأداء: عرفه السلمي (2013) أن تقييم الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدماً لأن الفاعلية الواقعية لمؤسسة معينة تتحد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها (ص20).
- وتقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية له لوظيفة أخرى (عبد الباقي، 2012، ص 257)
- وتعد عملية التقييم وسيلة يتعرف من خلالها الموظف على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند إعلان الموظف عن نتائج التقييم من طرف المنظمة، عندها يقوم بتطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف مما يؤدي إلى تحسين أدائه (برنوطي، 2007، ص378)
- محددات تقييم الأداء
- ويرى حرب (2014) أن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو إيجاباً، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء، تتمثل هذه المحددات فيما يلي:

 1. الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته
 2. القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة
 3. إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

- أهمية تقييم أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية
- أشار أبو النصر (2009، ص170) والصيرفي (2008، ص14) إلى أن أهمية عملية تقييم الأداء رؤساء الأقسام التربوية تتحدد في عدة نقاط يمكن عرضها كالتالي:

1. إن عملية تقييم الأداء تمكن الجامعة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير عطاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
2. تزويد الجامعة بمؤشرات عن أداء أوضاع رؤساء الأقسام التربوية وأعضاء هيئة التدريس ومشكلاتهم.

3. يمكن رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية من معرفة نقط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف.

• عناصر ومحددات تقييم الأداء لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية

يرى زوقاه (2019) أن هناك مجموعة من العناصر والمحددات الخاصة بتقييم أداء رؤساء الأقسام في الجامعات يمكن عرضها كالتالي:

1. المعرفة بمتطلبات العمل بالجامعة: وتشمل هذه المعرفة المهارات والمعارف الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة والآلات المرتبطة بها أيما يمتلكه رؤساء الأقسام التربوية من خبرات عن العمل الذي يؤديه.
 2. كمية العمل المنجز: يقصد بها مقدرا العمل الذي يستطيع رؤساء الأقسام التربوية أن ينجزه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية، الجسمية.
 3. نوعية العمل: وتشمل الدقة، النظام، الإتقان والتمكين الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.
- أهداف تقييم أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية

ذكر الشوابكة (2008) أن عملية تقييم الأداء لرؤساء الأقسام التربوية لها مجموعة من الأهداف المتعددة يمكن عرضها كالتالي:

1. تزود القائمين على اتخاذ القرارات في الجامعة بمعلومات عن أداء ورؤساء الأقسام التربوية هل هو أداء مرض أو غير مرض.
2. يشكل تقييم أداء العاملين أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.
3. تساعد المسؤولين في الجامعة على الحكم على مدى إسهام رؤساء الأقسام التربوية في تحقيق أهداف الجامعة وعلى إنجازاتهم الشخصية.

• خطوات تقييم الأداء لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية

يرى المرسى (2016، ص120) أن عملية تقييم الأداء لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات تمر بثلاثة خطوات هي كالتالي:

1. وضع معايير الأداء لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات
2. إبلاغ رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات بهذه المعايير
3. قياس الأداء الفعلي لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات
4. مقارنة الأداء الفعلي لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات بالمعايير الموضوعية.

• طرق وأساليب تقييم الأداء: يرى الباحث أن بعد عملية تحديد المعايير يجب أن يتم اختيار طريقة وأسلوب التقييم ومن أهم الطرق ما يلي:

أ. الطرق التقليدية:

1. طريقة التوزيع الإجباري: وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً (نسبياً) على توزيع مرؤوسيه على درجات تقييم الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة. ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي (ماهر، 2016، ص169).
2. طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين: بموجب هذه الطريق، يقوم المقيم بمقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين، وذلك بتقسيم الموظفين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج (عقيلي، 2007، ص142).

3. **طريقة التدريج البياني:** تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدًا، ممتاز) (شاويش، 2015، ص 89).
4. **طريقة الترتيب:** وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيبًا تنازليًا من الأحسن إلى الأسوأ والأسوأ الأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة، ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل. (عباس، 2018، ص 55)
2. **الطرق الحديثة في تقييم الأداء:**
- يشير عبد الباقي (2012، ص 303) إلى طريقة التقييم التقليدية وجهت انتقادات كثيرة لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء. كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء، وبالتالي بدأ التفكير في تطوير الطرق التقليدية لتصبح طرق أفضل لتقييم أداء الأفراد، ومن بين تلك الطرق الحديثة ما يلي:
- أ. **طريقة الوقائع الحرجة:** تعتبر هذه الطريقة من أحدث طرق تقييم الأداء، إذ يتم بموجبها جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تؤثر في أداء الموظف، ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليحدد أيًا من هذه الوقائع حدثت خلال تأديتهم واجبات ومسؤوليات وظائفهم. وبعد الانتهاء من ذلك تقوم الإدارة بتقييم أداء الموظف، وذلك على أساس عدد الوقائع التي حدثت في أدائه (عباس، 2018، ص 146).
- ب. **طريقة مراكز التقييم:** تسعى هذه الطريقة إلى قياس المهارات وصفات معينة، مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من الصعوبات تحديدها و، تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا. فقد تعهد من خلال النظام مراكز التقييم إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، اتخاذ القرار لمواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة.
- ت. **أسلوب الإدارة بالأهداف:** عند استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف لتقييم أداء العاملين فقد أصبح من المألوف أن يشترك العاملون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وإنجازها، أو حتى قد يطلب من العاملين وضع هذه الأهداف والتي تعبر عن معايير الإنجاز أو أداء الأعمال (المحتسب، 2014، ص 148)
- ويرى عباس (2013) أن برامج الإدارة بالأهداف تعتبر إحدى التطبيقات العملية لنظرية تحديد الهدف التي تربط بين دوافع وأداء الأفراد العاملين إضافة إلى ذلك فإن الإدارة بالأفراد من الممكن استخدامها كأساس في تصميم نظام تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة وبصورة خاصة في تقييم مستويات الإدارية العليا كما تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك المرؤوسين ولا إلى صفاتهم بل سيهتم بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي
- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين.
 - أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ومتابعة تحقيق النتائج
 - في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما اتفق عليه في بداية الفترة
 - تحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابا أو سلبا والهدف الأساسي من هذه الطريقة هي تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وزيادة حفز الأفراد على العمل

- ث. **طريقة إدارة الجودة الشاملة** تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم³ لتمكينها من النجاح، وتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء الذي يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها:
- تقيس الأداء في صورة جيدة، عكس ما تقوم به طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية.
 - لا تركز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج وكمياتها فقط، بل تركز على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم وهذا يتطلب توافر نوعين من المعلومات (معلومات وصفية من المديرين والزعماء والعملاء، معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.
 - تولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية ووفقاً لمساهمة العاملين في تحقيقها.
 - تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب، عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم، وغالباً ما تحاسبهم على أداء الماضي.
 - **طريقة الاختيار الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات تصف صفة معينة بالفرد بحيث تصف أحد العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد (حرب، 2014).
 - **طريقة البحث الميداني:** تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة. وتطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس في مكتبه وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس (عقيلي، 2007، ص123).
- **أثر استخدام التقنيات الحديثة في تقييم الأداء لرؤساء الأقسام التربوية بالجامعات:**

يرى تربن (Turban, 2009, p4) أن التقنيات الحديثة تقوم بأدوار عديدة في تقييم الأداء للعاملين منها ما يلي:

1. تدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات في مجال نظم المعلومات
2. دعم عمليات صنع القرار الإداري المتعلقة بتقييم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات
3. إعداد وتصميم نظم خاصة للمعلومات الاستراتيجية التي تساعد في تقييم الأداء لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات.
4. دعم عمليات تقييم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات
5. دعم الميزة التنافسية الخاصة بتقييم الأداء، إدخال الإنترنت ومفاهيم الاقتصاد الإلكتروني على مجال النشاط، دعم المستخدم النهائي، إقامة تحالفات مع إدارات نظم معلومات أخرى

ثانياً: المقاربة النسقية لتقييم الأداء لرؤساء الأقسام التربوية وفقاً لمعايير نموذج جيرارد دونا ديو:

ذكر ذقاوة (2019) أن نموذج جيرارد دونا ديو يرى أن الأداء يأخذ عدة مفردات ذات معاني مختلفة مثل (الفعالية، الكفاية، المنفعة، التنافسية، المردودية، وكلمة فعالية ضمن معنيين هما:

1. من يصل إلى أهدافه وفي هذا المعنى يمكن الحديث عن الفعالية والنتائج.

