إقـــرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق **أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا** في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:	IBRAHEM A. ALASTAL	إبراهيم عبد الهادي لأسطل	**اسم الطالب:**
Date:	2016-04-23	16 رجب، 1437 هـ	**التاريخ:**
Signature:		2016/4/23	**التوقيع:**

فلسطين – غزة

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة

والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى

دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين

في مؤسسات التعليم العالي

إعداد الباحث:

إبراهيم عبد الهادي الأسطل

إشراف الدكتور:

أديب سالم الأغا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الدولة والحكم الرشيد

2016م – 1436 هـ

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مســـار النخـــبة

نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ **إبراهيم عبدالهادي محمد الأسطل**، لنيل درجة الماجستير في تخصص **ادارة الدولة والحكم الرشيد**، وموضوعها:

"دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الاداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 03 رجب 1437 هـ، الموافق 2016/04/10 م الساعة الحادية عشر صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. أديـــب ســـــالم الأغـــا	**مشرفاً ورئيســاً**	....
د. رائـــد حســـين الحجـــار	**مناقشاً خارجيــاً**	....
د. محمـــد إبـــراهيم المـــدهون	**مناقشاً داخليــاً**	....

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص **ادارة الدولة والحكم الرشيد.**

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون

+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2861245
فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر(الثلاثيني)
دوار الصناعة - بنايـة رقـم 2070/84 ✉ 1421

بسم الله الرحمن الرحيم

" وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى (39) وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى (40)
ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَى (41) "

صدق الله العظيم

(سورة النجم: الآيات 39،40،41)

إهداء

إلى منارة العلم، مَنّ بلّغ الرسالة، وأدى الأمانة، ونصح الأمة، وجاهد في الله حق جهاده حتي أتاه اليقين، إلى نبي الرحمة، ونور العالمين، سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم)

إلى والدي ووالدتي أطال الله في عمريهما

إلى زوجتي العزيزة، وأبنائي عبد الهادي، و شهد

إلى أخوتي.... إلى أخواتي....

إلى عائلتي الكريمة .....

إلى أساتذتي الذين بعلمهم غمروني...

إلى الأصدقاء جميعاً....

إلى الأكرم منا جميعاً شهداء فلسطين...

إلى الأسرى فك الله قيدهم

إليكم جميعاً أُهدي بحثي المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيد الخلق معلم البشرية وأشرف المرسلين سيدنا ونبينا محمد (صلى الله عليه وسلم) أما بعد:

امتثالاً واستناداً لقوله تعالى:

﴿وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ﴾

صدق الله العظيم

(قرآن كريم، سورة النمل، الآية: **19**)

من لا يشكر الناس لا يشكر الله، أدباً وحباً وعرفاناً بالجميل، وبعد شكر الله (عز وجل)، يسعدني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة، التي منحتني فرصة استكمال درجة الماجستير ممثلة في عميدها الدكتور محمد المدهون وأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية الذين ما بخلوا علي يوماً بعلمهم وبخبراتهم، فبارك الله فيهم.

كما وأتوجه بالشكر والتقدير للدكتور/ أديب سالم الأغا على قبوله الإشراف على رسالتي هذه، وعلى ما أبداه من توجيهات وإرشادات ونصائح، فبارك الله له في علمه وعمله، وجزاه الله خير الجزاء.

والشكر موصول إلى الذين تفضلا بالموافقة على مناقشة رسالتي، وتقديم التوجيه والنصح، وأثراء الدراسة من غزير علمهما الدكتور: محمد المدهون، والدكتور: رائد الحجار

كما وأتوجه بالشكر والتقدير للدكتور/ حسام نعيم النفار على مساعدته في العملية الإحصائية.

والشكر موصول إلى الدكتور بسام عايش النجار على مراجعة الدراسة وتدقيقها لغوياً.

وأخيراً وليس أخراً، أتقدم بجزيل شكري إلى كل من مدوا لي يد العون والمساعدة والنصح في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه.

الباحث إبراهيم عبد الهادي الأسطل

خلاصة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في بعض مؤسسات التعليم العالي، وقام الباحث بصياغة فرضيتين أساسيتين، ومجموعة أسئلة لتغطي جوانب الدراسة كافة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات للدراسة، وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss) وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الأكاديميين ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في بعض مؤسسات التعليم العالي والبالغ عددهم (616) موظفاً، وأخذ الباحث عينة عشوائية عددها (237) مبحوثاً، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم، وتم جمع عدد (202) استبانة بنسبة 85%، وجميع الاستبانات التي تم جمعها كانت صالحة للاستخدام.

وكان من أهم النتائج ما يلي:

أنه يوجد دور للنخبة القيادية في رفع مستوى كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بوزن نسبي (65.4%)، وأيضاً تساهم النخبة القيادية في توفير بيئة عمل تساعد على زيادة مستوى كفاءة العاملين في مؤسسات التعليم العالي بنسبة (67%)، وكذلك تساهم النخبة القيادية في توافر الاتصال الوظيفي الفعال الذي يساهم في زيادة مستوى كفاءة العاملين في مؤسسات التعليم العالي بوزن نسبي (66.2%)، وتساهم النخبة القيادية في توفير الحوافز التي تساعد على زيادة مستوى كفاءة العاملين في مؤسسات التعليم العالي بنسبة (63.7%) وأيضاً توفر النخبة القيادة برامج تدريبية للعاملين في مؤسسات التعليم العالي بنسبة (63.7%)، وتتمتع النخبة القيادية بصفات قيادية تساعد على زيادة مستوى كفاءة أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بوزن نسبي (66.5%) كما بينت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين دور النخبة ومستوى كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي لجميع المجالات.

وكانت أهم التوصيات ما يلي:

1. استحداث قسم خاص بالموارد البشرية، يكون من ضمن مهامه قياس أداء العاملين ووضع خطة لتطويره.
2. ضرورة تطوير الأداء الوظيفي من خلال تحسين بيئة العمل، وتوفير بيئة اتصالات إدارية مناسبة، ووضع برامج تدريبية تناسب العاملين، وتبنَي نظام حوافز يكافئ الجهود

Abstract

role of the elite leadership in raising the efficiency of job performance of the employees in some institutions of higher education

This study aimed to identify the role of the elite leadership in raising the efficiency of job performance of the employees in some institutions of higher education. The researcher formulated two basic hypotheses and a set of questions covering all aspects of the study.

The descriptive analytical method was used for this purpose. Questionnaires were used as a tool for the study. In order to answer the questions of the study, the of statistical package for social studies software (SPSS) was used. The study population consisted of academic staff and the full-time heads of the administrative departments in three institutions of higher totaling (616) employees. The researcher used a sample random sample of (237) respondents for which questionnaires were distributed and from them (202; 85%) questionnaires were collected and that was due to the difficulty of full recovery of the distributed questionnaires. All received questionnaires were valid for use.

The most important findings include:

There exists a role of the elite leadership in raising the level of performance quality of the employees in the institutions of higher education with relative weight (65.4%), and The elite leadership contributes to providing a work environment which helps to increase the level of efficiency of workers in higher education institutions with relative weight (67%). Also the elite leadership contributes to the provision of administrative communication that helps to increase the level of the efficiency of workers in higher education institutions with relative weight (66.2%). And the elite leadership contributes to the provision of incentives that help to increase the level of efficiency of the performance of employees in higher education institutions with relative weight (63.7%).The elite leadership contribute to the provision of the training process that helps to raise the level of efficiency of the performance of employees in institutions of higher education with relative weight (63.7%). and the elite leadership enjoys a leadership style which helps to increase the efficiency of the performance of employees in higher education institutions with relative weight (66.5%). There is a direct relationship with statistical significance between the role of the elite and the rise in the performance efficiency of the employees in the institutions of higher education in all areas.

The main recommendations include:

1. Creating a special unit or department for human resources where its duties include measuring performance and putting plan to develop it.

2. The need for functionality development through improvement of the working environment, provision of proper administrative communication environment, making a strategical development plan for all employees which includes the training courses that meet the future needs of the trainees, and the adoption of an incentive system that rewards efforts.

أولاً: فهرس المحتويات

إهداء	ت
شكر وتقدير..	ث
خلاصة...	ج
Abstract..	ح
الفصل الأول:..	1
1. **الإطار العام للدراسة**..	1
1. الإطار العام للدراسة..	2
توطئة:	2
1.1: مشكلة الدراسة:..	3
2.1: أهداف الدراسة:..	4
3.1: أهمية الدراسة:..	5
4.1: متغيرات الدراسة:...	6
5.1: فرضيات الدراسة:	7
6.1: حدود الدراسة:..	8
7.1: مصطلحات الدراسة (والتعريفات الإجرائية):....................................	9
2. **الإطار النظري للدراسة**...	13
1.2: المبحث الاول: النخبة القيادية..	14
1.1.2: **مدخل إلى بيئة العمل**...	17
1.1.1.2: مفهوم بيئة العمل:	18
2.1.1.2: أنواع بيئة العمل:..	19
3.1.1.2: عناصر بيئة العمل:	20
4.1.1.2: بيئة العمل في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة:	23

2. **مدخل إلى مفهوم الاتصالات الإدارية** 24
1.2.1.2: مفهوم الاتصال: 25
2.2.1.2: عناصر عملية الاتصال: 26
3.2.1.2: أهمية الاتصال: 28
4.2.1.2: أهداف الاتصال: 28
5.2.1.2: معوقات الاتصال: 28
6.2.1.2: كفاءة عملية الاتصال: 30
7.2.1.2: الاتصالات التنظيمية والإدارية: 31
8.2.1.2: أنواع الاتصالات التنظيمية والإدارية: 31
9.2.1.2: بيئة الاتصالات الإدارية والتنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة: 32
3. **الحوافز** 33
1.3.1.2: تعريف الحوافز: 34
2.3.1.2: أسس منح الحوافز: 35
3.3.1.2: أنواع الحوافز: 36
4.3.1.2: مقومات فاعلية نظام الحوافز: 38
5.3.1.2: شروط إنجاح الحوافز: 38
6.3.1.2: واقع نظام الحوافز في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة: 39
4. **العملية التدريبية** 40
1.4.1.2: تعريف التدريب: 41
2.4.1.2: أهداف العملية التدريبية: 43
3.4.1.2: أهمية العملية التدريبية: 43
4.4.1.2: أنواع التدريب 45
5.4.1.2: مراحل العملية التدريبية: 46

5. **القيادة**	52
1.5.1.2: تعريف القيادة:..	53
2.5.1.2: الإدارة والقيادة:..	55
3.5.1.2: مصادر قوة القيادة:	55
4.5.1.2: نظريات القيادة:...	56
5.5.1.2: عوامل اختيار النموذج القيادي:	57
6.5.1.2: أهمية القيادة:	58
7.5.1.2: أهمية القيادة في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة:..................	58
8.5.1.2: واقع القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة:...........	59
المبحث الثاني: **المطلب الأول أداء العامين**..	60
1.2.2: الأداء الوظيفي..	61
1.1.2.2: مفهوم الأداء الوظيفي:...	61
2.1.2.2: ويمكن عرض بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي كما يأتي:.............	63
3.1.2.2: قياس أداء العاملين:..	63
4.1.2.2: أهمية الأداء الوظيفي:...	64
5.1.2.2: عناصر الأداء الوظيفي:..	64
6.1.2.2: محددات الأداء الوظيفي :	65
7.1.2.2: تحسين الأداء الوظيفي :...	66
المطلب الثاني: **تقييم الأداء**..	67
2.2.2: **تقييم الأداء الوظيفي**:...	67
1.2.2.2: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:...	68
2.2.2.2: أهمية تقييم الأداء الوظيفي:..	69
3.2.2.2: أهداف تقييم الأداء الوظيفي:...	70

4.2.2.2: نظم تقييم الأداء الوظيفي:.. 71
5.2.2.2: طرق تقييم الأداء الوظيفي:.. 72
6.2.2.2: مشكلات عملية تقييم أداء العاملين:.. 73
7.2.2.2: واقع تقييم الأداء في الجامعات والكليات الفلسطينية الحكومية:................................ 74
المبحث الثالث 75
مؤسسات التعليم العالي الحكومية بمحافظات غزة.. 75
نبذة عن مؤسسات التعليم العالي: 76
تعريف مؤسسات التعليم العالي:.. 76
1.3.2: جامعة الأقصى:.. 77
2.3.2: الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا– خانيونس.. 78
3.3.2: كلية فلسطين التقنية:.. 80
4.3.2: أهمية مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة:.. 81
الفصل الثالث الدراسات السابقة.. 82
1.3: الدراسات الفلسطينية:.. 83
2.3: الدراسات العربية:.. 87
3.3: الدراسات الأجنبية: 94
4.3: التعقيب على الدراسات السابقة:.. 98
3.4.3: أوجه التميز للدراسة الحالية: 100
4.4.3: الفجوة البحثية:..101
الفصل الرابع: **المنهجية والإجراءات** 102
1.4: منهج الدراسة:..103
2.4: مصادر جمع البيانات: 103
3.4: مجتمع الدراسة: 104

4.4: عينة الدراسة:	105
5.4: أداة الدراسة:	110
6.4: صدق الاستبيان :	111
8.4: الأساليب الإحصائية المستخدمة :	119
الفصل الخامس	121
تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة والنقاش	121
وللإجابة على السؤال الأول	124
وللإجابة على السؤال الثاني	127
وللإجابة على السؤال الثالث	130
وللإجابة على السؤال الرابع	134
وللإجابة على السؤال الخامس	137
للإجابة على السؤال السابع	141
للإجابة على السؤال الثامن	141
الفصل السادس	157
1.6: **النتائج**	157
1.6: النتائج:	158
ثانياً: النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدارسة	160
3.6: التوصيات:	161
4.6: مقترحات الدراسة	162
المراجع:	164
أولاً: المصادر	164
ثانياً: المراجع باللغة العربية	164
ثالثاً: المراجع الاجنبية:	171

ثانياً: قائمة الأشكال

شكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة (العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي)	6
شكل رقم (2) يوضح العناصر التي تم ذكرها والمستخلصة مما أورده القحطاني:	21
شكل رقم (3) يبين عملية الاتصال وعلاقة كل عنصر بالتشويش	27
شكل رقم (4)العملية التدريبية	42
شكل رقم (5) أهمية التدريب	44
شكل رقم (6) يبين علاقة التدريب بإدارة الأداء...	47
شكل رقم (7) يوضح التداخل بين العوامل السابقة الذي ينتج أداءً فعالاً..........................	65

ثالثاً: قائمة الجداول

جدول (1) يبين عناصر بيئة العمل الداخلية ومكوناتها..	21
جدول (2)الفجوة البحثية والجوانب الإضافية التي يتناولها الباحث في دراسته........................	101
جدول (3) يوضح أعداد الموظفين الأكاديميين ورؤساء الأقسام الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية:..	104
جدول (4) يوضح مجتمع وعينة الدراسة	105
جدول (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع..	106
جدول (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	106
جدول (7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....................................	107
جدول (8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفية	108
جدول (9) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	108
جدول (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.................................	109
جدول (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل.......................................	109

جدول (12) معاملات الارتباط بين فقرات المجال الأول (بيئة العمل) والدرجة الكلية للمجال........112
جدول (13) معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثاني (الاتصالات الإدارية) والدرجة الكلية للمجال.....113
جدول (14) معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثالث (الحوافز) والدرجة الكلية للمجال...........114
جدول (15) معاملات الارتباط بين فقرات المجال الرابع (العملية التدريبية) والدرجة الكلية للمجال .115
جدول (16) معاملات الارتباط بين فقرات المجال الخامس (القيادة) والدرجة الكلية للمجال........116
جدول (17) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ...117
جدول (18) معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات المقياس............................118
جدول (19) معاملات الارتباط لكل مجال من مجالات المقياس بطريقة التجزئة النصفية............119
جدول (20) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي 120
جدول (21) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة الاحتمال لمجالات دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي...123
جدول (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة الاحتمال لكل فقرة من فقرات مجال بيئة العمل...124
جدول (23)المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال لفقرات مجال لكل فقرة من فقرات مجال الاتصالات الإدارية.......................127
جدول (24) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال لفقرات مجال لكل فقرة من فقرات مجال الحوافز 131
جدول (25)المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال لكل فقرة من فقرات مجال العملية التدريبية 134
جدول (26) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال لكل فقرة من فقرات مجال القيادة........................138
جدول (27) معامل الارتباط بين دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي 141
جدول (28) المتوسط وقيمة (ت) المحسوبة ودلالتها للتعرف إلى الفروق تبعاً لمتغير الجنس........142
جدول (29) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً لمتغير العمر 144
جدول (30) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي....146
جدول (31) المتوسط والقيمة المحسوبة ودلالتها للتعرف إلى الفروق تبعاً لمتغير نوع الوظيفة 148
جدول (32) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة....150
جدول (33) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي 152
جدول (34) اختبار شيفيه لتوضيح الفروق في متغير المسمي الوظيفي 154

جدول (35) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً لمتغير مكان العمل......155
جدول (36) النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدارسة 160
جدول (37) نموذج مقترح لتنفيذ توصيات الدراسة 163

الفصل الأول:

1. الإطار العام للدراسة

توطئة:

1.1: **مشكلة الدراسة**

2.1: **أهداف الدراسة**

3.1: **أهمية الدراسة**

4.1: **فرضيات الدراسة**

5.1: **نموذج الدراسة** (**متغيرات الدراسة**)

6.1: **مصطلحات الدراسة**

7.1: **منهج الدراسة**

1. الإطار العام للدراسة

توطئة:

لقد أصبحت المؤسسات والجهات الحكومية كافةً وغيرها من المؤسسات تركز على الموارد البشرية، لأنها العنصر الأساسي في نجاح المؤسسات ورقيها وازدهارها، لما لذلك من أهمية وتأثير على واقعها ومستقبلها. ويقع العبء الأكبر في السعي لتحقيق النجاح على كاهل النخبة القيادية التي تعتبر أعلى مستوى في الجهاز الإداري وتحظى النخب القيادية في المجتمع الفلسطيني وفي مؤسسات التعليم العالي باهتمام كبير وبالغ، لأنها هي التي تقوم برسم السياسات والاستراتيجيات المستقبلية.

إن إدارة المورد البشري أخذت من اهتمام الدارسين والباحثين والعلماء الحيز الأوفر في السنوات الأخيرة، فلم تعد تلك الإدارة التقليدية التي تتضمن مهام روتينية كالتوظيف والتدريب والتحفيز؛ بل أضيفت لها أبعاد متداخلة مع بقية حقول المعرفة الإدارية منها والسلوكية والاجتماعية، إذ يعتمد نجاح المنظمات المعاصرة وفاعليتها على المورد البشري الذي هو الأساس في خلق القيمة المتمثلة بالمخرجات المناسبة التي تحقق رضا الجمهور وتعزز من السمعة والمكانة الاجتماعية للمنظمة (عباس، 2003: 20).

وحيث إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، لأن الصورة لا تتكامل إلا عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء وأهمها الموارد البشرية، وهذا ما تأكد لدى الباحث من خلال اطلاعه على العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال مثل دراسة الطهراوي (2010) والتي بحثت دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المؤسسات غير الحكومية في محافظات قطاع غزة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ساهمت بشكل إيجابي في تطوير الأداء المؤسساتي بشكل عام(الطهراوي، 2010: 4).

ويمكن القول أن الأداء الوظيفي ظل جزءاً هاماً من منظومة الإدارة العلمية وأحد أهم البرامج التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة بل وسيلة هامة في الارتقاء بالأداء إلى تحقيق أهداف المنظمة ووسيلة هامة في الارتقاء بالأداء ورفع مستوى العاملين (الزهراني و اللوزي، 2012: 2)

إن من أهم واجبات القائد الفعال أن يأخذ بزمام المبادرة ويتوقع ما يمكن أن يحدث، ويفكر ويبدع في كيفية تلافي حدوث المشكلات، كما يجب على القائد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين لتفجير مواهبهم وإبداعاتهم وتحفيزهم للمساهمة بما لديهم من أفكار فيحل المشكلات، وذلك للارتقاء بمستوى الأداء والإنتاجية، وإعطاء المجال للتفوق والتميز وتجاوز التحديات(العامودي، 2013: 3).

وقد أظهرت دراسة (بحر و سويرح، 2010: ص 1) توجهاً عاماً نحو الموافقة على مناخ تنظيمي إيجابي، ووجود علاقة بين توافر مناخ جيد ومستوي الأداء الوظيفي للعاملين، وكانت من أهم توصيات الدراسة أن تتولي الإدارة العليا اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغيراً هاما يساهم في التأثير في الأداء.

وتعاني كثير من المؤسسات على اختلاف مهامها وأحجامها العديد من المشكلات المتعلقة بالأداء وتتجلي هذه المشكلات في اعتماد القيادات والعاملين في هذه المنظمات على اسلوب المحاولة والخطأ، ولا شك أن هذا الأمر يمثل أحد الأسباب المهمة التي قد تؤدي إلى فشل تلك المنظمات في تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في أداء العاملين لديها مما يتطلب من هذه المنظمات أن تسعى إلى إيجاد جهود إبداعية من أجل النهوض بمستواها وتطوير أداء العاملين لديها(جبر، 2010: 50)

وفي ضوء ما سبق فإن هذه الدراسة تأتي لتبحث استخدام هذه الموارد بالشكل الأمثل، والكشف عن دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء وتحسينه في مؤسسات التعليم العالي الحكومية.

1.1: مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية النخبة القيادية في مؤسسات التعليم العالي الذين يعملون في أعلى قمة الهرم الإداري للمؤسسة، وأن القيادة الناجحة تتطلب الطموح وعدم الركون للجمود، فالقيادة تتطلب العمل المتواصل لأحداث التغيير وتحقيق التطوير.(الشكره، 2013: 1)، ودورهم في رفع كفاءة مستوى الأداء وتحسينه. ويعد الأداء الوظيفي للعاملين من مفردات إدارة الموارد البشرية البالغة في الأهمية، والاهتمام به من الأمور التي تؤدي الى تحقيق الأهداف

والارتقاء بكفاءة وفاعلية العاملين في المؤسسات كافة.(الزهراني و اللوزي، 2012: 2)، وهو الذي ينعكس على درجة عطائهم وإنتاجهم في تحقيق أهداف المؤسسة والتي ربما تعتبر الهدف الأسمى للنخبة القيادية، وأيضاً قلة الأبحاث المتعلقة بدور النخب القيادية في مؤسسات التعليم العالي؛ فإنَّ الباحث يرى أن دراسة النخبة القيادية ودورها في رفع كفاءة الأداء في مؤسسات التعليم العالي موضوعُ جديرٌ بالبحث والدراسة، ومن أجل الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي وبالعاملين بها ستتم الدراسة وبناءً على ذلك **تم تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:**

ما دور النخبة القيادية في رفع مستوى كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي؟ حيث يتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. إلى أي مدى تساهم النخبة القيادية بتوفير بيئة عمل في مؤسسات التعليم العالي؟
2. ما درجة توافر الاتصال الوظيفي الفعال الذي يساهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين؟
3. ما طبيعة الحوافز المقدمة من النخبة القيادية في مؤسسات التعليم العالي؟
4. هل توفر النخبة القيادية برامج تدريبية للعاملين في مؤسسات التعليم العالي ؟
5. ما الصفات القيادية التي تتمتع بها النخب القيادية في مؤسسات التعليم العالي؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \geq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، نوع الوظيفة، الجنس، العمر)؟

2.1: أهداف الدراسة:

1. إبراز دور النخبة القيادية في توفير بيئة عمل تساعد على زيادة مستوى كفاءة أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
2. التعرف على مكونات العملية الاتصالية التي توفرها النخب القيادية بينها وبين العاملين.
3. الكشف عن نظام الحوافز التي تتبناها النخب القيادية وتأثيرها على مستوى أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

4. تحديد اتجاهات العاملين حول البرامج التدريبية ودور النخب القيادية في وضع خطة تطوير للكادر البشري لديها.
5. تحديد الصفات القيادية التي تتمتع بها النخب القيادية والتي من شأنها أن تؤثر على مستوى أداء العاملين.
6. الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول النخبة القيادية ودورها في رفع كفاءة الأداء والتي تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، طبيعة العمل، الجنس، العمر، سنوات الخدمة، نوع الوظيفة).
7. التوصل إلى نتائج وتوصيات من شأنها أن تساهم في رفع الكفاءة لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

3.1: أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من الأثر الإيجابي المترتب على النتائج التي يتوقعها الباحث، ويمكن تقسيم الأهمية إلى جانبين:

أ. الأهمية النظرية:

1. حركة الإنتاج العلمي: حيث إن الدراسة تعتبر إضافة نوعية في ميدان العلم، وهي فرصه لإثراء النقاش والحوار حول موضوع مهم، وله بالغ الأثر على الأداء العام للمنظمات بشكل عام.
2. مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة: حيث سيتم دراسة مؤسسات التعليم العالي ودور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي لدى العاملين بها، حيث نجد أن هناك ندرة في الأبحاث المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي.
3. يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في زيادة معرفته النظرية والتطبيقية وإثراء معلوماته في هذا المجال الهام من مجالات الإدارة، وأهمية المورد البشرى داخل المؤسسات التعليمية بصفة عامة ومؤسسات الحكومة بصفة خاصة.
4. إثراء المكتبات في محافظات غزة ومحاولة سد جزء من الفراغ في المكتبة الناتج عن ندرة الدراسات المحلية، ويأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة المتواضعة في إثراء المكتبة العربية بإضافة نوعية في هذا المجال.

ب. الأهمية العملية:

1. الخروج بنتائج وتوصيات يكون لها أثرٌ على تحسين الأداء العام، وإثارة الأنشطة الداعمة لترسيخ دور النخبة القيادية في مؤسسات التعليم العالي.

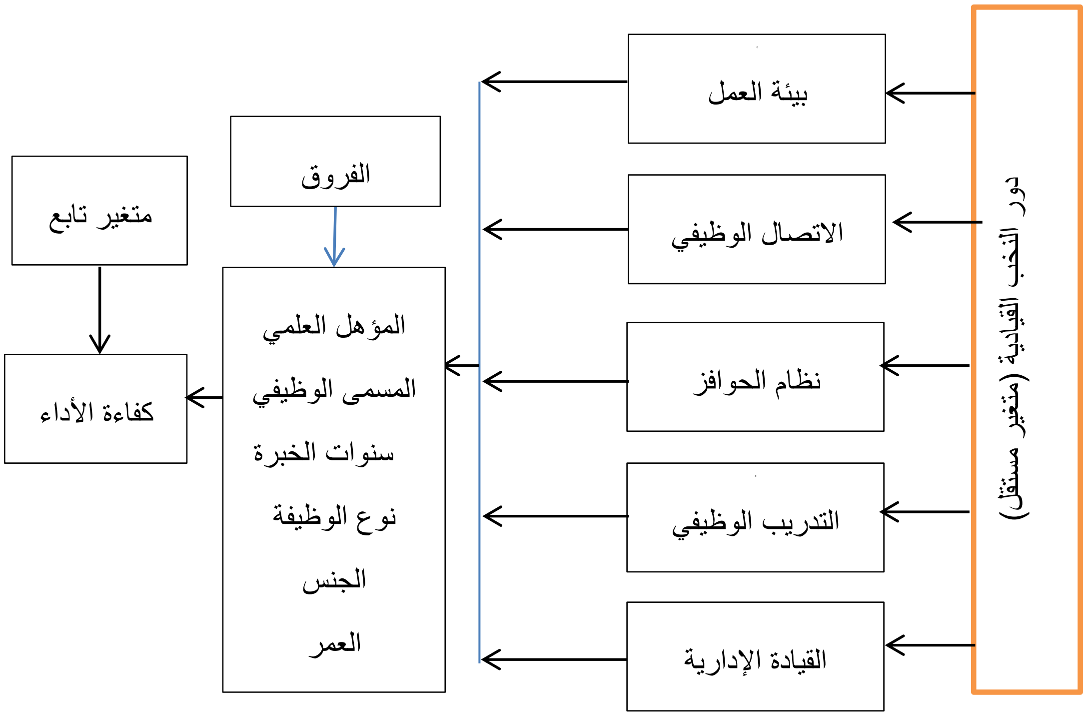
2. العمل على تعزيز وتنمية مهارات العاملين من خلال إبراز دور النخبة في رفع كفاءة الأداء.

3. الدراسة يتم تطبيقها بمؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، حيث أن قطاع التعليم أصبح أهم الدعائم الأساسية لتطور ورقي المجتمع.

4. تعتبر مؤسسات التعليم العالي أهم مكونات المجتمع حيث تضم أفراد مثقفين وتخرج أجيال من الطلبة.

4.1: متغيرات الدراسة:

شكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة (العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي)



المصدر: (الزهراني و اللوزي، 2012: ص 4)

بناءً على نموذج الدراسة فإن العلاقات بين متغيرات الدراسة كما هي موضحة بالشكل أعلاه فإن المتغيرات المستقلة والممثلة بمجموعة العناصر التالية وهي (بيئة العمل-

الاتصال- نظام الحوافز- التدريب - القيادة والنفوذ) تؤثر في المتغير التابع وهو كفاءة الاداء للعاملين.

إلا أن الدراسة بصدد تفسير ومعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وكذلك تفسير ما إذا كانت هناك فروق بين آراء المبحوثين تشير إلى تلك العلاقة التي تعزى إلى متغيرات ديموغرافية وشخصية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

5.1: فرضيات الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من فرضيتين أساسيتين، وينبثق من الفرضية الأساسية الأولى عدة فرضيات وهي كالتالي:

الفرضية الأساسية الأولي: متوسط تقديرات العينة لدور النخبة القيادية في رفع مستوى الأداء للعاملين يزيد عن (5.5) عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$)

ويتفرع من الفرضية الأساسية الأولى عدة فرضيات فرعية:

1. تهتم النخب القيادية بتوفير بيئة عمل تساعد في زيادة مستوى كفاءة الأداء للعاملين يزيد عن (5.5) عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$).
2. تهتم النخب القيادية بتسهيل الاتصال الوظيفي بما يساعد على زيادة مستوى كفاءة أداء العاملين للعاملين يزيد عن (5.5) عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$).
3. توفر النخب القيادية نظاماً للحوافز يؤثر بشكل إيجابي على مستوى أداء العاملين للعاملين يزيد عن (5.5) عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$).
4. تمتلك النخب القيادية خطة لتدريب العاملين من خلال دورات تدريبية لتحسين كفاءة الأداء للعاملين يزيد عن (5.5) عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$).
5. لدى النخب القيادية دور قيادي يؤدي إلى رفع كفاءة أداء للعاملين يزيد عن (5.5) عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$).

الفرضية الأساسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \geq 0.05$) في متوسطات آراء أفرد العينة حول النخبة القيادية ودورها في رفع كفاءة الأداء تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية.

ويتفرع من الفرضية الأساسية الثانية عدة فرضيات فرعية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) في آراء المبحوثين تعزى للمؤهل العلمي.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) في آراء المبحوثين تعزى للمسمى الوظيفي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) في آراء المبحوثين تعزى لسنوات الخبرة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) في آراء المبحوثين تعزى لنوع الوظيفة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) في آراء المبحوثين تعزى للجنس.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) في آراء المبحوثين تعزى للعمر.

6.1: حدود الدراسة:

- ❖ **الحد الموضوعي:**

أقتصرت الدراسة على معرفة الواقع الحالي لدور النخبة القيادية في مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال مفهوم النخب القيادية ومدى انعكاسها على تحسين ورفع كفاءة أداء العاملين (الأكاديميين، رؤساء الأقسام الإدارية) وذلك من خلال دراسة الأبعاد (بيئة العمل، الحوافز، التدريب، الاتصال الوظيفي، القيادة).

❖ **الحد المكاني:**

لقد تم إسقاط هذه الدراسة على مؤسسات التعليم العالي الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الحكومية (جامعة الأقصى، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، كلية فلسطين التقنية).

❖ **الحد الزماني:**

تمت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2016/2015

❖ **الحد البشري:**

ركزت هذه الدراسة على العاملين الأكاديميين ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين الذين على رأس عملهم.

7.1: مصطلحات الدراسة (والتعريفات الإجرائية):

1. النخبة:

هي: "مجموعة من الأفراد الذين يقودون المجتمع، وهي مفهوم قديم ارتبط ظهروه تاريخيا بالحاجة إلى تنظيم ممارسة السلطة، وعملية صنع القرار"، وهي: "الجماعة الأكثر تنظيما في المجتمع"، إلا أن هذه النخبة ليست متجانسة ككتلة واحدة بل تعبر عن فئات المجتمع المختلفة، فهي امتداد للبنية الاجتماعية نفسها وجزء لا يتجزأ من تركيبتها(الميمي، 2011)

2. القيادة:

هي العملية التي من شأنها أن تجعل التابعين أو المرؤوسين يسلكون الأنماط المرغوب فيها.(جاد الرب، 2012: 3)

يعرفها الباحث إجرائياً: هي مدى قدرة النخب القيادية بالتأثير في العاملين في مؤسسات التعليم العالي وإمكانية أن تجعل التابعين يسلكون نفس النمط القيادي التي تتمتع به النخب القيادية في مؤسسات التعليم العالي.

3. القيادة الإدارية:

تعرف القيادة الإدارية" بأنها عملية تأثير شخص يمارس في موقف معين ويدار عن طريق الاتصالات نحو الوصول إلى هدف معين أو محدد، فالقيادة تمثل محاولة من جانب القائد الذي يؤثر في تعديل سلوك التابعين. (الشريف، 2004: 44)

ويعرفها الباحث إجرائياً: هي تأثير النخبة القيادية في العاملين لدى مؤسسات التعليم العالي باستخدام الوسائل الإدارية المتاحة بهدف رفع كفاءة الأداء لدى العاملين الأكاديميين ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين.

4. بيئة العمل:

هي كل ما يحيط بالمنظمة من مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية المتوافرة في المجتمع كالقيم والمعتقدات وتشمل كافة العناصر والمجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية مثل: الحكومات، المساهمين، الاتحادات، وجماعات المصلحة. (اللوزي والزهراني، 2012: 3)

ويعرفها الباحث إجرائياً: هي البيئة المحيطة بالعاملين في مؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة (محل الدراسة) وتتمثل في الموظفين الأكاديميين ورؤساء الأقسام الإدارية في تلك المؤسسات.

5. الكفاءة:

هي النسبة بين قيمة المخرجات وبين قيمة المدخلات، أو أنها نسبة الانتاج الى عناصر الإنتاج أو المستخدمات. (زويلف، 1998: 233)

يعرفها الباحث إجرائياً: هي العائد المتوقع من قيمة المخرجات من العاملين في مؤسسات التعليم العالي (الأكاديميين، رؤساء الأقسام الإدارية) بما يتم تكليفه من مهام إدارية تناسب وظيفته بشكل صحيح.

6. الاتصال الوظيفي:

عملية تبادلية مستمرة في نقل الأفكار والمشاعر والمعلومات بين الأفراد والجماعات على اختلاف مستوياتها باستخدام اللفظ أو الإشارة بما يحقق التفاهم. (الحلو، 2008: 3)

ويعرفه الباحث إجرائياً: الاتصال هو عملية تبادل الافكار والمعلومات ومناقشتها بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي والمتمثلة بالموظفين الأكاديميين ورؤساء الأقسام الإدارية من ناحية وبين النخبة القيادية من ناحية أخرى، وتكون عملية الاتصال بين أكثر من شخص، بين مرسل ومستقبل، إما مكتوباً أو اتصالاً شفوياً أو عبر البريد الإلكتروني.

7. الاداء:

هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، والإنجاز والنتائج من ناحية أخرى. (نعيم، 2012: 40)

8. الاداء الوظيفي:

المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، وهذا المفهوم يدلّ على أنه يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويربط بين أوجه الأنشطة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. (الصرايرة، 2011: 608)

ويعرفه الباحث إجرائياً: هو قيمة المخرجات التي ينتجها الفرد مقارنة ما يوكل إليه من مهام واتباعه للتعليمات التي قد تصل من قبل الإدارة ومدى تنفيذ ما يطلب منه من أعمال في الوقت المحدد في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة.

9. الحوافز:

هي مجموعة الأدوات والوسائل التي توفرها الإدارة للعاملين بهدف المساهمة في إشباع حاجاتهم ورغباتهم من ناحية وتحقيق أهداف المنظمة من ناحية أخرى. (السالم، 2009: 330)

ويعرفه الباحث إجرائياً: هي التي تتمثل بما يحصل عليه العاملون من الموظفين الأكاديميين أو رؤساء الأقسام الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية من مكافآت وتقدير وقد تكون مادية ملموسة أو معنوية، وهي تزيد من إنتاجية الموظف وتحسن من أدائه مقارنة ما كان عليه في السابق.

10. التدريب:

بأنه عملية يقصد بها زيادة كفاءة الفرد الإنتاجية، وكذلك زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة التي يعمل فيها هذا الفرد، وذلك عن طريق معاونة كل فرد على أن يستغل إمكانياته الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن، وكذلك معاونة العاملين في المنظمة ككل على حسن استغلال إمكانياتهم الإنتاجية بوصفهم جماعة تعمل متعاونة لتحقيق أهداف معينة. (الصيرفي، 2009: 17)

ويعرفه الباحث إجرائياً: هو محاولة تحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم وتطويرهم بما يتناسب مع طبيعة عملهم وتنميته في مؤسسات التعليم العالي والمتمثلة في (الموظفين الأكاديميين ورؤساء الأقسام الإدارية) وذلك من خلال تقديم دورات تدريبية منظمة وبشكل مستمر.

11. *مؤسسات التعليم العالي*:

هي مؤسسات تضم كل منها مالا يقل عن ثلاث كليات جامعية أو أقسام متخصصة، وتقدم برامج تعليمية تنتهى بمنح الدرجة الجامعية الأولى، و للجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا، تنتهى بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه، ويجوز لها تقديم برامج تعليمية تنتهى بمنح شهادة الدبلوم، وفق أنظمة الدبلوم (النجار،2013: 8)

ويعرفها الباحث: هي تلك المؤسسات التعليمية التي تتبع وزارة التربية والتعليم العالي وتمنح درجات الدبلوم والبكالوريوس والماجستير وتتمثل في مجتمع الدراسة وهي جامعة الأقصى، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، كلية فلسطين التقنية.

