

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية
المجلة التربوية

مستوى تطبيق الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية
في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وأهم المعوقات التي
تواجههم من وجهة نظر رؤساء الأقسام

إعداد

د/ الجوهرة بنت عبد الرحمن المنيع

دكتوراه ادارة وتخطيط تربوي

(أستاذ مشارك)

جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن

الرياض - المملكة العربية السعودية

DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020.

المجلة التربوية - العدد السادس والسبعون - أغسطس ٢٠٢٠م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأهم المعوقات التي تواجههم. تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في كليات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، أما عينة الدراسة فتكونت من (٣٠) رئيس قسم تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة استبانة مكونة من (٨٣) فقرة موزعة على مجالين هما: مجال الصلاحيات ويقسم إلى أربعة محاور هي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتقييم والمتابعة)، ومجال المعوقات، يتبع كلاً منها عدد من الفقرات التي ترتبط بالمجال المحدد. وقد توصلت الدراسة إلى أن محاور المجال الأول قد جاءت مرتبة كالاتي: التخطيط، والتوجيه، والتنفيذ، والتقييم، والمراجعة. كما توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للصلاحيات الممنوحة لهم تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح رتبة أستاذ، بينما لم تشر النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة. كما أشارت إلى عدد من المعوقات أهمها: مركزية القرار لدى عمادات الكليات، وعدم إتاحة الفرصة المناسبة لرؤساء الأقسام في التخطيط لأقسامهم.

الكلمات المفتاحية: جامعات، السعودية، تعليم عالي، ادارة، قيادة.

Abstract:

This study aimed to reveal the level of application of the heads of academic departments at Princess Nourah bint Abdulrahman University to the powers granted to them from the point of view of the heads of departments, and the most important obstacles facing them. The study population consisted of all the heads of departments in the faculties of Princess Nourah bint Abdulrahman University. The sample of the study consisted of (30) heads of department chosen randomly. To achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (83) items distributed over two areas: It is divided into four themes (planning, organization, guidance, evaluation and follow-up) and the field of constraints, each of which follows a number of paragraphs that relate to the specific area. The study concluded that the themes of the first area were arranged as follows: planning, direction, implementation, evaluation and review. The study also found that there were statistically significant differences at the level of significance (.050.05) in the degree of exercise of the heads of academic departments at Princess Nourah bint Abdulrahman University for the powers granted to them due to the variable of academic rank and in favor of the rank of professor, while the results did not indicate the existence of differences The statistical significance attributed to the variable of experience. She also pointed to a number of obstacles, the most important of which are: the centrality of decision to the deans of colleges, and the lack of opportunity for the heads of departments in the planning of their departments.

Keywords: Universities, Saudi Arabia, Higher Education, Management, Leadership

المقدمة:

إن المتغيرات العالمية المتسارعة التي يشهدها العالم في شتى مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإدارية والتربوية خاصة في مجال التطور المعرفي والتكنولوجي؛ يتطلب من المؤسسات المختلفة أن تخطط وتنظم، وتتخذ القرار، وتحدد المسؤوليات والمهام، وتعطي الصلاحيات التي تتناسب مع هذه المتغيرات. ومن هذه المؤسسات وأهمها الجامعة التي تعد إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تسهم في بناء الإنسان وإعداده لمتطلبات الحياة.

ونظراً للتطور والنمو السريع في حقل التعليم وما واكبه من تطور ونمو في الإدارة؛ تطلب وجود قائد تربوي يديرها، ويتابع أعمالها، ويوجه العاملين فيها، ويشرف عليهم، وينسق جهودهم، ويعمل على تحسين أدائهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة والتي من أهمها استمرارية تحسين جودة المخرجات التربوية، حيث تعتمد كفاءة أي مؤسسة على مدى تحقيق الترابط بين عناصر إدارتها وقيادتها الفعالة من خلال تفعيل سبل التأثير فيهم، وابتكار نظم المشاركة بينهم.

لقد أصبحت وظيفة الإدارة عملية إنسانية تعاونية إبداعية ابتكارية تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالجامعة، وتوفير جميع الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو الطالب في جميع جوانب نموه الجسمية والعقلية والروحية والوجدانية، وإعداده ليتولى مسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية. كما أن الإدارة ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق العملية التربوية والتعليمية تحقيقاً وظيفياً وفعالاً.

تعتبر إدارة مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومعاهد عليا نوعاً من أنواع الإدارة التربوية، حيث تعنى بإدارة مرحلة هامة من مراحل التعليم اللازمة لتنمية المجتمعات وتطورها، فالمبادئ والوظائف والمفاهيم الإدارية المتعارف عليها هي واحدة، ولكن مجال التطبيق هو الذي يختلف من تنظيم إلى آخر.

إن القائد في مركز إداري له سلطة الإشراف على عدد من المرؤوسين ويعطيه السلطة والصلاحيات اللازمة للقيام بمهامه وواجباته على أكمل وجه. ومن القادة ذوي التأثير المباشر في الجامعات رؤساء الأقسام، حيث

إن رئيس القسم هو عضو هيئة التدريس المكلف بتسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية فيه، 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 بناءً على ترشيح عميد الكلية أو المعهد، ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد.

إن نجاح الإدارة يتوقف على الأفراد الذين يتولون مهمة القيادة والتوجيه فيها، فمن الضروري أن يمتلك الإداري معرفة كاملة بمؤسسته بكافة مكوناتها وعلاقتها مع ما يحيط بها، والسعي لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وإحداث التغيير المطلوب، والاستفادة من الثورة المعرفية في شتى مجالاتها.

إن من أهم الأمور معرفة رؤساء الأقسام والمهام بالصلاحيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة، وتنسيق جهود العاملين، وتلبية احتياجاتهم وتوجيههم، وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف. وفي ضوء ذلك فإن الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام تساعدهم على تطوير العلاقات الإنسانية وتحقيق النمو المهني للعاملين، وإشراك أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية في حل المشكلات التي تواجه القسم. واستثمار الموارد البشرية إلى أقصى حد ممكن، كما يجعل رئيس القسم قادرًا على القيام بالأعمال بشكل منظم وأكثر مرونة، ويحقق المشاركة في القيادة واتخاذ القرار. من هنا جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ومعرفة واقع ممارستها، وأهميتها لديهم، والكشف عن المعوقات التي تحول تطبيقها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد موقع رئيس القسم في الجامعة مفتاح نجاح العملية التعليمية لما له من دور بارز وأساسي في تحقيق أهداف القسم بكل فاعلية. ولأن المرحلة الجامعية هي المرحلة التي تؤهل الأفراد بجميع تخصصاتهم للالتحاق بسوق العمل والمساهمة في بناء بلدهم. ونظرًا لعدم وجود دراسات عربية تناولت موضوع الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام في الجامعات، ووجدت الباحثة أنه من الضروري الكشف عن الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام ومدى تفعيلهم لتلك الصلاحيات وأهم المعوقات التي تواجههم، وذلك من أجل مواكبة التغيرات والتطورات في شتى المجالات المختلفة. وقد تبلورت مشكلة الدراسة في مستوى تطبيق الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وأهم المعوقات التي تواجههم من وجهة نظر رؤساء الأقسام. وقد أجابت الدراسة على الأسئلة التالية:

- ١) ما مستوى تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للصلاحيات الممنوحة لهم في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟
 - ٢) هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للصلاحيات الممنوحة لهم تعزى لكل من متغيري الرتبة الأكاديمية، والخبرة؟
 - ٣) ما المعوقات التي تحد من تنفيذ رؤساء الأقسام الأكاديمية للصلاحيات الممنوحة لهم في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟
- أهداف الدراسة:

- ١) تحديد مستوى تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للصلاحيات الممنوحة لهم في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رؤساء الأقسام.
 - ٢) التعرف إلى ما اذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للصلاحيات الممنوحة لهم تعزى لكل من متغيري الرتبة الأكاديمية، والخبرة.
 - ٣) الكشف عن المعوقات التي تحد من تنفيذ رؤساء الأقسام الأكاديمية للصلاحيات الممنوحة لهم في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رؤساء الأقسام.
- أهمية الدراسة:

تشكل الأقسام الأكاديمية الوحدة التنظيمية الأساسية في المؤسسات الجامعية، إذ يقع على عاتقها الدور الأكبر في تحقيق أهداف الجامعات المتمثلة في نشر المعرفة وتنميتها عن طريق البحث وتبقيها في خدمة المجتمع. ويعد القسم الأكاديمي حجر الزاوية بالنسبة للجامعات، فهو يمثل للجامعة ما تمثله الخلية للجسم، فالأقسام الأكاديمية هي التي تؤلف الكليات والمعاهد، إذ تتكون كل كلية أو معهد تابع للجامعة من عدد من الأقسام الأكاديمية يتولى كل منها تدريس المواد التي تدخل في اختصاصه، ويقوم على بحثها، ويكون لكل قسم

كيانه الذاتي من الناحية العلمية والإدارية^١. كما يعد القسم الأكاديمي القوة الأولية الفاعلة في تحديد ملامح الجامعة وانتاجها، حيث إن الأعمال الحقيقية للمؤسسة الجامعية لا تتم إلا على مستوى القسم^٢.

