

المهارات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التقنية

بالمملكة العربية السعودية.

(دراسة ميدانية بكلية التقنية بمدينة حائل)

إعداد

د. تركي بن علي حمود المطلق

كلية التربية - جامعة حائل - المملكة العربية السعودية

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية الذاتية والفنية والإنسانية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التقنية ، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التقنية بمدينة حائل . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات ، وبلغ عدد أفراد الدراسة (١١٠) عضو هيئة تدريس ، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي : يوافق أفراد الدراسة بدرجة عالية جدا على أن جميع المهارات القيادية الذاتية الواردة في أداة الدراسة لازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التقنية ، كما يوافق أفراد الدراسة بدرجة عالية جدا على أن جميع المهارات القيادية الفنية الواردة في أداة الدراسة لازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التقنية ، وأخيرا يوافق أفراد الدراسة بدرجة عالية جدا على أن جميع المهارات القيادية الفنية الواردة في أداة الدراسة لازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التقنية. وكان من أبرز توصيات الدراسة ما يلي : أن يتم التركيز على المهارات القيادية في أي برنامج تدريبي وتطويري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التقنية يتم إلحاقهم به للارتقاء بقيادتهم للقسم الأكاديمي ، أن يتم اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التقنية بناء على توفر هذه المهارات القيادية ، أن يتضمن عملية تقويم الأداء السنوي لرؤساء الأقسام الأكاديمية مدى إتقانهم لهذه المهارات القيادية .

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة :

يعتبر رئيس القسم الأكاديمي في أي مؤسسات التعليم العالي ، المسؤول الأول عن سير العمل الأكاديمي والإداري داخل قسمه ، ويحتم عليه طبيعة عمله أن يكون لديه علاقات وظيفية سواء على مستويات أعلى كالعميد أو أقل كأعضاء هيئة التدريس بقسمه أو على مستوى واحد وظيفيا كأرؤساء الأقسام الأخرى ، ونظرا لجسامة وأهمية المسؤوليات المناطة به وتعدد جهات الإشراف التي يقوم بها و اختلاف طبيعة المهام الأكاديمية والإدارية التي يكلف بها ، فإنه ينبغي أن تتوفر فيه جملة من المهارات القيادية التي تمكنه وتسهم في تحقيق ما يكلف به .

إن توفر المهارات القيادية في رؤساء الأقسام ضرورة ملحة وشرط أساسي لنجاحه في العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية التي تسعى إليها مؤسسات التعليم العالي سواء أكانت مهارات ذاتية متعلقة بالسماوات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة كالمهارة على التكيف وحل المشكلات، أو مهارات إنسانية كقدرته على التعامل مع رؤوسيه وتنسيق جهودهم ، وخلق روح العمل الجماعي بينهم ، أو مهارات فنية ويقصد بها المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة ، كمهارات التخطيط والتنظيم وغيرها .

لقد جاء في دراسة العودة (١٤٢٨ ، ٣٥) إن إنجاز رئيس القسم للمهام المختلفة تتطلب توفر مجموعة من المهارات الشخصية التي تجعل عنده استعداد ومقدرة على أداء مهامه كرئيس للقسم الأكاديمي . وفي هذا الصدد يؤكد الغامدي (١٤٢٦ ، ٧٣) أيضا أن القائد يحتاج إلى المهارات القيادية وهي مهارات متنوعة تشمل المهارات الفنية والإنسانية وغيرها فهي وسيلة

تمكنه من تحديد اتجاهات رؤوسيه ، وتحفيزهم على العمل واستئثاره جهودهم ، ولا شك أيضا إن توفر تلك المهارات القيادية وفعالية استخدامها من جانب القادة تمكنهم من التأثير في تابعيهم ورفع مستويات أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، وبصفة عامة يرى الباحثون ضرورة تمتع القائد بعدة مهارات أساسية وأن يتوافر لديه القوة الكافية للتأثير على رؤوسيه .

كما ذكر خياط (١٤٢٠ ، ١٤) أنه يجب أن تتوفر في رئيس القسم الأكاديمي مجموعة من الصفات والسمات كأن يمتلك قدرا من المميزات الشخصية مثل الموضوعية ، النزاهة ، الانفتاح ، وأن يكون لديه القدرة على إدارة برامج القسم ، وأن تكون لديه مهارات إنسانية تثبت التنافس الشريف لدى العاملين .

مشكلة الدراسة :

لا شك أن معرفة المهارات القيادية التي ينبغي أن تتوفر في رؤوساء الأقسام الأكاديمية سواء المتعلقة بالمهارات الذاتية أو الفنية أو الإنسانية جانب مهم لمؤسسات التعليم العالي حتى تعرف واقع المهارات المتوفرة لدى رؤوساء أقسامها المختلفة وأوجه الخلل والنقص فيها ومعرفة فرص التطوير والتدريب التي يحتاجونها والمعايير التي على ضوءها يتم اختيارهم .

يؤكد السبيعي (١٩٩٤ ، ٣٦) أن أهمية التطوير لدى رؤوساء الأقسام الأكاديمية يتضح من الاعتقاد بأن الإدارة هي بالدرجة الأولى مهنة تقوم على أسس ومبادئ لا بد للفرد أن يحيط بها وأن يتدرب عليها وأن يكتسب المهارة والقدرة المنظمة في استخدامها وأن يتوفر الحد الأدنى من الاستعداد الشخصي لديه لاكتساب تلك الخصائص المتميزة .

كما يؤكد القرني (١٤٢٤ ، ٣٠) أنه من خلال استعراض عدد من الدراسات يلحظ أن رؤساء الأقسام يقومون بواجبات مهمة وحتمية لإنجاز أعمال القسم اليومية وقيادة أعضاء القسم ومتابعة برامجه وتقديم خدماته ، وأن رؤساء الأقسام تتناط بهم مهام صعبة على مستوى المؤسسة التعليمية كونهم المعنيون بتنفيذ أهداف الأقسام وتحديد أولويات العمل بها ، إلا أن عدم وجود قيادات فاعلة تتولى المسؤولية في الأقسام لا يمكن أن يسمح للمؤسسة التعليمية بالتحليق في أجواء التميز ولن يكون في أقسامها تدريس منفرد.

