

الدور القيادي للأقسام الأكاديمية في دمج أعضاء هيئة التدريس

حديثي التعيين في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم

نوار قاسم الحمد⁽¹⁾، أحمد محمود رضوان⁽²⁾، آمنه عيسى خصاونه⁽³⁾

جامعة اليرموك

(قدم للنشر في 28/10/1433هـ؛ وقبل للنشر في 20/05/1434هـ)

المستخلص: هدفت الدراسة إلى البحث في الدور الذي تلعبه الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك لدمج عضو هيئة التدريس حديث التعيين في الهيئة التدريسية. وتكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس حديثي التعيين في جامعة اليرموك في الفصل الأول للعام الجامعي (2009/2010) والبالغ عددهم (120). وتوصلت النتائج إلى أن الدور القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك حقق الدرجة المتوسطة، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في المتوسطات الحسابية لردود المستجيبين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح «دكتور»، في حين دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في المتوسطات الحسابية لردودهم تعزى لمتغيري الجنس والتخصص. الكلمات المفتاحية: عضو هيئة التدريس حديث التعيين، دور الأقسام الأكاديمية، الدور القيادي لرؤساء الأقسام، دمج أعضاء هيئة التدريس الجدد.

The Leadership Role of Academic Departments in Integrating New Faculty Members in Yarmouk University from Their Perspective

Nouwar Q. Al-Hamad⁽¹⁾, Ahmad M. Rathwan⁽²⁾, and Amneh I. Khasawneh⁽³⁾

Yarmouk University

(Received 15/09/2012; accepted 06/06/2012)

Abstract: This study aimed to investigate the role that academic departments play to integrate new faculty members in Yarmouk University. The study sample consisted of (120) newly hired faculty members in the first semester of the academic year (2009/2010). The results showed that the leadership role of the academic departments was «moderate», from the responders respective. Furthermore, the results indicated that there was a significant statistical difference at ($\alpha < 0.05$) in the means of the responders' responses related to job title in favor of professors, whereas there was no significant statistical difference at ($\alpha < 0.05$) in the means of the responders' responses related to the gender or specialization.

Keywords: Newly hired faculty member, Role of academic departments, Leadership role of department chairs, New faculty integration.

(1) Assistant Professor, Department of Administration and Foundations of Education, Faculty of Education, University of Yarmouk
Irbid, Jordan, p.o box: (21163)

البريد الإلكتروني: nhamad@yu.edu.jo

(2) Assistant Professor, Department of Administration and Foundations of Education, Faculty of Education, University of Yarmouk

(3) Assistant Professor, Department of Administration and Foundations of Education, Faculty of Education, University of Yarmouk

(1) أستاذ مساعد بقسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك
إربد، المملكة الأردنية الهاشمية، ص ب (21163)

(2) أستاذ مساعد بقسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك

(3) أستاذ مساعد بقسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك

المقدمة

إدارة شؤون أعضاء الهيئة التدريسية التي تمثل العنصر الفاعل والرئيس الذي ينعكس بتميزه إيجاباً على الكفايات الداخلية والخارجية للبرنامج الأكاديمي (القرني، 2010). فالهيئة التدريسية لها دور متجدد باستمرار في الجامعات جعل الكثير من تلك الجامعات تركز على التطوير الأكاديمي لعضو هيئة التدريس بهدف تطوير العملية التعليمية التعليمية (آل زاهر، 2004)، حيث يقع على عاتقه تبعات جسيمة ليست مقرونة فقط بنقل التراث الإنساني من المعارف والعلوم، بل يتعداه لما يتوقف على هذا العضو من إنجاح أو إخفاق للعملية التعليمية التعليمية، فدرجة تأهيله وما يملكه من مهارات تسهم في رفع كفاءة وفاعلية المؤسسة التعليمية (المحبوب، 2000). ولأن عضو هيئة التدريس يمثل اللبنة الأساسية التي تقوم عليها العملية التعليمية في الجامعة، كان لا بد من الاهتمام به بأسلوب يتواءم ويلحق التطور العالمي لرفع كفاءته في البحث والتدريس، وتحفيزه على الابتكار والإبداع، ومواكبته لكل ما هو جديد في مجال تخصصه (عليات، 2006). ومن بين أعضاء الهيئة التدريسية، فإن الأعضاء حديثي التعيين يواجهون ضغوطاً مرتبطة بالدمج في حياة العمل كمسؤوليات التدريس، والتوقعات غير الواضحة فيها (Eddy and Gaston-Gayles, 2008)، وكيفية إعداد البحوث العلمية، والتواصل مع مجتمع

تلعب الأقسام الأكاديمية دوراً كبيراً في الجامعات، فيها تحقق الجامعات أهدافها ورسالاتها، وعن طريقها يتم إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة، ومن خلالها تسيّر الجامعات نحو تحقيق غاياتها المنشودة.

ويعد القسم الأكاديمي الوحدة الإدارية والعلمية الأساسية في الجامعة، فهو يتكون من مجموعة الدارسين والباحثين وأعضاء الهيئة التدريسية، وهو الوحدة المسؤولة عن التعليم والبحث، سواء في حقل متخصص واحد أو في عدة حقول مرتبطة، متمتعاً باستقلال نسبي في الهيكل التنظيمي للجامعة (حمد، 1998)، ومسؤولاً عن ترجمة أهداف وسياسات المؤسسة الجامعية إلى ممارسات أكاديمية (رسمي، 1994). إن النمو الأكاديمي السريع، والتخصصات العديدة في الجامعات جعلت من القسم الأكاديمي قوة أولية فاعلة في تحديد ملامح وإنتاجية الجامعة في مجال التخصص بما يتمتع به من صلاحية إصدار الأحكام في القضايا العلمية والبحثية والفنية المتصلة بذلك التخصص (مصطفى والسيد، 2002). كما يعد القسم منشأ القرارات التي تقوم الجامعة باتخاذها، بالإضافة إلى أن تنفيذ معظم قرارات الجامعة التي تتخذها يتم من خلاله (بخاري، 1994).

