

# مجلة العلوم التربوية

مجلة علمية فصلية محكمة

العدد الحادي والعشرون

ربيع الآخر ١٤٤١هـ

الجزء الثاني



# تقويم فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل

د. عبداللطيف بن صالح الملحم

الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الأحساء



## تقويم فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل

د. عبداللطيف بن صالح المعلم

الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الأحساء

تاريخ قبول البحث: ٧/٤/١٤٣٩هـ

تاريخ تقديم البحث: ٢٠/١٢/١٤٣٨هـ

### ملخص الدراسة :

حاولت هذه الدراسة تقويم فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والوقوف على مستوى تلك الفاعلية حسب بعض المتغيرات المستقلة، وتبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي المعتمد على الاستبانة التي صممها الباحث وفق أربعة أبعاد، وطُبقت على عينة مكونة من (٦٨) عضواً يشكلون ما تزيد نسبته عن (٧٪) من مجتمع الدراسة. وأظهرت النتائج أن مستوى فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل بشكل عام كان متوسطاً، وبرزت ملامح فاعليتهم في الفعالية الإدارية، كما ظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لفاعلية الأداء لرؤساء الأقسام باختلاف كلياتهم وجنسياتهم، باستثناء الفعالية الأكاديمية التي ظهر الفرق فيها لصالح أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين، وتبين عدم وجود هذه الفروق في الدرجة الكلية وجميع الأبعاد لفاعلية أداء رؤساء الأقسام حسب متغيري الرتبة العلمية وسنوات الخبرة، وكانت أبرز المقترحات لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أفراد الدراسة هي منح رؤساء الأقسام الصلاحيات اللازمة في العمل، واختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية بناء على المعايير العلمية.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات من أبرزها وضع المعايير العلمية لتقويم عضو هيئة التدريس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية وتفعيلها بمشاركة عمداء الكليات الجامعية، وطرح برنامج تدريبي دوري لرؤساء الأقسام الأكاديمية عن مقومات القيادة الناجحة لتطوير مهاراتهم القيادية في إدارة الأقسام الأكاديمية، ودعم قيادة الجامعة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في متابعة التنسيق بين الأقسام العلمية خصوصاً فيما يتعلق بالبحث العلمي، واقترحت الدراسة بعض الدراسات المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء، التقويم، رؤساء الأقسام الأكاديمية، الفاعلية.



## المقدمة:

يمثل القسم الأكاديمي موقعاً محورياً في التسلسل الهرمي الجامعي، فهو الوحدة التنظيمية الأهم في الجامعات لما له من دور بالغ الأهمية في اتخاذ القرارات الجامعية، وتعتبر رئاسة القسم الأكاديمي مسؤولية كبيرة في ظل ضعف السلطة والاستقلالية التي تعيشها الجامعات، حيث يعتبر رئيس القسم حلقة الوصل بين القسم الأكاديمي والهرم الإداري للكلية والجامعة.

وتستمد الجامعات قوتها من أقسامها بل إن سمعتها مرهونة بسمعة أقسامها (العودة، ٢٠٠٧م، ص ٥)، وتقع الأقسام الأكاديمية موقع القلب من الجسد في التنظيمات الجامعية، فعلى الرغم من كونها أصغر وحدة في التنظيم الجامعي، إلا أنها تُعد حجر الزاوية في الجامعات، فالجامعة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال أقسامها الأكاديمية، فهي المفتاح الحقيقي لرفع مستوى الإنتاجية في الجامعات كمّاً ونوعاً (الطراونة، ٢٠١٢م، ص ١٠٠).

ويُعد الارتقاء بالأقسام الأكاديمية ورؤسائها أحد أهم السبل المعاصرة لضمان تحقيق تفوق الجامعات وتجويد أدائها، حيث يركز الارتقاء بالهيئة الإدارية في التعليم العالي على استمرارية التطوير وقيادة البيئة التعليمية (اليحيوي، ٢٠١١م، ص ٣٥).

وقد أشارت دراسات عديدة إلى أن كفاءة القسم الأكاديمي ومقدرته على تحقيق أهدافه وأهداف الجامعة تعتمد إلى حد كبير على الكفاءة الإدارية والأكاديمية لرئيسه، فنوعية وكفاءة القسم الأكاديمي تتحدد بقدرات واستعدادات رئيس القسم فهو قائد ومدير يتولى توجيه الآخرين نحو تحقيق

أهداف القسم، وهو المشرف المباشر على فعاليات وأنشطة القسم المخطط لها، والمتابع والمقيم لمستويات الأداء سواء بالنسبة للطلاب أو الباحثين (شيحة، ١٩٩٤م، أُورد في: الطراونة، ٢٠١٢م، ص ١٠١).

\* \* \*



## مشكلة البحث:

يتوقف نجاح القسم وسمعته الأكاديمية على مدى قدرة رئيسه على إنجاز واجباته الإدارية ومسؤولياته القيادية بكفاءة وفعالية، ولقد أشار الأنصاري (٢٠٠٥م، ص ٣٠٧) إلى أن هناك العديد من الأدوار والمهام التي يجب أن يقوم بها رئيس القسم على خير وجه حتى يفي بمتطلبات العمل بشكل إبداعي وكفاءة عالية تحقق الجودة للمؤسسة التي ينتمي إليها، كما أكد الطراونة (٢٠١٢م، ص ١٠٢) على أن نجاح العمل في المؤسسة التربوية الجامعية يتوقف على إنشاء علاقة سليمة بين رئيس القسم الأكاديمي وأعضاء هيئة التدريس تقوم على أساس فهم المعوقات والمشكلات التي تواجهها تلك الأقسام، والعمل على حلها بطريقة بناءة من أجل تحقيق الأهداف.

ويمكن لفاعلية أداء رئيس القسم أن تلعب دوراً بارزاً في تحقيق غايات الكلية والجامعة وسياساتها، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الوقوف على مكامن الخلل في أداء رئيس القسم لأدواره المنوطة به، وذلك لمعالجة القصور الذي قد يشوب ذلك الأداء بما يحقق أقصى فاعلية للأداء المنشود في القسم الأكاديمي.

إن التعرف على مستوى فاعلية الأداء الوظيفي يُعد ضرورياً للإدارات العليا في الجامعات لما يترتب عليه من نتائج يمكن معها تحسين الأداء، فالجامعة من خلال تقييم فاعلية الأداء يمكن أن تتعرف إلى نقاط القوة والضعف في الوظائف المختلفة (العلي وقنديل، ٢٠٠٦م، ص ٢١).

ولقد أصبحت الحاجة ملحة إلى تقويم وظيفة رئيس القسم الأكاديمي لما لها من دور بارز في تحقيق أهداف الجامعة وأداء رسالتها، حيث يمكن لتقويم

أداء رئيس القسم الأكاديمي بطريقة علمية وموضوعية أن يحول دون المشكلات التي قد تعوقه عن أداء دوره بفاعلية.

ومع ذلك لا توجد دراسة علمية - على حد علم الباحث - أسهمت في تقدير مستوى فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل، مما تبرز الحاجة إلى إجراء مثل هذه الدراسات التي تهدف إلى تقييم فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل، ويأمل الباحث أن يسهم هذا البحث في تحديد المستويات الفعلية لأداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، مما يساعد القيادة العليا في جامعة الملك فيصل للوقوف على جوانب التغيير والتطوير المطلوب، للتوصل إلى الأداء المتميز الذي يضمن تحقيق سياسات التعليم العالي وأهدافه في المملكة العربية السعودية.

### هدف البحث وأسئلته :

يهدف البحث إلى تقييم فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وفقاً لفاعلية أدواره القيادية والأكاديمية والإدارية والاجتماعية، ومستوى تلك الفاعلية في الأداء حسب بعض المتغيرات المستقلة، حيث يحاول البحث الإجابة عن الأسئلة التالية :

1. ما فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة لفاعلية أداء رؤساء الأقسام

الأكاديمية في جامعة الملك فيصل تُعزى لمتغيرات (نوع الكلية، الجنسية، الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة)؟

٣. ما المقترحات اللازمة لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

### أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من كون:

١. يساعد تقويم فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية على زيادة كفاءتهم في أداء مهامهم وتحقيق سياسات التعليم العالي وأهدافه.

٢. يمكن لتقويم فاعلية أداء رئيس القسم الأكاديمي أن يكون عونًا له على تجميع جهود أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم على انجاز المهمات والغايات المأمولة في الجامعة.

٣. تحديد مستوى فاعلية الأداء لرؤساء الأقسام الأكاديمية يمكّن القيادة الإدارية بالجامعة من معرفة جوانب التغير المطلوب الذي يساعد على تطوير الأداء الأكاديمي للأقسام.

٤. التعرف على مواطن القوة والضعف في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة يعين على معالجة نواحي القصور وتعزيز عوامل القوة في أدائها.

### حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تقويم الفاعلية القيادية والإدارية والأكاديمية والاجتماعية لأداء رؤساء الأقسام الأكاديمية.

الحدود المكانية: طُبق البحث في كليات جامعة الملك فيصل بشقيها الإنسانية والتطبيقية بالأحساء في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: أُجريت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣٦ / ١٤٣٧ هـ.