ويذكر يحي (١٤٢٠ ، ٢٥) أنه قد بدأ اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة بالتركيز على دراسة تلك المهارات و التي يحب أن تتوفر في جميع الرؤساء والقادة

الإداريين حتى يمكنهم القيام بأعمالهم على أحسن وجه ومنها ما يلي :- فهم الرئيس لذاته وفهمه للآخرين ، قبول الآخرين به كرئيس إداري، بناء الجماعات الفاعلة والعمل معها ، القدرة على الاتصال الجيد ، استخدام مصادر التأثير على الآخرين بفعالية .

ويرى العودة (١٤٢٨ ، ٤٣) أنه يجب أن تتم عملية اختيار رؤساء الأقسام بدرجة عالية من الحرص والدقة نظرا لأهمية الدور الذي يقوم به رئيس القسم سواء ما يتعلق بالجوانب الإدارية والجوانب الأكاديمية فيجب أن يكون لديه مهارات عالية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة هذا فضلا عن دوره الأكاديمي والتزامه بالأعراف الأكاديمية وقدرته على التطوير ، ومن هنا فإنه يجب أن يكون اختيار رئيس القسم الأكاديمي قائم على توفر مهارات واستعدادات وخصائص وقدرات شخصية إلى جانب خبرته الأكاديمية .

لقد أكدت العديد من الدراسات ، منها { النبيهى ، ١٤٣٠ ؛ البطبي ، ١٤٢٦ ؛ السيد ومصطفى ، ٢٠٠٢ ؛ هاريس ، ٢٠٠٢ ؛ هيلتون ، ٢٠٠١ ؛ الزعبي ، ٢٠٠١ ؛ الشبل ، ١٤٢٠ ؛ حربي ، ١٩٩٩ } أن تصميم برامج تدريبية أمر هام بالنسبة لرؤساء الأقسام الأكاديمية حتى يتطوروا أقسامهم ويقومون بأعمالهم ومهامهم على أكمل وجه . ومما لا شك فيه أن تحديد احتياجات التدريب وتطوير المهارات أمر هام قبل عقد أي برنامج تدريبي ، وذلك من أجل تحديد المهارات القيادية التي ينبغي أن يتمتع ويتدرب عليها رؤساء الأقسام الأكاديمية ، كما أن معرفة المهارات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام أمر هام للارتقاء بأداء القسم الأكاديمي الذي يعتبر نواة المؤسسة التعليمية العالية ، ونظرا لقلة الدراسات التي تناولت كليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، حيث جاء في دراسة الشمري (١٤٣١ ، ٧) أنه على الرغم من تزايد عدد كليات التقنية وأهمية التدريب التقني بشكل عام إلا أنه ما زال هناك قصورا من قبل الباحثين وندرة في الدراسات التي تناولت هذا المجال الحيوي ، ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة ، والتي يمكن تحديدها بالتساؤل التالي:

ما المهارات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التقنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب بكلية التقنية بمدينة حائل ؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة للتعرف على ما يلي :

- ١- التعرف على المهارات القيادية الذاتية اللازمة لرؤساء الأقسام في كليات التقنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب بكلية التقنية بمدينة حائل .

٢- التعرف على المهارات القيادية الفنية اللازمة لرؤساء الأقسام في كليات التقنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب بكلية التقنية بمدينة حائل.

٣- التعرف على المهارات القيادية الإنسانية اللازمة لرؤساء الأقسام في كليات التقنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب بكلية التقنية بمدينة حائل.

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية :

- ١- يعتبر رئيس القسم أحد أهم مرتكزات النجاح في مؤسسات التعليم العالي متى ما توفرت فيه المهارات القيادية المختلفة التي تسهم في التأثير على المرؤوسين وتحفيزهم نحو القيام بمهامهم المناطة بهم على أكمل وجه والمساهمة في تحقيق أهداف منظماتهم . ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة بأنها تتناول جانب مهم في تكوين رئيس القسم وهي المهارات القيادية التي ينبغي أن يتمتع بها.
- ٢- هذه الدراسة من الدراسات القلائل التي تناولت المهارات القيادية سواء في مؤسسات التعليم العالي أو المؤسسات الأخرى ، فمعرفة جملة من المهارات القيادية التي يحتاجها أي قائد سواء المتعلقة بالذات أو بالجوانب الفنية أو الإنسانية يسهم في البحث عن القائد المناسب وعن تقدير ما يتمتع به من مهارات وما يحتاجه منها .
- ٣- إن تحديد المهارات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التقنية بالمملكة العربية السعودية تسهم بدرجة كبيرة في تحديد أولويات برامج التدريب المتعلقة بتطوير وتنمية مهارات رؤساء الأقسام .

أسئلة الدراسة :

تكون أسئلة الدراسة مما يلي :

١. ما المهارات القيادية الذاتية اللازمة لرؤساء الأقسام في كليات التقنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب بكلية التقنية بمدينة حائل ؟
- ٤- ما المهارات القيادية الفنية اللازمة لرؤساء الأقسام في كليات التقنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب بكلية التقنية بمدينة حائل ؟
- ٥- ما المهارات القيادية الإنسانية اللازمة لرؤساء الأقسام في كليات التقنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب بكلية التقنية بمدينة حائل ؟

حدود الدراسة :

- ١- الحدود الموضوعية : هدفت الدراسة للتعرف على المهارات الذاتية والفنية والإنسانية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التقنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب.
- ٢- الحدود المكانيّة : اقتصر تطبيق الدراسة على أعضاء هيئة التدريب بكلية التقنية بمدينة حائل.
- ٣- الحدود الزماتية : أجريت الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٠-١٤٣١ هـ .

مصطلحات الدراسة :

١. المهارة : عرفها الخليفة (١٤٢٨ ، ١٧) بأنها الأداء الأسهل الدقيق القائم على الفهم لما يتعلمه الإنسان حركيا وعقليا مع توفير الوقت والجهد والتكاليف . وهذا التعريف اختاره الباحث ليكون تعريفا إجرائيا لكلمة المهارة .