وللقسم الأكاديمي وظائف عدة، من ضمنها

ليوزعها على الطلبة، كما أن عليه أن يعرف من يشاركه من زملائه في المكاتب المجاورة، وأن يعرف أسماء المئات من طلبته. ولأنه لا يريد أن يظهر قليل المعرفة، فهو يتردد في السؤال عن أي أمر أو طلب للمساعدة، وقد يلجأ بدلاً من ذلك إلى تقليد بعض من يرى أنهم يعلمون ما يفعلون من زملائه. فالقضية ليست بالنسبة له فصلاً جديداً، ولكنها وظيفة جديدة بكل ما فيها (Lynch and Choate, 1998).

وقد صمّم كل من بنسيمون ووارد وساندرز (Bensimon, Ward and Sanders, 2000) ثلاث مراحل لتهيئة عضو هيئة التدريس الجديد لمساعدة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كتابهم «دور رئيس القسم في تنمية أعضاء هيئة التدريس الجدد كمدرسين وباحثين» «The Department Chair's Role in Developing New Faculty into Teachers and Scholars»، وهذه المراحل هي: التعيين والتوظيف، والسنة الأولى الحرجة في الوظيفة، وتقويم أداء العضو الجديد. وقد قدم الكتاب تفصيلاً وافياً لهذه المراحل.

وخلص كريمر (Cramer, 2006) في دراسته المتعلقة بكيفية مساعدة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس الجدد في تنمية العادات البحثية المنتجة، إلى أن التحدي أمام رؤساء الأقسام يتمثل في كونهم الأنموذج لتطوير وتنمية المهارات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس

الجامعة والمجتمع المحلي، مما يرتب على القسم الأكاديمي وظيفة أخرى اتجاه هذه الفئة من الأعضاء والتي تحتاج منه للاهتمام والعناية ليحقق غاياته المنشودة.

وللحفاظ على نوعية البرامج الأكاديمية التي تطرحها الجامعات، فإنها بحاجة مستمرة إلى اجتذاب وتعيين أعضاء هيئة تدريس جدد. ولتفعيل دورها ودور الأقسام الأكاديمية فيها، فإنها بحاجة لفهم خبرات هؤلاء الأعضاء (Perry et. al, 1997). كما أن فهم الأعضاء الجدد لما هو متوقع منهم كأعضاء هيئة تدريس من شأنه أن يوصلهم لتحقيق الرضا الوظيفي، مما سينعكس إيجاباً على نجاح عمل الأقسام الأكاديمية (Murray, 2008)، والوصول لحالة من الرضا الوظيفي سيقود لأداء وظيفي جيد في التدريس والبحث، وفي بناء علاقات جيدة مع الزملاء، وقد أكد ستولت ذلك من خلال النصيحة التي قدمها للأقسام الأكاديمية والمتمثلة في تعزيز العلاقات بين الزملاء في الأقسام الأكاديمية والجامعة، الأمر الذي ينعكس بدوره على كافة الشؤون الأكاديمية مثل إجراء البحوث العلمية الجماعية (Stolte, 2002).

إن عضو الهيئة التدريسية حديث التعيين قد لا يعرف أين يتوجه في كثير من الأحيان ولربما لا يعرف في بداية الأمر أماكن قاعات التدريس، ورغم امتلاكه خطة المساق، لكنه قد لا يعرف أين يمكنه طبع نسخ منها

إلا أن المشكلة تكمن في عدم معرفته لكيفية وأطر عمل هذه اللجان ومهامها، مما أجبره على السعي لمعرفة ذلك كله بنفسه، وهذا تطلب منه جهداً إضافياً ووقتها ليحققه. وأكد ستولت في دراسته هذه على أهمية عمل البحوث الجماعية مع الزملاء داخل القسم الأكاديمي أو خارجه من داخل الجامعة ومن جامعات أخرى، مما يتطلب من العضو الجديد بناء علاقات ودية مع الزملاء. ورغم الصعوبات التي يواجهها كعضو هيئة تدريس جديد في الجامعة، والتي ترجع في معظمها لعدم وضوح دور القسم الأكاديمي اتجاه الأعضاء الجدد، إلا أنه تمكن من الوصول لحالة من الرضا الوظيفي قادته للأداء الجيد في التدريس والبحث والعلاقات مع الزملاء.

وفي دراسة قام بها جونز (Jones, 2008) هدفت إلى تحضير أعضاء هيئة التدريس الجدد للقيام بدورهم التدريسي، بيّن فيها أن الجامعات بكلياتها وأقسامها الأكاديمية تركز على ثقافة التدريس الجيد والمكافأة عليه لتبدأ مع أعضاء هيئة التدريس الجدد على الطريق الصحيح ليصبحوا أفضل كمدربين وباحثين وأعضاء لجان. وعندها سيتعامل أعضاء هيئة التدريس الجدد مع العملية التدريسية على أنها عملية حاسمة ومنظمة تستحق منهم بذل الجهود وتكريسها.

إن جامعة اليرموك حالها كحال الجامعات الأخرى، لديها أنظمتها وتعليماتها التي من ضمنها تحديد

الجدد. أدخل الباحث استخدام الانعكاس في التفكير كعنصر ضروري لدور رئيس القسم، وعرض ثلاث استراتيجيات لدعم عضو هيئة التدريس الجديد، وسميت بـ: النموذج الأول ويختص بالبعد الإداري على مستوى القسم الأكاديمي، ويشمل التغييرات لمعايير الإنتاجية الإدارية. النموذج الثاني ويختص بمجموعة داعمي البحث العملي على مستوى الجامعة، ويرتكز هذا النموذج على عمل الباحث مع زملائه. أما النموذج الثالث فيختص بربط الباحث مع أقرانه في مجتمعات ومنظمات البحث العلمي في مجال اختصاصه.