2. الإطار النظري للدراسة

توطئة:

1.2 **المبحث الاول**: **النخبة القيادية**

1.1.2: **أولاً** : **بيئة العمل**

2.1.2: **ثانياً**: **الاتصالات الإدارية**

3.1.2: **ثالثاً**: **الحوافز**

4.1.2: **رابعًا**: **التدريب**

5.1.2: **خامساً**: **القيادة**

2.2 **المبحث الثاني**: **أداء العامين**

1.2.2: **المطلب الأول**: **مفهوم الأداء الوظيفي**

2.2.2: **المطلب الثاني**: **تقييم أداء العاملين**

3.2 **المبحث الثالث**: **مؤسسات التعليم العالي**

1.2: المبحث الاول: النخبة القيادية

توطئة:

يتناول هذا المبحث النخبة وتعريفها، وعن مفهوم النخبة بشكل عام ومفهوم النخبة القيادية، حيث إن الباحث سيدرس المتغير المستقل وهو النخب القيادية كمتغير رئيسي، ومتغيرات فرعية تتمثل في بيئة العمل والاتصال، الحوافز، والتدريب، والقيادة، وكفاءة الأداء كمتغير تابع، علماً بأن تلك العناصر تعتبر من أهم المفاهيم التي قد تؤثر في الأداء الوظيفي سواءً بالسلب إذا لم تتوافر، أو بالإيجاب إذا أعطيت اهتماماً كبيراً من قِبل النخب القيادية في مؤسسات التعليم العالي، وسوف يتم دراسة تلك المتغيرات والكشف عن دور النخب القيادية في الاهتمام بتلك العناصر وسبل تعزيزها، وسيتم التطرق للمتغيرات الفرعية من خلال مطالب سيتم دراستها خلال الفصل.

تنبع أهمية النخبة القيادية في مؤسسات التعليم العالي الذين يعملون في أعلى قمة الهرم الإداري للمؤسسة ودورهم في رفع كفاءة وتحسين مستوى الأداء وهو الذي ينعكس على درجة عطائهم وإنتاجهم في تحقيق أهداف المؤسسة التي تُعتبر الهدف الأسمى للنخبة القيادية، وهي رفع مستوى كفاءة الاداء، حيث تُعتبر النخبة القيادية هي الطبقة المثقفة والواعية.

1. مفهوم النخبة بشكل عام:

ظهرت مدرستان رئيسيتان هيمنتا على بحوث النخبة، حيث إن المدرسة الأولى اعتبرت أن النخبة تتشكل من مجموعة من الأفراد الذين يملكون صفات غير عادية، وهذه الصفات غير العادية تمنحهم القدرة على تأدية وظائف حيوية ومهام تاريخية، أما المدرسة الأخرى، فتنظر إلى النخبة على أنها مجموعة من الأفراد غير المتجانسين في التكوين، والذين قد تكون بينهم اختلافات كبيرة في الصفات والطباع، ومن هنا يصعب الحديث عن نُخب خارج الأطر المؤسساتية المختلفة وعلى جميع المستويات، أي أن النخبة هم أولئك الأفراد الموجودون في مواقع صناعة القرار، ويهيمنون على الحقول المختلفة، الاجتماعية، والاقتصادية والسياسية والثقافية والحزبية وغير ذلك من ميادين الحياة. (صليح، 2009: 111)

وأشــارت دراســات النخبــة بــأن أصــل المفهــوم لــيس عربيــاً، وكمــا أشــار البــاحثون الغربييون (Moska, Parero, Lasswell, Puntam) وهم من ركزوا في دراسـاتهم علـى النخبة ونظرياتها التي تفسر كل الجوانب التي تتعلق بالنخبة، فمفهوم النخبة (Elite) اشتُقَّ من الفعل اللاتيني (eligere) وتعني: (يختار)، أي العنصر المختار، أو المنقول من ثقافة ما، والأفراد الذين يشغَلون مناصب عليا، ففي البداية أشار المفهوم إلى السلع وجودتها، وفي العصر الحديث تغيرت دلالات المصطلح عندما استخدم فـي العلوم الاجتماعيـة، فأصبح يشير إلى السمو ورفعة المكانة في السلم الاجتماعي مثل كبار العسكريين والنبلاء، ومن هنا أصبح مفهوم النُّخب بشكل عام يشير إلى جماعة من الناس تحتل مكاناً مميزاً في المجتمـع. (عمير، 2012: 13)

ومن هنا ظهرت عدة تعريفات للنخبة سوف نذكر منها :

هي: "مجموعة من الأفراد الذين يقودون المجتمع، وهي مفهوم قديم ارتبط ظهروه تاريخيا بالحاجة إلى تنظيم ممارسة السلطة، وعملية صنع القرار"، وهي: "الجماعة الأكثر تنظيما في المجتمع"، إلا أن هذه النخبة ليست متجانسة ككتلة واحدة بل تعبر عن فئات المجتمع المختلفة، فهي امتداد للبنية الاجتماعية نفسها وجزء لا يتجزأ من تركيبتها(الميمي، 2011)

وعرفها كمال المنوفي: بأنها: مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون مصادر وأدوات قوة السياسة في المجتمع؛ بحيث تستطيع التحكم في رسم السياسة العامة وصنع القرارات الرئيسية في المجتمع.(سعادة، 2010: 95)

أما تعريف ميلز: فقد ربط بين النخبة والقوة، واعتبر النخبة: أولئك الأفراد الذين يحتلون مراكز القوة والنفوذ في النشاطات الرئيسية في المجتمع، ولكن (ميلز) لم يرجع أسباب القوة والنفوذ الموجودين لدى النخبة إلى عوامل سيكولوجية، بل اعتبر أن النفوذ السياسي والاقتصادي وتشابك المصالح بين الفئات المكونة للنخب هو العامل الأساسي في منح القوة لها. (صليح، 2009: 112)

يري الباحث أن (الميمي) اتجه جزء من تعريفه نحو علم الاجتماع، في حين أن (كمال المنوفي نقلاً من صليح) ركز في تعريفه على أنها أداة قوة في السياسة في المجتمع،

بينما كان تعريف (ميلز نقلا عن صليح) أشمل من التعريفات السابقة حيث ربط بين مفهوم النخبة والقوة.

ويعرفها الباحث في ضوء التعريفات السابقة: هم مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم – ليس عشوائياً– لقيادة مجموعة من الأشخاص، بحيث يمتلكون صفة القيادة والقوة والنفوذ والسيطرة، وهي تدل على الأشخاص المثقفين والأكثر قدرة على إدارة المجتمع وقيادته.

ويعرفها الباحث إجرائياً: هي أعلى مستوى في الجهاز الإداري، وهي الطبقة المثقفة المنوط بهم مهام صناعة القرار ووضع الاستراتيجيات واعتماد سياسات بناء الكوادر البشرية والارتقاء بأدائهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.

2. النخبة القيادية:

هم الأفراد الذين يشغَلون مراكز النفوذ العليا داخل الهيكل التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، وهي التي تملك القرار، وتجعل التابعين أو المرؤوسين يسلكون الأنماط المرغوب فيها، ويقومون باتباع إستراتيجيات وسياسات تهدف إلى رفع كفاءة الأداء من خلال توفير بيئة عمل مناسبة والاتصال والتواصل، والعملية التدريبية، ونظام الحوافز، والقيادة، لدي العاملين الأكاديميين ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين.

أما عن إضافة مفهوم (القيادية) فهو مفهوم مرتبط بقيادة مؤسسات التعليم العالي فكان الأجدر استخدام مفهوم النخبة القيادية بحيث نستطيع من خلالها دراسة النخبة من هم؟، وبعد ذلك ندمج مفهوم النخبة ونضيف إليها مفهوم القيادية، بحيث تكون مصطلح مركب من النخب القيادية.

من خلال المبحث تم التطرق إلي مفهوم النخبة والتعرف على مفاهيمها حيث أن مفهوم النخبة ليس عربياً وظهرت عدة مدارس حيث المدرسة الأولي اعتبرت أن النخبة تتشكل من مجموعة من الأفراد الذين يملكون صفات غير عادية والمدرسة الثانية اعتبرت ان النخبة عبارة عن مجموعة من الأفراد غير المتجانسين في التكوين.

1.1.2: **أولاً : بيئة العمل**

1.1.2: **مدخل إلى بيئة العمل**

1.1.1.2: **مفهوم بيئة العمل**

2.1.1.2: **أنواع بيئة العمل**

3.1.1.2: **عناصر بيئة العمل**

4.1.1.2: **بيئة العمل في مؤسسات التعليم العالي**

توطئة:

يعتبر موضوع بيئة العمل من الموضوعات الهامة والحديثة التي انتشرت مؤخراً، حيث إن بيئة العمل هي البيئة المحيطة بالعاملين في أماكن عملهم والتي تؤثر على الأداء الوظيفي. ويهدف الباحث في هذا المطلب إلى إبراز دور النخبة القيادية في توفير بيئة عمل تساعد على زيادة مستوى كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بمحافظات قطاع غزة، حيث سوف يركز الباحث من خلال سرد المعلومات على مفهوم بيئة العمل وأنواعها وعناصرها وعن طبيعة بيئة العمل الموجودة في مؤسسات التعليم العالي.

وقد تعددت البحوث المهتمة ببيئة العمل، حيث يسهم تحسين بيئة العمل في تنمية دوافع العاملين وزيادة إقبالهم على العمل، وذلك ينعكس على أدائهم وزيادة التزامهم في أماكن العمل الخاصة بالعاملين، وزيادة ولائهم للمؤسسة؛ بحيث يقومون بإنجاز الأعمال أولاً بأول إذا توافرت بيئة عمل مريحة هادئة بعيدة عن الضوضاء.

ويتزايد اهتمام المؤسسات في الوقت الحالي بموضوع البيئة التي يقوم العاملون فيها بأداء المهام الموكلة إليهم، وأخذت هذه المؤسسات تدرك أن فهم بيئة العمل قد أصبح الأسلوب الأمثل للتعرف إلى المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوك العنصر البشري ودوافعه وأدائه، والوسيلة الرئيسية لتحسين الأداء الوظيفي وتطويره وزيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والمادية. (المشوط، 2011: 18)

1.1.1.2: مفهوم بيئة العمل:

من خلال التعرف على هذا المفهوم سوف يركز الباحث على بيئة العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي، من خلال سرد المعلومات يستطيع الباحث أن يصل إلى بيئة عمل مناسبة تساعد العاملين على الاهتمام بالمؤسسة وتحقيق أهدافها.

تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم بيئة العمل وسنورد أهمها:

حيث عرفها (اللوزي و الزهراني، 2012: 3) بأنها: هي كل ما يحيط بالمنظمة من مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية المتوافرة في المجتمع كالقيم والمعتقدات وتشمل كافة العناصر والمجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية مثل: الحكومات، المساهمين، الاتحادات، وجماعات المصلحة.

ويعرفها (القحطاني، 2012: 7) بأنها: البيئة التي تتكون من متغيرات داخل المنشأة نفسـها، ولا تكـون عـادة ضـمن مجـال الـتحكم قصـير المـدى لـلإدارة العليـا، وتشـكل هـذه المتغيرات المحيط الذي يتم في إطاره إنجاز العمل.

ويعرفها (الشمري، 2013: 14) بأنها: المكونات المادية المتوفرة داخل مقر العمل من ضوضاء ودرجة حرارة وإضاءة وتصميم المكتب وأدوات مكتبية مساعدة.

ويعرفهـا (رحمـون، 2014: 13) بأنهـا: كـل مـا يحـيط بـالفرد فـي عملـه ويـؤثر فـي سـلوكه وأدائـه وفـي ميولـه تجـاه عملـه، والمجموعـة التـي يعمـل معهـا والإدارة التـي يتبعهـا والمشروع الذي ينتمي إليه

ويعرفها الباحث في ضوء التعريفات السابقة: بأنها كل ما يحيط بالفرد في داخل المؤسسة التي يعمل بها، وتتمثل في طبيعة تصميم المكتب والإضاءة والتهوية، بحيث يشعر الموظف داخل مكتبه بالراحة والاطمئنان، وذلك يؤدى إلى رفع مستوى الأداء.

ومن خلال التعاريف السابقة وتعاريف أخرى يتبين بأن مفهوم البيئة يتلخص بما يلي:

1. الإضاءة والتهوية، تصميم المكتب، درجة الحرارة، الهدوء.
2. المكونات المادية وطبيعة الحوافز والمكافآت، والأنظمة وإجراءات العمل.
3. بيئة العمل تؤثر على عناصر العملية الإدارية.

2.1.1.2: أنواع بيئة العمل:

قسم علماء الإدارة بيئة العمل في المنظمات والمؤسسات إلى أنواع مختلفة، وتحديد أنواعها يساعد على توضيح العلاقة القائمة بين كل بيئة وأخرى والذي بدوره يسهم في تبيان العناصر التي تتضمنها كل بيئة على حدة، ويمكن تحديدها في الآتي:

1. البيئة العامة والبيئة الخاصة:

أ. بيئة العمل العامة:

نعنـي بالبيئـة العامـة تلـك التـي تتكـون مـن الأبعـاد المختلفـة والمحيطـة بـالتنظيم أو المؤسسـة والتـي يمكـن لهـا أن تـؤثر علـى أنشطتها، وهـذه العناصـر لـيس بالضـرورة أن تـرتبط بطريقة مباشرة بعناصر في المنظمة ومن أمثلة هذا النوع من البيئة (البيئة الطبيعية كالطبيعة ومناخهـا، البيئـة الاقتصـادية كـالنظم الاقتصـادية، البيئـة التكنولوجيـة كـالمعرفة والتقـدم، البيئـة

الاجتماعية كالأدوار الاجتماعية والطبقات الاجتماعية، البيئة الثقافية كالعادات والتقاليد)، ونستخلص أن البيئة العامة هي الإطار العام الذي تعمل فيه جميع المنظمات والمؤسسات سواء الصناعية الإنتاجية والخدماتية حيث يقع تأثير هذه البيئة على كافة المنظمات والمؤسسات (رحمون، 2014: 32)

ب. بيئة العمل الخاصة:

فهي البيئة التي تعيش داخل شبكة المنظمة المعنية وتوضح علاقاتها مع المنظمات والجهات الأخرى ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة، ويقع ضمن هذه البيئة المجهزون والموزعون والوكالات أو المنظمات الحكومية ذات العلاقة، والمنافسون الذين يجب أن تتفاعل معهم المنظمة. (العميان، 2005: 325)

2. البيئة الخارجية والبيئة الداخلية:

i. البيئة الخارجية:

البيئة الخارجية هي التي تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها، مثل البيئة الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية، والقانونية. (العميان، 2005: 325)

ii. البيئة الداخلية:

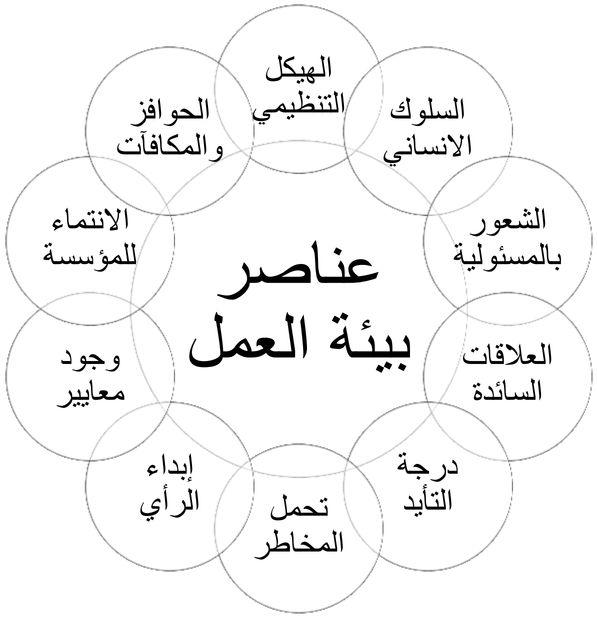
هي عبارة عن الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة وتعمل المنظمة بموجبها. (رحمون، 2014: 34)

ويعرفها الباحث: أنها كل ما يحيط بالفرد داخل المنظمة ومدى علاقته مع زملائه ومع مرؤوسيه ومدى توفير سبل الراحة والهدوء والبعد عن الضوضاء.

3.1.1.2: عناصر بيئة العمل:

يرى (القحطاني، 2012: 13) أن عناصر بيئة العمل الداخلية تتمثل في: الهيكل التنظيمي، السلوك الإنساني، والوظيفي الذي يمثل درجة الشعور بالمسئولية، والعلاقات السائدة داخل المنظمة التي تشمل حرية التصرف، درجة التأييد في العمل، درجة التشجيع على تحمل المخاطر، درجة التشجيع على إبداء الرأي، درجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتنظيم الأداء، درجة الشعور بالانتماء إلى المنظمة، بالإضافة إلى نظم المكافأة.

شكل رقم (2) يوضح العناصر التي تم ذكرها والمستخلصة مما أورده القحطاني:



الشكل: (القحطاني، 2012)

يرى الباحث بأن عناصر بيئة العمل كما هي موضحة في الشكل رقم (2)، وهي تتمثل في الهيكل التنظيمي أي الإدارات والأقسام الموجودة في المؤسسة والتبعية الإدارية لكل منها، أيضاً السلوك الإنساني والوظيفي أي تعاملات الموظفين العاملين بعضهم مع بعض داخل بيئة العمل، والعلاقات السائدة بينهم وبين الرؤساء والمدراء والتواصل فيما بينهم، ودرجة التشجيع على إبداء الرأي، أو وجود نظام حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، وتحمل المخاطر التي قد تنتج عن العمل، بالإضافة إلى الانتماء الحقيقي للعمل وللمؤسسة التي يعمل بها.

جدول (1) يبين عناصر بيئة العمل الداخلية ومكوناتها

عناصر بيئة العمل الداخلية	مكوناتها
العناصر الإدارية	القيادة الإدارية، النظم واللوائح، طبيعة العمل، والتخصص، الرقابة الإدارية، تفويض السلطة، الاتصال الإداري، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، الحوافز والمكافآت
العناصر المادية	الحرارة والتهوية، الضوضاء، الإضاءة، الأثاث والتجهيزات والنظافة

المصدر (رحمون، 2014: 40)

وهناك عناصر أخرى خاصة بالعنصر البشرى لكن الباحث اكتفى بالعناصر أعلاه.

في حين يرى (العميان، 2005: 328– 334) العناصر البيئية حسب التالي:

1. البيئة الثقافية: وتعرف البيئة الثقافية بأنها الشيء الذي تؤمن به مجموعة ما أو مجتمع معين ويصبح مرغوباً لذاته.
2. البيئة الاجتماعية: يؤثر البناء الاجتماعي في مجتمع معين على هيكل وعلاقات منظمات الأعمال باعتباره الإطار الذي يحتضنها.
3. البيئة الاقتصادية: تؤثر البيئة الاقتصادية بما تحويه من متغيرات عديدة في سلوك المنظمات والعاملين فيها.
4. البيئة السياسية والقانونية: إن فلسفة النظام الحاكم وأيدولوجيته السياسية والاقتصادية لها تأثيرها القوي في القرارات الإدارية المختلفة في المنظمات الرسمية.
5. البيئة التكنولوجية: تعني التكنولوجيا التطبيق والاستخدام العلمي المنظم للمعرفة الإنسانية في المجالات أو المهام العملية.
6. البيئة الأخلاقية: تتكون البيئة الأخلاقية من الأحكام القيمية المنصبة على الأفعال الإنسانية من حيث كونها صحيحة أم غير صحيحة، جيدة أم سيئة، مقبولة أم مرفوضة.

نلاحظ أن (العميان) أوجز عناصر البيئة الداخلية في 6 عناصر بحيث شملها في كافة النواحي المعيشية، وأن (رحمون) أوجزها فقط في عنصرين رئيسيين وهما العناصر المادية والعناصر الإدارية، لذلك كافة العناصر تؤثر على البيئة الداخلية وعلى أداء العاملين، والباحث يميل الى استخدام العناصر التي تم سردها سابقاً للباحث العميان حيث تم ذكر كافة النواحي، وقد تؤثر بشكل إيجابي إذا حسن التصرف بها، وقد تؤثر بشكل سلبي إذا أسيء استخدامها.

ويظهر تأثير بيئة العمل على العاملين في المنظمة والتي تشمل القيم والمناخ التنظيمي للمؤسسة والقواعد، حيث تلعب الثقافة دوراً بالغ الأثر في التأثير على قيم الأفراد ومعتقداتهم الثابتة، ويتجسد دور الثقافة هنا من خلال فائدتها للمؤسسة فهي تعمل على خلق بيئة مناسبة تساعد على تطوير الأداء للعاملين، كما يمكن أن تلعب دوراً سلبياً يتمثل في أنها

قد تضر المؤسسة بوضع المعوقات التي تفوق تحقيق إستراتيجيات المنظمة وتسبب مقاومة التغيير وعدم الالتزام. (اللوزي والزهراني، 2012: 9)

ويعرف كراسيك وبريتشارد (karasick and Prichard) المناخ التنظيمي على أنه: " خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته (صليحه، 2010: 6).

ويشير هذا التعريف للدور المهم الذي تلعبه الإدارة العليا، والفلسفة التي تمارسها الجهات المسؤولة لتوفير مناخ تنظيمي مناسب ونظم سياسات وإجراءات محددة، بحيث تستطيع من خلالها زيادة مستوى كفاءة الأداء.

4.1.1.2: بيئة العمل في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة:

اتضح من خلال عمل الباحث في إحدى مؤسسات التعليم العالي واطلاعه من خلال الزيارات والملاحظات البسيطة التي قام بها لباقي المؤسسات بأنه تتوافر بيئة عمل مناسبة ولكن ينقصها بعض الأمور، حيث تتوافر في أغلب المكاتب التهوية والبعد عن الضوضاء والإضاءة بالإضافة إلى النظافة، وبخصوص باقي العناصر فهناك نقص واضح مثلاً في تصميم المكاتب وطبيعة الأثاث فهو قديم نوعا ما في بعض مكاتب العاملين الموجودة في مؤسسات التعليم العالي، وهناك اهتمام من قبل النخب القيادية بتغيير ما هو موجود ولكن تردي الأوضاع الاقتصادية وقلة التمويل يحول دون تغيير ما هو موجود.

من خلال العرض السابق الذي قام به الباحث، يتضح أنه ينبغي الاهتمام ببيئة العمل التي أصبحت تمثل تحدياً للمؤسسة التي لا بد لها من مواجهته، والعمل على تهيئة الظروف المناسبة للعاملين؛ لما لها من أهمية بالغة في رفع إنتاجيتهم إذا كانت إيجابية، أو التأثير بشكل سلبي؛ إذا كانت غير مناسبة. كما تم التعرف على أنواع بيئة العمل العامة والخاصة، والخارجية والداخلية. ومن ثم تم الحديث عن عناصر بيئة العمل التي تؤثر على أداء العاملين، ويبقي على أصحاب القرار من نخب قيادية في مؤسسات التعليم العالي توفير بيئة عمل مناسبة تساعد العاملين على رفع مستوى كفاءة الأداء؛ بما يعود بالنفع على مؤسساتهم من خلال تحقيق الأهداف المرجوّة.

2. مدخل إلى مفهوم الاتصالات الإدارية

توطئة:

1.2.1.2: **مفهوم الاتصال**

2.2.1.2: **مكونات عملية الاتصال**

3.2.1.2: **أهمية الاتصال**

4.2.1.2: **معوقات الاتصال**

5.2.1.2: **كفاءة الاتصال**

6.2.1.2: **الاتصالات التنظيمية والإدارية**

7.2.1.2: **أنواع الاتصالات التنظيمية والإدارية**

8.2.1.2: **بيئة الاتصالات الإدارية والتنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة**.

توطئة:

تعتبر الاتصالات من العمليات الإدارية المهمة في الإدارة على اختلاف المستويات الإدارية، فوجود عملية اتصال بين المرؤوسين والإدارة العليا أمر في غاية الأهمية؛ حيث إن موضوع الاتصال والتواصل حظي باهتمام كبير من قبَل الباحثين والكُتَّاب. سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على مكونات العملية الاتصالية التي توفرها القيادة الإدارية المتمثلة في النخبة القيادية بينها وبين العاملين في تلك المؤسسات، حيث سيتم التطرق إلى مفهوم الاتصال، ومكوناته، وأهميته، ومعوقاته، وأيضاً على كفاءة الاتصال، وكذلك الاتصالات التنظيمية والإدارية وأنواعها في عملية الاتصال انتهاءً ببيئة الاتصالات الإدارية والتنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة.

إن عملية الاتصال تمثل الأداة الفعالة والأنسب في ربط المنظمة مع المجتمع الأخر، وتربط أيضاً بين المحاضر والطلبة، وبين رؤساء الأقسام مع الجمهور والموظفين، وينبغي أن تكون عملية الاتصال والتواصل عملية مرنة وليست عملية معقدة.

يتوقف نجاح أو فشل عملية الاتصال ليس فقط على علم الفرد القائم بالاتصال بموضوع الاتصال؛ بل أيضاً على اعتبارات كثيرة منها: خبرته في صياغة الأفكار، واستخدام وسيلة الاتصال المناسبة لهذه الأفكار، وكفاءة استقبال وفهم تصرف الفرد الآخر الذي يستقبل هذه الأفكار.(ديري، 2011: 223)

1.2.1.2: مفهوم الاتصال:

هو عملية إرسال واستقبال للمعلومات بين طرفين (مرسل ومستقبل) وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك، وكلمة الاتصال هي مشتقة من الأصل اللاتيني للفعل Communicate وهي تعني المشاركة و كلمة الاتصال ترجع للكلمة اللاتينية Communis وتعني Common أي مشترك أو عام وفي كلتا الحالتين، نجد أن كلمة الاتصال مرتبطة بمعنى المشاركة حول فكرة أو شيء أو فعل ما (المانع، 2006: 14)

ويعرف الاتصال الانساني بأنه: عملية تبادلية مستمرة في نقل الأفكار والمشاعر والمعلومات بين الأفراد والجماعات على اختلاف مستوياتها باستخدام اللفظ أو الإشارة بما يحقق التفاهم.(الحلو، 2008: 3)

ويُعرَّف (العجمي) الاتصالات الإدارية: بأنها عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات الإدارية بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية. (العجمي، 2008: 265)

ويعرف الاتصال التنظيمي: بأنه عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، تساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها. (جلال الدين، 2009: 25)

يرى الباحث بأن تعريف العجمي ركز على الجوانب التربوية والإدارية في الاتصال بغرض تحقيق الأهداف والخبرات والتوجيهات بين اطراف العملية الاتصالية، في حين تعريف الاتصال الانساني متشابه في الوسيلة ولكن يوجد اختلاف بأنه يتم باستخدام الرموز أو الإشارة، ويتغير من شخص لأخر، والاتصال التنظيمي هو الاتصال الإداري الذي يتم داخل المنظمة، ويكون الهدف من الاتصال هو زيادة الترابط والتماسك بين الاعضاء في المنظمة،

تكمن أهمية التعريف السابق بأنه استخدم عبارات من الواقع الذي يعيشه، وربط الاتصال بأنه أحد الاشياء التي تساهم في خلق التماسك بين وحدات ومكونات أي تنظيم.

2.2.1.2: عناصر عملية الاتصال:

من خلال التعريفات السابقة تقسَّم عملية الاتصال إلى عدة عناصر عملية وهي: (ديري، 2011: 226- 228)

1. المرسل: ولديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يريد أن ينقلها إلى طرف آخر.
2. الرسالة: وهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معان مشتركة بين المرسل والمستقبِل، وتحويل الأفكار إلى رموز منها الكلمات، الحركات، والحروف.
3. الوسيلة: على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية على المستقبِل لها.

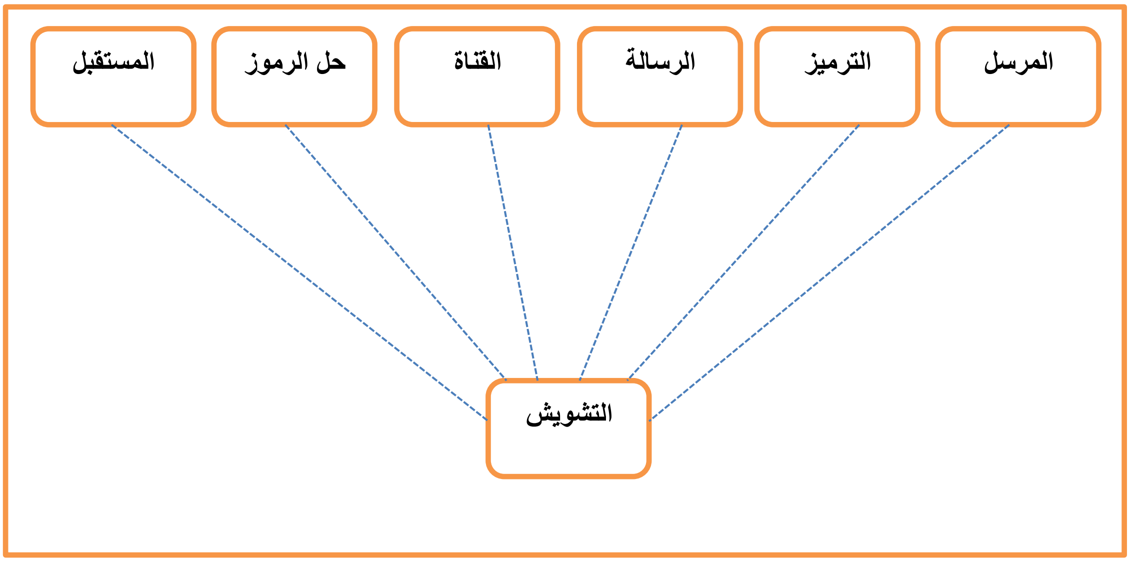
4. المستقبِل: يستقبل الطرف الأخر الرسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع، البصر، الشم، الذوق، واللمس) ويختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها.

ويضيف (درة و جواد، 2012: 310، 311)**على عناصر ومكونات عملية الاتصال وتتمثل فيما يلي:**

1. الترميز: ولكي ينقل المرسل إدراكاته العقلية إلى الآخرين؛ فإنه يقوم بعملية وضع أفكاره في شكل رموز، واللغة هي أكثر أنواع الترميز شيوعاً لدى الإنسان.
2. التغذية الراجعة: نعني بها الاستجابة التي يقوم بها المستقبل وتمكن المصدر (المرسل) من معرفة ما إذا كانت رسالته قد استقبلت وفهمت أم لا.
3. التشويش: وهي كل شيء يؤثر سلباً على دِقَّة الاتصال، ويُمْكِن أن يحدثَ في أي عنصر من عناصر عملية الاتصال.

ويرى الباحث أن العناصر الرئيسية الأربعة للاتصال؛ لو فقد أي عنصر منها ختل المعني، ولم تصل الرسالة بصورة صحيحة، في حين أن العناصر الثلاثة التي تمت إضافتهم لا تقل أهميته عن العناصر الأربعة الأولى، ولكن لو فُقِدَ أي عنصر لا يؤثر على جوهر الرسالة أهميتها ولكن لزيادة فعالية عملية الاتصال.

شكل رقم (3) يبين عملية الاتصال وعلاقة كل عنصر بالتشويش



المصدر (درة و جواد، 2012: 310)

3.2.1.2: أهمية الاتصال:

1. إن الاتصال أمر لازم وضروري لكل إنسان يعيش في المجتمع ولا بد له أن يتصل بغيره ولا بد للآخرين أن يتصلوا به؛ ليتم نقل الأفكار والمعارف والخبرات وتبادلها.
2. إن الاتصال عملية أساسية لتسيير الوظائف الإدارية الداخلية في أي منظمة، ومن ناحية أخرى فإن الاتصال يعمل على ربط المنظمة ببيئتها الخارجية وتنظيم العلاقات بينهما. (درة و جواد، 2012: 308)

4.2.1.2: أهداف الاتصال:

يقول الجيوسي: إن الهدف الرئيس للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوك الأفراد ونعني به الأداء الجيد، وفيما يلي عرض لأهداف الاتصال على الصعيد الوظيفي الإداري: (عليان، 2010: 229)

i. نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
ii. قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.
iii. تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.
iv. إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.
v. تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضى في العمل ورفع الروح المعنوية.
vi. شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.

5.2.1.2: معوقات الاتصال:

هناك مجموعة من العوامل التي تعمل كمعوقات للاتصال، تؤدي هذه المعوقات إلى التشويش على عملية الاتصال وهي:

أ. معوقات في المرسل:

يقع المرسل في عدة أخطاء عند اعتزامه الاتصال بالآخرين، وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعتمل بداخل المستقبِل والتي يمكنها أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها المرسل والمرسل إليه ومن هذه العوامل: الخبرة، والتعلم، والفهم، والإدراك، والشخصية، والعمليات الوجدانية والعقلية.(الرحاحلة، العزام، 2011: 279)

ب. معوقات في الرسالة:

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار، وأن الخطأ في الرسالة يحدث عند القيام بالصياغة، وترميز المعلومات، وتحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال، وحركات، وجمل.(ديري، 2011: 232)

في حين يرى الباحث أن المعوقات في الرسالة هي أهم المعوقات، وخاصة إذا كان الشخص الذي يكتب الرسالة غير مهيأ وليس لدية خبرة كافية، أو يوجد لديه عدم فهم لموضوع الرسالة، وقد ينتج عن ذلك عدم وضوح الرسالة وبالتالي الرسالة لم تؤدي الغرض إذا لم يفهمها المستقبل.

ت. معيقات المتصلة بالمنظمات: وتتمثل المعيقات هنا فيما يلي: (درة: جودة، 2012: 320)

1. **الهيكل التنظيمي من حيث التعقيد والرسمية:** عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف الإدارية. (آل الشيخ، 2011: 52)
2. **طبيعة العمل والتخصص:** وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم ويمكن أن يصبح هذا الأمر، من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة؛ فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين. (المنتدي العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015، 2015/12/18 .(http://www.hrdiscussion.com
3. **عدم وجود نظام كفؤ للمعلومات:** إن ممارسة العمل الإداري واتخاذ القرارات تتوقف على كمية ونوعية البيانات والمعلومات المتاحة أمام صانعي القرار (المطرفي، 2012: 41).

ث. معوقات ناتجة عن قنوات الاتصال المستخدمة، ومن ذلك: (عليان، 2010: 262)

- عدم توفر قنوات كافية ومناسبة للاتصال.
- عدم فعالية القنوات المستخدمة.
- مشكلة التشويش على القنوات المستخدمة.
- سوء استخدام القنوات المتوافرة.
- معوقات ناتجة عن طبيعة شبكات الاتصال المستخدمة.

6.2.1.2: كفاءة عملية الاتصال:

ويقصد بها مدى قدرة طرفي الاتصال على إيصال الرسالة في الوقت المحدد، وعلى اختلاف المستويات الثقافية وبدقة وسرعة عالية والبعد عن الكلمات المعقدة قدر المستطاع، بحيث يستطيع المستقبل فهْم الرسالة، أي أن النُّخب القيادية تستطيع أن تؤدي عملية الاتصال مع المرؤوسين بكل دقة وسرعة وتحدد الهدف من كل عملية اتصال.

تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية:

1. السرعة: إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة، حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.
2. الارتداد: تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح. (ديري، 2011: 234)
3. التسجيل: يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ في سجلات وملفات، بحيث يتم الرجوع إليها ومتابعة عملية الاتصال.
4. الكثافة: تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير.
5. الرسمية: إذا كان موضوع الاتصال رسمياً، أمكن استخدام وسائل اتصال تناسبك، فإعلام فرد بالترقية أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة.
6. التكلفة: بصفة عامة، كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل. (الرحاحلة: العزام، 2011، 283، 284)

ومن خلال الطرح السابق لكفاءة عملية الاتصال التي تم ذكرها تبين لدى الباحث بأن الخصائص جميعها مهمة جداً في الاتصال؛ حتى تنجح عملية الاتصال وتحقق الهدف التي وجدت من أجله، لذا يرى الباحث أن عناصر كفاءة الأداء ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية الاتصال لدى النخب القيادية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة ولدى العاملين بصفة خاصة إذا عملت على تنمية العناصر أعلاه.

7.2.1.2: الاتصالات التنظيمية والإدارية:

تُعتبر الاتصالات التنظيمية والإدارية من أهم المصطلحات الإدارية التي تسعى أية منظمة أن تكون لديها اتصالات تنظيمية بينها وبين باقي المؤسسات الأخرى، وبينها وبين العاملين، حيث سوف يتم التطرق للتعرف على مفهوم الاتصالات التنظيمية والإدارية وكذلك أنواعها وإسقاطه على الواقع الموجود حالياً في تلك المؤسسات.

يقصد بالاتصالات التنظيمية والإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة والمديرون أو الأفراد العاملون في المنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين في المنظمة. (ديري، 2011: 238)

ويعرفها الباحث: بأنها أداة تستطيع بها الإدارة العليا أو النخب القيادية توصيل أفكارها وتوجيهاتها للعاملين والعكس في نفس المؤسسة، وأيضاً لتوصيل صورة ذهنية راقية عن المؤسسة للمجتمع المحلي، وهي هنا بمثابة العلاقات العامة في المؤسسة.

8.2.1.2: أنواع الاتصالات التنظيمية والإدارية:

هناك تقسيمات عديدة لأنواع الاتصالات التنظيمية والإدارية، فمنها الرسمي وغير الرسمي، وأيضاً من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى وغيرها، لذلك نستخدم التقسيم التالي: (الرحاحلة: العزام، 2011، 283، 285)

1. اتصالات لنقل معلومات من المنظمة والمديرين إلى العاملين بشأن العمل، وهي بالطبع اتصالات من أعلى لأسفل.
2. اتصالات لنقل معلومات من العاملين والمديرين إلى المنظمة والمستويات الإدارية الأعلى بشأن التقدم في الإنجاز، ومشاكل التنفيذ، وهي بالطبع اتصالات من أسفل لأعلى.
3. اتصالات لبناء شخصية متميزة للمنظمة، ولخلق ولاء العاملين للمنظمة.

