

## الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين

حابس محمد حتامله، نجوى عبدالحميد دروشه\*

### ملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (85) قائداً أكاديمياً، وقد تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن درجة فاعلية الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين جاءت بدرجة تقدير (كبيرة)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغيرات: (الجنس، والجامعة، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي باستثناء متغير الكلية وجاءت لصالح الكليات الإنسانية، بضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين تسهم في تنمية الإبداع الأدائي لديهم، وتعزز من مهاراتهم وكفاءتهم الذاتية من أجل الحصول على جودة متميزة في الأداء المؤسسي الجامعي، بعيداً عن التعقيد والرتابة في التعامل.

الكلمات الدالة: الأداء المؤسسي، القادة الأكاديميين، الجامعات الخاصة في شمال الأردن.

### المقدمة

يعد التطور العلمي والتكنولوجي في العصر الحالي من الأسباب التي انعكست بشكل ملحوظ على مناحي الحياة المختلفة، مما أسهمت في جعل الإنسان يتخذ تلك الأسباب بمجالاتها المختلفة الاجتماعية، والاقتصادية، والتعليمية وغيرها بالاعتبار، حيث أصبح التميز أحد الأهداف التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها في بيئة تنافسية وتعليمية متغيرة باستمرار، بحيث تعتمد على السرعة والمرونة والابتكار والإبداع في العمل، حيث تسعى الجامعات المتميزة والمبدعة إلى تحقيق النجاح والتميز، ويتطلب ذلك من المستويات والوحدات الإدارية المختلفة فيها جهوداً مكثفة، لتدعيم السعي نحو مزيد من الإنتاجية، والتطور في الأداء لتحقيق التميز والإبداع.

وهذا ما يعكس أهمية تناول الأداء المؤسسي داخل الجامعات، والذي يشير إلى المنظومة المتكاملة للأداء المتميز للوحدات الإدارية نتيجة لأداء الأفراد داخل تلك الوحدات التنظيمية، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة الجامعية ككل ضمن البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتواجدة فيها والمتفاعلة معها (حمامي، 2003).

تعد المؤسسات التعليمية المسؤولة عن تحقيق العديد من الأهداف العامة لمجتمعاتها، وعلى قدر كفاءة وفاعلية الإدارات القائمة على تلك المؤسسات، وحسن أدائها لمهامها تتحقق تلك الأهداف، ولأن مجالات عمل هذه المؤسسات تتركز على تقديم الخدمات المتنوعة لمجتمعاتها من تعليم وتدريب

وبحث علمي وشراكة مع المجتمع المحلي. "وكون التعليم الجامعي تطور بشكل ملحوظ من خلال الانتشار الكبير للجامعات وتوسعها وزيادة اختصاصاتها وتنوعها وتضخم أعداد الطلبة فيها؛ فقد كان من الضروري أن تهتم هذه المؤسسات بموضوع قياس الأداء المؤسسي لوحداتها الإدارية المختلفة، وأضعة في اعتبارها أهميته القصوى كمدخل للتطوير والتنمية الإدارية، وكذلك في معرفة المستوى الذي وصلت إليه الخدمات المقدمة من المؤسسات التعليمية للمستفيدين من خدماتها" (الشقران، 64، 2011).

ويُعدّ مفهوم الأداء المؤسسي من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة العامة للمؤسسات، وخاصة في ظل التحديات العالمية وازدياد حدة المنافسة لتقديم خدمة ذات جودة عالية للمستفيدين، لذا فقد أصبح التميز من الأهداف التي تسعى

\* جامعة جدارا، اربد، الأردن. تاريخ استلام البحث 2018/4/30، وتاريخ قبوله 2018/10/31.

لتحقيقها العديد من المؤسسات التعليمية في بيئة تنافسية متغيرة ومتسارعة، تعتمد على الدقة والمرونة والابتكار، بل وأصبحت المؤسسات المتميزة والمبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق؛ وهذا يتطلب من الوحدات الإدارية في الجامعات جهوداً مكثفة نحو مزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي (Buckman,2004).

يعتبر الأداء المؤسسي من العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير المؤسسات والارتقاء بها، إضافة إلى ما تتضمنه تلك العملية من فحص دقيق وتحليل للسياسات والممارسات المتبعة من تخطيط وتنفيذ وقيادة وموارد بشرية ومادية وثقافة تنظيمية للمؤسسات، كما تبدو في غاية الأهمية من خلال ما توفره من معلومات وبيانات حول أداء المؤسسة، ومدى تحقيق أهدافها المرسومة، والوسائل اللازمة لتحقيقها؛ كما تتيح للإداريين فرصة عرض نقاط القوة، والضعف في الوظائف الإدارية المختلفة، وإعادة النظر في البرامج والسياسات المقررة (عبد المحسن، 2002).

و اهتمت الدول العربية بتطبيق مفهوم الأداء المؤسسي في إدارتها المختلفة، وعملت على نشر ثقافة الأداء المؤسسي في كافة مؤسساتها ومنها التعليمية والجامعية، التي تركز على أهمية الإبداع والشفافية والكفاءة والتميز واللامركزية وتفويض الصلاحيات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات بفاعلية عالية في العمل، وقد عملت الحكومة في هذا الإطار على طرح جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، التي هدفت إلى تعزيز قدرة تلك المؤسسات لتكون قادرة على مواكبة متطلبات العولمة والجودة الشاملة والتنافسية وتحسين الأداء وتوحيد الإنتاجية فيها، وذلك كمدخل ضروري وهام لنيل ثقة المستفيدين والمستخدمين للخدمات العامة التي تقدمها المؤسسات الحكومية (النعيمي، 2007).

وبناءً على ما سبق، فإن تطبيق الأداء المؤسسي بكفاءة وفاعلية في المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية الجامعية بشكل خاص بأهمية بالغة، التي يقع على عاتقها الجزء الأكبر من عملية التنمية الشاملة للمجتمعات، والعمل على تحقيق أهدافها والمتمثلة في تقديم أفضل الخدمات في مجال التعليم والتدريب وخدمة المجتمع والشراكة مع القطاع الخاص، والحفاظ على موقعها واستمراريتها في ظل تحديات المجتمع المتطور باستمرار، وكان لا بد أن تكون هناك عملية تقييم مستمر للمؤسسات التعليمية، وبالأخص الجامعات من جهة تفعيل الأداء الإداري بفاعلية عالية، من أجل تحقيق أهدافها المنشودة وترسيخ رسالتها الإنسانية.

فقد عرف الباز (2004، 26) الأداء بأنه يشير إلى " : درجة تحقيق الفرد وإتمامه لمكونات الوظيفة التي يعمل بها، كما يمكن أن يعكس الأداء الطريقة التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته، وغالباً ما يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد في العمل".

ويعرف يونس (1998، 12) الأداء بأنه: مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي تم إنجازها في فترة زمنية معينة للخطط الموضوعة مسبقاً، والتعرف على أوجه القصور، ونقاط الانحراف عن الخطط الموضوعة، ووضع الحلول التي تكفل تجاوز القصور، وتجنب الانحراف في المستقبل. أما نصيرات والخطيب (2005، 43) فقد عرفا الأداء بأنه: "المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، أي أنه يربط بين الأنشطة، وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسات".