ونظرًا لتحمل رئيس القسم العديد من المهمات والمسؤوليات المتنوعة كان لا بد من أن يكون لديه تصور واضح وشامل لطبيعة عمله ومهامه وواجباته، وأن تتوفر فيه مهارات إدارية وأكاديمية وصفات شخصية تؤهله للعمل بكفاءة واقتدار لتحقيق أهداف قسمه^٣. وبناءً على ما سبق فإن أهمية هذه الدراسة تنبع من:

- أهمية موضوعها الذي يتناول ممارسة الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام في الجامعات، من حيث دورها في تحسين أداء رؤساء الأقسام، وتحديد أهم المعوقات التي تواجههم.

- تأمل الباحثة في أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء البحث التربوي وفتح المجال أمام الباحثين للقيام بدراسات أخرى في هذا المجال.

- تلبية توصيات الكثير من الدراسات والبحوث التي أكدت على ضرورة إعادة النظر في الإدارة التقليدية، ومحاولة تطويرها وتحسين أدائها لتتواءم مع التغيرات العالمية المعاصرة، من أجل تسهيل وتجويد الخدمات والمخرجات.

^١ - السيد، هدى، وأميمة، مصطفى (٢٠٠٢م): الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد ٢٨٠، العدد ٧، يوليو ٢٠٠٢.

^٢ - بينيت، جون (١٩٩٢): إدارة القسم الأكاديمي، ترجمة: جابر عبد الحميد، وصلاح عبد الجواد، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.

^٣ - الحجيلي، نصر محمد، وسنقر، صالحه، ويرية، قاسم محمد (٢٠١٠م): آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة (ذمار) نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٦.

حدود الدراسة:

يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- مجتمع الدراسة والذي يتكون من جميع رؤساء الأقسام في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للعام الجامعي ١٤٤٠/١٤٤١ هـ . الموافق ٢٠١٨/٢٠١٩ م.
- دلالات صدق وثبات الأداة المستخدمة من أجل تحديد مستوى تطبيق الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وأهم المعوقات التي تواجههم من وجهة نظر رؤساء الأقسام.
- التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة: اعتمدت الباحثة التعريفات التالية لبعض المصطلحات الواردة في هذه الدراسة وهي:
رئيس القسم: هو عضو هيئة التدريس المكلف بتسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية فيه، والمسؤول عن تطبيق لوائح وأنظمة مجلس التعليم العالي.
- الصلاحيات الممنوحة: هي كل ما أعطي للمفوض إليه من حقوق نتيجة قرار لاتخاذ القرارات في إدارته، لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المحددة للقسم أو الدائرة المعنية. أو هي أن تعطي صلاحية اتخاذ القرار للمرؤوسين الذين يستطيعون القيام بها ٤ .
- المعوقات: هي أي مانع مادي أو بشري يحول دون تحقيق أهداف المؤسسة.
- متغيرات الدراسة:
- أولاً: المتغيرات المستقلة. وتشمل:
 - الرتبة الأكاديمية: ولها ثلاث مستويات (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ).
 - الخبرة: ولها مستويين (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).
 - ثانياً: المتغيرات التابعة. وتشمل: مستوى تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأهم المعوقات التي تواجههم.

عناصر (وظائف) الإدارة التربوية:

إن تطور العملية الإدارية كان انطلاقاً من فلسفة الإدارة التي تدعو إلى تحقيق الأهداف بتنظيم جهود وامكانيات وقدرات الإنسان عن طريق الهيكل التنظيمي الفعال الذي يؤدي إلى تحقيق التوجه السليم، والرقابة الجيدة، وقد تعددت الكتابات التي اهتمت بنظرية العملية الإدارية، لذا فإن مما ذهب إليه معظم العلماء بأن العملية الإدارية تتكون من أربع وظائف أو عناصر أساسية هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتقييم^٥.

التخطيط: التخطيط هو أحد وظائف الإدارة، أو المدير وأحد مكونات العملية الإدارية، وعمل يسبق التنفيذ، وبموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، والفترة الزمنية اللازمة لذلك، ثم وضع الخطة الكفيلة لتحقيق هذه الغاية، بعد القيام بعملية تنبؤ للتعرف على الظروف والمتغيرات المستقبلية التي قد تحدث في الفترة المقبلة، والتي من المحتمل أن تؤثر في سير تنفيذ الخطة، وذلك للعمل على مواجهتها^٦.

والتخطيط يعني أيضاً تحديد الأهداف للإنجاز المستقبلي، واتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاطات، واستخدام الموارد المطلوبة لتحقيقها، وتختلف أهمية التخطيط باختلاف المستوى التنظيمي حيث تنخفض أهمية التخطيط كلما اتجهنا إلى المستويات الدنيا في التنظيم، حيث توجد الخطط الاستراتيجية والخطط التكتيكية في المستويات الوسطى، بينما توجد الخطط التشغيلية في المستويات الإدارية الدنيا^٧.

التنظيم: يعد التنظيم من العناصر الأساسية للإدارة لأنه يوضح العلاقة بين الرئيس، ومرؤوسيه في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة، والتي من خلالها تنساب الأوامر والتعليمات من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، وتتمثل عناصر التنظيم بما يلي:

^٥ - محمد، موفق حديد (٢٠٠٠م): الإدارة العامة (هيكل الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية)، ١، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين.

^٦ - عقيلي، عمر وصفي (١٩٩٧م): الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، دار زهران للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

^٧ - الحاج محمد، أحمد علي (٢٠٠٠م): التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، ط١، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١ . تقسيم العمل، وتوزيعه.

٢ . اختيار الأفراد الأكفاء.

٣ . وجود العلاقات الإنسانية بين أقسام العمل المختلفة.

٤ . وجود أدوات تنظيمية تسهل العمل.

٥ . وجود بيئة تنظيمية ملائمة.

التوجيه: تعرف وظيفة التوجيه أنها القيادة، الإرشاد، التحريك، والتحفيز، أي أنها تتعلق بإدارة العنصر البشري، وهي تتضمن إصدار الأوامر، والتعليمات من قبل الرؤساء للمرؤوسين، وتنفيذها عن رغبة وقناعة. وتوجه نشاطهم نحو الأهداف المحددة، وتسعى هذه الوظيفة إلى تحقيق التعاون، وحفز العاملين على الأداء والسلوك السليمين من خلال رفع روحهم المعنوية، وهذه الأمور تتم بوساطة ثلاث عمليات رئيسة يقوم بها المدير، وهي القيادة، والحفز الإنساني، والاتصال^٨.

التقويم: التقويم هو القيام بمجموعة من الإجراءات العلمية التي تهدف إلى تقدير ما يبذل من جهود لتحقيق أهداف معينة في ضوء ما اتفق عليه من معايير، وما وضع من تخطيط مسبق، والحكم على مدى فاعلية، وكفاءة هذه الجهود، وما يصادفها من عقبات، وصعوبات في التنفيذ بقصد تحسين الأداء فهو إصدار أحكام على ما هو قائم وما يجب أن يكون. وهذا يتطلب عددا من الأمور . أهمها:

١ . تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بدقة.

٢ . إجراء المتابعة بشكل دوري، ومستمر للتأكد من أن الذي يتم تنفيذه مطابق لما هو موضوع في الخطة والموازنة.

٣ . إجراء التقييم لتحديد الايجابيات والسلبيات، أو لتحديد مناطق القوة والضعف في البرنامج، أو الخطة، أو المنظمة من خلال التغذية الراجعة.

٤ . إجراء التقييم بمعنى تصحيح المسار، وإلغاء الانحراف عن المستهدف، أو المطلوب وذلك من خلال التغلب على السلبيات، ومناطق الضعف، كذلك يشتمل التقويم على إجراءات لتدعيم الايجابيات، ومناطق القوة.

٨ - عقيلي، عمر وصفي (١٩٩٧م): مرجع سابق.

٥. التغذية العكسية أو المرتدة بمعنى الاستفادة من هذه العملية، والمعلومات، والخبرات في المستقبل عند تخطيط وتنفيذ، وتطوير البرامج^٩.

مفهوم الصلاحية: تعد الصلاحية حق رسمي يمتلكه شخص ما هو الرئيس أو المدير من خلال شغله لوظيفة إدارية رسمية داخل المنظمة، وعن طريقها يكتسب القوة والنفوذ في إلزام الآخرين بالطاعة والامتثال في تنفيذ ما يطلبه منهم، من أجل تسيير عمل ما وتحقيق هدفه^{١٠}. والصلاحية هي الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين، ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية^{١١}.

أنواع الصلاحيات: للصلاحيات أنواع متعارف عليها. وتنقسم إلى:

١. الصلاحيات الرسمية: وهي الصلاحية التي يحصل عليها الفرد بمقتضى الأنظمة أو التي تفوض له في إطار المنظمة.

