

المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة  
التدريس والموظفين بالجامعات السعودية

أ.د. عبد العزيز بن سليمان الدويش

قسم الإدارة والتخطيط التربوي  
كلية التربية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية



## المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعات السعودية

أ.د. عبدالعزيز بن سليمان الدويش  
قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية التربية  
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

تاريخ تقديم البحث: ١٩ / ١ / ١٤٤٠ هـ تاريخ قبول البحث: ٥ / ٤ / ١٤٤١ هـ

### ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد المشكلات الإدارية، التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية، وتقديم مقترحات تسهم في الحد من المشكلات الإدارية، التي تواجه تلك العمادات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء ووكلاء عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعات السعودية، وعددهم (٤٣) عميداً ووكيلاً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أن معظم أفراد الدراسة يوافقون على جميع عبارات محور المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية، بدرجة (موافق).  
أن معظم أفراد الدراسة يوافقون جداً على عبارات محور المقترحات، التي تسهم في علاج المشكلات الإدارية، التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية، بدرجة (موافق جداً).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أي مستوى دلالة في استجابات أفراد الدراسة حول أي محور من محوري الاستبانة ترجع لاختلاف متغير (الوظيفة. الخبرة الإدارية. الدورات التدريبية).

كما قدمت الدراسة بعض التوصيات، من أبرزها: أتمتة جميع الإجراءات الإدارية، والمالية بالعمادة؛ بناء قاعدة بيانات شاملة لجميع أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعة.

**الكلمات المفتاحية:** المشكلات الإدارية عمادة أعضاء هيئة التدريس. الموظفون.

## **The administrative difficulties faced by the Deanship of Faculty and Employee services at Saudi Universities.**

**Dr. Abdulaziz Sulaiman Al Dowaihs**

Department of Educational administration and planning. - Faculty of Education  
Imam Muhammad bin Saud Islamic University

### **Abstract:**

The study aims to identify the administrative challenges facing the deanships of faculty and employees affairs in Saudi universities, and make relevant recommendations that contribute to reducing the administrative problems facing these deanships.

The study used a descriptive statistic methodology, and used a survey questionnaire as an instrument for it. The study population consisted of all the deans and vice- deans of the deanships of faculty and employee affairs in Saudi universities. The study found the following results:-

Most of the participants in the study agree with all the statements depicting administrative problems facing the deanships of faculty and employee services in Saudi universities, with a Likert statement of (agree).

Most of the participants in the study strongly agree with the statements that indicate solutions to the administrative problems facing the deanships of faculty and employee services in Saudi universities, with a Likert statement of (strongly agree).

There are no statistically significant differences at any significant level in the responses of the study participants on any of the items indicated in the survey questions considering the following variables (job - managerial experience – professional development courses).

The study also made some recommendations, most notably: Automating all administrative and financial procedures at the Deanship - Building a comprehensive database for all faculty and staff at the university.

**key words:** Administrative problems - Deanship - Faculty members - Employees.

## مقدمة:

تعد الجامعات من المؤسسات التعليمية المهمة التي لها الأثر الإيجابي في تطور أي مجتمع وتقدمه، حيث إن عملية إعداد الكوادر البشرية في الجامعات يتطلب مواصفات إدارية ومهارية ناجحة، لينعكس بدوره على الأداء. فالجامعات مصدر الإشعاع للعلم والمعرفة، وهي منطلق التطوير والرقي، حيث الإمكانيات، والقدرات، والكفاءات البشرية، فهي بيت خبرة يُحتذى بها في أي عملية تطوير. ويؤكد السيف (١٩٨٥م) على أهمية رسالة الجامعة في تطوير الإدارات في جميع المجالات الإدارية، والمالية؛ لأنها لا بد، وأن تكون أتمودجًا يحتذى به من قبل مختلف المؤسسات الاجتماعية، ويرى معوض (٢٠١٤م) أهمية تركيز الجامعات على العمليات الإدارية، التي تتطلب تحليل وتوصيف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، واستقطاب واختيار الموارد البشرية، وتقييم الأداء، وتنمية وتطوير المهارات والمعارف، وتحفيز وتوجيه الموارد البشرية. ويلمح الغامدي (٢٠٠٩م) إلى أهمية مستوى فعالية الأفراد في بيئات العمل من خسلال دعم عدم المركزية في العمل، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وتعزيز جانب الحوافز المادية، والمالية، والتركيز على جانب الدورات التدريبية، وربط الحوافز والمكافآت بتقييم الموظفين. وفي هذا السياق يشير الداود (٢٠١١م) إلى أهمية الدور الذي تمارسه العمادات المساندة بالجامعات، وذلك في علاقاتها بالوحدات الإدارية المختلفة داخل وخارج نطاق الجامعة، حيث تُعد العمادات المساندة المحرك الأساسي للعمليات الإدارية، والمالية بالجامعة، وعليها مسؤولية كبيرة تجاه إدارة العملية الإدارية،

والمالية لتعدد المهام والوظائف، التي يمكن وصفها بالعمليات التنفيذية، والمساندة. وعليه يمكن القول: إن الجامعة تتحمل أعباء جسيمة من خلال دورها الريادي والمميز، من خلال تزويد المجتمع بالكوادر البشرية المؤهلة والمزودة بالمهارات اللازمة.

وتُعد عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية من أبرز العمادات المساندة والخدمية؛ لدورها الرائد، ومسؤولياتها الجسيمة في استقطاب أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتقديم الخدمات الإدارية، والمالية لجميع منسوبي الجامعة؛ سعياً إلى إيجاد بيئة ومناخ مناسب للعمل. وفي هذا السياق يؤكد العنزي (٢٠١٦) على أهمية تنمية روح التعاون، والعمل بروح الفريق بين العاملين بالعمادات، والتخلص من الخطوات غير الضرورية في الإجراءات والعمل، والتوجه نحو عدم المركزية بالعمل.

### مشكلة الدراسة:

تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية مشكلات متنوعة في أثناء ممارسة أدوارهم الإدارية، حيث تحد هذه المشكلات من فعالية العمل المطلوب، وقد تعيقه أحياناً: لذا كان من الضروري استقصاء هذه المشكلات لمساعدة العاملين على التغلب عليها. وفي هذا السياق هناك بعض المشكلات التي تواجه بعض العمادات، وقد تكون ناجمة من إجراءات وأسلوب العمل، أو بسبب المناخ السائد في بيئة العمل، وهو ما أكده البصير (٢٠١٣م)، حيث عزی هذه المشكلات إلى

نمط الإدارة المتبع، حيث يتسم بالمركزية في اتخاذ القرار، مما يضعف مشاركة المستفيدين في صنع القرار، مع كثرة الأعمال الإدارية بالعمادة، والاستغراق في الأعمال الروتينية بدلاً من تطوير العمل.

وفي اللقاء الدوري لعمداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعات السعودية (٢٠١٤م) ركزت التوصيات على أهمية الاستفادة من بعض الجامعات السعودية في تجربتها الناجحة في الأنظمة المالية، والإدارية. ويرى الباحث أن دراسة المشكلات الإدارية أصبحت ضرورة ملحة، ليس لأن المشكلات الإدارية سبب في إعاقة العمل، أو ضعف الإنتاجية، أو عدم تحقيق الأهداف، بل تُعدُّ تحسباً لعزوف الكفاءات، والكوادر المؤهلة عن البحث عن فرص أخرى في بيئات عمل، قد تكون أكثر جاذبية، وتقديماً للحوافز المالية والمعنوية. وبذلك تخسر الجامعات هذه الكفاءات والخبرات الإدارية؛ لذا كان من الضروري تشخيص هذه المشكلات على مستوى العمادات بالجامعات السعودية، والعمل على التغلب عليها.