ويري الباحث أن النوع الأول والثاني من الاتصالات التنظيمية والإدارية هي المستخدمة في المؤسسات محل الدراسة، وهي التي لها علاقة مباشرة ما بين النخب القيادية والعاملين والعكس، في حين أنَّ النوع الثالث يستخدم ولكن بصورة قليلة.

9.2.1.2: بيئة الاتصالات الإدارية والتنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة:

ومن خلال الإثراء النظري لموضع الاتصالات الإدارية نستطيع القول بأن المعمول به في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة هي جميع أنواع الاتصالات الإدارية والتنظيمية؛ حيث إن هناك اتصالات تكون من أعلى لأسفل وهي القرارات والإستراتيجيات والسياسات والتعميمات الإدارية الناتجة عن الإدارة العليا، وأيضاً يوجد اتصالات من أسفل لأعلى وهي مثل إعداد تقارير دورية عن النشاطات التي تقوم بها الإدارة الوسطي أو الدنيا ورفعها للإدارة العليا لاطلاعها بما يحدث ومعرفة كل ما هو جديد بالمؤسسة، وأيضاً هناك اتصالات بين المؤسسة وبين المؤسسات الأخرى ويكون هدفها زيادة التواصل مع المجتمع المحلى وربط علاقات بينها وبينهم .

ومن خلال الطرح السابق تطرقنا إلى مفهوم الاتصال ومكونات أي عملية اتصال، وكذلك عن أهمية الاتصال التي لا بد على النخب القيادية استعمالها بينها وبين العاملين على اختلاف المستويات الإدارية، وكذلك تم التطرق لمعوقات الاتصال التي من المفترض أن تعمل القيادة الإدارية قدر المستطاع لتلافيها والعمل على زيادة وكفاءة الاتصال، وبعدها تم الحديث عن الاتصالات الإدارية والتنظيمية وأنواعها.

أيضاً نجد أن عملية الاتصال لا تقف بين المرسل والمستقبل للرسالة، بل لا بد أن يقوم المستقبل للرسالة بالرد عليها وهو ما يطلق عليه بالتغذية العكسية، وهي خطوة تؤكد للمرسل بأن الرسالة تم استلامها من قبل المستقبل. ولأهمية عملية الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسات؛ كان لابد على أصحبا القرار والنخب الاهتمام بتوفير نظام اتصال فعال؛ ليضمن رفع كفاءة الأداء، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

3. الحوافز

توطئة:

1.3.1.2: **مفهوم الحوافز**

2.3.1.2: **أسس منح الحوافز**

3.3.1.2: **أنواع الحوافز**

4.3.1.2: **مقومات فاعلية نظام الحوافز**

5.3.1.2: **شروط إنجاح الحوافز**

6.3.1.2: **واقع نظام الحوافز في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة**

توطئة:

تعتبر الحوافز من الأشياء المهمة التي تنمي وتزيد من إنتاجية الأفراد من خلال تحفيزهم ومشاركتهم في وضع الأهداف، ولها دور كبير في تنمية الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي. سيتم التركيز في هذا المطلب على أهم مفاهيم الحوافز، وعلى أي أساس تمنح الحوافز، وكذلك أنواعها، وأيضاً نفرق بين الحوافز والإنتاجية وشروط إنجاح الحوافز انتهاءً بما هو معمول به في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، ووصولاً للكشف على نظام الحوافز التي تتبناها النخب القيادية وتأثيرها على مستوى أداء العاملين في تلك المؤسسات، وقد تكون الحوافز مادية مثل المكافآت وحوافز معنوية مثل الترقية.

وتتأكد أهمية ذلك إذا علمنا أن المنظمات تتغير بسرعة كبيرة في عالم اليوم، الأمر الذي يؤشر لضرورة تغيير برامج التعويضات لديها، صحيح أن بعض المنظمات لا تستطيع زيادة المرتبات والأجور إلا إذا تحققت زيادات في أداء العاملين، لكن هذا لا يمنعها من استخدام تشكيلة متنوعة من الحوافز المقترنة بالأداء وبشكل يضمن تحقيق كفاءة أعلى في الأداء وفعالية أكبر لنظام التعويضات. (السالم، 2009: 229)

1.3.1.2: تعريف الحوافز:

هي مجموعة الأدوات والوسائل التي توفرها الإدارة للعاملين بهدف المساهمة في إشباع حاجاتهم ورغباتهم من ناحية وتحقيق أهداف المنظمة من ناحية أخرى. (السالم، 2009: 330)

نلاحظ في التعريف السابق أن الكاتب اعتبر أن الحوافز قد تُشبِع رغبات وحاجات العاملين وهدفها تحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.

ويعرفها (بحر و العجلة، 2010: 5): تعتبر الحوافز إحدى الوسائل الهامة التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الإنجاز وزيادة الطاقة الفكرية والإنتاجية، وتعتبر الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته.

ويعرفها آخرون: بأنها مجموعة من الظروف التي تتوافر في بيئة العمل، وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل، أي أنها قوة دفع توجه سلوك الأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة. (اللوزي و الزهراني، 2012: 3)

ويعرفها الباحث: هي قيمة ما يحصل عليه الفرد باختلاف راتبه الشهري من خلال منحه وتكون الحوافز إما مادية مثل مكافأة مالية أو معنوية مثل ترقية، شهادة شكر، وبالتالي يشعر الفرد باهتمام الإدارة العليا به، وينعكس ذلك على أدائه الوظيفي، وبذلك يتم تحقيق أهداف المؤسسة.

يرى الباحث أن أغلب التعريفات السابقة للحوافز تصب في إشباع رغبات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذى يعزز ثبات المنطق الذى أسس عليه الدراسة وعلاقة المتغيرات المشار إليها.

2.3.1.2: أسس منح الحوافز:

إن أهم أساس (أو معيار) على الإطلاق لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، وفيما يلي عرض لهذه الأسس (المعايير): (المدهون، 2005: 192)

1. **الأداء** : يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحد لدى البعض في بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء.
2. **المجهود:** يصعب أحياناً قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس واضح، كما في أداء وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية.
3. **الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، وهي في الغالب تأتي في شكل علاوات.
4. **المهارات:** بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات أو دورات تدريبية.

ويضيف الباحث هذه الأسس أو المعايير كما يأتي:

1. **تخفيض التكاليف:** فمن خلال عملية تقليل التكاليف قد تمنح الحوافز مقارنة مع المبلغ الذي تم تخفيضه وبالتالي المبلغ الذي تم توفيره يعود بالربح على المؤسسة.

2. إنجاز عمل مميز: فمن خلال قيام العاملين بإنجاز عمل مميز يستحق المكافأة فالتالي يتم إعطاؤهم حوافز لتشجيعهم على العمل.

للحوافز أثر مهم في تحفيز الموظف على العمل، وارتفاع أدائه، خاصة إذا ما كانت الحوافز متفقة مع حاجات الموظف من ناحية، ومرتبطة بأدائه وإنتاجه من ناحية أخرى، ولعملية تحفيز العاملين أهداف يجب مراعاتها من قبل إدارة المؤسسة وهي:

1. تشجيع المنافسة بين الأفراد.
2. تحسين الإنتاجية.
3. إبراز أنشطة المؤسسة.
4. رفع الروح المعنوية للعاملين.
5. الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
6. مكافأة الأداء المتميز.
7. تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
8. حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء (أبو شرخ، 2010: 9)

3.3.1.2: أنواع الحوافز:

يمكن تصنيف أنواع الحوافز من عدة جوانب أهمها:

1. أنواع الحوافز من حيث الفاعلية

تنقسم الحوافز من حيث الفاعلية إلى نوعين رئيسين:

أ. **الحوافز الإيجابية:** تعكس الحوافز الإيجابية مبدأ الثواب للعاملين، حيث تهدف إلى تشجيع السلوك المرغوب فيه وتحسين الأداء، ومن أهم الأمثلة على الحوافز الإيجابية زيادة الراتب والمكافآت التشجيعية.

ب. **الحوافز السلبية:** تستخدم الحوافز السلبية لمنع حدوث سلوك غير مرغوب فيه حيث يمكن تعديل سلوك الأفراد في هذا المجال للوصول إلى تحسين الأداء، ومن أمثلة ذلك حجب العلاوة السنوية أو الخصم من الراتب. (درة : جودة، 2012: 254)

2. أنواع الحوافز من حيث المستفيدون منها:

تقسم الحوافز من حيث الأطراف المستفيدة منها إلى نوعين:

أ. **الحوافز الفردية:** حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينة نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطى الهدف المحدد مسبقاً، وقد تكون مادية أو معنوية.

ب. **الحوافز الجماعية:** توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين، وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء.(العكش، 2007: 13)

3. أنواع الحوافز من حيث طبيعتها

يمكن تقسم الحوافز من حيث طبيعتها إلى نوعين أساسين كذلك:

أ. **الحوافز المادية:** هي الأجور والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتتشكل من الأجر على أساس الساعة، أو الأسبوع، أو اليوم، أو السنة، إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية.(أبو شرخ، 2010: 11)

ب.الحوافز المعنوية: لا تقل الحوافز المعنوية أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادية منها قد لا تحقق غايتها إذا لم تقترن بحوافز معنوية. (شيخة، 2010: 233)

في حين يرى الباحث بأن جميع أنواع الحوافز سابقة الذكر مهمة في أوقاتها وإمكانية الدمج بينها، مثلاً من الممكن اختيار النوع الحوافز المادية مع الفردية، وأيضاً ممكن الربط بين الحوافز المادية الجماعية، وأيضاً ربط الحوافز المعنوية الإيجابية، وربط الحوافز المعنوية السلبية. ومن الجدير بالذكر أن الحوافز الإيجابية بأنواعها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية بعد شعور الفرد بالرضا الوظيفي؛ كذلك يمكن أن نزيد من مستوى الأداء بتطبيق الحوافز السلبية؛ لأن حرمان الفرد من حوافز أعطيت لزملائه؛ قد يدفعه لتحسين مستوى أدائه للحصول على ما استحقه زملاؤه من امتيازات ومكافآت، بذلك نستطيع القول بأن الحوافز تلعب دور مهم في زيادة مستوى كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

4.3.1.2: مقومات فاعلية نظام الحوافز:

يتطلب نجاح نظام الحوافز – بشكل عام– توافر عدة مقومات أساسية تسهم في رضا العاملين عن أعمالهم، وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة، وتحسين الأداء لديهم، وتتمثل هذه المقومات في الآتي: (الحلايبة، 2013: 20:21)

1. دراسة الإدارة للعاملين من حيث (شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعملية).
2. اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفاعلة.
3. تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه.
4. التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

5.3.1.2: شروط إنجاح الحوافز:

هنالك العديد من الشروط الأساسية التي لا بد من أخذها في عين الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها حيث ذكر (أبو شرخ، 2010: 13) نقلاً عن (زوليف) بعضاً منها:

1. ان ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والادارة معاً.
2. إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
3. اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم به الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها.
4. ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، بتوقع انتظام تلقي الحوافز.
5. يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
6. أن تنمي في هذه العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
7. أن يكون الحافز متناسباً مع أداء الفرد.
8. إدراك الأفراد ومعرفتهم للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

وبديهي أن للحوافز دوراً مهماً وبارزاً في تحقيق أعلى الانتاجية وزيادة مستوى الأداء الوظيفي، حيث يشعر الموظف بأنه يوجد اهتمام به من قبل الإدارة العليا بغض النظر عن نوع الحوافز المقدمة؛ كونها تشعره بالاحترام والتقدير لجهوده ومكانته.

يرى الباحث وبعد استعراض مفهوم الحوافز والأساس الذي يمنح عليه الحوافز وأنواع الحوافز ومروراً بمقومات فاعلية نظام الحوافز، ووصولاً لشروط إنجاح الحوافز، أنه لا بد أن تكون

هناك خطة موضوعة يكون بموجبها لمن تُعطى الحوافز؟، وماهي الأعمال التي يتوجب بعد إنجازها أن يكون هناك حافز؟، بحيث تكفل هذه الخطة إنصاف جميع العاملين في المؤسسة دون أي تحيز، وبالتالي تزيد من الكفاءة الإنتاجية نتيجة وجود نظام وخطة مدروسة.

6.3.1.2: واقع نظام الحوافز في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة:

من خلال طرح المعلومات والاثراء النظري لموضوع الحوافز أعلاه نستطيع القول بأن الحوافز سواء كانت المادية أو المعنوية مهمة للعاملين بحيث تشعرهم بالرضى وبالاهتمام من قبل النخب القيادية، ومن خلال دراسة الواقع عن طريق الزيارات والملاحظة المباشرة، يوجد العديد من الحوافز سواءً المادية أو المعنوية وهو ما تم ملامسته مؤخراً في تلك المؤسسات من تطبيق نظام للحوافز الذي تم مصادقته من قبل مجلس الوزراء بطرح قانون الحوافز وتم العمل به بالفعل في جامعة الأقصى والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا وكلية فلسطين التقنية محل الدراسة؛ بالإضافة للعديد من الحوافز المعنوية مثل شهادة شكر، وترشيح لدورات متميزة وهكذا.

بعد التطرق إلى أهم موضوعات الحوافز، ومن خلال سرد المعلومات النظرية نستطيع القول بأن الحوافز مهمة جداً في زيادة الإنتاجية ورضا العاملين، ويقع على عاتق النخب القيادية تفعيل الحوافز بشكل أكبر مما هو موجود، بحيث يشعر الموظف بأن الإدارة العليا مهتمة بالموظفين وتكافئهم بما يقومون به من أعمال.

4. العملية التدريبية

توطئة:

1.4.1.2: **مفهوم التدريب**

2.4.1.2: **أهداف العملية التدريبية**

3.4.1.2: **أهمية التدريب**

4.4.1.2: **أنواع التدريب**

5.4.1.2: **مراحل العملية التدريبية**

6.4.1.2: **التدريب في مؤسسات التعليم العالي**

توطئة:

يُعد التدريب من الأساليب العلمية والحديثة في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي، حيث سيتم التركيز على مفهوم التدريب وأهداف أية عملية تدريبية وكذلك أهمية التدريب وأنواعه، وأيضاً مراحل العملية التدريبية انتهاءً بما هو موجود في تلك المؤسسات، كما سيتم تحديد اتجاهات العاملين حول خطط تدريبية ودور النخب القيادية في وضع خطة لتطوير الكادر البشري في مؤسسات التعليم العالي.

عملية التدريب شغلت اهتمام الباحثين والكُتّاب – بشكل ملحوظ– في الآونة الأخيرة، ولعل انخفاض مستوى الأداء يرجع في أحيان عديدة إلى قلة العملية التدريبية، وإنَّ ما نشهده اليوم من ازدياد الاهتمام بالتدريب حيث أصبحت أغلب المؤسسات التعليمية تضع بنداً خاصاً في الموازنة للقيام بالعملية التدريبية والارتقاء بالعنصر البشري لديها بحيث تسد الفجوة الأداء مقارنة بالأداء المرغوب به لهو أكبر دليل على ذلك.

إن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التنمية، والتدريب المناسب والمستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر حتي يصبح أكثر معرفة واستعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار. (أبو النصر، 2012: 11)

1.4.1.2: تعريف التدريب:

هناك تعريفات عديدة للتدريب نذكر منها:

يُعد التدريب أداة التنمية الشاملة ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أُحْسن استثمارُها وتوظيفها تَمَكَنتْ المؤسسات من تحقيق الكفاءة في الأداء والإنتاج، وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري، ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه، كما يعتبر التدريب أحد العوامل الهامة التي تساعد على الأداء الوظيفي المميز، خصوصاً وأن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة. (بحر و العجلة، 2010: 5)

ويعرفه (الصيرفي، 2009: 17): بأنه عملية يقصد بها زيادة كفاءة الفرد الإنتاجية، وكذلك زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة التي يعمل فيها هذا الفرد، وذلك عن طريق معاونة كل فرد على أن يستغل إمكانياته الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن، وكذلك معاونة العاملين في المنظمة ككل على حسن استغلال إمكانياتهم الإنتاجية بوصفهم جماعة تعمل متعاونة لتحقيق أهداف معينة.

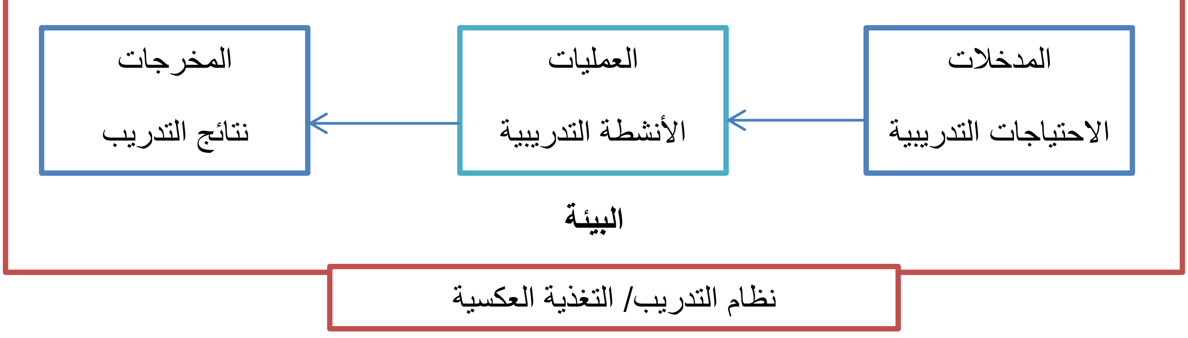
ويعرفه (اللوزي و الزهراني، 2012: 3) أيضاً: هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل مخصص.

ويعرفه (السكارنه، 2011: 19) : هو عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية.

ويعرفه الباحث التدريبَ من خلال الاستفادة من التعريفات السابقة التي ساقها الكتاب والباحثون على أنه: وسيلة يتم من خلاله وضع خطة تدريب تشمل مجموعة من العاملين يتم اختيارهم وفق طريقة محددة، ويكون الهدف الأساسي تحسين سلوكه، وسد العجز من خلال اكتسابه العديد من الخبرات والمهارات بما يزيد من إنتاجيته وأداء وظيفته بالشكل المناسب.

نلاحظ من التعريفات السابقة بأن عملية التدريب ليست عملية عشوائية بل عملية منظمة ومخططة ومستمرة لتغطية فجوة الأداء بما هو مطلوب في الأداء الفعلي، بحيث تزيد من إنتاجية الموظف، وبالتالي تؤدى إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفي، الأمر الذى يرسخ مبدأ التأثير والفاعلية لدور النخب في هذا المجال لتحسين أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

شكل رقم (4)**العملية التدريبية**



المصدر : (المدهون، 2005: 80)

ويتبين من الشكل السابق أن عملية التدريب تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهي مرحلة مهمة من مراحل العملية التدريبية، حيث يستطيع متخذو القرار من النخبة القيادية تحديد الأولويات الفعلية للدورات التدريبية نتيجة الاحتياجات الفعلية للعاملين في مؤسسات التعليم العالي، وبعد تحديد الاحتياجات نقوم بتنفيذ البرامج التدريبية حسب حاجة العاملين، و بعد الانتهاء من العملية التدريبية تأتي مرحلة تقييم نتائج العملية التدريبية وهل حققت أهدافها أم لا؟، وتكون هناك مرحلة التغذية الراجعة أو العكسية وهي هل أن الذين تم إخضاعهم للعملية التدريبية استطاعوا سد الفجوة ما قبل التدريب وبعد عملية التدريب؟.

2.4.1.2: أهداف العملية التدريبية:

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن عملية تهدف إلى ما يلي (العزاوي و جواد، 2010: 225):

1. إكساب الأفراد معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.
2. صقل المهارات والقدرات التي يتمتع به الأفراد.
3. تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلاً.
4. رفع الكفاءة والفعالية للمنشأة.
5. تحقيق أهداف المجتمع.

ويرى الباحث أنَّ من أهداف العملية التدريبة تغطية الفجوة بين ما هو مطلوب من الأداء وبين الفعلي، وكذلك قياس أداء العاملين قبل العملية التدريبية وبعد العملية التدريبية بحيث نستطيع قياس ما تم الاستفادة منه من خلال عملية التدريب، حينها نستطيع أن نحكم على عملية التدريب هل حققت الهدف أم لا ؟، وإذا تم تحقيق الهدف نحكم أن العملية ناجحة، وإن لم يتم تحقيق؛ الهدف فإن ذلك يتطلب منا البحث عن العائق الذي أدى إلى عدم تحقيقه.

3.4.1.2: أهمية العملية التدريبية:

تكمن أهمية التدريب في الآتي:

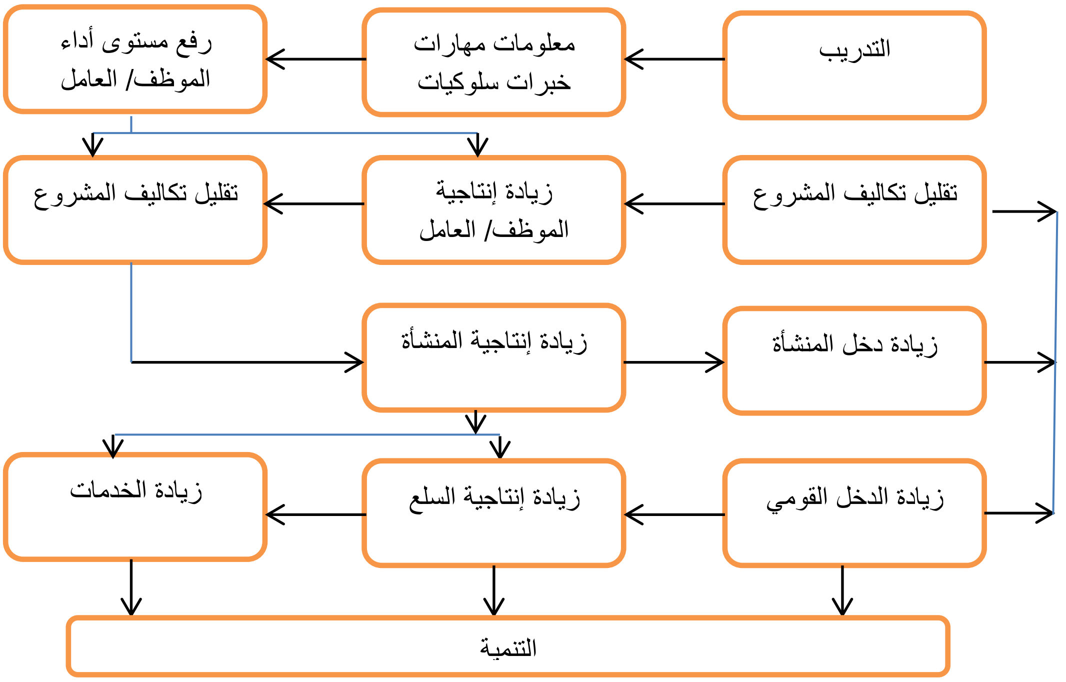
أ. إنجاز وظيفي أفضل، كماً ونوعاً، أي زيادة الإنتاجية، وبالتالي تخفيض التكاليف.

ب. زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له. (شيخة، 2010: 392)

ت.   استخدام التكنولوجيا الحديثة.

ث.   استكمال دور الجامعات والمدارس. فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق في تنمية المجتمع؛ فإنَّ التدريب يشمل تنمية معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية متساندة. (السكارنه، 2011: 21)

شكل رقم (5) أهمية التدريب



المصدر (أبو النصر، 2012: 18)

يبين الشكل السابق أهمية التدريب حيث يبدأ التدريب ويهدف من وراء العملية التدريبية إلى إكساب الموظف بعض المعلومات والمهارات والخبرات والسلوكيات بحيث تزيد من رفع مستوى أداء الموظف، وبالتالي نتيجة رفع كفاءة الأداء، يؤدى إلى زيادة إنتاجية الموظف، وتقليل تكاليف المشروع، بحيث يستطيع تأدية مهامه دون أي أخطاء قد تطرأ، وينعكس مباشرة على زيادة إنتاجية المنشأة، وزيادة الأرباح، وزيادة في الدخل والخدمات مما يؤدي جميعاً إلى التنمية وهي ما تسعى إليه المؤسسة.

4.4.1.2: أنواع التدريب

يمكن أن نميز بين أنواع عديدة للتدريب تبعاً لبعض الجوانب التي ترتبط بها عملية التصنيف هذه وهي (المدهون، 2005: 85):

1. **التدريب من حيث مدته:**

أ. **تدريب قصير الأجل:** وتتراوح مدته بين أسبوع إلى ستة أسابيع، ويمكن في ظل هذا النوع أن يتفرغ المتدرب جزئياً أو كلياً للتدريب، أي أن المتدرب يكرس بعض وقته للتدريب، ويعمل بالوقت المتبقي أو يكون جل وقته للتدريب.

ب. **تدريب طويل الأجل:** يمكن النظر إليه على أنه استثمار للمستقبل يشمل برنامجاً شاملاً للمعلومات والمهارات لا يمكن الوفاء بها عن طريق التدريب قصير الأمد، ويلاحظ أن مدة التدريب قد تزيد عن 6 شهور، أو قد تصل إلى سنة أو أكثر من ذلك، وقد تنتهي بشهادة مهنية أو علمية.

2. **التدريب في ضوء احتياجات الأفراد أو لعدد المتدربين:**

أ. **التدريب الذاتي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته، على أن تتوافر له الظروف التي تساعده على تنمية نفسه بنفسه في عمله، كتوافر نظام الحوافز التشجيعية والظفر برعاية من غيره على صورة معاونة. (العزاوي و جواد، 2010: 230)

ب. **التدريب الفردي:** أي تدريب كل فرد على حدة، وقد يكون بغرض الإعداد، أو بغرض تحسين الأداء، وتستخدم فيه أساليب تدريبيه متنوعة، وتتوافر فيه فرص الاستفادة للمتدرب، وعادة ما تكون تكاليفه عالية. (شيخة، 2010: 394)

ت. **التدريب الجماعي:** ويقصد بالتدريب الجماعي تدريب أكثر من موظف معاً وفي غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مراكز التدريب في المنظمة – إذا وجدت – أو في مركز تدريب خارج المؤسسة، وعادة ما يُعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي، ويعمل هذا النوع من التدريب على إفادة المتدربين من الخبرات المتبادلة بينهم نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التدريب. (سعدية، 2005: 26)

3. **التدريب وفقاً لمكان التدريب:**

أ. **التدريب في مواقع العمل:** ومن أشكال هذا التدريب التدوير الوظيفي في وظائف مختلفة، والمشاركة في اللجان والتنمية الذاتية. (شيخة، 2010: 394)

ب. **التدريب خارج مواقع العمل:** يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة؛ ليلتحق أثناءها بدورة أو ببرنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في البلد أو في خارجها، ولكن ليس في مؤسسته التي يعمل بها. (المدهون، 2005: 87)

يرى الباحث أن التدريب أثناء العمل هو أفضل أنواع التدريب بسبب أن الموظف يبقي على رأس عمله، حيث إننا نحتاج لموظف غيره في حال غيابه، وإمكانية تطبيق ما تعلمه من مهارات مباشرة في عمله، وفي أغلب مؤسسات التعليم العالي الحكومية أصبح قسم مختص يسمي قسم التعليم المستمر هدفه الرئيس تنفيذ الدورات حسب الحاجة، وتقديم التدريب في داخل العمل في المؤسسات التعليمية للموظفين وإكسابهم الخبرات والمهارات والسلوكيات، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على أداء العاملين، وبالتالي الرفع من الكفاءة العلمية وزيادة الجودة، ويعود ذلك بالنفع على الطلبة الخريجين المنطلقين لسوق العمل.

5.4.1.2: مراحل العملية التدريبية:

تشمل العملية التدريبية عدة مراحل من وجهة نظر الكُتّاب، فمنهم من قسمها إلى أربعة مراحل، والبعض الأخر حددها في خمس مراحل، وفيما يلي **المراحل التي تم تحديدها من قبل الكتّاب:** (شاويش، 2011 و السكارنه، 2011: 252،235)

المرحلة الأولى: مرحلة جمع الاحتياجات التدريبية وتحليلها: ويتم من خلالها توفير المعلومات عن النظام التدريبي، وتحديد العوامل المؤثرة في النظام فيه، سواء أكانت داخلية تخص المنظمة أم خارجية، وعملية جمع المعلومات ليست غاية في حد ذاتها؛ وإنما هي خطوة تليها عملية التحليل والاستنتاج بهدف استخلاص مؤشرات تكون هي أساس تخطيط وتوجيه النظام التدريبي. (السكارنه، 2011: 62)

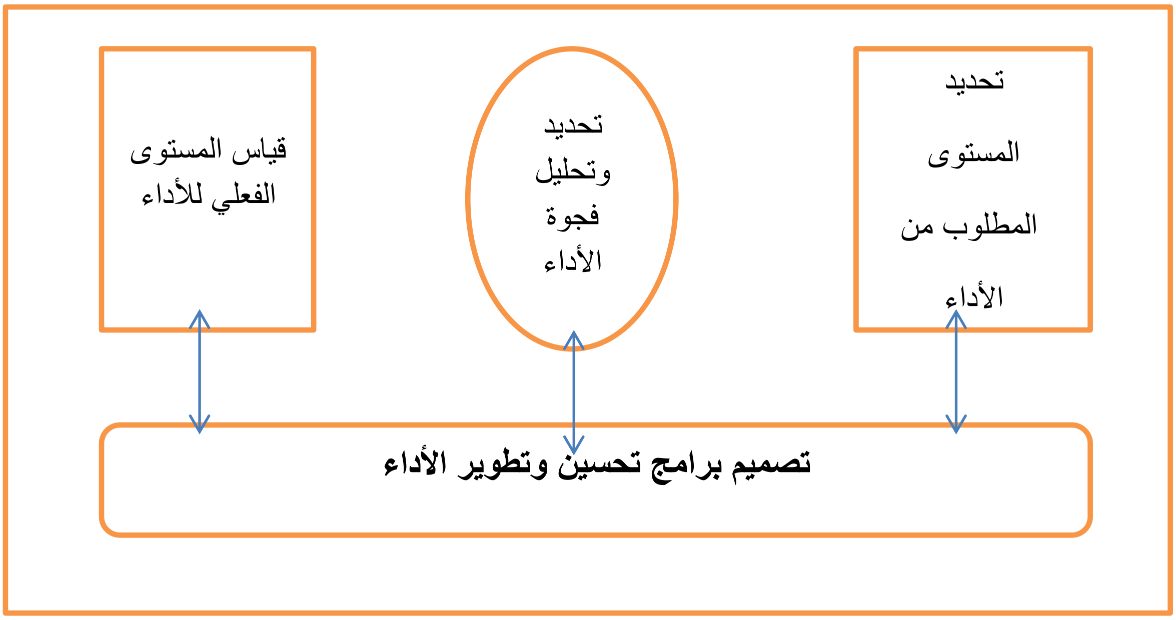
المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية: تمثل الحاجات التدريبية في أبسط صورها الفرق بين الإمكانيات والقدرات والمهارات والمعارف المتوافرة حالياً في الفرد وبين تلك التي يفترض توافرها فيه، وتعد هذه المرحلة من أهم العناصر في تصميم البرنامج التدريبي، ومن أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة يمكن اتباع الخطوات الثلاث التالية:

أ. تحليل المنظمة، لتحديد أي الدوائر أو الأقسام أو الشعب التي تكون في مسيس الحاجة إلى التدريب.

ب. تحليل العمليات، لتحديد مضمون التدريب ومحتواه.

ت. تحليل الفرد، لتحديد مَنْ يحتاج إلى التدريب والمهارات اللازمة. (عليان، 2010: 287)

شكل رقم (6) يبين علاقة التدريب بإدارة الأداء



المصدر (المدهون، 2005: 92)

ومن خلال الشكل السابق نستطيع القول بأن علاقة التدريب بإدارة الأداء تبدأ. بقياس المستوى الفعلي للأداء على أرض الواقع، وبعد ذلك نقوم بتحديد وتحليل فجوة الأداء مقارنة ما بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب، وبعد ذلك نقوم بتصميم نظام بحيث يعالج الفجوة ما بين المقياسين حتى نصل إلى نتيجة إيجابية.

المرحلة الثالثة: مرحلة تخطيط (تصميم) البرامج التدريبية: تمر عملية تخطيط البرنامج التدريبي بمراحل متعددة، يمكن توضيحها بإيجاز فيما يأتي: (شاويش،2011 :235، 238)

أ. تحديد أهداف البرنامج: الأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي.

ب. تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها: وهذه المهارات يمكن أن تكون مهارات لغوية أساسية كالقراءة وأصول وقواعد الكتابة، أو المهارات ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين.

ت. وضع المنهاج التدريبي: هي الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون.

ث. اختيار أسلوب التدريب.

ج. التكاليف وعدد المتدربين.

المرحلة الرابعة: مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية:

تتضمن عملية تنفيذ التدريب خطوات عديدة، نذكر أهمها كالتالي: (أبو النصر، 2012: 129)

أولاً: اختيار المتدربين: هم العنصر المستفيد من نشاط التدريب، والذي يجري عليه التدريب.

ثانياً: اختيار المدرب: هو شخص يقوم بمهمة نقل المعرفة و تعليم المهارة أو تغيير السلوك.

ثالثاً: إعداد المادة التدريبية: هي الملف التدريبي أو الحقيبة التدريبية والتي تشمل على سبيل المثال: المحاضرات، الملخصات، المقالات، الاستقصاءات، الاختبارات، والتمارين.

رابعاً: اختيار الأساليب التدريبية المناسبة: تستخدم في البرامج التدريبية أساليب عديدة من أجل تحقيق أهداف التدريب.

خامساً: تحديد زمان ومكان التدريب: تحديد الزمان والمكان المناسبين للتدريب من حيث توقيتات البداية والنهاية للبرنامج التدريبي سواء داخل المنظمة أو خارجها.

المرحلة الخامسة: مرحلة تقييم البرامج التدريبية:

إن أهم المجالات التي يمكن التدخل من خلالها لتقيم النشاط التدريبي في المؤسسة هي: (نوري و كورتل، 2011: 253):

1. **تقييم فعالية التدريب:** يقيم التدريب، كأي وظيفة أو مهمة إدارية، وذلك بتحديد مدى فاعليته إذ ليست العبرة بوجود تدريب، أو هيئة قائمة على تنفيذه، بل العبرة في تحقيق أهدافه.
2. **تقييم نواتج الأداء التنظيمي:** تقاس فاعلية التدريب بآثارها على النتائج، وذلك بقياس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المؤسسة المباشرة، إذ يمثل ذلك الاختبار النهائي لفاعلية التدريب.
3. **تقييم درجة نجاح التدريب عند التنفيذ:** إن مؤشر نجاح التدريب عند التنفيذ يعد واحداً من أهم المؤشرات التي قد تكون أكثر شمولية وأكثر وضوحاً.

في حين يضيف (شيخة) يضيف على تلك المجالات، ما يرى أنها تمثل أغراض التقويم العامة: (شيخة، 2010: 414، 415)

أ- تحسين البرامج التدريبية مستقبلاً، ومعرفة التعديلات الواجب إدخالها لزيادة فعالية التدريب، وذلك من خلال المعلومات التي يقدمها التقويم عن ردود أفعال المتدربين.

ب- التعرف على مدى إشباع البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية القائمة، ومدى ملاءمة المواد والمنهجية والأساليب التدريبية المستخدمة في البرامج.

ت- التعرف على مدى قدرة البرامج التدريبية على حل مشكلات بعينها في المنظمة، وهل نجح التدريب في زيادة فعاليتها، أم أن الأموال التي تم إنفاقها على التدريب ينبغي أن تستخدم لتنفيذ أنشطة تسهم بفعالية أكبر في بلوغ أهداف المنظمة.

ث- تقديم تغذية راجعة عن أداء موظف التدريب، وتقديم تبرير للتكاليف المترتبة على ذلك.

يرى الباحث أن أهم مرحلة من مراحل التدريب هي مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وبعد ذلك اختيار المتدربين، تليها مرحلة لا تقل أهمية وهي مرحلة المتابعة والتقييم، ومن المفترض قياس أداء الأشخاص الذين تم ترشيحهم في مهمة معينة وطبق عليهم التدريب أياً كان نوعه، وبعد ذلك يتم أيضاً قياس الأثر البرنامج التدريبي على هؤلاء الأشخاص، فبعد ذلك نستطيع أن نحكم على البرنامج التطبيقي هل تم نجاحه أو فشله أو نجاحة بنسب معينة؟، ولكن ما هو موجود في مؤسساتنا ربما يعتبر التدريب مجرد نزهة للمتدرب وهروباً من العمل دون أي نتيجة، وهذا ما سوف تكشف عن بعضه الدراسة.

6.4.1.2: التدريب في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة:

ينظر إلى مؤسسات التعليم العالي في الوقت الحاضر على أنها رمز التطور والرقي والازدهار، وتكمن أهمية الجامعات والكليات بمدى ارتباطها بالتطور الهائل والتقدم العلمي والتكنولوجي وتخريج الأجيال، لذلك أصبح في مؤسسات التعليم العالي دائرة مختصة بالتدريب وهو ما يسمي بقسم التعليم المستمر وبعض الدوائر أو الأقسام المتخصصة في مجال الجودة والنوعية، حيث أن أهداف التعليم المستمر هي تنفيذ الدورات للفئات (الطلبة، الموظفين، المجتمع المحلى) وتكون هذه الأقسام تابعة مباشرة للإدارة العليا، ويخصص لها بند خاص بالموازنة لتطوير العاملين، حيث هناك برامج تدريبية دورية تستهدف المجتمع المحلى وبرامج تستهدف الطلبة وبرامج تستهدف الموظفين سواء الإداريين أو الأكاديميين، ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية والبرامج التي تناسب العاملين في الأقسام، حيث تم اكتشاف ذلك وسرد المعلومات، من خلال الزيارات والملاحظات ومشاهدة الإعلانات الترويجية للدورات التدريبية في مؤسسات التعليم العالي والفئة المستهدفة من هذه الدورات.