### مصطلحات البحث:

**التقويم:** العمليات والجهود التي تهدف إلى قياس الأداء وفق المعايير والمؤشرات المحددة (عمادة الجودة بجامعة الملك سعود، ١٤٣١ هـ، ص ٥).  
ويُعرف الباحث التقويم في البحث إجرائياً بأنه: محاولة إصدار حكم موضوعي على أداء رئيس القسم الأكاديمي في جامعة الملك فيصل من خلال تحديد مستوى فاعلية الأدوار والمهام المختلفة التي يضطلع بها.  
**الفاعلية:** القدرة على أداء الأعمال بطريقة صحيحة (بدوي، ٢٠٠٤ م، ص ٦٨).

ويُعرف الباحث الفاعلية في البحث إجرائياً بأنها: مدى قدرة رئيس القسم الأكاديمي على القيام بأدواره القيادية والإدارية والأكاديمية والاجتماعية لتحقيق الأهداف المنشودة أو المراد الوصول إليها في جامعة الملك فيصل.  
**الأداء:** ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين (بدوي، ٢٠٠٤ م، ص ٨٧).

ويُعرف الباحث الأداء في البحث إجرائياً بأنه: قيام رئيس القسم الأكاديمي بأدواره القيادية والإدارية والأكاديمية والاجتماعية المنوطة به بموجب الأنظمة واللوائح المتبعة في جامعة الملك فيصل.  
**رئيس القسم الأكاديمي:** هو كل شخص يحمل درجة الدكتوراه ومرتبة أستاذ أو أستاذ مشارك أو أستاذ مساعد ويعين بقرار رئيس الجامعة بناء على تنسيب عميد الكلية (الطراونة، ٢٠١٢ م، ص ١٠٤).

ويُعرف الباحث رئيس القسم الأكاديمي في البحث إجرائياً بأنه : عضو  
هيئة التدريس المسؤول عن رئاسة القسم الأكاديمي بإحدى كليات جامعة  
الملك فيصل والمعين بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية.

\* \* \*

## الدراسات السابقة

تناولت دراسة هير وهارس (Hare & Hars, 2004) السلوكيات القيادية وصفات رؤساء الأقسام الأكاديمية في القيادة التعليمية للأقسام العلية والإدارية في الجامعات الأمريكية، وقد هدفت الدراسة إلى تنمية قيادة فاعلة لرؤساء الأقسام في إنجاز أدوارهم ومسؤولياتهم من خلال برنامج إعدادي للراغبين في رئاسة الأقسام أو لمن هم يخدمون فيها، وُبنِي هذا البرنامج على فلسفة تعتمد على مبادئ يجب أن يتمتع بها رئيس القسم منها: الجدية والعمل بفعالية مع أعضاء هيئة التدريس في الكلية والآخرين في تنمية الأهداف وتخطيط العمل واتخاذ قرارات تؤثر في القسم، وأن يتمتع رئيس القسم بمجموعة من الفضائل (التكامل، الأمانة، الثقة، الانفتاح مع الآخرين)، والمساندة والاتفاق في العمل والقدرة على إمداد الاحتياجات الرئيسة للنجاح، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة توصيات منها ضرورة إلزام أي رئيس قسم مرشح بالانخراط في هذه البرامج وتشجيع أعضاء هيئة التدريس للالتحاق بهذه البرامج تمهيداً لاستلامهم زمام أي أعمال إدارية داخل وخارج الجامعة.

وهدفت دراسة وليفرتون وبارك (Wolverton & Park, 2005) إلى معرفة بعض مصادر القلق لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الأمريكية والاسترالية، وأُستخدِم في الدراسة المنهج المسحي من خلال استبانة تناولت العوامل التي قد تؤدي إلى قلق رؤساء الأقسام على عينة بلغت (٤٤٣) رئيساً، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها: أن رؤساء الأقسام يواجهون مصادر قلق تؤثر على درجة جودتهم الشخصية تتمثل في قلق الدور

الأكاديمي ، والذي يتعلق بصورة مباشرة بالإنتاجية الأكاديمية ، وقلق الأعمال الإدارية والعلاقات الإنسانية وقلق الوقت ، كما أوضحت النتائج وجود اختلاف في نوعية مصادر القلق بين رؤساء الأقسام في الجامعات الأمريكية والاسترالية.

واستهدفت كعكي (٢٠٠٥م) تشخيص واقع المهمات التي تزاولها كل من رئيسة القسم ووكيلتها في كلية البنات التربوية بالمملكة العربية السعودية ، والتعرف على آرائهن ومقترحاتهن لتطوير أدائهن ، وكذلك التعرف على المشكلات الناجمة عن غياب التوصيف الدقيق لمهام رئيسة القيم ووكيلتها ، مع اقتراح توصيف واجبات كل منهن ، وقد طبقت الاستبانة على (٧٣) رئيسة قسم و(٤٧) وكيلة قسم ، بالإضافة إلى المقابلة المقننة لعينة الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها: قصور اللائحة التنظيمية مما يؤدي إلى قيام رئيسة القسم بمهام غير مطلوبة منها: كثرة أعمالها وتشعبها لا يمكنها من إيجاد علاقات إنسانية بين أعضاء القسم ، مما يؤدي إلى ظهور الصراعات والنزاعات ، وعدم وجود وعي لأهمية دور وكيلة القسم لذا لا تفوض إليها أعمال مهمة.

وأوضحت دراسة الكندري (٢٠٠٦م) الأدوار التي يمارسها رؤساء الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي كتنظيم العمل ووضع الخطط المستقبلية وتعيين الأعضاء في القسم ، كما بينت الدراسة مظاهر القلق لدى رئيس القسم العلمي وما يصاحبها من مؤشرات تؤثر في أدائه وقيامه بمسؤولياته ، منها العلاقات مع الناس والبيروقراطية والإنتاجية البحثية وكثرة الأعمال والمسؤوليات وتطوير المناهج وفهم اللوائح وتلبية الاحتياجات

الطلابية، وتوصلت الدراسة إلى وضع رؤية مستقبلية تُسهم في الارتقاء بمستوى أداء رؤساء الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي والتي ارتكزت على جوانب ثلاثة، هي: الاهتمام بتطوير مستوى أداء رؤساء الأقسام العلمية، وتفعيل أدوارهم في اتخاذ القرار، والإعداد الجيد لهم.

وهدفت دراسة العودة (٢٠٠٧م) إلى التعرف على واقع ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية لمجالات عملهم وأهمية كل منها بالنسبة إليهم، وتحديد احتياجات التطوير المهني الإداري والأكاديمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية، والوقوف على مدى اختلاف تلك الاحتياجات باختلاف متغيرات الدراسة (الكلية، التخصص، الخبرة، الرتبة العلمية، الحصول على دورات)، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي وصُممت استبانة لهذا الغرض، وتوصلت النتائج إلى أن رؤساء الأقسام يمارسون بدرجة متوسطة لأعمال شؤون القسم واتخاذ القرار وممارسة عضوية مجلس الكلية وأعمال تشكيل اللجان وتوزيع المهام، والتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس والبرامج الأكاديمية، وتوصل الباحث إلى عدد من التوصيات التي تتعلق بتفعيل دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجوانب الإدارية وتوفير التدريب المناسب لهم،

وركزت دراسة الصالح (٢٠٠٩م) على تقويم رؤساء الأقسام لواقع العناصر التنظيمية، وتحديد الفروق بين الأقسام النظرية والعلمية في تطوير البرامج الأكاديمية، ووضع برامج التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس، ودراسة مناهج عالمية في إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الأكاديمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة



الاستبانة المتضمنة سبع محاور غطت جوانب موضوع الدراسة، حيث تم توزيعها على أفراد الدراسة والبالغ عددهم (١٢٣) فرداً، وجاءت نتائج الدراسة بناءً على أعلى المتوسطات الحسابية والنسب المئوية كما يلي: تقييم واقع العناصر التنظيمية، والعمليات الإدارية الأساسية ذات القيمة المضافة في الأقسام، والعمليات الإدارية المساندة، والعمليات الإدارية المستهدف إخضاعها لمنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأهداف القسم الأكاديمي، والبناء التنظيمي الجديد للأقسام الأكاديمية، والتوجهات المستقبلية للعمليات في الأقسام الأكاديمية في ضوء منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، وفي ضوء نتائج الدراسة تم إعداد نموذج لتطوير الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود باستخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية.

واستطاعت دراسة اليحيوي (٢٠١١م) معرفة معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام كالصفات الشخصية الإيجابية والعلاقات الإنسانية والتواصل الفاعل وأداء العمل الفائق، وأساليب تعزيزها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، والكشف عن الفروق بين آراء أعضاء هيئة التدريس حول معايير أداء الجودة الشخصية لرؤساء الأقسام تبعاً للكلية والجنس، ووضع بعض التوصيات التي تفيد في تعزيز الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام، وأستخدم المنهج النوعي (الحقلي) باستخدام المقابلة، والمنهج الكمي الوصفي المسحي بإعداد استبانة حول أبعاد الجودة الشخصية وأساليب تعزيزها، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٦) عضواً من الهيئة التدريسية السعودية الحاصلين على رتبة أستاذ من جميع الكليات والأقسام من الجنسين وبنسبة ٢٥٪ من المجتمع الأصلي، وتوصلت النتائج إلى

أن معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية بلغت درجة متوسطة، وأن معيار أداء العمل الفائق للجودة الشخصية بلغ لدى رؤساء الأقسام درجة عالية، وأن أبعاد الجودة الشخصية المتعلقة بالصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية والتواصل الفاعل بلغت درجة متوسطة، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم وضع توصيات لتعزيز الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام منها: وضع لوائح وأنظمة دقيقة وشاملة لتوصيف أدوار ومسؤوليات رؤساء الأقسام في المجالات الأكاديمية والإدارية والاجتماعية، ومراجعة معايير انتقاء وتعيين رؤساء الأقسام بحيث تتضمن مجالات الجودة الشخصية والعلاقات الإنسانية والتواصل الفاعل وأداء العمل الفائق.