2. القدرة على إنتاج أقصى حد ممكن النتائج بأدنى جهد مبذول، والعلاقة في هذا ليست بين المنتظر والنتائج وإنما بين النتائج والموارد الموضوعية من أجل تحصيلها، وبهذا المعنى فهي تمر من إدراك مركز على الغايات إلى إدراك مركز على الوسائل، وعلى حسب نموذج جيرارد دونا ديو فإن أداء فعل أو لمجموعة أفعال يمكن أن يخضع للحكم عبر ثلاث معايير مختلفة ولكنها متكاملة: فائدة ما هو مستهدف (الملاءمة)، السعة والمدى المحصل عليه (فعالية/ نتائج)، (الطريقة / الكيفية) (الكفاية) ونموذج جيرارد دونا ديو يركز على الفعل: (أهداف ونتائج وهي تمثل الملاءمة)، و(النتائج، والوسائل تمثل الفعالية)، والفعل والوسائل والمنفعة تمثل الكفاية، فإن الأداء الشامل يتضمن ثلاث معايير هي
- العمل: أي تطبيق الأهداف المسطرة (الفعالية)
 - الجيد: يعني اقتصاد الوسائل (الكفاية)
 - أفضل الأشياء: الوصول إلى اختيار الأهداف المناسبة (الملاءمة).

ثالثاً: مهام وادوار رؤساء الاقسام التربوية في الجامعات السعودية

- مفهوم رئيس القسم: هو عضو هيئة التدريس المكلف بتسيير أمور القسم العلمية والإدارية والمالية، والمسؤول عن تطبيق لوائح وأنظمة مجلس التعليم العالي، نطاق العمل: الإشراف على سير العمل في القسم ورئاسة مجلسه وتكوين اللجان ومتابعة شؤون المقررات الدراسية والاختبارات وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس (نظام مجلس التعليم العالي، ١٤٢٨هـ)
- كما يعرف رئيس القسم بأنه: "عضو هيئة التدريس المكلف بتسيير أمور القسم العلمية والإدارية والمالية، والمسؤول عن تطبيق لوائح وأنظمة مجلس التعليم للعميد عن أعمال القسم نهاية كل سنة دراسية ويعين رئيس القسم من بين أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءات العلمية والإدارية بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية أو المعهد ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد (الدليل الإرشادي، 2010، ص56)
- وعرفه حسين (2018) بأنه: قائد أكاديمي للقسم وله دور كبير في تشكيل الروح المعنوية لأعضاء القسم والعلاقات المهنية والاجتماعية التي تربط بينهم (ص289).

• مهام ومسؤوليات رؤساء الاقسام التربوية في الجامعات السعودية:

- حدد الثبتي (2015) مسؤوليات رؤساء الاقسام التربوية في الجامعات السعودية أمام عميد الكلية كالتالي:
1. تنفيذ الأهداف والسياسات والأنظمة الخاصة بالقسم العلمي.
 2. الإشراف على منسوبي القسم العلمي لأنه الجهة المرجعية في جميع شؤونهم العلمية والوظيفية.
 3. الإشراف على إعداد مشروع ميزانية القسم العلمي والخطط التعليمية ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها.
 4. الإشراف على إعداد البرنامج الخاص بتطوير المناهج الدراسية وتنفيذها بعد اعتمادها.
 5. تشجيع البحث العلمي بالقسم وتنظيم برامجهم والإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع الجهات المعنية.
 6. تنفيذ قرارات مجلس القسم العلمي وقرارات المجالس الجامعية، بالإضافة إلى قرارات مدير الجامعة ووكلائها وأمين عام الجامعة وعميد الكلية.
 7. الإشراف على الإرشاد الأكاديمي والتسجيل لطلاب القسم.

8. تقديم تقرير سنوي لعميد الكلية عن نشاط القسم.

وقد حدد (دليل الكليات والأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١٤٢٨هـ) ، دليل الكليات والأقسام العلمية لجامعة الملك سعود ، ١٤٣١هـ) (دليل الكليات والأقسام لجامعة أم القرى، ١٤٢٩هـ) مهام رؤساء الأقسام التربوية في الجامعات السعودية كالتالي:

• **المهام الإدارية والمالية:**

- رئاسة مجلس القسم والإشراف على تنظيم شؤونه والدعوة لحضور جلساته وتنفيذ قراراته ورفع محاضر جلساته إلى عميد الكلية.
- تحقيق الأهداف والسياسات العليا في الكلية والجامعة.
- تنفيذ قرارات مجلس الكلية فيما يتعلق بالقسم.
- الإشراف على تطوير القسم إدارياً وأكاديمياً وبحثياً.
- تنفيذ ومتابعة قرارات مجلس القسم.
- القيام بما يفوض إليه من صلاحيات من قبل عميد الكلية.
- حث أعضاء القسم على تطوير مهاراتهم وعلى إجراء البحوث والدراسات العلمية في تخصصات القسم.
- الرفع لعميد الكلية كلما يقع من عضو هيئة التدريس ومن في حكمه من إخلال بالواجبات المطلوبة أو أي مخالفات أخرى.
- الإشراف على توفير كل متطلبات القسم التعليمية والبحثية والإدارية والمالية.
- الإشراف على رفع مستوى الجودة وتطوير مخرجاتها.
- إعداد تقارير الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومنسوبي القسم.
- إعداد تقرير سنوي شامل عن سير الدراسة والأداء الأكاديمي والإداري والبحثي في القسم ورفعها إلى عميد الكلية في نهاية كل سنة دراسية.
- تنسيق وتطوير علاقات القسم مع مداخل الجامعة وخارجها.
- تقديم تقرير عن سير الدراسات العليا في القسم إلى عميد الكلية في نهاية كل عام دراسي. متابعة أحوال مبتعثي القسم في الخارج.
- الإطلاع على تقارير مبتعثي القسم في الخارج وعرضها على مجلس القسم.
- الإشراف على إعداد الخطة الاستراتيجية للقسم ومتابعة تنفيذها.
- الإشراف على إدارة شؤون القسم التعليمية والبحثية والإدارية والمالية والثقافية

• **المهام الأكاديمية:**

- الإشراف على مختلف النشاطات الطلابية بالقسم.
- الإشراف على مراجعة الأسئلة النهائية لمقررات القسم، ومراقبة أداء الامتحانات.
- تقديم تقرير واف عن الرحلة العلمية للمبتعث إذا كانت داخل المملكة وتحت إشراف القسم، ورفعها إلى مجلس الكلية.
- الإشراف على عملية التطوير الأكاديمي لبرامج القسم.

- الإشراف على استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالقسم.
- الإشراف على سير العملية التعليمية وتنفيذ خططها وتطوير برامجها الأكاديمية في القسم.
- تطبيق نظم ولوائح الجودة والتقويم والاعتماد الأكاديمي.
- اقتراح عضو هيئة تدريس غير عضو هيئة تدريس المقرر الدراسي ليضع أسئلة
- الاختبار النهائي للمقرر عند اقتضاء الحاجة.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة (Tahir, Lokman, 2014) إلى التعرف على العلاقة بين سلوك القيادة لرؤساء الأقسام والالتزام التنظيمي، واستخدمت استبانة طبقت على ٤٣٠ من الأكاديميين من الجامعات الحكومية بماليزيا، وتوصلت إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام والالتزام التنظيمي، ضرورة تبني النموذج القيادي داخل الأوساط الأكاديمية بماليزيا، وتدريب رؤساء الأقسام على المهارات والكفايات الإدارية.

هدفت دراسة الثبتي (2018) إلى تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي)، وقام الباحث بتصميم استبانة تكونت من عشرة محاور وتسع وثمانين عبارة تم توزيعها إلكترونياً على عينة عددها (٣٩٧٣) عضو من أعضاء هيئة التدريس من المجتمع، واستخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة لتقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية جاءت بدرجة متوسطة، وهي حسب المقياس المستخدم دون المستوى المطلوب، مما يدل على أن رؤساء الأقسام يفقدون للمهارات الإدارية اللازمة لتحقيق أهداف الأقسام العلمية، وعلى الرغم من تدني الدرجة فقد جاء ترتيب المهارات الإدارية حسب قيم المتوسط على النحو التالي: (التنظيم-الاتصال والتواصل-العلاقات الإنسانية-إدارة الوقت- اتخاذ القرارات وحل المشكلات -المشاركة والعمل الجماعي-الإشراف والمتابعة- التخطيط- الرقابة والتقويم-التطوير).