وتحدث ستولت (Stolte, 2002) في دراسة قام بها عن التحديات التي واجهها هو والفرص التي أتاحت له كعضو هيئة تدريس جديد، من وجهة نظره، عند انتقاله لجامعة Shenandoah)، ومن هذه التحديات استخدام الإنترنت في التدريس، حيث إن المسافات بإدتها التعليمية وشرائح عرضها كانت قائمة على استخدام الطلبة للشبكة العنكبوتية -الإنترنت- في حين أن القسم لا يزوده بالمعلومات التي تساعد على التدريس باستخدام الانترنت. ومن التحديات الأخرى ما يطلبه منه القسم الأكاديمي من مهام كالإشراف الميداني على الطلبة بواقع طالبين لكل ستة أسابيع، الأمر الذي يتطلب وقتاً إضافياً في العمل. ورغم ما يتيح له القسم الأكاديمي من فرص للمشاركة ببعض اللجان،

عضو هيئة التدريس حديث التعيين وانسجابه في قسمه. وتأتي هذه الدراسة للتعرف على واقع الدور الذي تلعبه الأقسام الأكاديمية لدمج الأعضاء الجدد في جامعة اليرموك، حيث يمكن للأقسام الأكاديمية والجامعات الاستفادة من النتائج في التخطيط لدمج عضو هيئة التدريس حديث التعيين. كما يمكن - وبعد الكشف عن جوانب الضعف في دور الأقسام الأكاديمية اتجاه أعضاء هيئة التدريس حديثي التعيين فيها- تحسين هذا الدور نحو الأفضل. واشتملت الدراسة على ثلاثة متغيرات مستقلة هي المسمى الوظيفي والجنس والتخصص، ومتغير تابع هو دور الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك في دمج أعضاء هيئة التدريس حديثي التعيين.

مشكلة الدراسة

يواجه عضو هيئة التدريس حديث التعيين عقبات عدة قد تحول دون تطوره وتحقيقه لاستمراره في قسمه الأكاديمي، فتؤدي به في بعض الأحيان للانعزال عن زملائه في القسم أو ترك عمله الجامعي نتيجة عدم تحقق الانسجام المطلوب في القسم التابع له. ولأن الأقسام الأكاديمية تلعب دوراً مهماً في تهيئة مناخ العمل الأكاديمي الأفضل لأعضاء هيئة التدريس حديثي التعيين ليؤدوا وظائفهم بدرجة عالية من الكفاءة، من حيث التعريف بالأنظمة والتشريعات والوسائل العلمية والتكنولوجية المتاحة للتدريس،

أدوار ومسؤوليات الأقسام الأكاديمية ورؤساء هذه الأقسام، ويندرج ضمن هذه الأنظمة والتعليقات أجزاء متعلقة بعضو هيئة التدريس حديث التعيين تهدف إلى تهيئته لدوره في قسمه الأكاديمي وجامعته. بيد أن الدور القيادي للأقسام الأكاديمية ورؤساء الأقسام في دمج عضو هيئة التدريس الجديد في القسم يتعدى النصوص الواردة إلى البعد النفسي والاجتماعي، إضافة إلى البعد البحثي والتدريسي. فعوضو هيئة التدريس حديث التعيين يواجه تحديات عديدة قد تقف عائقاً أمام تطوره واستمراره في العمل، وقد تؤدي به في لحظة ما إلى ترك العمل أو إلى الانعزال عن مجموعة قسمه لبقى وحيداً في عمله الوظيفي معزولاً أو عازلاً لنفسه، لأنه لا يشعر بالانسجام مع الآخرين، فهو عنصر جديد في قسمه. لذا كان لا بد للأقسام الأكاديمية في الجامعة من الاهتمام بعضو هيئة التدريس الجديد لتحقيق الانسجام لديه مع زملائه في القسم وفي الجامعة، ولبناء علاقات ودية معهم، وتمكينه من مشاركتهم في البحوث والمشاريع العلمية، ومشاركتهم في القرارات الأكاديمية والتواصل الاجتماعي والتطوير الذي تسعى الأقسام والكليات والجامعات لتحقيقه دائماً.

إن أهمية دور القسم الأكاديمي تجاه عضو هيئة التدريس حديث التعيين تحتم عليه القيام بدور قيادي يذهب إلى ما بعد النصوص التقليدية ليضمن تحقيق دمج

التدريس حديثي التعيين فيها كما يراها الأعضاء الجدد أنفسهم؟

السؤال الفرعي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في المتوسطات الحسابية لردود أعضاء الهيئة التدريسية حديثي التعيين (المستجيبين) تعزى لأحد المتغيرات التالية: المسمى الوظيفي، والجنس، والتخصص؟

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك، وعلى أعضاء هيئة التدريس حديثي التعيين في الجامعة، والذين تم تعيينهم في الفصل الأول للعام الجامعي (2009/2010). كما تحددت نتائج الدراسة باستجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة المعدة للدراسة وعلى موضوعية الأفراد في الاستجابة.

التعريفات الإجرائية

عضو هيئة التدريس حديث التعيين: وهو الشخص الذي يشغل وظيفة مدرس أو دكتور من ذكر أو أنثى في التخصصات العلمية والإنسانية، وتم تعيينه في الفصل الأول من العام الجامعي (2009/2010) في جامعة اليرموك.

دور الأقسام الأكاديمية: وهو مجموعة ممارسات الأقسام الأكاديمية ورؤسائها للأنظمة والتعليمات ذات الصلة في جامعة اليرموك ومجموعة تصرفاتهم مع هيئة

وبمجالات البحث العملي للزملاء القدامى في القسم، ولأنها تلعب دوراً بالغ الأهمية في تعزيز ثقة عضو هيئة التدريس الجديد بنفسه وبناء علاقات ودية مع زملائه في القسم والجامعة مما سيقود للإبداع وتحقيق الأهداف المرجوة، فقد تبلورت مشكلة الدراسة في التعرف على واقع الدور القيادي الذي تقوم به الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك في دمج عضو هيئة التدريس حديث التعيين فيها.