الأداء المؤسسي: فقد عرف سايمون (Simon,2000 p:22) الأداء المؤسسي بأنه: "قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها". وترى الباز (2004:26) بأن الأداء يشير إلى: " درجة تحقيق الفرد وإتمامه لمكونات الوظيفة التي يعمل بها، كما يمكن أن يعكس الأداء الطريقة التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته، وغالباً ما يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد في العمل". أما الرشايدة (2007:12) بأنه " المحصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية الثقافية عليهما، والذي بالمحصلة يؤدي إلى تحقيق الهدف الشامل للمؤسسة".

العوامل المؤثرة في الأداء: هناك الكثير من العوامل التي قد تؤثر في الأداء العام للمؤسسات، نذكر منها: التغيير في حجم العمل والمتغيرات التنظيمية، والتأخير في القيام بالأعمال، بالإضافة إلى العوامل الإنسانية، والفنية والتكنولوجية (يونس، 1998؛ والعباس، 2009).

وعزفه الرشايدة (2007:65) بأنه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. فهو يعتبر جزءاً أساسياً من العمل الإداري، يهدف إلى معرفة كيفية تنفيذ النشاطات وكيفية تحقيق الأهداف المرسومة، ويسعى إلى مقارنة الواقع ونتائجه في الوحدات الفرعية ومدى ملاءمتها مع أهداف المؤسسة".

أما المرجوشي (2008) فقد عرف مفهوم الأداء المؤسسي بأنه يشير إلى المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسات في ضوء

تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، يدل على أبعاد ثلاثة مهمة وهي: أداء الافراد في إطار وحداتهم الفرعية المتخصصة، وأداء الوحدات الفرعية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأخيراً أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

نلاحظ من هذه التعريفات على أن الأداء المؤسسي يعتبر من الوظائف الرئيسة للمؤسسة، وهو نشاط مكمل لمهامها الأساسية التي تضطلع بها، وهو من الموضوعات التي بدأت المؤسسات التعليمية الاهتمام به حديثاً، في سبيل تطوير الأداء الكلي لها، وزيادة قدرة وحداتها الإدارية على استغلال الموارد المتاحة بشكل كفاء وفعال، وجمع المعلومات عن الإنجازات الفعلية للعمل والعاملين، وتقدير مستوى ونوعية أداء كل منهم، واستغلاله بما يفيد التنمية والتطوير الإداري داخل تلك المؤسسات.

ويستخلص الباحثان بأن الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج المهام والأعمال المنوطة بالوحدات الإدارية في المنظمة، والذي يؤدي إلى تفوقها وتميزها وتفردها في العمل، وبضاعف من قدرتها على إنجاز تلك المهام والأعمال بكفاءة وفاعلية عالية، وتُسهم في تحقيق الأهداف الشاملة التي تسعى إليها المنظمة من خلال تحقيقها لأهدافها الفرعية.

فوائد قياس الأداء المؤسسي: إن الفائدة من قياس الأداء المؤسسي بالغ الأهمية لأنه يحقق مجموعة من الفوائد على مستوى المدرسة: فيحقق قياس الأداء عدة فوائد منها: قياس الفاعلية المؤسسية والتعرف على إنتاجية التنظيم، وتحديد جوانب الضعف في الأداء الإداري وطرق علاجها، وتوافر المعلومات الإدارية الضرورية لإتخاذ القرارات (بدران ودهشان، 2002).

أما على مستوى الوحدة الإدارية: فيحقق قياس الأداء عدة فوائد منها: متابعة تنفيذ الأهداف الموضوعية، وتدعيم الاتصال، وتخطيط القوى العاملة، والكشف عن المشكلات الإدارية وتصويبها، بالإضافة إلى تشجيع المنافسة بين الإدارات والأقسام بما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتها (النعيمي، 2007).

أما بالنسبة لفوائد قياس الأداء على مستوى الفرد، فإنه يتمثل بتحسين الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد، ويسهم بتعزيز ثقة الأفراد بأنفسهم وحصولهم على تشجيع الإدارة، وتنمية المنافسة فيما بينهم وتشجيعهم على بذل الجهد وزيادة الإنتاجية، والكشف عن الطاقات والقدرات غير المستغلة، كما تسهم في إدراكهم بالمسؤولية وتحقيق الرقابة الذاتية لديهم. (عبدالمحسن، 2002)

أهمية الأداء المؤسسي: يُعدّ مفهوم الأداء المؤسسي، من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة العامة للمؤسسات، وخاصة في ظل التحديات العالمية وازدياد حدة المنافسة لتقديم خدمة ذات جودة عالية للمستفيدين، لذا فقد أصبح التميز من الأهداف التي تسعى لتحقيقها العديد من المؤسسات التعليمية في بيئة تنافسية متغيرة ومتسارعة، تعتمد على الدقة والمرونة والابتكار، بل وأصبحت المؤسسات المتميزة والمبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق؛ وهذا يتطلب من الوحدات الإدارية في الجامعات جهوداً مكثفة نحو مزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي (Buckman, 2004).

حيث تتبع أهمية الأداء المؤسسي من خلال ثبات العمل واستمراره، ويحافظ على تراكم الخبرات والتجارب والمعلومات، ولا يتأثر بتغيير القيادات، ويضمن الأداء المؤسسي عدم تفرد القيادة باتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، ويسهم الأداء المؤسسي بالاستقرار الإداري، وذلك من خلال إتباع مجموعة من نظم العمل (سياسات وقواعد وإجراءات وأنظمة) تعمل على تحقيق الأهداف وبالوسائل المتاحة بما يتفق مع رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية، كما يضمن الأداء المؤسسي التزام العاملين في المؤسسة التعليمية بمنظومة القيم والمبادئ التي يتمحور حولها أداؤهم وسلوكهم وعلاقاتهم الوظيفية والإنسانية (الزعابي، 2006؛ المساعد، 2006؛ النعيمي، 2007).

ويرى كنعان (2007) بأن الإدارة الجامعية الناجحة هي التي تستطيع استخدام واستثمار مواردها البشرية والمادية بكفاءة لتحقيق النتائج المرجوة. وبناءً على ذلك نستخلص بأن الإدارات الجامعية هي التي تكون مدركة وواعية بوظيفتها الأساسية في تهيئة الظروف المادية والمعنوية للعاملين ولأعضاء هيئة التدريس فيها، وتكون قادرة على ترجمة فلسفتها وأهدافها على أرض الواقع، وهذا يؤدي إلى تحقيق أداء إداري متميز فيها.

مجالات قياس الأداء المؤسسي: إن قياس الأداء المؤسسي يمكن أن يشتمل على أربعة مجالات أساسية، بيئة وأساليب العمل (البناء التنظيمي)؛ الفاعلية، وإدارة الموارد المتاحة، بالإضافة إلى المعرفة الشاملة. (Buckman, 2004)؛ العباس، 2009؛ العدلوني، 2008).

أبعاد الأداء الإداري الناجح: يرى الحياصات (2007) يرى بأن المقومات الرئيسية لمجالات الأداء المؤسسي داخل المؤسسات تسهم بدقة تصور المواقف وتحديد المشكلات مع استخدام الأساليب الإدارية المناسبة في الوقت المناسب، والقيام بالمراجعة الدورية

لكل الإجراءات والأساليب المتبعة في العمل وتعديلها أو تغييرها حسب متطلبات العمل، وإتباع وتنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات لقواعد العمل الرسمية داخل بيئة العمل.