وحددت دراسة الطراونة (٢٠١٢م) مستوى فاعلية رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين، ومن هم برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، والبالغ تعدادهم الكلي (٧١٨) عضواً وأختيرت العينة بطريقة عشوائية بلغت (١١٥) عضواً، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت استبانة فاعلية الأداء التي طورها الباحث، وأظهرت النتائج أن هناك درجات مرتفعة في الأداء في المجال الإداري والفني لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، ودرجات متوسطة في مجالات التدريس والتعليم والعمل والبحث العلمي، والبيئة وخدمة المجتمع، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال العمل والبحث العلمي بين الكليات الإنسانية والعلمية لصالح الكليات العلمية، وحسب متغير الجنس

لصالح الذكور، ولم تظهر هذه الفروق تبعاً للكلية والجنس في المجالات الأخرى، كما لم تظهر الفروق في جميع المجالات تبعاً للرتبة الأكاديمية والخبرة لدى أعضاء هيئة التدريس، وتوصل الباحث إلى توصيات من أهمها: عقد ورش عمل تدريبية في مجال إدارة الأقسام الأكاديمية تتناول أهمية دور رئيس القسم في تنمية البيئة، وخدمة المجتمع المحلي، وتطوير البحث العملي من خلال وضع تعليمات واضحة من قبل إدارة الجامعة لمساعدتهم في الوصول إلى درجة عالية من الفاعلية في الأداء لهذا الدور الريادي.

#### **التعليق على الدراسات السابقة:**

يتبين بعد العرض السابق للدراسات السابقة أن دراسات وليفرتون وبارك (٢٠٠٥م) والعودة (٢٠٠٧م) والصالح (٢٠٠٩م) واليحيوي (٢٠١١م) اتفقت مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي، وأضافت دراستا كعكي (٢٠٠٥م) واليحيوي (٢٠١١م) أداة المقابلة المقننة إلى الاستبانة التي استخدمتها الدراسة الحالية كأداة بحثية، واشتركت دراسات العودة (٢٠٠٧م) واليحيوي (٢٠١١م) والطراونة (٢٠١٢م) مع الدراسة الحالية في بعض المتغيرات المستقلة (نوع الكلية، الرتبة العلمية).

وأظهرت دراستا هير وهارس (٢٠٠٤م) واليحيوي (٢٠١١م) بعض الجوانب الشخصية لرئيس القسم التي يجب أن يتمتع بها، وطرحت دراستا هير وهارس (٢٠٠٤م) والطراونة (٢٠١٢م) برنامج تدريبي لتطوير رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء الأدوار المنوطة بهم، وكشفت دراستا وليفرتون وبارك (٢٠٠٥م) والكندري (٢٠٠٦م) عوامل ومصادر القلق لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وشخصت دراسات كعكي (٢٠٠٥م) والكندري

(٢٠٠٦م) والعودة (٢٠٠٧م) واقع الأدوار التي يقوم بها رؤساء الأقسام الأكاديمية.

وامتازت الدراسة الحالية بمحاولة تحديد درجة فاعلية رؤساء الأقسام الأكاديمية تبعاً لأدواره المختلفة، وهو ما تناولته دراسة الطراونة (٢٠١٢م) إلا أنها لم تغطِ كافة الأبعاد القيادية والأكاديمية والإدارية والاجتماعية التي تناولتها الدراسة الحالية.

### الإطار النظري للبحث

يُعد القسم العلمي الوحدة التنظيمية الأهم في الجامعات لما له من أثر على جودة التعليم والتعلم، حيث تجري داخل هذه الأقسام العديد من العمليات التنظيمية للتدريس، وهناك تفاوت كبير في بيئات العمل بين الأقسام العلمية في الجامعة الواحدة، وهذا يعني أن مسؤولية العمل في القسم العلمي هي التي تؤثر على مستوى الجامعة من خلال حياة الأساتذة العلمية فيها (نايت، ٢٠١٠م، ص ٣٢ - ٣٣).

وعلى الرغم من خطورة المهمات المنوطة برئيس القسم العلمي، فقد ظل الغموض والإبهام إلى وقت قريب يكتنفان طبيعة دوره في كليته، إذ كان رئيس القسم لا يُعرف بالضبط ما إذا كان رئيساً أكاديمياً أم قائداً تعليمياً، هذا بالإضافة إلى إهمال مكانته ودوره الفاعل في كليته، رغم جسامة المسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتقه، وضخامة توقعات الآخرين من عمداء وأعضاء هيئة تدريس وطلبة منه (حرب، ٢٠٠١م، ص ٢١).

ويمثل منصب رئيس القسم العلمي تحدياً حقيقياً لكون معظم رؤساء الأقسام أكاديميين غير متخصصين في الإدارة، أو غير مدرّبين لتولي مهام

إدارية، ويلاحظ أن مهام رئيس القسم غير محددة بشكل دقيق ومفصّل في أنظمة المنشأة الأكاديمية، أو بعبارة أدق على رئيس القسم الرجوع إلى الأنظمة واللوائح كي يستخلص بنفسه وصف الوظيفة Job Description وصلاحياتها، وحدود هذه الصلاحيات. وذلك يعني أن هذه المعلومات غير متوفرة لرؤساء الأقسام بشكل مباشر، مما يضطر كثير من رؤساء الأقسام الجدد إلى استشارة زملائهم الذين سبق وأن عملوا في رئاسة الأقسام أكثر من رجوعهم إلى نظم ولوائح المنشأة الأكاديمية (الحربي، ١٤٢٩هـ، ص ٢-٣).

ويعرف رئيس القسم في لائحة نظام مجلس التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بأنه "الشخص الذي يشغل عضو هيئة تدريس من السعوديين المتميزين بالكفاءة العلمية والإدارية بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية أو المعهد، ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد، وهو المسؤول عن تسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية فيه، ويقدم للعميد تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية" (مجلس التعليم العالي، ١٤٢٧هـ، ص ٤٦). إلا أنه يجوز في حالات خاصة يقدرها عميد الكلية ورئيس الجامعة تعيين أحد أعضاء هيئة التدريس في القسم رئيساً له بالنيابة، وفي حالة غياب رئيس القسم يتراأس العميد مجلس القسم (الدهشان والسيبي، ٢٠٠٥م، ص ١٤).

ويمثل رئيس القسم الأكاديمي الجامعة بما يتضمنه من تعدد في المهام والأدوار المنوطة به، وتزداد مسؤولياته وتواجهه تحديات كثيرة ومتنوعة، حيث أن عمل رئيس القسم ليس قاصراً على تسيير شؤون القسم روتينياً،

ومباشرة أعماله التنظيمية فقط ، بل يجب أن يشتمل على جانبيين متلازمين متكاملين جنباً إلى جنب في منظومة واحدة ، حيث يمثل الجانب الأكاديمي النواحي العلمية والبحثية وهو أساس بنية الجامعة وموضوعها الرئيس الذي تعمل على تحقيق أهدافه ، والآخر هو الجانب الإداري وهو المسؤول عن تهيئة المناخ المناسب لتحقيق أعباء الجانب الأول وتحت إشرافه (الشمري ، ١٤٣٤هـ ، ص ٣٥).

ولقد أكد نايت (٢٠١٠م ، ص ٥٦) إلى أن جودة التعليم وثيقة الصلة بالطرق التي يعمل بها القسم عادة والفرص التي يوفرها للتعلم ، وهذا الواقع يضع رؤساء الأقسام في موقع يكون لهم فيه أثر قوي على التعليم الذي يقوم به زملاؤهم.

وقد تباينت آراء الباحثين حول مسؤوليات رئيس القسم ، وإن كانت قد اتفقت على المسؤوليات العامة التي تتعلق بإدارة القسم بطريقة تمكنه من تحقيق أهداف القسم وأهداف المؤسسة التي ينتمي إليها. ولذلك يرى كثير من التربويين كما ذكرنا العلي وقنديلي (٢٠٠٦م) أنه لا يوجد توصيف لعمل رئيس القسم ، وإن وُجد فغالباً ما يكون خليطاً من المسؤوليات التي لا تستطيع إنجازها جامعة بأكملها ، وقد يتطلب أداء تلك المسؤوليات قدرات لا تكون متاحة لرؤساء الأقسام لأنهم لم يُعدّوا للقيام بهذه الوظائف.

وتُشير المصادر العلمية المتخصصة بأن فاعلية رؤساء الأقسام تتحدد من خلال طبيعة الأدوار والمهام المختلفة التي يضطلعون بها داخل مؤسسات التعليم العالي ، وفي هذا الصدد توصل الشمري (١٤٣٤هـ ، ص ٤٧ -

٤٨) إلى الأدوار التالية كمؤشرات لفاعلية الأداء لدى رئيس القسم الأكاديمي :

١. مؤشرات دوره القيادي :

- أ- التنسيق والتخطيط لأنشطة القسم.
- ب- الاضطلاع بعملية تقييم وتطوير المناهج الدراسية للقسم.
- ت- اقتراح الرؤى الجديدة لتطوير أداء القسم.
- ث- تمثيل القسم لدى الجهات الرسمية داخل وخارج الكلية.
- ج- ترؤس اجتماعات مجالس القسم.
- ح- إعلام الزملاء من أعضاء هيئة التدريس بالقسم عن الخطط الخاصة بالأقسام المختلفة داخل الكلية.