أهداف الدراسة

تعد هذه الدراسة خطوة لمعرفة وضع أعضاء هيئة التدريس حديثي التعيين في أقسامهم. وقد هدفت الدراسة إلى البحث في الدور القيادي الذي تلعبه الأقسام الأكاديمية في دمج عضو هيئة التدريس حديث التعيين في جامعة اليرموك فيها، وتشخيص جوانب الضعف والقوة في هذا الدور من وجهة نظر الأعضاء الجدد أنفسهم. كما هدفت إلى لفت نظر الأقسام الأكاديمية في الجامعات إلى توجيه جزء من اهتماماتها لجعل أعضاء الهيئة التدريسية حديثي التعيين فيها يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من فريق العمل داخلها.

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للإجابة عن السؤالين التاليين:
السؤال الرئيس: ما واقع الدور الذي تلعبه الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك لدمج أعضاء هيئة

قورن بعدد المعيّنين في سنوات سابقة وفي السنة اللاحقة حيث بلغ العدد ما نسبته (16%) من مجموع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة في ذلك الحين، الأمر الذي أعطى واقعا قويا لإجراء الدراسة.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على ثلاثة متغيرات مستقلة ومتغير تابع. أما المتغيرات المستقلة: (1) المسمى الوظيفي، وجاء على مستويين هما: مدرس (يحمل درجة الماجستير) ودكتور (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ). (2) الجنس وجاء على فئتين هما: ذكر وأنثى. (3) التخصص وجاء على فئتين هما: العلمي والإنساني.

وكان المتغير التابع دور الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك في دمج أعضاء هيئة التدريس حديثي التعيين فيها. حيث يمثل جدول رقم (1) توزيع أعضاء هيئة التدريس حديثي التعيين (المستجيبين) في الجامعة وفق متغيرات الدراسة الثلاثة.

جدول (1). توزيع عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة المستقلة.

المتغير المستقل	مستويات المتغير المستقل	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدرس	18	39.1
	دكتور	28	60.9
الجنس	ذكر	32	69.6
	أنثى	14	30.4
التخصص	علمي	18	39.1
	إنساني	28	60.9
الكلي		46	100.0

التدريس حديثي التعيين فيها التي تترك آثارها المباشرة وغير المباشرة على سلوكيات هؤلاء الأعضاء سلبا أو إيجابا - كما تم قياسها في الاستبانة المصممة للدراسة - منهجية البحث

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل البيانات وفق ما حصلوا عليه من استجابات أفراد العينة (المستجيبين) على الاستبانة بعد تطبيقها. وقد حسب الباحثون المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدموا تحليل التباين الثلاثي في تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

مجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس حديثي التعيين في جامعة اليرموك في الأردن للفصل الأول من العام الجامعي (2009/2010) والبالغ عددهم (120) عضو هيئة تدريس حديثي التعيين. وتكوّنت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة جميعه على اختلاف المسمى الوظيفي والجنس والتخصص، وتم تطبيق أداة الدراسة عليهم جميعاً. وقد بلغ عدد المستجيبين باستلام الردود (46) مستجيباً.

وقد أجرى الباحثون دراسة على هذه العينة لما وجدوه من أن عدد المعيّنين كأعضاء هيئة تدريس في ذلك الفصل من العام الجامعي كان كبيرا نسبيا إذا ما

أدوات الدراسة وصدقها وثباتها

لأجل التعرف على واقع الدور الذي تلعبه الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك لدمج أعضاء هيئة التدريس حديثي التعيين فيها، ومن أجل جمع البيانات المتعلقة بذلك، قام الباحثون بتصميم أداة الدراسة، وهي: استبانة لمعرفة رأي أعضاء هيئة التدريس حديثي التعيين في الدور الذي تمارسه الأقسام الأكاديمية في دمجهم داخل فريق القسم الأكاديمي من أجل الحصول على معلومات من الأعضاء أنفسهم.

ولتصميم الأداة قام الباحثون بمراجعة الأدبيات السابقة والدراسات العلمية المتصلة بموضوع الدراسة، إضافة لما حصل عليه الباحثون من معلومات أولية من أعضاء هيئة التدريس والأقسام الأكاديمية خلال دراسة استطلاعية قاموا بها.

ثم صممت الاستبانة بصورتها الأولية، بحيث تكونت من جزأين:

الجزء الأول: ويشتمل على المعلومات الشخصية لعضو هيئة التدريس حديث التعيين، متضمنة المسمى الوظيفي والجنس والتخصص.

والجزء الثاني: ويشتمل على (29) فقرة تبحث في دور الأقسام الأكاديمية اتجاه أعضائها الجدد.

وقد تم اعتماد نموذج (ليكرت الخماسي) لما يوفره هذا النموذج من إمكانية توجيه الملاحظة لسلوكات

محددة (عودة، 2010)، فوضعت أمام كل فقرة خمسة احتمالات متدرجة للإجابة هي: قليلة جداً، وقليلة، ومتوسطة، وكبيرة، وكبيرة جداً. حيث يختار المستجيب واحدة من هذه الاحتمالات ليعبر عن رأيه في تحقق موضوع الفقرة.

وللتحقق من صدق الأداة الظاهري فقد قام الباحثون بعرض الاستبانة على (16) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص، تم اختيارهم من بين أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية من رتبة أستاذ وأستاذ مشارك في جامعة اليرموك والجامعة الأردنية على أساس خبراتهم وتخصصاتهم، ذلك أن هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً للتحقق من مصداقية الأداة (صيني، 1994).

ثم تم تعديل الاستبانة وفق مقترحاتهم، وعرضت عليهم مرة أخرى فوافقوا عليها دون تعديل لتصبح الاستبانة مكونة من (20) فقرة. وللتأكد من صدق البناء، قام الباحثون بحساب معاملات التمييز لكل فقرة من فقرات الاستبانة، حيث تبين أن قيم معاملات التمييز كلها كانت أعلى من (20%)، وهي قيم مقبولة تمكن من الاحتفاظ بالفقرات (Eble, 1972)، كما هو موضح في جدول رقم (2).

جدول (2). قياس صدق البناء بحساب معاملات التمييز لفقرات الاستبانة.