7.4.1.2: المعوقات التي تواجه العملية التدريبية هي:

إن طرح المشاكل والمعوقات ينبغي أن يتم بالأسلوب العلمي والعملي القائم على التحليل المنطقي للمشاكل والمعوقات، بعيداً عن الإشكاليات الخاصة التي تواجه جهات التدريب بشكل منفرد، وأن تركز الطروحات على إيجاد واقتراح الحلول والمعالجات المناسبة لكافة الأطراف وبدائلها، والبعد عن الذاتية في الطرح، وتقدير مدى وإمكان تحقيق المطالب وبما يتلاءم مع الظروف المحيطة، من أهم المعوقات أو المشاكل التي تواجه العملية التدريبية هي: (أبو تيلخ، 2014: 91)

1. عدم الانسجام والترابط بين تحديد الاحتياجات التدريبية وبين أهداف العملية التدريبية التي ترمي إليها المنظمة من ناحية، وعدم وجود المعايير المناسبة في تحديد الاحتياجات التدريبية التي يتم استخلاصها بالدرجة الأولى من الأهداف التدريبية مما يؤثر على ألية وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية من ناحية أخرى.
2. إن عدم الالتزام بتحديد معايير للاحتياجات التدريبية قد يفضي الى قيام المنظمة أو المراكز التدريبية التي يعتمد عليها في القيام بالتدريب بتنفيذ برامج تدريبية لا حاجة إليها أصلا في كل أو جزء من محتويات هذه البرامج التدريبية، وهذا مما يزيد في تعميق الفجوة بين محتوى البرامج التدريبية وأهداف العملية التدريبية.

ويضيف الباحث من ما يلاحظه من خلال عمله في إحدى مؤسسات التعليم العالي بعض المعوقات أو التحديات كما يلي:

i. قلة الموازنة المالية المرصودة لتطوير الكادر البشري مما يعيق تنفيذ بعض الدورات.
ii. عدم ثقة المتدرب بالمدرب نظراً لأن معظم المدربين ليسوا خبراء في موضوع التدريب بل خبراء في التدريب فقط.
iii. إجبار المتدرب لحضور دورة تدريبية وربطها مثلاً في تقييم الأداء.
iv. عدم رغبة المتدرب لحضور دورة تدريبية باعتقاده بأن التدريب مضيعة للوقت.
v. الاحتياجات التدريبية يتم تحديدها بشكل عشوائي في غالب البرامج المطروحة.

ومن خلال سرد المعلومات الخاصة بالعملية التدريبية يتبين بأن التدريب يُعد في بعض المجتمعات أداة للتنمية ومصدراً للحصول على الأموال، وفي هذا المبحث تم الاثراء

النظري بدءاً من مفهوم التدريب، ومن ثم مروراً على أهداف العملية التدريبية وأهميتها وأنواعها، ووصولاً إلى المراحل العملية التدريبية، وقد تبيّن أن العملية التدريبية عملية مخططة ومنظمة وشاملة وهادفة تقوم بها مؤسسات وهيئات وشركات، بحيث أصبح في كل مؤسسة أو هيئة وحدة خاصة أو قسم أو إدارة خاصة بالعملية التدريبية سواء للموظفين أو للمجتمع المحلي في أغلب مؤسسات التعليم العالي وهو ما يُطْلَق عليه قسم التعليم المستمر أو وحدة إدارة الموارد البشرية، تقوم هذه الإدارة بتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية والتي تكفل تنفيذ العديد من الدورات التدريبية والبرامج وتكون مستمرة ، وتم الحديث أيضاً عن التدريب في مؤسسات التعليم العالي وأهم المعوقات التي تواجه عملية التدريب. ونخلص إلى أنَّ عملية التدريب وفاعلية أي برنامج تدريبي وتقييمه؛ مرتبط بتحديد الاحتياجات التدريبية؛ حيث يتم اختيار أي نوع من أنواع التدريب والفئة المستهدفة من التدريب، وتقرير مستوى الأداء، وقياس ما تم تحقيقه من أهداف موضوعة للتدريب من خلال تنفيذ دورات تدريبية، ومعرفة الكفايات والخبرات والمهارات المطلوبة للفرد.

5. القيادة

توطئة:

1.5.1.2: **مفهوم القيادة**

2.5.1.2: **الإدارة والقيادة**

3.5.1.2: **مصادر قوة القيادة**

4.5.1.2: **نظريات القيادة**

5.5.1.2: **عوامل اختيار النموذج القيادي**

6.5.1.2: **أهمية القيادة**

7.5.1.2: **واقع القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي**

8.5.1.2: **أهمية القيادة في مؤسسات التعليم العالي**

توطئة:

يُعتبر موضوع القيادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والكُتّاب منذ وقت طويل حتي عصرنا هذا، وزاد الاهتمام بها في الوقت الحالي نظراً لحاجة المؤسسات لقيادة فاعلة رشيدة تتعامل مع كافة المتغيرات التي قد تطرأ، فالقيادة لها دور أساسي في التأثير على الأخرين وجعلهم يتقبلون كافة التغيرات والتوجيهات بناءً على رغبة القائد، ويهدف هذا المطلب لتحديد الصفات القيادية التي تتمتع بها النخب القيادية والتي من شأنها أن تؤثر على مستوى الأداء، لذلك سوف نحاول في هذا الفصل أن نصل إلى مفهوم القيادة ونفرق بين القيادة والإدارة ونتعرف على مصادر قوة القيادة، ونتطرق إلى أهم نظريات القيادة وأنماطها وأهميتها بالنسبة للمؤسسة، وكذلك سوف نتعرف على الواقع الذي تعيشه مؤسسات التعليم العالي.

يرى (عليان، 2010: 168- 169) أن القائد يولد ولا يصنع، فليس كل مدير قائداً، وإنما يمكن أن يكون القائد مديراً، ويفترض البعض أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين القادة والأداء الفعال على أساس أن القائد الفعال هو الفرد الذي تتوافر فيه:

- ❖ صفات ذاتية قيادية (موهوبة).
- ❖ خبرة وظيفية عامة، وخبرة وظيفية تخصصية في العمل الإشرافي والقيادة (زاد).
- ❖ تكوين شخصي بسمات مميزة (ملكات خاصة).
- ❖ مؤهلات تعليمية (سلاح).
- ❖ طرق وأساليب ومداخل في إدارة العمل والناس (أدوات).
- ❖ قدرات ورغبة تحقق له الأداء المتميز (فعالية).

1.5.1.2: تعريف القيادة:

تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم القيادة، وينتهج الكتّاب مناهج مختلفة في تعريف القيادة، ومنهم من اختلف مع الأخر بسبب اختلاف الزوايا والمدارس التي ينظرون للقيادة منها، فيما يلي نذكر منها:

ويعرف (جاد الرب، 2012: 3) القيادة بأنها: هي العملية التي من شأنها أن تجعل التابعين أو المرؤوسين يسلكون الأنماط المرغوب فيها.

ويعرف (بيتر دراكر) القيادة: إنها ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع، وإنما هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى، وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية. (نجم، 2011: 22)

ويعرف (العجمي، 2012: 30) القيادة: بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشرى لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقه تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.

ويعرفها الباحث: بأنها فن معاملة الآخرين بالطريقة التي تكفل الاهتمام من القائد للشخص المسؤول عنه وتوجيهه نحو سلوك معين، بحيث يكفل أن يتم انتهاج نفس النمط القيادي الذي يتمتع به القائد.

يعرف (عبد الرازق، 2012: 38) القيادة الإدارية: هو القدرة العلمية والفنية لاتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة على أحسن وجه وفي أقصر وقت وبأقل التكاليف.

ويرى الباحث أن القيادة هي فن التأثير في الآخرين، في حين أن القيادة الإدارية هي مدى القدرات العلمية والمهارات التي يستخدمها شخص، ويجب أن يكون ملماً بكافة الأنظمة والقوانين والتعليمات، وهي أعم وأشمل من مفهوم القيادة، حيث تشمل مفهومين وكل مفهوم يعبر عن مدى مقدرة التأثير في الآخرين بطرق مختلفة.

ويعرفها الباحث في ضوء ما سبق من تعريفات: بأنها عملية تأثير القائد على مرؤوسيه من خلال فن توجيه الآخرين بطريقة لطيفة ومؤدبة نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددها؛ إلا أنه يوجد اتفاق بين الكتّاب والباحثين أن موضوع القيادة يشمل على العناصر التالية:

1. أن جميع التعريفات ركزت على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين.
2. أن جميع التعريفات ركزت على أن القيادة لابد من وجود قائد وتابعين.
3. أن كل قائد يختلف عن الآخر، من حيث الآلية التي سوف يؤثر على الآخرين بها.
4. هدف القيادة هو تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة.
5. القيادة علم وفن، علم من حيث استخدام بعض الأدوات والمهارات والأساليب، ومن حيث الفن تعتمد على السمات الشخصية للقائد.

2.5.1.2: الإدارة والقيادة:

لقد تزايد النقاش حول الفرق بين الإدارة والقيادة، وفي هذا السياق يؤكد (نجم، 2011: 34) أن المديرين يجب أن يكونوا من الناحية المثالية قادة، إلا إن القادة لا يفترض فيهم بالضرورة امتلاك القدرات أو المهارات الضرورية للمديرين الفعالين. ولا بد من أجل ذلك للتوضيح والتأكيد على أن لكل من القيادة والإدارة مهارات وقدرات تميز كلاً منهما، فالقيادة هي القدرة على التأثير على العاملين من خلال القوة والشخصية والخبرة الذاتية، في حين أن الإدارة هي القدرة على توجيه الأفراد وتحفيزهم بالاعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بالمركز الإداري.

يرى الباحث أن تكامل المفهومين الإدارة والقيادة أمر سُلّم به، إلا أن القيادة تأخذ شكلاً حديثاً من أشكال الإدارة، حيث تظهر في القيادة قوة وفن التأثير في الآخرين بحيث يجعلهم ينتهجون نفس منهجه، وهذا ما يطلق عليه القيادة التحويلية، وحفزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛ والإدارة تهتم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بحيث يتم استغلال الموارد والصلاحيات الممنوحة حسب القانون من أجل تحقيق الأهداف بأقل جهد ووقت وتكلفة.

في حين يري (جاد الرب، 2012: 9- 10) في القيادة والإدارة: أن الإدارة لها دلالة أكثر من حيث التركيز على الجوانب المنطقية والعقلية، وكعملية معنية بعقول الناس أكثر من قلوبهم، فالإدارة تركز على: الكفاءة، والتخطيط، والعمل المكتبي، الإجراءات، القواعد والقوانين، الرقابة، التماسك. والقيادة تكون معنية أكثر بما يلي: أخذ المخاطر في الحسبان، الديناميكية، الخلق والابداع، التغيير.

يرى الباحث أن (جاد الرب) فَّرق بين الإدارة والقيادة بحيث يؤكد أن الإدارة وظيفة للعمل المؤسساتي الحكومي أكثر من عمل الشركات والمؤسسات الربحية وإمكانية مخاطبة الناس بعقولهم أكثر من قلوبهم، في حين تُعنى القيادة بالتوقعات المستقبلية، ويرى الباحث أنه اتجاه إيجابي في وصف الإدارة والقيادة.

3.5.1.2: مصادر قوة القيادة:

تعني قوة القائد وقدرته الاستثنائية والفريدة على إحداث تأثير في سلوك المرؤوسين أو الأفراد التابعين له، وذلك لتحقيق جملة من الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها. وتشير العديد من الدراسات والأبحاث إلى أن أنماط قوة القائد وتأثيره تشتمل على ما يلي: (العلاق، 2010: 17)

1. القوة الشرعية والقانونية:

وهذه القوة تنتج عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي أو في الإدارة كأن تضع مسمى وظيفته على باب المكتب مثل (المدير العام- المدير- المشرف)

2. قوة التحكم في نظام التحفيز:

وهذه القدرة تعتمد على قدرة القائد على رقابة وإدارة ومكافأة الآخرين مثل (الرواتب- الترقيات- الجوائز).

3. قوة الإجبار:

القدرة على إيقاع العقوبة أو منح المكافأة كوسيلة للتأثير على الآخرين. (درة وجودة، 2012: 216)

4. قوة التخصص:

إن الخبرة المتراكمة في مجال التخصص أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويكون متميزاً فيها عن غيره أو أقرانه، تعطيه قوة تمكنه من القيادة، فالمهندس الكيمياوي العريق في تخصصه، والخبير في مجال عمله، يتمتع بقوة التخصص في التأثير على المهندسين الآخرين ممن لا يتمتعون بهذه القوة الفريدة المتأنية من التخصص الدقيق والمعرفة الواسعة والمتعمقة في مجال الهندسة الكيمياوية. (عليان، 2010: 172)

5. قوة الإعجاب والاقتداء:

وهي القوة المستندة إلى جاذبية القائد وإعجاب المرؤوسين به وتقديرهم له لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية تثير لديهم الإعجاب والاقتداء به. (الفريجات و اللوزي، 2009: 239)

ويؤكد الباحث أن مصادر قوة القيادة إذا توافرت فيها جميع القوى المذكورة أعلاه، فإنَّ باستطاعة القائد التأثير في الآخرين والتأثير في سلوكهم بحيث يجعلهم ينتهجون منهجه ومحاولة تقمص دوره القيادي والريادي.

4.5.1.2: نظريات القيادة:

لقد ساهم التطور العلمي في تطور نظريات واستحداث نظريات القيادة التي حاولت أن تكشف اتجاهات القائد وخصائصه، لقد بدأ العديد من إسهامات المفكرين والكتّاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري، ونتيجة جهود علماء وباحثين ومفكرين في

الإدارة وعلماء أخرين في تطور في العلم والفكر، ويوجد الكثير من النظريات لكن لا يتسع المقام لذكرها في هذه الدراسة.

5.5.1.2: عوامل اختيار النموذج القيادي:

إن اختيار (عليان، 2010: 177) النموذج القيادي من بين الأنماط القيادية تؤثر به عوامل متعددة نذكر منها:

1. عوامل تخص القائد: من قيم يؤمن بها ذلك القائد في إدارته لمرؤوسيه، ومدى إيمانه بكفاءتهم، وتصوره لدرجة تحملهم المسؤولية.
2. عوامل تخص المرؤوسين: كاستعداد المرؤوسين لتحمل المسؤولية، وقدراتهم على التصرف في المواقف المختلفة، وثقتهم بقدراتهم، واتجاهاتهم.
3. العوامل التي تتعلق بالموقف: يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة، إذ لا تشجع المواقف الصعبة التي يتعرض لها القادة على مشاركة المرؤوسين في مواجهتها، إذ إن بعض المواقف قد تفرض بعض القيود على اختيار الأسلوب القيادي المناسب. (الفريجات واللوزي، 2009: 254)
4. الضغوط الزمنية: إن الحاجة الملحة لسرعة اتخاذ القرار احياناً تميل بالرئيس إلى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة الجماعة. (عليان، 2010: 177)
5. العوامل التي تتعلق بالبيئة: تحيط بالمنظمة عوامل ومتغيرات بيئية مختلفة ومتنوعة التأثير، لا يستطيع القائد تجاهلها، لأنها تفرض القيود على سلوكه، ومن أهم هذه المتغيرات القيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وكذلك الأوضاع الاقتصادية والسياسية، والمنظمات المنافسة، وظاهرة العولمة والتطورات والتغيرات البيئية المتسارعة. (الفريجات واللوزي، 2009: 254)

في حين يرى الباحث أن العوامل التي تتعلق باختيار النموذج أو النمط القيادي هي عوامل منطقية، ويحتمل تداخل بعض العوامل في آن واحد، فحينها القائد هو الذي يقرر استخدام النمط القيادي المناسب حسب الظروف والمتغيرات والموقف الذي يحيط بالقائد.

6.5.1.2: أهمية القيادة:

إن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري، حتي تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف، قال تعالى ﴿وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ﴾(قرآن كريم، سورة البقرة، الآية: 251) فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة وفي نفس الوقت الملتزمة بالنظم، فأهمية القيادة تكمن في: (العجمي، 2008: 66)

أ- إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

ب- إنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.

ت- إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

ث- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان. (العلاق، 2010: 53)

ج- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

ح- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

خ- تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

7.5.1.2: أهمية القيادة في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة:

تنبع أهمية القيادة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي لكونها مؤسسات تتطور وتتنامى على مدار الزمن، فوجود قيادة رشيدة قد تؤدي إلى تطوير وتحسين من كفاءة تلك المؤسسات وجعلها في ميدان المنافسة بين المؤسسات الشبيهة، وأيضاً لا بد من الاعتناء والاهتمام بالمورد البشري الذي هو رأس مال أي مؤسسة حكومية، تحقيق أي هدف يتم من خلال العنصر البشري إذا تم الاعتناء والاهتمام بهم، وكذلك الاهتمام بالسياسات العامة والخاصة وأيضاً الاستراتيجيات والخطط المستقبلية التي تسير عليها المؤسسات التعليمية.

8.5.1.2: واقع القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة:

من خلال اطلاع الباحث ومنصبة الوظيفي سابقاً كرئيس قسم شؤون الموظفين ويعمل في إحدى مؤسسات التعليم العالي الحكومية بمحافظات غزة على مدار 6 سنوات سابقة، وتغيير عدد من رؤساء وعمداء المؤسسات نجد أن هناك اختلافاً بين رئيس أو عميد ورئيس أو عميد آخر، لأن كل شخصية لها فكرها وسياستها تختلف عن الأخرى وهذا ما تم ملاحظته في كافة مؤسسات التعليم العالي سواء في المؤسسة التي أعمل بها أو بجامعة الأقصى من خلال مكالمة تلفونية مع رئيس قسم شؤون الموظفين في الجامعة ومع مكتب الشؤون الإدارية وكذلك مع كلية فلسطين التقنية من خلال مكالمة تلفونية أيضاً مع رئيس قسم شؤون الموظفين ورئيس قسم الديوان بالكلية تم إقرار ذلك بأن كل شخصية تختلف عن الأخرى، ومن المعروف بأن القيادة الإدارية يتم تغييرها بين الحين والآخر في كافة مؤسسات التعليم العالي.

حيث أن القيادة الإدارية تتجه نحو القيادة التشاركية أو الديموقراطية في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف ورسم السياسات والإستراتيجيات، ولا ينعزل رئيس الدائرة بإصدار قرارات واستراتيجيات يتبناها بمفرده إلا بعد مشاورة أصحاب القرار بذلك؛ لذلك ينطبق عليهم النمط الديموقراطي إلى حد ما.

ومن خلال سرد المعلومات السابقة يتبين أن القيادة لها أهمية كبيرة؛ ولا تستطيع أي مؤسسة أو منظمة تحقيق أي من الاهداف إلا أن تكون هناك قيادة إدارية رشيدة متزنة وتابعون متزنون، بحيث يعملون بعضهم مع بعض للخروج بتحقيق الأهداف في الفترة المحددة، و تم التعرف على مفهوم القيادة والقيادة والإدارية وتم التفريق بين القيادة والإدارة ومصادر قوة القيادة، وتم الحديث عن أهم النظريات القيادية وأنماطها وأهميتها، وواقع القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، حيث توصل الباحث بأن الواقع الموجود من أنماط قيادية في تلك المؤسسات تتجه نحو الديموقراطية والتشاركية.

المبحث الثاني: المطلب الأول أداء العامين

توطئة:

1.2.2: الأداء الوظيفي

1.1.2.2: **مفهوم الأداء الوظيفي**

2.1.2.2: **تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي**

3.1.2.2: **قياس أداء العاملين**

4.1.2.2: **أهمية الأداء الوظيفي**

5.1.2.2: **عناصر الأداء الوظيفي**

6.1.2.2: **محددات الأداء الوظيفي**

7.1.2.2: **تحسين الأداء الوظيفي**

2.2.2: **تقييم الأداء**

1.2.2.2: **مفهوم تقييم الأداء الوظيفي**

2.2.2.2: **أهمية تقييم الأداء الوظيفي**

3.2.2.2: **أهداف تقييم الأداء الوظيفي**

4.2.2.2: **نظم تقييم الأداء الوظيفي**

5.2.2.2: **طرق تقييم الأداء الوظيفي**

6.2.2.2: **مشكلات عملية تقييم أداء العاملين**

1.2.2: الأداء الوظيفي

توطئة:

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المتاحة وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج، سيتم التطرق خلال هذا المطلب إلى مفهوم الأداء وقياسه وأهميته وتحديد عناصر الأداء الوظيفي وكذلك المحددات وطريقة تحسينه، بهدف التعرف على واقع المستوى العام لأداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر، والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة.

نظراً لأهمية الأداء الوظيفي في المؤسسات باعتباره المعيار الذي يحدد مدى تحقيق أهدافها، سنتعرف على مفهومه وعلى أهم مؤشراته الدالة عليه، والبحث في أهم المفاهيم المتعلقة به والمرتبطة أو حتى المشابهة، والتطرق لمحدداته التي من خلالها يمكن إثبات أن الأداء الوظيفي جيد أو متوسط أو متدنٍ، أو أنه غير فعال، ومعرفة أهم أساليب قياسه في المنظمات والمؤسسات، وكما هو معلوم فإن رواد الفكر الإداري قدموا نظريات متعددة ساهموا من خلالها في تحديد أهم معايير نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها.(رحمون، 2014: 64)

1.1.2.2: مفهوم الأداء الوظيفي:

لقد تعددت التعريفات التي تناولت الأداء الوظيفي سنركز هنا على أهمها:

فمنهم من عرف الأداء بأنه: هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، والإنجاز والنتائج من ناحية أخرى. (نعيم، 2012: 40)

ومن خلال التعريف يلاحظ الباحث بأنه ربط الأداء بالإنجاز والنتائج معاً، ويتفق الباحث مع التعريف السابق.

ومنهم من عرف الأداء الوظيفي بأنه: الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تطبيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (حسن، 2000: 215)

من الملاحظ أنه من خلال التعريف السابق أن الأداء الوظيفي يمثل الأداة التي من خلالها يستطيع الفرد إشباع المهام التي توكل إليه.

ومنهم من عرف الأداء الوظيفي بأنه: المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، وهذا المفهوم يدلّ على أنه يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويربط بين أوجه الأنشطة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (الصرايرة، 2011: 608)

ويعرفه عربيات بأنه: هو العمل الذي يؤديه المرؤوسون، بما يسهم في تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له، واتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه، وتطوره المهني. (عربيات، 2012: 709)

ويعرفه الباحث في ضوء التعريفات السابقة: بأنه مدى كفاءة الفرد الفنية، والعملية، للقيام بالواجبات وانجاز ما يوكل إليه من مهام في الوقت المحدد للقيام بهذه المهمة لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها في مؤسسات التعليم العالي.

ويتضح مما سبق تعدد التعريفات الخاصة بالأداء الوظيفي وأغلب التعريفات تتمحور حول كمية الجهد والطاقة المبذولة من العاملين بما يُوْكَل إليهم من مهام، وخلاصة القول ينطوي الأداء الوظيفي على :

1. مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً.
2. كفاءة الفرد الفنية، والعملية، للقيام بالواجبات وإنجاز ما يوكل إليه من مهام في الوقت المحدد.
3. تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له.
4. تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين.
5. الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.
6. كمية المخرجات.

2.1.2.2: ويمكن عرض بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي كما يأتي:

1. الكفاءة:

هي مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة (مزهودة،2001: 87)

ويعرفها الباحث: هي نسبة ما يتم إنجازه بالسرعة الممكنة وبأقل التكاليف.

2. الإنتاجية:

تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج وقيمة الإنتاج وفقاً لمقياس نقدي أو مادي محدد.(صليحة، 2010: 63)

ويعرفها الباحث: بأنها قيمة ما يتم إنجازه بما هو مكلف به من قبل العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

3.1.2.2: قياس أداء العاملين:

وفيما يلي توضيح لكل عنصر من عناصر قياس أداء العاملين: (سلطان، 2002: 229، 231)

1.كمية الجهد المبذول: وتعني مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.

2.نوعية الجهد المبذول: وتعني مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء، ومدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.

3.نمط الأداء: المقصود به الطريقة التي يتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلاً يمكن من خلال نمط الأداء قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل، أو قرار لمشكلة معينة.

4.معدلات الأداء: معدلات الأداء عبارة عن ميزان يمكن بواسطتها أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة، والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد والذي من المفترض القيام به.

4.1.2.2: أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها (الشريف، 2004: 82)؛ لذلك أصبح الاهتمام في العصور الأخيرة وبشكل واضح بالعنصر البشري وبتنمية اداء العاملين من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية والاهتمام به وتحفيزهم للقيام بأعمال تفوق الأعمال المكلفين بها، بحيث ينعكس الأداء على تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن وجهة نظر(الشريف) فإن أهمية الأداء الوظيفي تبرز في الآتي:

1. للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.
2. كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.(صليحة، 2010: 64، 65)

5.1.2.2: عناصر الأداء الوظيفي:

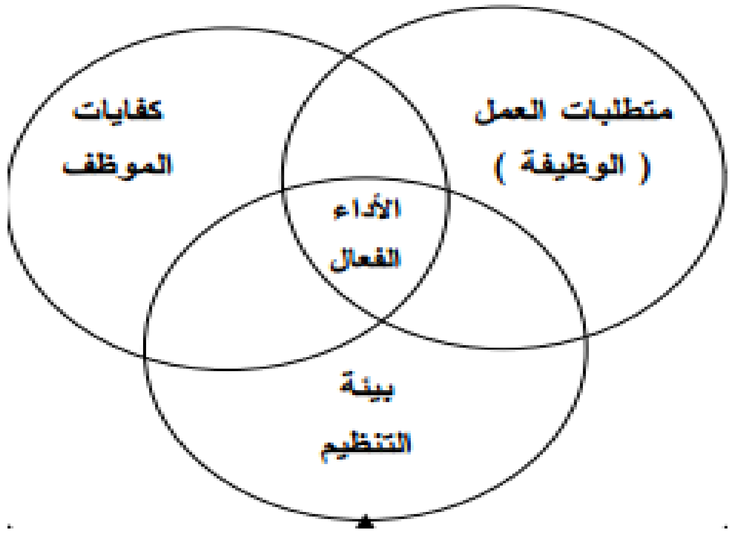
يتضمن الأداء الوظيفي عدة عناصر أهمها ما يلي: (السكران، 2004: 30، 31)

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
4. **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

وبالتالي فإن عناصر الأداء الفعال تتمثل في الآتي: (درة والصباغ، 2008: 305)

الأداء الفعال لأي موظف= كفايات الموظف× متطلبات الوظيفة× بيئة التنظيم

شكل رقم (7) يوضح التداخل بين العوامل السابقة الذي ينتج أداءً فعالاً



المصدر : درة والصباغ، 2008: 306

6.1.2.2: محددات الأداء الوظيفي :

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ثلاثة عوامل رئيسية هي:

1.**الجهد المبذول:** وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

2.**القدرات والخصائص الفردية:** وهو يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

3.**إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** وهو يعني تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة. إن الحوافز هي المفتاح الأساسي لتحسين أداء العاملين، وأداء العاملين يعتمد على المقدرة والحوافز، والمقدرة تعتمد على التعليم، والتدريب، والخبرة في مجال العمل، وتحسين المقدرة عملية طويلة، وبطيئة، لذا فمن الممكن تحسين أداء العاملين بعملية أسرع، وذلك عن طريق تقديم الحوافز المناسبة لهم. (جبر، 2010: 53)

7.1.2.2: تحسين الأداء الوظيفي :

مفهوم تحسين الأداء:

هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربع التالية: (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة)، لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل". (ناصر، 2010: 55)

ويعرفه الباحث في ضوء التعريف السابق: بأن أي تحسين يظهر على الأداء مقارنة بما كان يظهر قبل ذلك، باستخدام أي وسيلة التي أدت إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

ومن خلال سرد المعلومات تم الحديث عن الأداء الوظيفي وتحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي وقياسه وأهمَيه وعناصره وكذلك محددات الأداء الوظيفي وطرق تحسينه، ويبقى على كاهل النخب القيادية الوقوف على الأداء الموجود ومحاولة رفع مستوى كفاءة الأداء حتي يتم تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: تقييم الأداء

توطئة:

2.2.2: تقييم الأداء الوظيفي:

1.2.2.2: **مفهوم تقييم الأداء الوظيفي**

2.2.2.2: **أهمية تقييم الأداء الوظيفي**

3.2.2.2: **أهداف تقييم الأداء الوظيفي**

4.2.2.2: **نظم تقييم الأداء الوظيفي**

5.2.2.2: **طرق تقييم الأداء الوظيفي**

6.2.2.2: **مشكلات عملية تقييم أداء العاملين**

7.2.2.2: **واقع تقييم الأداء في الجامعات والكليات الفلسطينية الحكومية**

توطئة:

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية، حيث إن عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية دورية في بداية كل عام جديد؛ فقد تم التطوير على هذه العملية في كافة محافظات قطاع غزة، على أن تشمل جميع الوزارات والدوائر والمؤسسات والهيئات الحكومية بما فيهم مؤسسات التعليم العالي الحكومية التي تتبع لوزارة التربية والتعليم العالي لتصبح بشكل إلكتروني، حيث يقوم الرئيس المباشر بتقييم مرؤوسيه، بناءً على محاور معينة تختلف من وظيفة إلى أخرى، فيقوم بتعبئة النموذج الخاص بشكل الكتروني ومن ثم اعتماده، وباستطاعة الرئيس المباشر أيضاً اختيار دورات مناسبة بحيث تمكن المرؤوس من تحسين أدائه ورفع كفاءته الوظيفية.

إن قياس أداء العاملين عملية ضرورية ولا غنى عنها لأية مؤسسة حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد ومن ذلك الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، واستحقاقهم للترقية، وتنزيل درجاتهم أو رواتبهم أو حتى الاستغناء عنهم، وذلك لسبب هو أن العاملين هم عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات يحددها التنظيم لنفسه، ولا بد لذلك التنظيم من التثّبت من قدرة هذه العناصر البشرية على القيام بالمهام المطلوبة منها. (كورتل ونوري، 2011: 319)

1.2.2.2: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

لقد تعددت تعريفات تقييم الأداء الوظيفي ونذكر منها:

ويعرفه (درة والصباغ، 2008: 259): هو عبارة عن عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم.

ويعرفه (شيخة، 2010: 331): بأنها وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته.

ويعرفه (صليحة، 2010: 76): تقييم الأداء عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية، ويتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في

أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها من خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً.

ويعرفه الباحث في ضوء التعريفات السابقة: بأنها أداة يستطيع من خلالها المسؤول المباشر من إصدار الحكم على أداء الموظف بناءً على محاور موضوعة ومدروسة ومخططة، وتكون عملية دورية مستمرة.

وبمراجعة التعريفات السابقة وتعريفات أخرى يتضح أن تقييم الأداء يتميز بالخصائص التالية :

1. أن عملية تقييم الأداء عملية مخططة.
2. أن عملية تقييم الأداء عملية دورية ومستمرة.
3. أن عملية تقييم الأداء عبارة عن إصدار حكم نهائي عن أداء الموظف،
4. أن عملية تقييم الأداء عبارة عن قياس نقاط القوة والضعف.
5. إتاحة الفرصة للإدارة العليا لمعرفة أداء العاملين وأخذ قرارات وظيفية تتعلق بالموظفين مثل الترقية والنقل والمكافآت وغيرها.
6. إن عملية تقييم الأداء تشمل جميع الموظفين في جميع الإدارات.

2.2.2.2: أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

يحظى موضوع تقويم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، وتظهر أهمية هذه الوسيلة أيضاً عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقويم الأداء وأهمها: (شيخة، 2010: 332)

1. تحسين أداء الموظف وتطويره.
2. وسيلة لتحديد المكافآت والعلاوات الدورية.
3. أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية.
4. وسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار والتعين والتدريب.
5. أساس موضوعي كذلك لرسم هذه السياسات.

ويرى (المدهون، 2005: 152) **أن أهمية تقويم أداء العاملين تكمن في ما يأتي:**

أ. رفع معنويات العاملين.

ب. دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية.

ت. يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت اشرافهم وتوجهاتهم.

ث. استمرار الرقابة والإشراف.

ج. يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم.

ويشير الباحث إلى أن أهمية تقويم أداء العاملين لقيت اهتماماً كبيراً على كافة المستويات سواء الرؤساء أو العاملين، إضافة إلى ما أورده (المدهون وشيخة) حول أهمية التقييم، حيث يُعتبر التقييم أيضاً بمثابة تغذية راجعة للمستويات الإدارية العليا ومعرفة مستوى الأداء القائم فعلاً ومحاولة التحسين والرفع من إنتاجية الموظف بحيث يحقق أهداف المؤسسة، ومعرفة نقاط القوة والضعف في حين ينبغي أن تقع على كاهل النخب القيادية في مؤسسات التعليم العالي تعزيز نقاط القوة، أما نقاط الضعف فتحاول تلاشيها، وأيضاً ترفع من الروح المعنوية للموظف بحيث يشعر الموظف بالعدالة مقارنة بالجهد المبذول.

3.2.2.2: أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

عملية تقييم الأداء تخدم كلاً من الفرد والمنظمة من خلال مساهمتها في تحقيق الأهداف التالية: (عباس، 2003: 138)

1. **الأهداف الاستراتيجية:** تهدف عملية تقويم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقاً، ولابد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المؤسسة.

2. **الأهداف التطويرية:** يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقويم الأداء بصورة خاصة لأولئك العاملين الفاعلين في وظائفهم، أما أصحاب المعدلات المتدنية فلابد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم.

3. **الأهداف الإدارية:** تستخدم المنظمات المعلومات المتعلقة بنتائج تقويم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل الأجور والرواتب والاستغناء عن العاملين وكذلك تحديد الحوافز.

ويرى (درة والصباغ، 2008: 259) أن تقييم الأداء يحقق في المنظمة أهدافاً من أبرزها:

أ. تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مُرض أم غير مرض؟.

ب. يساعد المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى إنجازهم الشخصي.

ت. يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.

ث. يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين.

يرى الباحث أن أهم أهداف تقييم الأداء هو معرفة مستوى الأداء الفعلي لكافة العاملين في مؤسسات التعليم العالي، والوقوف على مسؤولياتهم إذا كانت النسب متدنية بحيث يكون هناك خطة تطوير لأصحاب المعدلات المتدنية ومتابعتهم بعد ذلك، مع العلم بأن الموظف الذي يرغب في الحصول على ترقية يتم تعبئة نموذج خاص بالترقية مع تعبئة تقييم الأداء لآخر 4 سنوات، وبعد ذلك إذا كانت التقييمات تفوق الجيد فتتم الترقية على الدرجة التي يستحقها.

4.2.2.2: نظم تقييم الأداء الوظيفي:

يقصد بنظم تقييم الأداء الوظيفي هو الطرق التي يتم من خلالها إدراج حكم على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي وتختلف من مكان إلى آخر حسب النظام المتبع في المؤسسة، وتتم عملية تقويم أداء العاملين وفق نظام معدلات الأداء، كما قد تتم وفق نظام الاختبارات، ووفق نظام تقارير الأداء كذلك، وذلك على النحو التالي: (شيخة، 2010: 333)

1. **نظام معدلات الأداء:** تعرف معدلات الأداء بأنه وصف مكتوب لمدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها الموظف الواجبات والمسؤوليات المحددة التي تنطوي عليها وظيفته.

2. **نظام الاختبارات:** ووفق هذا النظام، تلجأ الإدارة إلى إجراء اختبارات تحريرية أو شفوية في صورة مقابلات للموظفين، بهدف تقويم أدائهم في الوظائف التي يشغلونها، إن ثمة مشكلات أساسية تواجه هذا النظام، منها عدم إمكانية تقويم الصفات والقدرات الشخصية لدي الموظف، كما أنها تتفاوت قدرات الموظفين في أداء الاختبارات مما ينتج نتائج غير دقيقة.

3. **نظام تقارير الأداء:** بموجب هذا النظام يقوم الرئيس المباشر للموظف بكتابة تقارير دورية، يضمنها تقديره ورأيه في أداء مرؤوسيه خلال فترة محددة، وذلك بالاستناد إلى عناصر تقويم محددة.

ويضيف الباحث بأن نظام تقارير الأداء هو المعمول به في محافظات قطاع غزة في كافة الوزارات والمؤسسات والهيئات الحكومية وهو ما يطبق على الموظفين العاملين في مؤسسات التعليم العالي، حيث يقوم الرئيس المباشر بتعبئة النموذج الخاص بكل موظف بشكل إلكتروني عبر الهيكلية الخاصة بالمؤسسة والمعتمدة في ديوان الموظفين العام، وتختلف النماذج من وظيفة إلى أخرى، ولا يجوز تقييم الموظف من رئيسه المباشر إلا بعد 3 شهور من تكليفه برئاسته.

5.2.2.2: طرق تقييم الأداء الوظيفي:

هناك عدة طرق لقياس أداء الأفراد في المؤسسات، ويمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية، وأخرى حديثة، كما يلي: (البلبيسي، 2012: 29)

1. **الطرق التقليدية وتشمل:**

- طريقة التدريج البياني.
- طريقة الترتيب.
- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين.
- طريقة التوزيع الإجباري
- طرق القوائم Check List
- طريقة التقييم بحرية التعبير Free-Form Eassay

2. الطرق الحديثة وتشمل:

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده "إنجاز الرجل النموذجي" وفي نفس الوق تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الأخرين أو تقارنه بمعدلات أداء مثالية، ومن أهم هذه الطرق: (صليحة، 2010: 89)

- طريقة الأحداث الحرجة.
- الإدارة بالأهداف.
- طريقة الاختيار الإجباري

6.2.2.2: مشكلات عملية تقييم أداء العاملين:

تتجسد المشكلة الأساسية في عملية تقييم أداء الموظف في كيفية ضمان الموضوعية وعدم التحيز لدى الرئيس المباشر أو المدير وتحصينه ضد احتمالات الخطأ، فقد لوحظ من خلال البحوث الميدانية أن المدير أو القائم بأعمال التقييم قد يمارس أخطاءً عديدة من شأنها هدم أدق عملية في إدارة الموارد البشرية ومن بين هذه الأخطاء: (السالم، 2009: 255)

1. عدم مقدرة الرئيس على الفرز الدقيق بين معايير التقييم.
2. بعض المديرين يجد نتيجة التقييم التي يقدمها انعكاساً مباشراً لطبيعة علاقته مع المرؤوس.
3. اعتياد بعض الرؤساء على الموقف الوسط "الحلول الوسطى" .
4. التحيز الشخصي

ويلاحظ الباحث أن مشكلات عملية تقييم الأداء الموجودة أعلاه أو غيرها من المشكلات والمعيقات نلامسها في مؤسسات التعليم العالي ولا بد من معالجتها، ويؤكد الباحث أن المشكلات أعلاه، تحاول الإدارة العليا المشرفة على مؤسسات التعليم العالي تلاشيها من خلال تشكيل لجنة لتدقيق التقييمات، ويكون من ضمن مهامها دراسة كافة التقييمات الموجودة ومعالجتها، ومن خلال سرد المعلومات السابقة نستطيع الحديث بأن عملية تقييم الأداء بين الآونة والأخرى تشهد عملية تعديل وتغيير من خلال ورش العمل التي يعقدها ديوان الموظفين ويعرض المشاكل التي قد تظهر مع مدراء النظام، ويحاول أن يتم التغيير عليها بحيث لا تظهر المشاكل مستقبلاً، وتكون ورش العمل بشكل دوري كل عام تقريباً.