٢. مؤشرات دوره الأكاديمي :

- أ- الاهتمام بالبحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم وتوفير المصادر العلمية اللازمة لإجرائها.
- ب- الاطلاع المستمر للمستجدات العلمية في مجال تخصصه.
- ت- الإشراف العلمي على طلاب الدراسات العليا بالقسم.
- ث- السعي المستمر للحصول على الدعم المادي والمعنوي للقسم.
- ٣. مؤشرات دوره تجاه أعضاء هيئة التدريس بالقسم :
- أ- تشجيع النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس بالقسم خدمة للكلية والمجتمع.
- ب- تشجيع إجراء البحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم خدمة للكلية والمجتمع.

- ت- اختيار العناصر المتميزة من أعضاء هيئة التدريس للعمل بالقسم.
- ث- تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالقسم.
- ج- تهيئة المناخ الاجتماعي والنفسي للملائمين للعمل المثمر داخل القسم.

#### ٤. مؤشرات دوره الإداري :

- أ- اقتراح الميزانية الخاصة بالقسم.
- ب- الإشراف على عملية إعداد وتنظيم كافة السجلات الخاصة بالقسم.

ت- توزيع جداول العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالقسم وكافة المهام والمسؤوليات العلمية المتوقع اضطلاعهم بها.

إن لإدارة المؤسسة الأكاديمية دوراً فعالاً ومؤثراً في تطوير وتنمية مستوى أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، من خلال إتاحة الفرص المناسبة التي من شأنها استثمار مهارات هؤلاء الأفراد بطريقة تؤدي إلى توسيع مداركهم وصقل مواهبهم ومهاراتهم في المجال الإداري والأكاديمي، كما أن على إدارة المؤسسة الأكاديمية تشجيع التواصل بين قياديي المؤسسة ورؤساء الأقسام الأكاديمية، فمتى حظي رؤساء الأقسام باهتمام ملحوظ من قبل قياديي المؤسسة سوف يؤدي ذلك إلى زيادة نشاطهم ودورهم الفعال في تطوير أداء القسم الأكاديمي، كما أن على المؤسسة الاهتمام بتنمية وصقل شخصية الرؤساء من خلال بث روح المنافسة بينهم، وذلك بتخصيص جائزة سنوية لرئيس القسم المثالي، حيث أن هذا الأمر من شأنه أن يشجع الرؤساء على



تفعيل دورهم ، ويحفزهم على المشاركة في إجراء التغيير المقترن بفائدة كبيرة للمؤسسة الأكاديمية (الكندري، ٢٠٠٦م، ص ص ٢٤٩ - ٢٥٠).

كما إن منح الصلاحيات المطلقة في النواحي الإدارية والمالية والعلمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية سوف يُمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة بكفاءة عالية ، مما يُساعدهم على أداء أدوارهم بفعالية بناء شريطة إخضاعهم لنظام واضح لمحاسبة رئيس القسم المخطئ في اتخاذ القرار لضمان سير العملية التطويرية داخل الأقسام الأكاديمية في الجامعات.

\* \* \*

## الإطار الميداني للبحث

### منهجية البحث:

لقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي، فعلى صعيد البحث المكتبي قام الباحث بالاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف على أهم الدراسات السابقة التي تشكل رافداً حيويًا في البحث، وما تتضمنه من محاور معرفية، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم الاعتماد على الاستبانة التي طورها الباحث بغرض الإجابة على أسئلة البحث.

### مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس الذكور، ممن هم برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) في جامعة الملك فيصل، والبالغ تعدادهم الكلي (٩٧١) عضواً موزعين حسب الجدول (١) (عمادة تقنية المعلومات بجامعة الملك فيصل، ١٤٣٥هـ).

### الجدول (١) توزيع مجتمع البحث حسب الجنسية

الجنسية	الأعضاء	النسبة المئوية
سعودي	٤٧٩	٤٩,٣%
غير سعودي	٤٩٢	٥٠,٧%
المجموع	٩٧١	١٠٠,٠%

يتضح من الجدول السابق أن نسبة أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين تفوق نسبة أعضاء هيئة التدريس السعوديين، علماً بأن الباحث لم تتاح له إحصائية أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل للعام (١٤٣٦هـ) لتوزيعها على متغيرات الدراسة.

## عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (٦٨) عضواً يشكلون ما نسبته تزيد عن (٧٪) من أفراد مجتمع البحث، وهي نسبة مقبولة مقارنة بالحجم الكبير لمجتمع البحث الذي لم يتاح للباحث بشكل كامل بسبب عدم تعاون إدارة التعاملات الإلكترونية بعمادة تقنية المعلومات في جامعة الملك فيصل، ولقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة وتقسيمها حسب نوع الكلية إلى: كليات تطبيقية وكليات إنسانية، ثم قُسم أفراد العينة ضمن نوع الكلية تبعاً للجنسية، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، ويبين الجدول (٢) توزيع أفراد العينة حسب الكلية × الجنسية، والجدول (٣) توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية وسنوات الخبرة.

### الجدول (٢) توزيع عينة البحث حسب الكلية × الجنسية

الكلية / الجنسية	سعودي		غير سعودي		المجموع	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الكليات الانسانية	١٣	٪١٩,١	١٢	٪١٧,٦	٢٥	٪٣٦,٨
الكليات التطبيقية	٢٢	٪٣٢,٤	٢١	٪٣٠,٩	٤٣	٪٦٣,٢
المجموع	٣٥	٪٥١,٥	٣٣	٪٤٨,٥	٦٨	٪١٠٠,٠

### الجدول (٣) توزيع عينة البحث حسب الرتبة العلمية

#### وسنوات الخبرة لأعضاء هيئة التدريس

الرتبة العلمية	سنوات الخبرة	العدد	النسبة
الرتبة العلمية	أستاذ	١١	٪١٦,٢
	أستاذ مشارك	٢١	٪٣٠,٩
	أستاذ مساعد	٣٦	٪٥٢,٩
	المجموع	٦٨	٪١٠٠,٠
سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	١٦	٪٢٣,٥
	من ٥ - ١٥ سنة	٢٦	٪٣٨,٢
	من ١٦ سنة فأكثر	٢٦	٪٣٨,٢
	المجموع	٦٨	٪١٠٠,٠

يتضح من الجدولين السابقين (٢) و(٣) أن مشاركة الكليات التطبيقية وأفراد الدراسة غير السعوديين تفوق مشاركة الكليات الإنسانية وأفراد الدراسة السعوديين بنسبة ١٣,٣٪، وفي هذا مؤشر على ارتفاع العنصر الأجنبي في الهيئة التدريسية بجامعة الملك فيصل خصوصاً في الكليات التطبيقية.

والملاحظ أيضاً أن أكثر من ٥٠٪ من أفراد البحث ممن هم برتبة أستاذ مساعد، كما أن نسبة ٧٦,٤٪ من أفراد البحث هم من ذوي الخبرات المتوسطة والعالية، مما قد يُشير إلى أن عدداً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل غير حريص على الترقى للرتب العلمية الأعلى.

#### تصميم الاستبانة:

تم تصميم استبانة تقيس فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، وقد تكونت الاستبانة من ٢٠ فقرة مقسمة إلى أربعة أبعاد هي:

- البعد الأول: الفعالية القيادية (الفقرات ١ - ٥)
- البعد الثاني: الفعالية الأكاديمية (الفقرات ٦ - ١٠)
- البعد الثالث: الفعالية الإدارية (الفقرات ١١ - ١٥)
- البعد الرابع: الفعالية الاجتماعية (الفقرات ١٦ - ٢٠)

وتكون سلم الإجابة على الاستبانة من خمس بدائل (بدرجة عالية جداً وأُعطيت ٥ درجات)، و(بدرجة عالية وأُعطيت ٤ درجات)، و(متوسطة وأُعطيت ٣ درجات)، و(ضعيفة وأُعطيت درجتين)، و(ضعيفة جداً وأُعطيت درجة واحدة).

وتحسب الدرجات على الأبعاد السابقة بجمع درجات المستجيب على فقرات البعد، وتقسم على عدد الفقرات، وقد اعتمد المعيار التالي لتفسير النتائج: المتوسطات التي تبلغ (٢,٣٣) فأقل تعد منخفضة، والمتوسطات التي تتراوح بين (٢,٣٤) - (٣,٦٦) تعد متوسطة، والمتوسطات التي تزيد عن (٣,٦٦) تعد مرتفعة.

#### صدق الاستبانة:

قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد (٦) من المحكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية، للاستئناس برأيهم بخصوص صياغة الفقرات ومدى وضوح الممارسة وانتمائها للبعد، وقد أخذ الباحث بملاحظات المحكمين التي انحصرت في بعض التعديلات على عدد محدود من الفقرات.

#### ثبات الاستبانة:

تم استخراج معاملات الاتساق الداخلي (كرو نباخ ألفا) للاستبانة وأبعادها والجدول (٤) يبين تلك المعاملات، وقد بلغ معامل الثبات الكلي (٠,٩٧١٧)، وتراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (٠,٨٦٨٦) لبعد الفعالية القيادية، وبين (٠,٩٤٣٢) لبعد الفعالية الأكاديمية، وجميعها تشير إلى درجات مرتفعة من الثبات للاستبانة.