دور جودة الأداء المؤسسي في تحسين وتطوير المؤسسة: إن تحقيق وتطوير الأداء المؤسسي مرتبط في تنوع في استخدام مهارة متعددة من التواصل مع العاملين في المؤسسات الأكاديمية، ينعكس إيجاباً على تطوير الأداء الفردي للعاملين، وبالتالي الارتقاء بالمنظمات والمؤسسات التعليمية ورفع كفاءة أداؤها المؤسسي بمختلف عناصرها وفعاليتها (عليما، 2007). وقد أدى ذلك إلى إدراك القائمين على العملية الإدارية، لأهمية الأداء المؤسسي في المؤسسات الإدارية الجامعية، وإنها عنصر أساسي في تحسين أداء الموظف وتحريك الأدوار المختلفة وتوجيهها، وأن النجاح في ذلك يحتاج إلى مهارات اتصال فعالة لتدريبهم ورفع كفاءتهم الوظيفية (العميان، 2010). كما أشار (Layder, 2002) إلى شكل العلاقة المفترضة ما بين استخدام وسائل اتصال إدارية والأداء المؤسسي؛ من حيث رفع الكفاية والقدرة وتطوير الأداء لدى العاملين واستخدام العقلية العلمية في العمل، ووضع مصالح المستفيدين والمستخدمين من الخدمات في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين، والسرعة في الحصول على البيانات والمعلومات تساعد في تسريع القيام بالعمليات الإدارية، والسهولة في متابعة أعمال الإداريين والمساءلة وإمكانية وضع ضوابط رقابية قابلة للتطبيق، وتطوير الأساليب والطرق الإدارية بما يتناسب مع معايير الجودة

ونستخلص مما سبق بأنه لا بد من وجود نظام اتصال إداري فعال متميزة ومنطورة في الجامعات، يكون الهدف منها تطوير وتحسين الأداء المؤسسي للوحدات الإدارية فيها، للوصول إلى النتائج التي تريد إدارة الجامعة تحقيقها.

فقد أجرى دوجلاس (Douglas, 2004) بدراسة في ولاية فلوريدا بالولايات المتحدة هدفها تقييم الأداء المؤسسي للمديرين وتقييم الأداء القيادي في التعليم. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (510) قيادي، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد أثبتت النتائج بأنه لم يحظ (18%) من القياديين باي عملية تقييم منذ عملهم في مناصبهم الحالية بالنسبة لموضوع أدائهم المؤسسي داخل المكاتب، ويعتقد (82%) من القياديين بأن نمط التقييم القيادي غير متسق وغامض ويعيق الانتاجية، واتفق (47%) من العينة على ان تقييمهم الحالي يرتبط بإنجازات الطلبة في الكليات، وافر (54%) من القياديين بأن تقييمهم مبني على اسس واضحة، وأن (47%) من القياديين اقرروا بأن التقييم ساعدهم على تحسين ادائهم المؤسسي في اماكن عملهم.

وأجرى كنعان (2007) دراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المؤسسي للجامعات. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية في الأردن، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (496) فرداً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت النتائج: أن واقع التنظيم الإداري في الجامعات الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين كان بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمغيرات الجنس والمسمى الوظيفي والرتبة الأكاديمية على الاداء الكلي، وأن مستوى الاداء المؤسسي في الجامعات الحكومية من وجهة نظر عينة الدراسة كان بدرجة متوسطة على جميع مجالات الدراسة.

وأجرى بيكهارد (Beckhard, 2007) دراسة هدفت إلى تحليل وتقييم البحوث المنشورة حول موضوع الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام في الجامعات والكليات وعلاقته بتطوير الأداء المؤسسي للإداريين في القطاع التعليمي البريطاني، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (16) بحثاً منشوراً في الفترة من عام 1999-2005، وباستخدام منهجية البحث النوعي القائمة على تحليل الوثائق وقراءتها نقدياً، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي كان من أبرزها: وجود ضغط للتغيير من البيئة الداخلية إلى البيئة الخارجية بحيث يتمكن رؤساء الأقسام من ممارسة عملية التخطيط لأقسامهم بعيداً عن مركزية الإدارة، ووجود ممارسات إدارية تتعلق بالإدارة مثل إدارة الموارد البشرية وضبط النظام، وشؤون الطلاب وشؤون الموظفين، وممارسات تتعلق بالمراقبة والتقويم، إلى جانب الممارسات المتعلقة بالأدوار والعلاقات الإنسانية.

وقام شاهين (2010) بإجراء دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين فاعلية نظام تقييم أداء العاملين بالجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية، تم استخدام المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة طبقية مكونة من (179) موظفاً، تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وكان من نتائج الدراسة وجود رضا لدى العاملين عن نظام تقييم الأداء وعلى عدالته المطبق في الجامعة الإسلامية، وأن مستوى الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي كان متوسطاً، في حين جاء مستوى الثقة التنظيمية مرتفعاً في الجامعة الإسلامية أكثر منه في جامعة الأزهر، ووجود مستوى متدني من الرضا الوظيفي حول نظام الحوافز في الجامعتين.

أجرى الدجني(2010) دراسة هدفت للكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، والكشف عن واقع مستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (130) فرداً، موزعين على (78) عضو هيئة تدريس، و(52) إدارياً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية جاء بدرجة كبيرة جداً، وجاءت الفروق بالنسبة لمتغير الجامعة وجاء لصالح الجامعة الإسلامية، ولم تظهر فروق لصالح متغير الجنس.

وقام هيورد(Heyward,2011) دراسة هدفت إلى تقييم واقع جودة وكفاءة أقسام التربية البدنية بولاية أنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية بقيامها بوظائفها ومهامها، ومعرفة العوامل المؤثرة في مستوى تلك الكفاءة ولأغراض الدراسة استخدمت الاستبانة وطبقت على عينة اختيرت عشوائياً مكونه من (212) طالباً، و(37) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع الكفاءة المرتبطة بالتدريس، والبحث العلمي، بينما تبين انخفاض كفاءة خدمة المجتمع، كما أظهرت النتائج وجود فروق تبعاً للجنس، الرتبة الأكاديمية، التخصص، بين الأساتذة والطلبة.

أجرت الشريف(2013) دراسة في السعودية للكشف عن دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من(241) موظفة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج لى أن للتطوير الإداري أثراً كبيراً على أداء العاملين، وأن هناك دوراً فاعلاً لقيام الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري، كما أظهرت النتائج عدم توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، وأظهرت نتائج الدراسة وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير، وعدم وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير. أظهرت المعلومات عدم وجود متابعة وعناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة وعدم إعداد دراسات لترشيد استعمالها.

وأجرى الغزو (2015) دراسة في الأردن هدفت التعرف على درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للكفايات التكنولوجية ومستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظرهم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت العينة من (563) عضو هيئة تدريس، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للكفايات التكنولوجية متوسطة، وأن مستوى الأداء المؤسسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم متوسطة. ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في جميع مجالات الكفايات التكنولوجية، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر التخصص ونوع الجامعة في جميع مجالات الكفايات التكنولوجية. ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر التخصص ونوع الجامعة في جميع مجالات الأداء المؤسسي. وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر التخصص ونوع الجامعة في جميع مجالات الأداء الوظيفي. ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين مجالات الكفايات التكنولوجية والأداء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.

وفي أفريقيا أجرى كل من أمينا وتوراوا(Amina & Turyahebwa, 2015) دراسة هدفت للكشف عن مستوى الكفاءة المؤسسية للجامعات في وسط أوغندا، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (220) إدارياً من المؤسسين المختارين لجامعة ماكيرييري وجامعة كمبالا الدولية، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مدى السلوكيات الإدارية جيد جداً، وأن مستوى الكفاءة المؤسسية في جامعة ماكيرييري وجامعة كمبالا الدولية جاءت بدرجة تقديرعالية، كما أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغيرات الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس وجاء لصالح الإناث، ولم تظهر فروق تعزى للجامعة.