7.2.2.2: واقع تقييم الأداء في الجامعات والكليات الفلسطينية الحكومية:

وحديثاً ومن واقع خبرة الباحث كمسؤول نظام سابق في قسم شؤون الموظفين منذ ظهر حديثاً تم تطوير عملية تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بحيث يكون هناك جدول زمني يتم من خلاله تقييم الأداء من خلال المسؤول المباشر، وبعد ذلك يقوم رئيس الدائرة الحكومية باعتماد التقييمات، وبعدها يتم اعتماد الرئيس الأعلى، وبعد ذلك يقوم ديوان الموظفين العام بفتح التقييمات وتبليغ الموظفين بمشاهدة التقييمات الخاصة بهم، وإمكانية كل موظف بتقديم تظلم في حال شعر أن التقييم الموضوع غير عادل أو منصف، فيقوم رئيس الدائرة الحكومية بتشكيل لجنة تسمي لجنة التظلمات وإرسالها لديوان الموظفين العام لاعتمادها وفتح صلاحيات لرئيس اللجنة، بحيث يكون من مهامها الجلوس مع الموظف ومع الرئيس المباشر للموظف المتظلم وتعطي بعد ذلك القرار أما بالتعديل أو بالبقاء على ما هو موجود، وكل ذلك يكون بشكل إلكتروني على موقع ديوان الموظفين العام، ويكون بعد ذلك تقييم رئيس الدائرة والرئيس الأعلى للدائرة الحكومية.

المبحث الثالث

مؤسسات التعليم العالي الحكومية بمحافظات غزة

توطئة:

1.3.2: **جامعة الأقصى**.

2.3.2: **الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا**

3.3.2: **كلية فلسطين التقنية**

4.3.2: **أهمية مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة**

توطئة:

مؤسسات التعليم العالي الحكومية هي التي تتبع وزارة التربية والتعليم العالي، حيث إن هناك عدداً من المؤسسات في قطاع غزة سواء كانت الخاصة أو العامة أو الحكومية وسوف تنصب الدراسة على تلك المؤسسات التي تتبع وزارة التربية والتعليم العالي إدارياً وهي جامعة الأقصى، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، كلية فلسطين التقنية دير البلح.

مؤسسات التعليم العالي هي المؤسسات التي يلتحق بها طلبة الثانوية العامة بعد تخرجهم لنيل درجة البكالوريوس أو الدبلوم أو حتي الطلبة الخريجون الذين يرغبون في استكمال دراستهم العليا.

نبذة عن مؤسسات التعليم العالي:

نشأت مؤسسات التعليم العالي في ظل الاحتلال الإسرائيلي وبمبادرات محلية وطنية، ونمت وتطورت بسرعة حتى وصل عدد الجامعات على الأرض الفلسطينية عام 2011 (14) جامعة (2 حكومية، 3 خاصة، و 9 عامة) وعدد الكليات الجامعية (15)، والكليات المتوسطة (20)، وبذلك يبلغ عدد مؤسسات التعليم العالي في فلسطين (49) مؤسسة ينخرط فيها حوالي (214) ألف طالب وطالبة، منهم حوالي (6600) طالب في برامج ماجستير، وحوالي 65 الف طالب وطالبة في التعليم المفتوح موزعين جميعاً على تخصصات يقرب عددها من حوالي (1000) تخصص وبرنامج أكاديمي. ويعمل فيها حوالي (14600) موظف موزعين على كادر أكاديمي وإداري وخدماتي (21% منهم غير متفرغين). وقد بلغ معدل الالتحاق بالتعليم العالي للفئة العمرية (18 – 24) سنة حوالي 30 % (قاعدة بيانات التعليم العالي، 2011) (**موقع وزارة التربية والتعليم العالي، 2012**، 2015/06/12 (**http://www.mohe.pna.ps/Intro.htm**

تعريف مؤسسات التعليم العالي:

هي المؤسسات التي تضم كل منها مالا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهى بمنح الدرجة الجامعي الأولى، و للجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا، تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه، ويجوز لها تقديم برامج تعليمية تنتهى بمنح شهادة الدبلوم، وفق أنظمة الدبلوم (النجار،2013: 8)

ومع قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية واهتمامها بالتعليم بشكل عام وبالتعليم العالي بشكل خاص فقد توالى إنشاء الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة، والتى تطورت حتي باتت تغطى كل التخصصات التي يحتاجها الوطن. (كحيل، 2014، 39)

وسنقوم في هذا المبحث بالتعرف على مؤسسات التعليم العالي والتابعة لوزارة التربية والتعليم العالي والمتمثلة في جامعة الأقصى والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا وكلية فلسطين التتقية، من حيث النشأة والرسالة والأهداف والتعرف على التخصصات بها.

1.3.2: جامعة الأقصى: (موقع جامعة الأقصى الالكتروني ،15/7/2015، (http://www.alaqsa.edu.ps/site

بدأت جامعة الأقصى سنة 1955م كمعهد للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية، وكان الهدف _آنذاك_ هو إعداد المعلمين وتأهيلهم، وفي عام 1991م تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية، ومنذ ذلك الحين أخذت الكلية تتنامى شيئاً فشيئاً في خططها التعليمية، وأقسامها العلمية، وأساتذتها، وطلابها، وخرجت كثيراً من المدرسين والباحثين ذوي الكفاءة العلمية والتربوية العالية من حملة البكالوريوس، أو الليسانس، والدكتوراه عبر برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة عين شمس، ومع بداية العام الجامعي (2001/2000) تم تحويل الكلية إلى جامعة الأقصى.

رؤية الجامعة:

تسعى جامعة الأقصى إلى أن تكون متميزة بين الجامعات الفلسطينية، والإقليمية في مجالات التعليم الجامعي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع المبنية على ثقافة الجودة الشاملة.

رسالة الجامعة:

جامعة الأقصى هي مؤسسة تعليم عالٍ حكومية فلسطينية تهدف إلى إعداد إنسان مزود بالمعرفة، والمهارات، والقيم، ولديه القدرة على التعلم المستمر، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات من خلال برامج بناء القدرات، والتعليم الجامعي، والبحث العلمي، وتنمية المجتمع وخدمته، وتلتزم جامعة الأقصى خلال تحقيقها لرؤيتها بالثقافة العربية، والإسلامية، ومبادئ

حقوق الإنسان التي تشمل المسؤولية، والالتزام بحكم القانون، والشفافية، والاحترام، والتسامح، والعدالة، والمساواة، والتمكين، والمشاركة لأصحاب المصلحة.

أهداف الجامعة:

تسعى الجامعة إلى نشر المعرفة، وتعميق جذورها، وخدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره خاصة، والمجتمع العربي والإنساني عامة، في إطار فلسفة تستند إلى المفاهيم الوطنية وتراث الحضارة العربية والإسلامية ، وتسعى لتحقيق هذا الهدف من خلال:

1. تعزيز التطوير المؤسسي لجامعة الأقصى من خلال تحسين كفاءة الدعم المساند للعملية التعليمية، والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
2. تحسين جودة البرامج الأكاديمية في الجامعة من خلال توفير بيئة تعليمية تعلمية فاعلة.
3. المساهمة في تحسين المعرفة والفهم كأساس لدعم اتخاذ القرارات، وصنع السياسات حول قضايا جامعة الأقصى والمجتمع الفلسطيني من خلال التشبيك مع المؤسسات والمراكز التعليمية والبحثية، ومؤسسات المجتمع المدني على المستوى المحلي والاقليمي والعالمي.
4. المساهمة في عملية التنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني من خلال تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية والبحثية والاستشارية والعمل التطوعي وذلك بالشراكة مع المؤسسات الرسمية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص.
5. تطوير نظام تعليمي مهني متوسط يرتكز على التميز والإتقان، ويلبي احتياجات المجتمع التنموية .

كليات الجامعة:

كلية مجتمع الأقصى للدراسات المتوسطة وهي كلية تمنح درجة الدبلوم المتوسط، وكلية التربية، وكلية العلوم التطبيقية. وكلية الإدارة والتمويل، وكلية الآداب والعلوم الإنسانية، وكلية الاعلام، وكلية الفنون الجميلة.

2.3.2: الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا- خانيونس (دليل الطالب، 2014/2015م)

أنشئت الكلية الجامعية للعلوم والتكنلوجيا تحت اسم كلية العلوم والتكنولوجيا- بخان يونس عام 1990 م كمؤسسة أهلية، تعنى بتدريس العلوم التقنية، وقد تولى مجلس التعليم العالي بالقدس الإشراف عليها عام 1995 م، ثم تولت وزارة التربية والتعليم العالي الإشراف

عليها، وأصبحت الكلية مؤسسة حكومية عام 1997 م، تمنح الكلية خريجيها درجتي البكالوريوس والدبلوم المتوسط في سته و ثلاثين تخصصاً علمياً تقنياً ضمن برنامج دراسي متميز.

رؤية الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا- خانيونس:

منطلقون بقوة الإرادة؛ لنتولى ريادة التعليم التقني في فلسطين، والعالم العربي..

رسالة الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا- خانيونس:

نُقدم لمُجتمعنا الإمكانيات العلمية، والبحثية، والتدريبية الجادة؛ في إطار من التشاركية والشفافية؛ لتهيئة البيئة السليمة للإنتاج العلمي والتقني الأصيل؛ بأحدث السبل التعليمية، والتدريبية المعاصرة؛ لصقل مهارات أفراده، وتمكينهم من الاستقامة في الحياة، واختراق تحديات سوق العمل، بإتقان وإبداع وتميز، على المستويين المحلي والعالمي.

أهداف الكلية الجامعية:

1. تقديم خدمة التعليم التقني الحديث.
2. تهيئة البيئة البحثية الملائمة.
3. تنفيذ برامج التنمية المجتمعية، لتمكين الطلبة الخريجين، والمجتمع المحلي، والكوادر العاملة فيها من اكتساب المعرفة الجامعية، والمهارات النوعية، وفرص التطوير الذاتي، والسلوك الإنساني القويم، من أجل الاسهام في التنمية الوطنية الشاملة.

أقسامها الأكاديمية:

أ. **برامج البكالوريوس:**

تضم الكلية الجامعة عدة أقسام أكاديمية تمنح درجة البكالوريوس وهي: قسم العلوم الهندسية والفنون التطبيقية، قسم علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، قسم العلوم الإدارية والمالية، قسم العلوم الطبية، قسم الأكاديمي الذي يعني بتدريس مساقات متطلبات الكلية.

ب. برامج الدبلوم:

برنامج العلوم الهندسية، برنامج العلوم الطبية، برنامج الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، برنامج العلوم الإدارية.

3.3.2: كلية فلسطين التقنية: (دليل الطالب، 2013/2014م)

نشأت الكلية عام 1992 بإمكانيات متواضعة في تجهيزاتها وتخصصاتها إلا أن الحاجة إلى التعليم التقني والتدريب الفني قد ازدادت لأجل مواكبة هذا التطور الهائل في نظام الحياة والمجتمع الذي صاحبه نقص حاد في المهندسين والفنيين المتخصصين تقنياً، وبدت الحاجة إلى إيجاد كوادر ماهرة وقادرة على القيام بمهام المهندس المتخصص والفني في مختلف التخصصات، واستجابة لتلك العوامل برزت كلية فلسطين التقنية كمؤسسة تقنية تعليمية متخصصة رائدة تعمل على دمج استخدام الحاسوب والتقنيات المتطورة في الحياة، وصقل العقلية العلمية المبدعة والمبتكرة لمواكبة التطورات العلمية المتسارعة، وتسعى الكلية من خلال تبنيها لمنهج التخطيط الاستراتيجي لرسم صورة واضحة للكلية للسنوات الخمس القادمة، وذلك لتطوير الكلية وتعزيز مكانتها في خدمة المجتمع المحلي وتنميته.

الرؤية:

نحو جامعة تقنية رائدة ترقى بالإنسان والوطن بما يلبي احتياجات المجتمع المتجددة ويحقق التنمية المستدامة.

الرسالة:

تلتزم كلية فلسطين التقنية– دير البلح بتقديم برامج تقنية وأكاديمية متميزة تساهم في إعداد مخرجات وطنية مؤهلة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والبحث والتطوير لخدمة المجتمع وبنائه من أجل الرفعة والتطور.

الغايات:

1. تطوير التعليم التقني والأكاديمي في مختلف التخصصات لسد احتياجات المجتمع وفقاً للمعايير الوطنية والعالمية.
2. تحسين البيئة التعليمية التعلمية من أجل تقديم وتوفير الخدمات والتسهيلات المناسبة لجميع العاملين والطلبة بالكلية.
3. تعزيز وتطوير القدرات الإدارية والتنظيمية للكلية بما يتفق مع رؤية ورسالة الكلية وغاياتها الاستراتيجية.
4. تطوير قدرات الكلية كي تتبوأ دوراً مميزاً في تنمية وتلبية حاجات المجتمع.

5. تنمية الموارد المالية للكلية وترشيد النفقات بما يحقق التوازن في الموازنة والاعتماد الكامل على الذات.

أقسامها الأكاديمية:

قسم المهن الهندسية، قسم الفنون التطبيقية، قسم الفندقة، قسم الحاسوب، قسم الأعمال الإدارية والمالية، والقسم الأكاديمي.

4.3.2: أهمية مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة:

مؤسسات التعليم العالي وهي مؤسسات تتبع لوزارة التربية والتعليم العالي، حيث أن هناك بعض المؤسسات الخاصة وهناك مؤسسات حكومية تتبع لوزارة التربية والتعليم العالي، ويتم تقسيم تلك المؤسسات إلى جامعات وكليات جامعية وكليات متوسطة، جميعها تمنح درجات علمية متفاوتة ما بين درجة البكالوريوس ودرجة الدبلوم، وبعضها يقدم برامج الماجستير، ووجود تلك ومؤسسات التعليم العالي الحكومية لها عدة فوائد التي تحققت للمجتمع بوجودها وهي كالتالي:

- ❖ وسيلة لتحقيق طموح الطلبة في تعليم عالٍ.
- ❖ معقولية التكاليف المادية قياساً بغيرها من مؤسسات.
- ❖ أراحت كثيراً من الطلبة من مشاق السفر للخارج، والتعرض للضغوط التي يمارسها الاحتلال على المعابر من إرجاع للطالب أو عدم السماح له بالسفر، أو مساومته على التخابر مع العدو مقابل إكمال دراسته.
- ❖ رفت المجتمع بالكوادر المتخصصة في مجالات متنوعة.
- ❖ ساهمت في تنمية المجتمع.
- ❖ تعمل على حل مشكلات المجتمع من خلال البحث العلمي.
- ❖ قدّمت خدمة جلية لأبناء الشرائح ذات الدخل الاقتصادي المتدني بمساعدتهم بإكمال دراستهم الجامعية برسوم معقولة جداً.
- ❖ تساهم في تشكيل شخصية الطلبة من خلال المساقات والأنشطة المتنوعة التي تقدمها.
- ❖ وجود كادر أكاديمي وإداري قادر على مواكبة كافة التغيرات والتطورات التي تتغير في العملية التعليمية.

الفصل الثالث الدراسات السابقة

توطئة.

1.3: **الدراسات الفلسطينية**.

2.3: **الدراسات العربية**.

3.3: **الدراسات الأجنبية**.

4.3: **التعقيب على الدراسات السابقة**.

توطئة:

لقد حظي موضوع تحسين الأداء الوظيفي باهتمام الكثير من الباحثين سواء على صعيد المجتمع المحلي أو المجتمع العربي وأيضاً المجتمع الأجنبي، وسوف يتم عرض الدراسات الفلسطينية ومن ثم الدراسات العربية التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي أو أحد متغيرات الدراسة التي تؤثر على الأداء الوظيفي، ثم يتم نتناول الدراسات الأجنبية وبعد ذلك سوف يتم التعقيب على الدراسات السابقة.

1.3: الدراسات الفلسطينية:

1.1.3: دراسة النديم (2014) بعنوان: " **بعنوان الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة** " هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (182) رئيس قسم، وتم استخدام أداة الاستبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. أن درجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة جاءت بنسبة (70%) أي بدرجة كبيرة.

وبناء على نتائج الدراسة كان من أهم توصياتها:

1. ضرورة اهتمام الجامعات الفلسطينية بتطوير وسائل وأدوات الاتصال الإداري.
2. اهتمام إدارة الجامعات بالتغذية الراجعة من العاملين.

2.1.3: دراسة العامودي (2013) بعنوان: "مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية في سلطة الترخيص بغزة": هدفت الدراسة لتعرف مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية في سلطة الترخيص بغزة، وذلك من خلال دراسة وتحليل النمط القيادي السائد وأثره على أداء الموظفين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام أداء الاستبانة واستخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة وشملت جميع موظفي سلطة الترخيص بقطاع غزة في الوظائف الإدارية والتنفيذية والإشرافية البالغ عددهم 70 موظفاً.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. أن النمط القيادة الديمقراطي هو السائد في سلطة الترخيص.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية في سلطة الترخيص تعزى للمتغيرات : المسمى الوظيفي، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

وبناء على نتائج الدراسة كان من أهم توصياتها:

1. الاستفادة من مخرجات نظام الحوافز والترقيات كأساس للتنمية والتطوير الإداري.

2. استغلال وجود معايير الأداء على مستوى المؤسسة والفرد ودراسة إمكانية تطبيق النموذج الأوروبي للأداء.

3.1.3: دراسة ناصر (2010) **بعنوان : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين،** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتعرف إلى الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والاداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية المتغيرات التنظيمية على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد وأثره على الأداء الوظيفي، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام بتصميم استبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (138) منظمة أهلية فلسطينية تعمل في قطاع غزة، تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة فبلغت (340).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. أن النمط القيادي الديموقراطي هو الأكثر استخداماً في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخير النمط القيادي الحر.

2. كما أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيداً.

3. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديموقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي،

ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

وبناء على نتائج الدراسة كان من أهم توصياتها:

1. تعزيز ممارسة النمط القيادي الديموقراطي في المنظمات الأهلية الفلسطينية.
2. تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

4.1.3: دراسة جبر (2010) بعنوان: "الإبداع الإداري وأثره على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة" هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الابداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في وكالة الغوث، وقد تكون مجتمع الدراسة من (208) مدير مدرسة، واستخدم الباحث المسح الشامل لكل مفردات مجتمع الدراسة حيث تم توزيع (30) استبانة كعينة أولية ومن ثم تم توزيع الباقي (178) استبانة على المبحوثين وتم تحليل الاستبانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. وجود علاقة طردية بين مستوى الابداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مدراس المدارس.
2. وجود بعض أوجه القصور في مقومات الابداع الإداري لدى برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية.

وبناء على نتائج الدراسة كان من أهم توصياتها:

1. ضرورة تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي لمدراء المدارس بحث يكون الإبداع الإداري أحد عناصره المهمة.
2. ربط نظام التقييم بعملية التدريب وذلك لتحسين وتطوير كفايات ومهارات مدراء المدارس.
3. القيام بتدريبهم وتطويرهم مهنياً لتوفير قيادات إدارية مؤهلة وقادرة على استثمار الطاقات الابداعية.

5.1.3: دراسة شحادة (2008) بعنوان: "العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية"، هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية،

استخدم الباحث لغرض الدراسة استبانتين: الأولى: تتكون من 39 فقرة لمعرفة الأنماط القيادية، والثانية مكونة من 55 فقرة لمعرفة نمط الاتصال، تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية الطبقية ممثلة لمجتمع الدراسة مكونة من 400 عضو من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. أن النمط الديموقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، يليه النمط الدكتاتوري، ثم النمط التسيبي.
2. أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية.
3. أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

وبناء على نتائج الدراسة كان من أهم توصياتها:

1. تعزيز الاهتمام بأنماط الاتصال الشفهية من خلال تشجيع حرية الاتصال في جميع الاتجاهات، من خلال الأنشطة اللامنهجية مثل الندوات العلمية والثقافية والرحلات الترفيهية.

6.1.3: دراسة العكش (2007) بعنوان :"نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة" : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة، والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافيه ويتلقون حوافز في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها 368 موظفاً، وتم استخدام برامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. أن هناك أثراً ضعيفاً لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وأن معظم الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية ليس لديهم علم بنظام الحوافز ومنح المكافآت.

2. وجود خلل في طرق وآليات الترقية وعدم وجود وضوابط ومعايير لمنح الحوافز.

3. أن مستوى أداء العاملين بوزارات السلطة الوطنية بشكل عام كان مرتفعاً.

وبناء على نتائج الدراسة كان من أهم توصياتها:

1. إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام.

2. أن تمنح الحوافز والترقيات وفقًا للضوابط والمعايير التي حددها القانون.

3. يجب الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ونظام منح الحوافز والمكافآت.

2.3: الدراسات العربية:

1.2.3: دراسة الحربي (2015) بعنوان "التدريب على التقنيات الحديثة ودوره في رفع أداء منسوبي الأمن والسلامة بجامعة الملك سعود"، هدفت الدراسة للتعرف على دور التدريب على التقنيات الحديثة في تحسين الأداء، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع منسوبي الأمن والسلامة بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض وعددهم (702) فرداً، واختار الباحث عينة عشوائية منهم بلغ حجمها (248) فرد، استخدم الباحث المنهج الوصفي وتم اختيار الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة باعتبارها انسب أدوات البحث العلمي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. يشمل البرنامج التدريبي التدريب على جميع الاجهزة والمعدات التي تعمل بالتقنيات الحديثة والمطلوبة لأداء العمل.

2. لعب التدريب على التقنيات الحديثة دوراً بارزاً في تعريف منسوبي الأمن والسلامة بمهام عملهم.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول المحاور الرئيسية باختلاف جميع بياناتهم الشخصية.

وبناء على نتائج الدراسة كان من أهم توصياتها:

1. ضرورة الأخذ في الاعتبار احتواء البرنامج التدريبي على التدريب على اجهزة تعمل بالتقنيات الحديثة ومتخصصة في مجالات محددة ومطلوبة لإنجاز العمل.

2.2.3: دراسة الغامدي (2015) بعنوان " دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام" هدفت الدراسة للتعرف على دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، دراسة حالة الشؤون الاجتماعية، استخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف الظاهرة،

واستخدم لجمع البيانات المختلفة المقابلات والملاحظات وفحص السجلات، وقد بلغ مجموع عينة الدراسة أربعين عينة موزعة على فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. موافقة افراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم.

وبناء على نتائج الدراسة كان من أهم توصياتها:

1. ضرورة ربط الترقيات والمهمات الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريب للموظفين بالوزارة.
2. منح حوافز مالية للمتدربين عند اجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية بتفوق.

3.2.3: دراسة السالمي (2014) بعنوان: "مدى إدراك الموظفين الإداريين لعدالة نظام تقويم الأداء ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض"، هدفت الدراسة للتعرف على مدى إدراك الموظفين الإداريين لعدالة نظام تقويم الأداء ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والعاملات الإداريات في مدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض والبالغ عددهم (340) موظفاً وموظفة، تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (118) منهم 59 موظفاً و56 موظفة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. واقع إدراك الموظفين الإداريين لعدالة نظام تقويم الأداء تتمثل في المعايير التي يستخدمها الرئيس المباشر في تقييم أداء الموظف الذي يتصف بالعدالة والموضوعية، ويتضمن تقييم أداء الموظفين الإداريين النواحي الإيجابية والسلبية.
2. دور إدراك الموظفين بعدالة نظام تقويم الأداء في تحسين الأداء الوظيفي يتمثل في تحسن أداء الموظف عندما يدرك أن أسلوب الرقابة الذي يتبعه رئيسه عادل، ويحرص الموظف على تحسين أدائه بشكل مستمر.

وبناء على نتائج الدراسة كان من أهم توصياتها:

1. توفير فرص التدريب للرؤساء في مجالات تقييم الأداء الوظيفي للعاملين.

2. العمل على الاستفادة من الأخطاء التي تحدث في عملية تقييم الأداء الوظيفي وتلافيها مستقبلاً.

3. حث إدارة الموارد البشرية بتحديث نماذج تقييم الأداء الوظيفي دورياً .

4.2.3: دراسة رحمون (2014) بعنوان: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنه، هدفت إلى معرفة مدى التأثير الحاصل بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين ومعرفة الايجابيات والسلبيات التي تنعكس على أدائهم، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستمارة المقننة والبسيطة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، وتم توزيعها على عينة احتمالية عنقودية قدرت (106) مبحوث.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. استوفت بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية والمالية بشكل نسبي بنسبة (66.50%) وليس بشكل تام في الادارة الجامعية.

2. مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العناصر الإدارية والمالية لبيئة العمل الداخلية أن مستوى الأداء الوظيفي نسبي لأن رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية نسبي، ومستوى تأثيرهم نسبي أيضاً على أدائهم وكذا أدائهم الوظيفي وفق مؤشرات نسبي جداً من وجهة نظر أفراد العينة.

5.2.3: دراسة الشريف (2013) بعنوان: "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز ، قامت الباحثة بتصميم استبانة تحتوي على (27) فقرة، وتم توزيع الاستبانة على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وعددهم (241) موظفة بعينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة.

2. وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير.

وبناء على نتائج الدراسة كان من أهم توصياتها:

1. توعية الرؤساء بأهمية ملاءمة مكان وظروف العمل للعاملين مما يساعد في تحسين أدائهم.

6.2.3: دراسة الحلايبة (2013) بعنوان أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن (دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى)، هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي الأمانة، وإلى التعرف على مستوى الأداء، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة بالطريقة الطبقية العشوائية بلغ عددها 150 موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض.
2. حيازة الحوافز الاجتماعية والأداء على المستوى المتوسط.
3. وجود علاقة خطية وترابطية قوية، بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الامانة.

وبناء على نتائج الدراسة كان من أهم توصياتها:

1. ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها

7.2.3: دراسة الزهراني (2012) بعنوان: "العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية وتحديد أكثرها تأثيراً في الأداء الوظيفي، وكذلك تحديد اختلاف تأثير هذه العوامل باختلاف العوامل الديموغرافية للعاملين، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1025) فرداً، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. وجود علاقة إيجابية بين كل عامل وحده (بيئة العمل، الاتصال، التدريب، القيادة، الحوافز) والأداء الوظيفي حيث أظهرت النتائج أن عامل بيئة العمل كان أكثر تأثيراً.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر العوامل التنظيمية في الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

3. بينما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي تعزى للحالة الاجتماعية والعمر.

وبناء على نتائج الدراسة كان من أهم توصياتها:

1. توفير بيئة عمل ذات مواصفات عالية وقياسية للعاملين في منطقة امارة الباحة بما يتناسب مع التطورات الحديثة والتكنولوجيا السريعة.

2. العمل على تفعيل الاتصال الوظيفي.

3. تنويع برامج الحوافز المادية والمعنوية وتفعيلها لما لها من أثر كبير في الأداء الوظيفي.

8.2.3: دراسة الصرايرة (2011) بعنوان: "**الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها**" هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، ثم طبقت على عينة مكونة من (77) رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً، إذ بلغت نسبته (3.78) درجة من (5) درجات.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات.

وبناء على نتائج الدراسة كان من أهم توصياتها:

1. أن تقوم الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها.

2. أن توفر نظام حوافز تشجيعية، مادية ومعنوية، لما لها من أثر إيجابي في المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي المرتفع.

9.2.3: دراسة صليحه (2010) بعنوان: "**المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أمحمد بوقره بومرداس**" هدفت الدراسة على معرفة المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الموجبيّ ومحاولة فهم العلاقة بين مختلف عناصر المناخ التنظيمي ومستويات الأداء الوظيفي للعاملين في تحقيها، وقد استخدم الباحث الاستبيان وتم توزيعه على أفراد العينة الأولية 48 إدارياً و100 أستاذ في شكله النهائي بعد عرضه على المشرف ثم وزع في شكله الأولي على بعض الأفراد من العينة للتعرف على مدى استجابة المبحوثين وتعديل بعض الأسئلة وتوضيح وإلغاء بعضها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

أولاً : بالنسبة للموظفين الإداريين:

1. وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور التكنولوجيا كأحد محاور المناخ التنظيمي.
2. وجود توجيهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو محوري نمط القيادة والاتصال كأحد محاور المناخ التنظيمي.

ثانياً: بالنسبة للأساتذة:

1. وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور المشاركة في صنع القرارات كأحد محاور المناخ التنظيمي.
2. وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور الاتصال كأحد محاور المناخ التنظيمي.

وبناء على نتائج الدراسة كان من أهم توصياتها:

1. ضرورة اهتمام المسؤولين في جامعة بومرداس على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بعناصر المناخ التنظيمي في الجامعة دون التمييز فيما بينها؛ حيث إن جميع هذه العناصر تؤثر إما إيجابا أو سلبا على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل الجامعة.

10.2.3: دراسة بوعطيط (2009) بعنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين المنفذين بمؤسسة سونلغاز، هدفت الدراسة إلى ضرورة الوقوف على طبيعة هذه العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء العمال الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام

الباحث بوضع فرضيات واختبارهم من خلال تصميم استمارة اعتمدت كأداة بحث وتم اختيار عينة عشوائية مقدراها (49) عامل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لغرض الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغار وأهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة.
2. تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العامل المنفذين.
3. كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدارسة.

وبناء على نتائج الدراسة كان من أهم توصياتها:

1. اعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالهم بالإدارة وإيصال انشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.
2. زيادة وتطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية التدريبية.

11.2.3: دراسة الشريف (2004) بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، هدفت الدراسة للتعرف على الانماط القيادية السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة (مؤسسات حكومية)، ومحاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بإمارة منطقة مكة المكرمة، تم تصميم استبانة بلغ عددها 240، وتم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في إمارة منطقة مكة المكرمة الذين يعملون في وظيفة مدير إداري ورئيس قسم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لغرض الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. أن هناك توافراً لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس ويطبق القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.

2. تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

3. اتضح أن هنالك علاقة ارتباط دالة إحصائياً وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء، وعلى الجانب الآخر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي.

وبناء على نتائج الدراسة كان من أهم توصياتها:

1. ضرورة منح المزيد من الاهتمام والعناية لتزويد العاملين بمنطقة مكة المكرمة بالمعرفة النظرية أهمية القيادة الإدارية ونظرياتها وخصائص القادة التي تزيد من فاعليتها أثناء تأهيلهم في الدورات التدريبية.

2. حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية وتشجيع العاملين والثناء على المجهودات الشخصية التي يقومون بها لتطوير الأداء وإنجازه في الوقت المناسب.

3.3: الدراسات الأجنبية:

1.3.3: دراسة (Olorunsola E.O, 2012)

Job Performance And Gender Factors Of Administrative staff in south west of administrative staff job performance in south west Nigerian universities

الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة في النوع للموظفين الإداريين في جامعات جنوب غرب نيجيريا

هدفت الدراسة لتعرف مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات النيجيرية الغربية في جنوب نيجريا من وجهة نظر المدراء والإدارات كذلك تأثير عامل الجنس على الأداء الوظيفي للإداريين ووظائفهم، بلغ مجتمع الدراسة 5918 موظفاً، بينما شملت عينة الدراسة 400 موظف وموظفة من مختلف الإدارات العاملة في أربع جامعات تعمل في تلك المنطقة، وتم قياس الأداء الوظيفي من خلال مجموعة من الأبعاد (مستوى الكفاءة والفعالية، العلاقات الإنسانية، الإحساس بالمسئولية، الاعتماد على الوظيفة تحت ضغوط العمل، الدافع للعمل ، نوع القيادة ، الالتزام والانتظام بالمواعيد، المعرفة المهنية وتطبيقها).

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. إن الأداء الوظيفي لموظفي هذه الجامعات كان مرتفعاً جداً، حيث تجاوز ارتفاع الأداء في مجمل أبعاد الأداء الوظيفي 79% لجميع العوامل المرتبطة بالأداء.

2. أظهرت النتائج أن الارتفاع في الأداء الوظيفي للعاملين قد يكون نتيجة للجودة والقدرة التي أظهرتها القيادة في التعامل مع الآخرين.

3. لا توجد فروق جوهرية في الأداء الوظيفي للعمل تعزى إلى عامل الجنس، فقد كان الأداء مرتفعاً لدى الذكور والإناث في هذه الجامعات.

2.3.3: دراسة (Eisenberger & Neves, 2012)

Management Communication and Employee Performance : The contribution of Perceived Organizational Support"

" الاتصال الإداري والأداء الوظيفي: مساهمة في النظر للدعم التنظيمي"

هدفت الدراسة للتعرف إلى معرفة العلاقة بين الاتصال الإداري والمساهمة في الدعم التنظيمي، ومعرفة نتائجه على الأداء الوظيفي، واستخدم الباحثان المنهج التجريبي، حيث استغرقت الدراسة 3 سنوات، بينما اعتمدت الاستبانة كأداة دراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. وجود علاقة كبيرة بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي.

2. الاتصالات المفتوحة بين الإدارة والموظفين تكون فعالة في زيادة الأداء الوظيفي.

وبناء على نتائج الدراسة كان من أبرز توصياتها:

1. إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات على وسائط الاتصال المختلفة ومعرفة مدى تأثيرها على الاتصال الإداري.

3.3.3: دراسة (Bartley, 2011) بعنوان:

Faculty Training and Development Initiatives Effective Instruction in Distance Higher Education.

"تدريب أعضاء هيئة التدريس وتطويرهم في التعليم العالي " أمريكيا

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس لحاجتهم من التطوير والتدريب، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، واستخدمت الاستبانة

كأداة لجمع المعلومات، وقد تم جمع البيانات عن طريق المسح الإلكتروني، كما كانت هناك مقابلات انتقائية مع (8) أعضاء هيئة تدريس، وزيارات ميدانية، وطبق الدراسة على (132) عضواً من (27) مؤسسة تعليمية في ولاية (Ohio)

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. أن (75%) من عينة الدراسة مقتنعون بمستوى الإعداد لديهم.
2. وأن (62%) منهم راضون عن أدائهم، وأنهم يفضلون التعلم الذاتي وسيلة للتطوير المهني، وأن بقية أفراد العينة طلبوا أن يجري تطويرهم نموهم في مجال استخدام التكنولوجيا، ومجال الارتقاء بفن التدريس، من أجل تعليم فعال يؤدي إلى الإبداع.
3. بينت الدراسة الحاجة إلى نهج منظم للتدريب والتطوير.

وبناء على نتائج الدراسة كان من أبرز توصياتها:

1. ضرورة الالتزام بالنهج الاستراتيجي في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.

4.3.3: دراسة (Gure, 2010): بعنوان

"أثر التحفيز على أداء الموظفين: دراسة حالة لناشين لينك تليكوم في الصومال"

هدفت إلى دراسة ما إذا كان هناك أي علاقة بين محفزات العمل، والرضا عن العمل وأداء الموظفين، ولتحقيق أغراض الدارسة قام الباحث بإجراء مسح بياني، ثم قام بمعالجتها باستخدام تقنيات متعددة المتغيرات مثل الإحصاء الوصفي كالتردد والنسبة المئوية لوصف المتغير: كنوع الجنس والعمر والحالة الاجتماعية، إضافة إلى المسمى الوظيفي، كما قام الباحث باستخدام ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة وغير المستقلة، ودرجة العلاقة، واتجاهها.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء الموظفين بشكل أكبر من الرضا الوظيفي.
2. أن الرضا الوظيفي لديه تأثير منخفض فيما يتعلق بتأثيره على أداء الموظفين.

وبناء على نتائج الدراسة كان من أبرز توصياتها:

1. بزيادة تحفيز الموظفين حيث يشكل التحفيز دافعاً لدى الموظفين مما يسهم في تحسين أدائهم.

5.3.3: دراسة (Yang. Sarah, 2006)

دراسة بعنوان Trust and the Relationship Between Leadership and Follower Performance.

"الثقة والعلاقة بين أداء الموظفين القيادة"

هدفت الدراسة لمعرفة الثقة والعلاقة بين أداء الموظفين التابعين (كما صنفوا من قبل قادتهم) ونوعين من القيادة: القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في ظل بيئتين ثقافيتين مختلفتين (أستراليا، الصين). وقد بلغ عدد المبحوثين (119) موظفاً من أستراليا، و (122) موظفاً من الصين .

وكان من أهم النتائج ما يلي:

1. تبين أن المرؤوسين الاستراليين أبدوا مستويات أعلى من الثقة تجاه قادتهم، عند المقارنة بالمرؤوسين الصينيين.
2. ظهر وجود علاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية ومستوى أداء المرؤوسين في أستراليا، ولكن على النقيض لم تظهر علاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية وأداء المرؤوسين في الصين.

6.3.3: دراسة (Lok & Crawford, 2003)

The Effet of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Commitment

"أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ونمط الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المدراء من هونج كونج وأستراليا، وقد بلغ حجم العينة 317 مديراً (219 من هونج كونج، 118 من أستراليا) من العاملين في مجال الاتصالات والبنوك.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدولتين.
2. أن ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة في المنظمات الأسترالية.
3. الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى منه في منظمات هونج كونج التي غلب عليها ثقافة النظم والأدوار.
4. أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

4.3: التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة والتي كانت متنوعة ما بين الدراسات المحلية والدراسات العربية والدراسات الأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج التي استرشد بها الباحث في إثراء الدراسة، حيث تم الاستعانة ببعض المعلومات الموجودة بها، ويتضح للباحث بأن الدراسات السابقة تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع تحسين ورفع الأداء الوظيفي.