#### الجدول (٤) معاملات الثبات (كرو نباخ ألفا) لأبعاد الاستبانة

معامل الثبات (كرو نباخ ألفا)	
٠,٨٦٨٦	الفعالية القيادية
٠,٩٤٣٢	الفعالية الأكاديمية
٠,٩٢٤٨	الفعالية الإدارية
٠,٩٢٣٤	الفعالية الاجتماعية
٠,٩٧١٧	الدرجة الكلية

## المعالجة الإحصائية:

تم تحليل البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن أبعاد الاستبانة باستخدام الطرق الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب أبعاد فعالية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية ودرجتها الكلية، والتكرارات لترتيب المقترحات.
- اختبار (ت) لفحص الفروق في الأبعاد والدرجة الكلية لفاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغيري (نوع الكلية، الجنسية).
- تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في الأبعاد والدرجة الكلية لفاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغيري (الرتبة العلمية، سنوات الخبرة).

## نتائج البحث

**السؤال الأول:** ما فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟  
للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والجدول (٥) يبين النتائج.

### الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	
متوسطة	٢	١.٠٢٧	٣.٤٣	الفاعلية القيادية
متوسطة	٤	١.١٣٥	٣.٠٦	الفاعلية الأكاديمية
متوسطة	١	١.٠٧٤	٣.٥٣	الفاعلية الإدارية
متوسطة	٣	١.١٥٩	٣.١٠	الفاعلية الاجتماعية
متوسطة		١.٠٢٣	٣.٢٨	الدرجة الكلية

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٢٨) وبدرجة فاعلية متوسطة، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي لُبعد الفعالية الإدارية بمتوسط حسابي (٣,٥٣)، ويشير إلى درجة فاعلية متوسطة لأداء رؤساء الأقسام في هذا البعد، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد الفعالية القيادية بمتوسط حسابي (٣,٤٣) وبدرجة فاعلية متوسطة، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الفعالية الاجتماعية بمتوسط حسابي (٣,١٠) وبدرجة فاعلية متوسطة، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد الفعالية الأكاديمية بمتوسط حسابي (٣,٠٦) وبدرجة فاعلية متوسطة، ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن المهام الإدارية هي المهام الرئيسة المنوطة برؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل، كما أنهم يتمتعون بخبرات كافية في هذا المجال، ولذلك يمكن القول بأن الفعالية الإدارية مثلت أبرز ملامح الفعالية في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل، وفيما يأتي عرض لنتائج كل بعد على حدة:

#### **البعد الأول: الفعالية القيادية:**

يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الفعالية القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل.

## الجدول (٦)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الفعالية القيادية

رقم العبارة	فقرات بعد الفعالية القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
٤	يسعى إلى حل المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس.	٣.٤٩	١.٢٥٢	١	متوسطة
٥	يُشجع أعضاء هيئة التدريس بالقسم على العمل بروح الفريق.	٣.٤٣	١.٣٥٣	٢	متوسطة
١	يوظف رئيس القسم بمواجهة مقاومة التغيير من قبل أعضاء هيئة التدريس.	٣.٤١	١.١٣٦	٣	متوسطة
٣	يُتيح لأعضاء القسم الفرصة للمناقشة في صنع القرارات الإدارية.	٣.٤١	١.٢٩٦	٤	متوسطة
٢	يقترح الرؤى الجديدة لتطوير القسم.	٣.٤٠	١.٢٩٥	٥	متوسطة
	الكلبي	٣.٤٣	١.٠٢٧		متوسطة

بلغ المتوسط الحسابي للبعد الأول (٣.٤٣) ويشير إلى درجة فاعلية متوسطة للفعالية القيادية، وقد كانت أكثر الفقرات فاعلية في الدور القيادي لرئيس القسم هي الفقرة (٤) "يسعى إلى حل المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٩) بدرجة فاعلية متوسطة، وقد يُشير ذلك لكثرة المشكلات التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة مما يتطلب تفعيل رئيس القسم لدوره القيادي، أما أقل الفقرات فاعلية في الدور القيادي هي الفقرة (٢) "يقترح الرؤى الجديدة لتطوير القسم"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٠) بدرجة فاعلية متوسطة، ويمكن أن يعود ذلك إلى أن امتلاك الرؤية قد لا تتوفر لدى جميع رؤساء الأقسام فهي من مقومات القيادة الناجحة.



## البعد الثاني: الفعالية الأكاديمية:

يبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الفعالية الأكاديمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل.

### الجدول (٧)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الفعالية الأكاديمية

رقم العبارة	فقرات بعد الفعالية الأكاديمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
٦	يُتابع تنفيذ السياسة العامة للجامعة في التعليم والبحوث العلمية.	٣,٤٧	١,١٣٩	١	متوسطة
٨	يؤكد على أهمية اشتراك الأعضاء بالقسم في المؤتمرات العلمية.	٣,١٢	١,٢٥٢	٢	متوسطة
٩	يُشجع الأعضاء على المشاركة في أبحاث تطوير العملية التعليمية.	٣,٠٧	١,٢٩٧	٣	متوسطة
٧	يعمل على وضع خطة مستقبلية للبحوث العلمية.	٢,٨٤	١,٣٠٠	٤	متوسطة
١٠	يحرص على التنسيق والتعاون بين الأقسام فيما يتعلق بالبحث العلمي.	٢,٧٨	١,٢٩١	٥	متوسطة
	الكلية	٣,٠٦	١,١٣٥		متوسطة

بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثاني (٣,٠٦) ويشير إلى درجة فاعلية متوسطة للفعالية الأكاديمية، وقد كانت أكثر الفقرات فعالية في الدور الأكاديمي لرئيس القسم هي الفقرة (٦) "يُتابع تنفيذ السياسة العامة للجامعة في التعليم والبحوث العلمية"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٧٤) بدرجة فاعلية متوسطة، ويمكن أن يرجع ذلك لوضوح السياسة العامة للجامعة لدى رؤساء الأقسام، أما أقل الفقرات فعالية في الدور الأكاديمي هي الفقرة (١٠)

"يحرص على التنسيق والتعاون بين الأقسام فيما يتعلق بالبحث العلمي"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٧٨) بدرجة فاعلية متوسطة، وقد يعود ذلك للقصور في الدور المركزي لعمداء الكليات الجامعية في متابعة التنسيق بين الأقسام.

### البعد الثالث: الفعالية الإدارية:

يبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لفقرات بعد الفعالية الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل.

### الجدول (٨)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الفعالية الإدارية

رقم العبارة	فقرات بعد الفعالية الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١٣	يهتم بتشكيل اللجان المتخصصة وينظم العمل بها داخل القسم.	٣,٨٤	١,١٠١	١	مرتفعة
١٢	يقوم بتوزيع الأعباء التدريسية بعدالة بين أعضاء هيئة التدريس.	٣,٦٠	١,٢٢٣	٢	متوسطة
١٤	يقوم بالتنسيق والتخطيط لأنشطة القسم.	٣,٤٤	١,٢٢٦	٣	متوسطة
١١	يُشرف على عملية تنظيم كافة السجلات الخاصة بالقسم.	٣,٤٣	١,٢٥٠	٤	متوسطة
١٥	يُقوم أداء أعضاء هيئة التدريس بالقسم بطريقة علمية.	٣,٣٥	١,٣١٣	٥	متوسطة
	الكلية	٣,٥٣	١,٠٧٤		متوسطة

بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثالث (٣,٥٣) ويشير إلى درجة فاعلية متوسطة للفعالية الإدارية، وقد كانت أكثر الفقرات فعالية في الدور الإداري لرئيس القسم هي الفقرة (١٣) "يهتم بتشكيل اللجان المتخصصة وينظم العمل

بها داخل القسم"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٨٤) بدرجة فاعلية مرتفعة، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن العمليات الإدارية التي تحدث داخل الأقسام العلمية تحتاج للجان المتخصصة لصناعة قراراتها، أما أقل الفقرات فاعلية في الدور الإداري هي الفقرة (١٥) "يقوم أداء أعضاء هيئة التدريس بالقسم بطريقة علمية"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٥) بدرجة فاعلية متوسطة، ويمكن أن يُشير ذلك إلى أن تقويم عضو هيئة التدريس قد لا يتم بطريقة موضوعية.

#### البعد الرابع: الفعالية الاجتماعية:

يبين الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الفعالية الاجتماعية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل.

#### الجدول (٩)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الفعالية الاجتماعية

رقم العبارة	فقرات بعد الفعالية الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١٦	يحرص على تحقيق علاقات إنسانية طيبة بين أعضاء القسم.	٣.٤٩	١.٣٤٤	١	متوسطة
١٧	يُشجع النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس.	٣.٢١	١.٢٨٨	٢	متوسطة
١٨	يُشجع الأعضاء على إجراء البحوث العلمية لخدمة المجتمع.	٣.٠٣	١.٢٤٦	٣	متوسطة
٢٠	يعمل على تضمين مقررات القسم بعض القضايا المعاصرة.	٢.٩٠	١.٤٠٥	٤	متوسطة
١٩	يُشجع الأعضاء على تقديم الاستشارات للمؤسسات الاجتماعية.	٢.٨٧	١.٣٣٧	٥	متوسطة
	الكلية	٣.١٠	١.١٥٩		متوسطة

بلغ المتوسط الحسابي للبعد الرابع (٣,١٠) ويشير إلى درجة فاعلية متوسطة للفعالية الاجتماعية، وقد كانت أكثر الفقرات فعالية في الدور الاجتماعي لرئيس القسم هي الفقرة (١٦) "يحرص على تحقيق علاقات إنسانية طيبة بين أعضاء القسم"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٤٩) بدرجة فاعلية متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى إدراك رؤساء الأقسام لأهمية العلاقات الإنسانية في تسيير العمل الإداري، أما أقل الفقرات فعالية في الدور الاجتماعي هي الفقرة (١٩) "يشجع الأعضاء على تقديم الاستشارات للمؤسسات الاجتماعية"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٨٧) بدرجة فاعلية متوسطة، ويمكن أن يعود ذلك لعدم وجود المردود المادي مقابل تقديم هذه الاستشارات.

