



تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية

د. خالد عواض عبدالله الثبيتي

قسم الإدارة والتخطيط التربوي- كلية العلوم الاجتماعية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية



تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية

بالجامعات السعودية الحكومية

د. خالد عواض عبدالله الشبتي

قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية العلوم الاجتماعية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية السعودية.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي). وقام الباحث بتصميم استبانة تكونت من عشرة محاور وتسع وثمانين عبارة تم توزيعها إلكترونياً على عينة عددها (٣٩٧٣) عضو من أعضاء هيئة التدريس من المجتمع. واستخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة.

وكان من نتائج هذه الدراسة أن تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية جاءت بدرجة متوسطة، وهي حسب المقياس المستخدم دون المستوى المطلوب، مما يدل على أن رؤساء الأقسام يفتقدون للمهارات الإدارية اللازمة لتحقيق أهداف الأقسام العلمية. وعلى الرغم من تدني الدرجة فقد جاء ترتيب المهارات الإدارية حسب قيم المتوسط على النحو التالي: (التنظيم - الاتصال والتواصل - العلاقات الإنسانية - إدارة الوقت - اتخاذ القرارات وحل المشكلات - المشاركة والعمل الجماعي - الإشراف والمتابعة - التخطيط - الرقابة والتقييم - التطوير). وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسات الميدانية، وضع الباحث عدداً من التوصيات والمقترحات.

Administration Skills of Department Heads in Saudi Public Universities

Dr. Khalid Awad Abdullah Al-Thubaiti
Department of Educational Administration and Planning
Social Sciences College, Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University

Abstract:

This study aimed to evaluate the management skills of heads of academic departments in government Saudi universities.

To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive method (survey), and the researcher designed questionnaire consisted of ten axes and eighty nine words were distributed electronically on a sample of (3973), a member of the faculty members.

The researcher used a number of statistical methods appropriate to the study.

The results of this study to evaluate the management skills of heads of academic departments in government Saudi universities came to a medium degree, which is without the required level, which indicates that the heads of departments lack the management skills necessary to achieve the objectives of the scientific sections, and although low grade came Order managerial skills as average values as follows: (organization - communication - human relations - time management - making decisions and solving problems - participation and teamwork - supervision - Planning - Monitoring and Evaluation – Development).

Through the outcome of study, the researcher put a number of recommendations and suggestions.

المقدمة:

إن مؤسسات التعليم العالي مطالبة ببذل مزيد من الجهد، وامتلاك مقومات التطوير المستمر، وتجويد أدائها؛ وذلك بهدف زيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها، وضمان زيادة قدراتها التنافسية، التي تؤهلها بالفعل إلي التفوق والتميز.

لذا تسعى الجامعات بصورة جادة لتحقيق أهداف التعليم العالي وفلسفته، وذلك عن طريق أعضاء هيئة التدريس الذين يقوم بعضهم بعملية التدريس والإشراف، وبعضهم الآخر تناط به مسؤولية الإدارة داخل الكليات بحكم خبرتهم واختصاصهم وقدرتهم على حل المشكلات إضافة إلى العمل الأكاديمي، وتدرج مسؤوليات المنصب الإداري داخل الكلية بين عميد الكلية والوكلاء، ورئيس القسم، وتتمحور مسؤوليات الإداري حول تحقيق أهداف الجامعة ورفع كفاءتها وزيادة فعاليتها.

وتعد الأقسام العلمية حجر الزاوية في الجامعة، فالجامعة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال أقسامها العلمية، وعن طريق الأقسام تتم العديد من الإجراءات والعمليات والقرارات كاختيار أعضاء هيئة التدريس، وتحديد المقررات الدراسية، ووضع معايير القبول والتخرج، وتحديد الأنشطة العلمية كالتدريس والبحث العلمي، وخدمة المجتمع وغير من ذلك من العمليات والقرارات ويؤكد (Rita، ١٩٩٦م) أن حوالي ٨٠% من جميع القرارات الإدارية في الجامعة تتخذ على مستوى الأقسام.

وعن طريق الأقسام العلمية يتم التأكد من تحقيق الأهداف، فعلى مستوى الأقسام يتفاعل أعضاء هيئة التدريس والطلاب، ويتلقى الباحثون التوجيه، ويتم تحديد ودراسة سبل الإسهام في تنمية البيئة والمجتمع.

ويعد الارتقاء بالقسم العلمي أحد أهم السبل المعاصرة لضمان تحقيق تفوق مؤسسات التعليم العالي وتجويد أدائها وتميزها، بحيث أن يركز الارتقاء بالهيئة الإدارية في التعليم العالي علي ديمومة التطوير وقيادة البيئة التعليمية المتغيرة لهذا التعليم. (المطيري، ١٤٢٤هـ، ص ٣٥).

مشكلة الدراسة:

إن الأقسام العلمية لها دور مهم ومؤثر في صناعة القرار على مستوى الجامعة، وذلك لأن أي قرار يصدر من قمة التنظيم فيها وهو مجلس الجامعة ينبغي أن ينبع أولاً ويتصاعد من مجلس القسم فمجلس الكلية حتى يصل إلى مجلس الجامعة. ولقد أشارت عدد من الدراسات (جون، ١٩٩٢م)، (شيخة، ١٩٩٤م)، (Miller، ١٩٩٩م)، (السيد ومصطفى، ٢٠٠٢م)، (محجوب، ٢٠٠٤م) إلى أن كفاءة القسم العلمي على تحقيق أهدافه، وأهداف الجامعة، تعتمد إلى حد كبير على الكفاءة الإدارية لرئيسة، فروعية وكفاءة القسم العلمي تتحدد بقدرات واستعدادات رئيس القسم، فهو قائد ومدير، يتولى توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف القسم، فهو المشرف المباشر على فعاليات وأنشطة القسم، المخطط لها والمتابع والمقيم لمستويات الأداء، سواء بالنسبة للطلاب أو الباحثين أو أعضاء هيئة التدريس والإداريين وبصفة عامة فهو المسئول عن إدارة شؤون القسم.

وهنا يبرز دور رئيس القسم، لأن مهمة تحريك وتوجيه الطاقات والقوى التي يضمها القسم تقع على عاتقه، من خلال ما يقوم به من دور قيادي، وما يوفره من مناخ محفز يدفع بالقسم وأعضائه نحو تحقيق أهدافه وغاياته المنشودة. وهذا يتطلب من رئيس القسم أن يتحول من مجرد عضو من أعضاء هيئة التدريس وباحث متميز في تخصصه إلى محرك وموجه وقائد لمجموعة العاملين داخل القسم العلمي. (ناصر وهاشم، ١٩٩٨م).

فرييس القسم يمثل القيادة الأكاديمية والإدارية بما يتضمنه من تعدد في المهام والأدوار التي يقوم بها، وتزداد مسؤولياته، فيواجه تحديات كثيرة ومتنوعة، إذ أن عماله ليس قاصراً على تسيير شؤون القسم تسييراً روتينياً، ومباشرة أعماله التنظيمية فقط، بل يجب أن يشتمل على جانبين متلازمين متكاملين في منظومة واحدة: الجانب الأكاديمي المتعلق بالعملية التعليمية والبحثية، وثانيهما الجانب الإداري وهو المسئول

عن تهيئة المناخ لتحقيق أهداف القسم وبالتالي أهداف الجامعة. (السيد ومصطفى، ٢٠٠٢م، ص ٢٢٤).

وعلى الرغم من أهمية رئيس القسم، وأهمية دوره في تحقيق أهداف القسم والجامعة، فإن كثيراً ممن يتولى هذا العمل، يبدؤون عملهم دون رؤية واضحة لمجال الإدارة، ودون سبق إعداد أو خبرة إدارية، فاختيار رئيس القسم وتعيينه في منصبه، يعتمد في الغالب على مهاراته في البحث والتدريس، وليس من الضروري أن من يتفوقون في البحث والتدريس، يتفوق في تصريف شؤون القسم وإدارته. (الحربي، ٢٠٠٨م).

وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة، سواء العربية منها أو الأجنبية والمتعلقة بمجال الإدارة التربوية، بأن مشكلة القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، والمتمثلة في رؤساء الأقسام العلمية تعد من أهم المشكلات التي تواجه الإدارات العليا في الجامعات؛ نظراً لافتقار معظم رؤساء الأقسام في الجامعات العربية والأجنبية إلى الخبرات الإدارية الكافية والمهارات القيادية الفاعلة. (ضحوي وقطامي، ١٩٩٧م، Bolton، 2004).

وتشير دراسة (الخياط، ١٤٢٠هـ) بأن رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية يواجهون تحديات ومشكلات ناتجة عن تعارض وغموض أدوارهم، علاوة على افتقارهم إلى الخبرات والمهارات الإدارية وعدم توافر المعايير اللازمة لترشيح وتقويم أداء رؤساء الأقسام.

وغالباً يتم اختيار وتعيين رؤساء الأقسام في الجامعات بناءً على كفاءتهم الأكاديمية أكثر من اعتماده على مهاراتهم الإدارية، لذا تأتي هذه الدراسة لتقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وقد تفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١) ما تقييم مهارة التخطيط لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية؟

٢) ما تقييم مهارة التنظيم لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية؟

٣) ما تقييم مهارة التطوير لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية؟

٤) ما تقييم مهارة الإشراف والمتابعة لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية؟

٥) ما تقييم مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية؟

٦) ما تقييم مهارة الاتصال والتواصل لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية؟

٧) ما تقييم مهارة إدارة الوقت لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية؟

٨) ما تقييم مهارة العلاقات الإنسانية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية؟

٩) ما تقييم مهارة المشاركة والعمل الجماعي لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية؟

١٠ ما تقييم مهارة الرقابة والتقييم لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتم تحقيق هدف الدراسة من خلال تقييم المهارات التالية لرؤساء الأقسام العلمية:

(التخطيط-التنظيم-التطوير-الإشراف والمتابعة-اتخاذ القرارات وحل المشكلات-الاتصال والتواصل-إدارة الوقت-العلاقات الإنسانية-المشاركة والعمل الجماعي-الرقابة والتقييم).

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

- تتناول الدراسة فئة مهمة ومؤثرة في صنع القرار من الإدارة الجامعية، ألا وهم رؤساء الأقسام العلمية لما يقومون به من أدوار ومهام إدارية وأكاديمية مالية مختلفة.
- تركز الدراسة على جانب مهم من أداء رؤساء الأقسام العلمية، ألا وهو الجانب الإداري وما يتطلبه من مهارات لازمة لتحقيق أهداف العملية التعليمية والإدارة الجامعية.
- تسلط الدراسة الضوء على واقع المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية.

الأهمية العملية:

- تكشف الدراسة المهارات الإدارية التي يمتلكها رؤساء الأقسام العلمية وتحتاج إلى دعم وتعزيز من قبل المسؤولين والإداريين.

- تكشف الدراسة المهارات الإدارية التي لا يمتلكها رؤساء الأقسام العلمية أو مستواهم بها ضعيف ويحتاجون إلى تطوير وتدريب لامتكافها.
- تعطي المسؤولين في الجامعات الحكومية رؤية واضحة عن واقع المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية الحاليين، وبالتالي إعادة النظر في آلية اختيار وترشيح رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية وهي (التخطيط-التنظيم-التطوير-الإشراف والمتابعة-اتخاذ القرارات وحل المشكلات-الاتصال والتواصل-إدارة الوقت-العلاقات الإنسانية-المشاركة والعمل الجماعي-الرقابة والتقييم).

الحدود المكانية: الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣٢/١٤٣٣هـ الموافق ٢٠١٢م.

مصطلحات الدراسة:

رئيس القسم:

هو عضو هيئة التدريس المكلف بتسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية في القسم، والمسؤول عن تطبيق لوائح وأنظمة مجلس التعليم العالي، ويقدم للعميد تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية. ويعين رئيس القسم من بين أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءات العلمية والإدارية بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية أو المعهد ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد. (نظام مجلس التعليم العالي، ١٤٢٨هـ).

المهارات الإدارية:

ويقصد بها في هذه الدراسة مجموعة الأنشطة والعمليات والمسؤوليات التي يقوم بها رئيس القسم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من التخطيط والتنظيم والتطوير وإدارة الوقت واتخاذ القرار والاتصال والتواصل والإشراف والمتابعة والعلاقات الإنسانية والمشاركة في العمل والرقابة والتقويم لأجل تحقيق أهداف القسم الإدارية والأكاديمية والمالية.

الإطار النظري:

أولاً: رئيس القسم:

هو عضو هيئة التدريس المكلف بتسيير أمور القسم العلمية والإدارية والمالية، والمسؤول عن تطبيق لوائح وأنظمة مجلس التعليم العالي. (نظام مجلس التعليم العالي، ١٤٢٨هـ).

١- نطاق العمل:

الإشراف على سير العمل في القسم ورئاسة مجلسه وتكوين اللجان ومتابعة شؤون المقررات الدراسية والاختبارات وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.

٢- مهام ومسؤوليات رئيس القسم:

يرى كثير من التربويين ومنهم (J. Roach, 1976) و (Mathias, 1991) و (Wolverton et al, 1999) و (سهام كعكي، ٢٠٠٥م)، أنه لا يوجد توصيف لعمل رئيس القسم، وإن وجد فغالباً ما يكون خليطاً من المسؤوليات التي لا تستطيع إنجازها جامعة بأكملها، وقد يتطلب أداء تلك المسئوليات قدرات لا تكون متاحة لرؤساء الأقسام لأنهم لم يعدوا للقيام بهذه الوظائف.

وقد حدد الحربي (١٤١٢هـ) مسؤوليات رئيس القسم العلمي أمام عميد الكلية كالتالي:

١- تنفيذ الأهداف والسياسات والأنظمة الخاصة بالقسم العلمي.

٢- تنفيذ قرارات مجلس القسم العلمي وقرارات المجالس الجامعية، بالإضافة إلى قرارات مدير الجامعة ووكلائها وأمين عام الجامعة وعميد الكلية.

٣- الإشراف على إعداد البرنامج الخاص بتطوير المناهج الدراسية وتنفيذها بعد اعتمادها.

٤- تشجيع البحث العلمي بالقسم وتنظيم برامجهم والإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع الجهات المعنية.

٥- الإشراف على الإرشاد الأكاديمي والتسجيل لطلاب القسم.

٦- الإشراف على منسوبي القسم العلمي لأنه الجهة المرجعية في جميع شؤونهم العلمية والوظيفية.

٧- الإشراف على إعداد مشروع ميزانية القسم العلمي والخطط التعليمية ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها.

٨- تقديم تقرير سنوي لعميد الكلية عن نشاط القسم.

وذكر الغامدي (١٤٢٥هـ) عدة مسؤوليات لرئيس القسم تتصل بالقيادة، وبتطوير أعضاء هيئة التدريس، ومن هذه المسؤوليات:

١. حفز أعضاء هيئة التدريس لتعزيز الإنتاجية.

٢. حفز أعضاء هيئة التدريس للتدريس بفعالية.

٣. تقييم أعضاء هيئة التدريس والتغذية الراجعة.

٤. حفز أعضاء هيئة التدريس لزيادة ثقافتهم.

٥. حفز أعضاء هيئة التدريس لزيادة الخدمات داخل القسم وخارجه.

ويصنف الخياط (١٤٢٠هـ) مسؤوليات رئيس القسم إلى قسمين: مسؤوليات

إدارية ومسؤوليات أكاديمية، وقد ذكر من المسؤوليات الإدارية ما يلي:

١. توضيح أهداف القسم.

٢. إعداد ميزانية القسم.

٣. المحافظة على مكتبة القسم.
 ٤. المحافظة على الملفات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس.
 ٥. الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس وذلك فيما يخص الترقية والتفرغ العلمي والتثبيت الوظيفي.
 ٦. تمثيل القسم أمام عميد الكلية أو مدير الجامعة.
 ٧. أن يمثل القسم في جميع الأمور الإدارية.
- ولخص العودة (٢٠٠٧م، ص ٣٥) مهام رئيس مجلس القسم بما يلي:**

- ١- إدارة الشؤون الداخلية في القسم الأكاديمي.
- ٢- القيادة واتخاذ القرار.
- ٣- التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- ٤- متابعة البرامج الأكاديمية (كالمناهج والتدريس..).
- ٥- رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس وتنميتهم مهنياً.
- ٦- تكوين جو من الألفة بين أعضاء هيئة التدريس والقضاء على الصراع الناشئ بينهم.
- ٧- عضوية مجلس الكلية.
- ٨- خدمة المجتمع.
- ٩- تطبيق اللوائح والقوانين المعمول بها
- ١٠- تحديد احتياجات القسم من الموارد البشرية والمادية.
- ١١- تمثيل القسم في الاجتماعات والندوات والمؤتمرات العلمية.
- ١٢- الإشراف على مقتنيات القسم وإدارتها بما يحقق الهدف المنشود منها.

وقام الباحث بالرجوع إلى اللوائح والأنظمة الخاصة بمؤسسات التعليم العالي وما يتعلق بالجامعات الحكومية (نظام مجلس التعليم العالي، ١٤٢٨هـ)، ولم يجد مهام حددتها وزارة التعليم العالي لرئيس القسم العلمي، بل تركت للجامعات حرية تحديد

تلك المهام وفق الامكانيات المادية والبشرية لكل جامعة والتي أغفلت من الجامعات، وبتحليل مهام رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات التالية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (دليل الكليات والأقسام العلمية بالجامعة، ١٤٢٨هـ) وجامعة الملك سعود (دليل الكليات والأقسام العلمية بالجامعة، ١٤٣١هـ) وجامعة أم القرى (دليل الكليات والأقسام العلمية بالجامعة، ١٤٢٩هـ) يمكن أن يستخلص الباحث أبرز المهام في المحاور التالية:

أ- المهام الإدارية والمالية:

- ١) رئاسة مجلس القسم والإشراف على تنظيم شؤونه والدعوة لحضور جلساته وتنفيذ قراراته ورفع محاضر جلساته إلى عميد الكلية.
- ٢) تحقيق الأهداف والسياسات العليا في الكلية والجامعة.
- ٣) تنفيذ قرارات مجلس الكلية فيما يتعلق بالقسم.
- ٤) الإشراف على إعداد الخطة الإستراتيجية للقسم ومتابعة تنفيذها.
- ٥) الإشراف على إدارة شؤون القسم التعليمية والبحثية والإدارية والمالية والثقافية.
- ٦) الإشراف على تطوير القسم إدارياً وأكاديمياً وبحثياً.
- ٧) تنسيق وتطوير علاقات القسم داخل الجامعة وخارجها.
- ٨) الإشراف على توفير كل متطلبات القسم التعليمية والبحثية والإدارية والمالية.
- ٩) الإشراف على رفع مستوى الجودة وتطوير مخرجاتها.
- ١٠) تنفيذ ومتابعة قرارات مجلس القسم.
- ١١) القيام بما يفوض إليه من صلاحيات من قبل عميد الكلية.
- ١٢) الرفع لعميد الكلية كل ما يقع من عضوية التدريس ومن في حكمه من إخلال بالواجبات المطلوبة أو أي مخالفات أخرى.