وقد استفاد الباحثان من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدم المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري، لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة التعرف على مستوى تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن ودوره في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر القادة الأكاديميين.

وفي ضوء ما تقدم، ومن خلال إطلاع الباحثين على أهمية الدور الذي يؤديه قادة الأكاديميين في تفعيل وتحسين الأداء في مجال أدائهم المؤسسي داخل المؤسسة، بدءاً من تفهم جوانب العملية التربوية الأكاديمية ومتطلباتها، والتعرف على أحوال الطلبة، وكيفية تعامل القادة الأكاديميين مع الإدارة ومع الطلبة، والوقوف على الفجوات في عملية الأداء المؤسسي لمحاولة إصلاح الخلل، وتحسين مستوى الطلبة وتحصيلهم العلمي، فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة فاعلية الاتصال الأكاديمي في الجامعات

الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الأكاديميين.

ويستخلص مما تم ذكره سابقاً، بأن تكوين علاقة انسانية نشطة وتواصل ايجابي فاعل على جانب من الأهمية في العمل الأكاديمي فالإتصال من أهم عناصر التواصل مع الآخرين، ولأن نجاح أداء الفرد في أي مكان مرتبط ارتباط وثيق باتصاله وتواصله مع الآخرين بأساليب وطرق متعددة تتكيف وتتناسب مع طبيعة الفئة التي يتم التواصل معها.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تظهر مشكلة الدراسة من خلال إدراكنا لأهمية مستوى الأداء في تحسين جودة المؤسسة التي يعد من الموضوعات الهامة لصلتها المباشرة في سلوك العاملين، من أجل الحصول على جودة في الأداء داخل المؤسسة يحقق الرضا والتميز للمؤسسة ويضمن استمراريتها بالشكل المرغوب، فإن فاعلية الأداء المؤسسي يعد بمثابة الحافز للنمو والتطور والابداع الذي يساهم في تحسين إنتاجية القادة الأكاديميين، وتحسين مستواهم المؤسسي.

يعد العاملون في مؤسسات التعليم العالي بعامة والجامعات الأردنية بخاصة من أهم العناصر القادرة على إحداث التغيير والتطوير ومواكبة المستجدات والمتغيرات الحديثة، وتفعيل أجود مهارات الأداء المؤسسي الفعال، لذلك تسعى الإدارات الحديثة إلى تفعيل الأداء المؤسسي من أجل زيادة جودة المؤسسة وتطوير أداء العاملين فيها، وتحسين أنشطتها بهدف الوصول إلى مستوى أداء مؤسسي متميز. فالأداء المؤسسي يعتبر من الركائز الأساسية التي تبنى عليها نجاح وفشل المؤسسات، لأن جودة الأداء تتطلب تزويد القادة الأكاديميين في مختلف مواقعهم بمعلومات دقيقة وكافية وشاملة وملائمة تمكنهم من القيام بأعمالهم بكفاءة عالية، وإن أي ضعف في أداء العاملين يؤدي إلى تراجع الكفاءة الوظيفية والإدارية داخل المؤسسة، بشكل قد يؤثر على مستقبل الجامعة الأكاديمي والمجتمع المحلي الذي له صلة بالجامعة.

ومن هنا فإن مشكلة هذه الدراسة تتحدد في محاولة التعرف على مستوى تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن، للتعرف على مواطن الضعف ونقاط القوة لتلك النظم، للعمل على تحسينها من خلال المقترحات التطويرية التي توصلت إليها هذه الدراسة من عينتها، ومعرفة درجة فاعلية دور الأداء المؤسسي في تحسين الوحدات الإدارية المختلفة فيها. وتحديداً حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟
  2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05\alpha \leq$ ) في متوسطات استجابات القادة الأكاديميين حول مستوى تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن تعزى لمتغيرات: (الجنس، والجامعة، والكلية، والرتبة الأكاديمية، والمسمى الوظيفي)؟
- أهداف الدراسة:** حاولت هذه الدراسة التعرف على مستوى تحسين الأداء المؤسسي التي يحققها القادة الأكاديميين في الجامعات الخاصة شمال الأردن. والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لأثر درجة فاعلية الأداء المؤسسي من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الخاصة شمال الأردن تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والجامعة، والكلية، والرتبة الأكاديمية، والمسمى الوظيفي).

**أهمية الدراسة:** تظهر أهمية هذه الدراسة في التعرف على مستوى تحسين الأداء المؤسسي التي من المتوقع أن يحققها القادة الأكاديميين في الجامعات الخاصة شمال الأردن، مما يساهم في رصد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الأردنية، ومن المتوقع أن تقدم هذه الدراسة تغذية راجعة حول درجة فاعلية الأداء المؤسسي الأدوار التي يؤديها القادة الأكاديميين في الجامعات، حيث يعتبر موضوع الأداء المؤسسي التي يؤديها القادة الأكاديميين من الموضوعات القديمة الحديثة التي شهدت اهتماماً متزايداً، وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع إلا أن لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات، كما تمتاز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بتناولها موضوعاً يمثل درجة فاعلية الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن، من كونها تؤثر في جودة أداء القادة الأكاديميين. كما قد تساهم نتائج هذه الدراسة في تعريف العاملين في الجامعات الخاصة شمال بأهمية الدور الذي يؤديه القادة الأكاديميين في تطوير أدائهم المؤسسي، وانبثق من نتائج هذه الدراسة التوصية بمجموعة من النقاط البحثية التي قد يستفيد منها الباحثون لإجراء المزيد من الدراسات، وعلى متغيرات أخرى مختلفة.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

الأداء المؤسسي: مدى قدرة الوحدات الإدارية داخل المؤسسات في إدارة أنشطتها الإدارية المختلفة بكفاءة، وإنجاز المهام

والأعمال الموكلة اليها بفاعلية عالية، خلال فترة زمنية محددة، من خلال تحسين أداء العاملين فيها، وتحويل المدخلات والموارد المتاحة إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة(عبد المحسن،2002). ويعرف إجرائياً: مدى قدرة القادة الأكاديميين داخل المؤسسات الجامعية في إدارة أنشطتها الإدارية والأكاديمية المختلفة بكفاءة، وإنجاز المهام والأعمال الموكلة اليها بفاعلية عالية، خلال فترة زمنية محددة، من خلال تحسين أداء العاملين فيها، وتحويل المدخلات والموارد المتاحة إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة، وتقاس في هذه الدراسة من خلال استجابة عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة.

القادة الأكاديميين: (Academic Leaders) وهم مجموعة الأفراد الذين يشغلون مركزاً قيادياً أكاديمياً في جامعات الخاصة شمال الأردن: وهم (عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية).