٢. الصلاحية الوظيفية: وهي الصلاحية التي تعتمد على المعرفة والخبرة التي يستمدّها الفرد من تخصصه في مجال معين.

٣. الصلاحية الشخصية: وهي الصلاحية أو السلطة التي يستمدّها الفرد من جراء أقدميته في المنظمة^{١٢}.

علاقة الصلاحية بالسلطة والمسؤولية: يشكل التنظيم الجامعي مجموعة من الأفراد من مختلف التخصصات، وكل هؤلاء يعملون معاً لتحقيق الأهداف المرجوة وذلك من خلال تكليف كل منهم بمهام محددة وواضحة، وبالتالي كل فرد مسؤول عن إنجاز تلك المهام المكلف بها بشكل سليم وفي وقت محدد، ولا يمكن لهؤلاء الأفراد في أي حال من الأحوال إنجاز أعمالهم

^٩ - أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٧م): إدارة منظمات المجتمع المدني، ط١، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

^{١٠} - عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٢م): الإدارة - أصول وأسس ومفاهيم-، ط١، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

^{١١} - الشرقاوي، مريم محمد (٢٠٠٦م): الإدارة المدرسية، ط١، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.

^{١٢} - مصطفى، صلاح عبد الحميد، وعمر، فدوى فاروق (٢٠٠٧م): مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي، ط١، الرياض، مكتبة الرشيد.

دون منحهم السلطة التي يتمكنون من خلال ممارستها القيام بمسؤولياتهم¹³. فالتنظيم الجامعي كغيره من المنظمات المختلفة يقوم على ثلاثة أركان أساسية هي: الواجبات، والمهام، والمسؤوليات التي تتمثل في الالتزامات بمحددات المهام، وأخيراً السلطة الممنوحة لشاغل الوظيفة لإنجاز مهامه الموكلة إليه¹⁴.

المهام الادارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات حظيت مهام وادوار رئيس القسم باهتمام الباحثين في مجال الادارة والتخطيط التربوي باعتباره من الأعمال الهامة والذي يتضمن أعباء ومسؤوليات كبيرة تقع على عاتق رئيس القسم من أجل تيسير أعمال القسم بما يحقق مصلحة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والجامعة بشكل عام.

يرى الكثير من التربويين أنه لا يوجد توصيف لعمل رئيس القسم، وإن وجد فغالبا ما يكون خليط من المسؤوليات، وقد تباينت مسؤوليات ومهام رئيس القسم. ويرى هير وهير¹⁵ أن مسؤوليات رئيس القسم يمكن حصرها في القيادة الأكاديمية، وإدارة برنامج التعليم والتخطيط للقسم، وتمثيل القسم في إدارة المؤسسة الأكاديمية. ويمكن اجمال أهم الأعمال الادارية لرئيس القسم فيما يلي:

تقرير نظام مناسب لتوزيع الأعباء التدريسية على أعضاء القسم، وإعداد جداول المقررات الدراسية، وتحديد مواعيدها، ووضع المبادئ المنظمة لاستشارات أعضاء القسم خارج الجامعة، وإشراك أعضاء القسم في القرارات المهمة، وتنمية روحهم المعنوية داخل القسم، ومتابعة انتظام الأعضاء والعاملين في القسم، ووضع إرشادات تحدد طرق تعامل الأعضاء مع الموظفين والعاملين وتحديد اختصاصاتهم ومسؤولياتهم وتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في القسم والعاملين والموظفين ومعرفة ديناميات السلطة داخل القسم وخارجه،

¹³ - الأغبري، عبد الصمد (٢٠٠٠م): الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط١، بيروت، دار النهضة العربية.

¹⁴ - Clark, et.al (2009). School Principals and School Performance. The Urban Institute from the Institute of Education Sciences, U.S. Department of Education. Education Law perspective. Education as Change, volume 10, Issue 1, pp3-15.

¹⁵ - Hare, P. & Hare, L. (2002): The Evolving Role of Head of Department in UK Universities, Journal of Perspective, Vol. 6, No. 2

وتكليف أعضاء القسم بالأعمال المناسبة لهم، والتنسيق بين أعمال القسم، وما عداها من أعمال، وتوفير الخامات والامكانيات والأجهزة والأدوات اللازمة للعمل في القسم^{١٦}.
الدراسات السابقة

أجرى العديد من الباحثين دراسات حول الصلاحيات وعلاقة السلطة بالمسؤولية منها:

أجرى الفارسي (١٩٩٥م)^{١٧} دراسة هدفت إلى معرفة واقع التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وبيان تصورات القادة لواقع التطوير الإداري تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة. استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١٢٥) فرداً من فئات الإدارة الوسطى، والدنيا، حيث شملت المستشارين، والمديرين العامين، والمديرين ونوابهم، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود سياسات توجه الوزارة، ووضع الوزارة معايير موضوعية لتقييم الأداء وتطبيقها، ووجود هيكل تنظيمي للوزارة يقسم العمل حسب التخصصات تتوفر فيه المرونة، كما أشارت إلى أن الوزارة تتبع النظام المركزي في اتخاذ القرارات.

وأجرى سعادة (٢٠٠٣م)^{١٨} دراسة هدفت إلى تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية، وقد توصلت إلى أنه مهما كان عدد مهام رئيس القسم الأكاديمي ومسؤولياته وتشعب أنماطها فإنها تدرج تحت دورين كبيرين ومهمين هما: الدور الإداري والقيادي الذي ينبغي أن يقوم به رئيس القسم بنجاح، والدور الأكاديمي والعلمي. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات تمثلت في ضرورة التزام رئيس القسم بالمبادئ العلمية والمهنية والخلقية الجامعية قولاً وعملاً، والمحافظة على مصالح القسم والكلية التابع لها، واعتماد مبدأ الشورى في العمل مع زملائه، والتعامل مع المشكلات المختلفة بمهارة عالية، وضرورة توفير الأجهزة والأدوات والمصادر التعليمية المتنوعة بما يرفع من أداء

¹⁶ - Miller, M. (1999): The Department Chair as Speaker of the House: Shared Authority in the Community College Department, Journal of Research and Practice, Vol. 23, , p. 739.

^{١٧} - الفارسي، سعيد بن ناصر بن محمد (١٩٩٥م): تصورات القادة الإداريون للتطوير الإداري في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

^{١٨} - سعادة، جودت (٢٠٠٣م): تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية، بحث مقدم إلى مؤتمر جامعة النجاح تاريخ وتطور.

المنتسبين للقسم، والتحلي بالعديد من الصفات الشخصية المهمة، وضرورة المشاركة في اللجان المتنوعة داخل القسم والكلية والجامعة والمجتمع المحلي، ولجان المؤتمرات والندوات والاجتماعات، وضرورة امتلاك رئيس القسم لمهارات التخطيط والتنظيم للبرامج الأكاديمية، وتشكيل اللجان المختلفة، ووضع جداول العبء التدريسي للطلبة في مستويات البكالوريوس والدراسات العليا، ووضع خطة لميزانية القسم.

وقام الحجيلي وآخرون (٢٠١٠م)^{١٩} بدراسة هدفت إلى تعرف آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم، وتحديد مدى وجود اختلافات في تلك الآراء يعزى لمتغيري سنوات الخبرة في رئاسة القسم، ونوع أو تخصص الكلية. ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحثون استبانة مكونة من (٩٦) فقرة تمثل مهام رئيس القسم موزعة على ثمانية مجالات تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٣١) رئيس قسم. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أدرك رؤساء الأقسام أن (٨٧) مهمة من المهمات الإدارية مهمة في تحقيق أهداف أقسامهم توزعت كالتالي: (١٣) مهمة تتعلق بمجال الاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة، و(١٢) مهمة تتعلق بمجال التنظيم، و(١٢) مهمة في مجال التخطيط، و(١٢) مهمة في مجال القيادة والتوجيه، و(١١) مهمة في مجال المتابعة والتقييم، و(١٠) مهمات تتعلق بالمناهج والتدريس، و(١٠) مهمات في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع، و(٧) مهمات في مجال التدريب والنمو المهني، بينما اعتبر رؤساء الأقسام أن (٩) مهمات فقط من المجموع الكلي للمهام التي تم تحديدها في أداة الدراسة غير مهمة في تحقيق أهداف أقسامهم. كما أشارت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء رؤساء الأقسام لمهامهم تعزى إلى تأثير متغير الكلية ولصالح رؤساء الأقسام في الكليات العلمية في مجالي التدريب والنمو المهني، ومجال الاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة. أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة فقد أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل مجال من المجالات الرئيسية وعلى مستوى المجموع الكلي للمهام.

^{١٩} - الحجيلي، نصر محمد، وسنقر، صالحه، وبرية، قاسم محمد (٢٠١٠م): آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة (ذمار) نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٦.