- ١٣ تقديم تقرير عن سير الدراسات العليا في القسم إلى عميد الكلية في نهاية كل عام دراسي.
- ١٤ متابعة أحوال مبتعثي القسم في الخارج.
- ١٥ الاطلاع على تقارير مبتعثي القسم في الخارج وعرضها على مجلس القسم.
- ١٦ إعداد تقارير الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومنسوبي القسم.
- ١٧ حث أعضاء القسم على تطوير مهاراتهم وعلى اجراء البحوث والدراسات العلمية في تخصصات القسم.
- ١٨ إعداد تقرير سنوي شامل عن سير الدراسة والأداء الأكاديمي والإداري والبحثي في القسم ورفعها إلى عميد الكلية في نهاية كل سنة دراسية.

ب- المهام الأكاديمية:

- ١ تقديم تقرير واف عن الرحلة العلمية للمبتعث إذا كانت داخل المملكة وتحت إشراف القسم، ورفعها إلى مجلس الكلية.
- ٢ الإشراف على سير العملية التعليمية وتنفيذ خططها وتطوير برامجها الأكاديمية في القسم.
- ٣ تطبيق نظم ولوائح الجودة والتقييم والاعتماد الأكاديمي.
- ٤ الإشراف على مختلف النشاطات الطلابية بالقسم.
- ٥ الإشراف على مراجعة الأسئلة النهائية لمقررات القسم، ومراقبة أداء الامتحانات.
- ٦ الإشراف على عملية التطوير الأكاديمي لبرامج القسم.
- ٧ الإشراف على استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالقسم.
- ٨ اقتراح عضو هيئة تدريس غير عضو هيئة تدريس المقرر الدراسي ليضع أسئلة الاختبار النهائي للمقرر عند اقتضاء الحاجة.

٩) التنسيق مع وكيل الكلية للشؤون الأكاديمية للقيام بتنظيم الجدول الدراسي ليتناسب مع المقررات المطروحة.

١٠) تنسيق عملية الإرشاد الأكاديمي بالقسم مع وكيل الكلية للشؤون الأكاديمية.

١١) النظر في مشاكل الطلبة المتعلقة بمقررات القسم ووضع الحلول لها.

ت - صلاحيات رئيس القسم؛

١) تمثيل القسم في مجلس الكلية.

٢) التوصية بأن يتم تصحيح أسئلة الاختبار النهائي عن طريق عضوية تدريس آخر غير عضوية تدريس المقرر أو أن يشرك معه متخصصاً أو أكثر في التصحيح.

٣) المصادقة على كشوف الدرجات ونتائج الاختبارات.

٤) إصدار القرارات الداخلية التي يقتضيها سير العمل بالقسم وفقاً للأنظمة واللوائح.

٥) توزيع العبء الدراسي على أعضاء هيئة التدريس بعد إقراره من مجلس القسم.

٦) التوصية بصرف الاستحقاقات للعمل خارج الدوام لمنسوبي القسم.

٧) التوصية بالتكليف بالعمل خارج دوام لمنسوبي القسم.

٨) التوصية بحضور منسوبي القسم الدورات التدريبية داخل الجامعة وخارجها.

٩) التوصية بمشاركة منسوبي القسم في النشاطات التعليمية واللجان داخل وخارج الجامعة.

١٠) التنسيق مع لجنة الابتعاث والتدريب في متابعة أوضاع المبتعثين والمنتدبين.

١١) التوصية بإنهاء عقود أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين.

١٢) التوصية بالتعاقد مع أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين.

- ١٣) اعتماد بداية ونهاية اجازات منسوبي القسم.
- ١٤) اعتماد جدول المناوبات في المستشفيات الجامعية وأيضاً خلال الاجازات الرسمية.
- ١٥) ترأس مجلس القسم وتحديد جدول أعماله ومواعيد انعقاد جلساته.
- ١٦) تشكيل اللجان وتوزيع المهام داخل القسم.
- ١٧) تعيين رؤساء الشعب والتوصية بتعيين مدراء برامج الدراسات العليا التابعة للقسم.
- ١٨) اعتماد طلبات الشراء المباشر للقسم وفق الأنظمة المتبعة.
- ١٩) التوصية بتجديد أو رفع رواتب أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين والعاملين على الوظائف الصحية والإدارية التابعين للقسم.
- ٢٠) التوصية بتعيين مساعدي الباحثين والطاقم الإداري في القسم.

ثانياً: مهارات رئيس القسم:

تعرف المهارة بأنها: " القدرة على تنفيذ نمط معين من السلوك بطريقة تناسب الظروف الواقعة". (كوجك، ٢٠٠١م).

ويشير السلمي (١٩٩٩م) إلى أن المهارة هي: "القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من موارد وإمكانات".

ويعرف العمري (٢٠٠٠م) المهارة بأنها: "استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو التعليم، وتصل بالتدريب، وتجعل الفرد قادراً على الأداء جسماً أو ذهنياً، كما أنها تستخدم في التأثير على سلوك الآخرين أو تحقيق هدف معين".

يذكر عبدالرحيم (١٩٩٢م) أن المهارة الإدارية " تعبر عن القدرة على التنسيق، وإحداث التكامل بين جميع مصالح وأنشطة المنظمة".

ويشير كنعان (٢٠٠٧م) إلى أن المهارات الإدارية تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل التنظيم الذي يقوده، بالإضافة إلى معرفة علاقة ذلك التنظيم بالمجتمع المحيط به وعلاقته بالموظفين ؛ إذ إنه في ضوء تلك العلاقات تتحدد نشاطاته ومهامه القيادية بما يتلاءم مع تحقيق التنظيم، وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم.

ويعرض درة (١٩٨٢م) عدداً من المهارات التي يجب أن يمتلكها أي رئيس قسم علمي لعل أبرزها:

- مهارات التواصل مع الآخرين.
 - المهارات المعلوماتية وتوظيفها لخدمة الأهداف.
 - المهارات الخاصة باتخاذ القرارات
 - المهارات الفنية
 - المهارات التصويرية والفكرية
- ويتطلب من كل إداري أو مسؤول يقوم بأعمال إدارية أو أكاديمية أو نحوها أن يكون لديه القدرة والمعرفة والاستعداد والمهارات اللازمة للقيام بتلك الأعمال والمهام بما يحقق الفعالية والكفاءة المطلوبة، وبالتالي ينعكس ايجاباً على طريقة وإجراءات العمل، ويعتبر رئيس القسم العلمي في الجامعات الحكومية أحد أولئك الإداريين والمسؤولين والمطلوب منه القيام بأعمال القسم الإدارية والمالية والأكاديمية، وبالتالي يجب أن يكون لديه المهارات التي تساعده على تحقيق أهداف القسم وبالتالي أهداف الجامعة، والمهارات التي ينبغي أن يمتلكها رئيس القسم هي:

١- مهارة التخطيط؛

إن أول وظيفة من الوظائف الجوهرية للإدارة هي مهارات التخطيط، فالتخطيط عملية منظمة، واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، فالتخطيط عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، فهو التفكير

قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين، فالتخطيط هو التدابير والإجراءات التي يقوم بها رئيس القسم للوصول إلى الأهداف المحددة، وهو بذلك وسيلة وليس غاية. وتعرف دراسة شلبي وعبدالصمد (٢٠٠٠م) التخطيط بأنه: "عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب؛ حيث إنه يبذل فيها جهد لتوضيح الأهداف المراد تحقيقها، والبحث عن أفضل الوسائل لذلك، كذلك محاولة توقع المعوقات التي يمكن أن تعترضها وكيفية التغلب عليه" و يقول ابن دهبش وآخرون (٢٠٠٥م) في تعريفهم للتخطيط: "إنه عبارة عن طريقة عقلانية منظمة لاتخاذ قرارات اليوم التي تؤثر على غد المؤسسة".

ويقوم التخطيط على أهداف محددة مستقبلية يراد تحقيقها، وذلك عن طريق دراسة الماضي ومراقبة الحاضر واستخلاص التجارب النافعة منهما، ومحاولة تطبيقها على الأعمال المستقبلية لتحقيق أفضل النتائج. (الذويبي، ٢٠٠٥م).

ومفهوم التخطيط للأقسام العلمية يتضمن الخصائص العامة التالية:

- التخطيط عملية واعية لاستشراف المستقبل والتنبؤ باتجاهاته.
- التخطيط أسلوب علمي يتجه إلى تحقيق أهداف محددة للأقسام العلمية.
- التخطيط يقوم بتعبئة الموارد الطبيعية والبشرية والفنية واستخدامها بصورة مستمر لإحداث أقصى نمو ممكن.
- التخطيط السليم يتسم بالواقعية، والشمول، والمرونة، والاستمرارية.
- التخطيط يسير في الاتجاه المحدد سلفاً، ووفقاً لجدول زمني مقدر من قبل رئيس القسم.
- الخطة هي وضع التخطيط في صورة برنامج محدد بمراحل وخطوات، وتحديد الزمان والمكان، والموارد المتاحة، والأهداف.

٢- مهارة التنظيم؛

التنظيم ليس هدفاً، وإنما هو وسيلة للوصول إلى الهدف بطريقة أفضل، في عدم وجود التنظيم يترتب عليه بلا شك الارتباك والارتجال في تصنيف العمل وتوزيعه داخل الأقسام العلمية، الأمر الذي قد يؤدي إلى إعطاء أهمية كبيرة لبعض العمليات به، وأهمية أقل للبعض الآخر، فبدون خطة تنظيمية فإن كل قسم من الأقسام العلمية قد يبالغ في نظرتة للدور الذي يلعبه، ولذلك يعتبر التنظيم جانباً مهماً من جوانب العملية الإدارية ومصاحباً لجميع مراحلها (الفيفي، م٢٠٠٣).

ويعتبر التنظيم أحد أهم وظائف الإدارة، لأنه ينسق العلاقة بين الأشخاص من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ويتم وفق أسس مختلفة. (النمر وآخرون، ٢٠٠١م). يشير السواط وآخرون (٢٠٠٠م) إلى أن التنظيم يعني: "تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وإسناد مهمة الإشراف على كل مجموعة لشخص تمنح له السلطات الإشرافية اللازمة، مع مراعاة التقسيمات الرأسية والأفقية اللازمة لإتمام البناء الهيكلي".

ويشمل مفهوم التنظيم عدة مجالات وصور إنسانية واجتماعية، بحيث أصبح التنظيم ملازماً لجميع تلك التصرفات، ويوجد في جميع مجالات الحياة على مختلف المستويات؛ سواء المجتمعات الأسرية، أو العسكرية، أو السياسية، أو الاقتصادية، أو الإدارية، ويعد بمثابة الجسد الحي للإدارة. (الذويبي، ٢٠٠٥م).

ويتضمن تعريف التنظيم عناصر رئيسية هي:

١. وضع الأهداف العامة أولاً، حتى يتسنى تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيقها.
٢. إعداد عناصر النشاط (من أفراد، ووظائف، وإمكانات مادية) القادرة على تحقيق الأهداف.
٣. ربط هذه العناصر من خلال مجموعة من العلاقات؛ حتى يتحقق التعاون والتنسيق الفعال نحو تحقيق الأهداف.

وظيفة التنظيم تطلق على الجهود التي تبذل بقصد:

- تحديد الوظائف والأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات.
- توزيع الأعمال على الموظفين بشكل يضمن التنسيق وعدم الازدواجية.
- توفير البيئة المناسبة للعمل بروح الفريق الواحد الذي يسوده الانسجام والتعاون.
- توفير الإمكانيات البشرية والمادية.
- تحقيق الأهداف المتفق عليها. (النوري، ١٩٩١م).

ويمكن إيجاز أهمية التنظيم في العمل الإداري بالأقسام العمية في النقاط التالية:

- يوفر التنظيم الوسائل الكفيلة بتحقيق التعاون والانسجام بين أعضاء القسم العلمي.
- يساعد التنظيم على إيجاد الوسيلة التي تمكن رؤساء الأقسام من القيام بمهامهم ووظائفهم.
- يحدد التنظيم المعايير الأدوار التي يجب أن يقوم بها كل فرد والعمل المكلف به وملائمة وظيفته للوظائف الأخرى.
- يحقق التنظيم التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية مما يؤدي إلى تحقيق أسرع للأهداف.
- يحدد التنظيم المسؤوليات، والاختصاصات ويؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- يحدد التنظيم شكل الإطار العام للاتصالات داخل القسم.

٢- مهارة التطوير:

يعتبر التطوير المفردة الأكثر تداولاً في عالم اليوم، سواء على مستوى الدول والشعوب، أو على مستوى المنظمات الاجتماعية، أو الاقتصادية والإدارية. فالكل يتحدث عن التطوير، والجميع ينشد التطوير، باعتباره أساساً في الرقي والتقدم وإثبات

الوجود والتفوق على الآخرين في عالم يعج بالمتغيرات التي تتطلب التكيف المستمر معها، ومحتدم بالصراعات والتنافس.

تناول العديد من الباحثين وكتاب الإدارة مفهوم التطوير بصيغ ومفاهيم تتفاوت وفقاً لهؤلاء الباحثين، بل إن مصطلح التطوير تم التعبير عنه بعدة صيغ تتناسب كل منها مع مدخل البحث وهدفه من تناول مفهوم التطوير فبينما سماه البعض بالتطوير، سماه آخرون التغيير المخطط أو التغيير التنظيمي، وربطه البعض بحالات معينة فسموه تطوير المنظمات أو التطوير الإداري.

نقل لنا آل زاهر (١٤٢٥هـ) جملة من تعريفات التطوير منها: عرف الكبيسي التطوير بأنه " حالة عقلية وعقلانية محددة الأبعاد ومعروفة المعالم تطرح من قبل المؤسسات والمجتمعات كبديل للواقع القائم وكهدف يمكن تحقيقه في المستقبل المنظور". ويعرفه اللوزي بأنه "نقله نوعية وكمية من وضع إلى وضع آخر أفضل منه، وفي جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والبيئية والإدارية والصحية والتكنولوجية". ص ص ٢٢-٢٣.

ثم وضع آل زاهر (١٤٢٥هـ) تعريفه الخاص للتطوير بأنه " التغيير المخطط الهادف، الذي يتناول المؤسسة كاملة، سواء كانت تعليمية أو اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، أو قد يركز على جزء أو جانب من جوانبها، مع الأخذ في الاعتبار أن يقوم به جهة معينة (إدارات، أو مراكز، أو هيئات) أو قد يتم وفق جهود ذاتية من قبل الأفراد المعنيين بالتطوير إذا وجدت الدعائم المساعدة على ذلك، وأن يتناول جوانب متعددة وفقاً للحاجة التي يظهرها الأفراد أو المؤسسات، عن طريق دراسة الواقع والانطلاق منه إلى استشراف المستقبل. ص ٣

وتتلخص أهداف التطوير كما يشير القحطاني (١٤١٦هـ) فيما يلي:

- زيادة فعالية المنظمة وتنمية قدرتها على التكيف مع التغيرات الخارجية.
- تحسين مستوى عمل الفريق فيما بين أعضائه وفيما بين الفرق المختلفة.

- تحسن الاتصالات وحل المشاكل والخلافات وتنمية المهارات المطلوبة لها.
- تنمية بيئة العمل التي تساعد على الإبداع والانفتاح وتهيئة فرصة للتنمية الذاتية والتطور الشخصي الذي يؤدي إلى السلوك القويم.
- خفض السلوكيات الناتجة عن الخلل الوظيفي وبناء الثقة والانفتاح بين الأفراد والجماعات.
- تنمية الوعي الوظيفي بأهمية تبني برامج التغيير، وتهيئة البيئة القابلة لذلك، والتي تساعد على النمو المستمر والتعلم الدائم والتنافسية في الأداء.
- تنمية القدرة على جذب وتوظيف الأفراد المبدعين والمحافظة عليهم. ص ٧

٤- مهارة الإشراف:

إن الأقسام العلمية عبارة عن نظم، كفاءتها تعتمد على مهارات ومجهود الأفراد الذين يعملون بها، فأهداف الأقسام لابد أن تفهم، وطريقة الإنتاج لابد أن تتبع، ومواعيد وجدول العمل لابد أن تحقق، والعمل لابد أن يقوم.

تستخدم كلمة الإشراف في نواح كثيرة من الحياة، وعادة ما تدل على مباشرة الآخرين، أو مراقبتهم، أو توجيههم، وإثارة نشاطهم بقصد تحسين أدائهم، وإذا نظرنا للإشراف نجده عبارة عن سلسلة متصلة من القرارات، والنشاطات، التي يقوم بها رئيس القسم لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

ويهدف الإشراف إلى:

- مساعدة القسم في التأكد من الأداء في أعلى الكفاءات.
- التأكد من توفر الأدوات والوسائل التي تحقق فعالية الإشراف.
- اكتشاف الانحرافات والمفارقات أثناء العمل داخل الأقسام العلمية.
- المساعدة في تحقيق التنسيق والتعاون بين أعضائه.
- تقليل التكلفة والمصروفات.
- تطبيع سلوك الفرد على نمط معين في المؤسسة.

- تزويد العاملين بالمعرفة العلمية والعملية ذات الصلة بأدائهم.
- مساعدة الإدارة العليا في عملية التخطيط واتخاذ القرارات.