هدفت الثبتي (2019) الكشف عن قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير. واعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي لتحقيق هدفه. وجاءت أدوات البحث متمثلة في استبانة ذات ثمانية أبعاد، وطبقت على عينة قوامها (107) عضو هيئة تدريس رجالاً ونساءً في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية وهي (جامعة أم القرى، والملك سعود، وطيبة، الإمام محمد بن سعود الإسلامية). وخلص البحث بمجموعة من النتائج منها، أن درجة قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3,20)، كما أن البعد الأول من أبعاد نموذج كوتر للتغيير "ضرورة التغيير الملحة" جاء بدرجة عالية، بينما جاءت درجة الأبعاد السبعة الأخرى لنموذج كوتر للتغيير بدرجة متوسطة. وقد أوصى البحث بتدريب وتطوير أداء ومهارات رؤساء أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء مفهوم قيادة التغيير.

هدفت دراسة زقاوة (2019) إلى وضع تصور لإطار نظري ومفاهيمي لقياس الأداء الشامل اعتماداً على النموذج الذي طرحه جيرارد دوناديو Gerard Donnadieu، والذي وضع ثلاثة محددات رئيسية للأداء الشامل وهي: الأداء بالتنظيم، الأداء بالاستراتيجية، والأداء بالأفراد. كما تهدف الدراسة الحالية إلى بناء وتصميم أداة تقويم الأداء الشامل وفق النموذج المقترح في سياق الإدارة بالجودة الشاملة وثقافة مشروع المؤسسة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لكل أدوات تقويم الأداء والجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وعلى المنهج التحليلي في عرض نموذج جيرارد دوناديو ومناقشة مؤشرات الأساسية. وينطلق مفهوم الأداء من خلال تناسق ثلاثة مفاهيم

أساسية: الفعالية، الملائمة، الكفاءة. وبناء على هذه المفاهيم تظهر المؤشرات الثلاثة للنموذج المقترح: الأداء بالتنظيم وهو يشير إلى جودة الأفراد المطلوبين في النظام الذي يتصورونه، الأداء بالاستراتيجية وتقوم على قوة التوقع والتفاعل مع المحيط. ولأجل استمرارية التفاعل بشكل ديناميكي تمت إضافة ثلاثة مكونات ضمن هذا المؤشر وهي: نقل التقنية والابتكار، التعليم المستمر، المشاركة المجتمعية. ثم يأتي في الأخير مؤشر الأداء بالأفراد والذي يتعزز أكثر بالدافعية والكفاءة وقوة الاتصال. وميزة هذه المقاربة هي تجميع المحددات في تصور واحد يجعل من عملية تقويم الأداء عملية متكاملة ومتناسقة تؤدي وظيفتها.

هدفت دراسة الثبتي (2019) إلى تقييم أداء رؤساء الأقسام التربوية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الأبعاد الآتية: (المهام الإدارية والتنظيمية، المهام التعليمية والتدريسية، المهام العلمية والبحثية، العمل الجماعي)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (136) عضو هيئة تدريس في الأقسام التربوية، وكان العائد من الأدوات (88) أداة، وجاء تقييم أداء رؤساء الأقسام التربوية بدرجة عالية في كل الأبعاد ما عدا المهام العلمية والبحثية التي جاءت بدرجة متوسطة، وقد أوصت الدراسة بتحديد المهام الإدارية والتنظيمية والتعليمية والتدريسية والعلمية والبحثية التي ينبغي على رؤساء الأقسام التربوية العمل بها.

حاولت دراسة الملحم (2020) تقويم فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والوقوف على مستوى تلك الفاعلية حسب بعض المتغيرات المستقلة، وتبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي المعتمد على الاستبانة التي صممها الباحث وفق أربعة أبعاد، وطُبقت على عينة مكونة من (68) عضوًا يشكلون ما تزيد نسبته عن (7%) من مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج أن مستوى فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل بشكل عام كان متوسطًا، وبرزت ملامح فاعليتهم في الفعالية الإدارية، كما ظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لفاعلية الأداء لرؤساء الأقسام باختلاف كلياتهم وجنسياتهم، باستثناء الفعالية الأكاديمية التي ظهر الفرق فيها لصالح أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين، وتبين عدم وجود هذه الفروق في الدرجة الكلية وجميع الأبعاد لفاعلية أداء رؤساء الأقسام حسب متغيري الرتبة العلمية وسنوات الخبرة، وكانت أبرز المقترحات لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أفراد الدراسة هي منح رؤساء الأقسام الصلاحيات اللازمة في العمل، واختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية بناء على المعايير العلمية.

المبحث الثالث

الإجراءات المنهجية للبحث

تمهيد

يتناول هذا الفصل من البحث الإجراءات الميدانية للبحث، من حيث المنهج العلمي المتبع، ومجتمع البحث وعينته، وكذلك وصف لاستبانة البحث المستخدمة في جمع البيانات والخطوات التي مرت بها عملية تحكيم الاستبانة، والمعالجات الإحصائية لاختبار صدق وثبات استبانة البحث بهدف التحقق من سلامة استخدامها للإجابة عن أسئلة البحث، وفيما يلي عرض لإجراءات البحث ومنهجه على النحو التالي:

منهج البحث

بهدف تقييم " أداء رؤساء الأقسام التربوية بكليات التربية بالجامعات السعودية وفقاً لتصوير نموذج جيرارد دونا ديو "، اعتمد هذا البحث بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرفه الأشعري على أنه " صفة البحث التي تستهدف الوصف الكمي والكيفي لظاهرة اجتماعية أو إنسانية أو إدارية أو مجموعة من الظواهر المترابطة معاً من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة، مما يجعل الظاهرة أو الظواهر محل البحث واضحة بدرجة يسهل معها تحديد المشكلة تحديداً واقعياً تمهيداً لاختيار الفروض والتساؤلات حولها". (الأشعري، 2016، ص 118).

مصادر البحث النظرية والتطبيقية:

اعتمدت الباحثة في هذا الجانب على مصدرين هما:

أ- المصادر الثانوية (النظرية): والتي اشتملت على الكتب والدوريات العلمية والتي تناولت في حثياتها ومحتواها النظري أداء رؤساء الأقسام التربوية بكليات التربية بالجامعات السعودية وفقاً لتصوير نموذج جيرارد دونا ديو، إضافة لذلك الرجوع إلى التقارير والندوات والمؤتمرات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع أداء رؤساء الأقسام التربوية بكليات التربية بالجامعات السعودية وفقاً لتصوير نموذج جيرارد دونا ديو.

1. الأسلوب الميداني (التطبيقي): واعتمدت فيه الباحثة على المسح الميداني من خلال استطلاع آراء عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

2. مجتمع البحث: يقصد بالمجتمع " الكل الذي يمثل الأصل تمثيلاً كاملاً بجميع طبقاته وشرائحه وخصائصه وبشكل موحد يعكس الإطار العام لوجوده سواء أكان ذلك من الأحياء الأرضية أو الجوية أو المائية في مكان محدد ووقت محدد أيضاً يمكن دراسته دراسة شاملة نسبياً أو جزئية، إلا إذا كان المجمع صغيراً فإنه يمكن التحكم في حجمه من أجل الوصول إلى نتيجة معينة". (الأشعري، 2016، ص 35)، هذا ويتكون مجتمع البحث الحالي من أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات السعودية (جامعة الملك خالد، جامعة أم القرى، جامعة الجوف، جامعة نجران، جامعة الباحة، خلال العام الدراسي 2020/1442م

3. عينة البحث: بما أن أسلوب المسح الشامل يحتاج إلى وقت وجهد وتكلفة، واختصاراً لذلك، فقد عمدت الباحثة إلى أخذ عينة ملائمة من أعضاء هيئة التدريس بخمس جامعات سعودية، وذلك من خلال توزيع استبانة البحث على مجتمع البحث بواسطة مسوحات Google Survey، حيث تم استلام (113) رداً، وهو يعتبر حجم عينة ملائم للبحث الحالي وفقاً لما ذكره " Uma Sakaran, 2016, p 264 من أن حجم العينة والذي يتراوح عدد مفرداته ما بين 30 إلى 500 مفردة يعتبر ملائم لمعظم الدراسات البحوث، وتحليل بيانات عينة الدراسة، فقد عمدت الباحثة إلى ترميزها بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة اختصاراً بـ (SPSS)، ومن ثم تحليلها وتفسير نتائجها بهدف الإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق الأهداف التي يسعى إلى بلوغها.