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	معامل التمييز
1	يحرص القسم الأكاديمي على بناء الثقة مع عضو هيئة التدريس حديث التعيين	0.45
2	يدعم القسم الأكاديمي روح المبادرة الذاتية لعضو هيئة التدريس حديث التعيين	0.53
3	يعزز القسم الأكاديمي من مشاركة أعضاء هيئة التدريس القدامى لزملائهم حديثي التعيين	0.21
4	يتعامل القسم الأكاديمي مع جميع أعضاء هيئة التدريس في القسم بعدالة دون تمييز مع الأقدم	0.42
5	يوازن القسم الأكاديمي بين مصلحة العمل ومصالح أعضاء هيئة التدريس حديثي التعيين	0.33
6	يوضح القسم الأكاديمي توجهاته في أداء العمل بالتفصيل لعضو هيئة التدريس حديث التعيين	0.34
7	يناقش القسم الأكاديمي قراراته مع أعضاء هيئة التدريس حديثي التعيين	0.35
8	يفسّر القسم الأكاديمي القرارات المتخذة لعضو هيئة التدريس حديث التعيين	0.46
9	يشجّع القسم الأكاديمي عضو هيئة التدريس حديث التعيين على الابتكار والإبداع	0.37
10	يوفر القسم الأكاديمي الظروف الملائمة لعضو هيئة التدريس حديث التعيين ليقوم بدوره البحثي	0.39
11	يرشد القسم الأكاديمي عضو هيئة التدريس حديث التعيين إلى المجالات العلمية المعتمدة والمحكمة لتحكيم ونشر بحثه	0.21
12	يحرص القسم الأكاديمي على تهيئة سبل التواصل المستمر بين عضو هيئة التدريس حديث التعيين وزملائه للاستفادة من آرائهم والاسترشاد بها	0.29
13	يشرك القسم الأكاديمي عضو هيئة التدريس حديث التعيين في القيام ببعض المهام الإدارية بحسب قدرته وميوله	0.34
14	يعتمد القسم الأكاديمي بعض الجلسات التثقيفية لعضو هيئة التدريس حديثي التعيين لتابعة ما هو جديد	0.36
15	يتيح القسم الأكاديمي الفرصة لعضو هيئة التدريس حديث التعيين لمناقشة مشكلاته الوظيفية ومساعدته على تفاديها وإيجاد حلول لها	0.41
16	يوفر القسم الأكاديمي البرامج المواد اللازمة لعضو هيئة التدريس حديث التعيين لخدمة العملية التعليمية التعلمية	0.43
17	يقوم القسم الأكاديمي أداء الهيئة التدريسية جميعها بموضوعية	0.48
18	يحرص القسم الأكاديمي على إشراك عضو هيئة التدريس حديث التعيين في مؤسسات المجتمع المحلي ذات الصلة بالتخصص	0.55
19	يوفر القسم الأكاديمي الفرصة أمام عضو هيئة التدريس حديث التعيين للمشاركة بمظاهر الحياة الاجتماعية بين الزملاء	0.87
20	يحرص القسم الأكاديمي على تأكيد العلاقة بين عضو هيئة التدريس حديث التعيين وزملائه الموسومة بالاحترام المتبادل والتقدير	0.36

ولقياس ثبات الأداة، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (20) عضو هيئة تدريس حديث التعيين من جامعات أخرى بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test Re-Test) بفارق أسبوعين بين التطبيق الأول والثاني (عودة، 2010). ووجد أن معامل ثبات الإعادة كان عالياً (88%)، مما يؤكد أنه ثبات متحرر من العوامل الدخيلة، كما هو موضح في جدول رقم (3). كما تم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي للفقرات، وكانت قيمة معامل الاتساق الداخلي عالية (86%)، مما يثبت وجود مشكلة بحثية حقيقية وليست وهمية (عودة، 2010)، كما هو مبين في جدول رقم (3).

جدول (3). قياس ثبات الاتساق الداخلي وثبات الإعادة.

عدد الفقرات	ثبات الإعادة	ثبات الاتساق الداخلي
20	0.88	0.86

وبعد أن تحقق الباحثون من دلالات الصدق والثبات لأداة الدراسة قاموا بتوزيعها على عينة الدراسة، جميعها حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (120) استبانة. ولقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (46) استبانة. ولأغراض الدراسة فقد اعتمدت المتوسطات الحسابية لردود المستجيبين لقياس درجة تحقق الفقرات، لأن المتوسط الحسابي هو الأفضل عند الحديث عن الإحصاء التحليلي؛ فهو مقياس النزعة الأقل تأثراً بتقلبات العينة (عودة، 2010). وذلك على النحو المبين في جدول رقم (4).

جدول (4). قياس درجة التحقق في ردود المستجيبين على فقرات الاستبانة.

المتوسط الحسابي	درجة التحقق
1.49 – 0.0	قليلة جداً
2.49 – 1.50	قليلة
3.49 – 2.50	متوسطة
4.49 – 3.50	كبيرة
4.50 فما فوق	كبيرة جداً

النتائج ومناقشتها

استجاب لفقرات الاستبانة (46) عضو هيئة تدريس حديث التعيين من أصل (120) عضواً، وللإجابة على سؤال الدراسة الرئيس: ما واقع الدور الذي تلعبه الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك لدمج أعضاء هيئة

التدريس حديثي التعيين فيها كما يراها الأعضاء الجدد أنفسهم؟ استخرج الباحثون المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، كما في جدول رقم (5)، حيث يتضح أن المتوسطات الحسابية لاستجابات العينة تراوحت بين (1.37 – 4.56)، كما يلاحظ أن الفقرة رقم (7) والتي تنص على: «يناقش القسم الأكاديمي قراراته مع أعضاء هيئة التدريس حديثي التعيين» احتلت المرتبة الأولى وبدرجة التحقق «كبيرة جداً»، وهي الفقرة الوحيدة من فقرات الاستبانة التي حققت هذه الدرجة. ومن الجدير ذكره أن ردود المستجيبين على هذه الفقرة خلت من درجة التحقق «قليلة جداً»، أو «قليلة»، أو «متوسطة». وقد يرجع الباحثون ذلك إلى ما جرت به العادة في الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك من إشراك أعضاء هيئة التدريس حديثي التعيين في مجالس الأقسام بالرغم من أنهم ليسوا أعضاء فيه بحسب التعليمات ذات الصلة. الأمر الذي يمكنهم من مناقشة القرارات التي يتخذها القسم. بينما حصلت الفقرات ذوات الأرقام (4)، و(18)، و(9)، و(12)، و(10) على المراتب الخمس الأخيرة على الترتيب وبدرجة التحقق «قليلة جداً»، فشكلت ما نسبته (25%) من الاستبانة. ويتضح من الجدول خلو ردود المستجيبين على هذه الفقرات من درجة التحقق «كبيرة» أو «كبيرة جداً». وبالرجوع لنصوص هذه الفقرات في الجدول رقم (5)،