٢. القيادة : عرفها مرسي (١٤٢٢ ، ١٤١) بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك . أما التعريف الإجرائي لهذه الكلمة فهو: عملية السلوك المؤثر الذي يقوم به رئيس القسم الأكاديمي لتوجيه نشاط الأفراد العاملين لديه من أجنساء هيئة التدريس والطلاب وغيرهم نحو تحقيق أهداف محددة .

الإطار النظري والدراسات السابقة (أدبيات الدراسة)

مدخل :

تتاول الباحث في هذا المبحث أدبيات الدراسة وتشتمل على الإطار النظري ، والدراسات السابقة ، مبتدأً بالإطار النظري على النحو التالي :

أولاً : الإطار النظري

تمهيد:

قسم الباحث الإطار النظري إلى مبحثين الأول تتاول المهارات القيادية والمبحث الثاني تتاول رئيس القسم ، على النحو التالي :

المبحث الأول: المهارات القيادية :

على مرّ التاريخ شهد العالم بزوغ قيادات فريدة ، من أهمها وأفضلها على الإطلاق قيادة الرسول عليه الصلاة والسلام حيث جمع في قيادته بين مكارم الأخلاق ونبيلها وكريم السجايا وعظيم السمات والصفات وبين تأييد الله له وحفظه إياه في شأنه كله . ويرى الرشيدة (٢٠٠٩ ، ١١٥) أنه ما من مجموعة بشرية إلا ويوجد بينها قائد يدير أمورها ويمتلك زمام المبادرة فيها ، فالقيادة كلمة تتداول قديما وحديثا ولكنها اشتهرت قديما وارتبطت بالحروب والمعارك حيث كانت الانتصارات في الحروب سببا رئيسا في إظهار

مواصفات القائد وشخصيته ، ولقد شهد العالم قيادات كثيرة سجلها التاريخ ولكن ثبت بما لا يدع مجالاً للشك أن أفضل قيادة شهدتها التاريخ ولن يشهد لها مثيل هي قيادة الرسول عليه الصلاة والسلام حيث جمع فيها بين القوة العسكرية والجوانب الإنسانية والتربوية.

وجاء في دراسة الغامدي (١٤٢٦ ، ٧١) أن القيادة حظيت باهتمام المؤرخين والفلاسفة منذ أمد بعيد ، وإذا كانت المجتمعات القديمة قد أولت اهتماماً بالقيادة ، فإن الحاجة إليها قد تعاظمت في المجتمعات الحديثة ، من منطلق أن المنظمات المعاصرة تتسم بتنامي أهدافها وتعدد مهامها وتشابك مصالحها وتنوع التحديات التي تواجهها وسرعة التغير الذي يحيط بها ، وهو ما يستلزم وجود قيادة فاعلة قادرة على التأثير في سلوك الجماعة وتوجيه هذا السلوك بما يكفل تحقيق الأهداف المشتركة . ويؤكد فتحي (١٤٢٨ ، ١٧١) أن القيادة الناجحة هي التي تحرك الأفراد في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد ، فالقيادة الناجحة منهج ومهارة وعمل يهدف إلى التأثير في الآخرين ، والقائد هو الذي يحتل مرتبة متقدمة في المجموعة ، ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة .

كما تطرق المطيري (١٤٢٤ ، ٩) إلى مجموعة من الصفات الشخصية والمهارات الإدارية التي ينبغي على القائد الأكاديمي للقسم أن يتحلى بها : النية الحسنة والإخلاص لله سبحانه وتعالى، والإحساس بعظم الأمانة والمسؤولية الملقاة على عاتقه ، والاستقامة والإتقان التنفيذ والأداء للأعمال المختلفة ، والتواضع في التعامل والعدل مع الآخرين، وتطبيق مبدأ المشاركة (الشورى الإيمانية) عند اتخاذ القرارات، والتزود بالمهارات النفسية والاجتماعية من خلال فهم القائد لذاته ، وقدرته على الاتصال والتواصل مع

الأخرين من حيث الإنصات والكلام والإقناع والسعي لأن يكون مديرا ناجحا.

ويرى الباحث أن القدرة على إقامة علاقات شخصية جيدة مع أعضاء هيئة التدريس والاتصال الجيد بهم يعد من أهم الخصائص التي يجب أن يتصف بها رؤساء الأقسام الأكاديمية ، كما أن نجاح القسم في تحقيق أهدافه يتوقف على نوعية العلاقة التي تربط بين كل من رئيس القسم الأكاديمي وأعضاء هيئة التدريس في قسمه وهذا بدوره يساهم في تذليل المشكلات التي تواجه الأقسام الأكاديمية في مختلف مؤسسات التعليم العالي.

ويؤكد العودة (١٤٢٨ ، ٣٩) أن المهارات التي يحتاجها رئيس القسم الأكاديمي متنوعة وشاملة، فقد تناول البعض الصفات الشخصية كالقدرة الحسنة أمام أعضاء هيئة التدريس وأمام الطلاب، والعدالة، والتعامل مع الآخرين بثقة، وتقدير أعمال الآخرين وإنكار الذات، والحلم وسعة الصدر وغيرها. كما تناولت بعضها السمات والمواصفات القيادية كالقدرة على التأثير على الآخرين، ومهارة إدارة الاجتماعات، والقدرة على التعامل مع الأزمات، والقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة وغيرها. كما تناول بعضها المهارات الإدارية من القدرة على تخطيط أمور القسم، والتنظيم الجيد لأعمال القسم وإعداد الميزانية وتقدير احتياجات القسم المختلفة.

ومما لا شك فيه أن بعض المهارات القيادية التي نذكرت سابقا ليست مهارات بقدر ما هي سمات وصفات قيادية ، وهنا يلحظ أن بعض الباحثين يعد السمات والصفات من المهارات ، ومعلوم لغة واصطلاحا أن هناك فرق بين المهارة والصفة أو السمة ، فجوهر المهارة هو الأداء السهل الدقيق المبني على الفهم لما يتعلمه الإنسان حركيا وعقليا مع مراعاة الاقتصاد في ذلك وقتا وجهدا وتكلفة .