حدود ومحددات الدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على مستوى تحسين الأداء المؤسسي لدى القادة الأكاديميين في جامعات شمال الأردن، في المملكة الأردنية الهاشمية للعام الدراسي(2018/2017). حيث حددت الاداة هذه الدراسة على إجابة القادة الأكاديميين على فقرات استبانة الأداء المؤسسي، المكونة من(14) فقرة، وما تميزت به من خصائص سيكومترية من صدق وثبات

### الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة: استخدم المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في الجامعات الخاصة في شمال الأردن، إذ يبلغ عددهم (118) قائداً أكاديمياً، ممن يحملون المسمى الوظيفي(عميدا، ورئيس قسم) بحسب إحصاءات الموارد البشرية الجامعات الخاصة شمال الأردن، للعام الجامعي، (2018/2017) وقد تم أخذ مجتمع الدراسة بشكله الكامل، وقد تم توزيع (118) استبانة لأفراد عينة الدراسة، وقد تم استرجاع (85) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي، بنسبة استرداد بلغت (80.1%)، واستبعاد (20) استبانة كعينة استطلاعية، و(13) استبانة غير صالحة للتحليل، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات.

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة (الجنس، والجامعة، والكلية، المسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجامعة	جامعة جدارا	26	30.6%
	جامعة اربد الاهلية	25	29.4%
	جامعة جرش	34	40.0%
المجموع		85	100%
الجنس	ذكر	80	97.0%
	انثى	5	3.3%
المجموع		85	100%
الرتبة الاكاديمية	أستاذ	5	5.9%
	أستاذ مشارك	44	51.8%
	أستاذ مساعد	36	42.4%
المجموع		85	100%
الكلية	علمية	41	48.2%
	إنسانية	44	51.8%
المجموع		85	100%
المسمى الوظيفي	عميد	34	40.0%
	رئيس قسم	51	60.0%
المجموع		85	100%
عدد سنوات الخبرة	اقل من 10سنوات	53	62.4%
	اكثر من 10 سنوات	32	37.6%
المجموع		85	100%

**أداة الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان ببناء أداة الدراسة للكشف عن مستوى تحسين الأداء المؤسسي بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الخاص الأداء المؤسسي، كدراسة كنعان (2007)، ودراسة شاهين (2010)، ودراسة الغزو (2015)، إذ تكونت الأداة بصورتها الأولية من (20) فقرة كما تم التحقق من مؤشرات الصدق والثبات.

**صدق الأداة:** تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من الأساتذة في الجامعات الأردنية، إذ اعتمد التحكيم على (10) محكمين من القادة الأكاديميين في كليات التربية في الجامعات الأردنية، طلب منهم قراءة فقرات الاستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية ودرجة ملائمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة أو حذف، أو صياغة، أو اقتراح فقرات، وأخيراً، بيان وجهات النظر بشكل عام عن درجة ملائمة الاستبانة لمعرفة الأداء المؤسسي، إلى أن استقرت الاستبانة بصورتها النهائية (14) فقرة.

**ثبات أداة الدراسة:** لحساب ثبات الاستبانة تم حساب معامل الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، لقياس مستوى الأداء المؤسسي، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي (Cranach's Alpha). وذلك عن طريق تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونه من (20) قائداً أكاديمياً، وكان معامل الاتساق الداخلي كما يبينه الجدول (2):

**الجدول (2) نتائج ثبات أبعاد الدراسة بأسلوب كرونباخ ألفا لأداة الدراسة للعينة الاستطلاعية**

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
مستوى تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن	0.940	0.935

يظهر الجدول (2) أن ثبات الاتساق الداخلي وثبات الإعادة قد تراوحت للمجالات بين (0.935-0.940)، وفي ضوء دلالات الصدق والثبات يرى الباحثان ان نتائج الثبات مقبولة لتحقيق أهداف الدراسة معيار تصحيح أداة الدراسة: تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي ليكرت الخماسي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة الدراسة وفقراتها. اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

مدى الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات

مدى الفئة = 5 - 1 = 4 ÷ 0.8 = 5 وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

من 1 - أقل من 8.1 درجة قليلة جداً.

من 1 - 8.8 أقل من 6.2 درجة قليلة.

من 6.2 - أقل من 4.3 درجة متوسطة.

من 4.3 - أقل من 2.4 درجة كبيرة.

من 2.4 فأكثر درجة كبيرة جداً.

**متغيرات الدراسة:**

المتغيرات المستقلة: (الجنس، والجامعة، والكلية، والمسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة).  
المتغيرات التابعة: وجهات نظر القادة الأكاديميين حول مستوى تحسين الأداء المؤسسي، وتحدد في تقديرات أفراد الدراسة على كل فقرات الأداة.

المعالجات الإحصائية: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول، أما السؤال الثاني تم استخدام تحليل التباين المتعدد.

**عرض النتائج ومناقشتها:**

هدفت النتائج التعرف على مستوى تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الأردنية الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، ولتحقيق ذلك تمت الإجابة عن أسئلتها وفق تسلسلها، وفيما يلي عرض لذلك:



النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصّ على: " ما مستوى تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الأردنية الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟ للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاتصال الأكاديمي ككل، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (N,85)

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	توضح الأدوار والمسؤوليات والمهام للعاملين وتوزيعها بشكل أمثل	3.88	.76	كبيرة
10	1	تسهل الإدارة تفعيل الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.	3.88	.89	كبيرة
7	2	تسعى الإدارة لإحداث تغيير إيجابي مستمر في بيئة العمل الداخلية.	3.85	.76	كبيرة
13	3	زيادة وعي العاملين بأهمية المعلومات المتعلقة بالعمل.	3.81	.91	كبيرة
12	4	تسهل الإدارة في بناء قيادات أكاديمية مستقبلية من العاملين.	3.80	.91	كبيرة
6	5	تغيير الانماط القيادية والإدارية التقليدية إلى أنماط حديثة في مجال العمل.	3.76	.88	كبيرة
3	6	تحسين مستوى الشفافية والوضوح من خلال توفير معلومات عن طبيعة سير الأعمال داخل العمل.	3.74	.86	كبيرة
2	7	تتعامل الإدارة مع الجودة الشاملة وتطبيقها في العمل كهدف استراتيجي.	3.71	.80	كبيرة
4	8	تطبق اللامركزية وتفويض الصلاحيات في العمل مع التأكيد على مبدأ المساءلة.	3.62	.80	كبيرة
5	9	توفر بيئة عمل ديمقراطية تشاركية تساعد العاملين على تقديم أفكار إبداعية.	3.61	.97	كبيرة
11	10	تسهل الإدارة في التنبؤ بالمشكلات ومعالجتها قبل وقوعها في مجال العمل.	3.59	.86	كبيرة
9	11	تقديم خدمة ذات جودة عالية للفئة المستهدفة ونيل رضاهم.	3.58	.92	كبيرة
14	11	التدريب المستمر للعاملين في مختلف المجالات من أجل تحقيق نتائج إيجابية في العمل.	3.58	1.07	كبيرة
8	12	إتاحة الفرصة أمام العاملين على الاستقلالية بالعمل المراد إنجازه.	3.52	.93	كبيرة
		مستوى تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن	3.71	.66	كبيرة

وللإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فاعلية تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، جاء بدرجة تقدير "كبيرة"، وبمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وانحراف معياري (0.66)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.52- 3.88)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) التي نصها "توضح الأدوار والمسؤوليات والمهام للعاملين وتوزيعها بشكل أمثل"، والفقرة (2) التي تنص على "تسهل الإدارة تفعيل الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة" على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.88)، وانحراف معياري (0.76). وبدرجة كبيرة، في حين جاءت الفقرة (12) التي نصت على "إتاحة الفرصة أمام العاملين على الاستقلالية بالعمل المراد إنجازه"، في المستوى الأخير بمتوسط حسابي (3.52)، وبدرجة تقدير كبيرة. وقد يعزو الباحثان وجود أثر دال بدرجة تقدير كبيرة في تحقيق الأداء الأكاديمي حسب تقديرات القادة الأكاديميين إلى أن الإدارة الفعالة في الأكاديميات التي يمكن اعتبارها أكبر ميزة، يمكن أن تقدمها الجامعة للمجتمع، وأن للتعليم العالي دور في تعزيز النمو على مستوى الاقتصاد في بيئة التعليم العالي. وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام الإدارة الجامعية في تلبية احتياجات العاملين فيها ووضوح الأدوار والمسؤوليات والمهام للعاملين بشكل الأمثل بين العاملين، أسهم بشكل فعال في تحسين مستوى أداء العاملين وانجاز مهامهم بسرعة، واتقان في تنفيذ الاجراءات الناتجة عن دور الإدارة في تفعيل الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، ووضوح الهيكل الإداري، بالإضافة إلى اهتمام الإدارة بإحداث تغيير إيجابي مستمر في بيئة العمل الداخلية، بمشاركة العاملين فيها. وهذا ما دلت عليه الفقرتين رقم (10،1) التي تنصا على "توضح الأدوار والمسؤوليات والمهام للعاملين وتوزيعها بشكل أمثل"، والفقرة "تسهل الإدارة تفعيل الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة." حيث جاءتا يحملن نفس المتوسط الحسابي وبدرجة كبيرة. ثم تلتها رقم (7) التي تنص على "تسعى الإدارة لإحداث تغيير إيجابي مستمر في بيئة العمل الداخلية"، وجاءت بدرجة كبيرة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى الدور الذي تسعى إليه إدارة الجامعات في تحسن مستوى أداء المؤسسة من خلال سعي الإدارة لإحداث تغيير إيجابي مستمر في بيئة العمل الداخلية، كبناء قيادات أكاديمية مستقبلية من العاملين، وتغيير الانماط القيادية والإدارية التقليدية إلى أنماط حديثة، بالإضافة إلى توفير معلومات لدى العاملين تساعدهم التعرف إلى طبيعة سير أعمالهم بوضوح وشفافية، الأمر الذي إلى إحداث تغيير إيجابي للمؤسسة، وهذا ما دلت عليها فقرات المجال التي تحمل الأرقام الآتية: (7،13،12،6،3)، وجميعها جاءت بدرجة تقدير كبيرة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه الرشايدة (2007) بأن الأداء المؤسسي منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. فهو يعتبر جزءاً أساسياً من العمل الإداري، يهدف إلى معرفة كيفية تنفيذ النشاطات وكيفية تحقيق الأهداف المرسومة، ويسعى إلى مقارنة الواقع ونتائجه في الوحدات الفرعية ومدى ملائمتها مع أهداف المؤسسة". وقد تعزى هذه النتيجة حسب تقدير عينة الدراسة إلى دور الإدارة في إحداث التغيير الإيجابي في تغيير الانماط القيادية والإدارية التقليدية إلى أنماط حديثة في مجال العمل، وسعيها إلى تحسين مستوى الشفافية والوضوح من خلال توفير معلومات عن طبيعة سير الأعمال داخل العمل، وتعاملها مع الجودة الشاملة وتطبيقها في العمل كهدف استراتيجي، أسهم في بناء قيادات أكاديمية مستقبلية من العاملين، نتيجة زيادة وعيهم بأهمية المعلومات المتعلقة بالعمل، مما انعكس بشكل إيجابي على جودة أداء العاملين فيها بكفاءة وفاعلية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى دور الإدارة في اتباع نظام اللامركزية وتفويض الصلاحيات في العمل مع التأكيد على مبدأ المساواة بين العاملين، بالإضافة إلى دور الإدارة في توفر بيئة عمل ديمقراطية تشاركية تساعد العاملين على تقديم أفكار إبداعية، ساعدت في التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث داخل المؤسسة ومعالجتها قبل وقوعها في مجال العمل، الناتج عن التدريب المستمر للعاملين في مختلف المجالات من أجل تحقيق نتائج وجودية إيجابية في العمل ذات جودة عالية للفتنة المستهدفة ونيل رضاهم. وهذا ما دلت عليه الفقرة التي تنص: "تطبق اللامركزية وتفويض الصلاحيات في العمل مع التأكيد على مبدأ المساواة"، التي جاءت بدرجة كبيرة.

وتتفق هذه النتيجة حسب تقديرات القادة الأكاديميين إلى ما أشار إليه عبد الحسن (2002) بأن الأداء المؤسسي يعد من العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير المؤسسات والارتقاء بها، إضافة إلى ما تتضمنه تلك العملية من فحص دقيق وتحليل للسياسات والممارسات المتبعة من تخطيط وتنفيذ وقيادة وموارد بشرية ومادية وثقافة تنظيمية للمؤسسات، كما تبدو في غاية الأهمية من خلال ما توفره من معلومات وبيانات حول أداء المؤسسة، ومدى تحقيق أهدافها المرسومة، والوسائل اللازمة لتحقيقها؛ كما تتيح للإداريين فرصة عرض نقاط القوة، والضعف في الوظائف الإدارية المختلفة، وإعادة النظر في البرامج والسياسات.

وتتفق النتيجة أيضاً مع ما بينه النعيمي (2007) بأن الدول العربية اهتمت بتطبيق مفهوم الأداء المؤسسي في إداراتها المختلفة، وعملت على نشر ثقافة الأداء المؤسسي في كافة مؤسساتها ومنها التعليمية والجامعية، التي تركز على أهمية الإبداع والشفافية والكفاءة والتميز واللامركزية وتفويض الصلاحيات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات بفاعلية عالية في العمل، وقد عملت الحكومة في هذا الإطار على طرح جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، التي هدفت إلى تعزيز قدرة تلك المؤسسات لتكون قادرة على مواكبة متطلبات العولمة والجودة الشاملة والتنافسية وتحسين الأداء وتجويد الإنتاجية فيها، وذلك كمدخل ضروري وهام لنيل ثقة المستفيدين والمستخدمين للخدمات العامة التي تقدمها المؤسسات الحكومية.

كما جاءت الفقرتين قبل الأخيرة التي ينص على " تقديم خدمة ذات جودة عالية للفتنة المستهدفة ونيل رضاهم"، والفقرة " التدريب المستمر للعاملين في مختلف المجالات من أجل تحقيق نتائج إيجابية في العمل"، يحملن نفس الرتبة وبدرجة مرتفعة، فقد تعزى هذه النتيجة حسب تقديرات عينة الدراسة إلى الدور الذي تقدمه الجامعة للعاملين والمستفيدين من الخدمة، لكي تنال رضاهم، وتضمن جودة في الخدمات التي تقدمها، من خلال سعيها المستمر في تقديم التدريب والتحديث المستمر للعاملين فيها من خلال إشراكهم بدورات وبرامج وندوات ومؤتمرات تطور أداء العاملين، وتزيد من مهاراتهم العلمية والمهنية.