### أسئلة الدراسة:

- س ١: ما المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية؟
- س ٢: ما مدى موافقة أفراد الدراسة على المقترحات المقدمة للحد من المشكلات الإدارية، التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية؟

س ٣: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تُعزى لمتغيرات (الوظيفة، الخبرة الإدارية، الدورات التدريبية)؟

### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:  
تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية.  
التعرف على مدى موافقة أفراد الدراسة على المقترحات في الحد من المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية.

### أهمية الدراسة:

تبرز هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:  
الأهمية العلمية:

- أن هذه الدراسة تتطرق لموضوع مهم، وذلك من خلال تشخيص المشكلات الإدارية بعمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية، وسبل علاجها.
- أن هذه الدراسة تأتي استجابة لتوصية دراسة البصير (٢٠١٣).
- يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة مديرو الجامعات؛ لتكون دليلاً للاستئناس بها في تطوير عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين.



## الأهمية التطبيقية:

- زيادة فاعلية أداء عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين ، من نتائج هذه الدراسة بتغذية راجعة للعمداء والوكلاء بالعمادات؛ لتطوير ممارساتهم الوظيفية.
- تعد الدراسة أداة مسحية لآراء عمداء ووكلاء عمادات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية حول المشكلات الإدارية، التي تواجههم وسبل علاجها.
- يفتح آفاقاً جديدة للقيادات في عمادات أعضاء هيئة التدريس، لعمل دورات وورش عمل للعاملين لمعالجة المشكلات، التي تواجههم وسبل علاجها.

## حدود الدراسة:

- اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:
- الحدود الموضوعية: المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية، وتقديم مقترحات تسهم في علاجها.
  - الحدود البشرية: جميع عمداء ووكلاء عمادات أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعات السعودية.
  - الحدود المكانية: عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية.
  - الحدود الزمانية: العام الجامعي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ.

## مصطلحات الدراسة:

### المشكلات الإدارية:

يعرف التل وآخرون (٢٠٠٦م، ص ٥١) المشكلات الإدارية بأنها: صعوبة، أو غموض، أو انحراف عن الموقف الطبيعي يحتاج إلى تفسير، وإيجاد الحلول المناسبة للتخفيف من حدتها، أو حلها.

ويعرف الباحث المشكلات الإدارية إجرائيًا بأنها: المعوقات الإدارية في مجال (التخطيط. الحوافز. الصلاحيات. المركزية. أتمتة إجراءات العمل)، وتعبق تحقيق أهداف العمادة.

### عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين:

عرفها البصير (٢٠١٣م) بأنها: وحدة من وحدات إدارة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مسؤولة مسؤولية مباشرة عن كل ما يخص أعضاء هيئة التدريس، ومن يقف حكمهم من السعوديين وغيرهم من الأمور الوظيفية، والإدارية، والأكاديمية، والمالية، تبدأ بإجراءات التعيين، وتنتهي بإصدار قرار التقاعد، ويديرها عميد شؤون أعضاء هيئة التدريس.

ويعرفها الباحث إجرائيًا بأنها: هي إحدى العمادات المساندة والخدمية بالجامعات السعودية، التي تسهم في تطوير آليات العمل الإداري والمالي، وزيادة الكفاءة الانتاجية.

أعضاء هيئة التدريس: تعرف اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين (٢٠١٥) أعضاء هيئة التدريس بأنهم: الأساتذة، والأساتذة المشاركين، والأساتذة المساعدون.

الموظفون: تعرف اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية (٢٠١٨) الموظف بأنه: كل من يشغل وظيفة مدنية عامة في الدولة، أو يمارس مهامها أيًا كان عمله أو اسم وظيفته، سواء كان ذلك عن طريق التعيين، أو التعاقد بصفة دائمة أو مؤقتة.

ويتبنى الباحث تعريف أعضاء هيئة التدريس، وتعريف الموظفين في دراسته الحالية.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

تمهيد:

تعد عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعات السعودية من أهم العمادات المساندة والخدمية، حيث إنها تقوم بمساندة كليات ومعاهد وإدارات الجامعة للقيام بوظائفها.

ونظام مجلس التعليم العالي هو المخول بالموافقة على إنشاء تلك العمادات المساندة، حيث نصت الفقرة (٤) من المادة الخامسة عشرة من نظام مجلس التعليم العالي (٢٠١٥هـ، ص ٣٢) على "الموافقة على إنشاء كليات ومعاهد، وأقسام علمية، ومراكز بحث، وعمادات مساندة في الجامعات القائمة، وللمجلس دمج هذه الكليات والمعاهد والأقسام والمراكز والعمادات بعضها ببعض، أو إلغاء ما يقتضي الأمر إلغاؤه".

وتقوم عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعات بتنظيم إجراءات الشؤون المالية والإدارية، فيما يتعلق بشؤون أعضاء هيئة التدريس، ومن في حكمهم والموظفين (الإداريين والفنيين والمستخدمين والعمال)،

وتيسير كل ما من شأنه خدمة الجامعة، لتحقيق الريادة في التدريس والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وذلك من خلال اهتمامها بالعنصر البشري، الذي يمثل المحور الأساس في العملية التعليمية والإدارية في الجامعة، من خلال إيجاد بيئة عمل صحية وعادلة بتطبيق اللوائح التنظيمية، وتوعية كافة منسوبي الجامعة بها، لتعزيز الموضوعية والشفافية (الجامعة السعودية الإلكترونية، ٢٠١٥).

ومن خلال اطلاع الباحث على بعض تقارير عمادات أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعات السعودية، مثل: (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠١٤م)، (جامعة طيبة، ٢٠١٤م)، (جامعة الملك سعود، ٢٠١٥م)، (الجامعة السعودية الإلكترونية، ٢٠١٥م)، فإن هذه العمادات تهدف إلى:

تحقيق التكامل والتوازن العلمي والعملية بين إدارات العمادة؛ لتقديم أسرع وأيسر الخدمات لمنسوبي الجامعة، بعيداً عن بيروقراطية القطاع العام. التواصل مع الجهات ذات العلاقة، كوزارة التعليم، ووزارة الخدمة المدنية، ووزارة العمل، وغيرها من الجهات الحكومية؛ للاستفادة من خدماتها. الاهتمام والعناية بالشؤون المالية، والإدارية لمنسوبي الجامعة كافة. إيجاد نموذج فريد للأداء المتميز لأهم الإدارات الحيوية بالجامعة؛ للاقتداء بها.

توثيق أواصر العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس، والموظفين مع بعضهم، ومع إدارة الجامعة.

توفير قاعدة بيانات لتوثيق المعلومات الشاملة عن أعضاء هيئة التدريس والموظفين.

إيجاد بيئة عمل صحية وعادلة بتطبيق اللوائح التنظيمية، وتوعية منسوبي الجامعة كافة بها؛ لتعزيز الموضوعية والشفافية.

### الهيكل التنظيمي لعمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين:

من خلال تتبع هياكل عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية تبين أن هناك اختلافاً في مسميات تلك العمادات، وفقاً لما يلي:  
جامعات لديها عمادات شؤون أعضاء هيئة تدريس.

جامعات لديها عمادات شؤون أعضاء هيئة تدريس وموظفين.

جامعات لديها إدارات عامة لشؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين.