ويمكن القول أن المهارات القيادية التي يحتاجها رئيس القسم الأكاديمي هي: المهارات الذاتية وهي بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة كالقدرات العقلية والقدرة على التصور ، والتمتع بروح المرح والدعابة . والقدرة على الحسم وسرعة التصرف ، والقدرة على الإبداع وابتكار الحلول الجديدة.

ثانياً : المهارات الإنسانية وهي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم ، وخلق روح العمل الجماعي بينهم ، ويمكن إبراز أهمها على النحو التالي: مهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية ، ومهارات الحوار والتفاوض، ومهارات إدارة اللقاءات والاجتماعات ، ومهارات حل الصراعات والخلافات، ومهارات التحفيز .

ثالثاً : المهارات الفنية : وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة . ويمكن تحديد أهمها من خلال ما يلي : مهارات التخطيط ، ومهارات التنظيم ، ومهارات المتابعة ، ومهارات التقويم ، ومهارات إدارة الوقت ، ومهارات اتخاذ القرارات ، ومهارات إدارة التغيير.

المبحث الثاني : رئيس القسم :

يعد رئيس القسم الأكاديمي قائدا لأعضاء الهيئة التدريسية في قسمه ولجميع مرؤوسيه من العاملين على وفق ما أنيط به من مهام ومسؤوليات، كما أن رئيس القسم الأكاديمي يعتبر هو المسؤول لدى عميد الكلية عن تسيير الأمور الأكاديمية والإدارية داخل القسم . ويتمتع بالعديد من المهام والصلاحيات والتي تمكنه من إقامة علاقة وظيفية مع مختلف أوساط المؤسسة التعليمية .

الناشئ بينهم، وعضوية مجلس الكلية ، وخدمة المجتمع، وتطبيق اللوائح والقوانين المعمول بها ، وتحديد احتياجات القسم من الموارد البشرية والمادية ، وتمثيل القسم في الاجتماعات والندوات والمؤتمرات العلمية ، وأخيرا الإشراف على مقتنيات القسم وإدارتها بما يحقق الهدف المنشود منها .

ويمكن القول بأن رئيس القسم الأكاديمي لديه مهام إدارية ومهام

أكاديمية يمكن بيان أهمها من خلال ما يلي :

أولاً: مهام أكاديمية :

يتولى رئيس القسم الأكاديمي مسؤولية الأنشطة الأكاديمية المختلفة من حيث إلقاء المحاضرات ووضع الخطط الدراسية وإقرار واعتماد المناهج والمقررات والمراجع وإجراء الدراسات والبحوث العلمية وتأليف ونشر الكتب والترجمة والإشراف على الدراسات العليا وتقويم الطلاب وإجراء الاختبارات المناسبة والعمل على تطوير وتحديث أنماط ووسائل التقويم والاعتماد الأكاديمي وغيرها، ويمكن تحديد أهم المسؤوليات والمهام المناطة برئيس القسم في هذا الجانب على النحو التالي :

حث أعضاء هيئة التدريس على تطوير وتحديث العملية الأكاديمية ومواكبة المستجدات في ذلك ، والاهتمام بوجهات نظر أعضاء هيئة التدريس فيما يطرحونه من أفكار ورؤى أكاديمية مختلفة والعمل على تفعيل وتطوير آليات مراجعة وتحديث الخطط الدراسية والمقررات والمراجع ، والإشراف على عمل اللجان المختلفة داخل القسم، ومعالجة مشكلات الطلاب الأكاديمية المختلفة ، وتفعيل دور الإرشاد الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، والتعاون والتنسيق مع الأقسام الأكاديمية المختلفة داخل وخارج الكلية ، وتمثيل القسم في اللقاءات والاجتماعات المختلفة ، والعمل على تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس داخل القسم الأكاديمي وفق المسؤوليات والمهام المناطة بهم ،

والإدارة الفاعلة لاجتماعات القسم، وتوزيع أعمال ومسؤوليات تدريس المقررات الدراسية بالقسم ، والإشراف على أداء أعضاء هيئة التدريس بالقسم ، والإشراف على أوجه النشاط العلمي للقسم ، والعمل على تفعيل دور القسم في مجالات النشاط الطلابي المختلفة ، والعمل على تنشيط البحث العلمي والترجمة بالقسم، واعتماد أساليب وأدوات تقويم أداء الطلاب في المقررات الدراسية الخاصة بالقسم وتحديد مواعيد الاختبارات، واعتماد القوائم النهائية للمقررات الدراسية والنتائج النهائية للاختبارات الخاصة بالقسم.

ثانياً : مهام إدارية :

بالإضافة على المهام والمسؤوليات الأكاديمية التي يقوم بها رئيس القسم هناك بعض المهام والمسؤوليات الإدارية الأخرى والتي تصب في مصلحة الجوانب الأكاديمية وتعمل على تحسين وتطوير وتحقيق الجودة الشاملة في كافة المجالات والأنشطة والخدمات الأكاديمية، ويمكن تحديد أهم تلك المهام الإدارية على النحو التالي:

توفير المستلزمات المادية المختلفة التي تحتاجها العملية الأكاديمية داخل القسم ، والقيام بالاتصالات الإدارية مع الجهات المختلفة ، و ترتيب ووضع جداول زمنية لاجتماعات القسم واللجان العاملة فيه، والإشراف المباشر على صيانة القاعات الدراسية والتجهيزات داخل القسم ، وإعداد تقارير الأداء الخاصة بجميع العاملين بالقسم ورفعها إلى عمادة الكلية ، والتنظيم الإداري للقسم من خلال ما يلي : إعداد وحفظ الملفات والمستندات الخاصة بالقسم ومتابعة معاملات أعضاء هيئة التدريس بالقسم لدى الجهات المختصة بالكلية ، ومتابعة شؤون المبتعثين من القسم وإعداد وتنظيم معاملات ابتعاثهم ، والتنسيق الإداري مع عمادة الكلية في جميع الموضوعات المرتبطة بالشؤون الأكاديمية بالقسم ، وإعداد ميزانية مفصلة للقسم تشمل الاحتياجات البشرية

والمادية بناء على الخطة السنوية ، وطلب الاحتياجات الخاصة بالقسم واستلامها وحفظها وتنظيمها، وتقديم تقرير مفصل عن أداء القسم لعميد الكلية في نهاية كل عام دراسي .