وعلى الرغم من الفقرة الأخيرة جاءت في المرتبة الأخيرة إلا أنها جاءت أيضاً بدرجة تقدير كبيرة دلالة على ثقة الإدارة بالعاملين فيها، الأمر الذي دعا الإدارة إلى إتاحة الفرصة أمام العاملين على الاستقلالية بالعمل المراد إنجازه. حيث انفتحت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة دوجلاس (Douglas, 2004)، ودراسة بيكهارد (Beckhard, 2007)، ودراسة شاهين (2010)، ودراسة الشريف (2013)، ودراسة أمينا وتوراوا (Amina & Turyahebwa, 2015)، التي جاءت بدرجة مرتفعة. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كنعان (2007)، والدجني (2010)، ودراسة هيورد (Heyward, 2011)، ودراسة الغزو (2015)، ودراسة

التي جاءت بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها والذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسطات استجابات القادة الأكاديميين حول مستوى تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن تعزى لمتغيرات (الجنس، والجامعة، والرتبة الأكاديمية، والكلية، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القادة الأكاديميين حول مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن تعزى لمتغيرات (الجنس، والجامعة، والرتبة الأكاديمية، والكلية، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟ وكما هو مبين في الجدول (4).

**الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القادة الأكاديميين حول مستوى تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الأردنية شمال الأردن تعزى لمتغيرات (الجنس، والجامعة، والرتبة الأكاديمية، والكلية، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟**

الجامعة	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
جامعة جدارا	3.90	34	.661
جامعة اربد الاهلية	3.27	25	.626
جامعة جرش	3.89	26	.495
العدد	3.71	85	.663
<b>الجنس</b>			
ذكر	3.77	72	.642
انثى	3.40	13	.717
العدد	3.71	85	.663
<b>الرتبة الأكاديمية</b>			
أستاذ	3.71	5	.629
أستاذ مشارك	3.68	44	.728
أستاذ مساعد	3.74	36	.597
العدد	3.71	85	.663
<b>الكلية</b>			
علمية	3.50	41	.712
انسانية	3.90	44	.555
العدد	3.71	85	.663
<b>المسمى الوظيفي</b>			
عميد	3.83	34	.639
رئيس قسم	3.63	51	.673
العدد	3.71	85	.663

يبين الجدول (4) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الأردنية شمال الأردن تعزى لمتغيرات (الجنس، والجامعة، والرتبة الأكاديمية، والكلية، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، وليبان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد كما في الجدول (5): يظهر الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تعزى لمتغيرات الدراسة باستثناء متغير الكلية، وكانت الفروق لصالح كلية العلوم الانسانية.

بالنسبة لمتغير الجنس: التي أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق تعزى لأثر متغير الجنس في تحسين مستوى أدائهم داخل المؤسسة الجامعية، وقد تعزى النتيجة حسب تقديرات عينة الدراسة إلى أن القوانين والأنظمة والتعليمات نفسها تطبق على الذكور والاناث التي تتطلب الجودة والمهارة في الأداء من خلال تفعيل الاتصال والتواصل في العمل، وتحدد الواجبات والمهام

الوظيفية، كما قد تعزى إلى إمكانية العاملين من كلا الجنسين في تحقيق أداء متميز من العطاء والجودة في مهامهم الأكاديمية مع طلبتهم ومع العاملين، وكل من يحتاج إلى معرفة في تقديم الخبرة والخدمة معاً. اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة الدراسة كنعان (2007)، ودراسة هيورد (Heyward, 2011)، ودراسة الغزو (2015)، ودراسة أمينا وتوراوا (Amina & Turyahebwa, 2015)، التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لأثر متغير الجنس.

**الجدول (5) تحليل التباين المتعدد لأثر متغيرات الدراسة (الجنس، والجامعة، والرتبة الأكاديمية، والكلية، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) على مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الأردنية.**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
النموذج المصحح	28.704(a)	37	.776	4.440	.000
التقاطع	418.798	1	418.798	2396.950	.000
الجامعة	.045	2	.022	.129	.880
الجنس	.046	1	.046	.265	.609
الرتبة الأكاديمية	.410	2	.205	1.174	.318
الكلية	.763	1	.763	4.367	.042
المسمى الوظيفي	.275	1	.275	1.575	.216
عدد سنوات الخبرة في الجامعة	.290	1	.290	1.662	.204
الخطأ	8.212	47	.175		
المجموع	1206.388	85			
المجموع المعدل	36.916	84			

أما بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي: التي أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق تعزى لأثر متغير المسمى الوظيفي في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، وقد تعزى النتيجة حسب تقديرات عينة الدراسة إلى أن القائد الأكاديمي في منصبه على الرغم من مسماه الوظيفي يسعى جاداً إلى اثبات قدرته على أداء واجبه في مجال عمله الإداري كقائد مسؤول عن الأقسام كليته، لذا يسعى إلى التنوع في استخدام الطرق ووسائل الأداء المتميز لإثبات جودة عمله، فالقائد الأكاديمي حسب تقديرات عينة الدراسة يدرك بأنه لكي يرتقي بمستوى أداء ذو جودة عالية من المهنية في الأداء لا بد أن ينال رضا المستفيدين من خدمته كالعاملين والطلبة، وتلبية احتياجاتهم، وتيسر الاجراءات ومهامهم الإدارية في المؤسسة. اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة الدراسة كنعان (2007)، ودراسة هيورد (Heyward, 2011)، ودراسة الغزو (2015)، التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لأثر متغير المسمى الوظيفي.

بالنسبة لمتغير الجامعة: التي أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق تعزى لأثر متغير الجامعة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، وقد تعزى النتيجة حسب تقديرات عينة الدراسة إلى أن العاملين في الجامعات الخاصة يسعى إلى تحسين وتطوير أدائه مهنيًا وأكاديمياً من أجل نيل رضا الإدارة، لكي يضمن البقاء في العمل في الجامعات الخاصة التي غالباً ما يشعر العامل فيها بعدم الاستقرار والثبات، وأن أي تقصير في أدائه يجعله عرضه لإنهاء الإدارة عن خدماته، لذا يسعى دائماً إلى التميز والجودة في أدائه الأكاديمي، لتحقيق الجودة في عمله مهما كانت المؤسسة الجامعية، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أمينا وتوراوا (Amina & Turyahebwa, 2015)، التي أظهرت عدم وجود فرق لمتغير الجامعة، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الدجني (2010)، ودراسة الغزو (2015)، التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لأثر الجامعة.

وبالنسبة لمتغير الكلية: التي أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق تعزى لأثر متغير الكلية، وجاءت لصالح الكليات الإنسانية، وقد تعزى النتيجة حسب تقديرات عينة الدراسة إلى أن القادة الأكاديميين يتمتعون بأداء أكاديمي متميز في الكليات الإنسانية التي تعتمد بشكل أساسي على مهارات التواصل والاتصال الأكاديمي بشكل فاعل لأن هدفهم هو توصيل المعرفة للطلبة بأسلوب يساعد الطالب على استيعاب المعرفة، خاصة أن الكليات الإنسانية تركز على أسلوب التنوع في الأداء عبر قنوات الاتصال متعدد داخل المحاضرة حسب طبيعة المادة، وخاصة أن أكثر المواد التدريسية بالكليات الإنسانية مواد أدبية تحتاج إلى تلقين واستعراض للمعلومة عبر شاشات عرض، مما يكون المجال متهيئاً للقادة التنوع في استخدام الاتصال بوسائلها وطرقها المتعددة.

أما بالكليات العلمية فغالبية التركيز يكون على جانب التطبيقي في المختبرات العلمية، التي تحتاج إلى الدقة في التعامل مع مواد علمية حساسية ليس فيها للمجال للتنوع في استخدام أكثر من وسيلة علمية، فيكون تركيزها منصب على الاتقان والجودة في مهارة الأداء.

أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: التي أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة حول مستوى تحسين أدائهم المؤسسي، وقد تعزى النتيجة حسب تقديرات عينة الدراسة إلى أن القادة الأكاديميين يسعوا إلى تطوير وتنمية ذاتهم وتحسن مستوى أدائهم الأكاديمي والمهني من أجل الحصول على رضا الإدارة، وأن الخبرة على الرغم من أهميتها وفعاليتها، إلا أن حسب تقديرات عينة الدراسة بأن القادة الأكاديميين على الرغم من سنوات الخبرة التي قضاها في مجال عملهم الأكاديمي إلا أنهم يروا بأنهم بحاجة مستمرة تطوير وتنمية ذاتهم بشكل مستمر لمواكبة كافة المتغيرات من أجل إثبات ذاتهم، والتمكن من استمراريتهم في العمل،

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: التي أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي حول مستوى تحسين أدائهم المؤسسي، وقد تعزى النتيجة حسب تقديرات عينة الدراسة إلى أن القادة الأكاديميين يسعوا إلى تطوير وتنمية ذاتهم من أجل الحصول على رضا الإدارة من جهة، ورضا الطلبة من جهة أخرى، فهذه القادة هو أداء واجبه الأكاديمي بجودة وكفاءة عالية، للحصول على مخرج ذو كفاءة.

### التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:

- ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين تساهم في تنمية الإبداع الأدائي لديهم، وتعزز من مهاراتهم وكفاءتهم الذاتية من أجل الحصول على جودة متميزة في الأداء المؤسسي الجامعي، بعيد عن التعقيد والرتابة في التعامل.
- توظيف الابداعات وانتاجية العاملين المتميزين الذين يسعوا إلى تقديم الخدمة للمجتمع المحلي، ومحاولة ترويج خدمات الجامعة من خلال تفعيل أدائهم بتطوير برامج تكنولوجية متجددة يستفيد منها كافة الأطراف المستفيدة.
- توفير الإمكانيات والتسهيلات التي تساعد على توفير بيئة مناسبة لتطوير أداء العاملين من أجل زيادة دافعية الإنجاز لديهم في الجامعة، من خلال العمل على تنمية أدائهم وتطوير مهارات الأداء لديهم ومواكبة التطور وزيادة فاعلية الاتصال بطرق وأساليب متنوعة تساهم في تنمية مستوى أدائهم وتحسين فاعلية إنتاج مؤسستهم.

### المراجع

- الباز، ع.(2004). تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية المصرية كمدخل للتطوير الإداري (الدولة في عالم متغير). أوراق المشروع البحثي المشترك، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر .
- بدران، ش، ودهشان، ج.(2002). التجديد في التعليم الجامعي(ط1). القاهرة: دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- حمامي، ي.(2003). تقويم الأداء المؤسسي. اريد: عالم الكتب الحديث
- الدجني، إ (2010). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية.(أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا.
- الدويري، ز.(2010). مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها - القرن الحادي والعشرين، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الرشايدة، ن.(2007). مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء إنموذج تقييمي. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- السلمي، ع.(1998). تطوير وتجديد أداء المنظمات. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر .
- شاهين، م.(2010). تحليل العلاقة بين فاعلية نظام تقييم أداء العاملين بالجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية، دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشقران، ر.(2011). فاعلية نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي ومقترحات للتطوير من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين.(أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة اليرموك.
- الشريف، ر.(2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد

- العزیز بجدة). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، بجدة، السعودية  
 عبد المحسن، ت. (2002). تقييم الأداء المؤسسي: مداخل جديدة لعالم جديد. دار النهضة العربية، الاسكندرية، مصر.  
 العباس، ه. (2009). مؤشرات قياس الأداء المؤسسي للمكتبات ومراكز المعلومات. المجلة العربية 3000، (1)36، 24-7  
 العميان، م. (2010). السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال. ط5، عمان: دار وائل، الأردن.  
 عليمات، ن. (2004). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)، ط1، عمان دار الشروق للنشر والتوزيع.  
 الغزو، أ. (2015) درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للكفايات التكنولوجية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة اليرموك، اردن، الأردن.  
 القيسي، ع. (2005). مستوى كفاءة أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري من وجهة نظر مديري ورؤساء أقسام الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.  
 كنعان، ا. (2007). العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء المؤسسي للجامعات الحكومية في الأردن (اقتراح نموذج للتطوير). (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة اليرموك، اردن، الأردن.  
 المساعد، م. (2006). تقدير درجة فاعلية الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية الحكومية. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، اردن، الأردن.  
 المرجوشي، أ. (2008). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والدولية ط(1). القاهرة: دار النشر للجامعات.  
 النعيمي، ف. (2007). البرنامج المنهجي لتطوير الأداء المؤسسي لمديريات التربية والتعليم. عمان، الاردن.  
 يونس، أ. (1998). تقييم أداء المؤسسات العامة في الاردن (دراسة ميدانية تحليلية). (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الاردن.
- Amina, N & Turyahebwa, A. (2015). Institutional Efficiency in Selected Universities in Uganda. Journal of Education and Practice. 16(10): 90-97.
- Buckman, R. (2004). Building Knowledge in Organization Performance. McGraw-Hill, Boston Publishing Co, pp 14-21.
- Beckhard, S. (2007). Managing change in UK: Administrative practices in HE. British. Journal of Management, 14(2): 23-99.
- Bruce D. , Sillers & Willard ,K. (2011): A Program To Improve Student Teacher-Supervisor Communications. <http://www.eric.ed.gov/>
- Douglas, Brown. (2004). Evaluating Administrators & Institutional Improvement in Higher Schools. DAI, AAT, 61, (7), pp7-49.
- Heyward, V.H. (2011). The efficiency of internal quality of the departments physical education at the Stats of Indiana and achieving its roles from the view Point of students and faculty. Unpublished doctoral dissertation, School of Health. Physical Education, & Recreation, Indiana University.
- Layder, M. (2002). The Impact of Informational System on Administrative & organizational Performance in Higher Education Universities. Higher Education Journal, 3(1), pp65-78.
- Simons, R. (2000). Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy. New Jersey: Prentice Publishing Co.
- Wang, G. (2012), "The Influence Of internal service quality On Employee Job satisfaction At Taiwan Listed International Tourist Hotels: Using Organisational Culture As The Moderator", World Transactions, On Engineering And Technology Education, Vol.10, No 3, pp 174A 183

## **Institutional Performance and Its Role in Improving the Productivity of Private Universities in Northern Jordan from the Point of View of Academic Leaders**

*Habes Moh'd Hatamleh, Najwa Abdulhameed Darawsheh\**

### **ABSTRACT**

The study aims at identifying the level of institutional performance in improving the productivity of private universities in Northern Jordan from the point of view of academic leaders. A descriptive approach is used. The study sample consists of (85) academic leaders and the questionnaire used as a study tool. The results of the study show that the degree of effectiveness of institutional performance at the private universities in Northern Jordan from the point of view of the Academic leaders came at a high level of appreciation. The results of the study also show that there are no statistically significant differences in the effect of variables (gender, university, Academic rank, number of years of experience, job title except for college variables). Skills and self-efficacy in order to obtain outstanding quality in the performance of the University Institutions, far from the complexity and monotony in dealing.

**Keywords:** Institutional Performance; Academic Leaders; Private Universities in Northern Jordan.

---

\* University Jadara, Irbid, Jordan. Received on 30/4/2018 and Accepted for Publication on 31/10/2018.