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة لفاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل تُعزى لمتغيرات (نوع الكلية، الجنسية، الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام اختبار (ت) لفحص الفروق في الأبعاد والدرجة الكلية لفاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل حسب المتغيرات التالية:

**أولاً: متغير نوع الكلية:**

يبين الجدول (١٠) نتائج اختبار (ت) لفحص الفروق في الأبعاد والدرجة الكلية لفاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل حسب متغير نوع الكلية.

الجدول (١٠) نتائج اختبار (ت) لفحص الفروق في الأبعاد والدرجة الكلية لفاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل حسب متغير نوع

### الكلية

مستوي الدلالة	درجات الحرية	قيمة ت	تطبيقية		انسانية		
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠.٢٦٩	٦٦	١.١١٤	٠.٩٩٧	٣.٣٢	١.٠٧٢	٣.٦١	الفعالية القيادية
٠.٥٩٨	٦٦	٠.٥٣٠	١.٠٨٣	٣.٠٠	١.٢٣٦	٣.١٥	الفعالية الأكاديمية
٠.٠٧٩	٦٦	١.٧٨٣	١.٠٦١	٣.٣٦	١.٠٥٠	٣.٨٣	الفعالية الإدارية
٠.١٦٨	٦٦	١.٣٩٢	١.١٩٢	٢.٩٥	١.٠٧٦	٣.٣٥	الفعالية الاجتماعية
٠.٢٠٣	٦٦	١.٢٨٥	١.٠١٦	٣.١٦	١.٠٢٣	٣.٤٩	الدرجة الكلية

بيّنت النتائج في الجدول السابق أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لفاعلية الأداء، فقد بلغت قيمة ت (١.٢٨٥)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للكلية الإنسانية (٣.٤٩)، وبلغ للكلية التطبيقية (٣.١٦)، ولم يظهر أن هناك فروقاً ذات دلالات إحصائية في الأبعاد الأخرى.

### ثانياً: متغير الجنسية:

يبين الجدول (١١) نتائج اختبار (ت) لفحص الفروق في الأبعاد والدرجة الكلية لفاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل حسب متغير الجنسية.

## الجدول (١١) نتائج اختبار (ت) لفحص الفروق في الأبعاد والدرجة الكلية لفاعلية

### أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل حسب متغير الجنسية

مستوي الدلالة	درجات الحرية	قيمة ت	غير سعودي		سعودي		
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠.٣٣٣	٦٦	٠.٩٧٥ -	١.٠٨٤	٣.٥٥	٠.٩٧١	٣.٣١	الفاعلية القيادية
٠.٠٢٩	٦٦	٢.٢٣٥ -	١.١٣٨	٣.٣٦	١.٠٦٨	٢.٧٧	الفاعلية الأكاديمية
٠.٧٨٣	٦٦	٠.٢٧٧ -	١.١٩٣	٣.٥٧	٠.٩٦٥	٣.٥٠	الفاعلية الإدارية
٠.٠٦٥	٦٦	١.٨٧٦ -	١.١٥٥	٣.٣٦	١.١٢٣	٢.٨٥	الفاعلية الاجتماعية
٠.١٥١	٦٦	١.٤٥٣ -	١.٠٧٨	٣.٤٦	٠.٩٥٢	٣.١٠	الدرجة الكلية

بيّنت النتائج في الجدول السابق أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لفاعلية الأداء، فقد بلغت قيمة ت (- ١.٤٥٣)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للجنسية السعودية (٣.١٠)، وبلغ للجنسيات غير السعودية (٣.٤٦)، أما بخصوص الفعالية الأكاديمية فقد ظهر أن هناك فرقاً ذا دلالة إحصائية في متوسطاتها، فقد بلغت قيمة ت (- ٢.٢٣٥)، وتبين من المتوسطات الحسابية أن هذا الفرق كان لصالح الجنسيات غير السعودية بمتوسط (٣.٣٦)، في حين بلغ متوسط الجنسية السعودية (٢.٧٧)، ولم يظهر أن هناك فروقاً ذات دلالات إحصائية في الأبعاد الأخرى.

### ثالثاً: متغير الرتبة العلمية:

يبين الجدول (١٢) تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في أبعاد فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل حسب متغير الرتبة العلمية.

الجدول (١٢) تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في أبعاد فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل حسب متغير الرتبة العلمية

مستوي الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات		
٠.٥٠٣	٠.٦٩٥	٠.٧٣٩	٢	١.٤٧٩	بين المجموعات	الفاعلية القيادية
		١.٠٦٤	٦٥	٦٩.١٥٤	داخل المجموعات	
			٦٧	٧٠.٦٣٢	المجموع	
٠.٥٧٢	٠.٥٦٤	٠.٧٣٦	٢	١.٤٧٢	بين المجموعات	الفاعلية الأكاديمية
		١.٣٠٥	٦٥	٨٤.٨٣٦	داخل المجموعات	
			٦٧	٨٦.٣٠٨	المجموع	
٠.٢٤٥	١.٤٣٩	١.٦٣٨	٢	٣.٢٧٥	بين المجموعات	الفاعلية الإدارية
		١.١٣٨	٦٥	٧٣.٩٧٤	داخل المجموعات	
			٦٧	٧٧.٢٤٩	المجموع	
٠.٦٢١	٠.٤٨٠	٠.٦٥٦	٢	١.٣١٢	بين المجموعات	الفاعلية الاجتماعية
		١.٣٦٥	٦٥	٨٨.٧٢٨	داخل المجموعات	
			٦٧	٩٠.٠٣٩	المجموع	
٠.٤٣٨	٠.٨٣٦	٠.٨٨٠	٢	١.٧٦٠	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		١.٠٥٢	٦٥	٦٨.٤٠٧	داخل المجموعات	
			٦٧	٧٠.١٦٧	المجموع	

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية وجميع الأبعاد لفاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل حسب متغير الرتبة العلمية.

## رابعاً: متغير سنوات الخبرة:

يبين الجدول (١٣) تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في أبعاد فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية

بجامعة الملك فيصل حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول (١٣) تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في أبعاد فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل حسب متغير سنوات الخبرة

مستوي الدلالة	قيمة F	متوسط مربعات	درجات الحرية	مربعات الخطأ		
٠.٤٤٠	٠.٨٣١	٠.٨٨١	٢	١.٧٦١	بين المجموعات	الفاعلية القيادية
		١.٠٦٠	٦٥	٦٨.٨٧١	داخل المجموعات	
			٦٧	٧٠.٦٣٢	المجموع	
٠.٧١٢	٠.٣٤١	٠.٤٤٨	٢	٠.٨٩٦	بين المجموعات	الفاعلية الأكاديمية
		١.٣١٤	٦٥	٨٥.٤١١	داخل المجموعات	
			٦٧	٨٦.٣٠٨	المجموع	
٠.٥٨٧	٠.٥٣٧	٠.٦٢٨	٢	١.٢٥٧	بين المجموعات	الفاعلية الإدارية
		١.١٦٩	٦٥	٧٥.٩٩٢	داخل المجموعات	
			٦٧	٧٧.٢٤٩	المجموع	
٠.٨٧٥	٠.١٣٤	٠.١٨٥	٢	٠.٣٧٠	بين المجموعات	الفاعلية الاجتماعية
		١.٣٨٠	٦٥	٨٩.٦٦٩	داخل المجموعات	
			٦٧	٩٠.٠٣٩	المجموع	
٠.٦٥٢	٠.٤٣١	٠.٤٥٩	٢	٠.٩١٩	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		١.٠٦٥	٦٥	٦٩.٢٤٨	داخل المجموعات	
			٦٧	٧٠.١٦٧	المجموع	



أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية وجميع الأبعاد لفاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل حسب متغير سنوات الخبرة، وقد يرجع ذلك إلى تقارب خبرات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل.