ثانيا : الدراسات السابقة :

نظرا لعدم وجود دراسة مشابهة لهذه لدراسة - حسب علم الباحث - فإنه يمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات تناولت المهارات والقدرات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ولدى غيرهم ، ودراسات تطرقت إلى السلوك القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ، ودراسات تناولت الكفايات والتطوير المهني والحاجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية ، ودراسات أخرى تناولت أدوار ومهام رؤساء الأقسام الأكاديمية ، على النحو التالي :

من الدراسات التي تناولت جانب المهارات والقدرات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ما قام به عليمات (٢٠٠٣م) حين أجرى دراسة بعنوان: القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية ، وتناول البحث عدداً من الجوانب التي تكشف القدرات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، حيث استخدمت الدراسة اختبار القيادة التربوية الذي أعده أساساً (مرسي، ١٩٩٨م)، حيث قام الباحث بملاممته للبيئة الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من ٦٠ رئيس قسم أكاديمي في كل من الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك والجامعة الهاشمية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، من أهمها ما يلي: أن قدرات رؤساء الأقسام القيادية متوسطة . وأن الخبرة الإدارية لأغلب عينة الدراسة ليست كبيرة . وحاجة رؤساء الأقسام للمزيد من التدريب لزيادة قدراتهم القيادية . وخلصت توصيات الدراسة إلى ما يلي : إجراء بعض الدراسات المتعلقة بالقدرات القيادية على المجالات المتعددة للعمل الإداري بالجامعات .

وضرورة استخدام أو تصميم اختبارات مقننة لتحديد القدرات المختلفة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات.

وأجرى العوائد (١٩٩٩م) دراسة بعنوان: درجة فعالية إدارة الوقت لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس. وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فعالية إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة السلطان قابوس، وبيان العلاقة بين تصورات رؤساء الأقسام لفعالية إدارة الوقت وبين متغيرات الدراسة (جنس عضو هيئة التدريس، الكلية التي يعمل بها، خبرة التدريس، الجنسية، والرتبة الأكاديمية). واستخدمت الدراسة الإستبانة أداة لجمع المعلومات، والتي طبقها على عينة مكونة من أعضاء هيئة التدريس المتحدثين باللغة العربية في كليات الجامعة والبالغ عددهم ٣٠٠ عضوا. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: بلغت درجة فعالية إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية مستوى متوسطا. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥، وبين رؤساء الأقسام في إدارة الوقت تعزى لمتغيرات الدراسة عدا متغير الجنس. وخلصت الدراسة إلى ضرورة رفع مستوى درجة فعالية إدارة الوقت في الجانب الفني، وكذلك رفع المستوى في الجانب الإداري التنفيذي.

كما قام النجار والحليبي (١٩٩٩ م) بدراسة بعنوان: اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية لدى رؤساء الأقسام بالكليات والجامعات السعودية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على صفات رئيس القسم الأكاديمي ودوره في اتخاذ القرار الإداري والأكاديمي، كذلك المساعدة في توضيح أو ملء الثغرات في تحديد صفات رئيس القسم صانع القرار وكذلك تفعيل القيادة العلمية المؤثرة في التعليم العالي. وتكون مجتمع الدراسة من عدد (٧٢) رئيس قسم أكاديمي بجامعة الملك فيصل وجامعة الإمام محمد بن سعود

الإسلامية وكلّيات إعداد المعلمين . وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي :
أن غالبية رؤساء الأقسام بالكلّيات والجامعات السعودية تتراوح أعمارهم
بين ٣٠ - ٥٠ سنة، ومعظم رؤساء الأقسام بالكلّيات والجامعات السعودية
من حملة درجة الدكتوراه ، وأن رؤساء الأقسام ذوي الخبرة المحدودة
يعانون من صعوبة في اتخاذ بعض القرارات الإدارية والأكاديمية لبعض
المواقف أكثر من زملائهم ذوي الخبرة الكبيرة .

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها : أهمية الاهتمام ببناء
عملية اتخاذ القرار وتدعيمها لدى رئيس القسم الأكاديمي بالكلّيات والجامعات
لما لذلك الاهتمام من آثار إيجابية على العديد من مظاهر الحياة الأكاديمية ،
وضرورة الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة في مجال الإدارة
للعمل كرؤساء أقسام ، والعمل على تنقيف رؤساء الأقسام ببعض الجوانب
الإدارية التي يحتاج إليها القسم أثناء اتخاذه لأي قرار إداري.

وأجرى حمّامي وعبد الحليم (١٩٩٦ م) دراسة بعنوان : خصائص
ومهارات رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات الأردنية، وهدفت
الدراسة إلى تحليل الخصائص الشخصية لرؤساء الأقسام العلمية في
الجامعات الأردنية الرسمية والإطلاع على وجهة نظرهم حول الصفات
والمهارات المؤثرة على أدائهم وفاعليتهم. وتكون مجتمع الدراسة وعينته من
رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الأردنية وجامعة اليرموك والذي شمل
(٧٨) رئيس قسم علمي . واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة للدراسة .
وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي : النقص الكبير في التدريب
الإداري إذ أن (٦٥٪) من رؤساء الأقسام العلمية لم يدخلوا أية دورة
تدريبية في المجالات الإدارية. وأن التدريب الإداري يحقق العديد من المزايا
أهمها زيادة اهتمام رئيس القسم بالمهارات الإدارية المختلفة. وأوصت

الدراسة إلى أهمية العمل على إعداد البرامج التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديميين لرفع مهاراتهم الإدارية في إدارة القسم الأكاديمي .