1.4.3: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. النموذج المستخدم في المتغيرات من دراسة الزهراني واللوزي 2012.
2. ساعدت الدراسات السابقة الباحث على معرفة كتابة الإطار النظري.
3. ساعد الباحث للتعرف على المتغيرات والأداة التي شملتها الدراسات السابقة.
4. الاطلاع على مجموعة من المصادر والمراجع التي استفادت منها الدراسات السابقة.
5. الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات، واختيار ما يناسب مع موضوع الدراسة.
6. الاستفادة من تحديد الاساليب الإحصائية المناسبة، ومنهجية الدراسة

2.4.3: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أولاً: من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الهدف من الدراسة مثل دراسة (النديم، 2014)، ودراسة (العامودي، 2013)، ودراسة (ناصر، 2010)، ودراسة (جبر، 2010)، ودراسة (شحادة، 2008)، ودراسة (العكش، 2007)، ودراسة (الحربي، 2015)، ودراسة (الغامدي، 2015)، ودراسة (صرايرة، 2011)، ودراسة (الزهراني و اللوزي، 2012)، ودراسة (الشريف، 2004)، ودراسة (الشريف، 2013)، ودراسة (السالمي، 2014)، ودراسة (رحمون، 2014)، ودراسة (الحلايبة، 2013)، ودراسة (بوعطيط، 2009)، ودراسة (Yang. Sarah, 2006)، دراسة (Lok & Crawford, 2003)، و دراسة (Gure, 2010)، دراسة (Bartley, 2011).

واختلفت بعض الدراسات حيث استخدمت دراسة (صليحة، 2010) التي استخدمت المنهج الموجبي، ودراسة(Olorunsola E.O, 2012) استخدمت المنهج المسحي، ودراسة (Eisenberger & Neves, 2012) استخدمت المنهج التجريبي.

ثانياً: من حيث الأداة المستخدمة في الدراسة:

اتفقت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في استخدام أداة الدراسة الاستبانة كدراسة (النديم، 2014)، ودراسة (العامودي، 2013)، ودراسة (ناصر، 2010)، ودراسة (جبر، 2010)، ودراسة (شحادة، 2008)، ودراسة (العكش، 2007)، ودراسة (الحربي، 2015)، ودراسة (صرايرة، 2011)، ودراسة (الزهراني و اللوزي، 2012)، ودراسة (الشريف، 2004)، ودراسة (الشريف، 2013)، ودراسة (السالمي، 2014)، ودراسة (رحمون، 2014)، ودراسة (الحلايبة، 2013)، ودراسة (بوعطيط، 2009)، ودراسة (Yang. Sarah, 2006)، دراسة (Lok & Crawford, 2003)، و دراسة (Gure, 2010)، ودراسة(Olorunsola E.O, 2012)، دراسة (Bartley, 2011)، ودراسة (Eisenberger & Neves, 2012).

واختلفت فقط مع ودراسة (الغامدي، 2015) حيث استخدمت أداة الدراسة المقابلة والملاحظة وفحص السجلات، ودراسة (صليحة، 2010) استخدمت المقابلة الشخصية

ثالثاً: من حيث العينة المستخدمة في الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة النديم(2014) من حيث رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية وكذلك اتفقت مع دراسة شحادة (2008) حيث العينة شملت اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ودراسة الصرايرة (2011) في استخدام الأكاديميين ورؤساء الأقسام، ودراسة صليحة (2010) حيث استخدمت العينة للأكاديميين، ودراسة(Bartley 2011) استخدمت اعضاء هيئة تدريس.

واختلفت معظم الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في اختيار عينة الدراسة التي تمثلت (الأكاديميين، ورؤساء الأقسام الإدارية) وهناك بعض الدراسات أخذت عينة مدراء المدارس والمدراء العامون والوظائف الإشرافية مثل دراسة العامودي (2013)، ودراسة ناصر (2010)، ودراسة جبر (2010)، ودراسة الحلايبة (2013)، وبعض الدراسات أخذت

عينتها من موظفي من بعض المؤسسات الأخرى مثل دراسة الحربي (2015) ودراسة الزهراني، اللوزي (2012)، ودراسة الشريف (2004)، ودراسة الشريف (2013)، ودراسة السالمي (2014)، ودراسة رحمون (2014)، ودراسة بوعطيط (2009)، ودراسة Yang Sarah (2006)، دراسة Lok & Crawford (2003)، ودراسة Gure (2010)، ودراسة Olorunsola(2012)، ، ودراسة Eisenberger & Neves (2012).

3.4.3: أوجه التميز للدراسة الحالية:

1. أنها تبحث في جانب مهم دراسة عدة عوامل ممثلة (ببيئة العمل، التدريب، الحوافز، التدريب، والقيادة) وعلاقتها برفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية، وهذا لم تتناوله دراسات أخرى على حد علم الباحث.
2. أنها تناولت متغير مهم وهي النخبة القيادية.
3. مجتمع الدراسة تكون من العاملين الأكاديميين بالإضافة إلى رؤساء الأقسام الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة فلسطين.
4. أن هذه الدراسة شملت مؤسسات التعليم العالي (كجامعة، ككلية تقنية، ككلية جامعية).
5. الجهات المستفيدة من الدراسة صناع القرار في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة فلسطين.
6. الحداثة في الدراسة.

4.4.3: الفجوة البحثية:

يمكن للباحث تحديد الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

جدول (2)الفجوة البحثية والجوانب الإضافية التي يتناولها الباحث في دراسته

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
الدراسات السابقة لم تتحدث عن الأبعاد التي تحدثت عنه الدراسة باستثناء دراسة الزهراني وكان مجتمع الدراسة يختلف عن مجتمع الدراسة الحالية.	لم تظهر من خلال الدراسات السابقة الأبعاد التي استخدمها الباحث في الدراسة الحالية	تكامل وشمول وتعدد الأبعاد(بيئة العمل، الحوافز، التدريب، القيادة، الاتصالات الإدارية)، من خلال دراسة النخب القيادية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين
مجال التطبيق هناك اختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في التطبيق فيلاحظ أن الدراسات السابقة شملت بعض الجامعات الخاصة منها والعامة، الدراسات شملت المؤسسات الخاصة وبعض الوزارات	قلة الدراسات المتعلقة بدور النخب القيادية في مؤسسات التعليم العالي	لكن الدراسة الحالية تركزت على مؤسسات التعليم العالي الحكومية وتنوعت ما بين جامعة وكليات
العينة التي شملتها الدراسات السابقة قد تختلف عن بعض الدراسة الحالية في مجتمع الدارسة	قلة الدراسات المتعلقة بالجانب التعليمي	حيث أن الدراسة الحالية ركزت على القطاع التعليمي واختيار عينة من (الأكاديميين، ورؤساء الأقسام).

الفصل الرابع: المنهجية والإجراءات

توطئة:

1.4: منهج الدراسة

2.4: مصادر جمع البيانات

3.4: مجتمع الدراسة

4.4: عينة الدراسة

5.4: أداة الدراسة

6.4: صدق الاداة

7.4: ثبات الأداة

8.4: الأساليب الإحصائية

توطئة:

يتناول هذا الفصل الإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدارسة، ووصف مجتمع الدارسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.4: منهج الدراسة:

سوف يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد فعلاً بالواقع، كما يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، بحيث يصف التعبير الكيفي الظاهرة ويصف خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً بحيث يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، ولا يتوقف المنهج الوصفي عند وصف الظاهرة فقط بل يتعدى ذلك إلى التعرف على العلاقات بين المتغيرات التي تؤثر في الظاهرة والتنبؤ بقيامها. (القحطاني، 2012: 63)

2.4: مصادر جمع البيانات:

– **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث والدراسة الميدانية وذلك من خلال الملاحظة المباشرة كون الباحث أحد العاملين في مؤسسات التعليم العالي وكذلك الاستبانة التي تم توزيعها على أعضاء الهيئة الأكاديمية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في مؤسسات التعليم العالي المعنية.

– **المصادر الثانوية:** لمعالجة الإطار النظري للبحث تم اللجوء إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والرسائل العلمية السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذلك مواقع الإنترنت.

3.4: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الأكاديميين ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين، في مؤسسات التعليم العالي الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات قطاع غزة، لأن الطبقة التي تم اختيارها هم القادرين على توصيل ما هدفت إليه الدراسة، وذلك خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2016/2015 في ثلاث مؤسسات هي: جامعة الأقصى بفرعيها غزة وخانيونس، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا– خانيونس، كلية فلسطين التقنية– دير البلح، وقد بلغ عدد العاملين الأكاديميين ورؤساء الأقسام الإجمالي بمؤسسات التعليم العالي بمحافظات قطاع غزة محل الدراسة وبناءً على إحصائيات أقسام شؤون الموظفين في تلك المؤسسات (616) موظفاً وموظفة على رأس عملهم، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (3) يوضح أعداد الموظفين الأكاديميين ورؤساء الأقسام الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية:

اسم المؤسسة	الهيئة الأكاديمية						رؤساء الأقسام الإدارية						**المجموع الكلي**
	دكتوراه		ماجستير		بكالوريوس		دكتوراه		ماجستير		بكالوريوس		
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	
جامعة الأقصى	199	21	137	32	14	10	0	0	0	0	17	15	**445**
الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا	17	0	62	6	6	4	1	0	0	1	5	0	**102**
كلية فلسطين التقنية	13	1	28	5	13	7	0	0	0	0	2	0	**69**
المجموع	229	22	227	43	33	21	1	0	0	1	24	15	**616**
	251		270		54		1		1		39		**616**
المجموع الكلي	**575**						**41**						**616**

يلاحظ من الجدول السابق بأن العدد الأكبر من العاملين كان في جامعة الأقصى كون الجامعة أكبر مؤسسات التعليم العالي، وكان العدد الأكبر من العاملين من حملة الشهادات العليا، وأيضاً يلاحظ أن الكليات التقنية عدد حملة المؤهلات العلمية العليا فيها قليل؛ لأن الكليات تمنح درجة الدبلوم وفيها عدد أقل من برامج البكالوريوس.

4.4: عينة الدراسة:

تم اختيار العينة البسيطة العشوائية وتم حساب حجم العينة من خلال المعادلة التالية (Moore, D McCabe,2003):

$$n = \left(\frac{z}{2m}\right) \qquad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً z=1.96 لمستوى دلالة α=0.05)

m : الخطأ الهامشي: ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ±0.05)

ويتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المعدل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \qquad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05}\right) = 384$$

وحيث إن مجتمع البحث، N=(1909)، فإن حجم العينة المعدل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المعدل}} = \frac{384 \times 616}{616 + 384 - 1} = 237$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي (237) مفردة تقريباً، وتم توزيعها نسبة وتناسب حسب فئات مجتمع البحث، وهي موضحة بالجدول رقم (3):

جدول (4) يوضح مجتمع وعينة الدراسة

اسم الجامعة	أعضاء هيئة التدريس		رؤساء الأقسام الإدارية		العدد الإجمالي	
	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة
جامعة الأقصى	413	159	32	12	445	171
الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا	96	37	6	2	102	39
كلية فلسطين التقنية	67	26	2	1	69	27
الإجمالي	576	222	40	15	616	237

المصدر: إعداد الباحث في ضوء تحديد مجتمع وعينة الدراسة

واتخذ الباحث العينـة البسيطة العشوائية عددها (237) مبحوثاً، حيث تم توزيـع الاستبانات، وتم جمع عدد (202) استبانة بنسبة 85% نظراً لصعوبة استرداد الاستبانات بالكامل، وجميع الاستبانات التي تم جمعها كانت صالحة للاستخدام.

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

جدول (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع حيث ن = 202

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	155	76.7
أنثى	47	23.3
المجموع	202	%100

يبين جدول (5) أن ما نسبته (76.7%) من عينـة الدراسة من الذكور، بينما الباقي يمثل ما نسبته (23.3%) من الإناث، ويعزو الباحث هذه النسبة إلى أن نسبة الذكور حملة الشهادات العلمية أكثر من نسبة الانـاث؛ لأن الظروف في بعض الاحيان لا تسمح لهن بإكمال دراستهن سواء في الداخل أو الخارج، وبذلك نسبة التوظيف الأعلى في مؤسسات التعليم العالي وخاصة الأكاديميين تكون من الذكور.

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر :

جدول (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر حيث ن = 202

العمر	العدد	النسبة المئوية
20 أقل من 30	10	5
30– أقل من 40	94	46.5
40 أقل من 50	61	30.2
50 فأكثر	37	18.3
المجموع	202	%100

يبين الجدول (6) أن ما نسبته (5%) " أجابوا "20 أقل من 30"،و (46.5%) أجابوا "30 أقل من 40"، و(30.2%) " أجابوا "40 أقل من 50"، و(18.3%) " أجابوا "50 فأكثر"، ويعزو الباحث أن النسبة الأكبر من بين أفراد العينة كانت ما بين 30 إلى 40 عاماً

وهي نسبة طبيعية لأن أغلب الموظفين وبعد الانتهاء من دراستهم الأكاديمية والحصول على المؤهلات العلمية العليا يكون عمرهم قد تجاوز 30 عاماً وكانت نسبة ما بين 20 إلى 30 نسبة ضئيلة بسبب أن هناك نقصاً في التوظيف في الآونة الأخيرة وهذا سبب رئيسي في عدم وجود نسبة عمرية ما بين 20 إلى 30، وكانت النسبة المئوية من 40 إلى 50 وهي عبارة عن الموظفين الذين تم تعيينهم سابقاً وأغلبهم يحمل الدراسات العليا.

3.توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول (7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي حيث ن = 202

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	31	15.3
ماجستير	103	51.0
دكتوراه	68	33.7
المجموع	202	%100

يبين الجدول (7) أن ما نسبته (15.3%) " أجابوا "بكالوريوس"، و(51%) أجابوا "ماجستير"، و(33.7%) " أجابوا "دكتوراه"، يعزو الباحث أن النسبة القليلة من حملة البكالوريوس إلى أن مؤسسات التعليم العالي عند التوظيف وخاصة بتوظيف فئة الأكاديميين ترغب في توظيف حملة الدراسات العليا ماجستير فأعلى، ولكن في بعض المؤسسات وخاصة التقنية منها توظف من حملة البكالوريوس، وخاصة إذا كان قد يُدَرِّس طلبة دبلوم، وكانت النسبة الأكبر من حملة الماجستير؛ لأن حملة الماجستير في قطاع غزة أكبر بكثير من حملة الدكتوراه؛ لأنه ربما الجامعات الفلسطينية تخرج الماجستير على اختلاف التخصصات، لكن هناك ندرة في تخريج حملة الدكتوراه إلا بالخارج، وهذا السبب أن النسبة الأكبر من حملة الماجستير تليها حملة الدكتوراه، وأن الدراسة استهدفت مؤسسات التعليم العالي ويوجد منها مؤسستان ككليات جامعية تقنية، ولا تدعو الحاجة في بعض الأحيان لتوظيف حملة الدكتوراه.

4.توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة:

جدول (8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفية حيث ن = 202

نوع الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
أكاديمي	185	91.6
إداري	17	8.4
المجموع	202	%100

يبين الجدول (8) أن ما نسبته (91.6%) " أجابوا "أكاديمي" ،و(8.4%) أجابوا "إداري" وذلك يعود من وجهة نظر الباحث أن مؤسسات التعليم العالي ذات طبيعة أكاديمية وأن العدد الأكبر أكاديمي لأن الدراسة تستهدف بالأساس الموظفين الأكاديميين ورؤساء الأقسام الإدارية لأنهم أكثر ملاءمة لأهداف البحث وأن قراراتهم أكثر تأثيراً ونظراً لخبراتهم العلمية والعملية في الناحية التعليمية والأكاديمية

5.توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة :

جدول (9) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة حيث ن = 202

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5	22	10.9
5 – أقل من 10	77	38.1
10 – أقل من 15	54	26.7
15 فأكثر	49	24.3
المجموع	202	%100

يبين الجدول (9) أن ما نسبته (10.9%) " أجابوا "أقل من 5"،و (38.1%) أجابوا "5 أقل من 10 "، و(26.7%) " أجابوا "10 اقل من 15"، و(24.3%) أجابوا "15 فأكثر" ويفسر الباحث أنَّ العدد الأكبر كان من 5 وأقل من 10 سنوات، إلى الوضع السياسي وحالة الانقسام في قطاع غزة لأسباب خلافية، مما أدى إلى توظيف أعداد كبيرة من الموظفين، وبسبب ازدياد وافتتاح تخصصات جديدة، وكانت نسبة أقل من 5 سنوات ضئيلة بسبب تجميد بعض اعلانات التوظيف في الآونة الأخيرة.

6.توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي :

جدول (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي حيث ن = 202

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
أستاذ مساعد	62	30.7
محاضر جامعي	102	50.5
مدرس جامعي	23	11.4
رئيس قسم	15	7.4
المجموع	202	%100

يبين الجدول (10) أن ما نسبته (30.7%) " أجابوا "أستاذ مساعد"، و(50.5%) أجابوا "محاضر جامعي "، و(11.4%) "أجابوا "مدرس جامعي"، و(7.4%) أجابوا "رئيس قسم" ويعود ذلك أن النسبة الأكبر في مؤسسات التعليم العالي من حملة الماجستير وبمسمى محاضر جامعي، وتليها حملة الدكتوراه بمسمي أستاذ مساعد، ولأن طبيعة المؤسسات تحتاج لحملة المؤهلات العلمية للدراسات العليا كانت نسبة قليلة نوعاً ما من حملة البكالوريوس كمدرس جامعي كوظائف أكاديمية.

7.توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل :

جدول (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل حيث ن = 202

مكان العمل	العدد	النسبة المئوية
جامعة الأقصى	139	68.8
كلية فلسطين التقنية	26	12.9
الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا	37	18.3
المجموع	202	%100

يبين الجدول (11) أن ما نسبته (68.8%) " أجابوا "جامعة الأقصى"، و(12.9%) أجابوا "كلية فلسطين التقنية"، و(18.3%) "أجابوا "الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا" ويعزو الباحث أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت من جامعة الأقصى لأن جامعة الأقصى من أكبر مؤسسات التعليم العالي الحكومية، ونسبة الموظفين كبيرة جداً مقارنة بباقي المؤسسات.

5.4: أداة الدراسة:

تم توزيع عينة أولية استطلاعية للتأكد من سلامة الأداة من خلال تصميم استبانة لذلك وبسبب أن المنهج الوصفي التحليلي فهي الأداة المناسبة والأقل تكلفة ويستطيع الباحث من خلالها على توزيعها على أكبر قدر من أفراد العينة، وتم إعدادها وفقاً للأسلوب العلمي السليم وتم اختيار توزيع المقياس العشري (من 1 إلى 10) بحيث يكون رقم 1 هو أدنى إجابة ورقم 10 أعلى إجابة للكشف عن آراء المبحوثين ضمن الأوزان التي سيتم اعتمادها، وتم اعتماد 6 محاور أساسية تقيس مكونات الفرضيات بالإضافة إلى محور البيانات الشخصية، وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما :

القسم الأول : البيانات الشخصية الأولية عبارة عن البيانات الأولية لمجتمع الدراسة

القسم الثاني : وينقسم إلى :

قياس آراء المبحوثين حول دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي

عبارة عن مجالات دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي ويتكون من (52) فقرة موزعة على (6) مجالات رئيسية حيث تم الاستعانة بدراسة (الزهراني و اللوزي، 2012) في بناءها على النحو التالي :

المجال الأول : بيئة العمل (8)

المجال الثاني : الاتصالات الإدارية (8)

المجال الثالث : الحوافز (8)

المجال الرابع : العملية التدريبية (11)

المجال الخامس : القيادة (6)

المجال السادس: كفاءة الأداء(11)

كيفية بناء الاستبانة :

تم إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) لمعرفة دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي ، وتم اتباع الخطوات التالية لبناء الاستبانة :

- ❖ قام الباحث باستعراض الدراسات السابقة والأطر النظرية حول دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
- ❖ تحكيم هذه المقاييس من قبل المختصين والخبراء .
- ❖ استصدار المراسلات من أجل توزيع استبيانات على الأفراد .
- ❖ توزيع هذه المقاييس على العينة الاستطلاعية المكونة من (30).
- ❖ التحقق من صدق وثبات الأدوات .
- ❖ توزيع المقاييس على العينة الفعلية في البحث .
- ❖ عمل صدق وثبات .
- ❖ تحليل البيانات وتفسيرها .

العينة الاستطلاعية :

قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية قوامها (30) من الموظفين، وتم تفريغها على برنامج SPSS للتأكد من مدى الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة وظهرت النتائج سليمة وتم اعتمادها.

6.4: صدق الاستبيان :

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين :

1. صدق المحكمين :

صدق بواسطة المحكمين (الصدق الظاهري):

قام الباحث بعرض مقاييس الدراسة على مجموعة من المحكمين ملحق (3) تألفت من (6) من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية المختلفة، ومناهج البحث العلمي، للتحقق من الصدق الظاهري، وبناء على ذلك قام المحكمون بالتعديل على مقياس الدراسة من خلال حذف فقرات وتعديل بعض الفقرات وإضافة بعض الفقرات.

2. صدق المقياس

أولاً: الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

نتائج الاتساق الداخلي :

حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس

لاختبار صدق الاتساق الداخلي قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والمجال نفسه وحصل الباحث على مصفوفة الارتباط التالية :

جدول (12) معاملات الارتباط بين فقرات المجال الأول (بيئة العمل) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	توفر النخب القيادية مقومات الأمن والسلامة	0.78 **	دالة عند مستوى 0.01
2	تهتم النخب القيادية بتوفير وتصميم مكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية (التهوية، الاضاءة، الحركة)	0.71 **	دالة عند مستوى 0.01
3	تهتم النخب القيادية بتوفير الأمان والاستقرار الوظيفي	0.80 **	دالة عند مستوى 0.01
4	تراعي النخب القيادية الهيكل التنظيمي الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة	0.69 **	دالة عند مستوى 0.01
5	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادلة بين النخب القيادية والعاملين	0.71 **	دالة عند مستوى 0.01
6	توفر النخب القيادية نظام المعلومات المحوسب مما يساعدنا في إنجاز أعمالنا بسرعة ودقة عالية	0.79 **	دالة عند مستوى 0.01
7	من أولويات العمل لدى النخب القيادية توفير وسائل تكنولوجيا حديثة مثل أجهزة حاسوب وأجهزة مكتبية بما تساعد على إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الأداء	0.81 **	دالة عند مستوى 0.01
8	توافق النخب القيادية إجراءات العمل بحيث توائم بين قدرات الموظف والمهام الموكلة إليه	0.69 **	دالة عند مستوى 0.01

(**) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية (28) تساوي 0.496

(*) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (28) تساوي 0.388

يتضح من الجدول رقم (12) وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 بين المجالات والدرجة الكلية للمجال، حيث إن كلاً منها sig (مستوى الدلالة) أقل من $\alpha = 0.05$

جدول (13) معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثاني (الاتصالات الإدارية) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تتبع النخب القيادية أسلوب اللقاءات الشخصية لنقل التوجيهات العامة	0.77 **	دالة عند مستوى 0.01
2	تهتم النخب القيادية بمراعاة أوقاتنا وظروفنا عند طلب اللقاء بنا	0.79 **	دالة عند مستوى 0.01
3	توفر النخب القيادية أنظمة وتقنيات الاتصال الذي يساعدنا على القيام بأعمالنا	0.84 **	دالة عند مستوى 0.01
4	تهتم النخب القيادية بمنحنا توجيهات مستمرة لاستثمار الوقت لتحسين استثمار الوقت والموارد الأخرى	0.64 **	دالة عند مستوى 0.01
5	تتمكن النخب القيادية من السيطرة على حجم العمل بما يخدم سهولة التفاهم بيننا وبينهم	0.78 **	دالة عند مستوى 0.01
6	تبذل النخب القيادية جهداً للتغلب على المعوقات التي تعيق عملية الاتصال لنتمكن من إنجاز العمل في الوقت المحدد	0.77 **	دالة عند مستوى 0.01
7	تساهم النخب القيادية لتوفير نظام اتصالات بحيث يعمل على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب	0.83 **	دالة عند مستوى 0.01
8	تستخدم النخب القيادية جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات (صاعدة، هابطة، أفقية) ليساعدنا على أداء أعمالنا بأقصى سرعة ممكنة	0.79 **	دالة عند مستوى 0.01

(**) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية (28) تساوي 0.496

(*) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (28) تساوي 0.388

يتضح من الجدول رقم (13) وجود علاقة دالة عند مستوى دلالة 0.01 بين المجالات والدرجة الكلية للمجال، حيث إن كلاً منها sig (مستوى الدلالة) أقل من 0.05 $\alpha =$

جدول (14) معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثالث (الحوافز) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تعتبر المكافآت والحوافز المادية مناسبة وملائمة الأمر الذي ينعكس على انجاز المهام الموكلة إلينا	0.82 **	دالة عند مستوى 0.01
2	نشعر بالرضى عندما تقدم النخب القيادية الحوافز المعنوية (عبارات الشكر والتقدير والاحترام) بما ينعكس على مستوى الأداء والتحمس للعمل	0.67 **	دالة عند مستوى 0.01
3	تهتم النخب القيادية بتقديم الحوافز الاجتماعية (الجوائز وشهادات الشكر وشهادات التقدير) بما يزيد من ولائهم للعمل	0.77 **	دالة عند مستوى 0.01
4	تمنح النخب القيادية علاوات استثنائية للمتميزين في أداء العمل	0.77 **	دالة عند مستوى 0.01
5	توجد لوائح واضحة تحدد نظام الحوافز والمكافآت	0.79 **	دالة عند مستوى 0.01
6	تربط النخب القيادية بين الحوافز والمكافآت وكفاءة أداء العاملين الأمر الذي يشعرنا بالعدالة والثقة بهم	0.81 **	دالة عند مستوى 0.01
7	تمنح النخب القيادية الحوافز بصورة موضوعية لمن يستحقها	0.64 **	دالة عند مستوى 0.01
8	يتمتع العاملون في المؤسسة بقضاء الإجازات التي يستحقونها وفق النظام	0.78 **	دالة عند مستوى 0.01

(**) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية (28) تساوي 0.496

(*) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (28) تساوي 0.388

يتضح من الجدول رقم (14) وجود علاقة طردية قوية عند مستوى دلالة 0.01 بين المجالات والدرجة الكلية للمجال، حيث إن كلاً منها sig (مستوى الدلالة) أقل من 0.05 = α

جدول (15) معاملات الارتباط بين فقرات المجال الرابع (العملية التدريبية) والدرجة الكلية للمجال

م		معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تعطي النخب القيادية اهتماماً كبيراً لبرامج التدريب	0.74 **	دالة عند مستوى 0.01
2	تلبي الدورات التدريبية حاجات المتدربين المستقبلية	0.61 **	دالة عند مستوى 0.01
3	يعتبر تنفيذ البرامج التدريبية من ضمن سلم أولويات النخب القيادية	0.59 **	دالة عند مستوى 0.01
4	تقوم النخب القيادية بتحديد الإمكانات والمستلزمات الكافية لتنفيذ البرامج التدريبية	0.73 **	دالة عند مستوى 0.01
5	تهتم النخب القيادية بتنويع البرامج التدريبية على أن تشمل التدريب الإداري والتقني معاً	0.67 **	دالة عند مستوى 0.01
6	تتبنى النخبة القيادية برامج تدريبية مستمرة لتواكب التطور الحاصل ليساعدنا على تنفيذ كافة المهام وتحسين المخرجات	0.81 **	دالة عند مستوى 0.01
7	يتم اختيار برامج تدريبية ملائمة تتناسب مع العاملين	0.69 **	دالة عند مستوى 0.01
8	تعلن النخب القيادية عن الأهداف المرجوة من البرامج التدريبية	0.78 **	دالة عند مستوى 0.01
9	توفر النخبة القيادية مكاناً مناسباً وملائماً لاستفادة أفضل لتنفيذ الدورات التدريبية بحيث يشعر بالرضى التام وحضور الدورات	0.74 **	دالة عند مستوى 0.01
10	تنتقي النخب القيادية مدربين أكفاء(داخلي، خارجي) أكثر تفهماً لاحتياجاتنا التدريبية مما يساعدنا على تغيير اتجاهاتنا وقناعتنا بجدوي التدريب	0.84 **	دالة عند مستوى 0.01
11	يتم تقييم نتائج الدورات التدريبية من خلال انعكاسها على أداء المتدربين	0.87 **	دالة عند مستوى 0.01

(**) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية (28) تساوي 0.496

(*) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (28) تساوي 0.388

يتضح من الجدول رقم (15) وجود دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين المجالات والدرجة الكلية للمجال، حيث إن كلاً منها sig (مستوى الدلالة) أقل من 0.05 $\alpha =$

جدول (16) معاملات الارتباط بين فقرات المجال الخامس (القيادة) والدرجة الكلية للمجال

م		معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يساعد أسلوب القيادة على إبراز جوٍّ من الألفة والمحبة بين العاملين	0.75 **	دالة عند مستوى 0.01
2	تنقل النخب القيادية ما لديها من خبرة إلى العاملين	0.67 **	دالة عند مستوى 0.01
3	تحرص النخب القيادية على تحقيق أهداف المؤسسة بما يقودنا إلى ذلك بشكل مباشر	0.55 **	دالة عند مستوى 0.01
4	تفوض النخب القيادية بعض الصلاحيات للأدنى لتسير الأعمال	0.69 **	دالة عند مستوى 0.01
5	تعتمد النخب القيادية أسلوب المساءلة في تعاملها مع العاملين بما يشعرنا بالانضباط والالتزام	0.79 **	دالة عند مستوى 0.01
6	تمنح النخب القيادية الثقة في العاملين	0.56 **	دالة عند مستوى 0.01

(**) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية (28) تساوي 0.496

(*) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (28) تساوي 0.388

يتضح من الجدول رقم (16) وجود علاقة طردية قوية عند مستوى دلالة 0.01 بين المجالات والدرجة الكلية للمجال، حيث إن كلاً منها sig (مستوى الدلالة) أقل من 0.05 = α

ثانياً : الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداء الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (17) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (17) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	بيئة العمل	الاتصالات الإدارية	الحوافز	العملية التدريبية	القيادة	جميع الفقرات
بيئة العمل	-					
الاتصالات الإدارية	0.57**	-				
الحوافز	0.67**	0.67**	-			
العملية التدريبية	0.48*	0.79**	0.52**	-		
القيادة	0.55**	0.51**	0.41*	0.46*	-	
جميع الفقرات / الدرجة الكلية	0.74**	0.77**	0.78**	0.79**	0.73**	-

(**) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية (28) تساوي 0.496

(*) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (28) تساوي 0.388

يتضح من الجدول رقم (17) وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 بين المجالات والدرجة الكلية للمجال، حيث إن كلاً منها sig (مستوى الدلالة) أقل من $\alpha = 0.05$

4.7: ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

ثبات المقياس:

أ. معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha عن طريق برنامج الحاسوب SPSS كما هو موضح بجدول رقم (18)

جدول (18) معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات المقياس

المجال	معامل ألفا كرونباخ
بيئة العمل	0.84
الاتصالات الإدارية	0.67
الحوافز	0.77
العملية التدريبية	0.78
القيادة	0.69
الأداء	0.84
جميع مجالات الاستبانة	0.88

يتضح من الجدول رقم (18) للمقياس ككل (0.88) وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 .

ب.التجزئة النصفية

قام الباحث بالتحقق من ثبات الاختبار بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين الأسئلة الفردية والزوجية كمقياس لكل محور، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح، ومعادلة جتمان ويبين الجدول (19) معاملات ثبات الاختبار باستخدام طريقة التجزئة النصفية .

جدول (19) معاملات الارتباط لكل مجال من مجالات المقياس بطريقة التجزئة النصفية

المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات مجال التعديل
بيئة العمل	8	0.71	0.79
الاتصالات الإدارية	8	0.63	0.73
الحوافز	8	0.79	0.86
العملية التدريبية	11	0.86	0.89
القيادة	6	0.79	0.88
الأداء	11	0.78	0.85
جميع الفقرات	52	0.86	0.92

ويتضح من الجدول رقم (19) أن معامل الثبات للمقياس (0.86) ومعامل الثبات المعدل (0.89) وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 .

8.4: الأساليب الإحصائية المستخدمة :

اختبار التوزيع الطبيعي كولمجوروف – سمرنوف (Nolmogorov-Simirov Test (K-S) لمعرفة هل التوزيع طبيعي أم لا ؟.

اختبار التوزيع الطبيعي (Nolmogorov-Simirov Test (K-S

تم استخدام اختبار كولمجوروف – سمرنوف (Nolmogorov-Simirov Test K-S)) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (20)

جدول (20) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	الاستبانة	قيمة z	القيمة الاحتمالية
1	بيئة العمل	0.85	0.11
2	الاتصالات الإدارية	0.78	0.23
3	الحوافز	0.69	0.06
4	العملية التدريبية	0.87	0.14
5	القيادة	0.96	0.30
6	الأداء	0.91	0.26
	جميع مجالات الاستبانة	0.78	0.87

يتضح من الجدول رقم (20) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع مجالات المقياس كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث إن العينة ممثلة للمجتمع فيعتبر توزيعاً طبيعياً لأن القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05)، وعليه تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل فقرات الاستبانة والإجابة على الفرضيات.

وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
- اختبار T للعينة الواحدة (One Seample T.test) لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "5.5"
- اختبار T.test لإيجاد الفروق بين عينتين مستقلتين.
- اختبار One way Anova تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر.
- اختبار شيفيه لتوضيح الفروق لصالح الفئة.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة والنقاش

توطئة

1.5: اختبار فرضيات الدراسة

توطئة :

يتضمن هذا الفصل عرضا لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيراتها التي اشتملت على (الجنس – العمر – نوع الوظيفية – الخبرة – المسمى الوظيفي – مكان العمل)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، حيث تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل، حيث تم الاعتماد على معيار كمتوسط حسابي (5.5) بحيث نستطيع الحكم على درجة الانطباق.

تحليل فقرات الاستبانة :

وللإجابة على السؤال الرئيسي: ما دور النخبة القيادية في رفع مستوى كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي؟

وينبثق من السؤال الرئيس الفرضية:

الفرضية الأساسية الأولي: يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية ($a \geq 0.05$) للنخبة القيادية في رفع مستوى الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي، حيث أثبتت الدراسة أن هناك دوراً للنخبة القيادية في رفع مستوى كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي **وبالتالي سنقبل بالفرضية.**

تم تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم T وقيم SIG والوزن النسبي كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول (21) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة الاحتمال لمجالات دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي

المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة "ت"	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
بيئة العمل	6.7	1.64	67	10.4	0.00	1
الاتصالات الإدارية	6.62	1.68	66.2	9.43	0.00	3
الحوافز	6.37	1.74	63.7	7.12	0.00	4
العملية التدريبية	6.37	1.82	63.7	6.80	0.00	5
القيادة	6.65	1.94	66.5	8.42	0.00	2
الدرجة الكلية	6.54	1.53	65.4	9.68	0.00	

المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (21) :

❖ نجد ترتيب الفقرات حسب المجال، حصل المجال بيئة العمل على المرتبة الأولي جاء بوزن نسبي (67)، ويليه المجال الثاني وهو القيادة بوزن نسبي (66.5)، وكان المجال الثالث وهو مجال الاتصالات الإدارية بوزن نسبي (66.2)، والمجال الرابع وهو الحوافز جاء بوزن نسبي (63.7) واخيراً كان المحور الخامس والخاص بالعملية التدريبية جاء بوزن نسبي (63.7).

❖ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يساوي (6.54) أي أن الوزن النسبي (65.4%)، قيمة الاختبار (9.68) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) **مما يدل على أن هناك دوراً للنخبة القيادية في رفع مستوى كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي**، ويعزو الباحث ذلك أن النتيجة الكلية كانت (65.4%) وهي دالة احصائية وهذا يدل على اهتمام من قبل النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لكن لربما تواجه بعض العقبات التي تحول دون زيادة النسبة وقد تكون هذه العقبات اقتصادية أو طبيعة مؤسسات التعليم العالي بسبب التغيير في الهيكليات ورؤساء الجامعات والكليات على فترات زمنية.

وللإجابة على السؤال الأول : إلى أي مدى تساهم النخبة القيادية بتوفير بيئة عمل تؤدي إلى زيادة مستوى كفاءة أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي؟

وينبثق من السؤال الأول الفرضية:

1. **تهتم النخب القيادية بتوفير بيئة عمل تساعد على زيادة مستوى كفاءة الأداء عند مستوى دلالة إحصائية ($a \geq 0.05$)**، حيث أثبتت الدراسة بأن هناك دوراً للنخبة القيادية يساهم بتوفير بيئة عمل تساعد على زيادة كفاءة أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وبالتالي سنقبل الفرضية.

تم تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم T وقيم SIG والوزن النسبي كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة الاحتمال لكل فقرة من فقرات مجال بيئة العمل

	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
1	توفر النخب القيادية مقومات الأمن والسلامة	6.84	2	68.4	9.513	0.00	2
2	تهتم النخب القيادية بتوفير وتصميم مكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية (التهوية، الاضاءة، الحركة)	6.77	5.17	67.7	3.487	0.00	3
3	تهتم النخب القيادية بتوفير الأمان والاستقرار الوظيفي	6.41	1.92	64.1	6.689	0.00	8
4	تراعي النخب القيادية الهيكل التنظيمي الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة	6.71	1.78	67.1	9.696	0.00	4
5	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادلة بين النخب القيادية والعاملين	6.94	1.93	69.4	10.59	0.00	1
6	توفر النخب القيادية نظام المعلومات المحوسب مما يساعدنا في إنجاز أعمالنا بسرعة ودقة عالية	6.63	2	66.3	8.062	0.00	7
7	من أولويات العمل لدى النخب القيادية توفير وسائل تكنولوجيا حديثة مثل أجهزة حاسوب وأجهزة مكتبية بما تساعد على إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الأداء	6.68	1.95	66.8	8.589	0.00	5
8	توافق النخب القيادية إجراءات العمل بحيث توائم بين قدرات الموظف والمهام الموكلة إليه	6.65	1.84	66.5	8.861	0.00	6
	جميع فقرات المجال	6.7	1.64	67	10.40	0.00	

المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (22) :

المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يساوي (6.7) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (67%)، قيمة الاختبار (10.40) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) **مما يدل على أن النخبة القيادية تساهم بتوفير بيئة عمل مناسبة تؤدى إلى زيادة مستوى كفاءة أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، ويعزو الباحث** ذلك ان النتيجة كانت دالة احصائية ويفسر ذلك النتيجة جاءت بوزن نسبي غير مرتفع وبيئة العمل الموجودة فعلاً لا تتغير ولا تجدد بسبب الأوضاع الاقتصادية والحصار الخانق الذي يعيشه قطاع غزة.