ويلاحظ أن الهياكل التنظيمية لهذه العمادات مختلفة من حيث: التبعية، وعدد وكلاء العمادة، وعدد الأقسام التابعة لها، ففي بعض العمادات والإدارات العامة تكون تبعية العمادة لمدير الجامعة مباشرة، بينما يتبع بعضها وكيل الجامعة. مع اختلاف كبير في عدد وكلاء العمادات، فيوجد في بعض الجامعات ثلاثة وكلاء للعمادة، بينما في بعض الجامعات لها وكيل واحد، في حين لا يوجد في بعض الجامعات أي وكيل للعمادة. وتعدد أقسام العمادة من جامعة لأخرى، حسب تنظيم العمل والهيكل لتلك العمادة (البصير، ٢٠١٣هـ).

## الإدارات والأقسام بعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين:

لكل عمادة من عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعات السعودية هيكل تنظيمي خاص بها، لتنظيم العمل بالعمادة، ومن خلال استعراض الهياكل التنظيمية في الجامعات السعودية، يتضح أنها تتفق على وجود إدارات وأقسام تتعلق بالتوظيف، والتشكيلات الوظيفية، والبدلات والرواتب؛ ولأهمية وجود مثل هذه الإدارات والأقسام بكل عمادة، فهذه أبرز الإدارات والأقسام التابعة لعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين في بعض الجامعات السعودية:

إدارة شؤون الموظفين: التوظيف. الإجازات.

إدارة أعضاء هيئة التدريس. إدارة المتقاعدين.

إدارة الرواتب والبدلات.

قسم السجلات.

وحدة الجودة.

وتأسيسًا على ما تقدم؛ فإن صياغة الأهداف والمهام لهذه العمادات بالجامعات السعودية تؤكد على التوجه السليم، والفكر الإداري الحديث في التخطيط والتنظيم؛ للعمل وفقًا لرؤية هذه العمادات، والسعي لتحقيق التكامل بين الوحدات الإدارية داخل وخارج العمادة، بُغية سرعة الإنجاز، وتقديم الخدمات اللازمة لمنسوبي الجامعة بكل يسر وسهولة، ولا شك أن المحك والنجاح يكمن في عملية التطبيق السليم وآليته.

## مهام وصلاحيات عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين:

لكل عمادة من عمدات شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعات السعودية، مهام وصلاحيات، تسهم في تسريع العمل وإنجازه في أقل وقت وكلفة، وقد حددت بعض الجامعات مهام وصلاحيات تلك العمدات، مثل جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ( ٢٠١٤)، جامعة طيبة ( ٢٠١٤)، جامعة الملك عبدالعزيز (٢٠١٥)، جامعة الملك سعود (٢٠١٥)، وفقاً لما يلي:

الحرص على تطوير العمل بالعمادة؛ لتقديم أفضل الخدمات.

متابعة إجراءات الاستقطاب، والتوظيف بالجامعة.

التنسيق بين الكليات فيما يتعلق بسياسات التوظيف، والمكافآت.

الإعلان عن الوظائف بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

إصدار عقود التعيين، والنقل، وقرارات طي القيد للموظفين، وأعضاء

هيئة التدريس، ومن في حكمهم بعد موافقة صاحب الصلاحية.

إصدار أوامر الإركاب للموظفين، وأعضاء هيئة التدريس، ومن في

حكمهم، والتعويض عنها، وإلغاؤها، وتجديد التذاكر، وما يتعلق بها طبقاً

للنظام.

إصدار قرارات الانتدابات، والإجازات، والعلاوات، والبدلات،

والحسميات المختلفة للموظفين، وأعضاء هيئة التدريس، ومن في حكمهم.

الإشراف على الحياة المهنية للموظفين، وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة،

ومتابعة ملفاتهم المهنية.

الإشراف على إدارة قواعد بيانات الجامعة المتعلقة بمنسوبيها من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين.

إحالة منسوبي الجامعة من الموظفين، وأعضاء هيئة التدريس، ومن في حكمهم إلى التقاعد بعد بلوغهم السن النظامية، وصرف مستحقاتهم. تبليغ عقود المتعاقدين من أعضاء هيئة التدريس، ومن في حكمهم، والتعميد بالصرف للبدلات المنصوص عليها بعقودهم، وفقاً للوائح والتعليمات.

الإبلاغ عن مباشرة العمل لجميع منسوبي الجامعة من الموظفين، وأعضاء هيئة التدريس، ومن في حكمهم.

وضع تصور للخدمات الاجتماعية، والثقافية، والإدارية التي يحتاجها منسوبو الجامعة من الموظفين، وأعضاء هيئة التدريس، واقتراح وسائل تحقيق هذه الخدمات، والعمل على إنهاء المعاملات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، دون الحاجة إلى مراجعتهم الشخصية.

الاتصال المباشر بالوزارات، والمصالح الحكومية، وغيرها في كل ما يدخل في اختصاصه، مع مراعاة المستوى الوظيفي.

### الدراسات السابقة:

تناول الباحث في هذا الجزء الدراسات السابقة التي لها علاقة، أو صلة مباشرة، أو غير مباشرة بموضوع الدراسة الحالية (المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية)، وقد واجه الباحث ندرة في تعقب الدراسات السابقة التي تناولت



العمادات المساندة بوجه عام، أو عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس بوجه خاص. وقد حاول الباحث أن يستفيد من الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

١. العمري، ناعم (٢٠٠٨) وهي بعنوان "تطوير عمادات شؤون الطلاب بالجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العربية والأجنبية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عمادات شؤون الطلاب. واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من: عمادات شؤون الطلاب في كل من جامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة الملك عبدالعزيز، والمسؤولين في عمادات شؤون الطلاب. وتوصلت الدراسة إلى موافقة المسؤولين، والموظفين على الصعوبات التي تعوق عمادات شؤون الطلاب عن القيام بدورها، وقدمت نموذجًا مقترحًا تلخص في تطوير الكوادر البشرية بالعمادة، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتطوير الخدمات الطلابية.

٢. البصير، خالد (٢٠١٣) وهي بعنوان "تصور مقترح لتطوير عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء إدارة الجودة الشاملة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما قام الباحث ببناء استبانتين بهدف التعرف على وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والموظفين العاملين فيها، للكشف عن واقع عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس، والصعوبات التي تواجهها؛ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت

الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير العمادة في ضوء إدارة الجودة الشاملة، من أبرز ملامحه: بناء ثقافة تنطلق من فلسفة إدارة الجودة الشاملة في العمادة بين جميع العاملين، ويتشاركون فيها. تطوير الهيكل التنظيمي في عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس، بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة. تطوير جميع الإجراءات، والعمليات؛ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٣ . العامري، عبدالعزيز (٢٠١٤م) وهي بعنوان "المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات اليمنية". واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في الحديدة، وعمران، والبالغ عددهم (١٤٧) عضو هيئة تدريس، يمثلون (٧٠,٣٪) من مجتمع الدراسة. وتوصلت إلى أن أكثر المشكلات حدة كانت في المجالات المتعلقة بأنظمة الرواتب والخوافز، والجوانب التعليمية، وبيئة العمل، والسياسات، والممارسات الإدارية لإدارة (الكلية/ الجامعة) على التوالي؛ بينما كانت المشكلات في مجالي الترقيات الأكاديمية والطلبة أقل حدة.

٤ . معوض، فاطمة (٢٠١٤م) وهي بعنوان "متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، في ضوء الفكر الإداري الإسلامي ومتغيرات العصر"، وهدفت إلى تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، في ضوء أصالة الفكر الإسلامي، والمتغيرات المعاصرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب التخطيط الاستراتيجي، وتوصلت إلى وجود مشكلات هرمية السلطة، والعلاقات بين العاملين، وضعف أساليب تقييم الأداء،

وضعف برامج تنمية الموارد البشرية، وعدم التوصيف الدقيق لبعض الوظائف، وقلة الكوادر الفنية المدربة، وقلة نظم التحفيز.