وتكمن أهمية الإشراف في:

- أهمية العمل التعاوني الذي يعتبر أساس تطوير العملية التعليمية والتدريبية والبحثية.
- إزالة العقبات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين.
- تحقيق غايات وأهداف التعليم والبحث العلمي.
- اختيار الطرق المثلى للإشراف على العملية التعليمية والبحثية.
- تطوير عمليات التعليم والتدريب تربوياً وتقنياً.
- تعدد وتنوع المواقف التي تمثل الواقع التعليمي.
- حاجة الموظفين مهما كانت صفاتهم ومستويات أدائهم للمساعدة والتوجيه.

٥- مهارة اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرارات قد تكون من اصعب المهمات الإدارية للإداري أو المسؤول لأنها مهمة تقوم على اختيار الخيار الأنسب، والخيارات المناسبة تتطلب التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة؛ لأن القرارات المهمة في الغالب نتائجها مهمة وخطيرة في نفس الوقت، وهذا يتطلب مزيد من العناية والدراسة الهادئة والمتوازنة، وينبغي أن يميز الإداري بين القرارات الإدارية والقرارات الشخصية، وهذا يتطلب أن يمتلك الإداري القدرة والمهارة على اتخاذ القرار الرشيد.

إن اتخاذ القرارات هو المدخل الأساس لتحقيق أهداف الإدارة وسوف تستمر عملية اتخاذ القرار طالما كان هناك أهداف يلزم تحقيقها، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات موجودة في المنظمات الإدارية كافة، وهي عملية يواجهها رجال الإدارة على اختلاف مستوياتهم الإدارية ومسؤولياتهم الوظيفية، فاتخاذ القرار من الوظائف الأساسية في

الإدارة التي يجب على المدير أو القائد أن يجيد تطبيقها وعلى علم ودراية بها. فالتنظيمات التربوية وغير التربوية تقوم أساساً على على عملية اتخاذ القرار وكما أشار (جريفثس Griffiths) أن تركيب المنظمة الإدارية يتحدد بالطريقة التي تتخذ بها القرارات. (الשלحوط، ٢٠٠٣م).

إن القرار هو لب الإدارة، والقرارات سلسلة متصلة بعضها ببعض، وكل قرار كبير يتبعه سلسلة متصلة من القرارات التي تتسلسل في درجتها إلى أن تصل إلى قرارات صغيرة جداً، فالقرارات التي تصدر من أعلى مستوى إداري يتبعها قرارات تتخذ في المستويات الإدارية الأقل، وعلى أية حال قيمة القرار تتوقف على نجاحه في تحقيق الأهداف. (سايمون، ٢٠٠٣م).

وعملية اتخاذ القرار هي ذلك الجزء المهم من مراحل صنع القرار وإحدى وظائفه الرئيسية وليست معنى مرادفاً أو بديلاً لصنع القرار، ومرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعي القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلها أو القضاء عليها. (قراقزة، ١٩٩٣م).

والقرارات تقوم على بعدين هما:

- مجموعة الحقائق والمعلومات، وهذه يجب أن تكون خاضعة للاختبار لبيان صدقها أو زيفها.
- مجموعة القيم وهي لا تخضع لمثل هذا الاختبار لأنها تتعلق بعملية اختيار الأحسن أو الأفضل، وكذلك تتعلق بالصورة المثلى التي يجب أن يكون عليها موضوع القرار. (سايمون، ٢٠٠٣م).

وتوجد عوامل لنجاح القرار الإداري هي:

- التحليل المنطقي للمشكلة بعيداً عن المؤثرات العاطفية.
- تحديد الهدف المطلوب الوصول إليه بدقة.
- التوقيت المناسب لاتخاذ القرار من غير استعجال أو تردد.

- التحلي بالشجاعة وعدم التخوف من اتخاذ القرار بحجة التغيرات المختلفة.
- تمهيد الطريق للقرار المتخذ وعدم الاكتفاء بإصداره.
- متابعة نتائج القرارات حتى لا تنحرف النتائج عن المطلوب تحقيقه.
- اتخاذ القرار يتم باختيار الحل الذي يقدم أقل نسبة احتمال من المخاطرة.
- اتخاذ القرار الذي يقدم يتناسب مع الموارد المتاحة تديرها.
- تطبيق القرارات المهمة والكبيرة على مراحل تتفق مع الموارد المالية ومقدرة العاملين من حيث التنفيذ. (علاقي، ٢٠١٤هـ)

٦- مهارة الاتصال:

الاتصال وظيفة رئيسية من مهام الإداري، فالنجاح في العمل الإداري يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة القائد على الاتصال الفاعل، والمؤثر في العديد من المواقف المختلفة. والمفهوم العام للاتصال من أصل كلمة "اتصال" Communication يرجع إلى الفعل اللاتيني Communicate ومعناها Common بمعنى عام أو مشترك أو مشاركة، وقد عرف عدد من الباحثين الاتصال على النحو التالي:

- الاتصال ذلك النشاط أو سلسلة النشاطات المتجانسة التي تتفاعل فيما بينها أو بالبيئة المحيطة بها وبصفة مؤثرة لتولد نتائجاً. (فلانة، ١٤١٢هـ).
- الاتصال العملية التي بواسطتها يستطيع إنسان ما معرفة ما يدور في خلد شخص آخر، أو ما يفكر فيه أو يشعر به، أي أن الاتصال هو مصدر كل نمو عند الإنسان ما عدا النمو الجسمي، ويتضمن الاتصال مرسلًا ومستقبلًا ورسالة وقناة ووسيلة. (حسين، ١٩٩٢م).
- الاتصال "إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل". (العطية، ٢٠٠٣م).

- المعنى التربوي للاتصال: هي تلك العملية التي تحدث ف الموقف التعليمي
- التعليمي بين عناصره المتعددة التي تشكل الأداة الرئيسة في تنظيم عملية
- التعليم من أجل تحقيق الأهداف التعليمية. (أبونمره، ٢٠٠١م).

ويمكن تلخيص أهمية الاتصال للمؤسسات الإدارية في النقاط التالية:

- عملية الاتصال ضرورية للتعاون وأداء الأعمال على الوجه الصحيح.
- تساهم عملية الاتصال ربط الأفراد في ما بينهم، وبالبيئة الخارجية التي يتعاملون معها.
- الاتصال عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدققها وسلامتها.
- ترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي إلى حد كبير بمدى فعالية الاتصال داخل هذه المؤسسات.
- يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض.
- يعمل الاتصال تنظيم العناصر البشرية والمادية بطريقة فعالة ذات كفاءة عالية.
- الاتصال ينقل المعلومات والأفكار المتعلقة بالعمل. (مصطفى والنابه، ١٤٠٦هـ).

تتكون عناصر عملية الاتصال من العناصر التالية:

- المرسل.
- المستقبل.
- الرسالة.
- قناة الاتصال (وسيلة الاتصال).
- التغذية الراجعة.

ويمكن تقسيم طرق الاتصال على خمسة أنواع أساسية هي:

- ١- الكلمة المكتوبة مثل:
الخطابات، التقارير، المذكرات، العقود، الملخصات، المفكرات، الملاحظات، القوا
عد، الخطط، القرارات، المستندات.
- ٢- الكلمة المنطوقة مثل: المحادثات، المقابلات الشخصية، الاجتماعات، الاتصالات
الهاتفية، الأحاديث، المؤتمرات، المحاضرات، الخطب.
- ٣- الإيماءات الرمزية مثل: الإيماءات، الإشارات، التعبيرات، التصرفات، نبرات
الصوت، الصمت، الحركات، السكينة، الحضور، الغياب.
- ٤- الاتصال المرئي مثل: الصور، الشرائح، الطباعة، الألوان، الرسومات، الأشكال
التوضيحية، الخرائط، أفلام الكرتون.
- ٥- الاتصال المركب مثل: التلفاز، الجرائد، المجلات، الكتيبات، الإعلانات
الورقية. (كنسارة، ١٨٤١هـ).

ويمكن تحديد خمس اتجاهات للاتصالات هي:

- الاتصالات الهابطة (من أعلى إلى أسفل).
- الاتصالات الصاعدة (من أسفل إلى أعلى).
- الاتصالات الأفقية.
- الاتصالات الجانبية.
- الاتصالات متعددة الاتجاهات. (سلامة، ١٩٩٣م)

٧- مهارة إدارة الوقت:

أشار الصحفي (١٤٢٧هـ) أن الوقت يعتبر من الموارد الهامة النادرة والتمينة لأي
تنظيم؛ لأنه يمثل أحد الأبعاد الرئيسية التي تحدد كفاءة التنظيم، كما أنه يمثل عنصراً
من عناصر العملية الإنتاجية، ولحاجة المنظمات الخدمية والإنتاجية الدائمة لاستثمار
مواردها بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، فلا بد أن يستثمر وقتها

أيضا بطريقة فعالة كأحد هذه الموارد المتاحة. وهذا يتطلب إيجاد نوع من التوافق بين ما هو متاح من الوقت والأنشطة المراد إنجازها.

وفي هذا الصدد أشار كل من ألي وكوكاك أن "استعمال الوقت أو إدارة الوقت قضية حاسمة لكل من الأفراد والمنظمات. وإن قيمة إدارة الوقت ليست في السيطرة على الوقت في حد ذاته، ولكن بالطرق التي يستعملها الناس ليستطيعوا أن يحسنوا حياتهم". (Alay & kock, 2002).

أشارت نهلة طه (١٩٩٦م) إلى تعريف إدارة الوقت بأنه "الاستخدام الفعال للوقت والموارد المتاحة الأخرى وذلك بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة في المنظمة خلال إطار زمني محدد".

في حين أورد الغامدي (١٤٢٩هـ) في تعريفه لإدارة الوقت بأنها "عملية شمولية تتم من خلال الوظائف الإدارية والأعمال والأنشطة المنظمة التي تعتمد في تنفيذها على مهارات عالية ومواهب شخصية مميزة تستطيع توظيف جميع الإمكانيات لتلبية احتياجات الفرد والمجتمع، مع القدرة على ترشيد الوقت والإفادة منه إضافة إلى التمكن من التكيف مع الظروف الآتية والمستقبلية".

وعرض سبرنجير (Springer, 2002) جملة من فوائد إدارة الوقت منها:

١- التحكم بالإجهاد:

إدارة الوقت تمنع الإجهاد، إن إدارة الوقت تقلل الإجهاد بسبب الالتزام بالمواعيد النهائية، وتمكن الفرد من العمل ساعات أقل بنتائج أكبر.

٢- توازن الحياة:

العمل لساعات طويلة وأخذ العمل إلى المنزل يؤدي التوازن الطبيعي الذي يجب أن يمتلكه الفرد في حياته، وتعلم إدارة الوقت نستطيع أن نعمل الأشياء التي نريد أن نعملها عوضا عن صرف كل الوقت على مسؤوليات العمل.

٣- زيادة الإنتاجية:

جزء من إدارة الوقت يعينك كيف تقضي وقتك، عندما تقرر كيف تقضي وقتك، يمكنك أن تعدل جدولك لزيادة الإنتاجية. مثال على ذلك: قد تجد أن الاجتماعات تضيع وقتك في حين أن البريد الإلكتروني بشكل المجموعات قد يقوم بالأمر بشكل حسن.

٤- تحقيق الأولويات:

الناس الذين لديهم مشكلة كبيرة في إدارة وقتهم هم أولئك الذين لا يعرفون ما هي أولوياتهم أو ماذا يجب أن تكون؟. معرفة الأولويات تساعد كيف نصرف الوقت الثمين حيث نحتاجه أكثر.

٥- إنجاز الأهداف:

واحدة من أهم سمات امتلاك خطة لإدارة الوقت هي وضع الأهداف، وبدون الأهداف ما يعمل يكون غير واضح. إن إتباع خطة لإدارة الوقت تزيد من فرصة إنجاز الأهداف التي وضعت.

ذكرت أوليفر (Oliver,1990) أن إستراتيجيات إدارة الوقت تتمثل في ثمان إستراتيجيات هي:

- تحديد الأهداف.
- وضع الأولويات.
- عمل قوائم للعمل اليومي.
- رفض المشتتات.
- التفكير بإيجابية.
- ممارسة التحكم الذاتي.
- تنمية القدرة على عمل تقديرات واقعية للوقت.
- غرلة المكالمات التليفونية.

أما أكستنج وزهيجي (Xiting&Zhijie,2001) فقد أشارا إلى أن مهارات إدارة الوقت هي ثلاث مهارات هي:

١. الشعور بقيمة الوقت (تتضمن قيمة الوقت ذات التوجيه الاجتماعي، وقيمة الوقت ذات التوجيه الفردي).

٢. الشعور بالتحكم أو السيطرة على الوقت (وتتضمن إعداد الأهداف، التخطيط، الأولويات، تخصيص الوقت، التغذية الراجعة).

٣. الشعور بكفاءة الوقت (تتضمن كفاءة إدارة الوقت، وكفاءة سلوكيات إدارة الوقت)

٨- مهارة العلاقات الإنسانية:

تعد العلاقات الإنسانية أحد مجالات الإدارة التي تهتم بإدماج الأفراد في مواقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل معاً بأكثر إنتاجية، وتحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

وتشمل عناصر العلاقات الإنسانية على ضوء ما سبق: تحقيق التعاون بين العاملين وزيادة الإنتاجية وإشباع حاجات الأفراد المتنوعة.

وقد عرف مرسى (١٩٩٨م، ص٨٠) العلاقات الإنسانية بأنها " عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين، مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة"

وقد عرفها كل من الطخيس والجرتلي (١٤٠٥هـ، ص٢٨٧) بأنها: "مجموعة السياسات التي تهدف إلى تحسين علاقة المنظمة بجمهورها الداخلي من خلال ما توفره له من رعاية واهتمام وظروف عمل مناسبة مما يؤدي إلى تحقيق درجة مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف بحيث يتحقق في النهاية كل منها بصورة متوازنة".

ويعرف كنعان (٢٠٠٧م، ص٢٣) العلاقات الإنسانية بأنها " تلك الجهود التي تبذل من أجل إطار يساعد على تنمية الثقة والفهم والاحترام المتبادل بين الإدارة وأفراد القوى العاملة بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية".

ويذكر مغربل (١٤١٤هـ، ص٦٤-٦٧) أن أهمية العلاقات الإنسانية تتمثل فيما يلي:

رفع الروح المعنوية لجميع العاملين: تؤثر العلاقات الإنسانية في الروح المعنوية للأفراد- وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً ونتيجة لاستقرار العلاقات الإنسانية ترتفع الروح المعنوية لدى العاملين وذلك عن طريق إشباع حاجات العاملين. وتنهار الروح المعنوية لدى العاملين تماماً فيما لو أهملت الإدارة واجبها في ذلك. مما ينعكس أثره على تحقيق الأهداف.

إشاعة روح الاطمئنان والاستقرار في نفوس العاملين: عندما تكون العدالة أساساً- ويركز عليها القائد في عمله وعندما يشبع القائد حاجة أفرادهِ بالشعور بالعدالة، والحرية في إبداء الرأي وأيضاً في الدفاع عن النفس في المواقف التي تتطلب ذلك. بلا شك أن هذا سيؤدي إلى نتائج طيبة في نفوس العاملين وإشاعة روح الاطمئنان بينهم مما يدفعهم إلى تأدية عملهم على الوجه الأكمل.

أداء العمل بروح الفريق الواحد: فتعاون الأفراد وتنمية روح المحبة بينهم في العمل- الواحد تدفعهم للعمل كأسرة واحدة يحرص كل فرد فيها على معاونة الآخر وتلك أقصى درجات النجاح في العمل.

إذكاء روح التنافس الشريف في العمل: إن للعلاقات الإنسانية الدور الفعال في هذا- المجال وذلك بجعل التنافس شريفاً باتباع أسلوب التحفيز المادي والمعنوي، الذي سوف يذكر روح التنافس بين العاملين في العمل، وربط ذلك من خلال العمل الجاد مما يدفع العاملين لبذل أقصى جهد للحصول على التقدير اللازم.

وللعلاقات الإنسانية العديد من الأهداف من أهمها أنها تسعى إلى تهيئة جو عمل مناسب للفرد العامل ليتمكن من تحقيق النتائج الإيجابية في مجال العمل وذلك أن العلاقات الإنسانية تنظر إلى الفرد باعتباره عنصر أسمى وأهم من عناصر الإنتاج المادية، فالإنسان كائن حي له مشاعره وأحاسيسه واحتياجاته المختلفة التي ينبغي إشباعه.

وقد ذكر مصطفى (٢٠٠٢م، ص١٧٨) أن للعلاقات الإنسانية أهدافاً ثلاثة هي: تحقيق التعاون والمشاركة بين العاملين والإدارة من ناحية، وبين العاملين وأنفسهم من ناحية

أخرى، وحفز الأفراد على العمل وتحقيق أهداف المنظمة. وإشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية والوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا والتكيف.

٩- مهارة المشاركة والعمل الجماعي:

إن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة والتطور التكنولوجي ونمو قيم جماعية حديثة أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به المدير وضرورة تطبيق مبدأ المشاركة بصفة عامة واتخاذ القرارات بصفة خاصة، للأسباب التالية:

١) أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخطيرة الخاصة بالتنمية والتطوير والإصلاح تتطلب إشراك العاملين في التنظيم وكذلك إشراك كل من تتصل بهم هذه القرارات وتمسهم من خارج التنظيم، لأن هذه القرارات تتطلب التفكير الواعي وإقناع الآخرين بجدواها.

٢) عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها نتاج مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات بالاعتماد على أشخاص متعددين.

٣) المشاركة في اتخاذ القرار تمكن المدير من التوصل إلى قرارات أكثر فعالية من خلال العمل التعاوني المشترك، وتبادل الرأي مع الآخرين والوقوف على كل الاقتراحات والتوصيات.

٤) للمشاركة دور هام في إقناع المرؤوسين بتنفيذ القرارات ودعم تطبيقها. ومفهوم المشاركة هو توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، حيث يتم الأخذ بالاقتراحات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسين، مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها.