منصوص عليها في الأنظمة والتعليمات صراحة، وبالتالي يكون أداء رئيس القسم فيها بحسب قدراته ومهاراته القيادية، وهذا السبب يتفق مع ما ذهب إليه كل من (Eddy and Gaston-Gayles, 2008) و (Lynch and Choate, 1998).

كما قد حققت الفقرات ذات الأرقام (14)، و(2)، و(3)، و(15) ذوات المراتب (12-15) على التوالي درجة التحقق «قليلة»، ولم يكن في ردود المستجيبين على هذه الفقرات درجة التحقق «كبيرة جداً». وبالعودة لنصوص الفقرات في جدول رقم (5)، فإن نتائج هذه الدراسة تتعارض مع نتائج دراسة كريمر (Cramer, 2006) ودراسة جونز (Jones, 2008) وما ورد عند (Bensimon, Ward, and Sanders, 2000) و(عليات، 2006) في ضرورة أن يكون رئيس القسم نموذجاً في تنمية البرامج البحثية لأعضاء هيئة التدريس وفي دعم هؤلاء الأعضاء خاصة في عملهم مع زملائهم. حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة درجة تحقق «قليلة» في اعتماد الجلسات التثقيفية ودعم روح المبادرة والمشاركة مع الزملاء، ومناقشة ما قد يعترض طريق إبداع العضو الجديد. وقد يعزو الباحثون ذلك إلى ما سبق ذكره في تحليل نتائج الفقرات السابقة، إضافة إلى أن الأقسام الأكاديمية لا تتبع سياسة واضحة ومحددة اتجاء أعضاء هيئة التدريس حديثي التعيين.

يرى الباحثون أنها تتفق مع دراسة ستولت (Stolte, 2002) من حيث أن الأقسام الأكاديمية لا تزود الأعضاء بالمعلومات الكافية عن مهام اللجان، كما أن البيئة الموجودة في الأقسام لا تشجع سبل التواصل والقيام بالبحوث العلمية المشتركة مما يقلل من إبداعات العضو الجديد. مما يشكل تحديات قد تقود إلى عدم تحقق رضا وظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس حديثي التعيين في جامعة اليرموك، بينما قادت مثل هذه التحديات إلى تحقيق رضا عظيم عن الوظيفة في دراسة ستولت (Stolte, 2002) ودراسة موري (Murray, 2008)، لأن فيها معرفة جديدة وأفكاراً جديدة كما أشار. من جهة أخرى، اختلفت هذه النتيجة مع دراسة جونز (Jones, 2008) التي أشارت لوجوب تحضير عضو هيئة التدريس الجديد ليصبح أفضل كعضو في اللجان.

وبالرغم من أن الاهتمام بعضو هيئة التدريس حديث التعيين تقع في صلب مهام ومسؤوليات رئيس القسم الأكاديمي حسب اللوائح والقوانين، إلا أن الممارسة الواقعية العملية لرؤساء الأقسام ربما تشير برأي الباحثين إلى قلة الاهتمام بهم لأنه - وبمنظور الأقسام- سيتعلم الأعضاء عن طريق الممارسة العملية والمحاولة والخطأ وبمرور الوقت دون الحاجة لمساعدتهم في ذلك. ومن ناحية أخرى، فإن عدداً من القضايا التي يواجهها الأعضاء الجدد تتصل بأبعاد نفسية واجتماعية غير

نوار قاسم الحمد، وأحمد محمود رضوان، وآمنه عيسى خصاونه: الدور القيادي للأقسام الأكاديمية في دمج...

جدول (5). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للمستجيبين ضمن فئات التدرج					مقياس الدور القيادي وفقراته	رقم الفقرة	الرتبة
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً			
0.50	4.565	56.5	43.5	-	-	-	يناقش القسم الأكاديمي قراراته مع أعضاء هيئة التدريس حديثي التعيين	7	1
0.71	4.370	50.0	37.0	13.0	-	-	يحرص القسم الأكاديمي على تأكيد العلاقة بين عضو هيئة التدريس حديث التعيين وزملائه الموسومة بالاحترام المتبادل والتقدير	20	2
0.63	4.326	41.3	50.0	8.7	-	-	يقوم القسم الأكاديمي أداء الهيئة التدريسية جميعها بموضوعية	17	3
0.77	4.261	43.5	41.3	13.0	2.2	-	يفسر القسم الأكاديمي القرارات المتخذة لعضو هيئة التدريس حديث التعيين	8	4
0.88	3.870	26.1	41.3	26.1	6.5	-	يوفر القسم الأكاديمي البرامج المواد اللازمة لعضو هيئة التدريس حديث التعيين لخدمة العملية التعليمية	16	5
1.00	3.739	26.1	34.8	26.1	13.0	-	يوفر القسم الأكاديمي الفرصة أمام عضو هيئة التدريس حديث التعيين للمشاركة بمظاهر الحياة الاجتماعية بين الزملاء	19	6
0.78	3.478	10.9	32.6	50.0	6.5	-	يشرك القسم الأكاديمي عضو هيئة التدريس حديث التعيين في القيام ببعض المهام الإدارية بحسب قدرته وميوله	13	7
0.65	3.196	2.2	26.1	60.9	10.9	-	يوازن القسم الأكاديمي بين مصلحة العمل ومصالح أعضاء هيئة التدريس حديثي التعيين	5	8
0.86	3.087	6.5	21.7	45.7	26.1	-	يوضح القسم الأكاديمي توجهاته في أداء العمل بالتفصيل لعضو هيئة التدريس حديث التعيين	6	9
0.84	3.043	2.2	28.3	43.5	23.9	2.2	يحرص القسم الأكاديمي على بناء الثقة مع عضو هيئة التدريس حديث التعيين	1	10
0.81	2.870	-	21.7	47.8	26.1	4.3	يرشد القسم الأكاديمي عضو هيئة التدريس حديث التعيين إلى المجالات العلمية المعتمدة والمحكمة لتحكيم ونشر بحثه	11	11
0.67	2.152	-	-	30.4	54.3	15.2	يعتمد القسم الأكاديمي بعض الجلسات التثقيفية لعضو هيئة التدريس حديثي التعيين لمتابعة ما هو جديد	14	12