أعلى فقرتين :

❖ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) " تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادلة بين النخب القيادية والعاملين " يساوي (6.94) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (69.4%)، قيمة الاختبار (10.59) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) يعني أن هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

❖ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) " توفر النخب القيادية مقومات الأمن والسلامة " يساوي (6.84) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (68.4%)، قيمة الاختبار (9.513) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) يعني أن هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

ويوضح الباحث أن أعلي فقرة (5) أي أن هناك علاقات التقدير والاحترام ما بين النخب القيادية والعاملين في مؤسسات التعليم العالي وهذا يعني أن هناك موافقة من جميع العاملين على هذه الفقرة، تليها الفقرة رقم (1) أي أن النخب القيادية تقوم بتوفير مقومات الأمن والسلامة في كافة مجالات العمل مما يدلل على أن العاملين في مؤسسات التعليم العالي يلتمسون هذه المقومات مما ينجح إجراءات العمل.

أدنى فقرتين :

❖ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) " تهتم النخب القيادية بتوفير الأمان والاستقرار الوظيفي " يساوي (6.41) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (64.1%)، قيمة الاختبار (6.689) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) يعني أن هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

❖ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (6) " توفر النخب القيادية نظام المعلومات المحوسب مما يساعدنا في إنجاز أعمالنا بسرعة ودقة عالية " يساوي (6.63) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (66.3%)، قيمة الاختبار (8.062) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) يعني أن هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

وبخصوص أدني فقرتين: رقم (3) يرجع الباحث ذلك لأن العاملين في مؤسسات التعليم العالي يتبعون قانون الخدمة المدنية، ونظراً للحصار المفروض على قطاع غزة وقلة الرواتب أدت إلى النسبة التي حصلت عليها الفقرة، أما الفقرة الثانية رقم (6) يرجع الباحث ذلك لعدم توافر التقنيين والمبرمجين لذلك وعدم تبني النخب القيادية مثل هذه الأنظمة وأن من أولوياتها تكون أقسام المالية والقبول والتسجيل، بسبب التكلفة المادية التي قد تلحق بالمؤسسة في حال توظيف بنظام العقود المؤقتة.

❖ وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة رحمون (2014) حيث أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العناصر الإدارية والمالية لبيئة العمل الداخلية أن مستوى الأداء الوظيفي نسبي لأن رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية نسبي، ومستوى تأثيرهم نسبي أيضاً على أدائهم وهكذا أدائهم الوظيفي وفق مؤشرات نسبي جداً من وجهة نظر أفراد العينة، وتتفق أيضاً مع دراسة الزهراني (2012) حيث أظهرت بأن هناك علاقة ايجابية بين عامل بيئة العمل والأداء الوظيفي.

وللإجابة على السؤال الثاني: ما درجة توافر الاتصال الوظيفي الفعال الذي يساهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي ؟

وينبثق من السؤال الثاني الفرضية:

2. تهتم النخب القيادية بتوفير الاتصال الوظيفي الفعال الذي يساهم في رفع مستوى كفاءة أداء العاملين عند مستوى دلالة إحصائية (a ≤ 0.05)، ومن خلال الدراسة تبين أن النخب القيادية تساهم بتوفير الاتصالات الإدارية التي تساعد على زيادة مستوى كفاءة أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وبالتالي سنقبل بالفرضية .

تم تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم T وقيم SIG والوزن النسبي كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول (23)المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال لفقرات مجال لكل فقرة من فقرات مجال الاتصالات الإدارية

	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
1	تتبع النخب القيادية أسلوب اللقاءات الشخصية لنقل التوجيهات العامة	6.75	3.92	67.5	4.546	0.00	3
2	تهتم النخب القيادية بمراعاة أوقاتنا وظروفنا عند طلب اللقاء بنا	6.3	1.97	63	5.76	0.00	8
3	توفر النخب القيادية أنظمة وتقنيات الاتصال الذي يساعدنا على القيام بأعمالنا	6.5	1.95	65	7.307	0.00	6
4	تهتم النخب القيادية بمنحنا توجيهات مستمرة لاستثمار الوقت لتحسين استثمار الوقت والموارد الأخرى	6.4	1.93	64	6.6	0.00	7
5	تتمكن النخب القيادية من السيطرة على حجم العمل بما يخدم سهولة التفاهم بيننا وبينهم	6.56	1.91	65.6	7.94	0.00	5
6	تبذل النخب القيادية جهداً للتغلب على المعوقات التي تعيق عملية الاتصال لنتمكن من إنجاز العمل في الوقت المحدد	6.97	1.89	69.7	11.013	0.00	1

7	تساهم النخب القيادية لتوفير نظام اتصالات بحيث يعمل على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب	6.84	1.77	68.4	10.75	0.00	2
8	تستخدم النخب القيادية جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات (صاعدة، هابطة، أفقية) ليساعدنا على أداء أعمالنا بأقصى سرعة ممكنة	6.63	1.88	66.3	8.517	0.00	4
جميع فقرات المجال		6.62	1.68	66.2	9.43	0.00	

المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (23) :

المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يساوي (6.62) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (66.2%)، قيمة الاختبار (9.43) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) **مما يدل على النخبة القيادية توفر الاتصال الوظيفي الفعال الذي يساهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي، ويعزو الباحث** ذلك إلا أن نظام الاتصال الوظيفي بين النخب القيادية والعاملين جاء بنسبة (66.2) قد يكون بسبب ضغط العمل الذي يقع على النخب القيادية الأمر الذي ينعكس على النتيجة بسبب عدم الالتقاء بالعاملين لكثرة انشغالاتهم .

أعلى فقرتين :

❖ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (6) " تبذل النخب القيادية جهداً للتغلب على المعوقات التي تعيق عملية الاتصال لنتمكن من إنجاز العمل في الوقت المحدد " يساوي (6.97) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (69.7%)، قيمة الاختبار (11.013) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) يعني أن هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

❖ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (7) " تساهم النخب القيادية لتوفير نظام اتصالات بحيث يعمل على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب " يساوي (6.84) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (68.4%)، قيمة الاختبار (10.75) وأن القيمة الاحتمالية

(sig) تساوي (0.00) يعني أن هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث بأن أعلى فقرة رقم (6) بوزن نسبي (69.7%) وأن النسبة ليست بالعالية جداً ولكنها طبيعية، وهذا يدل على أن النخب القيادية تدرك بأن عملية الاتصال بينهم وبين العاملين مهمة بحيث يتمكن العاملون من اللقاء بهم لتوجيه لهم النصح والإرشاد في انجاز أعمالهم التي قد توكل إليهم خلال فترة قصيرة من الزمن، أما الفقرة الثانية رقم (7) بوزن نسبي (68.4%) وهي نسبة طبيعية، لأن وجود نظام اتصالات يوفر على المؤسسة البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ أي قرار في الوقت المحدد والمناسب، لأنه أحياناً يكون عامل الوقت مهم جداً لاتخاذ القرارات.

أدنى فقرتين :

❖ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) " تهتم النخب القيادية بمراعاة أوقاتنا وظروفنا عند طلب اللقاء بنا " يساوي (6.3) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (63%)، قيمة الاختبار (5.76) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) يعني أن هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

❖ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) " تهتم النخب القيادية بمنحنا توجيهات مستمرة لاستثمار الوقت لتحسين استثمار الوقت والموارد الأخرى " يساوي (6.4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (64%)، قيمة الاختبار (6.6) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) يعني أن هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

أما بخصوص أدنى فقرتين: رقم (2) بوزن نسبي (63%) يكون من حق النخب القيادية اللقاء مع أي فرد أو موظف موجود في المؤسسة، لأن اللقاء يكون له هدف تبني عليه النخب القيادية أحياناً قرارات التي من شأنها تخدم الموظفين، وهذا يوضح أنه عند

اللقاء بنا هم من يقومون بتحديد الاوقات التي يكون فعلياً لا توجد لديهم أعمال، أما بخصوص الفقرة الثانية رقم (4) بوزن نسبي (64%) أي أن النخب القيادية ليس لديها الوقت الكافي لمنح العاملين توجيهات باستمرار لأنه يغلب على الوظيفية الحكومية العمل الروتيني والمتكرر، وأن سياسة الباب المفتوح التي يجب أن تتبعها النخب القيادية ليست بالدرجة المطلوبة، على الرغم أنها تعمل على تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات والتعبير عن أراءهم ومشاركتهم ومعرفة ردودهم.

❖ تتفق الدراسة الحالية مع دراسة النديم (2014) حيث أظهرت أن درجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة جاءت بنسبة (70%) أي بدرجة كبيرة، وتتفق مع دراسة الزهراني (2012) في وجود علاقة ايجابية بين عامل الاتصال والأداء الوظيفي، واتفقت مع دراسة Eisenberger & Neves (2012) حيث أظهرت وجود علاقة كبيرة بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي، والاتصالات المفتوحة بين الإدارة والموظفين تكون فعالة في زيادة الأداء الوظيفي، واتفقت مع دراسة بوعطيط (2009) حيث اظهرت التوصل الى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي، ويعزو الباحث ذلك الاتفاق على وجود علاقة قوية بين الأبعاد المستخدمة ودورها في رفع كفاءة الأداء.

وللإجابة على السؤال الثالث : ما طبيعة الحوافز المقدمة من النخبة القيادية والتي تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الاداء لدى العاملين؟

وينبثق من السؤال الثالث الفرضية:

3. **توفر النخب القيادية نظاماً للحوافز يؤثر بشكل إيجابي على مستوى أداء العاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($a \geq 0.05$)**، حيث ومن خلال الدراسة أثبتت النتائج أن هناك دوراً للنخبة القيادية يساهم بتوفير الحوافز التي تساعد على زيادة مستوى كفاءة أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وبالتالي سنقبل بالفرضية

تم تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم T وقيم SIG والوزن النسبي كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول (24) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال لفقرات مجال لكل فقرة من فقرات مجال الحوافز

	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
1	تعتبر المكافآت والحوافز المادية مناسبة وملائمة الأمر الذي ينعكس على انجاز المهام الموكلة إلينا	6.42	2.17	64.2	6.028	0.00	4
2	نشعر بالرضى عندما تقدم النخب القيادية الحوافز المعنوية (عبارات الشكر والتقدير والاحترام) بما ينعكس على مستوى الأداء والتحمس للعمل	7.1	2.06	71	11.08	0.00	1
3	تهتم النخب القيادية بتقديم الحوافز الاجتماعية (الجوائز وشهادات الشكر وشهادات التقدير) بما يزيد من ولائهم للعمل	6.56	2.05	65.6	7.366	0.00	3
4	تمنح النخب القيادية علاوات استثنائية للمتميزين في أداء العمل	6.07	2.28	60.7	3.545	0.00	6
5	توجد لوائح واضحة تحدد نظام الحوافز والمكافآت	5.87	2.36	58.7	2.20	0.00	8
6	تربط النخب القيادية بين الحوافز والمكافآت وكفاءة أداء العاملين الأمر الذي يشعرنا بالعدالة والثقة بهم	6.13	2.23	61.3	4.043	0.00	5
7	تمنح النخب القيادية الحوافز بصورة موضوعية لمن يستحقها	5.97	2.29	59.7	2.914	0.00	7
8	يتمتع العاملون في المؤسسة بقضاء الإجازات التي يستحقونها وفق النظام	6.84	2.09	68.4	9.108	0.00	2
	جميع فقرات المجال	6.37	1.74	63.7	7.12	0.00	

المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (24) :

المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يساوي (6.37) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (63.7%)، قيمة الاختبار (7.12) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) **مما يدل على النخبة القيادية تساهم بتوفير الحوافز التي تساعد على زيادة مستوى كفاءة أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، ويعزو الباحث** ذلك النسبة (63.7%) أن الحوافز موجودة ومطبقة ولكن قد

تكون بصورة قليلة نوعا ما وهذه طبيعة المؤسسات الحكومية حيث أن نظام الحوافز والمكافآت والترقيات مقيد ضمن العلاوات والترقيات التي ينص عليها قانون الخدمة المدنية.

أعلى فقرتين :

❖ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) " نشعر بالرضى عندما تقدم النخب القيادية الحوافز المعنوية (عبارات الشكر والتقدير والاحترام) بما ينعكس على مستوى الأداء والتحمس للعمل " يساوي (7.1) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (71%)، قيمة الاختبار (11.08) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) يعني أن هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

❖ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (8) " يتمتع العاملون في المؤسسة بقضاء الإجازات التي يستحقونها وفق النظام " يساوي (6.84) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (68.4%)، قيمة الاختبار (9.108) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) يعني أن هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

يوضح الباحث أن أعلى فقرتين رقم (2) بوزن نسبي (71%) أي أن العاملين في مؤسسات التعليم العالي يشعرون بالرضى عندما يتم تقديم حوافز معنوية ومادية لهم من قبل النخب القيادية، وبالتالي على النخب القيادية أن تقدم مزيداً من الحوافز سواء المادية أو المعنوية بحيث يشعر الموظف بأن هناك من يقف بجانبه عند إنجاز أي عمل وينعكس ذلك على أداءه وإنتاجيته، أما الفقرة الثانية رقم (8) بوزن نسبي (68.4%) وهذا يعني أن الموظفين يتمتعون بإجازاتهم السنوية وفق النظام ولا تمنعهم النخب القيادية من الحصول على إجازاتهم.

أدنى فقرتين :

❖ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) " توجد لوائح واضحة تحدد نظام الحوافز والمكافآت " يساوي (5.87) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (58.7%)، قيمة الاختبار (2.02) وأن

القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) يعني أن هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

❖ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (7) " تمنح النخب القيادية الحوافز بصورة موضوعية لمن يستحقها " يساوي (5.97) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (59.7%)، قيمة الاختبار (2.914) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) يعني أن هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

أما بخصوص أدنى فقرتين: الفقرة رقم (5) بوزن نسبي (58.7%) يفسر الباحث ذلك بأنه لا توجد لوائح واضحة ومحددة تحدد نظام الحوافز والمكافآت للعاملين، ويقع على عاتق النخب القيادية والمسؤولين وضع نظام حوافز يناسب جميع العاملين، وبخصوص الفقرة الثانية رقم (7) بوزن نسبي (59.7%)، يوضح الباحث أن النخب القيادية وبسبب عدم وجود أنظمة ولوائح خاصة بموضوع الحوافز والمكافآت قد تكونُ عرضة للتحيز لصالح فئة عن فئة أخرى.

❖ وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة الحلايبة (2013) حيث أظهرت وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء، واتفقت مع دراسة الزهراني (2012) بوجود علاقة ايجابية بين الحوافز والأداء الوظيفي، واتفقت مع دراسة Gure (2010) حيث أظهرت أن التحفيز له أثر ايجابي قوي على أداء الموظفين، واتفقت مع دراسة العكش (2007) حيث أظهرت الدراسة أن هناك أثراً ضعيفاً لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وأن معظم الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية ليس لديهم علم بنظام الحوافز ومنح المكافآت، ويعزو الباحث ربما تكون الدراسة قديماً نوعاً ما من حيث وقت الدراسة وتختلف عن الوقت الحاضر، حيث هناك بعض الأنظمة والقوانين الخاصة بنظام المكافآت والحوافز.

وللإجابة على السؤال الرابع: هل توفر النخبة القيادية برامج تدريبية للعاملين في مؤسسات التعليم العالي بما يساهم في تحسين مستوى الاداء؟

وينبثق من السؤال الرابع الفرضية:

4. **توفر النخبة القيادية برامج تدريبية للعاملين من خلال دورات تدريبية لتحسين كفاءة الأداء لدى العاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($a \geq 0.05$)**، ومن خلال النتائج تبين بأن النخبة القيادية توفر بيئة تدريبية تساعد على زيادة مستوى كفاءة أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وبالتالي سنقبل بالفرضية.

تم تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم T وقيم SIG والوزن النسبي كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول (25)المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال لكل فقرة من فقرات مجال العملية التدريبية

	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
1	تعطي النخب القيادية اهتماماً كبيراً لبرامج التدريب	6.49	2.12	64.9	6.59	0.00	2
2	تلبي الدورات التدريبية حاجات المتدربين المستقبلية	6.46	1.96	64.6	6.955	0.00	3
3	يعتبر تنفيذ البرامج التدريبية من ضمن سلم أولويات النخب القيادية	6.15	2.1	61.5	4.381	0.00	11
4	تقوم النخب القيادية بتحديد الإمكانات والمستلزمات الكافية لتنفيذ البرامج التدريبية	6.24	2.11	62.4	5.001	0.00	9
5	تهتم النخب القيادية بتنويع البرامج التدريبية على أن تشمل التدريب الإداري والتقني معاً	6.66	2.13	66.6	7.72	0.00	1
6	تتبنى النخبة القيادية برامج تدريبية مستمرة لتواكب التطور الحاصل ليساعدنا على تنفيذ كافة المهام وتحسين المخرجات	6.43	2	64.3	6.624	0.00	4
7	يتم اختيار برامج تدريبية ملائمة تتناسب مع العاملين	6.41	2.08	64.2	6.26	0.00	5

8	تعلن النخب القيادية عن الأهداف المرجوة من البرامج التدريبية	6.38	1.97	63.8	6.36	0.00	7
9	توفر النخبة القيادية مكاناً مناسباً وملائماً لاستفادة أفضل لتنفيذ الدورات التدريبية بحيث يشعر بالرضى التام وحضور الدورات	6.41	1.97	64.1	6.53	0.00	6
10	تنتقي النخب القيادية مدربين أكفاء(داخلي، خارجي) أكثر تفهماً لاحتياجاتنا التدريبية مما يساعدنا على تغيير اتجاهاتنا وقناعتنا بجدوي التدريب	6.3	1.97	63	5.79	0.00	8
11	يتم تقييم نتائج الدورات التدريبية من خلال انعكاسها على أداء المتدربين	6.16	2.1	61.6	4.49	0.00	10
	جميع فقرات المجال	6.37	1.82	63.7	6.80	0.00	

المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (25) :

المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يساوي (6.37) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (63.7%)، قيمة الاختبار (6.80) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على النخبة القيادية تساهم بتوفير لتطوير الكادر البشري من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية تساعد على زيادة مستوى كفاءة أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

أعلى فقرتين :

❖ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) " تهتم النخب القيادية بتنويع البرامج التدريبية على أن تشمل التدريب الإداري والتقني معاً " يساوي (6.66) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (66.6%)، قيمة الاختبار (7.72) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) يعني أن هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

❖ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) " تعطي النخب القيادية اهتماماً كبيراً لبرامج التدريب " يساوي (6.49) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (64.9%)، قيمة الاختبار (6.59) وأن

القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) يعني أن هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

يفسر الباحث النتائج بأعلى فقرتين الفقرة الأولى رقم (5) بوزن نسبي (66.6%) وهي نسبة طبيعية أعلى من المتوسط الحسابي أي أن هناك دور للنخب القيادية بحيث تقوم بتنويع البرامج التدريبية، وتكون هناك برامج لها علاقة بالجانب الإداري وبرامج لها علاقة بالجانب التقني حسب الحاجة للتدريب سواءً على المجال التقني أو الإداري وأن هناك من ضمن مجتمع الدراسة كليتين تقنيتين، أما بخصوص الفقرة الثانية رقم (1) بوزن نسبي (64.9%) أي أن هناك وجود لبرامج التدريب ولكن ليس بالصورة التي يجب ان تكون، ويقع على كاهل النخب القيادية وضع خطة تدريبية متنوعة تشمل على البرامج التدريبية الحديثة ومواكبة التطور الحاصل على الجانب التدريبي، بحيث تناسب جميع العاملين على اختلاف الفئات بحيث يستطيعون تنفيذ المهام وزيادة مستوى أدائهم الوظيفي.

أدنى فقرتين :

❖ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) " يعتبر تنفيذ البرامج التدريبية من ضمن سلم أولويات النخب القيادية " يساوي (6.15) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (61.5%)، قيمة الاختبار (4.38) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) يعني أن هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

❖ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (11) " يتم تقييم نتائج الدورات التدريبية من خلال انعكاسها على أداء المتدربين " يساوي (6.16) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (61.6%)، قيمة الاختبار (4.49) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) يعني أن هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

أما بخصوص أدنى فقرتين الفقرة الأولى رقم (3) بوزن نسبي (61.5) أي أن هناك دور ولكن ليس بالاهتمام المطلوب؛ لأن برامج التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية واختيار

المدربين ليست بالعملية السهلة، مع ملاحظة أن الوضع الاقتصادي والحصار أحياناً لبعض المؤسسات يكون من الصعب نوعاً ما بتنفيذ وتنوع البرامج التدريبية إذا كانت الدورات التي سوف يحصل عليها الموظف تكون بالخارج مثل بعض الدورات التقنية، أما الفقرة الثانية رقم (11) بوزن نسبي (61.6%) أي أن تقييم نتائج الدورات تحتاج من النخب القيادية قياس الأداء قبل تنفيذ الدورات وقياس الأداء بعد تنفيذ الدورات وبعد ذلك يستطيع متخذ القرار التأكد بأن الدورات التدريبية اتت ثمارها أم لا، حيث أن تنفيذ مثل هذا التقييم تحتاج لوقت بحيث يكون هناك مجموعة تجريبية ومجموعة ضابطة، ويري الباحث أنه من الضروري قياس الأداء القبلي والبعدي لأي برنامج تدريبي يتم عقده، حتي نتمكن من الحكم على البرنامج وهل تحقق الأهداف المرجوة من ذلك أم لا.

❖ تتفق دراسة الغامدي (2015) حيث أظهرت الدراسة موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في رفع كفاءة الأداء وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم، واتفقت مع دراسة الزهراني (2012)، بوجود علاقة ايجابية بين التدريب والاداء الوظيفي، واتفقت مع دراسة Bartley(2011) حيث بينت الدراسة الحاجة إلى نهج منظم للتدريب والتطوير، واتفقت مع دراسة الحربي (2015) حيث أظهرت الدراسة أن هناك تميز لمنسوبي الأمن والسلامة الذين تلقوا تدريباً على التقنيات الحديثة بمهارات أفضل وبمستوى أداء أعلى في أعمالهم، ويعزوا الباحث إلى أهمية دور التدريب في رفع كفاءة الأداء وتنمية المهارات الذاتية لبعض العاملين في مؤسسات التعليم العالي بحيث يشعرهم باهتمام النخب القيادية برفع مستواهم الأدائي الوظيفي.

وللإجابة على السؤال الخامس: ما الصفات القيادية التي تتمتع بها النخب القيادية والتي من شأنها أن ترفع من مستوى أداء العاملين؟

وينبثق من السؤال الخامس الفرضية:

5. لدى النخب القيادية دور قيادي يؤدي إلى رفع كفاءة أداء العاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($a \geq 0.05$)، حيث أثبتت الدراسة أن النخبة القيادية تتمتع بصفات قيادية تساعد على زيادة مستوى كفاءة أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وبالتالي سنقبل بالفرضية.

تم تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم T وقيم SIG والوزن النسبي كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول (26) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال لكل فقرة من فقرات مجال القيادة

	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
1	يساعد أسلوب القيادة على إبراز جواً من الألفة والمحبة بين العاملين	7.27	5.4	72.7	4.67	0.00	1
2	تنقل النخب القيادية ما لديها من خبرة إلى العاملين	6.4	2.12	64	6.04	0.00	6
3	تحرص النخب القيادية على تحقيق أهداف المؤسسة بما يقودنا إلى ذلك بشكل مباشر	6.72	1.9	67.2	9.15	0.00	2
4	تفوض النخب القيادية بعض الصلاحيات للأدنى لتسير الأعمال	6.54	2.01	65.4	7.34	0.00	3
5	تعتمد النخب القيادية على المساءلة في تعاملها مع العاملين بما يشعرنا بالانضباط والالتزام	6.44	2.16	64.4	6.17	0.00	5
6	تمنح النخب القيادية الثقة في العاملين	6.52	2.01	65.2	7.20	0.00	4
	جميع فقرات المجال	6.65	1.94	66.5	8.42	0.00	

المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (26) :

المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يساوي (6.65) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (66.5%) قيمة الاختبار (8.42) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) **مما يدل على النخبة القيادية تتمتع بصفات قيادية تساعد على زيادة مستوى كفاءة أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، ويعزو الباحث أن النخب القيادية يتم اختيارهم ليس عشوائياً بل بشكل مدروس وهم اعلى مستوى إداري موجود في الهيكل التنظيمي، بحيث يستطيعوا كسب ثقة الأخرين بهم.**

أعلى فقرتين :

❖ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) " يساعد أسلوب القيادة على إبراز جوًّ من الألفة والمحبة بين العاملين " يساوي (7.27) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (72.7%)، قيمة الاختبار (4.67) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) يعني أن هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

❖ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) " تحرص النخب القيادية على تحقيق أهداف المؤسسة بما يقودنا إلى ذلك بشكل مباشر " يساوي (6.72) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (67.2%)، قيمة الاختبار (9.15) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) يعني أن هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

ويرى الباحث بأن أعلى فقرتين الفقرة الأولى رقم (1) بوزن نسبي (72.7%) أي أن أسلوب القيادة في التعامل مع العاملين يساعد على تحقيق جو من الألفة والمحبة بين العاملين دون تحيز، بحيث يستطيعوا كسب ثقة الجميع بهم وتحقيق المحبة بينهم وبين الآخرين، وطبيعة القيادة هي التي تبرز دور المحبة بين العاملين مع بعضهم البعض ويفسر ذلك أن النخب القيادية تتعامل مع العاملين بشكل متساوي ولا تتحيز لأشخاص على أشخاص أخرين مما يشعر العاملين بالراحة والاطمئنان، أما الفقرة الثانية رقم (3) بوزن نسبي (67.2%) إذا كانت النخبة القيادية تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة وتشعر العاملين بذلك ويشارك العاملون في وضع الأهداف، حينها يسعي الجميع لتحقيق تلك الأهداف، لأن العاملين جزء من المؤسسة وبالتالي يقع على عاتق الجميع تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة لتحقيقها.

أدنى فقرتين :

❖ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) " تنقل النخب القيادية ما لديها من خبرة إلى العاملين " يساوي (6.4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (64%)، قيمة الاختبار (6.04) وأن القيمة

الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) يعني أن هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

❖ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) " تعتمد النخب القيادية على أسلوب الأمر والنهى في تعاملها مع العاملين بما يشعرنا بالانضباط والالتزام " يساوي (6.44) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (64.4%)، قيمة الاختبار (6.17) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) يعني أن هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

أما أدنى فقرتين الفقرة الأولى رقم (2) بوزن نسبي (64%) يوضح الباحث لربما يكون ذلك أن النخبة القيادية ليس لديها المعارف الكاملة حتي تنقلها للأخرين ويقع على عاتق المرؤوسين التعلم منهم من خلال اكسابهم للخبرات والمعارف والمهارات ولا تستطيع النخب القيادية بإكساب جميع العاملين بالخبرات فالخبرات تأتي من خلال ممارسة الأعمال الإدارية وإكسابهم المهارة اللازمة وقد لا توجد فعلاً في بعض المؤسسات ما يسمي بإدارة المعرفة، أما الفقرة الثانية رقم (5) بوزن نسبي (64%) أي عند تعامل النخب القيادية مع العاملين تتم من خلال المساءلة وقد يتم أحياناً التحيز لموظفين عن موظفين أخرين، ويري الباحث إلى أهمية القيادة في بعض المؤسسات التعليمية وأنه من الضروري أن تكون النخبة القيادية قدوة حسنة بحيث تستطيع كسب ثقة الجميع بهم، حيث أن بعض الدراسات تتفق على وجود علاقة إيجابية بين القيادة والأداء الوظيفي، كما هو موضح:

❖ اتفقت فقط مع دراسة الزهراني (2012) حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين القيادة والأداء الوظيفي، ودراسة Olorunsola (2012) وأظهرت النتائج أن الارتفاع في الأداء الوظيفي للعاملين قد يكون نتيجة للجودة والقدرة التي أظهرتها القيادة في التعامل مع الآخرين.

للإجابة على السؤال السابع : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور النخبة القيادية ومستوى كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي ؟

ينبثق من السؤال السابع الفرضية التالية :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور النخبة القيادية ورفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

جدول (27) معامل الارتباط بين دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي

المتغير التابع / المتغير المستقل	معامل بيرسون للارتباط	القسمة الاحتمالية (sig)
بيئة العمل	0.71 **	0.00
الاتصالات الإدارية	0.82 **	0.00
الحوافز	0.71 **	0.00
العملية التدريبية	0.78 **	0.00
القيادة	0.72 **	0.00
جميع المجالات	0.71 **	0.00

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يبين جدول رقم (27) أن الارتباط يساوي (0.71) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين دور النخبة القيادية ورفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي لجميع المجالات، لذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين دور النخبة القيادية ورفع كفاءة الأداء.

للإجابة على السؤال الثامن : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين تعزى المتغيرات الديموغرافية والشخصية (الجنس

– العمر – المؤهل العلمي – نوع الوظيفة – الخبرة – المسمى الوظيفي – مكان العمل)؟

ينبثق من السؤال الثامن الفرضيات التالية :

1. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير الجنس.**

استخدم الباحث اختبار "ت" للتعرف على الفروق بين المجموعتين

جدول (28) المتوسط وقيمة (ت) المحسوبة ودلالتها للتعرف إلى الفروق تبعاً لمتغير الجنس

المجالات	النوع	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت "	مستوى الدلالة
بيئة العمل	ذكر	155	6.8	1.68	1.57	0.16
	أنثى	47	6.37	1.49		
الاتصالات الإدارية	ذكر	155	6.75	1.65	2.99	0.03
	أنثى	47	6.17	1.73		
الحوافز	ذكر	155	6.36	1.81	0.11	0.91
	أنثى	47	6.4	1.5		
العملية التدريبية	ذكر	155	6.43	1.82	0.82	0.41
	أنثى	47	6.18	1.84		
القيادة	ذكر	155	6.66	1.65	0.14	0.88
	أنثى	47	6.61	2.69		
الأداء	ذكر	155	6.68	1.79	1.88	0.06
	أنثى	47	6.13	1.53		
جميع المجالات	ذكر	155	6.61	1.53	1.19	0.23
	أنثى	47	6.31	1.53		

قيمة "ت" عند مستوى 0.05 تساوي 1.96

قيمة "ت" عند مستوى 0.01 تساوي 2.58

يتبين من الجدول رقم(28)

أن قيمـــة مســـتوى الدلالـــة sig=0.23 وهـــي أكبـــر مـــن α=0.05 وأن قيمـــة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير الجنس لجميع الأبعاد ما عدا "الاتصالات الإدارية" يوجد فروق لصالح الذكور، ويعزو الباحث ذلك ربما إلى الأهمية التي يوكلها المجتمع للمرأة في انخراطها في العملية التعليمية والتعبير عن الرأي، وبخصوص محور الاتصالات الإدارية كان لصالح الذكور وذلك يدلل لما يتميز به الذكور عن الإناث في الحرية والتنقل والممارسة وانخراطهم داخل المنظمة ومع المجتمع بنسبة أعلى من الإناث.

❖ وتتفق مع دراسة شحادة (2008)، ودراسة الحربي (2015) ودراسة الصرايرة (2011) ودراسة Olorunsloar (2012) جميعهم كانت لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس، أي ان المبحوثين كانت استجاباتهم لا تختلف على اختلاف الجنس وجميع كانت اجابتهم متقاربة إلى حد ما

2. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير العمر**

استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متغير العمر، حيث إن الاختبار يقيس الفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر.

جدول (29) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً لمتغير العمر

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بيئة العمل	بين المجموعات	5.8	3	1.93	0.713	0.545
	داخل المجموعات	537	198	2.71		
	المجموع	543	201			
الاتصالات الإدارية	بين المجموعات	7.24	3	2.41	0.848	0.469
	داخل المجموعات	563	198	2.85		
	المجموع	571	201			
الحوافز	بين المجموعات	1.12	3	0.37	0.122	0.947
	داخل المجموعات	606	198	3.06		
	المجموع	607	201			
العملية التدريبية	بين المجموعات	5.81	3	1.94	0.579	0.629
	داخل المجموعات	662	198	3.34		
	المجموع	668	201			
القيادة	بين المجموعات	13.2	3	4.39	1.172	0.322
	داخل المجموعات	741	198	3.75		
	المجموع	755	201			
الأداء	بين المجموعات	8.2	3	2.73	0.893	0.446
	داخل المجموعات	606	198	3.06		
	المجموع	614	201			
جميع المجالات	بين المجموعات	5.48	3	1.83	0.776	0.509
	داخل المجموعات	466	198	2.36		
	المجموع	472	201			

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف)عند مستوى 0.01 لدرجة حرية (4−202 =3.06)

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف)عند مستوى 0.05 لدرجة حرية (4−202=2.67)

يتبين من الجدول رقم(29)

أن قيمة مستوى الدلالة sig=0.509 وهي أكبر من α=0.01 وأن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير العمر لجميع الأبعاد، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع الفئات العمرية كانت اجاباتهم متساوية ولا توجد فروق بين العاملين على اختلاف اعمارهم في مؤسسات التعليم العالي، ويفسر أيضاً بأن الأبعاد التي تم استخدامها في الدراسة كانت ملموسة وهذا يدل على أن الاستبانة التي تم استخدامها كانت واضحة من خلال استجابة المبحوثين لذلك.

- وتتفق مع دراسة الحربي (2015) ودراسة الصرايرة (2011) ودراسة الزهراني (2012) جميعهم كانت لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير العمر، ويفسر الباحث ذلك أن جميع المبحوثين من أفراد العينة لا توجد اختلاف يعزى لمتغير العمر وجميع الفئات العمرية لا توجد فروق.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متغير المؤهل العلمي.

جدول (30) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بيئة العمل	بين المجموعات	8.21	2	4.1	1.52	0.221
	داخل المجموعات	535	199	2.69		
	المجموع	543	201			
الاتصالات الإدارية	بين المجموعات	2.9	2	1.45	0.50	0.602
	داخل المجموعات	568	199	2.85		
	المجموع	571	201			
الحوافز	بين المجموعات	2.01	2	1	0.33	0.72
	داخل المجموعات	605	199	3.04		
	المجموع	607	201			
العملية التدريبية	بين المجموعات	6.57	2	3.28	0.988	0.374
	داخل المجموعات	661	199	3.32		
	المجموع	668	201			
القيادة	بين المجموعات	16.1	2	8.07	2.174	0.116
	داخل المجموعات	738	199	3.71		
	المجموع	755	201			
الأداء	بين المجموعات	7.88	2	3.94	1.293	0.277
	داخل المجموعات	606	199	3.05		
	المجموع	614	201			
جميع المجالات	بين المجموعات	5.55	2	2.78	1.185	0.308
	داخل المجموعات	466	199	2.34		
	المجموع	472	201			

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف)عند مستوى 0.01 لدرجة حرية (3-202 =3.83)

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف)عند مستوى 0.05 لدرجة حرية (3-202=2.62)

يتبين من الجدول رقم(30)

أن قيمـة مسـتوى الدلالـة sig=0.308 وهـي أكبـر مـن α=0.05 وأن قيمـة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لجميع الأبعاد، وهذا يدل على عدم الاختلاف في متوسط التقديرات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك للتطور التكنولوجي الهائل في مجال الانترنت بحيث يعطي للفرد التعلم الذاتي زيادة معارفه وخبراته أو من خلال ما تقدمه مؤسسات التعليم العالي من تطوير للمهارات والقدرات العلمية، وجميع استجابات أفراد العينة اجابوا بنفس الاجابة على اختلاف المؤهلات العلمية (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس).

- ❖ اتفقت مع دراسة العامودي (2013)، دراسة شحادة (2008)، ودراسة الحربي (2015) ودراسة الصرايرة (2011) ودراسة الزهراني (2012) جميعهم كانت لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير نوع الوظيفة.

استخدم الباحث اختبار "ت" للتعرف على الفروق بين المجموعتين

جدول (31) المتوسط والقيمة المحسوبة ودلالتها للتعرف إلى الفروق تبعاً لمتغير نوع الوظيفة

المجالات	نوع الوظيفة	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت "	مستوى الدلالة
بيئة العمل	أكاديمي	185	6.67	1.68	1.03	0.30
	إداري	17	7.1	1.08		
الاتصالات الإدارية	أكاديمي	185	6.56	1.73	2.77	0.09
	إداري	17	7.27	0.92		
الحوافز	أكاديمي	185	6.28	1.76	4.13	0.01
	إداري	17	7.41	1		
العملية التدريبية	أكاديمي	185	6.31	1.86	2.97	0.01
	إداري	17	7.09	1.14		
القيادة	أكاديمي	185	6.54	1.97	5.81	0.006
	إداري	17	7.88	0.74		
الأداء	أكاديمي	185	6.46	1.72	2.69	0.01
	إداري	17	7.59	1.72		
جميع المجالات	أكاديمي	185	6.47	1.56	3.81	0.01
	إداري	17	7.39	0.87		

قيمة "ت" عند مستوى 0.05 تساوي 1.96

قيمة "ت" عند مستوى 0.01 تساوي 2.58

يتبين من الجدول رقم(31)

أن قيمة مستوى الدلالة sig=0.01 تساوي α=0.01 حيث أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنرفض الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير نوع الوظيفة لجميع الأبعاد لصالح الإداري ما عدا "بيئة العمل+ الاتصالات الإدارية" لا توجد فروق، وهذا يدلل على أن درجة الموافقة حول المحاور (الحوافز، التدريب، القيادة) كانت أكبر لدى أفراد العينة لصالح الإداري،

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن فئة الإداري تختلط بالنخب القيادية أكثر من فئة الأكاديمي حيث تربطهم أنظمة وقوانين وإجراءات أكثر من فئة الأكاديميين، في حين كانت لا توجد فروق في محور بيئة العمل والاتصالات لأن جميع العاملين في بيئة عمل واحدة وتربطهم اتصالات إدارية موحدة أي أن لا يوجد تمييز في بيئة العمل لصالح فئة على فئة أخرى وكذلك الاتصالات الإدارية.