١٠- مهارة الرقابة والتقييم:

يقصد بالرقابة قياس النتائج المحصلة للتأكد من مطابقتها للمعايير التي تتضمنها الخطة الموضوعة والتعرف على الانحرافات عن المعايير الموضوعة وتصميم العلاج المناسب لها ووضع موضع التنفيذ مع التأكد من تصحيح الأخطاء وإعادة العمل إلى المسار السليم. (زاهر، ١٩٩٥م).

فالرقابة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط كما أنها تعد جانباً مكملاً وحيوياً لضمان تنفيذ الأوامر والتعليمات، والرقابة في دائرة الوظائف الإدارية تعني قياس نتائج الأعمال

ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المحددة مسبقاً، كما تضع الإجراءات التصميمية كلما كان ذلك ضرورياً. (النوري، ١٩٩١م).

الرقابة ملاحظة تنفيذ الأعمال والتأكد من أنها تسير في الاتجاهات المقررة في خطط العمل، ومحاولة اكتشاف أي اتجاه للانحراف عن الأهداف ومعرفة أسباب ذلك، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع وقوعها، والتأكد من الوصول إلى النتائج المحددة التي يرمي إلى تحقيقها أي تنظيم. (الشلعوط، ٢٠٠٣م).

الرقابة وسيلة وليست غاية، فهي وسيلة لتحقيق الأهداف التالية:

- مساعدة الإدارة على اكتشاف المشكلات في حينها، واتخاذ الإجراءات الصحيحة في الوقت المناسب.
- تستعمل نتائجها كتغذية راجعة لتعديل الخطط وتطويرها بحيث تكون أكثر واقعية وأكثر دقة.
- تسهيل التنسيق بين أعمال الإدارات والأقسام وربطها بالأداء الكلي.
- تنشيط دوافع العاملين لبلوغ المستويات المقررة للأداء.
- تقليل التكاليف وذلك بمعالجة الأخطاء عند ظهورها وقبل استفحالها.

وتتضمن الرقابة ثلاث خطوات منفصلة ومتميزة هي:

- قياس الأداء الفعلي.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية، بهدف تحديد أية خلافات بينهما.
- تصحيح أي اختلافات ذات دلالة عن تلك المعايير من خلال فعل تصحيحي. (زاهر، ١٩٩٥م).

من المهم توافر الشروط الأساسية التالية لكي يكون هناك نظام رقابة جيد:

- أن يتلاءم نظام الرقابة المستخدم مع طبيعة النشاط والاحتياجات.
- أن يكشف نظام الرقابة عن الانحرافات والأخطاء في الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتصحيح.

- عدم الاكتفاء بما يكشف عن الانحرافات في الوقت المناسب بل تحديد اتجاهات تصحيح هذه الانحرافات.

- أن يكون نظام الرقابة اقتصادياً بالنسبة لحجم وقيمة النشاط المراد مراقبته.

- أن يكون نظام المراقبة مرناً يتسع للحالات الاستثنائية حسب تغيير الخطط.

- أن يكون نظام المراقبة سهل الفهم للقائمين باستخدامه. (حجي، ١٩٩٨م).

هناك العديد من الوسائل والأساليب المستخدمة في الرقابة تختلف باختلاف

المجال الذي تطبق فيه هذه الرقابة، وهناك أدوات ومصادر عديدة لقياس الأداء أكثرها

شيوياً:

- الملاحظة الشخصية.

- التقارير الإحصائية.

- التقارير الشفهية.

- التقارير المكتوبة.

يلزم وجود معايير رقابية في شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة أي

أنها ترتبط بعملية التخطيط، وتتنوع هذه المؤشرات أو المعايير ما بين معايير قيمة

ونوعية وزمنية ومعنوية تتصل بالتكلفة كما قد تستخدم تقنيات متعددة في عمليات

الرقابة بعضها كمي وآخر كفي. (زاهر، ١٩٩٥م).

تقوم عملية التقييم على معرفة درجة النجاح، أو الاخفاق في تحقيق أهداف الإدارة

أو القسم أو البرنامج من أجل تحسينها وعليه فإن عملية التقييم لا تقف عند مستوى

تشخيص نواحي الضعف والقصور في العملية التعليمية بل تتضمن طرق العلاج وإبراز

أوجه القوة وتعزيزها. (الزهراني، ١٩٩٨م).

ويعرف التقييم بأنه "عملية تحديد معدل التطابق والانسجام بين الأهداف التنظيمية

والانجاز" (هوانة، ١٩٩٤م). فالغرض الأساسي للتقييم بهذا المفهوم هو جمع المعلومات

وإصدار الأحكام التي تتعلق بكيفية تطابق عمل النظام التعليمي في المدارس مع الأهداف المرسومة.

والتقويم عملية تصدر منها أحكام تستخدم كأساس للتخطيط وهو عملية تشتمل على تحديد الأهداف وإصدار الأحكام على الأدلة ومراجعة الأساليب والأهداف في ضوء هذه الأحكام، وبإيجاز يمكن القول بأن التقويم عملية واعية منظمة لجمع وتحليل المعلومات لتحديد مدى تحقيق الأهداف أو لاتخاذ القرارات المناسبة. (الباطين، ١٩٩٨م).

ويهدف التقويم إلى تحقيق التالي:

- الكشف عن نقاط الضعف والقوة (أو مدى الانجاز الحقيقي) فيما ينجز من أعمال.
- التأكد من سلامة الأساليب والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها.
- كشف الانحرافات عن مستويات الأداء المرغوبة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتقويم تلك الانحرافات.
- تحديد المستوى النوعي لمخرجات التعليم من القوى البشرية التي تحتاجها الخطط التنموية في المجتمع. (هوانة، ١٩٩٤م).

ولكي تكون عملية التقويم صحيحة يجب أن تراعي فيها الأسس التالي:

- تحديد الأهداف: وذلك بأن تكون هناك خطة واضحة محددة المعالم تتضمن كل ما نريد الوصول إليه من أهداف في عملية التقويم، كما تتضمن الأسلوب الذي يستخدم في معالجة ما يكشف عنه التقويم من معلومات.
- الموضوعية: وهو عنصر أساسي في التقويم.
- الشمول.
- الدقة: هو أن تتوفر لأدوات التقويم ووسائل القياس الصدق والثبات.

- الاستمرار: واستمرار التقويم عملية مهمة فلا بد أن يصاحب التقويم العملية التربوية.
- أن يكون التقويم تعاونياً؛ ويقصد بالتعاون إشراك أكبر عدد ممكن من المهتمين والمختصين والمستفيدين. (الزهراني، ١٩٩٨م).

الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات والبحوث والمقالات حول رؤساء الأقسام العلمية والأكاديمية في الجامعات والمهام والأدوار التي يقومون بها، وذلك لما يمثله القسم العلمي من أهمية في منظومة العمل الجامعي الأكاديمي والإداري، فهو نقطة الانطلاق لمعظم القرارات والتوصيات التي تحقق الأهداف المنشودة، ويستعرض الباحث في هذا الجزء من الدراسة أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، حيث هدفت دراسة العمري (١٩٩٨م) إلى التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية نحو أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في مجالات: القدرات الإدارية، والعلاقات الإنسانية، وصناعة القرار، والنشاط الأكاديمي، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسطاً لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في مجالات الدراسة، كما بينت عدم وجود فروق تعزى لمتغيري النوع والكلية، في حين وجدت تأثيرات ذات دلالة لصالح العمر والخبرة الأكثر والرتبة الأكاديمية الأعلى، بينما بينت دراسة ولفيرتون وبارك (1999, Wolverton & park) بعض مصادر القلق لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الأمريكية والاستراتيجية، التي قد تؤثر على جودتهم الشخصية، واستخدمت المنهج المسحي من خلال استبانة تناولت العوامل التي قد تؤدي إلى قلق رؤساء على عينة بلغت ٤٤٣ رئيساً، وأسفرت الدراسة عن نتائج من أهمها: أن رؤساء الأقسام يواجهون بمصادر للقلق تؤثر على درجة جودتهم الشخصية تتمثل في قلق الدور الأكاديمي، والذي يتعلق بصور مباشرة بالإنتاجية الأكاديمية، وقلق الأعمال

الإدارية، والعلاقات الإنسانية، وقلق الوقت، وقد أكدت نتائج دراسة حربي (١٩٩٩م) أن رؤساء الأقسام الأكاديمية ينقصهم الإعداد الإداري الضروري، وأن حجم الاهتمام الذي يوليه رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم على الترتيب: المهام الإدارية، ثم التدريسية، ثم الدراسات العليا، وذلك من خلال دراسة هدفت إلى التعرف على الأدوار الوظيفية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية وأهمية كل منها بالنسبة إليهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، على جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طنطا، وقد أوصت الدراسة بإتاحة الفرصة لرؤساء الأقسام الأكاديمية للتطوير المهني اللازم في مختلف مجالات الأدوار الوظيفية لهم، وقد كشفت دراسة جملخ وباركي (1999.gmelch & parkay) والتي أجريت على ثلاثة عشر رئيس قسم جديد في عشر جامعات وكليات خاصة وحكومية في ثمان ولايات أمريكية، أن رؤساء الأقسام الجدد يواجهون مصاعب عدة: من شديدة معتدلة في الانتقال إلى أدوارهم الجديدة، وبعض هذه المصاعب نشأت من تعارض الأدوار أو غموض الدور الذي يمر به رئيس القسم.

وحددت دراسة مارتن (2001.Marten) الدور الواقعي والمأمول من رؤساء الأقسام من وجهة نظر عمداء كليات التربية في الاباما (Alabama) في أمريكا، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي لعينة دراسة بلغ ١٧ عميداً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن أقل مهام رؤساء الأقسام أداءً هي كموصل ومتصل بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة، وفي مجال العلاقات الإنسانية في القسم، وكمحفز لأعضاء القسم نحو العمل الإيجابي. وأكثر أدوار رؤساء الأقسام أهمية من وجهة نظر عمداء الكليات كانت أن ينصت ويتوصل بفاعلية والأمانة والثقة وأن يكون مبدعاً، بينما هدفت دراسة وبيي (2001.Whippy) إلى التعرف على النمط القيادي للرؤساء الأكاديميين وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة (Guam) باستخدام نموذج فيدلر، وقد توصلت الدراسة إلى أن سلطة الرئيس كانت ضعيفة، في حين كانت المهام

واضحة، ووجود رضا داخلي عال، ورضا خارجي منخفض، وأن هناك صفات مميزة للقائد الفعال منها: النزاهة، سرعة التكيف، والعدالة في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس.

وفي دراسة للزعيبي (٢٠٠١م) عن أهمية المهارات الإدارية لمديري الدوائر ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الإدارية من وجهة نظرهم، توصلت نتائج من أهمها: إعطاء أهمية عالية من قبل أفراد العينة للمجالات الستة مرتبة تنازلياً كالتالي: اتخاذ القرارات، والتنظيم والتنسيق، والتخطيط، والقيادة والتوجيه، والرقابة وتقييم الأداء، والاتصال. وأوصت الباحثة بعدة توصيات كان أبرزها: عقد برامج تدريبية في مجالات الدراسة الستة وفق الحاجة لأهميتها لدى أفراد العينة وتوفير أحدث وسائل الاتصالات في الوحدات الإدارية في الجامعات، بينما سعت دراسة كلاً من هدى السيد وأميمة مصطفى (٢٠٠٢م) إلى تحديد أهم الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية، والوقوف على أهم الموضوعات المتضمنة في برامج التدريب والتنمية المهنية لرؤساء الأقسام في بعض الدول المتقدمة، واعتمدت الدراسة على استبانة مكونة من ست محاور يغطي كل محور مهمة أساسية من مهام رؤساء الأقسام وهي: إدارة القسم، القيادة واتخاذ القرارات، التنمية المهنية، المناهج والتدريس، عضوية الكلية، خدمة المجتمع. وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأعضاء هي: فض المنازعات بين أعضاء القسم، تخطيط سياسة القسم الحالية والمستقبلية، تجديد وتطوير مناهج القسم، الاقناع والتفاوض، فهم مهارات الاتصال الاجتماعي.

وتوصلت دراسة سعادة (٢٠٠٣م) إلى أن مهام رئيس القسم الأكاديمي ومسؤولياته في الجامعة مهما بلغ عددها وتشعبت أنماطها فإنها تندرج تحت دورين كبيرين ومهمين هما: الدور الإداري والقيادي الذي ينبغي أن يقوم به رئيس القسم بنجاح، والدور الأكاديمي والعلمي، وقدم الباحث مجموعة من المقترحات التطويرية للمهام الإدارية والقيادية لرئيس القسم تتمثل في: ضرورة الالتزام بالمبادئ العلمية

والمهنية والخلاقية الجامعية قولاً وعملاً، والمحافظة على مصالح القسم والكلية التابع لها، واعتماد مبدأ الشورى في العمل، بينما كشفت دراسة عليمات (٢٠٠٣م) القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، حيث استخد الباحث اختبار القيادة التربوية على ستين رئيس قسم أكاديمي في عدد من الجامعات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى قدرات رؤساء الأقسام تقع ضمن المتوسط، كما تبين أن الخبرة الإدارية لرؤساء الأقسام ليست كبيرة، وأظهرت النتائج حاجة رؤساء الأقسام إلى التدريب لزيادة قدراتهم القيادية وأكدت على اختيار العناصر الكفوة لتولي مسؤوليات الإدارة.

وقدم آل زاهر (٢٠٠٥م) في دراسته رؤية تحليلية لتطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة الابداعية لتحقيق الجودة الشخصية، باستخدام المنهج الوثائقي، وقد أشارت النتائج إلى أن للقيادة الابداعية كأحد مجالات الجودة الشخصية العديد من الإيجابيات الظاهرة والكامنة التي تحقق لمؤسسات التعليم العالي العديد من الفوائد منها: تطوير مناخ تعليمي وأكاديمي يراعي القيم الإبداعية، وتمكين رؤساء الأقسام من ممارسة أدوارهم التخطيطية والتنظيمية والتدريسية والقيادية والبحثية. كما أنها تساعد على إدراك القيادة التعليمية لالتزامها، وتعرف استراتيجيات التغيير الأكاديمي، وإدراك الرؤية المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي مع ضرورة تبني تقنيات الإدارة الحديثة.

وسعت دراسة الدهشان، والسيسي (٢٠٠٥م) إلى الكشف عن درجة أداء رؤساء الأقسام لوظائفهم ومسؤولياتهم وعلاقة ذلك برضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنوفية بجمهورية مصر العربية، باستخدام المنهج المسحي، وتم تطبيق استبانة على عينة تكونت من ٢٣٥ عضو هيئة تدريس، وبينت النتائج أن رؤساء الأقسام يؤدون واجباتهم التعليمية بدرجة عالية في حين أن أداءهم لواجباتهم الإدارية والاجتماعية

بدرجة متوسطة، ولمسؤولياتهم تجاه خدمة المجتمع بدرجة منخفضة، وأن درجة أعضاء هيئة التدريس دون المستوى المطلوب.

وقامت كعكي (٢٠٠٥م) بدراسة استهدفت تشخيص واقع المهام التي تزاو لها كل من رئيسة القسم ووكيلاتها وسكرتيرتها في كليات البنات التربوية بالمملكة العربية السعودية، والآراء والمقترحات لتطوير الأداء، واعتمدت الدراسة على الاستبانة والمقابلة كأداة لتحقيق أهدافها. وقد توصلت إلى عدة نتائج أبرزها: قصور اللائحة التنظيمية مما يؤدي إلى قيام رئيسة القسم بمهام غير مطلوبة منها، وأيضاً كثرة وتشعب أعمال رئيسة القسم، بحيث لا يمكنها من إيجاد علاقات إنسانية بين أعضاء القسم مما يؤدي إلى ظهور الصراعات والنزاعات، وكذلك عدم وجود وعي لأهمية دور وكالة القسم، لذا لاتفوض إليها أعمال مهمة.

وأوضحت دراسة الكندري (٢٠٠٦م) أن الأدوار التي يمارسها رؤساء الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي منها: تنظيم عمل القسم العلمي، ووضع الخطط المستقبلية لعمل القسم، وتعيين أعضاء هيئة التدريس واختيار أفضل الكفاءات من الأفراد لممارسة دورهم في المؤسسة الأكاديمية، وأوضحت الدراسة مظاهر القلق لدى رئيس القسم العلمي وما يصاحبها من مؤشرات تؤثر في أدائه وقيامه بمسؤولياته، وتوصلت الدراسة إلى وضع رؤية مستقبلية تسهم في الارتقاء بمستوى أداء رؤساء الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي والتي ارتكزت على ثلاثة جوانب رئيسية هي: الاهتمام بتطوير مستوى أداء رؤساء الأقسام العلمية، وتفعيل أدوارهم في اتخاذ القرار والإعداد الجيد لهم، بينما توصلت دراسة المصري (٢٠٠٧م) أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان عالياً وبنسبة مئوية (٦٧,٦%)، ويبدأ بالمشاركة والعمل الجماعي، ثم اتخاذ القرارات على أساس الحقائق في المرتبة الثانية، فالقيادة الفعالة في المرتبة الثالثة، فالتحسين المستمر والتميز في المرتبة الرابعة، فالتركيز على رضا المستفيد في

المرتبة الخامسة، ثم التخطيط الاستراتيجي في المرتبة السادسة والأخيرة، وأظهرت النتائج وجود درجة متوسطة من المعوقات التي يواجهها رؤساء الأقسام الأكاديمية عند تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء أداء عملهم الإداري بلغت نسبتها المئوية (٥٧,٥%).

وحاولت دراسة مزعل (٢٠٠٨م) الكشف عن درجة أهمية الكفايات القيادية للجودة الشخصية للعمداء، ورؤساء الأقسام في محافظة بغداد لتطوير وتحسين أدائهم، واستخدم المنهج المسحي من خلال بناء استبانتين غطت الكفايات القيادية اللازمة للعمداء ورؤساء الأقسام، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام لتحقيق الجودة الشخصية جاءت حسب ترتيبها من حيث الأهمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس على النحو التالي: العلاقات الإنسانية والوظيفية (اتخاذ القرار) والشخصية (الذاتية) للفرد.