وقام مانجيري وآرون^{٢٠} (Managieri & Arnn,1991): بدراسة هدفت إلى التعرف على مسؤوليات وصفات رئيس القسم في الجامعات العامة والخاصة، حيث شملت الدراسة (٦٥) من رؤساء الأقسام الأكاديمية، منهم (٢٧) رئيس قسم في جامعات خاصة، و(٣٨) رئيس قسم في جامعات عامة. وتوصلت الدراسة إلى أهمية التخطيط الأكاديمي، وتطوير السياسات التي توجه تفكير المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتنسيق توجيه العمداء، وإدارة الموازنة الأكاديمية، كما أشارت إلى أن الصفات والمسؤوليات مكملة لبعضها البعض. وأن الصفات أو المؤهلات الهامة لمنصب رئيس القسم هي: القدرة على إثبات القيادة الناجحة في الإدارة والتنظيم، والعمل مع المجموعات الأكاديمية، والمهارة في الاتصالات الكتابية والشفوية. كما أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة وضعت حسن التعامل والموضوعية في العلاقة مع أعضاء هيئة التدريس في المرتبة الأولى من صفات رئيس القسم.

وأجرى سيدروف (Seedrof,1992) دراسة هدفت هذه إلى تحديد المشكلات التي يواجهها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات ووصف الطرق الأكثر شيوعاً للتعامل معها، حيث بلغت عينة الدراسة (٨٠٨) رئيس قسم طبقت عليهم أداة الدراسة، حيث أشارت النتائج إلى وجود ثلاثة تحديات رئيسة تواجه رؤساء الأقسام في مجالات التعامل مع الناس هي: مواجهة البيروقراطية في الجامعات، والتقليل من الآثار السلبية لرؤساء الأقسام على إنتاجية البحث، واستخدام رؤساء الأقسام استجابات متنوعة للتكيف مع التحديات.

وأجرى الشهري (١٤٢٦ هـ)^{٢٢} دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مدير المدرسة عملية تفويض الصلاحيات للمعلمين والمعوقات التي تحد من تفويضهم، كما هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحقيق فعالية المدرسة في ضوء ممارسة مدير المدرسة للتفويض، وطبق الباحث المنهج الوصفي. وتكون مجتمع الدراسة من مديري

²⁰ - Mangieri, J. and Arnn, W. (1991). Responsibilities and Qualifications of the Chief Academic officer: Past, Present, and Future, Journal of Higher Education Management, Vo. 7. No. 1.

²¹ - Seedrof, Rite. (1992): The Problem Solving Role of The University Department Chair, paper Presented at the American Educational Research Association Annual Meetinh (1999) san Francisco, CA, April 20-24, 1992.

^{٢٢} - الشهري، عبد الله قاسم (١٤٢٦ هـ): واقع ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات للمعلمين، وعلاقته بتحقيق فعالية المدرسة، دراسة ميدانية في محافظة النماص. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد.

ومديرات المدارس والبالغ عددهم (١٤٠) مدير ومديرة، و(٦٠٠) معلم ومعلمة تم اختيارهم باستخدام طريقة العينة العشوائية التطبيقية. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضعف ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات للمعلمين، كما أن تفويض الصلاحيات الفنية كان أعلى من الصلاحيات الإدارية. بالإضافة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة البحث تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، العمر، عدد الطلاب، والمرحلة الدراسية).

وأجرى المهنا (١٩٩٨م) ^{٢٣} دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على الصلاحيات الممنوحة لمديري التعليم ومدى ممارستهم لها، ومدى كفايتها وآراؤهم تجاهها، والتعرف على علاقة بعض المتغيرات (المؤهل، الخبرة، التدريب) بمدى ممارسة مديري التعليم للصلاحيات الممنوحة لهم. تكونت عينة الدراسة من (٤٢) مدير تعليم موزعين على فئتين هما: مديرو العموم وعددهم (١٤) مديرًا، ومديرو المحافظات وعددهم (٢٨) مديرًا. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن الصلاحيات تمارس بنسب متفاوتة، كما أن أكثر الصلاحيات الممنوحة لمديري التعليم هي في أمور إجرائية، كما أشارت النتائج أيضًا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح الخبرة الأعلى. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراه في اتجاهات مديري التعليم نحو الصلاحيات. ومن نتائج الدراسة أيضًا عدم ممارسة مديري التعليم لصلاحياتهم -أحيانًا- كان بسبب مراعاة بعض الجوانب الاجتماعية، أو خوفًا من تحمل المسؤولية، أو خوفًا من المساءلة. وأن ما نسبته (٦٦.٦%) من مديري التعليم يرون أن الصلاحيات الممنوحة لهم كافية.

وأجرى القريوتي (١٤٢٤هـ) ^{٢٤} دراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة فهم شاغلي الوظائف القيادية لموضوع تفويض السلطة، واتجاهاتهم في هذا المجال المهم، وأيضًا التعرف على أهم الأسباب التي تحول دون تفويض السلطة، كذلك التعرف على ما يمكن عمله من أجل تفويض السلطة، وممارستها بشكل فعال يخدم عملية التطوير الإداري. تكونت عينة من

^{٢٣} - المهنا، محمد سليمان(١٤١٨هـ): واقع الصلاحيات الممنوحة لمديري التعليم والعوامل المؤثرة فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض.

^{٢٤} - القريوتي، محمد قاسم (١٤٢٤هـ): اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة، مجلة الإدارة العامة العدد ٢، معهد الإدارة، الرياض.

الدراسة من (١٦٠) فردًا من شاغلي الوظائف القيادية من وكلاء وزارات ووكلاء مساعدون، ومديرون عامون ونوابهم أو مساعدهم في الإدارات الحكومية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هنالك تفهم كبير من قبل شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت لأهمية وضرورة تفويض الرؤساء لبعض السلطات لمؤسسيهم من أجل سرعة الإنجاز، وتقليل عقبات التنفيذ. كما أشارت إلى أن هنالك اعتقاد قوي لدى شاغلي الوظائف القيادية بأن التفويض يمثل نوعًا من التهديد لمراكزهم القيادية، كما أن غياب الحوافز المادية والمعنوية من العوامل التي تحد من عملية التفويض، وأن هنالك عدم تحمس لدى القيادات من أجل تفويض صلاحياتهم.

وأجرى النابه (١٤١٤هـ)^{٢٥} دراسة هدفت إلى فهم واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى المدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة في سياق العوامل الثقافية المؤثرة، والتعرف على المشكلات التي تحد من فعالية اتخاذ القرار وتنفيذه. تكونت عينة من الدراسة من (٣٧٥) عضوًا موزعين على ثلاث فئات على النحو التالي: (٣٠) مدير ومديرة مدرسة، و(٣٠) وكيل ووكلة مدرسة، و(٣١٥) معلمًا ومعلمة في كافة المراحل التعليمية.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: مركزية القرار واتخاذها وعدم مشاركة المعلمين والمعلمات فيه، وضعف الثقة المتبادلة بين الإدارة المدرسية والمعلمين والمعلمات، وعدم توفر اللوائح والنظم التربوية ذات العلاقة بالجوانب الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية.

وأجرى الصغير (٢٠٠٦م)^{٢٦} دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، والمعوقات التي تحول دون تفويضهم تلك الصلاحيات. ولتحقيق تلك الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا الاستبانة أداة للدراسة. حيث طبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة والذي تكون من جميع مديري المدارس والبالغ عددهم (٩٩) مديرًا. توصلت الدراسة إلى العديد من

٢٥ - النابه، نجاة عبد الله (١٤١٥هـ): المسؤوليات الإدارية والفنية لمدير المدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة، دراسة ميدانية، مجلة دراسات تربوية، مج ٧، ج ٣٨، القاهرة، عالم الكتب.

٢٦ - الصغير، علي سويلم (٢٠٠٦م): واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

النتائج من أهمها أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في التخطيط بدرجة أعلى من المتوسط يليها مجال الإشراف الفني بدرجة متوسطة، أما في مجال المعوقات فقد جاءت المعوقات التي تعود للمواقف الإدارية والتنظيمية مثل ضعف نظم الحوافز، والتدريب، والرقابة، والإشراف حيث جاءت في الترتيب الأول من حيث تأثيرها، يليها المعوقات التي تعود للمفوض إليهم والمتمثلة في عدم تقبلهم لسلطة زملائهم، وضعف فهم بعضهم لمبدأ التفويض، وعدم الالتزام بالقرارات والتعليمات حيث جاءت في الترتيب الثاني، أم بالنسبة للمعوقات التي تعود للمديرين فقد جاءت في الترتيب الثالث، كان من أهمها عدم وجود صلاحيات لديهم ليفوضوها، وعدم استطاعتهم تحمل أخطاء الآخرين، هذا بالإضافة إلى ضعف المتابعة من قبل بعضهم.

وأجرى ليونز (Lyons, 1993)^{٢٧} دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي يواجهها مديرو المدارس المبتدئين أثناء أدائهم لأعمالهم. حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من (٧٢) مدير مدرسة ابتدائية في ولاية أتلانطا في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن (٦١%) من أفراد العينة أكدوا أن من أكبر المعوقات التي تواجههم في العمل الإداري هي: عدم التوازن بين الصلاحيات المخولة لهم وبين المسؤولية المناطة بهم، بالإضافة إلى عدم اعتماد مكاتب التربية لميزانيات مالية ترصد لتلك المدارس.