4. خصائص مجتمع البحث: للتعرف على أبرز خصائص عينة البحث الحالي والتي دائماً ما تؤثر وتلعب دوراً كبيراً في تباين استجابات عينة مجتمع البحث، نتيجة للتباين في التخصصات العلمية للمبحوثين، جنس العينة، الخبرة الأكاديمية، الرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس، وبناءً على ذلك فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتوضيح أهم سمات وخصائص مجتمع البحث الحالي والنتائج يتضمنها الجدول التالي:

جدول (1) يوضح التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة البحث (ن=113)

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	62	54.9
أنثى	51	45.1
الرتبة الأكاديمية	العدد	النسبة %
أستاذ مساعد	64	56.6
أستاذ مشارك	33	29.2
أستاذ	16	14.2
اسم الجامعة	العدد	النسبة %
جامعة الملك خالد	25	22.1
جامعة أم القرى	28	24.8
جامعة الباحة	12	10.6
جامعة نجران	13	11.5
جامعة الجوف	35	31
الخبرة الأكاديمية	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	9	8
من 5 إلى 10 سنوات	59	52.2
أكثر من 10 سنوات	45	39.8

يتضح من المؤشرات الإحصائية للتكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة البحث، أن عينة البحث من حيث الجنس تتوزع بواقع (54.9%) ذكور إضافة إلى (45.1%) من الإناث، ومن حيث الرتبة الأكاديمية يتضح أن (56.6%) من الأساتذة المساعدين، (29.2%) من الأساتذة المشاركين، (14.2%) من الأساتذة الجامعيين، أما من حيث توزيع عدد الردود المستلمة من الجامعات، فقد جاءت نسبة (31%) من جامعة الجوف، تلتها نسبة (24.8%) من جامعة أم القرى، (22.1%) من جامعة الملك خالد، (11.5%) من جامعة نجران، إضافة إلى (10.6%) من الردود جاءت من جامعة الباحة.

5. مقاييس البحث:

لتطوير وبناء استبانة البحث، عمدت الباحثة إلى اتباع الخطوات التالية:

1. الاطلاع على الأطر النظرية والفكرية والأدبية ذات العلاقة بمحاور البحث.

2. مراجعة العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بأداء رؤساء الأقسام التربوية بكليات التربية بالجامعات السعودية وفقاً لتصوير نموذج جيرارد دونا ديو.
 3. البحث في قواعد المعلومات من خلال شبكة الانترنت حول المفاهيم الأساسية لأداء رؤساء الأقسام التربوية بكليات التربية بالجامعات السعودية وفقاً لتصوير نموذج جيرارد دونا ديو.
 4. تم عرض استبانة البحث في صيغتها الأولية على بعض المحكمين من ذوي الخبرة في مجالات البحوث وأساليب تحكيم أدواتها، وقد أبدوا ملاحظاتهم وقدموا توصياتهم والتي كان لها الأثر المباشر في تقنين وصياغة عبارات استبانة البحث.
 5. تصميم الاستبانة في صورتها النهائية ومن ثم توزيعها على مجتمع البحث.
- مكونات محاور استبانة البحث:** اشتملت استبانة البحث على قسمين رئيسيين هما:

- أ- **القسم الأول:** وتضمن (4) متغيرات ديموغرافية وهي: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، نوع الجامعة، الخبرة الأكاديمية).
- ب- **القسم الثاني:** محاور استبانة البحث، وعددها (3) وهي:

1. المحور الأول: **محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية**، ويتكون من (15) عبارة.
 2. المحور الثاني: **محددات فعالية أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية**، ويتكون من (17) عبارة.
 3. المحور الثالث: **محددات كفاءة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية**، ويتكون من (12) عبارة.
- وقد صممت الباحثة فئات الاستجابة على عبارات محاور الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وهو (غير موافق بشدة = 1، غير موافق = 2، محايد = 3، موافق = 4، موافق بشدة = 5)، ولتحديد فئات متوسطات استجابة عينة البحث، فقد تم حساب مدى الاستبانة والذي يساوي $(5 - 1 = 4)$ ، وبقسمة مدى المقياس على أعلى استجابة فقد تم التوصل إلى فئات المتوسطات الحسابية التالية:

جدول (2) المتوسطات الحسابية لفئات استبانة البحث

م	درجة الموافقة	المتوسط المرجح	درجة الموافق
1	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
2	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
3	محايد	من 2.60 إلى 3.39	محايد
4	موافق	من 3.40 إلى 4.19	موافق
5	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

6. المؤشرات

7. **السيكومترية لاستبانة البحث**، وتتضمن الخطوات التالية:

1. **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):**

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة البحث وفقاً للخطوات التالية:

- أ- عرضت الباحثة استبانة البحث في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بهدف التأكد من مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل عبارة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله. حيث أبدوا ملاحظاتهم وتوصياتهم من حذف وتعديل لفظي ولغوي لعبارات محاور استبانة البحث.

ب- قامت الباحثة بتعديل ما يلزم من تصويبات بالحذف والتعديل لبعض العبارات وإعادة صياغة بعضها لغوياً استناداً ما تم التنويه به من جانب السادة المحكمين.

2. صدق الاتساق الداخلي لبيرسون

للتأكد من مؤشرات صدق الاتساق الداخلي لبيرسون ومدى ترابط مضمون كل محور بالمفهوم العام للاستبانة، لجأت الباحثة إلى حساب مؤشرات ارتباط بيرسون بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة وكذلك الدرجة الكلية لكل بعد بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، والنتائج تتضمنها الجداول التالية:

جدول رقم (3) يوضح الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة

م	مضمون المحور	الارتباط بالدرجة الكلية للمقياس
1	محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية	0.930**
2	محددات فعالية أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية	0.963**
3	محددات كفاءة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية	0.977**

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

باستقراء المؤشرات الإحصائية لمعاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة بالجدول (3)، يتضح أن معاملات الارتباط لمحاور استبانة البحث تتراوح بين (0.930** إلى 0.977**), وهي جميعها معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) (**). مما يؤكد أن محاور استبانة البحث صادقة لما وضعت لقياسه.

3. مؤشرات الثبات α كرونباخ:

للتحقق من ثبات محاور استبانة البحث، عمدت الباحثة إلى حساب مؤشرات α كرونباخ، والذي يقصد به "إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق المقياس على نفس أفراد المجتمع بعد فترة من الزمن، كما يشير إلى أي درجة يعطى المقياس أو الاستبانة قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها" (السبيعي، 2010، ص168). هذا والجدول التالي يتضمن أهم مؤشرات ثبات أبعاد استبانة البحث:

جدول رقم (4) يوضح مؤشرات α كرونباخ المحاور الفرعية والدرجة الكلية لاستبانة البحث

م	مضمون البعد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات	15	0.981
2	محددات فعالية أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات	17	0.985
3	محددات كفاءة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات	12	0.978
4	الدرجة الكلية للاستبانة	44	0.991

يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (4) أن قيم α كرونباخ على نطاق المحاور الفرعية لاستبانة البحث تراوحت بين (0.981 إلى 0.985) وعلى نطاق الدرجة الكلية للاستبانة بلغت قيمة α كرونباخ (0.991)، وهي جميعها قيم > 0.60 ، مما يؤكد ثبات ووضوح عبارات محاور البحث لدى أفراد العينة المستطلعة بالجامعات السعودية، حيث ذكر (جودة محفوظ، 2009، ص43) أن الثبات يكون موثوق به ومقبول إحصائياً إذا كانت قيمته ≥ 0.60 ، وبناءً على هذه المؤشرات من الثبات، فإن الباحثة تخلص إلى أن استبانة البحث على نطاق محاورها الفرعية والدرجة الكلية ستعطي نفس النتائج إذا ما تم تطبيقها في بيئة مماثلة من حيث الزمان والمكان.

4. أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والتي تتضمن ما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع البحث.
2. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد البحث تجاه كل عبارة وبعد، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب درجة أهمية كل بعد وفقاً لمتوسطات استجابة عينة البحث.
3. الوزن النسبي المرجح لتحديد نسبة مجتمع البحث والتي تؤيد درجة الموافقة على العبارة أو المحور.
4. الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، ولكل محاور عن المتوسط الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد مجتمع البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات حول المتوسط وانخفض تشتتها.
5. معامل الارتباط بيرسون، لقياس صدق الاتساق الداخلي لمحاور استبانة البحث.
6. معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات محاور استبانة البحث.