**السؤال الثالث: ما المقترحات اللازمة لتطوير أداء رؤساء الأقسام**

**الأكاديمية في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أفراد الدراسة؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم تخصيص فقرة في نهاية الاستبانة لتدوين بعض المقترحات التي يمكن أن تساعد على تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث قام الباحث بفرز ما كتبه أفراد الدراسة في هذه الفقرة وأسفرت النتائج عن المقترحات التالية:

**الجدول (١٦) المقترحات اللازمة لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية**

**في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أفراد الدراسة**

التكرار	المقترح
١	تفعيل دور القسم نفسه في عملية اتخاذ القرار وتمكين القسم من التحرك بفاعلية ومرونة لمواكبة التطورات العلمية
٣	اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية بناء على المعايير العلمية
٤	منح رؤساء الأقسام الأكاديمية الصلاحيات اللازمة في العمل
١	التوزيع المتوازن للأعباء الإدارية غير الأكاديمية بين أعضاء هيئة التدريس ومكافئتهم مالياً على هذه الأعباء الإضافية التي يكلفون بها من قبل القسم والكلية
١	المبادرة لعمل شراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي عموماً فيما يتعلق بالخدمات القانونية والاستشارية التي يمكن ان يقدمها أعضاء هيئة التدريس للمجتمع وبدرجة عالية من الاحتراف وعلى أسس علمية متخصصة مثل مشروع العيادة القانونية والتي نجحت بشكل كبير في الدول المتقدمة
١	عدم تمديد فترة رئاسة القسم لأكثر من مرتين على التوالي

التكرار	المقترح
١	تعيين الأكفأ في رئاسة القسم عن طريق الانتخاب
١	مشاركه جميع أعضاء هيئة التدريس في اختيار المواد ووضع الجداول الدراسية
١	الاقتصار على السعوديين فقط في رئاسة الأقسام الأكاديمية
١	تقيد رئيس القسم بتطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بمنسوبي الجامعة والعدل في المعاملة بين الأعضاء ومشاركتهم في اتخاذ القرارات دون الانفراد بالرأي

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز المقترحات اللازمة لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أفراد الدراسة تتمثل في المقترحات التالية:

- جاء المقترح (منح رؤساء الأقسام الأكاديمية الصلاحيات اللازمة في العمل) بالمرتبة الأولى حيث ورد من قبل (٤) من أفراد عينة الدراسة.
- جاء المقترح (اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية بناء على المعايير العلمية) بالمرتبة الثانية حيث ورد من قبل (٣) من أفراد عينة الدراسة.

\* \* \*

السؤال الأول: ما فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك

فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

بيّنت نتائج البحث بعد إجراء التحليل الإحصائي لاستجابات المبحوثين المتعلقة بهذا السؤال أن مستوى فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها بشكل عام كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٢٨) وبانحراف معياري (١,٠٢٣)، وهذا يؤكد نتائج دراسة اليحيوي (٢٠١١م) التي بيّنت أن معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية بلغت درجة متوسطة.

وجاء ترتيب أبعاد فاعلية الأداء على النحو التالي (البعد الإداري، البعد القيادي، البعد الاجتماعي، البعد الأكاديمي) وقد احتل البعد الإداري المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥٣) وانحراف معياري (١,٠٧٤)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المهام الإدارية هي المهام الرئيسة المنوطة برؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل، كما أنهم يتمتعون بخبرات كافية في مجال الإدارة نتيجة تفرسهم للأعمال الإدارية، مما قد يشير إلى وعي رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل لللائحة التنظيمية الإدارية في الجامعة، وهو ما اتفق مع دراستي الطراونة (٢٠١٢م) والصالح (٢٠٠٩م) التي أظهرت نتائجهما أن هناك درجات مرتفعة في الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كعكي (٢٠٠٥م) حول قيام

رئيس القسم بأعمال إدارية غير مطلوبة منه نتيجة القصور في إدراكه للائحة التنظيمية بالجامعة.

وجاء في المرتبة الثانية البعد القيادي بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٣) وانحراف معياري (١,٠٢٧)، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل يحرصون على القيام بواجباتهم القيادية لتأثيرها المباشر على أهداف العمل ومستوى تحقيقها، خاصة وأن الدراسات أثبتت فعالية القيادة في إحداث النقلة النوعية في الأداء والتأثير المباشر على سلوك الأفراد، وهذا ما أكدته دراسة اليحيوي (٢٠١١م) التي ربطت الدور القيادي بمعايير أداء الجودة الشخصية لرئيس القسم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة هير وهارس (٢٠٠٤م) على تنمية القيادة الفاعلة لرؤساء الأقسام في إنجاز أدوارهم ومسؤولياتهم.

وجاء في المرتبة الثالثة البعد الاجتماعي بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٠) وانحراف معياري (١,١٥٩)، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل يحرصون على الجانب الاجتماعي لتهيئة البيئة المناسبة التي تساعد على الاستقرار في العمل وتحسن الأداء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطراونة (٢٠١٢م) التي أظهرت درجات متوسطة في مجال البيئة وخدمة المجتمع.

وجاء في المرتبة الأخيرة البعد الأكاديمي بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٦) وانحراف معياري (١,١٣٥)، وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن الجانب الأكاديمي يعتبر المجال الرئيس في العمل الجامعي الذي يمارسه جميع أعضاء هيئة التدريس في القسم الأكاديمي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة وليفرتون

وبارك (٢٠٠٥م) التي جعلت الدور الأكاديمي هو المصدر الأول للقلق الذي يواجه رؤساء الأقسام ويؤثر على جودتهم الشخصية.

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة لفاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل تُعزى لمتغيرات (نوع الكلية، الجنسية، الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة)؟

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لفاعلية الأداء لرؤساء الأقسام باختلاف كلياتهم، فقد بلغت قيمة ت (١,٢٨٥)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للكليات الإنسانية (٣,٤٩)، وبلغ للكليات التطبيقية (٣,١٦)، وتُفسر هذه النتيجة بأن جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل يحرصون على أداء مهامهم على أكمل وجه مما قلل من وجود فروق في مستوى الفاعلية في أدائهم باختلاف كلياتهم، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة اليحيوي (٢٠١١م) التي كشفت عن عدم وجود الفروق بين آراء أعضاء هيئة التدريس حول معايير أداء الجودة الشخصية لرؤساء الأقسام تبعاً للكلية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الطراونة (٢٠١٢م) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال العمل والبحث العلمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية تُعزى لمتغير نوع الكلية.

وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لفاعلية الأداء لرؤساء الأقسام باختلاف جنسياتهم، فقد بلغت قيمة ت (- ١,٤٥٣)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للجنسية السعودية (٣,١٠)، وبلغ

للجنسيات غير السعودية (٣.٤٦)، أما بخصوص الفعالية الأكاديمية فقد ظهر أن هناك فرقاً ذا دلالة إحصائية في متوسطاتها، فقد بلغت قيمة ت (-٢.٢٣٥)، وتبين من المتوسطات الحسابية أن هذا الفرق كان لصالح الجنسيات غير السعودية بمتوسط (٣.٣٦)، في حين بلغ متوسط الجنسية السعودية (٢.٧٧)، ولم يظهر أن هناك فروقاً ذات دلالات إحصائية في الأبعاد الأخرى، وقد تفسر هذه النتيجة بأن أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين عادة يتمتعون بخبرات أكاديمية مرتفعة، نتيجة حرص جامعة الملك فيصل كغيرها من الجامعات على المعايير الأكاديمية عند استقطابها للكفاءات غير السعودية، لتعزيز فعالية الأداء الأكاديمي في الجامعة، علماً بأن الدراسات السابقة التي توصل إليها الباحث لم تتناول دلالة متغير الجنسية على فاعلية رؤساء الأقسام رغم دلالة ذلك كما أظهرتها هذه النتيجة.

وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية وجميع الأبعاد لفاعلية أداء رؤساء الأقسام حسب متغير الرتبة العلمية، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن فعالية الأداء ترتبط عادة بالخصائص الشخصية أكثر من ارتباطها بالرتبة العلمية، وهو ما يتفق مع دراستي الطراونة (٢٠١٢م) والعودة (٢٠٠٧م) التي لم تظهر في نتائجهما الفروق في جميع مجالات أداء وممارسات رؤساء الأقسام تبعاً للرتبة العلمية.

وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية وجميع الأبعاد لفاعلية أداء رؤساء الأقسام حسب متغير سنوات الخبرة، ويُعزى ذلك إلى اتفاق أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرات المختلفة على درجات فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل، مما

قد يؤكد مصداقية تقويمهم في الدراسة الحالية ، وهو ما يتفق مع دراساتي الطراونة (٢٠١٢م) والعودة (٢٠٠٧م) التي لم تظهر في نتائجهما الفروق في جميع مجالات أداء وممارسات رؤساء الأقسام تبعاً للخبرة.

### السؤال الثالث: ما المقترحات اللازمة لتطوير أداء رؤساء الأقسام

#### الأكاديمية في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

أشارت النتائج إلى أن أبرز المقترحات اللازمة لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أفراد الدراسة تمثلت في منح رؤساء الأقسام الصلاحيات اللازمة في العمل ، وترجع هذه النتيجة إلى أن محدودية الصلاحيات التي تُمنح لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل يحد من حرية تصرفهم مما قد يؤثر سلباً على فعالية أدائهم ، وقد يعود ذلك إلى مركزية عمداء الكليات في جامعة الملك فيصل ، والقصور في التمكين الإداري الذي أكدت بعض الدراسات على أهميته ودوره في تطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي.

وبيّنت النتائج إلى أن مقترح اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية بناء على المعايير العلمية يأتي في المرتبة الثانية ضمن المقترحات التي أبدتها أفراد الدراسة ، ولعل نقص الكوادر في بعض الكليات الجامعية يجعل من اختيار رؤساء الأقسام غير خاضع للمعايير العلمية ، وهو ما أكدته دراسة اليحيوي (٢٠١١م) التي توصلت في نتائجها إلى ضرورة مراجعة معايير انتقاء وتعيين رؤساء الأقسام الأكاديمية ، .