وأجرى الزهراني (١٤١٤هـ)^{٢٨} دراسة هدفت إلى التعرف على دور الصلاحيات الممنوحة لمديري التعليم وأهمية الصلاحيات الإضافية المقترحة في تحسين بعض عناصر العملية التعليمية. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها حصول دور الصلاحيات الإضافية المقترحة لمديري التعليم على رفع مستوى أداء المعلم والطالب، وتحسين كفاءة المباني المدرسية على درجة عالية جداً، وحصول دور الصلاحيات الممنوحة لمديري التعليم على رفع مستوى أداء المعلم وتحسين كفاءة المباني المدرسية على درجة عالية، بينما حصل دور الصلاحيات الممنوحة لمدير التعليم على رفع مستوى الطلاب على درجة متوسطة.

²⁷ - Lyons, James (1993). Perceptions of Beginning Public School principals

٢٨ - الزهراني، محمد سعيد (١٤١٤هـ): الصلاحيات الممنوحة لمديري التعليم ودورها في تحسين بعض عناصر العملية التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.

وأجرى الصائغ (١٤١٠هـ)^{٢٩} دراسة هدفت إلى التعرف على حجم الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس، والعوامل المؤثرة عليها، كما هدفت أيضا إلى معرفة مدى تناسب تلك الصلاحيات مع المسؤوليات المناطة بمديرات المدارس المتوسطة والثانوية، والوقوف على مدى تأثير مديرات تلك المدارس على العاملات حولهن من واقع الصلاحيات المستمدة من مسؤولياتهن. تكونت عينة الدراسة من (٨٠) مديرة منها (٦٨) مديرة لمدرسة متوسطة، و(١٢) مديرة لمدرسة ثانوية. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج. من أهمها أن درجة صلاحيات مديرة المدرسة في تحديد مدخلاتها تنعدم فيما يتعلق بـ (تحديد عدد الفصول وعدد الطالبات، التغيير في المبنى المدرسي، تحديد موعد قبول الطالبات، رفض نقل المعلمات من وإلى مدرستها، اختيار مساعدة لها). بالإضافة إلى عدم وجود صلاحية لمديرات المدارس فيما يتعلق بضبط السلوك في مجتمع المدرسة مثل معاقبة الطالبة بالفصل، معاقبة المعلمة بالحس. كما أشارت إلى أن الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس فيما يختص بتحديد مخرجات المدرسة هي: محاسبة المعلمة لتدني مستواها، تكليف المعلمات بعدد الحصص، محاسبة المعلمة لعدم توزيع المنهج.

وأجرى العتيبي (١٤٣٣هـ)^{٣٠} دراسة هدفت إلى التعرف على ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف للصلاحيات الإدارية والفنية الممنوحة لهم، وعلى دورها في تحسين أداء الإدارة المدرسية بالإضافة إلى التعرف على الفروق بين متوسطات درجات الممارسة ودور الصلاحيات في تحسين أداء الإدارة المدرسية التي تعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف والبالغ عددهم (١١٠) مديرا، أسفرت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الصلاحيات الإدارية كانت بدرجة عالية وأبرزها منح الإجازات المرضية لمنسوبي المدرسة وفق لائحة التقارير الطبية، كما تبين وجود بعض الصلاحيات بدرجة متوسطة أبرزها: إعداد خطط لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل كالأمراض المعدية، وتبين وجود ممارستين بدرجة

^{٢٩} - الصائغ، نجاه محمد (١٤١٠هـ): صلاحيات مديرات المدارس في اتخاذ القرار في ضوء اللوائح التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.

^{٣٠} - العتيبي، صالح دلمخ (١٤٣٣هـ): درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف ودورها في تحسين أداء الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.

منخفضة وهي الاتفاق مع القطاع الخاص لرعاية بعض برامج المدرسة واختيار الوكلاء الجدد في مدرسته. كما تبين عدم وجود ذات فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير المديرين حول دور الصلاحيات الإدارية والفنية والصلاحيات مجتمعة في تحسين أداء الإدارة المدرسية وفقا للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدورات.

وأجرى غزاوي (١٤٣٥هـ) ^١ دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس في محافظة العيادي، كما هدفت إلى الكشف عما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغيرات (الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، البرامج التدريبية). وكذلك تحديد أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمدير المدارس في محافظة العيادي. تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة من مديري المدارس والمشرفين التربويين، بالإضافة إلى ما نسبته ١٠% من مجتمع المعلمين أي بواقع (٨٩) معلماً. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

أن واقع تطبيق مديري المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم جاء بدرجة متوسطة في كل من التخطيط للعمل، التعامل مع الطلاب وتوجيههم، والإشراف على المعلمين، الإشراف على صيانة المباني المدرسية ونظافتها. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من درجة تطبيق الصلاحيات المتعلقة بالإشراف على المعلمين لصالح المعلمين تبعاً لمتغير الوظيفة، وتطبيق الصلاحيات المتعلقة بالتعامل مع الطلاب وتوجيههم، بينما لم تشر إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الصلاحيات الممنوحة تبعاً لمتغير المشاركة بالبرامج التدريبية المتخصصة. كما أشارت إلى بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق مديري المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم والتي جاءت بمستوى عالٍ.

٣١ - غزاوي، ناصر علي (١٤٣٥هـ): واقع تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس في محافظة العيادي بمنطقة جازان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

منهجية الدراسة واجراءاتها:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة واقع الظاهرة من خلال جمع البيانات والوصول إلى نتائج دقيقة من أجل تطويرها وتحسينها. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع رؤساء الأقسام في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في كليات الجامعة المختلفة. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (٣٠) رئيس قسم، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية العنقودية من كليات الجامعة المختلفة. أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد وتطوير أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة مكونة من مجالين هما: مجال الصلاحيات الممنوحة لرئيس القسم، ويقسم إلى أربعة محاور هي (التخطيط واشتمل على (١٧) فقرة، التنظيم واشتمل على (١١) فقرة، التوجيه واشتمل على (١٢) فقرة، والتقييم والمتابعة واشتمل على (١٠) فقرات)، ومجال المعوقات التي تواجه رئيس القسم وتحد من قدرته على تنفيذ الصلاحيات الممنوحة له، وقد تم التحقق من دلالات وصدق الأداة بالطرق المناسبة. صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم. ثبات الأداة:

تم تقدير ثبات الأداة بطريقة الاتساق الداخلي وذلك باستخدام معادلة كرو نباخ الفا على عينة مكونة من (٢٠) رئيس قسم من أقسام الجامعة المختلفة من خارج عينة الدراسة، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات ما بين (٠.٧٢ - ٠.٩١).

الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات:

لتحقيق أغراض الدراسة بالإجابة على تساؤلاتها، تم التفريغ البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة إلى الحاسب الآلي وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والذي تم عن طريقه تحليل البيانات إحصائياً من خلال التحليل الإحصائي الوصفي لوصف خصائص مفردات العينة واتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة وذلك باستخدام الآتي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معادلة كرو نباخ الفاء، اختبار "ت".

عرض ومناقشة النتائج:

إجابة السؤال الأول: للإجابة على هذا السؤال وهو: ما مستوى تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للصلاحيات الممنوحة لهم في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة (الدرجة الكلية) حيث بلغ متوسط درجات أفراد عينة الدراسة (3.85) بانحراف معياري (0.29) مما يشير إلى درجة جيدة من مستوى تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للصلاحيات الممنوحة لهم. لكنها ليست عالية مما يستدعي إعادة النظر بالأسباب التي أشارت إلى هذه النسبة من أجل العمل على رفع مستوى تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للصلاحيات الممنوحة لهم بشكل عام. وترى الباحثة أن من بين أهم الأسباب التي أدت إلى هذه النتيجة هو ما يتعلق بالتخطيط حيث حصل هذا القسم على أقل متوسط حسابي (3.54) بانحراف معياري (1.26). وبناءً على هذا الافتراض ترى الباحثة ضرورة التنسيق الكامل بين إدارة الجامعة والمتمثلة في مدير الجامعة ووكلائها وعمداء الكليات من جهة، ورؤساء الأقسام من جهة أخرى من أجل التخطيط لأقسامهم، والتشاركية في اتخاذ القرار وعدم الانفراد باتخاذ القرار من قبل الإدارة وحدها. كما ترى الباحثة أن من بين الأسباب الأخرى لهذه النتيجة هو بيروقراطية القرار الإداري لدى البعض بالإضافة إلى نقص الموارد المادية والبشرية التي تساعد رئيس القسم على تنفيذ الصلاحيات الممنوحة له. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة موزعة حسب مجالي الدراسة ومحاوَر كل منها، وتوضح الجداول التالية هذه المتوسطات والانحرافات المعيارية:

جدول رقم (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مجال الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام في محور التخطيط من وجهة نظرهم.