وهدفت دراسة الحجيلي (٢٠١٠م) إلى التعرف على آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة زمار نحو مهامهم، وقد توصلت الدراسة إلى أن (٨٧) مهمة من المهام الإدارية البالغ عددها (٩٦) مهمة وبنسبة (٩١%) أدرك رؤساء الأقسام الأكاديمية أنها "مهمة" في تحقيق أهداف القسم موزعة على النحو التالي: (الاتصالات-التنظيم-القيادة والتوجيه-التقويم-المناهج والتدريس-البحث العلمي-التدريب). في حين هدفت دراسة اليحيوي (٢٠١١م) إلى معرفة معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: أم 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 والتفاعل بلغت درجة متوسطة.

التعليق على الدراسات السابقة:

يوجد تباين واختلاف بين الدراسات السابقة من حيث المنهجية والمجتمع والعينة والأدوات واختلاف في النتائج التي توصلت لها والخاصة برؤساء الأقسام العلمية والتي جاءت على النحو التالي:

- فيما يتعلق بالمهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات فقد توصلت دراسة كل من (حربي، ١٩٩٩م)، و(2001.Marten)، و(الزعبي، ٢٠٠١م)، و(سعادة، ٢٠٠٣م)، و(الحجيلي، ٢٠١٠م) إلى النتائج التالية:

١١- أن رؤساء الأقسام ينقصهم الإعداد الإداري والضروري في ما يتعلق بالمهارات الإدارية والتدريسية والدراسات العليا.

١٢- تدني مهارات رؤساء الأقسام فيما يتعلق بالاتصال والإدارة والعلاقات الإنسانية.

١٣- أهمية المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية أهمية عالية خصوصاً: اتخاذ القرارات والتخطيط والقيادة والتوجيه والرقابة وتقييم الأداء والاتصال.

١٤- تقديم بعض المقترحات التطويرية للمهام الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية. وتتشابه تلك الدراسات مع هذه الدراسة في تركيزها على المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام ومدى أهميتها، وقد أثبتت نتائجها تدني تلك المهارات لرؤساء الأقسام. وتختلف هذه الدراسة في أنها كانت أكثر شمولية واختلاف للمهارات الإدارية التي تم تقييمها لرؤساء الأقسام العلمية، والتي كانت دون المستوى المطلوب، وتم تطبيقها على الجامعات السعودية الحكومية واستخدمت المنهج الوصفي (المسحي).

- فيما يتعلق بالأدوار والكفايات لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات فقد توصلت دراسة كل من (Gmelech&Parkay, 1999)، و(عليمات، ٢٠٠٣م)، و(كعكي، ٢٠٠٥م)، و(مزعل، ٢٠٠٨م)، و(اليحيوي، ٢٠١١م) إلى النتائج التالية:

- أن الأدوار التي يقومون بها هي أدوار غامضة أو أنها تتعارض وبالتالي تؤدي إلى خلل في أدائهم.
 - أن القدرات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية كانت متوسطة والخبرة الإدارية ليست كبيرة.
 - أن الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام لتحقيق الجودة الشخصية جاءت كالتالي: العلاقات الإنسانية، والوظيفية (اتخاذ القرار)، الشخصية (الذاتية) للفرد.
 - أن الجودة الشخصية لرؤساء الأقسام بلغت درجة متوسطة.
- تتشابه تلك الدراسات مع هذه الدراسة في أن الأدوار والمهارات التي يقوم بها رؤساء الأقسام هي أدوار غامضة مما أدى إلى وجود خلل في أدائهم وتدني تلك المهارات لديهم.
- وتختلف هذه الدراسة في شموليتها للمهارات الإدارية التي تم تقييمها لرؤساء الأقسام العلمية، والتي كانت دون المستوى المطلوب، وتم تطبيقها على الجامعات السعودية الحكومية واستخدمت المنهج الوصفي (المسحي).
- فيما يتعلق بواقع رؤساء الأقسام العلمية واحتياجاتهم التدريبية فقد توصلت دراسة كل من (العمرى، ١٩٩٨م)، و(Wolverton & park، 1999)، و(Whippy، 2001)، و(هدى السيد وأميمة مصطفى، ٢٠٠٢م)، و(الدهشان والسيسي، ٢٠٠٥م)، إلى النتائج التالية:
- أن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أداء رؤساء الأقسام متوسطة.
 - أن مصادر القلق لدى رؤساء الأقسام العلمية هي: قلق الدور الأكاديمي (الإنتاجية)، وقلق الأعمال الإدارية.
 - أن الرضا الداخلي لرؤساء الأقسام عال ولكن الرضا الخارجي منخفض.
 - أن الاحتياجات التدريبية اللازمة لرؤساء الأقسام العلمية هي: القيادة-اتخاذ القرار-التنمية المهنية-المناهج وطرق التدريس-خدمة المجتمع.

- أن رؤساء الأقسام يؤدون واجباتهم التعليمية بدرجة عالية في حين أدائهم لواجباتهم الإدارية والاجتماعية بدرجة متوسطة ومسؤولياتهم تجاه خدمة المجتمع بدرجة منخفضة.

تتشابه تلك الدراسات مع هذه الدراسة في أن الخلل الذي يحدث في أداء الأقسام العلمية ناتج عن أسباب كثيرة منها افتقاد رؤساء الأقسام للمهارات الإدارية والأكاديمية التي تسهم في زيادة الفعالية، وبالتالي ضرورة تدريب وتطوير أداء رؤساء الأقسام عن طريق اكسابهم تلك المهارات.

وتختلف هذه الدراسة في أنها كانت أكثر شمولية واختلاف للمهارات الإدارية التي تم تقييمها لرؤساء الأقسام العلمية، وتم تطبيقها على الجامعات السعودية الحكومية واستخدمت المنهج الوصفي (المسحي).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وحيال ذلك تنطلق الدراسة الحالية من محاولة تقييم تلك المهارات، مع التركيز على مهارات: التخطيط، التنظيم، التطوير، الإشراف، والمتابعة، اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، الاتصال والتواصل الإداري، إدارة الوقت، العلاقات الإنسانية، المشاركة والعمل الجماعي، الرقابة والتقييم. كل ذلك بهدف صياغة مجموعة من التوصيات تتناسب والارتقاء بمستوى المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية، ولعل ذلك يناسبه انتهاز المنهج الوصفي (المسحي) منهجاً للدراسة الحالية.

والمنهج الوصفي (المسحي) يقصد به ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة ممثلة لهم؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة

المدرسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها. دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً. (العساف، ٢٧هـ١٤٤٠).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الحكومية وقت إجراء الدراسة ممن هم على الرتب التالية (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد)، وبالبالغ عددهم حسب إحصاءات وزارة التعليم العالي (٢٣١٦٠) عضواً. (إحصاءات وزارة التعليم العالي، ٣٢هـ١٤٤٠).

والجدول التالي يوضح العدد الكلي لمجتمع الدراسة موزعاً على الجامعات السعودية وفقاً لرتبهم العلمية:

جدول رقم (١) مجتمع الدراسة موزعين على الجامعات السعودية وفق رتبهم العلمية

المجموع	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	الجامعة
١٧٦٥	١٠٧٠	٤٢٠	٢٧٥	جامعة أم القرى
٣٥٤	١٧٧	١٢٠	٥٧	الجامعة الإسلامية
١٨٢٨	١٠٨٢	٤٨٩	٢٥٧	جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية
٣٤٩٩	١٧٩٧	٩٠١	٨٠٠	جامعة الملك سعود
٢٩٠٤	١٨٦٤	٧٢١	٣١٩	جامعة الملك عبدالعزيز
٥٧٢	٢٩١	١٥٤	١٢٧	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
٦٤٩	٣٩٤	١٧١	٨٤	جامعة الملك فيصل
١٢٤٧	٨٨٨	٢٧٥	٨٤	جامعة الملك خالد
١٢٨٠	٩٠٢	٢٤٧	١٣١	جامعة القصيم
١٠٧٢	٧٠٧	١٩٣	١٧٢	جامعة طيبة
١٠٦٧	٥٨٤	٣١٢	١٧١	جامعة الطائف
٦٥٧	٤٤٧	١١٢	٩٨	جامعة جازان
٦٢٤	٥٣٢	٧٥	١٧	جامعة حائل
٣١٦	٢٥٢	٥٣	١١	جامعة الجوف
٤٠٥	٣١٣	٥٧	٣٥	جامعة تبوك
٣٤٠	٢٧٣	٤٥	٢٢	جامعة الباحة

المجموع	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	الجامعة
٣٢٥	٢٤٣	٤٧	٣٥	جامعة نجران
٦٤٩	٥١١	٩٤	٤٤	جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن للبنات
٢٤٣	١٨٧	٢٧	٢٩	جامعة الحدود الشمالية
٣٨٣	٣٣١	٤٠	١٢	جامعة شقراء
٤٦٥	٣٧١	٦٧	٢٧	جامعة الخرج
٩٨٥	٦٨١	٢٠٠	١٠٤	جامعة الدمام
٢٥٠	٢٠٧	٣٣	١٠	جامعة المجمعة
٦٥٧	٤٤٧	١١٢	٩٨	جامعة جازان
٦٢٤	٥٣٢	٧٥	١٧	جامعة حائل
٢٣١٦٠	١٥٠٨٣	٥٠٤١	٣٠٣٦	المجموع

المصدر: وزارة التعليم العالي، مركز الإحصاءات والمعلومات، ٢٠٢٤هـ

عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، فإن الباحث أخذ عينة ممثلة للمجتمع وذلك بطريقة عشوائية بسيطة عن طريق المركز الوطني للتعليم الإلكتروني التابع لوزارة التعليم العالي حيث أن المركز يمتلك قاعدة معلومات لأكثر من ٥٠٠٠ عضو هيئة تدريس تابعين للجامعات السعودية الحكومية تحتوي على بريدهم الإلكتروني، حيث تم تصميم استبانة إلكترونية ومن ثم إرسالها لجميع أعضاء هيئة التدريس المسجلين بالمركز، وقد كان عدد الاستبانات التي تمت الإجابة عليها والمعادة إلكترونياً هي (٣٩٧٣) استبانة، والجدول التالي يوضح عدد الاستبانات المعادة من أعضاء هيئة التدريس موزعة وفق الجامعات ورتب أعضاء هيئة التدريس العلمية:

جدول رقم (٢) عدد الاستبانات العائدة من عينة الدراسة موزعة وفق الجامعات والرتب العلمية

المجموع	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	الجامعة
٥٨٦	٤٢٠	١٣٤	٣٢	جامعة أم القرى
٨٥	٦٣	١٨	٤	الجامعة الإسلامية
٤٤٠	٣١٨	١٠٨	١٤	جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية
٥٣٦	٤٠٢	٩٧	٣٧	جامعة الملك سعود
٥٤٧	٤٢٨	٨٧	٣٢	جامعة الملك عبدالعزيز
٣٢	٢٤	٦	٢	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
٢	٢	-	-	جامعة الملك فيصل
٦٥	٤٣	١٥	٧	جامعة الملك خالد
١٢٠	٩٦	١٦	٨	جامعة القصيم
٣٣٤	٢٦٧	٥٦	١١	جامعة طيبة
٨٤	٥٧	٢٣	٤	جامعة الطائف
٩٦	٦١	٣٣	٢	جامعة جازان
١٤	١٠	٤	-	جامعة حائل
٢٦	١٨	٨	-	جامعة الجوف
٤٩	٣٠	١٦	٣	جامعة تبوك
٢٨	٢٨	٨	٢	جامعة الباحة
٢٨	٢٢	٦	-	جامعة نجران
٦٤	٤٧	١٣	٤	جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن للبنات

تابع جدول رقم (٢) عدد الاستبانات العائدة من عينة الدراسة موزعة وفق الجامعات

والرتب العلمية

المجموع	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	الجامعة
٣٩	٣١	٧	١	جامعة الحدود الشمالية
٣٤	٣٢	١	١	جامعة شقراء
٦٨	٤٢	٢٤	٢	جامعة الخرج
٢٤٥	١٩٦	٤٤	٥	جامعة الدمام
٢٣	٢٠	٣	-	جامعة المجمعة
١٨٤	١١٩	٦٢	٣	جامعة جازان
٢٣٤	١٧٥	٥٦	٣	جامعة حائل
٣٩٧٣	٢٩٥١	٨٤٥	١٧٧	المجموع

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة وتكونت من (٨٩) عبارة موزعة على (١٠)

محاور تمثل المهارات الإدارية موزعة على النحو التالي:

جدول رقم (٣) يوضح توزيع العبارات على محاور الدراسة

م	اسم المحور	عدد العبارات
١	مهارة التخطيط	١٠
٢	مهارة التنظيم	٨
٣	مهارة التطوير	٨
٤	مهارة الإشراف والمتابعة	٨
٥	مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات	٩
٦	مهارات الاتصال والتواصل	٨

م	اسم المحور	عدد العبارات
٧	مهارة إدارة الوقت	٩
٨	مهارة العلاقات الإنسانية	٩
٩	مهارة المشاركة والعمل الجماعي	١٠
١٠	مهارة الرقابة والتقييم	١٠

وقد استخدم الباحث مقياس خماسي للإجابات على عبارات الاستبانة بجميع

محاورها والمقياس على النحو التالي:

عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	منعدمة
------------	-------	--------	-------	--------

وقد تم تحديد فئات المقياس الخماسي على النحو التالي:

١. ١,٧٩-١,٠٠ منعدمة.
٢. ١,٨٠-٢,٥٩ ضعيفة.
٣. ٢,٦٠-٣,٣٩ متوسطة.
٤. ٣,٤٠-٤,١٩ عالية.
٥. ٤,٢٠-٥,٠٠ عالية جداً.

وبالتالي يمكن من خلال فئات المقياس تحديد مدى امتلاك رؤساء الأقسام العلمية وتمكنهم من المهارات الإدارية، فإذا كان المتوسط العام أكبر من أو يساوي (٣,٤٠) فهذا يعني أن رؤساء الأقسام العلمية متمكنون من المهارات الإدارية، وإذا كان المتوسط العام أقل من (٣,٤٠) فهذا يعني أن رؤساء الأقسام العلمية غير متمكنين من تلك المهارات ولا يملكونها.

صدق الأداة:

أ- صدق (المحكمين) الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري، قام الباحث بعرض الأداة على مجموعة من المتخصصين من الأساتذة والخبراء في الإدارة التربوية، للتأكد من وضوح التعليمات والصياغة وإتماء

العبارات لكل محور، وإضافة ما يرويه من عبارات مناسبة لكل محور، وقد بلغ عدد المحكمين (١١) محكم.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة استخدم الباحث معامل الارتباط لبيرسون لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لكل محور من محاور الأداة. وقد جاءت عبارات الاستبانة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) فأقل وهذا يدل على أن عبارات الاستبيان صادقة وتقيس الجوانب التي أعدت من أجل قياسها، والجدول رقم (٤) يبين صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

جدول رقم (٤) يبين صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية

لكل محور من محاور الاستبانة

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٩٦٤	١	**٠.٩٣٠	١	**٠.٩٤١	١	**٠.٨٨٦	١	**٠.٩٢٣
٢	**٠.٩٣٧	٢	**٠.٩٠٦	٢	**٠.٩٥٣	٢	**٠.٩١٥	٢	**٠.٩٧٧
٣	**٠.٩٣٩	٣	**٠.٨٩٨	٣	**٠.٩٤٥	٣	**٠.٨٩٥	٣	**٠.٩٣٤
٤	**٠.٩٢٠	٤	**٠.٩٢٢	٤	**٠.٩٤٢	٤	**٠.٩٢٤	٤	**٠.٩٢٦
٥	**٠.٩٧٥	٥	**٠.٩١٥	٥	**٠.٩٢٣	٥	**٠.٨٩٥	٥	**٠.٩١٩
٦	**٠.٩٦٧	٦	**٠.٩٣٢	٦	**٠.٩٣٨	٦	**٠.٨٨٠	٦	**٠.٩١٥
٧	**٠.٩٧٥	٧	**٠.٨٩٦	٧	**٠.٩٦١	٧	**٠.٩٠٤	٧	**٠.٩١٤
٨	**٠.٩٣٧	٨	**٠.٩٤٩	٨	**٠.٩٥٥	٨	**٠.٩٤٩	٨	**٠.٩٤٠
٩	**٠.٩٣٣	٩	-	٩	-	٩	-	٩	**٠.٩٢٥
١٠	**٠.٩٤٤	١٠	-	١٠	-	١٠	-	١٠	-
المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٩٢٥	١	**٠.٩٢١	١	**٠.٩٦٣	١	**٠.٩٣٤	١	**٠.٩٥١
٢	**٠.٩٤٤	٢	**٠.٩٢٢	٢	**٠.٩٤٥	٢	**٠.٩٥٣	٢	**٠.٩٤٥
٣	**٠.٩٣٦	٣	**٠.٩١٩	٣	**٠.٩٥٥	٣	**٠.٩٢٠	٣	**٠.٩٦٨
٤	**٠.٩٠٣	٤	**٠.٩٤٠	٤	**٠.٩٦٤	٤	**٠.٩٢٧	٤	**٠.٩٥٩
٥	**٠.٩٥١	٥	**٠.٨٩٨	٥	**٠.٩٢٩	٥	**٠.٩٥٥	٥	**٠.٩٧٥
٦	**٠.٩٢٦	٦	**٠.٩٣٧	٦	**٠.٩٣٣	٦	**٠.٩٤٧	٦	**٠.٩٨٠
٧	**٠.٩٢٩	٧	**٠.٩٥٧	٧	**٠.٩٤٧	٧	**٠.٩٧٤	٧	**٠.٩٧٧
٨	**٠.٩٥١	٨	**٠.٩٨٠	٨	**٠.٩٧٩	٨	**٠.٩٢٣	٨	**٠.٩٥٩
٩	-	٩	**٠.٩٧٠	٩	**٠.٩٨٠	٩	**٠.٩٢٨	٩	**٠.٩٦٤
١٠	-	١٠	-	١٠	-	١٠	**٠.٩٢١	١٠	**٠.٩٣٩

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) فأقل.

يتضح أن قيم معاملات الارتباط دالة عند مستوى (٠,٠١) فأقل مما يدل على الاتساق الداخلي للفقرات.