## التوصيات:

- في ضوء ما تقدم من نتائج ومناقشة يوصي البحث بالتالي:
1. أن تحافظ الجامعة وتعزز من المستوى الإيجابي الذي ظهر به أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في المجال الإداري من خلال توخي الجامعة لنقاط القوة في الأداء، ومعالجة أوجه القصور والضعف إن وجدت لتلافيها مستقبلاً.
  2. منح رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك فيصل المزيد من الصلاحيات اللازمة والتمكين الإداري في العمل للوصول إلى الجودة الشخصية المطلوبة لأداء رؤساء الأقسام الأكاديمية.
  3. وضع المعايير العلمية لتقويم عضو هيئة التدريس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية وتفعيلها بمشاركة عمداء الكليات الجامعية.
  4. اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية بناء على معايير علمية موضوعية ومفاضلة مقننة يمكن من خلالها إتاحة الفرصة للقيادات الوطنية في إدارة زمام الأقسام الأكاديمية بالتماشي مع أجدديات العصر ومتطلباته العلمية.
  5. طرح برنامج تدريبي دوري لرؤساء الأقسام الأكاديمية عن مقومات القيادة الناجحة لتطوير مهاراتهم القيادية في إدارة الأقسام الأكاديمية.
  6. دعم قيادة الجامعة لعمداء الكليات الجامعية ورؤساء الأقسام الأكاديمية في متابعة التنسيق بين الأقسام العلمية خصوصاً فيما يتعلق بالبحث العلمي.
  7. تقديم الدعم المالي لأعضاء هيئة التدريس المشاركين في تقديم الاستشارات للمؤسسات الاجتماعية وإقرار ذلك في اللائحة التنظيمية للأقسام الأكاديمية في الجامعة.



٨. تشكيل لجنة متخصصة داخل الأقسام الأكاديمية لبحث القضايا والمشكلات التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس وتقديم الحلول الناجعة لهم.

#### **المقترحات:**

يمكن إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التالية:

- دور التمكين الإداري في تعزيز فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية.
- فاعلية الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين.
- تطوير الأداء الأكاديمي للأقسام العلمية في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة.

\* \* \*


## المراجع

- عمادة تقنية المعلومات بجامعة الملك فيصل (١٤٣٥هـ). إحصائيات جامعة الملك فيصل ، الأحساء : مطابع جامعة الملك فيصل.
- الأنصاري ، عيسى محمد (٢٠٠٥م). المهام الوظيفية لرئيس القسم ومعايير اختياره من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر. ١٢٨ (٣) ، ٢٩٣ - ٣٢٤.
- بدوي ، أحمد زكي (٢٠٠٤م). معجم مصطلحات القوى العاملة. الاسكندرية : مؤسسات شباب الجامعة.
- حرب ، محمد (٢٠٠١). الإدارة الجامعية. ط ١ ، عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الحربي ، محمد محمد (١٤٢٩هـ). رؤساء الأقسام في الجامعات المهام والصلاحيات. الحاوية العلمية ، جامعة الملك سعود : الرياض. تم استرجاعه في <http://km.wajihah.com> ١٠/١٤٣٦هـ على الرابط :
- الدهشان ، جمال والسيسي ، جمال (٢٠٠٥م ، ديسمبر). أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسؤولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم. بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني عشر لتطوير التعليم الجامعي : تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة ونظم الاعتماد. جامعة عين شمس : القاهرة.
- الشمري ، محمد بن عايد (١٤٣٤هـ). تطوير الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية السعودية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة "تصور مقترح". رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية : الرياض.
- الصالح ، محمد علي (٢٠٠٩م). تطوير الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود باستخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية "نموذج مقترح". رسالة

- دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.
- الطراونة، سليمان محمد (٢٠١٢م). فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*. (٢)، ٩٧ - ١٣٢.
- العلي، عبدالستار وقنديلي، عامر (٢٠٠٦م). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة.
- عمادة الجودة (١٤٣١هـ). *سلسلة ثقافة الجودة: مفاهيم ومصطلحات*. الرياض: جامعة الملك سعود.
- العوده، إبراهيم سليمان (٢٠٠٧م). *التطوير المهني لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية*. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.
- كعكي، سهام محمد (٢٠٠٥م). الإثراء الوظيفي للهيئة الإدارية بأقسام كليات البنات في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. ٦ (٢)، ١١٩ - ١٦٤.
- الكندري، نبيله (٢٠٠٦م). دراسة تحليلية لرؤساء الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة*. (٦٠)، ٢١٠ - ٢٥٦.
- مجلس التعليم العالي (١٤٢٧هـ). *نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه*، ط ٢، الرياض: الأمانة العامة.
- نايت، بيترت (٢٠١٠م). *حين يكون المرء مدرساً في التعليم العالي*، ترجمة وليد شحادة. ط ١، الرياض: مكتبة العبيكان.
- اليحيوي، صبرية (٢٠١١م). معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*. ٧ (١)، ٣٢١ - ٣٤٦.

- Hare,P & Hars. (2004). The Evolving Role of Head of Department in Uk universities, Journal of perspective, v6 n2 2002.
- Wolverton,R & Park,A. (2005).Comparison of department chair Tasks in Australia and the United States .Journal of Higher Education ,v38 n1 p405-425.

\* \* \*

- 
- Knight, Peter T. (2010). When you are a teacher in higher education, translated by Walid Shehadeh. 1<sup>st</sup> edition, Riyadh: Obeikan.
  - Al-Yahyaoui, Sabriya (2011). Standards of personal quality performance of heads of departments and methods of enhancement in Saudi universities. Jordan Journal of Educational Sciences. 7 (1), 321-346.

\* \* \*

- Al-Saleh, Mohammed Ali (2009). Development of Academic Departments at King Saud University Using the Approach of Operations Reengineering "A Suggested Model". Unpublished PhD thesis. Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University: Riyadh.
- Tarawneh, Suleiman Mohammed (2012). Effectiveness of the performance of the heads of academic departments at Balqa Applied University from the point of view of faculty members. Journal of Al-Quds Open University for Research and Studies. (2), 97--132.
- Al-Ali, Abdul Sattar and Kandili, Amer (2006). Introduction to Knowledge Management. Amman: Dar Al Massira.
- Deanship of Quality (2009 H). Series of Quality Culture: Concepts and Terms. Riyadh: King Saud University.
- Al-Awda, Ibrahim Suleiman (2007). Professional development of heads of academic departments at Saudi universities. Unpublished PhD. thesis. Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University: Riyadh.
- Kaaki, Siham Mohammed (2005). Job enrichment of the administrative body of the departments in Saudi colleges of girls. Journal of Educational and Psychological Sciences. 6 (2), 119--164.
- Al-Kandari, Nabilah (2006). Analytical study of heads of academic departments in higher education institutions. Journal of the Faculty of Education, Mansoura University. (60), 210-256.
- Higher Education Council (2006). Regulations of the Higher Education Council and Universities and its Regulations, 2<sup>nd</sup> edition, Riyadh: General Secretariat.

## List of References:

- Deanship of Information Technology at King Faisal University (2013). Statistics of King Faisal University, Al-Ahsa: King Faisal University Press.
- Al-Ansari, Isa Mohammed (2005). The functional tasks of the head of the department and the criteria of selection from the perspective of faculty members. Journal of College of Education at Al-Azhar University. 128 (3), 293-324.
- Badawi, Ahmad Zaki (2004). Dictionary of Manpower Terms. Alexandria: University Youth Institutions.
- Harb, Muhammad (2001). University Administration. 1<sup>st</sup> edition, Amman: Dar Al-Yazouri for Publishing and Distribution.
- Al-Harbi, Mohammed Mohammed (2008). Heads of departments at universities: Tasks and powers. Al-Hawiyah Al-‘Ilmiyah, King Saud University: Riyadh. Retrieved on 5/10/1436 AH at <http://km.wajihah.com>
- Al-Dahshan, Jamal and Al-Sisi, Jamal (2005, December). Academic department heads exercising their professional responsibilities and its relationship with faculty satisfaction about their work. The twelfth annual conference for the development of university education: Development of the performance of Arab universities in light of quality standards and accreditation systems. Ain Shams University: Cairo.
- Al-Shammari, Mohammed Ibn Ayidh (2012). Developing the scientific departments of the Saudi public universities in light of the approach of the educated organization "a proposed vision". Unpublished PhD thesis. Department of Management and Educational Planning, College of Social Sciences, Al-Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University: Riyadh.

Evaluation of performance efficiency of academic departments heads  
in King Faisal University

**Dr. Abdullatief Saleh Almulhem**

General Administration of Education Al- Ahsa

**Abstract:**

This study seeks to evaluate the efficiency of academic departments heads in King Faisal University from the perspective of its faculty members, and to observe the level of efficiency within it according to some independent variables. The study adopted the methodology of analytical descriptive survey-based research. The survey was developed by the author according to four dimensions, and was administered to a sample of (68) members who constitute about (7%) of the study population.

Results demonstrated that the level of efficiency of academic departments heads in King Faisal University was moderate in general, and their efficiency emerged remarkably in Administrative Efficiency. No statistically significant differences were found in the total level of efficiency of academic departments heads from different colleges and nationalities, except for the academic efficiency in which the difference inclined to non-Saudi nationalities, while no such differences were found in the total score and all of the dimensions of efficiency of academic departments heads according to the variables of Academic Rank and years of experience. The most remarkable suggestions to develop the performance of academic departments heads in King Faisal University from the perspective of the population of the study is to offer departments heads the necessary authorities at work, and to choose departments heads according to academic criteria.

The study put forward some recommendations of which the most notable are to set scientific norms to evaluate faculty members by academic section chiefs and to activate them in collaboration with University colleges deans, and to release a recurring training program for academic section chiefs about the elements of successful leadership in order to develop their leadership skills in administrating academic departments, and to support university leadership of academic departments to follow up coordinating between academic departments particularly with regard to scientific research. The study also suggested to conduct relevant future research.

**Keywords:** Effectiveness, Evaluation, Heads of academic departments, Performance.