وقام حنا (١٤١٩هـ) بدراسة بعنوان: إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية . وهدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية، والتعرف على وجود الفروق فيما بينهم بإدارة الوقت في متغيرات الدراسة (الجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة). وقد شملت الدراسة جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية والبالغ عددهم ٩٠ رئيس قسم أكاديمي. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: كانت نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية إلى إدارة الوقت كبيرة جداً، وبنسبة ٨٥,٨%. بلغت نسبة الأوقات المهدرة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ٦٨,٢% أي بنسبة متوسطة. وكان من أهم توصيات الدراسة ما يلي : ضرورة زيادة صلاحيات رؤساء الأقسام، ليتمكنوا من اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير القسم، ضرورة تفويض رئيس القسم لبعض سلطاته في بعض الأعمال لكي يستثمر الوقت المتاح للقيام بأعمال أكثر أهمية، ضرورة التخطيط لبرامج تدريبية ، والعمل على عقد دورات وحلقات دراسية حول إدارة الوقت وأهميته.

ومن الدراسات التي تناولت المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات ما قام به الزعبي (٢٠٠١م) عندما أجرى دراسة بعنوان: أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم. وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية المهارات الإدارية لدى مديري الدوائر ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم. واستخدمت الدراسة الإستبانة أداة لجمع

المعلومات ، وطبقت على كل مجتمع الدراسة والمكون من : مديري الدوائر وعددهم ٥٨ مديرا ، ورؤساء الأقسام وعددهم ١٤٥ رئيسا . وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: إعطاء أهمية عالية من قبل أفراد العينة للمجالات الستة مرتبة تنازليا كالتالي: اتخاذ القرارات، والتنظيم والتنسيق، والتخطيط، والقيادة والتوجيه، والرقابة وتقييم الأداء، والاتصال. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١، لأثر المستوى الوظيفي والتخصص والمؤهل العلمي في أهمية المهارات الإدارية، بينما كانت هناك فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأطول . وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها ما يلي : عقد برامج تدريبية في مجالات الدراسة الستة وفق الحاجة لأهميتها لدى أفراد عينة الدراسة ، وتوفير أحدث وسائل الاتصالات في الوحدات الإدارية في الجامعات. وتحديث أساليب الرقابة وأدوات تقييم الأداء بما يتناسب مع أهمية هذا المجال.

ومن الدراسات التي تناولت موضوع المهارات القيادية بشكل عام ، ما قام به النبيهي (١٤٣٠ هـ) بإجراء دراسة بعنوان : قيم أخلاقية ومهارات وعناصر إدارية مستنبطة من قصة ذي القرنين بالقران الكريم وتطبيقاتها في القيادة المدرسية ، وهدفت للدراسة إلى العمل على استنباط بعض القيم الأخلاقية الواردة في القصة ، العمل على توضيح أثر القيم الأخلاقية المستنبطة من القصة على تعامل القائد التربوي مع من حوله ، العمل على استنباط المهارات والعناصر الإدارية الواردة في القصة العمل على توضيح أثر المهارات والعناصر الإدارية المستنبطة من القصة على الارتقاء بمستوى أداء القائد ، واستخدام الباحث المنهج الاستنباطي التاريخي ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها : تحتوي قصة ذي القرنين على قيم أخلاقية ومهارات وعناصر تساهم في تعزيز قدرة القائد التربوي لأداء أفضل

، احتوت آيات القصة على مهارات إدارية يمكن للقائد التربوي أن يتقنها ، بمعرفتها والتدريب عليها ومنها : طرح السؤال من غير تردد ، الإجابة بشفافية ، الإجابة فوراً في بعض المواقف ، الاستفادة من العلم والمعرفة في تحقيق الأهداف ، المحافظة على ثقة المسؤولين ، اتخاذ القرار الحازم ، العمل بنظام الحوافز ، التركيز على الأولويات ، إتقان اللغة ، التجديد والتطوير والتغيير ، تحديد الرؤية الواضحة ، حسن الاستماع ، تكوين فرق العمل ، حل المشكلات ، ومن عناصر الإدارة التي وردت في القصة: التخطيط والتنسيق والتنظيم والمتابعة ، ومن القيم الأخلاقية التي وردت في القصة : الأمانة والصبر والتواضع والعدل والقوة والشجاعة ، ومن أبرز توصيات الدراسة ما يلي : اختيار القادة من ذوي الأخلاق الفاضلة والتي من أهمها الأمانة والصبر والتواضع والعدل والشجاعة والقوة ، وعمل برامج خاصة بكل مهارة وتدريب القادة على اكتسابها والعمل بها ميدانياً.

كما أجرى الغامدي (١٤٢٦) دراسة بعنوان : السمات الشخصية والمهارات القيادية اللازمة لرئيس فريق المعانية في إدارة مسرح جريمة القتل - دراسة ميدانية على شرطة منطقة الباحة . وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر السمات الشخصية والمهارات الإدارية والإنسانية والفنية لدى رئيس فريق المعانية من وجهة نظر أفراد الدراسة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة للدراسة ، وكان من أهم نتائجها ما يلي : تتوفر السمات الشخصية والمهارات الإدارية والفنية والإنسانية لدى رؤساء فرق المعانية بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد الدراسة . كشفت الدراسة عن أن أكثر من (١٠ %) من أفراد الدراسة يرون أن رئيس الفريق لا يمنحهم الفرصة للاشتراك في صناعة القرار ، وكشفت الدراسة عن أن أكثر من (٣٠ %) من أفراد الدراسة يرون رئيس

فريق المعاينة لا يطلعهم على جميع المخاطبات والأوامر التي ترد إليه ، كما توصلت الدراسة عن أن أكثر من (٢٥ %) من أفراد الدراسة يرون أن رؤساء فريق المعاينة يدلون بتصريحات في مسرح جريمة القتل . وتضمنت التوصيات نموذج تنظيمي مقترح لفريق المعاينة في مسرح جريمة القتل .