المبحث الثاني

نتائج تساؤلات البحث ومناقشتها وتفسيرها

يسعى البحث إلى الإجابة على التساؤل الرئيس: ماهو متوسط درجة تقييم أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية وفقاً لتصوير نموذج جيرارد دونا ديو؟

من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما درجة تحقق محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية؟
2. ما درجة تحقق محددات فعالية أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية؟
3. ما درجة تحقق محددات كفاءة لأداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية؟
4. هل يوجد فروق في متوسط استجابات العينة حول درجة تقييم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى إلى تعزى إلى المتغيرات التالية

(الجنس: ذكر، أنثى الرتبة العلمية: أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ دكتور، الجامعة: جامعة الملك خالد، جامعة أم القرى جامعة الباحة، جامعة الجوف، جامعة نجران، والخبرة الأكاديمية (أقل من خمس سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟

1- نتائج التساؤل الأول: والذي ينص على " ما درجة تحقق محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية ؟، وللوقوف على درجة التحقق، لجأت الباحثة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل عبارة من عبارات المحور الأول والنتائج يتضمنها الجدول التالي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة تحقق محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية

الترتيب	درجة التحقق	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مضمون العبارة
11	عالية	0.83	0.78	4.15	وضع الاهداف الاستراتيجية للقسم في ضوء التحليل الاستراتيجي البيئي للقسم.
5	عالية جداً	0.84	0.80	4.20	تحديد نتائج العمل وفقاً للأهداف الموضوعية بخطة القسم
10	عالية	0.83	0.84	4.16	تحديد البرامج والأعمال التي ستحقق الأهداف الموضوعية
7	عالية	0.84	0.74	4.19	متابعة تنفيذ أعضاء هيئة التدريس في القسم يرامج خطة القسم.
1	عالية جداً	0.86	0.68	4.29	متابعة انتظام سير المهام التعليمية والبحثية في القسم
15	عالية	0.82	0.84	4.09	الاعتماد على المعايير الموضوعية في تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في
12	عالية	0.83	0.83	4.15	تمكين أعضاء هيئة التدريس من الاطلاع على نتائج تقييم أدائهم
3	عالية جداً	0.85	0.79	4.26	المساهمة في تحديد معايير القبول للطلبة الجدد في القسم
13	عالية	0.83	0.89	4.15	إجراء مقابلة للطلبة الجدد ويطلعهم على سياسة وتعليمات القسم
4	عالية جداً	0.84	0.78	4.22	ترشيح الطلبة المتميزين علمياً للدراسة في برنامج الدراسات العليا في القسم
8	عالية	0.84	0.76	4.19	توظيف المعايير الحديثة في تقويم التحصيل المعرفي للطلبة في القسم
2	عالية جداً	0.85	0.75	4.26	تفعيل دور الارشاد بهدف ضمان عدم تعثر الطلبة في مسيرتهم الأكاديمية
6	عالية جداً	0.84	0.82	4.20	اعتماد الأسس العلمية في اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى القسم بناء على
9	عالية	0.84	0.83	4.19	تقييم جدوى البرامج المقدمة لخدمة المجتمع
14	عالية	0.82	0.85	4.12	تطوير العمل من خلال التغذية الراجعة من النتائج
	عالية	0.84	0.80	4.19	المتوسط العام

يتضح من المؤشرات الإحصائية للمتوسطات الحسابية لدرجة تحقق محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية بالجدول (5) النتائج التالية:

- تتراوح المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية بين (4.12 إلى 4.29) وأوزان نسبية بين (0.82 إلى 0.86) وهي مؤشرات تنحصر بين فئات المتوسط الحسابي الرابعة (3.40 إلى 4.19) وفئة المتوسط الحسابي الخامسة (4.20 إلى 5)، مما يعني من وجهة نظر عينة البحث أن درجة تحقق محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية تتراوح بين العالية والعالية جداً.

- إن قيم الانحرافات المعيارية والتي جاءت جميعها أقل من (0.90) تشير إلى تقارب استجابات عينة البحث حول درجة تحقق محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية.

1. تشير النتائج المتحصل عليها لدرجة تحقق محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية، أن (40%) من محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية تتحقق بدرجة عالية جداً، وإن أكثر ثلاثة محددات تحققاً بالمرتبة الأولى يتمثل في مضمون المحدد 5 "متابعة انتظام سير المهام التعليمية والبحثية في القسم"، بمتوسط حسابي بلغ (4.29) من (5) وانحراف معياري (0.68) ونسبة تأكيد بلغت (86%) من إجمالي عينة البحث، تلتها المحدد 12 "تفعيل دور الارشاد بهدف ضمان عدم تعثر الطلبة في مسيرتهم الأكاديمية"، بمتوسط حسابي بلغ (4.26) من (5) وانحراف معياري (0.75) ونسبة تأكيد بلغت (85%) من إجمالي عينة البحث المستطلعة، وبالمرتبة الثالثة جاءت المحدد 8 "المساهمة في تحديد معايير القبول للطلبة الجدد في القسم"، بمتوسط حسابي بلغ (4.26) من (5) وانحراف معياري (0.79) ونسبة تأكيد بلغت (85%) من إجمالي عينة البحث المستطلعة.

2. كما تشير النتائج المتحصل عليها لدرجة تحقق محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية، أن (60%) من محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية تتحقق بدرجة عالية، وتتمثل في مضمون المحدد 4 "متابعة تنفيذ أعضاء هيئة التدريس في القسم يراعى خطة القسم"، بمتوسط حسابي بلغ (4.19) من (5) وانحراف معياري بلغ (0.74) ونسبة تأكيد (84%) من إجمالي عينة البحث المستطلعة، يليها مضمون المحدد 11 "توظيف المعايير الحديثة في تقويم التحصيل المعرفي للطلبة في القسم"، بمتوسط حسابي بلغ (4.19) من (5) وانحراف معياري (0.76) ونسبة تأكيد بلغت (84%)، وبالمرتبة الثالثة نجد مضمون المحدد 6 "الاعتماد على المعايير الموضوعية في تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في القسم"، بمتوسط حسابي بلغ (4.09) من (5) وانحراف معياري بحدود (0.84) ونسبة تأكيد بلغت (82%) من إجمالي عينة البحث المستطلعة.

3. المتوسط العام: إن المتوسط العام لدرجة تحقق محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية يبلغ (4.19) من (5) وانحراف معياري (0.80) ووزن نسبي يمثل نسبة (84%) من وجهة نظر عينة البحث، وهي مؤشرات تنحصر ضمن فئة المتوسط الرابعة (3.40 إلى 4.19)، مما يؤكد أن الصورة العامة لدرجة تحقق محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية عالية في معظم أبعادها.

1- نتائج التساؤل الثاني: والذي ينص على "ما درجة تحقق محددات فعالية أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية؟، وللوقوف على درجة التحقق، لجأت الباحثة أيضاً إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل محدد من محددات المحور الثاني والنتائج يتضمنها الجدول التالي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة تحقق محددات فعالية أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية

م	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التحقق	الترتيب
1	تبنى الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع كافة العاملين بالقسم	4.35	0.74	0.87	عالية جداً	5
2	تهيئة بيئة أكاديمية جاذبة لهيئة التدريس والطلبة معاً	4.22	0.83	0.84	عالية جداً	17
3	تشجيع الأعضاء الجدد من الإفادة من الخبرات السابقة لزملائهم	4.27	0.77	0.85	عالية جداً	15
4	الدفاع عن حقوق ومكتسبات أعضاء هيئة التدريس	4.29	0.76	0.86	عالية جداً	11

5	العدالة بين أعضاء هيئة التدريس في القسم	4.30	0.82	0.86	عالية جداً	10
6	توفير إمكانيات البحث العلمي من أجل الحصول على الترقّيات الأكاديمية	4.37	0.62	0.87	عالية جداً	3
7	توفير البيانات بهدف المساعدة في اتخاذ القرارات	4.26	0.80	0.85	عالية جداً	16
8	التوجيه الجيد أثناء وضع الخطط الدراسية الفصلية	4.30	0.74	0.86	عالية جداً	9
9	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تطوير المقررات باستمرار	4.40	0.58	0.88	عالية جداً	2
10	القدرة على إيجاد تواصل علمي واجتماعي بين أعضاء هيئة التدريس	4.27	0.66	0.85	عالية جداً	14
11	المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية	4.35	0.67	0.87	عالية جداً	4
12	الإسهام في صنع المعرفة لرفع الطاقة الفكرية للأعضاء.	4.31	0.61	0.86	عالية جداً	7
13	ربط البحوث العلمية باحتياجات سوق العمل.	4.32	0.71	0.86	عالية جداً	6
14	دعم البحوث العلمية المشتركة مع باحثين محليين وخارجيين	4.28	0.73	0.86	عالية جداً	12
15	إشراك الطلبة في العمليات والأنشطة التي يقوم بها القسم	4.31	0.67	0.86	عالية جداً	8
16	تطبيق مبدأ المحاسبية في الأداء العملي	4.28	0.76	0.86	عالية جداً	13
17	استخدام التكنولوجيا الحديثة في تبسيط إجراءات العمل.	4.40	0.49	0.88	عالية جداً	1
	المتوسط العام	4.31	0.70	0.86	عالية جداً	

يتضح من المؤشرات الإحصائية للمتوسطات الحسابية لدرجة تحقق محددات فعالية أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية بالجدول (6) النتائج التالية:

- تتراوح المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق محددات فعالية أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية بين (4.22 إلى 4.40) وأوزان نسبية بين (0.84 إلى 0.88) وهي جميعها مؤشرات تنحصر ضمن فئة المتوسط الحسابي الخامسة (4.20 إلى 5)، مما يعني من وجهة نظر عينة البحث أن درجة تحقق محددات فعالية أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية عالية جداً.
 - بالمثل، فإن قيم الانحرافات المعيارية والتي جاءت جميعها أقل من (0.90) تشير إلى تقارب استجابات عينة البحث حول درجة تحقق محددات فعالية أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية.
1. تشير النتائج المتحصل عليها لدرجة تحقق محددات فعالية أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية، أن (100%) من محددات فعالية أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية متحققة بدرجة عالية جداً، وإن أكثر ثلاثة محددات تحققت بالمرتبة الأولى يتمثل في مضمون المحدد 17 " استخدام التكنولوجيا الحديثة في تبسيط إجراءات العمل"، بمتوسط حسابي بلغ (4.40 من 5) وانحراف معياري (0.49) ونسبة تأكيد بلغت (88%) من إجمالي عينة البحث، تلاها المحدد 9 " مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تطوير المقررات باستمرار"، بمتوسط حسابي بلغ (4.40 من 5) وانحراف معياري (0.58) ونسبة تأكيد بلغت (88%) من إجمالي عينة البحث المستطلعة، وبالمرتبة الثالثة جاء المحدد 6 " توفير إمكانيات البحث العلمي من أجل الحصول على الترقّيات الأكاديمية"، بمتوسط حسابي بلغ (4.37 من 5) وانحراف معياري (0.62) ونسبة تأكيد بلغت (87%) من إجمالي عينة البحث المستطلعة.

2. إن أقل ثلاثة محدداً تحققاً بدرجة عالية جداً فيما يتعلق بمحددات فاعلية أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية يتمثل في مضمون المحدد 3 "تشجيع الأعضاء الجدد من الإفادة من الخبرات السابقة لزملائهم"، بمتوسط حسابي بلغ (4.27 من 5) وانحراف معياري بلغ (0.77) ونسبة تأكيد بلغت (85%) من إجمالي عينة البحث المستطلعة، ويأتي بالمرتبة الثانية مضمون المحدد 7 "توفير البيانات بهدف المساعدة في اتخاذ القرارات"، بمتوسط حسابي بلغ (4.26 من 5) وانحراف معياري بحدود (0.80) ونسبة تأكيد بلغت (85%) من إجمالي عينة البحث المستطلعة، وبالمرتبة الثالثة يأتي مضمون المحدد 2 "تهيئة بيئة أكاديمية جاذبة لهيئة التدريس والطلبة معاً"، بمتوسط حسابي بلغ (4.22 من 5) وانحراف معياري (0.83) ونسبة تأكيد بلغت (84%) من إجمالي عينة البحث.

3. **المتوسط العام:** إن المتوسط العام لدرجة تحقق محددات فاعلية أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية يبلغ (4.31 من 5) وانحراف معياري (0.70) ووزن نسبي يمثل نسبة (86%) من وجهة نظر عينة البحث، وهي مؤشرات تنحصر ضمن فئة المتوسط الخامسة (4.20 إلى 5)، مما يؤكد أن الصورة العامة لدرجة تحقق محددات فاعلية ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية عالية جداً.

2- **نتائج التساؤل الثالث:** والذي ينص على "ما درجة تحقق محددات كفاءة لأداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية؟، وللوقوف على درجة التحقق، لجأت الباحثة بالمثل إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل محدد من محددات المحور الثالث والنتائج يتضمنها الجدول التالي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة تحقق محددات كفاءة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية

م	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التحقق	الترتيب
1	القدرة على التنبؤ باحتياجات القسم لفعالية من الإمكانيات البشرية والمادية	4.26	0.69	0.85	عالية جداً	9
2	القدرة على وضع خطة مالية فعالة للتنفيذ برامج القسم	4.22	0.86	0.84	عالية جداً	12
3	القدرة على استثمار المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بما يحقق الفائدة	4.24	0.85	0.85	عالية جداً	11
4	القدرة على استثمار فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	4.28	0.83	0.86	عالية جداً	7
5	العمل على تطوير أساليب التدريس وفق التقنيات الحديثة	4.32	0.63	0.86	عالية جداً	3
6	القدرة على إدارة اللجان والاجتماعات	4.40	0.50	0.88	عالية جداً	1
7	القدرة على إدارة الصراع وحل المشكلات.	4.31	0.70	0.86	عالية جداً	4
8	الاستثمار الفعال لقدرات المتميزين من الطلبة.	4.28	0.62	0.86	عالية جداً	5
9	التوظيف الجيد للمعرفة الناتجة عن البحوث العلمية في خدمة المجتمع.	4.25	0.74	0.85	عالية جداً	10
10	التنسيق والتعاون بين الأقسام العلمية داخل الكلية بما يسهل انجاز العمل	4.33	0.63	0.87	عالية جداً	2
11	القدرة على عقد الشراكات بما يخدم احتياجات القسم	4.28	0.75	0.86	عالية جداً	6
12	القدرة على الاستفادة من نتائج التغذية الراجعة في تطوير العمل	4.27	0.68	0.85	عالية جداً	8
	المتوسط العام	4.29	0.71	0.86	عالية جداً	

يتضح من المؤشرات الإحصائية للمتوسطات الحسابية لدرجة تحقق محددات كفاءة لأداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية بالجدول (7) النتائج التالية:

- تتراوح المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق محددات كفاءة لأداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية بين (4.22 إلى 4.40) وأوزان نسبية بين (0.84 إلى 0.88) وهي جميعها مؤشرات تنحصر ضمن فئة المتوسط الحسابي الخامسة (4.20 إلى 5)، مما يعني من وجهة نظر عينة البحث أن درجة تحقق محددات كفاءة لأداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية عالية جداً.
- بالمثل، فإن قيم الانحرافات المعيارية المنخفضة (أقل من 0.90) تدل على تقارب وجهات نظر عينة البحث المستطلعة تجاه درجة تحقق محددات كفاءة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية،

1. بالمثل، تشير النتائج المتحصل عليها لدرجة تحقق محددات كفاءة لأداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية، أن (100%) من محددات كفاءة لأداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية متحققة بدرجة عالية جداً، وإن أكثر ثلاثة محددات تحققاً بالمرتبة الأولى يتمثل في مضمون المحدد 6 " القدرة على إدارة اللجان والاجتماعات "، بمتوسط حسابي بلغ (4.40 من 5) وانحراف معياري (0.50) ونسبة تأكيد بلغت (88%) من إجمالي عينة البحث، تلاها المحدد 10 " التنسيق والتعاون بين الأقسام العلمية داخل الكلية بما يسهل انجاز العمل "، بمتوسط حسابي بلغ (4.33 من 5) وانحراف معياري (0.63) ونسبة تأكيد بلغت (87%) من إجمالي عينة البحث المستطلعة، وبالمرتبة الثالثة جاء المحدد 5 " العمل على تطوير أساليب التدريس وفق التقنيات الحديثة "، بمتوسط حسابي بلغ (4.32 من 5) وانحراف معياري (0.63) ونسبة تأكيد بلغت (86%) من إجمالي عينة البحث المستطلعة.
2. إن أقل ثلاثة محددات تحققاً بدرجة عالية جداً فيما يتعلق بمحددات كفاءة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية يتمثل في مضمون المحدد 2 " القدرة على وضع خطة مالية فعالة للتنفيذ برامج القسم "، بمتوسط حسابي بلغ (4.22 من 5) وانحراف معياري بلغ (0.86) ونسبة تأكيد بلغت (84%) من إجمالي عينة البحث المستطلعة، ويأتي بالمرتبة الثانية مضمون المحدد 3 " القدرة على استثمار المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بما يحقق الفائدة للقسم "، بمتوسط حسابي بلغ (4.24 من 5) وانحراف معياري بحدود (0.85) ونسبة تأكيد بلغت (85%) من إجمالي عينة البحث المستطلعة، وبالمرتبة الثالثة يأتي مضمون المحدد 9 " التوظيف الجيد للمعرفة الناتجة عن البحوث العلمية في خدمة المجتمع "، بمتوسط حسابي بلغ (4.25 من 5) وانحراف معياري (0.74) ونسبة تأكيد بلغت (85%) من إجمالي عينة البحث.