ثبات الأداة:

قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة بتطبيق معامل الثبات ألفا كرونباخ (alpha cronbach) باستخدام الحاسب الآلي، حيث قام الباحث باستخراج قيمة معامل الثبات للبيانات عن طريق برنامج spss الإصدار ١٥ وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٥) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	اسم المحور	معامل الثبات
١	مهارة التخطيط	٠,٩٩٣
٢	مهارة التنظيم	٠,٩٩٠
٣	مهارة التطوير	٠,٩٩٣
٤	مهارة الإشراف والمتابعة	٠,٩٨٨
٥	مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات	٠,٩٩٣
٦	مهارات الاتصال والتواصل	٠,٩٩٣
٧	مهارة إدارة الوقت	٠,٩٩٢
٨	مهارة العلاقات الإنسانية	٠,٩٩٤
٩	مهارة المشاركة والعمل الجماعي	٠,٩٩٤
١٠	مهارة الرقابة والتقييم	٠,٩٩٦
	الثبات الكلي للاستبانة	٠,٩٩٢

يتضح من الجدول رقم (٥) أن قيمة الثبات الكلي للاستبانة (٠,٩٩٢)، وهذه القيمة تشير إلى أن معامل ثبات الاستبانة مرتفع بدرجة عالية جداً، بحيث يمكن الاعتماد على الاستبانة في تحقيق أهداف الدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الأداة.
- معادلة "ألفا كرونباخ" لحساب ثبات الأداة.

عرض النتائج ومناقشتها:

يشمل هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها، وهي كما يأتي:

السؤال الأول: ما تقييم مهارة التخطيط لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات

السعودية الحكومية؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، والتي جاءت على النحو التالي:

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها لمهارة التخطيط

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يعتمد المنهجية العلمية في صياغة خطط القسم.	٣,٢٢	١,١٣	٢
٢	تصميم الخطط في ضوء الاحتياجات المستقبلية للقسم.	٣,١٧	١,٠٦	٥
٣	يخطط لعقد ورش تدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.	٢,٤٩	١,٢٧	١٠
٤	يقوم بالمراجعة الدورية للخطط التي يعتمدها.	٢,٧٥	١,١٨	٩
٥	يضع خطة زمنية للعمل (الإداري والأكاديمي).	٣,٠٠	١,١٧	٦

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٦	يخطط المهام تبعاً لترتيب الأولويات.	٣,٢١	١,١١	٣
٧	يحدد المصادر البشرية والمادية اللازم توافرها لتنفيذ الخطط.	٢,٩٩	١,١٦	٧
٨	يحدد إجراءات تنفيذ الخطط ومتابعتها.	٢,٩٨	١,١٤	٨
٩	يشرك أعضاء هيئة التدريس بالقسم في وضع الخطط.	٣,٢٠	١,٢٧	٤
١٠	يعمل على تحسين أداء القسم باستمرار.	٣,٢٣	١,١٢	١
	المتوسط الحسابي العام لمحور التخطيط	٣,٠٢	١,١٦	

يتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

أولاً: أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على مهارة التخطيط كانت متوسطة (٣,٠٢)، وتشير قيمة الانحراف المعياري (١,١٦) إلى وجود درجة عالية من التشتت، وهذا يعني أن درجة امتلاك رؤساء الأقسام لمهارة التخطيط متوسطة، وقد يكون سبب ذلك يعود إلى اختيار رؤساء أقسام غير مؤهلين ولا يجيدون التخطيط أو لا توجد معايير محددة لاختيار رؤساء الأقسام.

ثانياً: أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة على العبارات (٤,٨,٧,٥,٢,٩,٦,١,١٠) من مهارة التخطيط على التوالي:

- يعمل على تحسين أداء القسم باستمرار.
- يعتمد المنهجية العلمية في صياغة خطط القسم.
- يخطط المهام تبعاً لترتيب الأولويات.
- يشرك أعضاء هيئة التدريس بالقسم في وضع الخطط.
- تصميم الخطط في ضوء الاحتياجات المستقبلية للقسم.
- يضع خطة زمنية للعمل (الإداري والأكاديمي).
- يحدد المصادر البشرية والمادية اللازم توافرها لتنفيذ الخطط.

- يحدد إجراءات تنفيذ الخطط ومتابعتها.

- يقوم بالمراجعة الدورية للخطط التي يعتمدها.

حيث تراوحت قيم المتوسط (٢,٧٥-٢,٢٣) وتشير قيم الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (١,٠٦-١,٢٧) إلى وجود درجة عالية من التشتت، وقد يكون سبب أن العبارات السابقة كانت متوسطة يعود إلى أن رؤساء الأقسام لا يقومون بأدوارهم التخطيطية كما ينبغي من حيث التخطيط وفق احتياجات الأقسام وإشراك رؤساء الأقسام والعاملين في التخطيط، وترتيب الأولويات وتنفيذها.

ثالثاً: أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس كانت ضعيفة على

العبارة رقم (٣) من مهارة التخطيط هي:

- يخطط لعقد ورش تدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.

حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي (٢,٤٩) وتشير قيمة الانحراف المعياري (١,٢٧) إلى وجود درجة عالية من التشتت، وقد يكون السبب في أن رؤساء الأقسام لا يضعون خطط تدريبية موجهة لأعضاء هيئة التدريس، هو قلة الاهتمام بعضو هيئة التدريس أو سوء التخطيط من رؤساء الأقسام العلمية.

السؤال الثاني: ما تقييم مهارة التنظيم لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات

السعودية الحكومية؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات

السعودية، والتي جاءت على النحو التالي:

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها لمهارة التنظيم

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	ينظم شؤون القسم من خلال توزيع المحاضرات والدروس على أعضاء هيئة التدريس.	٣,٧٧	١,٠٦	١
٢	يوفر المناخ التنظيمي الملائم للعمل الجامعي الفعال.	٣,١٧	١,١٨	٥
٣	يعمل على تكييف التنظيم بالقسم مع المتغيرات المحيطة.	٣,١٠	١,٠٧	٦
٤	يطبق اللوائح التنظيمية داخل القسم.	٣,٧٢	١,٠٦	٢
٥	ينظم عملية تبادل الخبرات في مجال العمل.	٢,٨٣	١,١٢	٨
٦	يفوض بعض صلاحياته لأعضاء هيئة التدريس بفاعلية.	٣,٠٠	١,١٥	٧
٧	يسيطر إجراءات وأساليب العمل بالقسم.	٣,٢٣	١,١١	٣
٨	يحد من ازدواجية العمل داخل القسم.	٣,٢٣	١,١٢	٤
	المتوسط الحسابي العام لمحور التنظيم	٣,٢٧	١,١٠	

يتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي:

أولاً: أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على مهارة التنظيم كانت متوسطة (٣,٢٧)، وتشير قيمة الانحراف المعياري (١,١٦) إلى وجود درجة عالية من التشتت، وهذا يعني أن درجة امتلاك رؤساء الأقسام لمهارة التنظيم متوسطة، وقد يكون سبب ذلك يعود إلى عدم وجود معايير دقيقة لترشيح رؤساء الأقسام العلمية، أو غموض الأدوار التي يقوم بها رؤساء الأقسام وتداخلها.

ثانياً: أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس كانت عالية على العبارات (٤,١) من مهارة التنظيم على التوالي:

- ينظم شؤون القسم من خلال توزيع المحاضرات والدروس على أعضاء هيئة التدريس

- يطبق اللوائح التنظيمية داخل القسم.

حيث تراوحت قيم المتوسط (٣,٧٢-٣,٧٧) وتشير قيم الانحرافات المعيارية (١,٠٦) إلى وجود درجة عالية من التشتت، وقد يكون سبب أن العبارتين السابقتين كانت عالية يعود إلى أن تلك المستويات هي أقل مستويات التنظيم الإداري على مستوى القسم وبدونها لا يمكن أن يستمر القسم في أداء أعماله ومهامه، وبالتالي كانت الإجابات تشير إلى وجودها بدرجة عالية.

ثالثاً: أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة على

العبارات رقم (٥,٦,٣,٢,٨,٧) من مهارة التنظيم على التوالي:

- يبسط إجراءات وأساليب العمل بالقسم.

- يحد من ازدواجية العمل داخل القسم.

- يوفر المناخ التنظيمي الملائم للعمل الجامعي الفعال.

- يعمل على تكيف التنظيم بالقسم مع المتغيرات المحيطة.

- يفوض بعض صلاحياته لأعضاء هيئة التدريس بفاعلية.

- ينظم عملية تبادل الخبرات في مجال العمل.

حيث تراوحت قيم المتوسط (٢,٨٣-٣,٣٣) وتشير قيم الانحرافات المعيارية التي

تراوحت بين (١,٠٧-١,١٨) إلى وجود درجة عالية من التشتت، وقد يكون سبب أن

العبارات السابقة كانت متوسطة يعود إلى وجود الازدواجية في أداء الأعمال داخل

الأقسام العلمية، وأيضاً غموض الأدوار أو تعارضها داخل القسم الواحد، بالإضافة إلى

شيوع الروتين الممل.

السؤال الثالث: ما تقييم مهارة التطوير لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات

السعودية الحكومية؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، والتي جاءت على النحو التالي:

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها لمهارة التطوير

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يشرف على برامج التطوير الموجهة لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.	٢,٧٥	١,١٦	٧
٢	يشرف على برامج التطوير الموجهة للطلاب بالقسم.	٢,٨٠	١,١٣	٦
٣	يحسن البيئة الأكاديمية لتطوير التعليم.	٢,٩٤	١,٠٦	٣
٤	يدعم عمليات إدارة التغيير بالقسم.	٢,٩٣	١,١٩	٤
٥	يشجع التجديد في العملية الإدارية والتعليمية.	٣,٠٧	١,١٩	١
٦	يضع خطة واضحة لإحداث التطوير بالقسم.	٢,٧٤	١,١٥	٨
٧	يحفز أعضاء القسم على النمو المهني.	٢,٩٨	١,٢٦	٢
٨	يطور البيئة التعليمية في ضوء تكنولوجيا التعليم.	٢,٩١	١,١٩	٥
	المتوسط الحسابي العام لمحور التطوير	٢,٨٩	١,١٦	

يتضح من الجدول رقم (٨) ما يلي:

أولاً: أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على مهارة التطوير كانت متوسطة (٢,٨٩)، وتشير قيمة الانحراف المعياري (١,١٦) إلى وجود درجة عالية من التشتت، وهذا يعني أن درجة امتلاك رؤساء الأقسام لمهارة التطوير متوسطة، وقد يكون سبب ذلك يعود إلى أن مهام ومسؤوليات العمل بالقسم غير محددة ومتشعبة وذات أدوار مختلفة، وبالتالي التطوير يشمل جوانب كثيرة من تلك الأعمال، مما يشكل صعوبة أمام رؤساء الأقسام.

ثانياً: أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة على

جميع العبارات الخاصة بمهارة التطوير على التوالي:

- يشجع التجديد في العملية الإدارية والتعليمية.

- يحفز أعضاء القسم على النمو المهني.
- يحسن البيئة الأكاديمية لتطوير التعليم.
- يدعم عمليات إدارة التغيير بالقسم.
- يطور البيئة التعليمية في ضوء تكنولوجيا التعليم.
- يشرف على برامج التطوير الموجهة للطلاب بالقسم.
- يشرف على برامج التطوير الموجهة لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.
- يضع خطة واضحة لإحداث التطوير بالقسم.

حيث تراوحت قيم المتوسط (٢,٧٤-٣,٠٧) وتشير قيم الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (١,٠٦-١,٢٦) إلى وجود درجة عالية من التشتت، وقد يكون سبب أن العبارات السابقة كانت متوسطة يعود إلى أن رؤساء الأقسام العلمية لا يمتلكون مهارة التطوير اللازمة والتي تمكنهم من عمليات التطوير من حيث التجديد وتوظيف تقنية التعليم وتحسين البيئة التعليمية.

السؤال الرابع: ما تقييم مهارة الإشراف لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات

السعودية الحكومية؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، والتي جاءت على النحو التالي:

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها لمهارة الإشراف

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يقوم بعمليات الإشراف المستمر لأعمال لجان القسم المختلفة.	٣,٢١	١,١٤	٣
٢	يقوم بعمليات الإشراف المستمر للهيئة الإدارية بالقسم.	٣,١٩	١,١٦	٤
٣	يتابع المهام والأعمال الإدارية الروتينية المكتبية باستمرار.	٣,٤٩	١,٠٩	١
٤	يتابع خطط تطوير النمو المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس.	٢,٧٧	١,٢٣	٧
٥	يسهم في إعداد أنظمة لمتابعة الإجراءات الإدارية	٢,٩٧	١,٠٩	٦

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	والأكاديمية للقسم.			
٦	يشرف على الدراسات العليا في القسم بفاعلية.	٢,٤٩	١,٤١	٨
٧	يتابع باستمرار فعاليات التدريس بالقسم.	٣,٠٥	١,١٦	٥
٨	يشجع أعضاء هيئة التدريس بالقسم نحو أداء العمل بطريقة أفضل.	٣,٣٥	١,٣١	٢
	المتوسط الحسابي العام لمحور الإشراف	٣,٠٥	١,١٩	

يتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي:

أولاً: أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على مهارة الإشراف كانت متوسطة (٣,٠٥). وتشير قيمة الانحراف المعياري (١,١٩) إلى وجود درجة عالية من التشتت. وهذا يعني أن درجة امتلاك رؤساء الأقسام لمهارة الإشراف متوسطة؛ وقد يكون السبب يعود إلى أن رؤساء الأقسام العلمية لا يؤدون مهامهم الإشرافية كما ينبغي مما نتج عنه تأخر وتعطل للأعمال الإدارية والتعليمية.

ثانياً: أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس كانت عالية على العبارة رقم (٣) من مهارة الإشراف هي:

– يتابع المهام والأعمال الإدارية الروتينية المكتيبة باستمرار.
حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٤٩) وتشير قيمة الانحراف المعياري (١,٠٩) إلى وجود درجة عالية من التشتت، وقد يعود السبب إلى أن طبيعة الأعمال التي تؤديها الأقسام العلمية تتسم بالروتينية والتكرار أو تغيير أو تطوير مما جعل درجتها عالية وبالتالي يجيد رؤساء الأقسام أداء تلك الأعمال الروتينية.

ثالثاً: أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة على العبارات (٤,٥,٧,٢,١,٨) الخاصة بمهارة الإشراف على التوالي:

- يشجع أعضاء هيئة التدريس بالقسم نحو أداء العمل بطريقة أفضل.
- يقوم بعمليات الإشراف المستمر لأعمال لجان القسم المختلفة.
- يقوم بعمليات الإشراف المستمر للهيئة الإدارية بالقسم.
- يتابع باستمرار فعاليات التدريس بالقسم.

- يسهم في إعداد أنظمة لمتابعة الإجراءات الإدارية والأكاديمية للقسم.
- يتابع خطط تطوير النمو المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس.
حيث تراوحت قيم المتوسط (٢,٧٧-٣,٢٥) وتشير قيم الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (١,١٤-١,٣١) إلى وجود درجة عالية من التشتت، وقد يكون سبب أن العبارات السابقة كانت متوسطة يعود إلى كثرة الأعباء الإدارية التي يقوم بها رؤساء الأقسام العلمية وخاصة الأعمال الروتينية اليومية من محاضر جلسات ومعاملات إدارية وغيرها مما أثر على المهام الإشرافية لرئيس القسم، مع غياب التفويض الجزئي والتام للقيام بتلك المهام.

رابعاً: أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس كانت ضعيفة على العبارة (٦) وهي:

- يشرف على الدراسات العليا في القسم بفاعلية.
حيث تشير قيمة المتوسط إلى (٢,٤٩) وتشير قيمة الانحراف المعياري (١,٤١) إلى وجود درجة عالية جداً من التشتت، وقد يعود السبب أن برامج الدراسات العليا بالأقسام تفتقد التخطيط والتنظيم والمتابعة التي تسهل عملية الإشراف الفعلي، بالإضافة إلى كثرة الأعداد وقلة الامكانيات المادية والبشرية للأقسام.

السؤال الخامس: ما تقييم مهارة اتخاذ القرارات لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، والتي جاءت على النحو التالي:

جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها لمهارة اتخاذ

القرارات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يتفادى حدوث المشكلات قبل وقوعها بطرق ابتكاريه.	٢,٨٧	١,٣٠	٧
٢	يتخذ القرارات الداخلية للقسم بناء على معلومات موثقة.	٣,٢٨	١,٢٠	٤
٣	يستخدم الأساليب العلمية في حل المشكلات التي تواجه القسم.	٣,٠٧	١,١٨	٦
٤	يعمل على تحليل البيانات بشكل منظم لأجل تحسين العمل.	٢,٨٦	١,٢٢	٨
٥	يستخدم المعايير التي تقيس النجاح أو الفشل عند تنفيذ القرارات.	٢,٨٥	١,٢٦	٩
٦	يشرك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم.	٣,٤٠	١,٢١	٢
٧	يستشير ذوي الاختصاص قبل اتخاذ القرارات.	٣,٤١	١,١٨	١
٨	يتخذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب.	٣,١٧	١,٠٩	٥
٩	بفاضل بين البدائل الأكثر ملائمة للموقف عند اتخاذ القرار.	٣,٣٠	١,١٣	٣
	المتوسط الحسابي العام لمحوار اتخاذ القرارات	٣,١٣	١,١٩	

يتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي:

أولاً: أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على مهارة اتخاذ القرارات كانت متوسطة (٣,١٣)، وتشير قيمة الانحراف المعياري (١,١٩) إلى وجود درجة عالية من التشتت، وهذا يعني أن درجة امتلاك رؤساء الأقسام لمهارة اتخاذ القرارات متوسطة؛ وقد يكون سبب ذلك يعود إلى أن رؤساء الأقسام العلمية ليس لديهم الصفات والقدرات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية والأكاديمية داخل الأقسام، ويحتاجون إلى دورات لإكسابهم تلك المهارة.

ثانياً: أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس كانت عالية على

العبارتين رقم (٦,٧) من مهارة اتخاذ القرارات هي:

- يستشير ذوي الاختصاص قبل اتخاذ القرارات.
 - يشرك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم.
- حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (٣,٤٠-٣,٤١) وتشير قيم الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (١,١٨-١,٢١) إلى وجود درجة عالية من التشتت، وقد يعود السبب إلى أن طبيعة العمل في الأقسام العلمية تعتمد وبشكل كبير على المجالس واللجان والتي يشترك جميع أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات والتوصيات اللازمة والصادرة من مجلس القسم.