وقامت القرشي (١٤٠٩) بدراسة استطلاعية لبعض مهارات القيادة الإدارية لمديرات المدارس الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة التعليمية كما يراها المعلمات والموجهات ، وهدفت الدراسة إلى تحديد مهارات القيادة الإدارية المتمثلة في أبعادها الأربعة (الذهنية ، الإنسانية ، الفنية ، الذاتية) المتوفرة لدى مديرات المدارس الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة التعليمية من وجهة نظر المعلمات والموجهات وبلغت العينة مائتي معلمة وثلاثين موجهة ، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي : المهارات الذهنية المتوفرة لدى المديرات والتي تزيد عن ٧٠% اثنتي عشر مهارة من وجهة نظر المعلمات وعشرة مهارات من وجهة نظر الموجهات ، المهارات الإنسانية المتوفرة لدى المديرات والتي تزيد عن ٧٠% سبعة مهارات من وجهة نظر المعلمات وثمانية عشر من وجهة نظر الموجهات ، المهارات الفنية المتوفرة لدى المديرات والتي تزيد عن ٧٠% سبعة مهارات من وجهة نظر المعلمات وخمسة مهارات من وجهة نظر الموجهات، المهارات الذاتية المتوفرة لدى المديرات والتي تزيد عن ٧٠% أربعة مهارات من وجهة نظر المعلمات وثمانية مهارات من وجهة نظر الموجهات.

ومن الدراسات التي تناولت السلوك القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية دراسة "هاريس" (Harris, 2004) تحت عنوان: القيادة الفعالة لرؤساء الأقسام في الأقسام التعليمية الإدارية والقيادية. وهدفت الدراسة إلى

الكشف عن السلوكيات القيادية وصفات رؤساء الأقسام الأكاديمية في القيادة التعليمية للأقسام العلمية والإدارية في الجامعات بالولايات المتحدة.

وتتمية قيادة فعالة لرؤساء الأقسام في إنجاز أدوارهم ومسؤولياتهم. وكان من أهم النتائج ما يلي : أن يكون رئيس القسم الأكاديمي شخص جاد في عمله ولديه مجموعة من الفضائل (التكامل - الأمانة - الثقة - الانفتاح على الآخرين). أن يكون رئيس القسم الأكاديمي شخص جاد ويعمل بطريقة فعالة مع أعضاء الكلية والآخرين في تنمية الأهداف وتخطيط عمل القسم واتخاذ قرارات تؤثر على القسم. أن يكون رئيس القسم الأكاديمي شخص مساند لأعضاء الكلية ويشجعهم أن يتفوقوا في عملهم ، ويمدهم بالاحتياجات الرئيسية ليكونوا ناجحين. وقد أوصت الدراسة بضرورة إلزام أي رئيس قسم مرشح بالانخراط في برامج تدريبية. وتشجيع أعضاء هيئة التدريس للالتحاق بهذه البرامج تمهيدا لاستلامهم زمام أي أعمال إدارية داخل أو خارج الجامعة. كما أجرى الغامدي (١٤٢١هـ) دراسة بعنوان : السلوك القيادي

المطلوب من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة أم القرى والملك عبد العزيز في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة للقيادة التربوية . وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الصفات والمهارات التي ينبغي توفرها في رئيس القسم الأكاديمي، ومعرفة الأساليب الإدارية والاستراتيجيات التي ينبغي لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة أم القرى والملك عبد العزيز تبنيها في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية. وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها: أن عينة الدراسة تؤيد بدرجة كبيرة ضرورة توفر مفردات السلوك القيادي في رؤساء الأقسام الأكاديمية. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصور أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز من جهة وأعضاء هيئة

التدريس بالكليات النظرية وأعضاء هيئة التدريس بالكليات العلمية من جهة أخرى عدا بعض مفردات الاستبانة. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: عقد برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس ممن يرشحون لرئاسة الأقسام الأكاديمية ، بحيث تحتوي هذه البرامج على المفاهيم الإدارية والقيادية الحديثة.

كما قام الشبل (١٤٢٠هـ) بدراسة بعنوان: العلاقة بين الأسلوب القيادي لرؤساء الأقسام العلمية ومستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية . وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية بكليات التقنية ومستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس فيها . وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت الاستبانة أداة للدراسة . وتكون أفراد الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العلمية في كليات التقنية ، والبالغ عددهم ٣٣ رئيس قسم ، وجميع أعضاء هيئة التدريس في كليات التقنية والبالغ عددهم ١٣٨ عضو تدريس . وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: يرى أغلب رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس أن السلوك القيادي الديمقراطي هو السلوك القيادي الذي ينبغي أن يعملوا به رؤساء الأقسام وأن يكونوا عليه في ممارساتهم العملية ، يتجه السلوك القيادي الفعلي لرؤساء الأقسام العلمية في الكليات التقنية السعودية إلى البعد الإنساني أكثر من البعد الوظيفي . ومن أهم التوصيات ما يلي : ضرورة اهتمام القيادات العليا في الكليات التقنية بتدريب رؤساء الأقسام العلمية وتطوير الكفايات القيادية لديهم، وتوجيه رؤساء الأقسام العلمية لممارسة أساليب القيادة التربوية من خلال تحقيق التوازن بين البعدين الإنساني والوظيفي، وتوجيه رؤساء الأقسام العلمية وحثهم على تطبيق

الأسلوب القيادي الشوري والذي يتوافق أصلا مع أدبيات القيادة في الإسلام وتوجيهات الشريعة الإسلامية.

كما أجرى هجان (١٤١٧هـ) بدراسة بعنوان: السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المعلمين السعودية كما يتصوره رؤساء الأقسام وأعضاؤها . وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المعلمين كما يراه رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس فيها، وتحديد مدى اتفاق أو اختلاف وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس عن وجهات نظر رؤساء الأقسام، وتحديد ما إذا كانت وجهات نظر كل من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس تختلف باختلاف بعض المتغيرات. وقد صمم الباحث استبانة كأداة لهذه الدراسة، وطبقت في سبع كليات، حيث تضم عينة الدراسة (٤٠) رئيس قسم، و(٢٣٠) عضواً. ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي: أن رؤساء الأقسام وضعوا سلوكهم القيادي ببعديه الوظيفي والإنساني في مستوى أعلى من الرؤية المدركة عنهم من قبل أعضاء هيئة التدريس، كما أوضحت النتائج أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يمارسون السلوك القيادي ببعديه الوظيفي والإنساني بدرجة متوسطة . وقد أوصى الباحث بعدد من التوصيات من أهمها : ضرورة عقد اللقاءات بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس لمناقشة المسؤوليات والمهام الإدارية لرؤساء الأقسام. وضرورة وضع معايير موضوعية تراعى عند اختيار رؤساء الأقسام. وضرورة تشجيع رئيس القسم للمبادرات الهادفة لتطوير وظائف القسم في جانبي تطوير البحث العلمي وخدمة المجتمع.