تابع جدول (5).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للمستجيبين ضمن فئات التدرج					مقياس الدور القيادي و فقراته	رقم الفقرة	الرتبة
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً			
0.79	2.000	-	4.3	17.4	52.2	26.1	يدعم القسم الأكاديمي روح المبادرة الذاتية لعضو هيئة التدريس حديث التعيين	2	13
0.68	1.935	-	-	19.6	54.3	26.1	يعزز القسم الأكاديمي من مشاركة أعضاء هيئة التدريس القدامى لزملائهم حديثي التعيين	3	14
0.82	1.891	-	4.3	15.2	45.7	34.8	يتيح القسم الأكاديمي الفرصة لعضو هيئة التدريس حديث التعيين لمناقشة مشكلاته الوظيفية ومساعدته على تفاديها وإيجاد حلول لها	15	15
0.59	1.457	-	-	4.3	37.0	58.7	يتعامل القسم الأكاديمي مع جميع أعضاء هيئة التدريس في القسم بعدالة دون تحيز مع الأقدم	4	16
0.50	1.413	-	-	-	41.3	58.7	يحرص القسم الأكاديمي على إشراك عضو هيئة التدريس حديث التعيين في مؤسسات المجتمع المحلي ذات الصلة بالتخصص	18	17
0.50	1.413	-	-	-	41.3	58.7	يشجّع القسم الأكاديمي عضو هيئة التدريس حديث التعيين على الابتكار والإبداع	9	18
0.50	1.413	-	-	-	41.3	58.7	يحرص القسم الأكاديمي على تهيئة سبل التواصل المستمر بين عضو هيئة التدريس حديث التعيين وزملائه للاستفادة من آرائهم والاسترشاد بها	12	19
0.49	1.370	-	-	-	37.0	63.0	يوفر القسم الأكاديمي الظروف الملائمة لعضو هيئة التدريس حديث التعيين ليقوم بدوره البحثي	10	20
0.16	2.792	13.3	19.3	21.1	26.0	20.3	الدور القيادي		

هيئة التدريس حديث التعيين كمدرس وباحث جيد. وتتفق هذه النتائج مع ما ورد عند كل من (Bensimon, Ward, and Sanders, 2000) و (Murray, 2008) و (عليات, 2006) و (Stolte, 2002). وقد يرجع الباحثون سبب عدم تحقق درجه أعلى من

كما حققت الفقرات ذوات الأرقام (13)، و(5)، و(6)، و(1)، و(11) ذوات المراتب (7-11) على التوالي، درجة التحقق «متوسطة». وهذه النتيجة لا تتعارض مع نتائج دراسة كريمر (Cramer, 2006) ودراسة جونز (Jones, 2008)، حيث بيّنا أن الأقسام تركز على عضو

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في المتوسطات الحسابية لردود أعضاء الهيئة التدريسية حديثي التعيين (المستجيبين) تعزى لأحد المتغيرات التالية: المسمى الوظيفي، والجنس، والتخصص؟ استخرج الباحثون المتوسطات الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لردود المستجيبين على فقرات الاستبانة جميعها ومستويات المتغيرات المستقلة الثلاثة، كما في جدول رقم (6).

جدول (6). المتوسطات الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لردود المستجيبين وفق مستويات المتغيرات المستقلة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات المتغير المستقل	المتغير المستقل
0.11	2.689	مدرس	المسمى الوظيفي
0.16	2.859	دكتور	
0.17	2.806	ذكر	الجنس
0.14	2.761	أنثى	
0.16	2.736	علمي	التخصص
0.16	2.829	إنساني	

وبين الجدول وجود فروق بسيطة في المتوسطات الحسابية، ولتحديد فيما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية استخدم الباحثون تحليل التباين الثلاثي، كما في جدول رقم (7). حيث يبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في المتوسطات الحسابية لردود المستجيبين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح «دكتور»، كما يبين ذلك

متوسطة لضعف المهارات القيادية لدى بعض رؤساء الأقسام في الجامعة.

وقد حصلت باقي الفقرات على درجة التحقق «كبيرة»، وهذا يتفق مع ما يراه كل من (Bensimon, Ward, and Sanders, 2000) و(مصطفى والسيد، 2002)، و(آل زاهر، 2004)، و(المحبوب، 2000) وغيرهم. كما يتفق مع نتائج دراسة كريمير (Cramer, 2006)، وجونز (Jones, 2008). وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الأقسام الأكاديمية تركز في عملها على عملية التدريس أكثر من الجوانب الأخرى، وكل ما يخدم هذه العملية من تقويم وبرامج ومواد لازمة لخدمتها، كما أكد على ذلك (القرني، 2010).

وقد توصلت النتائج إلى أن الدور القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك حقق الدرجة «المتوسطة» كما يشير جدول رقم (5). مما يمكن أن يفسره الباحثون بأن أعضاء هيئة التدريس حديثي التعيين يرون بأن أقسامهم الأكاديمية لا تعطي اهتماماً كافياً لهم كأعضاء جدد بحاجة لمساعدة في بعض الأحيان وتوجيه في أحيان أخرى. كما أنها لا تسعى لتحقيق جو من التعاون والود بالشكل الذي يساعد الأعضاء الجدد على تحقيق الأهداف التي يسعون لتحقيقها في تدريسهم وبحثهم وعلاقتهم بالآخرين.