المحور	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	١	إعداد الخطة الاستراتيجية للقسم ومتابعة تنفيذها.	4.10	0.76
	٢	العمل وفق رؤية واستراتيجية واضحة.	4.74	0.62
	٣	إعداد خطة لتطوير مناهج القسم العلمية والأكاديمية وعرضها على مجلس الكلية.	4.00	1.07
	٤	إعداد سيناريوهات وخطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة.	3.97	1.33
	٥	تحديد الاحتياجات المادية الواجب استخدامها لتحقيق أهداف القسم.	3.80	1.00
	٦	الاستفادة من خطط الإدارات والأقسام الأخرى في الجامعة.	3.41	1.39
	٧	تطوير خطط القسم لتعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف في القسم.	3.38	1.29
	٨	تتضمن خطط القسم الفرص والتحديات الداخلية والخارجية.	3.08	1.56
	٩	التوصية بمنح العلاوات والترقية لمنتسبي القسم كافة.	3.00	1.27
	١٠	تتضمن خطة القسم المعايير اللازمة لتحسين جودة التعليم.	3.71	1.38
	١١	التخطيط لمشاريع تطويرية في القسم.	3.42	1.25
	١٢	تتضمن خطط القسم آلية إدارة العمل الإداري بشكل الكتروني.	3.17	1.66
	١٣	تحديد أهداف طويلة المدى للقسم.	3.5	1.42
	١٤	تقديم الاقتراحات إلى مجلس الكلية حول الخطط الدراسية في القسم.	3.70	1.10
	١٥	اقتراح المناهج التدريسية للمواد في القسم.	2.83	1.57
	١٦	إعداد مشروع التقرير السنوي للقسم.	3.14	1.51
	١٧	اقتراح أي موضوعات تخدم مصلحة القسم والكلية والجامعة.	3.18	1.32
		الدرجة الكلية للمحور	3.54	1.26

تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (١) أن الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "العمل وفق رؤية واستراتيجية واضحة" حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 4.74 بانحراف معياري ٠.٦٢، بينما حصلت الفقرة رقم (١٥) والتي تنص على " اقتراح المناهج التدريسية للمواد في القسم" على أدنى متوسط حسابي بلغ ٢.٨٣ بانحراف معياري ١.٥٧، ويعزى ذلك إلى وجود خطة لدى الأقسام تلتزم بالعمل ضمنها مما يدل على أهمية التخطيط لدى رؤساء الأقسام من أجل العمل ضمن رؤية محددة، ولكن تبين النتائج أيضا أن هنالك حرية محدودة للأقسام لاقتراح المناهج الدراسية رغم وجود رؤية واستراتيجية للقسم إلا أنها تعمل بحسب رأي الباحثه ضمن الخطة العامة للجامعة والتي تضع بعض المحددات للأقسام منها عدم الحرية في اختيار المناهج الدراسية.

جدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مجال الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام في محور التنظيم من وجهة نظرهم

0.43	4.53	تزويد أعضاء القسم باللوائح والقوانين والمعلومات المختلفة من أجل تحسين الأداء.	١٨	التنظيم
0.59	4.78	تحديد الإجراءات العملية لتنفيذ مهام القسم المختلفة.	١٩	
1.09	4.38	تنسيق وتطوير علاقات القسم داخل الجامعة وخارجها.	٢٠	
1.33	4.00	الموافقة على منح الإجازات الاعتيادية لمنتسبي القسم كافة.	٢١	
1.12	3.84	توزيع الواجبات على منتسبي القسم وفق ما تمليه مصلحة القسم العلمية وإصدار الأوامر الإدارية بذلك.	٢٢	
1.39	3.43	النظر في طلبات التعيين والترقية والنقل من فئة إلى فئة أعلى والتثبيت والنقل والإعارة والانتداب والإجازة والاستقالة، وإصدار توصياته بشأنها وفقاً للتشريعات النافذة.	٢٣	
1.20	3.39	دعوة مجلس القسم للاتفاق في جلسات استثنائية عند الضرورة.	٢٤	
1.42	3.09	إصدار أوامر التنبيه ورسوب الطلبة بالغيابات أو عند نقصيرهم ومخالفتهم للأنظمة والتعليمات.	٢٥	
1.29	3.03	تحقيق الأهداف والسياسات العليا في الجامعة.	٢٦	
1.42	3.72	توفير كل متطلبات القسم التعليمية والبحثية والإدارية والمالية.	٢٧	
1.25	3.44	توظيف التكنولوجيا في تنظيم وتطوير العمل الإداري.	٢٨	
1.64	3.19	وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.	٢٩	
1.12	4.36	توزيع المسؤوليات على أعضاء القسم.	٣٠	
1.14	3.72	توفير مناخ تنظيمي يحفز على الإبداع وتقبل التغيير.	٣١	
1.43	2.85	مراعاة تكافؤ الفرص في المناصب الإدارية.	٣٢	
1.54	3.16	نشر الوعي في العمل وفقاً لمعايير الجودة الشاملة.	٣٣	
1.23	3.20	منع الازدواجية والتداخل في الصلاحيات.	٣٤	
1.24	3.22	تفويض السلطة وفقاً للأنظمة والتعليمات.	٣٥	
٠.٥٩	٣.٢٦	الحرص على تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية.	٣٦	
٠.٨٩	٣.٤٦	يتسم الهيكل التنظيمي للقسم بمرونة كافية للتعامل مع الازمات.	٣٧	
٠.٧٨	٣.٤٥	الحصول على تمويل لأبحاث أعضاء هيئة التدريس.	٣٨	
1.14	3.59	الدرجة الكلية للمحور		

تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (٢) أن الفقرة رقم ١٩ والتي تنص على " تحديد الاجراءات العملية لتنفيذ مهام القسم المختلفة" حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 4.78 بانحراف معياري 0.59، بينما حصلت الفقرة رقم ٣٢ والتي تنص على "مراعاة تكافؤ الفرص في المناصب الإدارية" على أدنى متوسط حسابي بلغ ٢.٨٥ بانحراف معياري ١.٤٣، ويعزى ذلك إلى اهتمام رؤساء الأقسام بتنفيذ المهام المحددة لأقسامهم بفعالية عالية، وهذا يدل على الوعي الكبير لدى رؤساء الأقسام في جامعة الأميرة نورة من أجل تحقيق أهداف أقسامهم بأقصى درجات الفاعلية، ولكن تبين النتائج أيضا أن هنالك شعور لدى البعض بعدم العدالة في إتاحة الفرصة لبعض الكفاءات لتسلم المناصب الإدارية، وهذا قد يعود بحسب رأي الباحثة إلى عدم وجود معايير محددة وواضحة لاختيار من يشغل تلك المناصب، وأن هنالك حرية للمسؤولين لتسليم من يرونها مناسباً لتلك المناص دون الرجوع لمعايير محددة في الاختيار.

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مجال الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام في محور التوجيه من وجهة نظرهم

0.82	4.17	الإشراف على إدارة شؤون القسم التعليمية والبحثية والإدارية والمالية والثقافية.	٣٩	الدرجة الكلية
0.57	4.81	الإشراف على تطوير القسم إدارياً وأكاديمياً وبحثياً.	٤٠	
1.15	4.20	تشجيع أنشطة البحث العلمي في القسم.	٤١	
1.13	3.95	المحافظة على بيئة منتجة في القسم.	٤٢	
1.16	3.90	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التطور الوظيفي.	٤٣	
1.39	3.44	تقديم الاقتراحات حول توزيع المحاضرات.	٤٤	
1.14	3.40	الحرص على الاتصال المباشر بأعضاء القسم لضمان تنفيذ المهام.	٤٥	
1.31	3.10	العمل على الحصول على المعلومات التي يحتاجها القسم من مصادر متنوعة.	٤٦	
1.12	3.05	العمل على الاستفادة من البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار.	٤٧	
1.16	3.78	تشجيع أعضاء القسم على العمل بروح الفريق.	٤٨	
1.25	3.44	اقناع أعضاء القسم بتبني مفهوم ثقافة الجودة.	٤٩	
1.61	3.17	توظيف وسائل الاتصال الإلكتروني لتسهيل التواصل مع أعضاء القسم.	٥٠	
1.15	3.70	الدرجة الكلية للمحور		

تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (٣) أن الفقرة رقم ٤٠ والتي تنص على "الإشراف على تطوير القسم إدارياً وأكاديمياً وبحثياً" حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ ٤.٨١ بانحراف معياري ٠.٥٧، بينما حصلت الفقرة رقم ٤٧ والتي تنص على "العمل على الاستفادة من البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار" على أدنى متوسط حسابي بلغ ٣.٠٥ بانحراف معياري ١.١٢، ويعزى ذلك إلى اهتمام رؤساء الأقسام الكبير بتطوير أقسامهم حيث إنهم يمثلون نخبة من أهل العلم الذين يحاولون تطوير أقسامهم وذلك من خلال المتابعة لأعمال القسم أكاديمياً وإدارياً وبحثياً حيث إن جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وكغيرها من الجامعات السعودية تسعى للارتقاء للوصول إلى العالمية وأن تحاكي الجامعات الرائدة في العالم، وهذا يبدو واضحاً من خلال النتائج التي تشير بوضوح إلى اهتمام رؤساء الأقسام بتطوير أعمال أقسامهم بشكل شامل. ولكن تبين النتائج أيضاً أن هنالك ضعف في الاستفادة من البدائل

المتاحة عند اتخاذ القرار، وهذا قد يعود بحسب رأي الباحثة إلى مركزية بعض القرارات، والتي تحد من الحرية لرئيس القسم في اتخاذ قرار بديل.