٥ . الجبوري، والطائي، أحمد، عمر (٢٠١٦) وهي بعنوان "المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية". وهدفت الدراسة للكشف عن بعض أهم المشكلات الإدارية، التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية من خلال أداة تم بناؤها على وفق إجراءات بناء المقاييس التربوية والنفسية، وذلك من خلال تحديد المجالات المكونة للنطاق السلوكي (المشكلات الإدارية)، وتكون مجتمع البحث من ٢٧٠ رئيساً، وتوصلت الدراسة إلى أن المشكلات الإدارية تزداد حدة، كلما تعلق الأمر بالسلوك الإداري، وأن المشكلات الإدارية أغلبها سلوك إداري، لذا يمكن قياس ملاحظتها في الأداء، وأن هناك مشكلات عامة مشتركة بين المجالات، ولها تأثير واحد على جميع النظرات تقريباً، ناتجة عن ضعف المتابعة بسبب ضعف تحديد معايير الأداء.

٦ . دراسة (Di (2000) وهدفت إلى التعرف على إدراكات أعضاء هيئة التدريس الجدد في جامعة كانبيرا (Canberra) بالنسبة لعملمهم في الجامعة خلال الخمس السنوات الأخيرة، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك عدم تطابق بين توقعات أعضاء هيئة التدريس الجدد وواقع العمل الذي يقومون به، وأبدى أعضاء هيئة التدريس ملاحظات حول زيادة العبء التدريسي، الذي لا يسمح لهم بالقيام بأعمال البحث العلمي، إضافة إلى عدم مشاركتهم في صنع القرار

الذي يصدر دون مشاوره معهم، كما أن هناك تراجعاً في الحرية الأكاديمية، يحس به أعضاء هيئة التدريس وعدم وضوح سياسة الجامعة.

٧. دراسة (2001) Helgeland وهدفت إلى التعرف على أهم عوامل الرضا الوظيفي، لدى أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في الكليات بالولايات المتحدة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن من أهم عوامل الرضا الوظيفي تلك العوامل المتعلقة بالبيئة الجامعية والتدريس، أما أهم عوامل عدم الرضا، فمتعلقة بالرواتب. كما أظهرت النتائج أن ٤٤,٩٪ من وقت عضو هيئة التدريس مخصص للتدريس، وأن ٢٦,٦٪ من وقته للبحث العلمي في حين تشغل الخدمة العامة ٢٧,٢٪ من وقته.

٨. دراسة (2002) McCracken حول العلاقة بين مستوى التوتر والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية مجتمع شرق تنسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك رضا عن جميع مجالات أداة الدراسة باستثناء مجال الرواتب، وأن مستوى التوتر لدى أعضاء هيئة التدريس كان متدنياً في مجال الحوافز والتكريم، كما أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً على العلاقة بين مستوى التوتر والرضا الوظيفي يعزى لمتغيرات: الخبرة والرتبة الأكاديمية، والعمر.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

وفي ضوء استعراض الدراسات السابقة يتضح الآتي:

### أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة أداة للدراسة، والتركيز على الموارد البشرية. وتقديم بعض المقترحات والحلول للتغلب على هذه المشكلات.

### أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أن الدراسة الحالية طبقت على مجتمع مختلف عن المجتمع في الدراسات السابقة، عدا دراسة البصير ( ٢٠١٣)، التي تناولت نفس المجتمع لكن في جامعة واحدة، وهي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كما اختلفت عنها في أن الدراسة الحالية ركزت على المشكلات الإدارية في الجامعات السعودية، بيد أن بعض الدراسات السابقة ركزت على المشكلات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس فقط.

## منهج وإجراءات الدراسة

### أولاً: منهج الدراسة:

بناء على أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث يرى (عبيدات وآخرون، ١٩٨٩م): أن هذا المنهج يركز على دراسة الواقع، أو الظاهرة، كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كفيئاً، أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها،

أما التعبير الكمي فيعطينا وصفًا رقميًا، يوضح مقدار الظاهرة، أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

ثانيًا: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء ووكلاء عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعات السعودية، وعددهم (٥٧) عميدًا ووكيلًا، حسب إحصائية وزارة التعليم (١٤٣٨هـ)، واستجاب منهم ٤٣ عميدًا ووكيلًا.

#### جدول (١)

توزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة الحالية.

النسبة المئوية	العدد	الوظيفة الحالية
٣٠,٢٣٪	١٣	عميد
٦٩,٧٧٪	٣٠	وكيل عمادة
١٠٠٪	٤٣	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد الدراسة من وكلاء عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية كانت نسبتهم المئوية (٦٩,٧٧٪)، ثم يأتي أفراد الدراسة من العمداء، وذلك بنسبة (٣٠,٢٣٪)، ويعزى زيادة نسبة استجابة أفراد الدراسة من الوكلاء عن العمداء، بحكم أنهم يشكلون الأغلبية في الدراسة.

## جدول (٢)

توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة الإدارية.

النسبة المئوية	العدد	الخبرة الإدارية
٤١,٨٦٪	١٨	خمس سنوات فأقل
٢٣,٢٦٪	١٠	من ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات
٣٤,٨٨٪	١٥	من ١١ سنة فأكثر
١٠٠٪	٤٣	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن أكثر أفراد الدراسة خبرتهم الإدارية (خمس سنوات فأقل)، بنسبة (٤١,٨٦٪)، ثم يأتي من خبرتهم الإدارية (من ١١ سنة فأكثر)، وذلك بنسبة مئوية (٣٤,٨٨٪)، وأخيراً يأتي أفراد الدراسة ممن خبرتهم (من ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات)، بنسبة مئوية (٢٣,٢٦٪). ويرى الباحث أن الخبرة الإدارية لمن خبرتهم الإدارية خمس سنوات فأقل يعزى لنظام التعيين على وظيفة وكيل أو عميد لمدة سنتين، ويمكن لمدير الجامعة أن يجدد له مرة أخرى.

## جدول (٣)

توزيع أفراد الدراسة حسب الدورات التدريبية.

النسبة المئوية	العدد	الدورات التدريبية
٩,٣٠٪	٤	بدون دورات
٢,٣٣٪	١	دورة
٢٧,٩١٪	١٢	دورتان
٦٠,٤٧٪	٢٦	ثلاث دورات فأكثر
١٠٠٪	٤٣	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد الدراسة قد حصلوا على (ثلاث دورات فأكثر)، بنسبة (٦٠,٤٧٪)، ثم يليهم من حصلوا على (دورتين)، وذلك بنسبة (٢٧,٩١٪)، ثم يأتي من لم يحصلوا على أي دورة من أفراد الدراسة، وذلك بنسبة (٩,٣٠٪)، وأخيراً يأتي من حصلوا على (دورة واحدة)، وذلك بنسبة (٢,٣٣٪) ويفسر الباحث حصول (٦٠,٤٧٪) من أفراد الدراسة على دورات تدريبية دليل على وعي العمداء والوكلاء بأهمية الدورات في عملية التطوير المهني والقيادي.

**ثالثاً: أداة الدراسة:** بناء على طبيعة البيانات التي تم جمعها، والمنهج المتبع في الدراسة، رأى الباحث أن الأداة الأكثر تحقيقاً لأهداف الدراسة هي الاستبانة، وتم تصميم الاستبانة من خلال أدبيات الدراسة، والدراسات السابقة، والكتب العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتحتوي الاستبانة في صورتها الأولية على محورين:

**المحور الأول:** المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية، وتكون هذا المحور من (١٩) عبارة.

**المحور الثاني:** المقترحات التي تساعد في علاج المشكلات الإدارية، التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية، وتكون هذا المحور من (١٧) عبارة.