- ثالثاً:** أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة على العبارات (٥,٤,١,٣,٨,٢,٩) الخاصة بمهارة اتخاذ القرارات على التوالي:
- يفاضل بين البدائل الأكثر ملاءمة للموقف عند اتخاذ القرار.
 - يتخذ القرارات الداخلية للقسم بناء على معلومات موثقة.
 - يتخذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب.
 - يستخدم الأساليب العلمية في حل المشكلات التي تواجه القسم.
 - يتفادى حدوث المشكلات قبل وقوعها بطرق ابتكارية.
 - يعمل على تحليل البيانات بشكل منظم لأجل تحسين العمل.
 - يستخدم المعايير التي تقيس النجاح أو الفشل عند تنفيذ القرارات.
- حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (٢,٨٥-٣,٣٠) وتشير قيم الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (١,٠٩-١,٣٠) إلى وجود درجة عالية جداً من التشتت، وقد يعود السبب إلى أن القرارات داخل الأقسام تتم عن طريق مجالسها وأعضاء تلك المجالس، مما يشتمل من عملية اتخاذ القرار لرئيس القسم، بالإضافة إلى أن اتخاذ القرار يحتاج صفات وخصائص للقائد محددة قد لا تكون متوفرة لدى أغلب رؤساء الأقسام العلمية.

السؤال السادس: ما تقييم مهارة الاتصال لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات

السعودية الحكومية؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، والتي جاءت على النحو التالي:

جدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها لمهارة

الاتصال

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يوظف التقنية الحديثة لدعم عمليات الاتصال.	٣,٢٧	١,٢٧	٤
٢	يستخدم وسائل الاتصال المناسبة للتأثير على الآخرين.	٣,٠٦	١,١٥	٨
٣	يوظف مهارات الاتصال لتطوير أساليب العمل.	٣,١١	١,١٦	٧
٤	يختار القنوات المناسبة للاتصالات الموجهة.	٣,١٢	١,٢٠	٦
٥	يستخدم أساليب الاتصال (الرسمية وغير الرسمية) بطريقة فعالة.	٣,٢٤	١,١٠	٥
٦	يتفاوض مع الآخرين بفاعلية.	٣,٢٩	١,١٦	٣
٧	يجيد استخدام الحاسب الآلي في العملية الإدارية والتربوية.	٣,٥٤	١,١١	١
٨	يتواصل بفاعلية مع أعضاء هيئة التدريس بالقسم.	٣,٣٤	١,٢٠	٢
	المتوسط الحسابي العام لمحور الاتصال	٣,٢٥	١,١٨	

يتضح من الجدول رقم (١١) ما يلي:

أولاً: أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على مهارة اتخاذ الاتصال كانت متوسطة (٣,٢٥)، وتشير قيمة الانحراف المعياري (١,١٨) إلى وجود درجة عالية من التشتت، وهذا يعني أن درجة امتلاك رؤساء الأقسام لمهارة الاتصال متوسطة، وقد يكون سبب ذلك يعود إلى افتقاد الأقسام العلمية لوسائل وأدوات الاتصال المناسبة والفعالة أو أن الاتصال والتواصل بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس غامض ومفقود نتيجة الطرق التي تستخدم من قبل الرؤساء.

ثانياً: أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس كانت عالية على

العبارة (٧) من مهارة اتخاذ القرارات هي:

- يجيد استخدام الحاسب الآلي في العملية الإدارية والتربوية.
حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي (٣,٥٤) وتشير قيمة الانحراف المعياري إلى (١,١١) إلى وجود درجة عالية من التشتت، وقد يعود السبب إلى أن الأقسام العلمية في الجامعات السعودية تستخدم الحاسبات الآلية ضمن عمليات التحول إلى الإدارة الإلكترونية التي تقوم بها الجامعات كمؤسسات المجتمع الأخرى.

ثالثاً: أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة على العبارات (٢,٣,٤,٥,١,٦,٨) الخاصة بمهارة الاتصال والتواصل على التوالي:

- يتواصل بفاعلية مع أعضاء هيئة التدريس بالقسم.
 - يتفاوض مع الآخرين بفاعلية.
 - يوظف التقنية الحديثة لدعم عمليات الاتصال.
 - يستخدم أساليب الاتصال (الرسمية وغير الرسمية) بطريقة فعالة.
 - يختار القنوات المناسبة للاتصالات الموجهة.
 - يوظف مهارات الاتصال لتطوير أساليب العمل.
 - يستخدم وسائل الاتصال المناسبة للتأثير على الآخرين.
- حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (٣,٠٦-٣,٣٤) وتشير قيم الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (١,١٠-١,٣٠) إلى وجود درجة عالية جداً من التشتت، وقد يعود السبب إلى خلل في أدوات الاتصال المستخدمة أو أن رؤساء الأقسام لا يجيدون مهارة الاتصال والتواصل في بيئة العمل الإداري والأكاديمي والتي تكون ناتجة إلى ضعف الإعداد والتدريب على تلك المهارات من قبل الجامعات.

السؤال السابع: ما تقييم مهارة إدارة الوقت لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات

السعودية الحكومية؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، والتي جاءت على النحو التالي:

جدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها لمهارة إدارة

الوقت

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يدير وقت العمل بصورة إيجابية.	٣,٣٠	١,١٧	٢
٢	يفوض بعضاً من صلاحياته لانجاز المهام في وقتها.	٣,١٨	١,١٦	٤
٣	يحدد زمناً معيناً لتحقيق كل هدف.	٢,٩٢	١,٢٤	٩
٤	يجدول الأعمال اليومية حسب أولوياتها.	٣,٢٥	١,١٤	٣
٥	يحول المهام التي لا تقع ضمن واجباته إلى جهات الاختصاص.	٣,٥٢	١,١٢	١
٦	يؤدي المهام والأنشطة المتشابهة معاً دون تكرار.	٣,٠٥	١,٠٥	٨
٧	يعطي الوقت الكافي للقيام بكل مهمة.	٣,١٧	١,٠٤	٥
٨	يجري تعديلات ضرورية في برنامج عمله اليومي.	٣,٠٨	١,٠٧	٧
٩	يتميز بوجود نظام لحفظ الملفات.	٣,١٦	١,١٢	٦
	المتوسط الحسابي العام لمحوار إدارة الوقت	٣,١٨	١,١٢	

يتضح من الجدول رقم (١٢) ما يلي:

أولاً: أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على مهارة اتخاذ الاتصال كانت متوسطة (٣,١٨)، وتشير قيمة الإنحراف المعياري (١,١٢) إلى وجود درجة عالية من التشتت، وهذا يعني أن درجة امتلاك رؤساء الأقسام لمهارة إدارة الوقت متوسطة، وقد يكون سبب ذلك يعود إلى سوء التخطيط والتنظيم والاستثمار الأمثل للوقت من قبل رؤساء الأقسام لأن إدارة الوقت مهارة تحتاج إلى فن وأسلوب في التعامل والإدارة وهو ما قد يفتقده رؤساء الأقسام.

ثانياً: أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس كانت عالية على العبارة رقم (٥) من مهارة إدارة الوقت هي:

- يحول المهام التي لا تقع ضمن واجباته إلى جهات الاختصاص.
حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي (٣,٥٢) وتشير قيمة الانحراف المعياري إلى (١,١٢) إلى وجود درجة عالية من التشتت، وقد يعود السبب إلى أن مهام رؤساء الأقسام العلمية غير محددة وغير واضحة المعالم داخل الجامعات وما يوضع من مهام لرئيس القسم هي اجتهادات من بعض الجامعات، وهذا الغموض أدى إلى تلك النتيجة.

ثالثاً: أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة على العبارات (١,٤,١,٢,٧,٩,٨,٦,٣) الخاصة بمهارة إدارة الوقت على التوالي:

- يدير وقت العمل بصورة إيجابية.
- يجدول الأعمال اليومية حسب أولوياتها.
- يفوض بعضاً من صلاحياته لانجاز المهام في وقتها.
- يعطي الوقت الكافي للقيام بكل مهمة.
- يتميز بوجود نظام لحفظ الملفات.
- يجري تعديلات ضرورية في برنامج عمله اليومي.
- يؤدي المهام والأنشطة المتشابهة معاً دون تكرار.
- يحدد زمناً معيناً لتحقيق كل هدف.

حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (٢,٩٢-٣,٣٠) وتشير قيم الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (١,٠٤-١,٢٤) إلى وجود درجة عالية جداً من التشتت، وقد يعود السبب إلى أن إدارة الوقت تتم داخل الأقسام العلمية وفق اجتهادات شخصية من رئيس القسم ومحاولات ذاتية ولا تعتمد على أسس علمية وطرق صحيحة لإدارة الوقت بفاعلية.

السؤال الثامن: ما تقييم مهارة العلاقات الإنسانية لرؤساء الأقسام العلمية

بالجامعات السعودية الحكومية؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، والتي جاءت على النحو التالي:

جدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها لمهارة العلاقات

الإنسانية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يوفر الأجواء المناسبة لرفع الروح المعنوية لدى أعضاء القسم.	٢,٩٧	١,٣٤	٩
٢	يتعامل بحزم في إدارة القسم.	٣,٣٠	١,١٣	٤
٣	يعمل على تهئية مناخ أكاديمي فاعل.	٣,١٣	١,٢٤	٧
٤	يتعامل بإيجابية مع الشخصيات المختلفة.	٣,٢٧	١,١٨	٦
٥	يعترف بقدرات الآخرين وجهودهم.	٣,٣٤	١,٢٩	٢
٦	يستخدم مبدأ الشورى في العمل.	٣,٣٥	١,٢٢	١
٧	يتقبل النقد الهادف من زملائه في العمل.	٣,٠٨	١,٢٦	٨
٨	يتعامل مع زملائه بالقسم بشفافية ووضوح.	٣,٢٦	١,٢٦	٥
٩	يخصص وقت لزملائه من أعضاء هيئة التدريس للاستفسار.	٣,٣١	١,٢٨	٣
	المتوسط الحسابي العام لمحور العلاقات الإنسانية	٣,٢٢	١,٢٤	

يتضح من الجدول رقم (١٣) ما يلي:

أولاً: أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على مهارة اتخاذ الاتصال كانت متوسطة (٣,٢٢)، وتشير قيمة الانحراف المعياري (١,٢٤) إلى وجود درجة عالية من التشتت، وهذا يعني أن درجة امتلاك رؤساء الأقسام لمهارة العلاقات الإنسانية متوسطة، وقد يكون سبب ذلك يعود إلى سوء الفهم الصحيح لمفهوم وطرق استخدام العلاقات الإنسانية لتحقيق أهداف العمل وزيادة الإنتاجية، بل على العكس قد يرجع إلى الفهم الخاطئ للعلاقات الإنسانية والنظر إليها على أنها علاقات شخصية، أو

لشعور رؤساء الأقسام أنها قد تقلل من سيطرتهم على القسم، وقد يكون السبب أنها تؤثر سلباً على تحقيقهم لأهداف القسم.

ثانياً: أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة جميع العبارات الخاصة بمهارة إدارة الوقت على التوالي:

- يستخدم مبدأ الشورى في العمل.
 - يعترف بقدرات الآخرين وجهودهم.
 - يخصص وقت لزملائه من أعضاء هيئة التدريس للاستفسار.
 - يتعامل بحزم في إدارة القسم.
 - يتعامل مع زملائه بالقسم بشفافية ووضوح.
 - يتعامل بإيجابية مع الشخصيات المختلفة.
 - يعمل على تهيئة مناخ أكاديمي فاعل.
 - يتقبل النقد الهادف من زملائه في العمل.
 - يوفر الأجواء المناسبة لرفع الروح المعنوية لدى أعضاء القسم.
- حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (٢,٩٧-٣,٣٥) وتشير قيم الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (١,١٣-١,٣٤) إلى وجود درجة عالية جداً من التشتت، وقد يعود السبب إلى أن الإدارة داخل الأقسام العلمية تتم وفق اجتهادات ذاتية من رؤسائها دون الاعتماد على الأسس العلمية والطرق الصحيحة لإدارة الأقسام العلمية، وهذا يعني أن رؤساء الأقسام يفتقدون العديد من المهارات الإدارية اللازمة لنجاح العمل الإداري والأكاديمي بها وخصوصاً ما يتعلق بالعلاقات الإنسانية.

السؤال التاسع: ما تقييم مهارة المشاركة لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات

السعودية الحكومية؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، والتي جاءت على النحو التالي:

جدول رقم (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها لمهارة

المشاركة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يعمل على توفير مناخ يسوده روح التعاون وعمل الفريق.	٣,٢٠	١,٢٧	٣
٢	يسهم في مشاركة أعضاء هيئة التدريس بشكل جماعي لحل مشكلات العمل.	٣,١٤	١,٢٤	٥
٣	يعقد الاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس لأجل تطوير العمل الأكاديمي.	٣,٣٠	١,٢٢	٢
٤	يستمتع جيداً للآخرين لفهم ما يقترحه من أفكار وآراء.	٣,٣٤	١,١٩	١
٥	يشرك أعضاء مجلس القسم في اختيار أعضاء هيئة التدريس الجدد.	٢,٩٨	١,٣٨	٧
٦	يشرك أعضاء مجلس القسم في توزيع الأعباء التدريسية.	٣,١٩	١,٢٤	٤
٧	يشرك أعضاء مجلس القسم في توزيع الأعمال المتعلقة بالإشراف والمناقشة على الرسائل العلمية.	٢,٨٧	١,٣٩	٩
٨	يعمل على تفعيل اللجنة الاجتماعية لزيادة الترابط بين أعضاء القسم.	٢,٧٦	١,٣٨	١٠
٩	يسهم في بناء فرق العمل ويتفاعل معها.	٣,٠٣	١,٢٥	٦
١٠	يسهم في تشكيل ثقافة إدارية وتربوية في مجال عمله.	٢,٨٩	١,٢٧	٨
	المتوسط الحسابي العام لمحور المشاركة	٣,٠٧	١,٢٨	

يتضح من الجدول رقم (١٤) ما يلي:

أولاً: أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على مهارة المشاركة كانت متوسطة (٣,٠٧)، وتشير قيمة الانحراف المعياري (١,٢٨) إلى وجود درجة عالية جداً من التشتت، وهذا يعني أن درجة مشاركة رؤساء الأقسام العلمية لأعضاء القسم متوسطة، وقد يكون سبب ذلك يعود إلى أن الأقسام العلمية تفتقد إلى

ثقافة العمل التشاركي بين أعضائه، وقد يكون العمل الإداري قائم نمط محدد من الإدارة أثر على مشاركة الأعضاء في العمل، وغياب العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ضعف في العمل الجماعي.

ثانياً: أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة على جميع العبارات الخاصة بمهارة إدارة الوقت على التوالي:

- يستمتع جيداً للآخرين لفهم ما يقترحوه من أفكار وآراء.
 - يعقد الاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس لأجل تطوير العمل الأكاديمي.
 - يعمل على توفير مناخ يسوده روح التعاون وعمل الفريق.
 - يشرك أعضاء مجلس القسم في توزيع الأعباء التدريسية.
 - يسهم في مشاركة أعضاء هيئة التدريس بشكل جماعي لحل مشكلات العمل.
 - يسهم في بناء فرق العمل ويتفاعل معها.
 - يشرك أعضاء مجلس القسم في اختيار أعضاء هيئة التدريس الجدد.
 - يسهم في تشكيل ثقافة إدارية وتربوية في مجال عمله.
 - يشرك أعضاء مجلس القسم في توزيع الأعمال المتعلقة بالإشراف والمناقشة على الرسائل العلمية.
 - يعمل على تفعيل اللجنة الاجتماعية لزيادة الترابط بين أعضاء القسم.
- حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (٢,٧٦-٣,٣٤) وتشير قيم الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (١,١٩-١,٣٩) إلى وجود درجة عالية جداً من التشتت، وقد يعود السبب في ذلك إلى اختلاف بيئات الأقسام العلمية وتنوعها في الجامعات السعودية بالإضافة إلى تنوع وتعدد الأدوار المطلوبة من رؤساء الأقسام تحديداً.

السؤال العاشر: ما تقييم مهارة الرقابة والتقييم لرؤساء الأقسام العلمية

بالجامعات السعودية الحكومية؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، والتي جاءت على النحو التالي:

جدول رقم (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها لمهارة الرقابة

والتقييم

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يشارك في تقييم نتائج أساليب العمل.	٢,٩٨	١,١٧	٢
٢	يوظف أساليب الإدارة التربوية في تنفيذ الخطط.	٢,٧٩	١,١٩	١٠
٣	يسهم في تقييم البرامج التعليمية الأكاديمية.	٢,٩٧	١,١٨	٣
٤	يسهم في وضع معايير الأداء الجيد.	٢,٨٤	١,٢٢	٩
٥	يدرك أهمية تكامل المعلومات والأفكار بطريقة تسهل عملية التقييم.	٢,٩٦	١,١٨	٤
٦	يوظف المبادئ الأساسية للتقييم وتطبيقاتها في العملية الأكاديمية.	٢,٨٨	١,١٦	٨
٧	يستخدم أساليب التقييم المتنوعة في ضوء أسس التقييم.	٢,٨٩	١,١٤	٧
٨	يشجع إجراء التقييم الذاتي المستمر لتطوير العملية التعليمية والإدارية	٢,٩٤	١,١٥	٥
٩	يستفيد من نتائج التقييم في معالجة الأخطاء وتعزيز النجاح.	٢,٩٣	١,٢٥	٦
١٠	ينفذ الخطط حسب الجدول الزمني المعد لكل خطة.	٣,٠٩	١,١٣	١
	المتوسط الحسابي العام لمحور الرقابة والتقييم	٢,٩٣	١,١٧	

يتضح من الجدول رقم (١٥) ما يلي:

أولاً: أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على مهارة الرقابة والتقييم كانت متوسطة (٢,٩٣)، وتشير قيمة الانحراف المعياري (١,١٧) إلى وجود درجة عالية من التشتت، وهذا يعني أن الرقابة والتقييم التي تتم داخل الأقسام العلمية دون

المستوى المطلوب وقد يكون السبب في ذلك عدم وجود خطط واضحة ومحددة للعمل الإداري والأكاديمي داخل الأقسام وعليها يتم مراقبة الأعمال وتقويمها، وأن ما يتم داخل الأقسام العلمية يعتمد على قدرة رئيس القسم الإدارية وخبرته.