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مجال الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام في محور التقويم والمتابعة من وجهة نظرهم

0.80	4.27	متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للقسم.	٥١	التقويم والمتابعة
0.42	4.84	تنفيذ قرارات مجلس الكلية فيما يتعلق بالقسم.	٥٢	
1.16	4.22	القيام بالعبء التدريسي المكلف فيه لكل فصل دراسي.	٥٣	
1.33	3.97	مراقبة مواظبة الطلبة وإجراء الامتحانات للمسابقات النظرية والعملية.	٥٤	
1.21	3.92	الإشراف على رفع مستوى الجودة وتطوير مخرجاتها.	٥٥	
1.39	3.44	الرفع لعميد الكلية كل ما يقع من عضو هيئة التدريس ومن في حكمه من إخلال بالواجبات المطلوبة أو أي مخالفات أخرى.	٥٦	
1.05	3.41	المراجعة والتقييم الدوري الكفيل بتطوير مناهج القسم العلمية والأكاديمية وعرضها على مجلس الكلية.	٥٧	
1.67	3.13	تنفيذ ومتابعة قرارات مجلس القسم.	٥٨	
1.30	3.06	الإطلاع على مشروعات البحث العلمي وتقديم التوصيات المناسبة.	٥٩	
1.27	3.78	تقديم التوصيات اللازمة سواء أكانت لأغراض الدعم أم النشر أم المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية.	٦٠	
1.16	3.80	الدرجة الكلية للمحور		

تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (٤) أن الفقرة رقم ٥٢ والتي تنص على " تنفيذ قرارات مجلس الكلية فيما يتعلق بالقسم" حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ ٤.٨٤ بانحراف معياري ٠.٤٢، بينما حصلت الفقرة رقم ٥٩ والتي تنص على "الاطلاع على مشروعات البحث العلمي وتقديم التوصيات المناسبة" على أدنى متوسط حسابي بلغ ٣.٠٦ بانحراف معياري ١.٣٠، ويعزى ذلك إلى مركزية بعض القرارات وخاصة الاستراتيجية وأن حرية الأقسام مقيدة إلى حد ما، مما يتوجب على رئيس القسم تنفيذ قرارات الكلية دون وجود مساحة كبيرة من المرونة في ذلك. كما تبين النتائج أيضا أن هنالك ضعف في الاطلاع على مشروعات البحث العلمي وتقديم التوصيات المناسبة، وهذا قد يعود بحسب رأي الباحثة إلى الأعمال الكبيرة الملقاة على عاتق رئيس القسم مما يحد من قدرته على الاطلاع الواسع على المشروعات البحثية، لذا ترى الباحثة ضرورة تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق رئيس القسم لإعطائه مزيدا من الوقت لمتابعة الأمور الأكاديمية والبحثية بشكل أوسع مما هو عليه حاليًا. إجابة السؤال الثاني: للإجابة على هذا السؤال وهو: هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للصلاحيات الممنوحة لهم تعزى لكل من الرتبة الأكاديمية، والخبرة؟ تم حساب تحليل التباين الأحادي لكل من متغيري الدراسة، وتبين الجداول ٥-٨ تلك النتائج.

جدول رقم (٥)

تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في درجات أفراد عينة الدراسة على مجال الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
مستوى تطبيق الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	بين المجموعات	0.992	2	0.342	6.247	0.002
	داخل المجموعات	85.054	27	0.218		
	المجموع	86.016	29			

مستوى تطبيق الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (٥) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية بمستوى دلالة ٠.٠٠٢ وهي أقل من ٠.٠٥ ويبين اختبار شيفيه جدول رقم (٦) الفروق الإحصائية ولصالح الرتبة الأكاديمية أستاذ.

جدول رقم (٦)

اختبار شيفيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير الرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
أستاذ		0.214	0.256
أستاذ مشارك	-0.214		0.045
أستاذ مساعد	-0.256	-0.045	

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

- كلما تدرج الأستاذ الجامعي في الرتبة الأكاديمية يصبح أكثر إدراكًا ومعرفة بالصلاحيات الممنوحة لرئيس القسم نتيجة قيامه بالأبحاث المختلفة والمتنوعة من حيث العدد والنوع.
- كما ترى الباحثة بأن ذلك قد يعود إلى إطلاع الأستاذ الواسع على الصلاحيات الممنوحة لرئيس القسم بسبب مشاركته في اجتماعات مجلس العمداء، وغيرها من المجالس العلمية في الجامعة، حيث تكون الصورة لديه أكثر وضوحًا من غيره من الرتب الأكاديمية والتي تكون مشاركتها محدودة في تلك المجالس والتي تقتصر في أغلب الأوقات على رتبة الأستاذية.

جدول رقم (٧)

تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في درجات أفراد عينة الدراسة على مجال الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام تبعًا لمتغير الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
مستوى تطبيق الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	بين المجموعات	٠.٨٩٦	2	0.159	5.712	0.016
	داخل المجموعات	85.120	27	0.224		
	المجموع	86.016	29			

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (٧) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة بمستوى دلالة ٠.٠١٦ وهي أقل من ٠.٠٥ ويبين اختبار شيفيه جدول رقم (٨) الفروق الإحصائية ولصالح الخبرة الأعلى الأكثر من ١٠ سنوات.

جدول رقم (٨)

اختبار شيفيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير الخبرة

الخبرة	أكثر من ١٠ سنوات	١٠-٥ سنوات	أقل من ٥ سنوات
أكثر من ١٠ سنوات		0.351	0.213
١٠-٥ سنوات	-0.351		0.216
أقل من ٥ سنوات	-0.213	-0.216	

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

- ان الموظف يكتسب الخبرة مع مرور الوقت، وحيث إن رئيس القسم هو أحد أعضاء هيئة التدريس فإنه من البديهي اهتمامه الكبير بضرورة فهم مهام عمله حتى ينجح ويصبح قادرا على إدارة قسمه على أكمل صورة.

- كما ترى الباحثة بأن ذلك قد يعود إلى التجارب المختلفة والحالات المتنوعة التي يكون الشخص ذو الخبرة الأكبر قد مر بها، أحد الأسباب في نجاحه بتنفيذ ما يطلبه قسمه من مهام متنوعة، وبما يمنحه ذلك الموقع من صلاحيات يتطلب فهمها وتطبيقها بالصورة الأمثل من أجل نجاح القسم وتطوره.

إجابة السؤال الثالث: للإجابة على هذا السؤال وهو: ما المعوقات التي تحد من تنفيذ رؤساء الأقسام الأكاديمية للصلاحيات الممنوحة لهم في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة (الدرجة الكلية) كما هو موضح في الجدول رقم (٩)، حيث بلغ متوسط درجات أفراد عينة الدراسة (3.69) بانحراف معياري (0.62) مما يشير إلى وجود نسبة عالية من المعوقات التي تحد من تنفيذ رؤساء الأقسام الأكاديمية للصلاحيات الممنوحة لهم في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ما يستدعي إعادة النظر بالأسباب التي أشارت إلى هذه النسبة من أجل العمل على رفع مستوى تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للصلاحيات الممنوحة لهم بشكل عام.