وقام الباحث بعرض الصورة الأولية للاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، والقياس والتقييم التربوي،



وعدددهم (٨) للحكم على مدى وضوح، وشمولية، ودقة كل عبارة، ومدى انتمائها للمحور الذي تقيسه، أو تنتمي إليه، وقدموا بعض الآراء والتعديلات التي استفاد منها الباحث في تعديل صياغة بعض العبارات، وبعد ذلك تم تطبيق الاستبانة على أفراد الدراسة، وبعد التحكيم تم الاتفاق والاقتصار على عبارات المحاور الآتية:

المحور الأول: المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية، وتكون هذا المحور من (١٦) عبارة.

المحور الثاني: المقترحات التي تساعد في علاج المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية، وتكون هذا المحور من (١٣) عبارة.

وتمت الإجابة عن جميع عبارات الاستبانة من خلال مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة). وتأخذ الاستجابات الخمس السابقة الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب.

رابعاً: صدق أداة الدراسة:

الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي):

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بالتطبيق على كامل أفراد الدراسة، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة لكل عبارة من عبارات محوري الاستبانة، وبين الدرجة الكلية للمحور التابعة له، وأيضاً تم

حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة لكل محور من محوري الاستبانة، وبين الدرجة الكلية للاستبانة، ولذلك تم استخدام برنامج ((SPSS، والجداول التالية توضح ذلك:

#### جدول (٤)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول: المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية بالدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة الإحصائية
١	٠,٦٣	**٠,٠٠	٩	٠,٨٢	**٠,٠٠
٢	٠,٦٣	**٠,٠٠	١٠	٠,٨٧	**٠,٠٠
٣	٠,٨٤	**٠,٠٠	١١	٠,٨١	**٠,٠٠
٤	٠,٨٣	**٠,٠٠	١٢	٠,٧٢	**٠,٠٠
٥	٠,٧٤	**٠,٠٠	١٣	٠,٥٣	**٠,٠٠
٦	٠,٨٣	**٠,٠٠	١٤	٠,٦٥	**٠,٠٠
٧	٠,٨١	**٠,٠٠	١٥	٠,٧١	**٠,٠٠
٨	٠,٧٩	**٠,٠٠	١٦	٠,٨٤	**٠,٠٠

يعني مستوى الدلالة (٠,٠٥)، \*\* يعني مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتضح من الجدول السابق ارتباط جميع عبارات المحور الأول: المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية بالدرجة الكلية للمحور ارتباطاً دالاً إحصائياً، وجميعها

عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على تحقق الصدق الداخلي للمحور الأول.

### جدول (٥)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني: المقترحات التي تسهم في علاج المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية بالدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة الإحصائية
١	٠,٦٥	**٠,٠٠	٨	٠,٦٨	**٠,٠٠
٢	٠,٧٠	**٠,٠٠	٩	٠,٧٧	**٠,٠٠
٣	٠,٧٣	**٠,٠٠	١٠	٠,٦٥	**٠,٠٠
٤	٠,٧٧	**٠,٠٠	١١	٠,٧٨	**٠,٠٠
٥	٠,٦٣	**٠,٠٠	١٢	٠,٦٨	**٠,٠٠
٦	٠,٥٠	**٠,٠٠١	١٣	٠,٧٢	**٠,٠٠
٧	٠,٧٤	**٠,٠٠			

يعني مستوى الدلالة (٠,٠٥)، \*\* يعني مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتضح من الجدول السابق ارتباط جميع عبارات المحور الثاني: المقترحات التي تسهم في علاج المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية بالدرجة الكلية للمحور ارتباطاً دالاً إحصائياً، وجميعها عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على تحقق الصدق الداخلي للمحور الثاني.

## جدول (٦)

معاملات ارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الاستبانة، وبين الدرجة الكلية للاستبانة.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحاور
**٠,٠٠	٠,٩١	المحور الأول: المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية.
**٠,٠٠	٠,٥٤	المحور الثاني: المقترحات التي تسهم في علاج المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية.

يعني مستوى الدلالة (٠,٠٥)، \*\* يعني مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتضح من الجدول وجود ارتباط دال إحصائيًا بين الدرجة الكلية لكل محور من محوري الاستبانة، وبين الدرجة الكلية للاستبانة، وجميعها عند مستوى دلالة (٠,٠١)، ومما سبق يتبين ارتفاع الاتساق الداخلي للاستبانة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي لعبارات الاستبانة، ويدل على أن أداة الدراسة تتسم بدرجة عالية من الصدق، وأنها صالحة لقياس ما وُضعت لقياسه.

### خامسًا: ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة بالتطبيق على مجتمع الدراسة كاملاً، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، كما هو موضح في الجدول التالي:

## جدول (٧)

حساب ثبات بنود ومحاور الاستبانة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ.

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
٠,٩٥	١٦	المحور الأول: المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية.
٠,٩١	١٣	المحور الثاني: المقترحات التي تسهم في علاج المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية.
٠,٩٢	٢٩	الدرجة الكلية للاستبانة.

يتضح من الجدول السابق ارتفاع ملحوظ لمعاملات ثبات محوري الاستبانة الأول والثاني، باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغا (٠,٩٥)، (٠,٩١) على الترتيب، كما تبين ارتفاع معامل ثبات إجمالي الاستبانة، حيث بلغ (٠,٩٢)، مما يدل على الارتفاع الكبير في ثبات الاستبانة بوجه عام.

### سادساً: الأساليب الإحصائية:

التكرارات، والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة. المتوسط الحسابي "Mean"، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محاور الاستبانة.

تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الاستبانة، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة حول كل عبارة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها بين المقياس.

اختبار (ت) T.test لعينتين مستقلتين، وذلك للوقوف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة حول محوري الاستبانة، التي ترجع إلى اختلاف متغير الوظيفة الحالية (عميد، وكيل عميد).

تحليل التباين الأحادي ((ANOVA؛ لدراسة الفروق في آراء أفراد الدراسة حول محوري الاستبانة، التي تُعزى لاختلاف كل من متغيري (الخبرة الإدارية، الدورات التدريبية).

اختبار شيفيه ((Scheffe؛ لدراسة الفروق البعدية إن وُجدت.

### نتائج الدراسة:

للإجابة عن السؤال الأول: ما المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية؟ تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب للمتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول: المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، كما هو موضح فيما يلي:

## جدول (٨)

يبين التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب للمتوسط الحسابي لأفراد الدراسة حول عبارات المحور الأول.