3. المتوسط العام: إن المتوسط العام لدرجة تحقق محددات كفاءة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية يبلغ (4.29 من 5) وانحراف معياري (0.71) ووزن نسبي يمثل نسبة (86%) من وجهة نظر عينة البحث، وهي مؤشرات تنحصر ضمن فئة المتوسط الخامسة (4.20 إلى 5)، مما يؤكد أن الصورة العامة لدرجة تحقق محددات كفاءة ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية عالية جداً.

4. نتائج التساؤل الرابع: والذي ينص على "هل يوجد فروق في متوسط استجابات العينة حول درجة تقييم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى إلى تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس: ذكر، أنثى الرتبة العلمية: أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ دكتور، الجامعة: جامعة الملك خالد، جامعة أم القرى جامعة الباحة، جامعة الجوف، جامعة نجران، والخبرة الأكاديمية (أقل من خمس سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟، وللإجابة على التساؤل الرابع، لجأت الباحثة إلى استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. اختبار (ت) للعينات المستقلة لاختبار دلالة الفروق وفقاً للمتغيرات ثنائية التصنيف (الجنس)

2. تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف المتغيرات ثلاثية التصنيف فأكثر (الرتبة العلمية: أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ دكتور، الجامعة: جامعة الملك خالد، جامعة أم القرى جامعة الباحة، جامعة الجوف، جامعة نجران، والخبرة الأكاديمية (أقل من خمس سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
1. اختبار (ت) للعينات المستقلة لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث وفقاً للمتغيرات ثنائية التصنيف (الجنس) جدول (8) دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث لإحصاء (ت) للعينات المستقلة باختلاف متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية	ذكر	62	64.23	9.56	1.568	0.120
	أنثى	51	61.08	11.78		
محددات فعالية أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية	ذكر	62	74.94	10.88	1.822	0.071
	أنثى	51	71.25	10.44		
محددات كفاءة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية	ذكر	62	52.44	7.97	1.541	0.126
	أنثى	51	50.22	7.17		
الدرجة الكلية	ذكر	62	191.60	27.49	1.735	0.085
	أنثى	51	182.55	27.69		

يتضح من المؤشرات الإحصائية لاختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الباحث على نطاق المحاور الثلاثة والدرجة الكلية، أن قيم (ت) والتي تتراوح بين (1.541 إلى 1.822) غير دالة إحصائياً على وجود فروق في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق المحاور الثلاثة والدرجة الكلية باختلاف متغير الجنس، حيث تراوحت قيم مستويات الدلالة المحسوبة بين (0.071 إلى 0.126) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

2. تحليل التباين الأحادي ANOVA: لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف المتغيرات ثلاثية التصنيف فأكثر (الرتبة العلمية: أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ دكتور، الجامعة: جامعة الملك خالد، جامعة أم القرى جامعة الباحة، جامعة الجوف، جامعة نجران، والخبرة الأكاديمية (أقل من خمس سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

جدول (9) تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف متغير الرتبة العلمية

الدالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مضمون المحور
0.803	0.22	25.464	2	50.9	بين المجموعات	محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية
		115.825	110	12740.8	داخل المجموعات	
			112	12791.7	المجموع	
0.556	0.59	69.239	2	138.5	بين المجموعات	محددات فعالية أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية
		117.4	110	12914.0	داخل المجموعات	
			112	13052.5	المجموع	
0.811	0.209	12.489	2	25.0	بين المجموعات	محددات كفاءة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية
		59.625	110	6558.8	داخل المجموعات	
			112	6583.8	المجموع	
0.934	0.068	53.808	2	107.6	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		787.387	110	86612.6	داخل المجموعات	
			112	86720.2	المجموع	

يتضح من المؤشرات الإحصائية لتحليل التباين الأحادي باختلاف متغير الرتبة العلمية بالجدول (9)، أن جميع مستويات الدلالة المحسوبة <0.05 ، مما يعني من وجهة نظر الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق محاور البحث الثلاثة والدرجة الكلية تعزى إلى متغير الرتب العلمية.

جدول (10) تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف متغير الجامعة

مضمون المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية	بين المجموعات	636.0	4	158.999	1.413	0.235
	داخل المجموعات	12155.7	108	112.553		
	المجموع	12791.7	112			
محددات فعالية أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية	بين المجموعات	1022.1	4	255.516	2.294	0.064
	داخل المجموعات	12030.4	108	111.393		
	المجموع	13052.5	112			
محددات كفاءة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية	بين المجموعات	728.0	4	181.998	3.357	0.012
	داخل المجموعات	5855.8	108	54.22		
	المجموع	6583.8	112			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	6978.1	4	1744.534	2.363	0.058
	داخل المجموعات	79742.1	108	738.353		
	المجموع	86720.2	112			

يتضح من المؤشرات الإحصائية لتحليل التباين الأحادي باختلاف متغير الجامعة بالجدول (10) النتائج التالية:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف الجامعة على نطاق محوري "محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية"، "محددات فعالية أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية"، والدرجة الكلية مع مستويات دلالة < 0.05 .
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف متغير الجامعة على نطاق محور "محددات كفاءة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية" بمستوى دلالة $(0.05 > 0.012)$ ، ولمعرفة اتجاهات الفروق باختلاف متغير الجامعة على نطاق المحور المذكور، لجأت الباحثة إلى إجراء أسلوب المقارنة البعدية لشيفي Scheffe والنتائج يتضمنها الجدول التالي:

جدول (11) اتجاهات الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث وفقاً للمقارنة البعدية لشيبي

الجامعة	الجامعة	متوسط الفروق	الدالة
جامعة الجوف	جامعة الملك خالد	6.440	0.030

يتضح من المؤشرات الإحصائية للمقارنة البعدية لشيبي بالجدول (11)، أن الفروق بين متوسطات استجابات الجامعات هي بين جامعة الجوف وجامعة الملك خالد وتساوي (6.440) وأن الفروق هي لصالح جامعة الجوف، أي أن الاستجابات من جانب جامعة الجوف ترى وجود تحقق في محدد كفاءة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية أكثر ما تراه جامعة الملك خالد.

جدول (12) تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف متغير الخبرة الأكاديمية

مضمون المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة
محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية	بين المجموعات	33.7	2	16.848	0.145	0.865
	داخل المجموعات	12758.0	110	115.982		
	المجموع	12791.7	112			
محددات فعالية أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية	بين المجموعات	127.6	2	63.807	0.543	0.583
	داخل المجموعات	12924.9	110	117.499		
	المجموع	13052.5	112			
محددات كفاءة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية	بين المجموعات	49.7	2	24.856	0.418	0.659
	داخل المجموعات	6534.0	110	59.4		
	المجموع	6583.8	112			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	487.2	2	243.596	0.311	0.734

		783.937	110	86233.0	داخل المجموعات
			112	86720.2	المجموع

بالمثل، يتضح من المؤشرات الإحصائية لتحليل التباين الأحادي باختلاف متغير الخبرة الأكاديمية بالجدول (12)، أن جميع مستويات الدلالة المحسوبة <0.05 ، مما يعني من وجهة نظر الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق محاور البحث الثلاثة والدرجة الكلية تعزى إلى متغير الخبرة الأكاديمية.

المبحث الخامس

ملخص نتائج البحث وتوصياته ومقترحاته

- تتحقق محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية بمتوسطات تراوحت بين (4.12 إلى 4.29) وأوزان نسبية بين (0.82 إلى 0.86) وهي تتراوح بين العالية والعالية جداً.
4. إن (40%) من محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية تتحقق بدرجة عالية جداً.
إن أكثر ثلاثة محددات تحققاً بالمرتبة الأولى يتمثل في:

- متابعة انتظام سير المهام التعليمية والبحثية في القسم "، بمتوسط حسابي بلغ (4.29 من 5).
- تفعيل دور الارشاد بهدف ضمان عدم تعثر الطلبة في مسيرتهم الأكاديمية "، بمتوسط حسابي بلغ (4.26 من 5).
- المساهمة في تحديد معايير القبول للطلبة الجدد في القسم "، بمتوسط حسابي بلغ (4.26 من 5).
- 5. أن (60%) من محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية تتحقق بدرجة عالية، ويأتي في مقدمتها:
 - متابعة تنفيذ أعضاء هيئة التدريس في القسم يرامج خطة القسم "، بمتوسط حسابي بلغ (4.19 من 5)
 - توظيف المعايير الحديثة في تقييم التحصيل المعرفي للطلبة في القسم "، بمتوسط حسابي بلغ (4.19 من 5)
 - الاعتماد على المعايير الموضوعية في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في القسم "، بمتوسط حسابي بلغ (4.09 من 5).
- 6. إن المتوسط العام لدرجة تحقق محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية يبلغ (4.19 من 5) مما يؤكد أن الصورة العامة لدرجة تحقق محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية عالية.
- تتراوح المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق محددات فعالية أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية بين (4.22 إلى 4.40) مما يعني من وجهة نظر عينة البحث أن درجة تحقق محددات فعالية أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية عالية جداً.
- 4. أن (100%) من محددات فعالية أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية متحققة بدرجة عالية جداً
أكثر ثلاثة محددات تحققاً بالمرتبة الأولى يتمثل في:

- استخدام التكنولوجيا الحديثة في تبسيط إجراءات العمل "، بمتوسط حسابي بلغ (4.40 من 5)
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تطوير المقررات باستمرار "، بمتوسط حسابي بلغ (4.40 من 5).
- توفير إمكانيات البحث العلمي من أجل الحصول على الترقية الأكاديمية، بمتوسط حسابي بلغ (4.37 من 5).
- إن أقل ثلاثة محددات تحققاً بدرجة عالية جداً فيما يتعلق بمحددات فعالية أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية يتمثل في:

- تشجيع الأعضاء الجدد من الإفادة من الخبرات السابقة لزملائهم"، بمتوسط حسابي بلغ (4.27 من 5).
- توفير البيانات بهدف المساعدة في اتخاذ القرارات"، بمتوسط حسابي بلغ (4.26 من 5).
- تهيئة بيئة أكاديمية جاذبة لهيئة التدريس والطلبة معاً"، بمتوسط حسابي بلغ (4.22 من 5).
- إن المتوسط العام لدرجة تحقق محددات فاعلية أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية يبلغ (4.31 من 5) مما يؤكد أن الصورة العامة لدرجة تحقق محددات فاعلية ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية عالية جداً.
- تتراوح المتوسطات الحسابية لدرجة تحقق محددات كفاءة لأداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية بين (4.22 إلى 4.40) مما يعني من وجهة نظر عينة البحث أن درجة تحقق محددات كفاءة لأداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية عالية جداً.
- أن (100%) من محددات كفاءة لأداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية متحققة بدرجة عالية جداً
- إن أكثر ثلاثة محددات تحققاً بالمرتبة الأولى يتمثل في:
- القدرة على إدارة اللجان والاجتماعات، بمتوسط حسابي بلغ (4.40 من 5).
- التنسيق والتعاون بين الأقسام العلمية داخل الكلية بما يسهل انجاز العمل، بمتوسط حسابي بلغ (4.33 من 5)
- العمل على تطوير أساليب التدريس وفق التقنيات الحديثة"، بمتوسط حسابي بلغ (4.32 من 5).
- إن أقل ثلاثة محددات تحققاً بدرجة عالية جداً فيما يتعلق بمحددات كفاءة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية يتمثل في:
- القدرة على وضع خطة مالية فعالة للتنفيذ برامج القسم، بمتوسط حسابي بلغ (4.22 من 5)
- القدرة على استثمار المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بما يحقق الفائدة للقسم، بمتوسط حسابي بلغ (4.24 من 5).
- التوظيف الجيد للمعرفة الناتجة عن البحوث العلمية في خدمة المجتمع، بمتوسط حسابي بلغ (4.25 من 5).
- إن المتوسط العام لدرجة تحقق محددات كفاءة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية يبلغ (4.29 من 5) مما يؤكد أن الصورة العامة لدرجة تحقق محددات كفاءة ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية عالية جداً.
- عدم وجود فروق في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق المحاور الثلاثة والدرجة الكلية باختلاف متغير الجنس، بمستوى معنوية < 0.05 .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق محاور البحث الثلاثة والدرجة الكلية تعزى إلى متغير الرتب العلمية بمستوى دلالة < 0.05 .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف الجامعة على نطاق محوري " محددات ملائمة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية"، " محددات فاعلية أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية"، والدرجة الكلية مع مستويات دلالة < 0.05 .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف متغير الجامعة على نطاق محور " محددات كفاءة أداء رؤساء الأقسام التربوية بالجامعات السعودية" بمستوى دلالة $(0.05 > 0.012)$ ،
- أن الفروق بين متوسطات استجابات الجامعات هي بين جامعة الجوف وجامعة الملك خالد وتساوي (6.440) وأن الفروق هي لصالح جامعة الجوف.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق محاور البحث الثلاثة والدرجة الكلية تعزى إلى متغير الخبرة الأكاديمية بمستوى معنوية <0.05 .

التوصيات:

- بناء على النتائج أن محددات فعالية وكفاءة أداء رؤساء الأقسام كان متحقق بدرجة عالية جدا ومحددات ملائمة التي كانت بدرجة عالية توصي بنتائج البحث بتطوير الوسائل والطرق لتحقيق الأهداف والنتائج حيث أن من المهم أن تلائم الوسيلة الهدف لتحقيقه.
- الاهتمام توظيف المعايير الحديثة في تقويم التحصيل المعرفي للطلبة في القسم.
- تطوير مهارات التخطيط المالي لرؤساء الأقسام.

المقترحات:

- تصور مقترح لتصميم بطاقة تقييم معتمدة لاء رؤساء الأقسام بناء نموذج جيرارد دونا ديو.

قائمة المراجع

- أبو النصر، مدحت (2012): الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- أبو لبدة، عبد الله. قياس الأداء، مطبوعات جامعة الإمارات المتحدة. ط1، الامارات، 2003.
- برنوطي، سعاد نايف(2007): إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- الثبتي، خالد عواض عبد الله (2015) تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثالث والثلاثون شوال
- الثبتي، خالد عواض عبد الله (2019) تقييم أداء رؤساء الأقسام التربوية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، مج34، ع133، ص ص 149 - 192
- الثبتي، خالد عواض عبد الله (2019) قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، مج10، ع1، ص ص 161 - 191
- حرب، محمد خميس (2014). ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات العلاقات الإنسانية دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية، مجلة التربية، جامعة الإسكندرية، ع1، مجلد ٢٢
- حسين، سهام عبد الله (2018). إدارة الأداء لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة، دبالى من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة الفتح، ع74، ص ص384-406.
- الدليل الإرشادي للمهام التنظيمية والصلاحيات لكليات الجامعة ومعاهدها(2010) وكالة التطوير والجودة، جامعة الملك سعود.
- زقاوة، أحمد(2019) تصور مقترح قائم على نموذج جيرارد دوناديو لتقويم الأداء الشامل في التعليم العالي، المجلة العربية لعلم النفس. مج. 4، ع. 2، ص ص87-104.

- السلمي، على (2011): إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة.
- شاويش مصطفى نجيب (2015): إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق القاهرة
- الشوابكة، خالد محمد (2008) العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة الجامعة الأردنية.
- الشوابكة، خالد محمد (2018) العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة الجامعة الأردنية.
- الصيرفي محمد (2008): قياس وتقويم أداء العاملين، الطبعة 1، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية.
- الضلاعين، على (2015) أساسيات في إدارة الأعمال، ط2 دار يزيد للنشر والتوزيع.
- الطشلان، العنود محمد (2018). تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر طالبات الدراسات العليا، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، الجزء الأول.
- عباس، علي (2018) الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- عبد الباقي صلاح الدين (2013) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، عمان.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2012). الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر.
- عبد الفتاح، بوخمم (2002). تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 18، الجزائر.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2005م)، البحث العلمي مفهومه وأدواته، وأساليبه، الطبعة (7)، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع
- العتيبي، عالية محمد (2018) تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم التربوية، العدد 21.
- عقيلي، عمر وصفي (2012): إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1 .
- المحتسب، لينا، وجلعود، مروان (2014) العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك وعلاقتها بالرضى الوظيفي، مجلة الاقتصاد والإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، مج 19 ع 2.
- المرسي جمال الدين محمد، (2016): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الإبراهيمية، الدار الجامعي.
- المغربي، عبد الحميد. دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية. دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. ط1، المنصورة، 2007م.
- الملحم، عبد اللطيف بن صالح (2020) قويم فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل، مجلة العلوم التربوية، مجلد 2 عدد

الملحم، عبد اللطيف بن صالح (2020) قويم فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل، مجلة العلوم التربوية،
مجلد 2 عدد 21
ثانياً: المراجع الأجنبية:

Tahir, Lokman; Abdullah, Tina; Ali, Fadzli; Daud, Khadijah (2014): Academics Transformational Leadership: An Investigation of Heads of Department Leadership Behaviours in Malaysian Public Universities , Educational Studies, v40, N5, p473.

Turban, E. & Miclean, E. & we Therbey, j (2009) information, Technology for Management, Making, connections for Stratégic Advantége, 2 nd ed, john wiley & sons, Inc, new york, p 103.