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مجال المعوقات التي تحد من دور رئيس القسم في تنفيذ الصلاحيات الممنوحة له

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
0.72	4.76	المخصصات المالية لا تكفي متطلبات القسم.	1
0.21	4.81	التطبيق الحرفي للوائح التنظيمية يحد من القدرة على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة.	2
0.54	4.28	صعوبة الإشراف على تنفيذ الأنظمة واللوائح بسبب كثرة الأعباء الإدارية في القسم.	3
1.27	3.56	عدم تناسب الصلاحيات مع المسؤوليات الوظيفية لإدارة القسم.	4
0.24	4.43	بيروقراطية القرار الإداري.	5
1.28	3.87	كثرة الاجتماعات التي يجب أن يحضرها رئيس القسم في مجالس الجامعة المختلفة.	6
1.12	3.13	الصلاحيات الممنوحة لرئيس القسم يتم تفويضها من العميد تخضع لإقتناعاته الشخصية.	7
0.42	4.24	ضعف تطبيق الأنظمة الجامعية بسبب العلاقات الشخصية والواسطات.	8
1.47	3.16	عدم تفهم إدارة الكلية لطبيعة القسم واحتياجاته.	9
1.80	3.26	عدم تفهم رئيس القسم لمشكلات واحتياجات أعضاء القسم من هيئة تدريس وطلاب.	10
1.24	3.01	عدم تعاون إدارة الكلية مع القسم في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير القسم.	11
1.36	3.54	قلة خبرة رئيس القسم بالعمل الإداري.	12
1.29	3.80	عدم توفر الحوافز التشجيعية لرؤساء الأقسام من قبل إدارة الكلية أو الجامعة.	13
0.87	3.92	عدم توفر فرص كافية للمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية المختلفة.	14
0.75	3.12	عدم توفر عدد كاف من أعضاء هيئة التدريس في القسم مقارنة باحتياجاته.	15
1.98	2.13	عدم شعور منسوبي القسم بالرضا الوظيفي لخلوه من الحوافز المادية.	16
1.02	3.42	انخفاض مستوى الحماس لدى أعضاء القسم لإجراء البحوث العلمية.	17
0.88	3.17	صعوبة تعينة نموذج تقويم الأداء لمنسوبي القسم.	18
0.23	4.13	انخفاض مستوى الكفاءة المهنية لدى سكرتاريا القسم يؤدي إلى إعاقة العمل في القسم.	19
0.46	4.14	عدم تعاون أعضاء هيئة التدريس مع رئيس القسم بالشكل المناسب.	20
1.21	3.41	كثرة الإجازات التي يطلبها منسوبي القسم.	21
0.43	3.60	عدم التزام بعض منسوبي القسم بجدول المحاضرات في مواعيدها المحددة.	22
1.22	3.98	عدم ممارسة منسوبي القسم للدور القيادي المتوقع منهم كقدوة للطلاب.	23

يبين الجدول رقم (٩) أن الفقرات ذوات الأرقام ٢، ١، ٨، ٢٠، ١٩ حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية حيث بلغت متوسطاتها على الترتيب: ٤.٧٦، ٤.٨١، ٤.٢٤، ٤.١٤، ٤.١٣، بينما حصلت الفقرات ذوات الأرقام ١٦، ١١، ٧، ٩، ١٨ حيث بلغت متوسطاتها على الترتيب: ٢.١٣، ٣.٠١، ٣.١٣، ٣.١٦، ٣.١٧، وبناءً على هذه النتائج

ترى الباحثة أن سبب ذلك قد يعود إلى نقص الدعم المادي للأقسام، ومركزية القرار التي تحد من تنفيذ رئيس القسم لمهامه، وتعيق من تطويره لقسمه بحسب احتياجات القسم. كما تعزو الباحثة سبب ذلك إلى قلة الحوافز المادية وعدم الاهتمام باحتياجات أعضاء القسم بشكل كاف. وقد يكون أحد الأسباب بحسب رأي الباحثة إلى قلة الخبرة والتدريب لرئيس القسم على ممارسة الصلاحيات الممنوحة له ما يعيق تقدم القسم وتلبية احتياجاته بالشكل المناسب.

الخاتمة والتوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي أشارت النتائج إلى درجة جيدة من مستوى تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للصلاحيات الممنوحة لهم، بالإضافة إلى وجود هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للصلاحيات الممنوحة لهم تعزى لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة، كما أشارت إلى نسبة عالية من المعوقات التي تحد من تنفيذ رؤساء الأقسام الأكاديمية للصلاحيات الممنوحة لهم في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ما يستدعي إعادة النظر بالأسباب التي أشارت إلى هذه النسبة من أجل العمل على رفع مستوى تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للصلاحيات الممنوحة لهم بشكل عام. وبناء على ذلك توصي الباحثة بما يلي:

- ضرورة وضع معايير محددة من قبل الجامعة لاختيار رؤساء الأقسام والشفافية في ذلك.
- الابتعاد على البيروقراطية، وإعطاء مساحة من الحرية لرؤساء الأقسام في إدارة أقسامهم، وتحديد احتياجاتها وبناء خططها بنفسها بناءً على الاحتياجات الحقيقية للقسم.
- تدريب رؤساء الأقسام قبل تسلمهم مهام أعمالهم.
- توفير الإمكانيات المادية المناسبة للأقسام كل حسب حاجته.
- وضع حوافز مادية ومعنوية لرؤساء الأقسام لتشجيعهم على العمل بشكل متميز وتطوير أقسامهم.
- تخفيف الأعباء عن رئيس القسم سواء الأكاديمية أو الإدارية وتوفير مساعد له وسكرتاريا بعدد مناسب بحسب طبيعة القسم وتنوع أعماله.
- إجراء المزيد من الأبحاث العلمية حول صلاحيات رؤساء الأقسام أو العمداء في الجامعات لإثراء المكتبة العربية والخليجية على وجه الخصوص حول موضوع الصلاحيات من أجل تطوير عمل الأقسام المختلفة في الجامعات السعودية والحاقتها بركب الجامعات المتقدمة في العالم.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. الفارسي، سعيد بن ناصر بن محمد (١٩٩٥م): تصورات القادة الإداريون للتطوير الإداري في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
٢. طيش، مصعب إسماعيل (٢٠٠٨م): دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات " حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية في غزة، فلسطين.
٣. الغامدي، سعيد بن عبد الله عياش (٢٠٠٦م): أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
٤. سعادة، جودت (٢٠٠٣م): تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية، بحث مقدم إلى مؤتمر جامعة النجاح تاريخ وتطور.
٥. الحجيلي، نصر محمد، وسنقر، صالحه، وبرية، قاسم محمد (٢٠١٠م): آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة (ذمار) نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٦.
٦. بينيت، جون (١٩٩٢): إدارة القسم الأكاديمي، ترجمة: جابر عبد الحميد، وصلاح عبد الجواد، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
٧. السيد، هدى، وأميمة، مصطفى (٢٠٠٢م): الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد ٢٨٠، العدد ٧، يوليو ٢٠٠٢.
٨. الحاج محمد، أحمد علي (٢٠٠٠م): التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، ط١، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٩. عقيلي، عمر وصفي (١٩٩٧م): الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، دار زهران للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
١٠. محمد، موفق حديد (٢٠٠٠م): الإدارة العامة (هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية)، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين.
١١. أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٧م): إدارة منظمات المجتمع المدني، ط١، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

١٢. الشهري، عبد الله قاسم (١٤٢٦هـ): واقع ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات للمعلمين، وعلاقته بتحقيق فعالية المدرسة، دراسة ميدانية في محافظة النماص. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد.

١٣. المهنا، محمد سليمان (١٤١٨هـ): واقع الصلاحيات الممنوحة لمديري التعليم والعوامل المؤثرة فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض.

١٤. القريوتي، محمد قاسم (١٤٢٤هـ): اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة، مجلة الإدارة العامة العدد ٢، معهد الإدارة، الرياض.

١٥. النابه، نجاه عبد الله (١٤١٥هـ): المسؤوليات الإدارية والفنية لمدير المدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة، دراسة ميدانية، مجلة دراسات تربوية، مج ٧، ج ٣٨، القاهرة، عالم الكتب.

١٦. جراي، جيري (١٤٠٨هـ): الإشراف مدخل علم السلوك التنظيمي لإدارة الناس، معهد الإدارة العامة، الرياض.

١٧. الصغير، علي سويلم (٢٠٠٦م): واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

١٨. الزهراني، محمد سعيد (١٤١٤هـ): الصلاحيات الممنوحة لمديري التعليم ودورها في تحسين بعض عناصر العملية التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.

١٩. الصائغ، نجاه محمد (١٤١٠هـ): صلاحيات مديرات المدارس في اتخاذ القرار في ضوء اللوائح التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.

٢٠. العتيبي، صالح دلمخ (١٤٣٣هـ): درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف ودورها في تحسين أداء الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.

٢١. غزواني، ناصر علي (١٤٣٥هـ): واقع تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس في محافظة العيادي بمنطقة جازان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

٢٢. الشراوي، مريم محمد (٢٠٠٦م): الإدارة المدرسية، ط ١، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.

٢٣. عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٢م): الإدارة - أصول وأسس ومفاهيم -، ط ١، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

٢٤. مصطفى، صلاح عبد الحميد، وعمر، فدوى فاروق (٢٠٠٧م): مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي، ط ١، الرياض، مكتبة الرشيد.

٢٥. الأغيري، عبد الصمد (٢٠٠٠م): الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط ١، بيروت، دار النهضة العربية.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

26. Lyons, James (1993). Perceptions of Beginning Public School principals.
27. Clark, et.al (2009). School Principals and School Performance. The Urban Institute from the Institute of Education Sciences, U.S. Department of Education. Education Law perspective. Education as Change, volume 10, Issue 1, pp3-15.
28. Mangieri, J. and Arnn, W. (1991). Responsibilities and Qualifications of the Chief Academic officer: Past, Present, and Future, Journal of Higher Education Management, Vo. 7. No. 1.
29. Seedrof, Rite. (1992): The Problem Solving Role of The University Department Chair, paper Presented at the American Educational Research Association Annual Meetinh (1999) san Francisco, CA, April 20-24, 1992.