م	العبرة	موافق جداً	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٤	عدد العاملين بالعمادة لا يتناسب مع حجم العمل بالعمادة.	١٧	١٤	١٠	٢	٠	٤,٠٧	٠,٩١	١
		٣٩,٥٣	٣٢,٥٦	٢٣,٢٦	٤,٦٥	٠			
١٣	ضغوط العمل المستمرة لارتباط العمادة بجميع وحدات الجامعة.	١٣	١٦	١٣	١	٠	٣,٩٥	٠,٨٤	٢
		٣٠,٢٣	٣٧,٢١	٣٠,٢٣	٢,٣٣	٠			
١	افتقار العمادة لنظام حوافز (مالية - مادية) للعاملين.	١١	٢٠	١٠	٢	٠	٣,٩٣	٠,٨٣	٣
		٢٥,٥٨	٤٦,٥١	٢٣,٢٦	٤,٦٥	٠			
٢	تعدد الإجراءات الإدارية داخل العمادة.	٩	٢٤	٧	١	٢	٣,٨٦	٠,٩٤	٤
		٢٠,٩٣	٥٥,٨١	١٦,٢٨	٢,٣٣	٤,٦٥			
١٥	شروع الروتين الممل في إنجاز المهام، والأعمال.	١٣	١٥	١٠	٥	٠	٣,٨٤	١	٥
		٣٠,٢٣	٣٤,٨٨	٢٣,٢٦	١١,٦٣	٠			
١٠	ضعف التكامل بين العمادة والإدارات الأخرى بالجامعة.	٩	٢٤	٤	٥	١	٣,٨١	٠,٩٨	٦
		٢٠,٩٣	٥٥,٨١	٩,٣	١١,٦٣	٢,٣٣			
٩	ضعف قاعدة البيانات بالجامعة عن أعضاء هيئة التدريس، والموظفين.	١١	١٩	٧	٥	١	٣,٧٩	١,٠٤	٧
		٢٥,٥٨	٤٤,١٩	١٦,٢٨	١١,٦٣	٢,٣٣			

م	العبارة	موافق جداً	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
٣	الافتقار لوجود نظام للمساءلة والمحاسبة.	١٢	١٦	١١	٢	٢	3.79	1.06	٨
		٢٧,٩١ %	٣٧,٢١	٢٥,٥٨	٤,٦٥	٤,٦٥			
16	غياب الشفافية والوضوح في التعاملات الإدارية.	١١	٢١	٥	٣	٣	3.79	1.12	9
		٢٥,٥٨ %	٤٨,٨٤	١١,٦٣	٦,٩٨	٦,٩٨			
٨	قلة الكفاءات الإدارية المدربة في العمادة.	١٤	١٥	٥	٨	١	٣,٧٧	١,١٧	١٠
		٣٢,٥٦ %	٣٤,٨٨	١١,٦٣	١٨,٦	٢,٣٣			
٥	تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالعمادة.	٧	٢٠	١٢	٤	٠	٣,٧	٠,٨٦	١١
		١٦,٢٨ %	٤٦,٥١	٢٧,٩١	٩,٣	٠			
١١	قصور قنوات التواصل بين العمادة، والجهات الأخرى بالجامعة.	٧	٢٢	٨	٥	١	٣,٦٧	٠,٩٧	١٢
		١٦,٢٨ %	٥١,١٦	١٨,٦	١١,٦٣	٢,٣٣			
٤	قلة الصلاحيات الممنوحة للعاملين.	١١	١٤	١٢	٤	٢	٣,٦٥	١,١١	١٣
		٢٥,٥٨ %	٣٢,٥٦	٢٧,٩١	٩,٣	٤,٦٥			
١٢	شروع المركزية في أداء الأعمال بالعمادة.	١٢	١١	١٢	٦	٢	٣,٥٨	١,١٨	١٤
		٢٧,٩١ %	٢٥,٥٨	٢٧,٩١	١٣,٩٥	٤,٦٥			
٧	يفتقر العمل لمبدأ الإدارة التشاركية.	٨	١٨	١٠	٤	٣	٣,٥٦	١,١٢	١٥
		١٨,٦ %	٤١,٨٦	٢٣,٢٦	٩,٣	٦,٩٨			
٦	تضخم الهيكل الإداري بالعمادة؛ لكير حجم العمل وتعقده.	٥	٢٠	١٠	٥	٣	٣,٤٤	١,٠٨	١٦
		١١,٦٣ %	٤٦,٥١	٢٣,٢٦	١١,٦٣	٦,٩٨			

يتضح من الجدول أعلاه وجهات نظر أفراد الدراسة حول درجة موافقتهم على عبارات محور: المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية، وكان المتوسط الحسابي العام



لهذا المحور (٣,٧٦ من ٥,٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، مما يعني أن معظم أفراد الدراسة يوافقون على عبارات المشكلات الإدارية، التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية، بدرجة (موافق)، وذلك بوجه عام.

وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها من وجهة نظر أفراد الدراسة ما بين (٣,٤٤ - ٤,٠٧) درجة من أصل (٥) درجات، وهي متوسطات تقابل درجة الموافقة (موافق)، أي أن معظم أفراد الدراسة يوافقون على كل عبارة من عبارات محور المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية، بدرجة (موافق)، وفيما يلي أعلى ثلاث عبارات، وأقل ثلاث عبارات، تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي:

أعلى ثلاث عبارات، وهي:

جاءت العبارة (عدد العاملين بالعمادة لا يتناسب مع حجم العمل بالعمادة) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٠٧).

جاءت العبارة (ضغوط العمل المستمرة لارتباط العمادة بجميع وحدات الجامعة) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣,٩٥).

جاءت العبارة (افتقار العمادة لنظام حوافز (مالية، مادية) للعاملين) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٣,٩٣).

وأقل ثلاث عبارات، وهي:

جاءت العبارة (شيوخ المركزية في أداء الأعمال بالعمادة) في المرتبة الرابعة عشرة، بمتوسط حسابي (٣,٥٨).

جاءت العبارة (يفتقر العمل لمبدأ الإدارة التشاركية) في المرتبة الخامسة عشرة، بمتوسط حسابي (٣,٥٦).

جاءت العبارة (تضخم الهيكل الإداري بالعمادة لكبر حجم العمل وتعبده) في المرتبة السادسة عشرة والأخيرة، بمتوسط حسابي (٣,٤٤).

ويرى الباحث أن هذه النتائج تدل على إدراك العمداء والوكلاء لهذه المشكلات، نظرًا لكثرة الأعمال بالعمادة، مع قصور في أعداد العاملين، وضعف في التكامل بين وحدات العمادة، إضافة إلى ذلك قلة الحوافز المادية والمعنوية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة البصير (٢٠١٣)، ودراسة العامري (٢٠١٤م)، ودراسة معوض (٢٠١٤م) بوجود مشكلات بالهيكل، والعلاقات بين العاملين، وضعف أساليب تقييم الأداء، وضعف برامج التدريب، وقلة الكوادر الفنية المدربة، وقلة نظم التحفيز.

ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري مقدار تشتت استجابات أفراد الدراسة عن المتوسط الحسابي لكل عبارة، فكلما زاد الانحراف المعياري يزيد تشتت آراء أفراد الدراسة حول الاختيارات الخمسة (موافق جدًا، موافق، متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة)، كما في الجدول السابق، حيث يتضح أن معظم قيم الانحراف المعياري لعبارات محور المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية تنحصر بين (٠,٨٣، ١,١٨)، وكان أقل

انحراف معياري للعبارة (افتقار العمادة لنظام حوافز (مالية، مادية) للعاملين)، مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد الدراسة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (شيوخ المركزية في أداء الأعمال بالعمادة)، مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف حولها أفراد الدراسة.

**السؤال الثاني:** ما المقترحات التي تسهم في الحد من المشكلات الإدارية، التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية؟

لقد تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب للمتوسط الحسابي لعبارات المحور الثاني من وجهة نظر أفراد الدراسة، كما هو موضح فيما يلي:

#### جدول (٩)

التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب للمتوسط الحسابي لأفراد الدراسة حول عبارات محور المقترحات.