وللإجابة عن سؤال الفرعي للدراسة: هل توجد

جدول رقم (6). وقد يعزو الباحثون ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه أكثر دراية وعلماً من حملة درجة الماجستير كما أنهم الأقرب لزملائهم من رؤساء الأقسام الأكاديمية ثقافياً وعلمياً وإدارياً. أما فيما يتعلق بمتغير الجنس وبتغير التخصص فيمكن ملاحظة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وربما يعود ذلك إلى أن الجنس والتخصص لا يغيران من المهام المطلوبة من عضو هيئة التدريس ودور الأقسام الأكاديمية.

جدول (7). قيم (F) المحسوبة لكل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المسمى الوظيفي	0.221	1	0.221	10.389	0.002
الجنس	0.002	1	0.002	0.091	0.765
التخصص	0.011	1	0.011	0.530	0.471
الخطأ	0.894	42	0.021		
الكلية	1.225	45			

والإدارية، وخاصة الأعضاء من حملة درجة الماجستير.

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحثون بوضع آلية تقييم لأداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم تتفق مع المهام المنصوص عليها في التعليمات وبالمهارات القيادية الواجب توافرها عند شخص رئيس القسم. كما يوصي الباحثون بالتركيز على برامج التهيئة للأعضاء الجدد وورش العمل التفاعلية والتي من خلالها يمكن دمج أعضاء هيئة التدريس الجدد في المجتمع الجامعي والقسم الأكاديمي، والتعرف على احتياجاتهم كأعضاء جدد، ودعم المبادرات الذاتية لهم، وتعزيز مشاركتهم لزملائهم في مختلف المجالات. ويوصي الباحثون بالتركيز على رفع كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية حديثي التعيين في مختلف المجالات العلمية

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

آل زاهر، علي ناصر. (2004). تطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي. جامعة الملك خالد.

بخاري، سلطان سعيد. (1994). أهم المشكلات التي تواجه الأقسام الأكاديمية في كل من جامعة أم القرى وجامعة الملك عبدالعزيز. سلسلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، (31). (أرقام الصفحات).

حمد، محمد حرب. (1998). الإدارة الجامعية: احتياجات التطوير المهني والإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية. عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. رسمي، محمد حسن. (1994). دراسة تحليلية للأدوار الأكاديمية

نوار قاسم الحمد، وأحمد محمود رضوان، وآمنه عيسى خصاونه: الدور القيادي للأقسام الأكاديمية في دمج...

academic departments in Um AlQura University and King Abdul Aziz University (in Arabic). *Educational and Psychological Research Series, Um AlQura University, (31),*

- Bensimon, E., Ward, K., and Sanders, K. (2000). *The department chair's role in developing new faculty into teachers and scholars*. Anker Publishing Inc., Bolton, MA.
- Cramer, S. F. (2006). Learning the ropes: how department chairs can help new faculty develop productive scholarship habits. *Reflective Practice, 7(4)* 525-539.
- Eble, R. (1972). *Essentials of education measurement*. Engle Wood Cliff, Prentice Hall.
- Eddy, P. L., and Gaston-Gayles, J. L. (2008). New faculty on the block: Issues of stress and support. *Journal of Human Behavior in the Social Environment, 17(1/2)*, 89-106.
- Jones, A. (2008). Preparing new faculty members for their teaching role. *New Direction for Higher Education, 143*, 93- 100
- Lynch, C., and Choate, T. (1998). New faculty: starting them in the right direction. *Journal of the Association for Communication Administration, (27)* 139-146.
- Murray, J. P. (2008). New faculty members' perception of the academic work life. *Journal. of Human Behavior in the Social Environment, 17(1/2)*, 107-128.
- Mustafa, U. H., and Said, H. S. (2002). Departments' chairs training needs in Egyptian universities implemented in Tanta University in contrast with developed counties (in Arabic). *Educational Journal, Egyptian Association for Comparative Education and Teaching Administration, 5(7)* 203-280
- Oleimat, S. (2006). Teaching competencies of faculty members in Yarmouk University (in Arabic). *Educational Journal, 20(78)* 151-179.
- Perry, R., P., Menec, V., H., Struthers, C., W., Hechter, F., J., Schonwetter, D., J., and Menges, R., J. (1997). Faculty in transition: A longitudinal analysis of the role perceived Control and type of institution in adjustment to postsecondary institutions. *Research in Higher Education, 38(5)*, 519-556.
- Stolte, S., K. (2002). New challenges, new opportunities: perspective of a new faculty member. *Journal. of Pharmacy Teaching, 9(1)*, 35-45.

- والإدارية لرؤساء الأقسام. مجلة كلية التربية، بنها، جامعة الزقازيق، إبريل 1994.
- صيني، سعيد. (1994). قواعد أساسية في البحث العلمي. بيروت، مؤسسة الرسالة.
- عليات، صالح. (2006). الكفايات التعليمية لأداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، *المجلة التربوية، 20(78)* 151-179.
- عوده، أحمد. (2010). القياس والتقويم في العملية التدريسية. إربد، دار الأمل للنشر والتوزيع.
- القرني، نوره. (2010). دور الإدارة الجامعية في تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس ومعاوناتها في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- المحبوب، عبدالرحمن. (2000). تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل من وجهة نظر طلبة الجامعة. مجلة جامعة الملك سعود-العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 12(2) 241-266.
- مصطفى، أميمه حلمي والسيد، هدى سعد. (2002). الاحتياجات التدريسية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 5(7) 203-280.

ثانياً: المراجع الإنجليزية

- AlMahbob, A. (2000). Faculty members' performance evaluation in King Faisal University for students perspective (in Arabic). *Journal of King Saud University - Educational Sciences and Islamic Studies, 12(2)*, 241-266.
- Bukhari, S. S. (1994). *Most important problems facing*