- ❖ تتفق مع دراسة الزهراني (2012) حيث أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية لكل من الحوافز، وبيئة العمل والاتصال يعزى لمتغير نوع الوظيفة.
- ❖ تختلف مع دراسة العامودي (2013) حيث أظهرت عدم وجود فروق، وتختلف أيضاً مع دراسة الزهراني (2012) حيث أظهرت عدم وجود فروق في عامل التدريب والقيادة، وقد يكون الاختلاف بسبب عينة البحث تختلف عن الدراسة الحالية.

5. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير سنوات الخبرة**

استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متغير سنوات الخبرة.

جدول (32) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بيئة العمل	بين المجموعات	4.36	3	1.45	0.534	0.659
	داخل المجموعات	539	198	2.72		
	المجموع	543	201			
الاتصالات الإدارية	بين المجموعات	16.5	3	5.49	1.96	0.121
	داخل المجموعات	554	198	2.8		
	المجموع	571	201			
الحوافز	بين المجموعات	22.1	3	7.36	2.48	0.062
	داخل المجموعات	585	198	2.96		
	المجموع	607	201			
العملية التدريبية	بين المجموعات	17.3	3	5.78	1.75	0.156
	داخل المجموعات	651	198	3.29		
	المجموع	668	201			
القيادة	بين المجموعات	35.8	3	11.9	3.29	0.022
	داخل المجموعات	719	198	3.63		
	المجموع	755	201			
الأداء	بين المجموعات	15.1	3	5.03	1.662	0.177
	داخل المجموعات	599	198	3.03		
	المجموع	614	201			
جميع المجالات	بين المجموعات	16.3	3	5.44	2.36	0.072
	داخل المجموعات	455	198	2.3		
	المجموع	472	201			

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف)عند مستوى 0.01 لدرجة حرية (4−202 =3.06)

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف)عند مستوى 0.05 لدرجة حرية (4−202=2.67)

يتبين من الجدول رقم(32)

أن قيمة مستوى الدلالة sig=0.07 وهي أكبر من α=0.05 وأن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير سنوات الخبرة لجميع الأبعاد ما عدا بعد (القيادة) حيث تبين أنه يوجد فروق لصالح الذين سنوات خدمتهم تتراوح ما بين (5−10) سنوات، يعزو الباحث ذلك أن العاملين الذين تتراوح سنوات خدمتهم من (5−10) سنوات ربما يشكلوا العدد الأكبر من العاملين في مؤسسات التعليم العالي لذلك كانت اجابتهم أكثر تأثيراً، في حين أن الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات يعتبرون من العاملين الجدد وبالتالي ربما خبرتهم الوظيفية تكون أقل تأثيراً من الفئة (5−10) سنوات، أما بخصوص باقي المحاور ربما يدلل على عدم وجود اختلاف في وجهات نظر العاملين حول دور النخب القيادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وهذا يرجع إلى فهم محاور الاستبانة على اختلاف سنوات الخبرة.

- ❖ وتتفق مع دراسة الزهراني (2012) حيث أظهرت الدراسات عدم فروق وجود فروق لعامل بيئة العمل يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة العامودي (2013)، ودراسة شحادة (2008)، عدم فروق وجود فروق يعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- ❖ تختلف مع دراسة الزهراني (2012) حيث أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعوامل القيادة الإدارية، والتدريب والحوافز والاتصال الوظيفي وفقاً لمتغير الخبرة.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متغير المسمى الوظيفي.

جدول (33) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بيئة العمل	بين المجموعات	17	3	5.67	2.133	0.097
	داخل المجموعات	526	198	2.66		
	المجموع	543	201			
الاتصالات الإدارية	بين المجموعات	14.8	3	4.94	1.76	0.156
	داخل المجموعات	556	198	2.81		
	المجموع	571	201			
الحوافز	بين المجموعات	34.3	3	11.4	3.955	0.009
	داخل المجموعات	573	198	2.89		
	المجموع	607	201			
العملية التدريبية	بين المجموعات	22.1	3	7.38	2.262	0.082
	داخل المجموعات	646	198	3.26		
	المجموع	668	201			
القيادة	بين المجموعات	48.5	3	16.2	4.533	0.004
	داخل المجموعات	706	198	3.57		
	المجموع	755	201			
الأداء	بين المجموعات	28.2	3	9.4	3.175	0.025
	داخل المجموعات	586	198	2.96		
	المجموع	614	201			
جميع المجالات	بين المجموعات	24.9	3	8.3	3.677	0.013
	داخل المجموعات	447	198	2.26		
	المجموع	472	201			

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف)عند مستوى 0.01 لدرجة حرية (4−202 =3.06)

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف)عند مستوى 0.05 لدرجة حرية (4−202=2.67)

يتبين من الجدول رقم(33)

أن قيمة مستوى الدلالة sig=0.013 وهي أقل من α=0.05 وأن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية، وبالتالي سنرفض الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وهذا يدل على وجود فروق في محور (الحوافز، والقيادة، والأداء) لصالح رئيس القسم، وعدم وجود فروق في محور (الاتصالات الإدارية ، وبيئة العمل)، لأن وظيفة رئيس القسم تكون وظيفة إدارية ويتم اختيار رؤساء الأقسام وفقاً لعدة معايير منها قد يكون متغير الخبرة والمهارة والمؤهل العلمي، ووجود فروق بين الفئتين مدرس جامعي ومحاضر جامعي لصالح الفئة محاضر جامعي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن فئة المحاضر الجامعي أعلى درجة وظيفياً من فئة مدرس جامعي حيث أن فئة المحاضر تحمل شهادة علمية درجة الماجستير، في حين فئة مدرس جامعي تحمل درجة البكالوريوس.

❖ وتختلف مع دراسة العامودي (2013)، ودراسة الصرايرة (2011)، حيث أظهرت الدراسات عدم وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وقد يكون الاختلاف نتيجة عينة الدراسة التي طبقت عليها كانت من الوظائف الإشرافية ومجتمع الدراسة الحالية كان من الأكاديميين ورؤساء الأقسام كجانب تعليمي.

جدول (34) اختبار شيفيه لتوضيح الفروق في متغير المسمي الوظيفي

	أستاذ مساعد 6.35	محاضر جامعي 6.67	مدرس جامعي 5.89	رئيس قسم 7.42
أستاذ مساعد 6.35	–			
محاضر جامعي 6.67	0.19	–		
مدرس جامعي 5.89	0.21	0.02	–	
رئيس قسم 7.42	0.01	0.03	0.003	–

يتضح من الجدول أعلاه:

- ❖ لا توجد فروق بين مسمي وظيفي أستاذ مساعد ومحاضر جامعي.
- ❖ لا توجد فروق بين مسمي وظيفي أستاذ مساعد ومدرس جامعي.
- ❖ توجد فروق بين مسمي وظيفي مدرس جامعي ومحاضر جامعي لصالح محاضر جامعي.
- ❖ توجد فروق بين رئيس قسم وأستاذ مساعد لصالح رئيس قسم.
- ❖ توجد فروق بين رئيس قسم ومحاضر جامعي لصالح رئيس قسم.
- ❖ توجد فروق بين رئيس قسم ومدرس جامعي لصالح رئيس قسم.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير مكان العمل.

استخدم الباحث اختبار التبيان الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متغير مكان العمل.

جدول (35) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً لمتغير مكان العمل

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بيئة العمل	بين المجموعات	2.4	2	1.2	0.442	0.644
	داخل المجموعات	541	199	2.72		
	المجموع	543	201			
الاتصالات الإدارية	بين المجموعات	1.81	2	0.91	0.317	0.729
	داخل المجموعات	569	199	2.86		
	المجموع	571	201			
الحوافز	بين المجموعات	2.37	2	1.19	0.39	0.677
	داخل المجموعات	605	199	3.04		
	المجموع	607	201			
العملية التدريبية	بين المجموعات	3.45	2	1.73	0.517	0.597
	داخل المجموعات	665	199	3.34		
	المجموع	668	201			
القيادة	بين المجموعات	1.22	2	0.61	0.161	0.852
	داخل المجموعات	753	199	3.79		
	المجموع	755	201			
الأداء	بين المجموعات	0.54	2	0.27	0.088	0.916
	داخل المجموعات	614	199	3.08		
	المجموع	614	201			
جميع المجالات	بين المجموعات	0.66	2	0.33	0.139	0.87
	داخل المجموعات	471	199	2.37		
	المجموع	472	201			

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف)عند مستوى 0.01 لدرجة حرية (3-202 =3.83)

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف)عند مستوى 0.05 لدرجة حرية (3-202=2.62)

يتبين من الجدول رقم(35)

أن قيمـة مسـتوى الدلالـة sig=0.87 وهـي أكبـر مـن α=0.05 وأن قيمـة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنـه لا توجد فروق ذات دلالـة إحصائية بين متوسطات دور النخبـة القياديـة فـي رفـع كفـاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير مكان العمل لجميع الأبعاد، وهذا يدل على أن جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي كانت إجاباتهم متشابهة علـى اختلاف مكان العمل الخـاص بهم، وربمـا يعود ذلك لأن مؤسسات التعليم العالي تتبع لـوزارة التربيـة والتعليم العالي وبالتالي تربطهم أنظمة وقوانين موحدة لجميع المؤسسات، بغض النظر عن مكان العمل جغرافيا.

❖ وتتفق مع ودراسة الصرايرة (2011) حيث أظهرت نتائج الدارسة أنـه لا توجد فروق ذات دلالـة إحصـائية يعزى لمتغير مكان العمل، وتتفق مع دراسة شحادة(2008)، ودراسة النديم (2014) حيث اظهرت الدراسة أن لا توجد فروق ذات دلالـة إحصائية يعزى لمتغير مكان العمل.

الفصل السادس

1.6: **النتائج**

2.6: **تحقق أهداف الدراسة**

3.6: **التوصيات**

4.6: **المقترحات**

1.6: النتائج:

1. بينت الدراسة بأن هناك دوراً للنخبة القيادية في رفع مستوى كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بوزن نسبي (65.4%).

2. تبين من خلال الدراسة أن النخبة القيادية تساهم بتوفير بيئة عمل تساعد على زيادة مستوى كفاءة العاملين في مؤسسات التعليم العالي بوزن نسبي (67%).

3. أظهرت الدراسة أن النخبة القيادية توفر الاتصال الوظيفي الفعال الذي يساهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي بوزن نسبي (66.2%).

4. أن النخبة القيادة تساهم بتوفير الحوافز التي تساعد على زيادة مستوى كفاءة أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بوزن نسبي (63.7%)

5. أظهرت النتائج ومن خلال الدراسة أن النخبة القيادة توفر برامج تدريبية تساعد على زيادة مستوى كفاءة أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي (63.7%).

6. تبين من خلال الدراسة أن النخبة القيادية تتمتع بأسلوب قيادي يساعد على زيادة مستوى كفاءة أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بوزن نسبي (66.5%).

7. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين دور النخبة ورفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي لجميع المجالات بنسبة(0.71).

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور النخب القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير الجنس لجميع الأبعاد ما عدا "الاتصالات الإدارية" يوجد فروق لصالح الذكور.

9. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور النخب القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير "العمر" لجميع الأبعاد.

10. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور النخب القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير "المؤهل العلمي" لجميع الأبعاد

11. توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور النخب القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير "نوع الوظيفة"، لجميع الأبعاد لصالح الإداري ما عدا "بيئة العمل+ الاتصالات الإدارية" لا توجد فروق.

12. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور النخب القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير "سنوات الخبرة " لجميع الأبعاد باستثناء بعُد القيادة فقد رصدت فروق كانت لصالح الذين سنوات خدمتهم تتراوح ما بين (5–10) سنوات.

13. توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور النخب القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير "المسمى الوظيفي"، للأبعاد (الحوافز+ القيادة+ الأداء) لصالح رئيس القسم في حين الأبعاد الأخرى لا توجد فروق (بيئة العمل، والتدريب).

14. لا توجد فروق بين مسمي وظيفي أستاذ مساعد ومحاضر جامعي.

15. لا توجد فروق بين مسمي وظيفي أستاذ مساعد ومدرس جامعي.

16. توجد فروق بين مسمي وظيفي مدرس جامعي ومحاضر جامعي لصالح محاضر جامعي.

17. توجد فروق بين رئيس قسم وأستاذ مساعد لصالح رئيس قسم.

18. توجد فروق بين رئيس قسم ومحاضر جامعي لصالح رئيس قسم.

19. توجد فروق بين رئيس قسم ومدرس جامعي لصالح رئيس قسم.

20. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور النخب القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير "مكان العمل" لجميع الأبعاد.

ثانياً: النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدارسة

أظهرت النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة من خلال الدراسة الاستطلاعية والبحث الميداني، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (36) النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدارسة

م	الهدف	مجال تحققه
1.	إبراز دور النخبة القيادية في توفير بيئة عمل تساعد على زيادة مستوى كفاءة أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي.	يتضح من الجدول رقم (22) أن هناك دوراً للنخبة القيادية يساهم بتوفير بيئة عمل تساعد على زيادة مستوى كفاءة الأداء في مؤسسات التعليم العالي.
2.	التعرف على مكونات العملية الاتصالية التي توفرها النخب القيادية بينها وبين العاملين.	يتضح من الجدول رقم (23) أنه يدل على أن النخب القيادية تساهم بتوفير الاتصالات الإدارية التي تساعد على زيادة مستوى كفاءة الأداء لدى العاملين.
3.	الكشف على نظام الحوافز التي تتبناها النخب القيادية وتأثيرها على مستوى أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي.	يتضح من الجدول رقم (24) أن النخبة القيادية تساهم بتوفير الحوافز لكي تساعد على زيادة مستوى كفاءة الأداء لدى العاملين.
4.	تحديد اتجاهات العاملين حول خطط تدريبية ودور النخب القيادية في وضع خطة تطوير للكادر البشري لديها.	يتضح من الجدول رقم (25) أن النخبة القيادية توفر برامج تدريبية مناسبة ولديها خطة لتطوير الكادر البشري.
5.	تحديد الصفات القيادية التي تتمتع بها النخب القيادية والتي من شأنها أن تؤثر على مستوى أداء العاملين.	يتضح من الجدول رقم (26) أن النخبة القيادية تتمتع بصفات قيادية تنعكس على أداء العاملين وتساهم بتوفيرها.
7.	التوصل إلى نتائج وتوصيات من شأنها أن تساهم في رفع الكفاءة لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.	تم التوصل لمجموعة من النتائج وتم صياغة مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تعزز وتساهم في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
8.	الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة للنخبة القيادية ودورها في رفع كفاءة الاداء والتي تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، طبيعة العمل، الجنس، العمر، سنوات الخدمة، نوع الوظيفة).	تم الكشف عن دلالة الفروق حال وجودها في استجابة آراء المبحوثين أفراد العينة التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

3.6: التوصيات:

1. ضرورة تطوير الأداء الوظيفي من خلال تحسين بيئة العمل، وتوفير بيئة اتصالات إدارية مناسبة، ووضع خطة استراتيجية تطويرية لكافة العاملين على أن تشمل الدورات التدريبية التي تلبي احتياجات المتدربين المستقبلية، وتبنّي نظام حوافز يكافئ الجهود.
2. الاهتمام بتوفير بيئة عمل داخلية مثالية وملائمة ومتجددة ومناسبة تساعد العاملين على إنجاز كافة المهام المطلوبة منهم وزيادة رضاهم الوظيفي.
3. العمل على تقوية نظام الاتصال الإداري بحيث يكون انسيابياً وذا اتجاهات متعددة.
4. ضرورة نقل المعارف والخبرات والمهارات من النخب القيادية إلى العاملين ورؤساء الأقسام حتي تتم الاستفادة.
5. تبني نظام حوافز عادل وواضح لجميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
6. العمل على توفير خطة لتطوير الكادر البشري من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية تتناسب مع جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
7. العمل على صناعة قيادات إدارية ناجحة للمستقبل تتماشى مع متطلبات العصر.
8. التركيز على أهداف المؤسسة وإعلام المرؤوسين بذلك حتي يتم تحقيقها.
9. استحداث وحدة أو قسم خاص بالموارد البشرية يكون من ضمن مهامه قياس الأداء ووضع خطة لتطويره.
10. توفير عنصر الأمان والاستقرار الوظيفي.
11. ضرورة توفير نظام محوسب للمعلومات يساعد في انجاز العمل مع الوسائل التكنولوجية.
12. مراعاة الأوقات عند طلب اللقاء بالعاملين.
13. ضرورة منح توجهات مستمرة لاستثمار أوقات العمل وتحسين استثمار الموارد الأخرى
14. تقييم نتائج الدورات التدريبية قبل وبعد عملية التدريب.
15. ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف.
16. تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق لتتناسب الدورات التدريبية مع جميع العاملين.

4.6: مقترحات الدراسة

يقترح الباحث: القيام بالدراسات التالية:

1. دور إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي.
2. بيئة العمل ودورها في زيادة الرضى الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
3. إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي.
4. دور الاتصال والتواصل في بناء العلاقات الاجتماعية بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

جدول (37) نموذج مقترح لتنفيذ توصيات الدراسة

النتائج	التوصيات	جهة المسئولية	المدة الزمني
النخبة القيادية تساهم بتوفير بيئة عمل تساعد على زيادة مستوى كفاءة العاملين في مؤسسات التعليم العالي بوزن نسبي (67%)	الاهتمام بتوفير بيئة عمل داخلية مثالية وملائمة ومتجددة ومناسبة تساعد العاملين على إنجاز كافة المهام المطلوبة منهم وزيادة رضاهم الوظيفي.	الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي (أقسام الجودة، الصيانة، المكتب الهندسي)	خلال العام الجامعي 2017/2016
النخبة القيادية توفر الاتصال الوظيفي الفعال الذي يساهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي بوزن نسبي (66.2%).	العمل على تقوية نظام الاتصال الإداري بحيث يكون انسيابياً وذا اتجاهات متعددة	الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي بالاشتراك مع دوائر وأقسام العلاقات العامة وأقسام التعليم المستمر	خلال العام الحالي 2016
النخبة القيادة تساهم بتوفير الحوافز التي تساعد على زيادة مستوى كفاءة أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بوزن نسبي (63.7%)	تبني نظام حوافز عادل وواضح لجميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي	وزارة التربية والتعليم العالي بالاشتراك مع مؤسسات التعليم العالي وأقسام المالية والإدارية	خلال العام الحالي 2016
النخبة القيادة توفر برامج تدريبية تساعد على زيادة مستوى كفاءة أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي (63.7%).	توفير خطة لتطوير الكادر البشري من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية تتناسب مع جميع العاملين	الإدارة العليا بالاشتراك مع دوائر وأقسام الجودة وأقسام التعليم المستمر	خلال العام 2017/2016
النخبة القيادية تتمتع بأسلوب قيادي يساعد على زيادة مستوى كفاءة أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بوزن نسبي (66.5%).	العمل على صناعة قيادات إدارية ناجحة للمستقبل تتماشى مع متطلبات العصر	الإدارة العليا من خلال توفير نظام معلومات وإدارة المعرفة ودليل إجراءات	خلال العام 2017/2016

المراجع:

أولاً: المصادر

1. **القرآن الكريم**

ثانياً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. أبو النصر، مدحت، **مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية**، 2012، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
2. جاد الرب، سيد محمد، **القيادة الاستراتيجية**، 2012، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف.
3. درة، عبد الباري إبراهيم: جودة، محفوظ أحمد، **الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي**،2012، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
4. ديري، زاهد محمد، **السلوك التنظيمي**، 2011، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
5. الرحاحلة، عبد الرزاق: العزام، زكريا أحمد، **السلوك التنظيمي في المنظمات**، 2011، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان
6. زويلف، مهدي حسن، **إدارة الأفراد**، 1998، ط 3، دار مجدلاوي للنشر، عمان.
7. السالم، مؤيد سعيد، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، 2009، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
8. سعادة، مولود، **النخبة والمجتمع**، 2010، جامعة باتنة.
9. السكارنه، بلال خلف، **اتجاهات حديثة في التدريب**، 2011، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
10. سلطان، محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، 2002، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة.
11. شاويش، **مصطفي نجيب، إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)**، 2011، دار الشروق للنشر والتوزيع، فلسطين.
12. شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية،2010، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

13. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، **التدريب الإداري**، 2009، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
14. عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، 2003، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
15. عبد الرازق، محمد نور الدين، مبادئ علم الإدارة، 2012، كلية الملك فهد الأمنية.
16. العجمي، محمد حسين، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، 2008، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
17. العزاوي، نجم عبد الله و جواد، عباس حسين، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، 2011، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
18. العلاق، بشير، القيادة الإدارية، 2010، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
19. عليان، ربحي مصطفي، **العمليات الإدارية**، 2010، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
20. العميان، محمود سليمان، 2005، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل للنشر، الأردن.
21. الفريجات، خضير كاظم حمود و اللوزي، موسى سلامة، 2009، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، الاردن.
22. كورتل، فريد: نوري، منير: إدارة الموارد البشرية، 2011، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
23. اللوزي، موسي، التنمية الإدارية، 2002، ط 2، دار وائل للنشر، عمان.
24. المدهون، محمد إبراهيم، إدارة وتنمية الموارد البشرية، 2005، ط 1، فلسطين.
25. نجم، نجم عبود، **القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين**، ط 1، 2011، دار صفاء للطبعة والنشر والتوزيع، عمان.
26. الهيتي، خالد عبد الرحيم، **إدارة الموارد البشرية**، 2003، ط 1، دار وائل للنشر، عمان.

ب. الرسائل العلمية

1. أبو تيلخ، آلاء كامل 2014: **واقع الإدارة الإلكترونية في التعليم المستمر بمؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة وعلاقته ببرامج التدريب**، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة

2. أبو حسنة، أحمد 2014: **مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.

3. أبو شرخ، نادر حامد (2010): **تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.

4. آل الشيخ، عبد المجيد بن عبد المحسن (2011): **معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض**، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

5. البلبيسي، أسامة زياد (2012): **جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة

6. جبر، عبد الرحمن (2010): **الابداع الإداري وأثره على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.

7. جلال الدين، بوعطيط (2009): **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر

8. الحربي، ياسر بن محمد صالح (2015): **"التدريب على التقنيات الحديثة ودوره في رفع أداء منسوبي الأمن والسلامة بجامعة الملك سعود**، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

27. الحلايبة، غازي حسن عودة(2013): **أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبري**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

28. الحلو، فاطمة عرفات 2008: **الاتصال الصامت وتأثيره في الآخرين دراسة قرآنية موضوعية**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة

29. رحمون، سهام (2014): **بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنه**، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكره.

30. السالمي، نادية (2014): **مدى إدراك الموظفين الإداريين لعدالة نظام تقويم الأداء ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
31. سعدية، منصور محمد 2005، **تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
32. سنو، مي العبد الله (2001): **الاتصال في عصر العولمة الدور والتحديات الجديدة**، بحث نظري ميداني، الجامعة اللبنانية، بيروت.
33. شاهين، ماجد إبراهيم (2010): **مدي فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
34. شحادة، رائف (2008)، **العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
35. الشريف، ريم (2013): **دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة**، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
9. الشريف، طلال 2004: **الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
10. الشكره، منصور عبيد جيهمان(2013): **دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين بالإدارة العامة للمرور**، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
11. الشمري، عايد رحيل عيادة (2013): **دور البيئة الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية**، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

12. صليح، فراس عبد الله أحمد (2009): **الرأي العام الفلسطيني وأثره على تحديد التوجهات السياسية لصناع القرار وعملية صنع القرار السياسي الفلسطيني**، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

13. صليحه، شامي (2010): **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أمحمد بوقره بومرداس**، رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بموردراس، الجزائر.

14. الطهراوي، عبد المنعم رمضان (2010): **دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات الغير حكومية في غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.

15. العامودي، محمد زكي(2013): **مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية**، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

16. العكش، علاء، 2007م: "**تظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة**" رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة

17. عمير، ميسون محمد أحمد (2012): **النخب السياسية الفلسطينية وأثرها على الوحدة الفلسطينية (نخبة المجلس التشريعي الفلسطيني الثاني نموذجاً)**، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

18. الفايدي، سالم بن بركة براك (2008): **فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الامنية**، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

19. القحطاني، سعد بن سعيد (2012): **بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض**، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

20. كحيل، محمد صبحي محمد (2014): **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

21. المانع، محمد، 2006م: **تقنيات الاتصالات ودورها في تحسين الأداء**، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

22. المشوط، محمد سعد فهد (2011): **أثر بيئة العمل على الابداع الإداري دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

23. المطرفي، ذياب سعد جبير (2012): **فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعقواتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين**، رسالة ماجستير، جامعة أم القري، السعودية.

24. ناصر، حسن محمود2010: **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.

25. نعيم، محمد حسين(2012): **واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.

26. النديم، رنا سامي محمد فضل (2014): **الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.

27. النونو، نائله(2004): **سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.

ت. المجلات والدوريات والمؤتمرات:

1. بحر، يوسف: العجلة، توفيق(2010): **المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام "دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة"**

2. بحر، يوسف: سويرح، أيمن (2010) أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 28، العدد الثاني.

3. البغدادي، عادل (2007): **بعنوان علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الاداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة**، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد الخامس والستون.

4. الزهراني، عمر عطية: اللوزي، موسى سلامة 2012، **العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية)**، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 39، العدد الأول، الجامعة الاردنية.

5. الصرايرة، خالد أحمد2011، **الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول والثاني.

6. عربيات، بشير،(2012) **أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة)**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد الثاني.

7. مزهودة، عبد المليك 2001، **الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير بسكرة، العدد الأول.

8. الميمي، نردين 2011، ورقة عمل بعنوان **دور العوامل الخارجية في تشكيل النخبة الفلسطينية في أواخر الدولة العثمانية(القرن التاسع عشر)وفترة الانتداب**، جامعة بير زيت.

9. النجار، بسام عايش(2013) **دور مؤسسات التعليم العالي في تنمية الحس الوطني لدى طلبتها**، ورق عمل لمؤتمر.

ث. المواقع الإلكترونية:

1. موقع وزارة التربية والتعليم العالي، 2012، http://www.mohe.pna.ps/Intro.ht، 2015/06/12

2. موقع العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015، http://www.hrdiscussion.com، 2015/12/18، 08:30م.

3. موقع جامعة الأقصى الإلكتروني، 15/7/2015، http://www.alaqsa.edu.ps/site)

ثالثاً: المراجع الاجنبية:

1. Lok, Peter & Crawford, John(2003): The Effet of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction Commitment a cross- national comparison, Australia.
2. Moore, D, McCabe, G, Duckworth, W, sclove. S. **The Practice of business statistics: Using data for decisions,** (2003)
3. Olorunsola E. O (2012) Job Performance And Gender Factors Of Administrative staff in south west of administrative staff job performance in south west Nigerian universities Journal of International Education Research
4. **Yang, sarah, (2006) "Trust and the Relationship Between Leadership and Follower Performance."**
5. Pedro Neves & Robert Eisenberger (2012). Management Communication and Employee Performance: The contribution of Perceived Organizational Support,
6. Gure, Naima Abdullahi (2010). The Impact of Motivation on Employee Performance: A Study of Nationlink Telecom Somalia Somalia". Masters thesis, University Utara Malaysia.
7. Bartley, Jeanette Marie (2001). Faculty Training and Development Initiatives Effective Instruction in Distance Higher Education. EdD. University of Cincinnati, Education: curriculum and Instruction

الملاحق والوثائق

ملحق رقم (1) كتاب تسهيل مهمة باحث من الأكاديمية

ملحق رقم (2) كتاب تسهيل مهمة باحث من جامعة الأقصي

ملحق رقم (3) قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ملحق رقم (4) الاسِتبانَة

كتاب تسهيل مهمة باحث من الأكاديمية

ملحق رقم (1)

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

Management & Politics Academy for Postgraduate Studies

www.mpa.edu.ps

info@mpa.edu.ps

التاريخ : 2015-09-19

الرقم : MPA.EX-R.145

تسهيل مهمة باحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،،

تفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن/

الطالب: **إبراهيم عبدالهادي محمد الأسطل،** برقم جامعي: **120130005**

تخصص: إدارة الدولة والحكم الرشيد، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:

(دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي)

ونظرا لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها، وتسهيل إعارته ما يلزم من مواد ضمن المعمول به لديكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

مدير القبول والتسجيل

أ. محمد مروان أبو جاسر

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)

ملحق رقم (2) كتاب تسهيل مهمة باحث من جامعة الأقصي

دولة فلسطين
جامعة الأقصى
مكتب نائب الرئيس للشئون الأكاديمية

STATE OF PALESTINE
AL-AQSA UNIVERSITY
Vice President For Academic Affairs

الرقم: ش أ / 744 / 2015
التاريخ: 21 / 09 / 2015م
الموافق: 07 / ذو الحجة / 1436هـ

السادة/ عمداء الكليات ... المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

تهديكم الشئون الأكاديمية أطيب تحياتها، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى تسهيل مهمة الباحث/ إبراهيم عبد الهادي محمد الأسطل المقيد ببرنامج الماجستير في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد بشأن توزيع الأسئلة على سيادتكم ورؤساء الأقسام الأكاديمية لديكم وعينة من أعضاء الهيئة التدريسية بكليتكم بهدف دراسة "دور التنمية القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

نائب الرئيس للشئون الأكاديمية

أ.د. أيمن محمود صبيح

نسخة للملف

غزة - فلسطين | Email: academic@alaqsa.edu.ps | Gaza-Palestine
ص.ب 4051 | Fax: 08/ 2641817 | Tel : 08/ 2641609

ملحق رقم (3) قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	أسماء المحكمين	المسمي الوظيفي	مكان العمل
1.	أ.د. سهيل دياب	النائب الأكاديمي	جامعة غزة
2.	د. بسام عايش النجار	رئيس قسم الأكاديمي	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا
3.	د. محمد عاشور صادق	عميد الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا سابقاً	جامعة الأقصى
4.	د. وسيم الهابيل	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
5.	د. محمد المدهون	عميد الأكاديمية	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
6.	د. محمد يحيي فروانة	أستاذ مساعد	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا

ملحق رقم (4) الاسِتبانَة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الأقصى

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته،،،

يتشرف الباحث بأن يضع بين يديكم استبانة وذلك لإجراء دراسة بعنوان **دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة، لذا يرجى التكرم من سيادتكم قراءة، وتعبئة فقرات الاستبانة المرفقة، وذلك بوضع علامة (✓) في الخانة التي تعكس رأيكم حول الواقع الفعلي، وإن حرصكم على تقديم المعلومات بدقة سيؤدي إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة بما يعود بالنفع على متخذي القرار في مؤسسات التعليم العالي؛ مع العلم أن المعلومات والبيانات التي ستقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

إبراهيم عبد الهادي الأسطل

أولاً: البيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (✓) في المربع المقابل للإجابة المناسبة:

1. الجنس ▢ ذكر ▢ أنثى
2. العمر ▢ 20 - أقل من 30 سنة ▢ 30- أقل من 40 سنة ▢ 40- أقل من 50 سنة ▢ 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي ▢ بكالوريوس ▢ ماجستير ▢ دكتوراه
4. نوع الوظيفة ▢ أكاديمي ▢ إداري
5. عدد سنوات الخبرة ▢ أقل من 5 سنوات ▢ من 5 – أقل من 10 سنوات ▢ من 10- أقل من 15 سنة ▢ 15 سنة فأكثر
6. المسمى الوظيفي ▢ أستاذ مساعد ▢ محاضر جامعي ▢ مدرس جامعي ▢ رئيس قسم
7. مكان العمل ▢ جامعة الأقصى ▢ كلية فلسطين التقنية ▢ الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا

ثانياً: محاور الاستبانة الرجاء وضع العلامة المناسبة مقابل كل فقرة بحيث تعتبر العلامة رقم 10 أعلي علامة بدرجة موافق جداً

المحور الأول بيئة العمل: تهتم النخب القيادية بتوفير بيئة عمل تؤثر إيجابياً على مستوى كفاءة الأداء											
م	الفقرة	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1	توفر النخب القيادية مقومات الأمن والسلامة										
2	تهتم النخب القيادية بتوفير وتصميم مكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية (التهوية، الاضاءة، الحركة)										
3	تهتم النخب القيادية بتوفير الأمان والاستقرار الوظيفي										
4	تراعي النخب القيادية الهيكل التنظيمي الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة										
5	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادلة بين النخب القيادية والعاملين										
6	توفر النخب القيادية نظام المعلومات المحوسب مما يساعدنا في إنجاز أعمالنا بسرعة ودقة عالية										
7	من أولويات العمل لدى النخب القيادية توفير وسائل تكنولوجيا حديثة مثل أجهزة حاسوب وأجهزة مكتبية بما تساعد على إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الأداء										
8	توافق النخب القيادية إجراءات العمل بحيث توائم بين قدرات الموظف والمهام الموكلة إليه										

المحور الثاني الاتصالات الإدارية: تسهيل النخب القيادية الاتصال الوظيفي بما يساعد على زيادة مستوى كفاءة أداء العاملين											
م	الفقرة	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1	تتبع النخب القيادية أسلوب اللقاءات الشخصية لنقل التوجيهات العامة										
2	تهتم النخب القيادية بمراعاة أوقاتنا وظروفنا عند طلب اللقاء بنا										
3	توفر النخب القيادية أنظمة وتقنيات الاتصال الذي يساعدنا على القيام بأعمالنا										
4	تهتم النخب القيادية بمنحنا توجيهات مستمرة لاستثمار الوقت لتحسين استثمار الوقت والموارد الأخرى										
5	تتمكن النخب القيادية من السيطرة على حجم العمل بما يخدم سهولة التفاهم بيننا وبينهم										
6	تبذل النخب القيادية جهداً للتغلب على المعوقات التي تعيق عملية الاتصال لنتمكن من إنجاز العمل في الوقت المحدد										

م	الفقرة	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7	تساهم النخب القيادية لتوفير نظام اتصالات بحيث يعمل على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب										
8	تستخدم النخب القيادية جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات (صاعدة، هابطة، أفقية) ليساعدنا على أداء أعمالنا بأقصى سرعة ممكنة										

المحور الثالث الحوافز: استخدام النخب القيادية لنظام حوافز يؤثر على كفاءة الأداء بشكل إيجابي

م	الفقرة	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1	تعتبر المكافآت والحوافز المادية مناسبة وملائمة الأمر الذي ينعكس على انجاز المهام الموكلة إلينا										
2	نشعر بالرضى عندما تقدم النخب القيادية الحوافز المعنوية (عبارات الشكر والتقدير والاحترام) بما ينعكس على مستوى الأداء والتحمس للعمل										
3	تهتم النخب القيادية بتقديم الحوافز الاجتماعية (الجوائز وشهادات الشكر وشهادات التقدير) بما يزيد من ولائهم للعمل										
4	تمنح النخب القيادية علاوات استثنائية للمتميزين في أداء العمل										
5	توجد لوائح واضحة تحدد نظام الحوافز والمكافآت										
6	تربط النخب القيادية بين الحوافز والمكافآت وكفاءة أداء العاملين الأمر الذي يشعرنا بالعدالة والثقة بهم										
7	تمنح النخب القيادية الحوافز بصورة موضوعية لمن يستحقها										
8	يتمتع العاملون في المؤسسة بقضاء الإجازات التي يستحقونها وفق النظام										

المحور الرابع العملية التدريبية: امتلاك النخب القيادية لخطط تطوير العاملين من خلال دورات تدريبية تحسن كفاءة الأداء

م	الفقرة	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1	تعطي النخب القيادية اهتماماً كبيراً لبرامج التدريب										
2	تلبي الدورات التدريبية حاجات المتدربين المستقبلية										
3	يعتبر تنفيذ البرامج التدريبية من ضمن سلم أولويات النخب القيادية										
4	تقوم النخب القيادية بتحديد الإمكانات والمستلزمات الكافية لتنفيذ البرامج التدريبية										
5	تهتم النخب القيادية بتنويع البرامج التدريبية على أن تشمل التدريب الإداري والتقني معاً										
6	تتبنى النخبة القيادية برامج تدريبية مستمرة لتواكب التطور الحاصل ليساعدنا على تنفيذ كافة المهام وتحسين المخرجات										

7	يتم اختيار برامج تدريبية ملائمة تتناسب مع العاملين										
8	تعلن النخب القيادية عن الأهداف المرجوة من البرامج التدريبية										
9	توفر النخبة القيادية مكاناً مناسباً وملائماً لاستفادة أفضل لتنفيذ الدورات التدريبية بحيث يشعر بالرضى التام وحضور الدورات										
10	تنتقي النخب القيادية مدربين أكفاء(داخلي، خارجي) أكثر تفهماً لاحتياجاتنا التدريبية مما يساعدنا على تغيير اتجاهاتنا وقناعتنا بجدوي التدريب										
11	يتم تقييم نتائج الدورات التدريبية من خلال انعكاسها على أداء المتدربين										

المحور الخامس القيادة: الأثر الإيجابي للنخب القيادية بما يؤثر على مستوى أداء العاملين.

م	الفقرة	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1	يساعد أسلوب القيادة على إبراز جوًّ من الألفة والمحبة بين العاملين										
2	تنقل النخب القيادية ما لديها من خبرة إلى العاملين										
3	تحرص النخب القيادية على تحقيق أهداف المؤسسة بما يقودنا إلى ذلك بشكل مباشر										
4	تفوض النخب القيادية بعض الصلاحيات للأدنى لتسير الأعمال										
5	تعتمد النخب القيادية المساءلة في تعاملها مع العاملين بما يشعرنا بالانضباط والالتزام										
6	تمنح النخب القيادية الثقة في العاملين										