م	العبارة	موافق جداً	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٩	بناء قاعدة معلومات شاملة ومتكاملة عن جميع أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بدقة.	٣٠	٨	٤	١	٠	٤,٥٦	٠,٧٧	١
		٦٩,٧٧ %	١٨,٦	٩,٣	٢,٣٣	٠			
١٣	دعم العمادة بكوادر مؤهلة، ومدرية على العمليات الإدارية، والمالية، ومقابلة المستفيدين.	٢٤	١٨	١	٠	٠	٤,٥٣	٠,٥٥	٢
		٥٥,٨١ %	٤١,٨٦	٢,٣٣	٠	٠			
١٠	تشجيع جميع العاملين	٢٣	١٧	٣	٠	٠	٤,٤٧	٠,٦٣	٣

م	العبارة	موافق جداً	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
	بإشراكهم بالعمل، وتطبيق عملية التدوير.	٥٣,٤٩	٣٩,٥٣	٦,٩٨	٠	٠			
٣	أتمتة جميع الإجراءات والعمليات الإدارية والمالية.	٢٤	١٥	٤	٠	٠	٤,٤٧	٠,٦٧	٤
		٥٥,٨١	٣٤,٨٨	٩,٣	٠	٠			
١	إيجاد نظام فاعل للحوافز بالعمادة.	٢٣	١٧	٣	٠	٠	٤,٤٧	٠,٦٣	٥
		٥٣,٤٩	٣٩,٥٣	٦,٩٨	٠	٠			
		٣٧,٢١	٥٣,٤٩	٩,٣	٠	٠			
٧	تطبيق مبدأ الإدارة التشاركية في صنع، واتخاذ القرار.	٢٤	١٣	٦	٠	٠	٤,٤٢	٠,٧٣	٦
		٥٥,٨١	٣٠,٢٣	١٣,٩٥	٠	٠			
١١	تقييم بيئة عمل، ومناخ مناسب؛ لتحقيق الرضا الوظيفي.	٢١	١٨	٤	٠	٠	٤,٤	٠,٦٦	٧
		٤٨,٨٤	٤١,٨٦	٩,٣	٠	٠			
١٢	إعداد دليل إجرائي شامل عن الخدمات المقدمة لجميع أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعة	٢٥	٩	٩	٠	٠	٤,٣٧	٠,٨٢	٨
		٥٨,١٤	٢٠,٩٣	٢٠,٩٣	٠	٠			
٤	إيجاد نظام للمساءلة والمحاسبة.	٢٠	١٦	٧	٠	٠	٤,٣	٠,٧٤	٩
		٤٦,٥١	٣٧,٢١	١٦,٢٨	٠	٠			
٥	التركيز على فرق العمل في إنجاز الأعمال.	١٦	٢٣	٤	٠	٠	٤,٢٨	٠,٦٣	١٠
		٣٧,٢١	٥٣,٤٩	٩,٣	٠	٠			
٨	فتح قنوات اتصال مع جميع الوكالات، والكلبيات، ووحدات الجامعة المختلفة؛ لتحقيق مبدأ التكامل.	٢١	١٣	٩	٠	٠	٤,٢٨	٠,٨	١١
		٤٨,٨٤	٣٠,٢٣	٢٠,٩٣	٠	٠			
٥	التركيز على فرق العمل في إنجاز الأعمال.	١٦	٢٣	٤	٠	٠	٤,٢٨	٠,٦٣	١٢
		٣٧,٢١	٥٣,٤٩	٩,٣	٠	٠			
٢	تقليص العمليات الإدارية	١٣	٢٣	٧	٠	٠	٤,١٤	٠,٦٨	١٣

م	العبارة	موافق جداً	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	بالعمادة.	٣٠,٢٣	٥٣,٤٩	١٦,٢٨	٠	٠			
	المتوسط العام								
							٤,٣٩	٠,٦٩	

يتضح من الجدول أعلاه وجهة نظر أفراد الدراسة حول درجة موافقتهم على عبارات محور: المقترحات التي تسهم في علاج المشكلات الإدارية، التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية، وكان المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٤,٣٩ من ٥,٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي، مما يعني أن معظم أفراد الدراسة يوافقون جداً على عبارات المقترحات، التي تسهم في علاج المشكلات الإدارية، التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية، بدرجة (موافق جداً)، وذلك بصفة عامة.

وعلى مستوى العبارات، فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها من وجهة نظر أفراد الدراسة، ما بين (٤,١٤ - ٤,٥٦) درجة من أصل (٥) درجات، وهي متوسطات تقابل درجتي الموافقة (موافق جداً، موافق)، وفيما يلي نتناول عبارات محور المقترحات التي تسهم في علاج المشكلات الإدارية، التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية بالتفصيل:

إن معظم أفراد الدراسة يوافقون جداً على اثنتي عشرة عبارة من عبارات محور المقترحات، التي تسهم في علاج المشكلات الإدارية، التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية،

بدرجة (موافق جداً)، حيث انحصرت متوسطاتها الحسابية بين (٤,٢٨)، (٤,٥٦)، وفيما يلي أعلى ثلاث عبارات، وهي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، كما يأتي:

جاءت العبارة (بناء قاعدة معلومات شاملة ومتكاملة عن جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين بدقة) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٥٦).  
جاءت العبارة (دعم العمادة بكوادر مؤهلة، ومدربة على العمليات الإدارية، والمالية، ومقابلة المستفيدين) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٤,٥٣).

جاءت العبارة الثالثة (تشجيع جميع العاملين بإشراكهم بالعمل، وتطبيق عملية التدوير) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٤,٤٧).  
ويرى الباحث أن نتائج هذه الدراسة تعكس قناعة عمداء ووكلاء عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية بأهمية هذه المقترحات؛ إيماناً منهم بأنها ستسهم في عملية تطوير العمل، وتسهيل الإجراءات؛ بُغية إيجاد بيئة جاذبة، ومناخ تنظيمي مناسب، وتتفق نتائج هذه المقترحات مع ما توصلت إليه نتائج دراسة البصير (٢٠١٣).

ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري في الجدول السابق: أن معظم قيم الانحراف المعياري لعبارات محور المقترحات، التي تسهم في علاج المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية، تنحصر بين (٠,٥٥، ٠,٨٢)، وكان أقل انحراف معياري للعبارة (دعم العمادة بكوادر مؤهلة ومدربة على العمليات

الإدارية، والمالية، ومقابلة المستفيدين)، مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد الدراسة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (إعداد دليل إجرائي شامل عن الخدمات المقدمة لجميع أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعة)، مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلفت حولها آراء أفراد الدراسة.

**السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد**

**الدراسة تُعزى لمتغيرات (الوظيفة، الخبرة الإدارية، الدورات التدريبية)؟**

وللإجابة عن السؤال السابق، وللوقوف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول محوري الاستبانة، التي تُعزى لاختلاف المتغيرات الثلاثة: (الوظيفة، الخبرة الإدارية، الدورات التدريبية)، سنقوم بإجراء اختبار (ت) (T. test) لعينتين مستقلتين؛ للوقوف على الفروق تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية (عميد، وكيل عميد)، كما سنقوم بإجراء اختبار التباين أحادي الاتجاه (One way ANOVA)؛ للوقوف على الفروق تبعاً لكل من المتغيرين (الخبرة الإدارية، الدورات التدريبية). وهذا ما يتضح فيما يأتي:

**الفروق حول محوري الاستبانة، التي تُعزى لاختلاف متغير الوظيفة الحالية:**

جدول (١٠)

دراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محوري الاستبانة، التي ترجع

إلى اختلاف متغير الوظيفة الحالية باستخدام اختبار **T. test** لعينتين مستقلتين.