ثانياً: أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة على

جميع العبارات الخاصة بمهارة الرقابة والتقويم على التوالي:

- ينفذ الخطط حسب الجدول الزمني المعد لكل خطة.
 - يشارك في تقويم نتائج أساليب العمل.
 - يسهم في تقويم البرامج التعليمية الأكاديمية.
 - يدرك أهمية تكامل المعلومات والأفكار بطريقة تسهل عملية التقويم.
 - يشجع إجراء التقويم الذاتي المستمر لتطوير العملية التعليمية والإدارية
 - يستفيد من نتائج التقويم في معالجة الأخطاء وتعزيز النجاح.
 - يستخدم أساليب التقويم المتنوعة في ضوء أسس التقويم.
 - يوظف المبادئ الأساسية للتقويم وتطبيقاتها في العملية الأكاديمية.
 - يسهم في وضع معايير الأداء الجيد.
 - يوظف أساليب الإدارة التربوية في تنفيذ الخطط.
- حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (٢,٧٩-٣,٠٩) وتشير قيم الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (١,١٣-١,٢٥) إلى وجود درجة عالية جداً من التشتت، وقد يعود السبب في انخفاض الدرجة إلى المتوسط إلى أن العمل الإداري والأكاديمي داخل الأقسام العلمية عمل تكاملي وشمولي ويكون وفق خطط علمية إدارية مدروسة ولا يعتمد على الاجتهادات الشخصية وهذا ما تفتقده الأقسام.

خلاصة نتائج تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات
السعودية الحكومية:

يبين الجدول التالي قيم المتوسط الحسابي للمهارات الإدارية لرؤساء الأقسام
العلمية بالجامعات السعودية الحكومية:

جدول رقم (١٦) المتوسطات الحسابية للمهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية

وترتيبها

م	المهارات الإدارية	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	مهارة التخطيط	٣,٠٢	٨
٢	مهارة التنظيم	٣,٢٧	١
٣	مهارة التطوير	٢,٨٩	١٠
٤	مهارة الإشراف والمتابعة	٣,٠٥	٧
٥	مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات	٣,١٣	٥
٦	مهارات الاتصال والتواصل	٣,٢٥	٢
٧	مهارة إدارة الوقت	٣,١٨	٤
٨	مهارة العلاقات الإنسانية	٣,٢٢	٣
٩	مهارة المشاركة والعمل الجماعي	٣,٠٧	٦
١٠	مهارة الرقابة والتقييم	٢,٩٣	٩
	المتوسط الحسابي العام للمهارات الإدارية	٣,١٠	

يتضح من الجدول رقم (١٦) ما يلي:

أولاً: تشير قيمة المتوسط الحسابي العام للمهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية إلى (٣,١٠) وهي درجة متوسطة حسب فئات المقياس المستخدم، وهذا يدل على أن رؤساء الأقسام العلمية يفتقدون إلى المهارات الإدارية العالية والتي تسهم في تحقيق أهداف الأقسام العلمية وبالتالي أهداف الجامعات السعودية، وينبغي على المسؤولين في الجامعات السعودية أن يختاروا ويرشحو رؤساء أقسام يمتلكون مهارات إدارية بدرجة عالية، أو أن يكون هناك برنامج تدريبي لتطوير المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية.

ثانياً: على الرغم من تدني درجة المتوسط الحسابي حسب المقياس إلا أنه تم ترتيب المهارات الإدارية حسب قيم متوسطها كما في الجدول رقم (١٦)، والتي جاءت

مهارة التنظيم في المرتبة الأولى ويليها مهارة الاتصال والتواصل ثم مهارة العلاقات الإنسانية، وفي المرتبة الأخيرة جاءت مهارة التطوير، مما يعني أن الأقسام العلمية تفتقد إلى الخطط والبرامج التطويرية.

- نجد أن مهارة التنظيم تأتي في مقدمة المهارات وهذا أمر طبيعي لأن هناك اهتمام من رؤساء الأقسام تجاه تسيير العمل بالقسم فيظهرون ذلك.
- على الرغم من أهمية مهارة التخطيط للأقسام العلمية ولزومها له ولتطويره، فإن غيابها يدل على ضعف القسم، إلا أنها تأتي في مرتبة متأخرة.
- تأتي مهارة التطوير في مؤخرة المهارات على الرغم من أن الجامعات السعودية تسعى نحو التطوير، فكيف يحدث التطوير دون أن يمتلك رؤساء الأقسام لتلك المهارة.

- نجد أن مهارة الرقابة والتقييم تأتي في مرتبة متأخرة، وأي يعمل يتم دون رقابة أو تقييم يعني فشله وبالتالي ينعكس سلباً على سير العمل داخل الأقسام.

توصيات الدراسة:

- مراجعة معايير اختيار وتعيين رؤساء الأقسام العلمية والتي لا ينبغي أن تعتمد فقط على الخبرة في مجال البحث والتدريس.
- إعادة تأهيل وتدريب رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية من خلال تطوير مهاراتهم الإدارية من أجل القيام بأدوارهم الإدارية والعلمية والأكاديمية بما يحقق أهداف الأقسام، ويسهم في تطويرها.
- وضع آلية وبرنامح لاختيار وترشيح من يتولى رئاسة الأقسام العلمية بالكليات على أن يكون من ضمن معايير الاختيار والترشيح أن يمتلك المهارات الإدارية اللازمة للقيام بالأدوار والمسؤوليات العلمية والإدارية والأكاديمية.

- العمل على توصيف أدوار ومهام ومسؤوليات رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية عن طريق إعداد لائحة تفصيلية لهذه الأدوار والمسؤوليات في المجال الإداري والعلمي والأكاديمي وخدمة المجتمع.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء رؤساء الأقسام العلمية لمهامهم ومسؤولياتهم الإدارية والعلمية والأكاديمية.

الدراسات المقترحة:

- إجراء دراسة تهدف إلى وصف المهام والمسؤوليات والأدوار الخاصة برؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية.
- إجراء دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية من المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية.
- إجراء دراسة لتقييم المهارات الإدارية لعمداء الكليات ووكلائها بالجامعات السعودية الحكومية.

* * *

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو عزة، محمد خميس (٢٠٠١م). إدارة الصفوف وتنظيمها. دار يافا العلمية للنشر، ط١، عمان، الأردن.
- إسماعيل، محمد أحمد (٢٠١٠م). مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- آل زاهر، علي شنتوي (١٤٢٥هـ). برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية. معهد البحوث، مكة المكرمة.
- آل زاهر، علي ناصر (٢٠٠٥م). تطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك خالد، أبها.
- البابطين، عبدالعزيز بن عبد الوهاب (١٩٩٨م). أسس تقييم البرامج الأكاديمية في التعليم العالي: ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، الجزء الثالث، الرياض.
- بن دهيش، خالد والشلاش، عبد الرحمن ورضوان، سامي (٢٠٠٥م). الإدارة والتخطيط التربوي - أسس نظرية وتطبيقات عملية". مكتبة الرشد. الرياض.
- جون. ب. بينت (١٩٩٢م). إدارة القسم الأكاديمي: حالات وتعليقات. تقديم توماس أ. إيمين، تعريب جابر عبد المحيد جابر، صلاح عبد الخالق عبد الجواد، القاهرة، دار النهضة العربية.
- الحجلي، نصر محمد (٢٠١٠م). آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهام الإدارية والأكاديمية. مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٦، دمشق.
- الحربي، عبد الكريم ضيف الله (١٤١٢هـ). القيادة الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز. دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز، المدينة المنورة.
- الحربي، محمد بن محمد (٢٠٠٨م). الإدارة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. نموذج مقترح، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود، الرياض.
- حربي، منير عبد الله (١٩٩٩م). رؤساء الأقسام الأكاديميين في القرن الحادي والعشرين: أدوار وتحديات متوقعة واحتياجات تدريبية واجبة. مجلة التربية المعاصرة، ع٥١، القاهرة.
- حجي، أحمد إسماعيل (١٩٩٨م). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. دار الفكر العربي، القاهرة.

- الخياط، عبد الله (١٤٢٠هـ). مدى مساهمة رؤساء الأقسام العلمية في تطوير العلمية التعليمية في جامعة أم القرى. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- درة، عبدالباري (١٩٨٢م). من هو المدير الفعال: ضمن فعاليات ندوة وسائل وأساليب زيادة الكفاءة الانتاجية في المؤسسات العامة. المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
- دليل الكليات والأقسام العلمية، ١٤٢٨هـ. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- دليل الكليات والأقسام العلمية، ١٤٢٨هـ. جامعة الملك سعود، الرياض.
- دليل الكليات والأقسام العلمية، ١٤٢٨هـ. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الدهشان، جمال علي، والسيدي، جمال محمد (٢٠٠٥م). أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسؤولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم. بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بعنوان تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الذويبي، فهد بن محمد (٢٠٠٥م). المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور. رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- زاهر، ضياء الدين (١٩٩٥م). الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي. مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الأول، العدد الرابع.
- الزعبي، دلال (٢٠٠١م). أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام والإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد ١٧، العدد ٣.
- الزهراني، سعد عبد الله (١٩٩٨م). التجربة الأمريكية في تقويم مؤسسات التعليم العالي ما يستفاد منها للجامعات السعودية. ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، الجزء الثالث، الرياض.
- سايمون، هيربرت أي (٢٠٠٣م). السلوك الإداري لعمليات اتخاذ القرار في المؤسسات الإدارية. ترجمة عبد الرحمن الهيجان وعبد الله هنية، الرياض.
- سعادة، جودت (٢٠٠٣م). تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية. بحث مقدم إلى مؤتمر جامعة النجاح الوطنية.
- سلامة، عبد الحافظ محمد (١٩٩٣م). وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية. دار الفكر، ط١، عمان، الأردن.

- السلمي، علي (١٩٩٩م). المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق. دار غريب، القاهرة.
- السيد، هدى سعد (٢٠٠٢م). الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلة كلية التربية، السنة الخامسة، العدد السابع، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- الشعلوط، فريز محمود أحمد (٢٠٠٣م). نظريات في الإدارة التربوية. مكتبة الرشد. الرياض.
- شلبي، وفاء وعبدالصمد، زينب (٢٠٠٠م). البيئة المدرسية وأثرها على تنمية المهارات الإبداعية في الاقتصاد. مجلة بحوث الاقتصاد، المنوفية.
- شيحة، عبدالمجيد عبدالتواب (١٩٩٤م). كفاءة رئيس القسم الأكاديمي: دراسة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر. حولية-مجلة كلية التربية، العدد (١١)، قطر.
- الصحفي، كامل عبدالعزيز (١٤٢٧هـ). عوامل استثمار الوقت المدرسي ودرجة توفرها بمدارس التعليم العام للبنين التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة المهد من وجهة نظر مديري تلك المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الطخيس، إبراهيم والجريفاني، عماد (١٤٠٥هـ). العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية. مطابع الشرق الأوسط، الرياض.
- طه، نهلة عبدالقادر (١٩٩٦م). تطوير الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء مفهوم إدارة الوقت. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين الشمس.
- ضحاوي، بيومي محمد و قطامي، يوسف محمود (١٩٩٧م). مهام رؤساء الأقسام وصفاتهم الشخصية كما يتوقعها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والعلوم الإسلامية بجامعة السلطان قابوس. مجلة الإداري، العدد الثامن والستون، مسقط.
- الغامدي، محمد (١٤٢٩هـ). إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- عبدالرحيم، محمد عبدالله (١٩٩٢م). أساسيات الإدارة والتنظيم. الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- العساف، صالح حمد (١٤٢٧هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الطبعة الرابعة، مكتبة العبيكان، الرياض.

- العظيمة، ماجدة (٢٠٠٣م). سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عليمات، صالح (٢٠٠٣م). القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية. مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، العدد ٢٣، قطر.
- العمري، بسام (١٩٩٨م). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية نحو أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية. مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد ٢٥، عدد ٢، الجامعة الأردنية.
- العمري، طاهر حمدان (٢٠٠٠م). العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات في الشرطة. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العودة، إبراهيم سليمان عودة (٢٠٠٧م). التطوير المهني لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- علاقي، مدني عبدالقادر (١٤٢٠هـ). الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. ط ٩، مكتبة دار جدة، جدة.
- الغامدي، حمدان (١٤٢٥هـ). المشكلات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات. مجلة كليات المعلمين، المجلد ٤، العدد ٢.
- فلاتة، مصطفى محمد (١٤١٢هـ). المدخل إلى التقنيات الحديثة في الاتصال والتعليم. الرياض، مطابع جامعة الملك سعود، ط ٢، الرياض.
- الفيضي، سميرة أحمد (٢٠٠٣م). إدارة موارد الأسرة وعلاقتها بالتوافق الاجتماعي والدراسي للطالبة المتزوجة بالمرحلة الجامعية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- القحطاني، سالم (١٤١٦هـ). التطوير الإداري (المفهوم - المدخل - الأساليب). ورقة عمل في المؤتمر الثاني للجمعية السعودية للإدارة، الرياض.
- قراقزة، محمود عبدالقادر (١٩٩٣م). نحو إدارة تربوية واعية. دار افكر العربي، بيروت.
- القرني، علي سعد (١٩٨٩م). تقويم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية. مجلة جامعة الملك سعود، الرياض.
- كعكي، سهام محمد (٢٠٠٥م). الإثراء الوظيفي لمهام الهيئة الإدارية بأقسام كليات البنات التربوية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ٦، العدد ٢.

- الكندري، جاسم يوسف (٢٠٠٦م). الأدوار التي يمارسها رؤساء الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي. رسالة الخليج العربي، العدد الستون، السنة ٢٩.
- كنساره، إحسان محمد (١٤١٨هـ). وسائل الاتصال التعليمية. ط١، مكة المكرمة.
- كنعان، نواف سالم (٢٠٠٧م). القيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كوجك، كوثر حسين (٢٠٠١م). الإدارة المنزلية. ط٩، عالم الكتب للطباعة والنشر، القاهرة.
- محجوب، بسماث فيصل (٢٠٠٤م). الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- مزعل، سعاد عويد (٢٠٠٨م). الكفايات الإدارية اللازمة للعمداء ورؤساء الأقسام العلمية في هيئة التعليم التقني إلى مجلس كلية التربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، القاهرة.
- مرسي، محمد منير (١٩٩٨م). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها. عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- المصري، مروان وليد (٢٠٠٧م). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد والناهب، نجاته عبد الله (١٤٠٦هـ). الإدارة التربوية مفهومها ونظرياتها ووسائلها. ط١، دار القلم، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠٠٢م). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. دار المريخ، الرياض.
- المطيري، حزام بن ماطر (١٤٢٤هـ). مهام وواجبات رئيس القسم الإدارية. ورقة مقدمة ضمن فعاليات اللقاء العلمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود، وكالة الجامعة للدراسات والتطوير، الرياض.
- مغريل، طلال حميد (١٤١٤هـ). فاعلية بعض أساليب تنمية الأجهزة الأمنية. بحث مقدم كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في العلوم الأمنية، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، المعهد العالي للعلوم الأمنية، الرياض.
- ناصف، مرتضى و هاشم، نهلة (١٩٩٨م). توصيف وظيفة رئيس القسم الأكاديمي بالجامعات المصرية. نموذج مقترح، مجلة التربية العربية، العدد ١٥.

- النمر، محمد وآخرون (٢٠٠١م). الإدارة العامة الأسس والوظائف. ط٥. مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.
- النوري، عبدالغني (١٩٩١م). اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية. دار الثقافة. الدوحة.
- هدى، سعد السيد وأميمة، حلمي مصطفى (٢٠٠٢م). الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. التربية، السنة الخامسة، العدد السابع، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- هوانة، وليد (١٩٩٤م). مدخل إلى الإدارة التربوية. مكتبة الفلاح، بيروت.
- اليحوي، صبرية (٢٠١١م). معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ٧، عدد ٢١.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alay .S. & Kocak .S.(2002). Validity and Reliability of time Management Questionnaire-hecettepe niversitesi Egitim Fakultesi Zergsi .(22). pp 9-13.
- Bolton. A. (2004). Business School leadership: signposts to improvement perspectives. 8(2).
- Gmelech. W & Parkay. (1999). Forrest-w Becoming a Department chair: Negotiating the Transition from Scholar to Administrator-NT/ paper presented at the Annual Meeting of the Association for Education in Journalism and mass communication/Boston MA.
- Marten. N.(2001).The Roles and Responsibilities of Departmental Heads and chairpersons in school of Education as perceived by deans. Journal of education.vol. 112.no.

- Mathias. H.(1991). The role of the university head of Department. journal of further and higher education. vol.15.
- Miller. M.(1999). The Department chair as speaker of the house: shared authority in the community college Department. journal of research and practice. vol. 23p.739.
- Oliver.T.(1990).Winners use These Beat-the clock Tips. Executive Educator.7.2.2.1.
- Roach. Y.(1976). The Academic Department chairperson: Function and Responsibilities. Educational Record Winter.pp 13-17.
- Rita. W. (1996). College Administrators handbook. Boston. Allyn and Bacon inc. p30.
- Springer.M(2002). Time Management.(Instructors Edition). Course Technology. A division of Thomson Learning.U.S.A.
- Whippy. H. J. D.(2001).Leadership and Faculty Job Satisfaction at the University of Guam. Doctoral dissertation. the University of Nebraska-Lincoln. 2000 Dissertation abstracts international No.9992014.
- Wolverton. M et al.(1999). A comparison of Department chair: Negotiating the transition from scholar Administrator.(ERIC. ED 430493).
- Xiting. H & Zhijie . Z(2001). The compiling of Adolescence time Management Disposition Inventory. Actapsychologysinice.

* * *