مستوى الدلالة	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	النوع	المحور
٠,٤٧٧	٠,٧٢	٤١	١٥,٦٩	٥٨,١٥	١٣	عميد	المحور الأول: المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة
			١٠,٧٠	٦١,١٠	٣٠	وكيل	

المحور	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية.	عميد						
المحور الثاني: المقترحات التي تسهم في علاج المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية.	عميد	١٣	٥٩,٣٨	٤,٨١	٤١	١,٦٥	٠,١٠٦
	وكيل عميد	٣٠	٥٦,٠٣	٦,٥٨			

دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، \*\* دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أي محور من محوري الاستبانة ترجع لاختلاف الآراء بين أفراد الدراسة، أي أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الوظيفة الحالية في محوري الاستبانة على أي من المشكلات الإدارية، التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية، أو المقترحات التي تسهم في علاج المشكلات الإدارية، التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية.

الفروق حول محاور الاستبانة، التي تُعزى لاختلاف متغير الخبرة الإدارية:

#### جدول (١١)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد

الدراسة حول محاور الاستبانة، التي ترجع إلى اختلاف متغير الخبرة الإدارية.

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول: المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة	بين المجموعات	٥٤,٩	٢	٢٧,٤٤	٠,١٧	٠,٨٤١
	داخل المجموعات	٦٢٩٨,٢	٤٠	١٥٧,٤٦		



المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية.						
المحور الثاني: المقترحات التي تسهم في علاج المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية.	بين المجموعات	٢٠١,٨	٢	١٠٠,٩٠	٢,٨٢	٠,٠٧٢
	داخل المجموعات	١٤٣٢,١	٤٠	٣٥,٨٠		

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول أي محور من محوري الاستبانة ترجع لاختلاف متغير الخبرة الإدارية، حيث بلغ مستوى الدلالة في المحور الأول ٠,٨٤١، وفي المحور الثاني ٠,٠٧٢، مما يدل على أنه لا يوجد تأثير لمتغير الخبرة الإدارية على أي محور من محوري الاستبانة من أي من المشكلات الإدارية، أو المقترحات التي تسهم في علاج المشكلات الإدارية، التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية.

الفروق حول محاور الاستبانة، التي تُعزى لاختلاف متغير عدد الدورات التدريبية:

#### جدول (١٢)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد الدراسة حول محاور الاستبانة، التي ترجع إلى اختلاف متغير عدد الدورات التدريبية.

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول: المشكلات	بين المجموعات	٨١٧,٥	٣	٢٧٢,٤٩	١,٩٢	٠,١٤٢

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية.	داخل المجموعات	٥٥٣٥,٧	٣٩	١٤١,٩٤		
المحور الثاني: المقترحات التي تسهم في علاج المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية.	بين المجموعات	٧١,٧	٣	٢٣,٩٠		
الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية.	داخل المجموعات	١٥٦٢,٢	٣٩	٤٠,٠٦	٠,٦٠	٠,٦٢١

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات أفراد الدراسة، حول أي محور من محوري الاستبانة ترجع لاختلاف متغير عدد الدورات التدريبية، حيث بلغ مستوى الدلالة في المحور الأول ٠,١٤٢، وفي المحور الثاني ٠,٦٢١، مما يدل على أنه لا يوجد تأثير لمتغير عدد الدورات التدريبية على أي محور من محوري الاستبانة من أي من المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية، أو المقترحات التي تسهم في علاج المشكلات الإدارية التي تواجه عمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات السعودية.

## توصيات الدراسة:

وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصلت نتائج المحور الأول وفقاً للآتي:

- أن عدد العاملين بالعمادة لا يتناسب مع حجم العمل في المرتبة الأولى، وأن ضغوط العمل المستمرة لارتباط العمادة بجميع وحدات الجامعة في المرتبة الثانية، وافتقار العمادة لنظام حوافز مالية ومادية للعاملين في المرتبة الثالثة، وفي ضوء هذه النتائج فإن الدراسة توصي بالآتي:

١. دعم العمادة بالموظفين المؤهلين إدارياً.
٢. تحويل جميع الإجراءات الإدارية، والمالية إلكترونياً.
٣. تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين من خلال الدورات والمشاركات الخارجية والإيفاد.

وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصلت نتائج المحور الثاني وفقاً للآتي:

- بناء قاعدة معلومات شاملة ومتكاملة عن جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين بدقة في المرتبة الأولى، ودعم العمادة بكوادر مؤهلة، ومدربة على العمليات الإدارية، والمالية، ومقابلة المستفيدين، في المرتبة الثانية، وتشجيع جميع العاملين بإشراكهم بالعمل، وتطبيق عملية التدوير، في المرتبة الثالثة. وفي ضوء هذه النتائج فإن الدراسة توصي بالآتي:

١. بناء قاعدة بيانات شاملة لجميع أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعة.
٢. دعم القيادات العليا للعمادة من خلال إشراك العاملين في الدورات التدريبية في المجالات الإدارية والمالية ومقابلات الجمهور.

## مقترحات لدراسات مستقبلية:

- . إجراء دراسة مماثلة على بعض العمادات المساندة بالجامعات السعودية.
- . إجراء دراسات تطويرية لعمادات أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالاستفادة من الخبرات، والتجارب العربية والدولية.

\*\*\*

## المراجع:

- أبو عيدة، كغاية يوسف (٢٠٠٦م) الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة.
- البصير، خالد بن عبدالكريم (٢٠١٣م) تطوير عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- التل، سعيد، وآخرون (٢٠٠٦م) مناهج البحث العلمي، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (٢٠١٤) إنجازات عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. تقرير غير منشور.
- الجامعة السعودية الإلكترونية (٢٠١٥م) التقرير السنوي الثاني، وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير. الرياض.
- جامعة الملك سعود (٢٠١٥) عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود. تقرير غير منشور.
- جامعة طيبة (٢٠١٤) دليل عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس. المدينة المنورة.
- الجبوري، والطائي، أحمد، عمر (٢٠١٦) المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية. مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد ٢٢، الجامعة المستنصرية.
- الداود، عبدالرحمن (٢٠١١م) ضغوط العمل التي يواجهها وكلاء العمادات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مجلد ١٧، ٣٤. مصر.
- السيف، خالد (١٩٨٥م) تطوير العمل الإداري في الجامعات، التعليم الجامعي في دول الخليج العربية واقعه ومؤشراته المستقبلية، الندوة الفكرية الثانية لرؤساء ومديري الجامعات للدول الأعضاء بمكتب التربية العربية لدول الخليج العربي، المملكة العربية السعودية، الرياض.

العامري، عبدالعزيز (٢٠١٤م) المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات اليمنية من وجهة نظرهم، مجلة الدراسات الاجتماعية. الجمهورية العربية اليمنية، صنعاء، جامعة العلوم والتكنولوجيا، العدد ٤١.

عبيدات، ذوقان، وعبدالرحمن عدس، وكايد عبدالحق (١٩٨٩م) البحث العلمي، دار الفكر للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

العمرى، ناعم (٢٠٠٨م) عمادات شؤون الطلاب في الجامعات السعودية: دراسة لواقعها ونموذج مقترح لتطويرها في ضوء بعض الخبرات العربية والأجنبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم التربية بكلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.

الغامدي، عائض (٢٠٠٩م) مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك. الأردن.

معوذ، فاطمة (٢٠١٤م) متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي، ومتغيرات العصر، مجلة كلية التربية ببنها، العدد ٩٨ أبريل المجلد ١. مصر.

وزارة التعليم العالي (٢٠١٤م) توصيات اللقاء الثاني لعمداء ومديري العموم لعمادات شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعات السعودية، والمنعقد في رحاب جامعة أبحا.

وزارة التعليم العالي (٢٠١٥) اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين. نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، مجلس التعليم العالي. الرياض.

وزارة التعليم العالي (٢٠١٥) نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، مجلس التعليم العالي. الرياض.

وزارة الخدمة المدنية (٢٠١٨) اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية. الرياض.