وقام الزهراني (١٤١٣هـ) بدراسة بعنوان: السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس

بجامعة الملك سعود بالرياض. حيث هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بالرياض، والتعرف على نمط السلوك القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام الأكاديمية وواقع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة وعلاقة بعض المتغيرات المؤثرة في كل من السلوك القيادي لرؤساء الأقسام والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وطبقت الدراسة على جميع أفراد الدراسة والذين يمثلون جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة وعددهم (٧٧) رئيساً، وتم اختيار عينة عشوائية بنسبة (٣٠%) من مجتمع أعضاء هيئة التدريس فبلغ عددهم (٣٥٨) عضواً. ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة ما يلي: يغلب على نمط السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود الاهتمام بالعمل والإنجاز أكثر من الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس. وأن مستوى درجة الروح المعنوية

لدى أعضاء هيئة التدريس يقع في المتوسط. ومن أهم توصيات الدراسة ما يلي: العمل على تنمية الكفاءة القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية ورفع مستوى أدائهم، وأهمية التمييز بين القدرة على القيادة التربوية والقدرة الأكاديمية عند اختيار رؤساء الأقسام.

كما أجرى الحربي (١٤١٢هـ) بدراسة بعنوان: القيادة الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز - دراسة تحليلية. وكانت للدراسة تهدف إلى الآتي: الكشف عن السلوك القيادي لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية جامعة الملك عبدالعزيز، وتحديد مدى اتفاق أو اختلاف وجهات نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة الملك عبدالعزيز نحو السلوك القيادي لرؤساء الأقسام باختلاف المتغيرات

الآتية : الرتبة العلمية وسنوات العمل (الخبرة) والجنس والكليات التي يعملون بها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. كما استخدم الإستبانة أداة لجمع المعلومات . وتكونت عينة الدراسة من (٩٦) رئيس قسم علمي بجامعة الملك عبد العزيز (نكور وإنث) بجدة وفروعها بالمدينة المنورة بالإضافة إلى (١٣٢٤) عضو هيئة تدريس بالجامعة . وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي : اتفاق كبير بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام من حيث توفر القدرة القيادية الإدارية لرؤساء الأقسام بالجامعة. كما كشفت الدراسة عن ثلاثة أبعاد منبئة بالسلوك القيادي الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة وكانت (٩١,٨%) التكمال، ونسبة (٨٧,٧٨%) التركيز على الإنتاج، ونسبة (٨٧,٦٨%) التمثيل. وقد أوصت الدراسة بما يلي : ضرورة وضع توصيف وظيفي أكاديمي وموحد لجميع رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة الملك عبد العزيز وإعادة النظر في محتويات هذا التوصيف حينما تدعو الحاجة إلى ذلك. والاهتمام بعقد دورات تدريبية تتناسب مع الاحتياجات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية مع وضع خطة تأهيل أكاديمية وإدارية لمعظم هؤلاء الرؤساء في كليات جامعة الملك عبد العزيز لرفع مستواهم القيادي والإداري . وأن يتم اختيار رؤساء الأقسام العلمية وفق المعايير الأكاديمية المقررة من قبل الجامعة على أن لا يتولى رئاسة الأقسام العلمية إلا من هم في مرتبة أستاذ لأنه سيساعد حتماً على إنجاز الدور القيادي والإداري بالدرجة المرجوة لتوفير الخبرة والمقدرة العلمية والإدارية المناسبة لديهم .

ومن الدراسات التي تناولت الأدوار الإدارية واحتياجات التطوير والكفايات لدى رؤساء الأقسام ما قام به العودة (١٤٢٨ هـ) حين أجرى دراسة بعنوان : التطوير المهني لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات

السعودية ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجالات عملهم وأهمية كل منها بالنسبة إليهم وتحديد احتياجات التطوير المهني الإداري والأكاديمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية والوقوف على مدى اختلاف تلك الاحتياجات باختلاف متغيرات الدراسة (الجامعة ، التخصص ، الخبرة ، الرتبة العلمية ، الحصول على دورات في إدارة الأقسام) ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وبلغ أفراد الدراسة (٢١١) رئيس قسم أكاديمي في كل من جامعة الملك سعود وجامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الملك فهد والجامعة الإسلامية، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي : يمارس رؤساء الأقسام الأكاديمية أعمال إدارة شؤون الأقسام ما عدا توسيع وتنويع مصادر التمويل للقسم ، يمارس رؤساء الأقسام الأكاديمية أعمال القيادة واتخاذ القرار ، يمارس رؤساء الأقسام الأكاديمية أعمال عضوية مجلس الكلية ، يمارس رؤساء الأقسام الأكاديمية أعمال تشكيل اللجان وتوزيع المهام ، يمارس رؤساء الأقسام الأكاديمية الأعمال المتعلقة بالعملية التعليمية والبرامج الأكاديمية ، يمارس رؤساء الأقسام الأكاديمية إلى حد ما الأعمال المتعلقة بالتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس ما عدا عمل واحد وهو الترتيب لتقديم دروس نموذجية يقدمها أحد أعضاء هيئة التدريس ، لا يمارس رؤساء الأقسام الأكاديمية تسعة من أعمال تتعلق بشؤون الطلاب بينما يمارسون إلى حد ما الأعمال المتعلقة بخدمة المجتمع ، رؤساء الأقسام بحاجة كبيرة للتطوير المهني في معظم الأعمال المتعلقة بإدارة شؤون القسم وأعمال تتعلق بالعملية التعليمية والبرامج الأكاديمية وبدرجة متوسطة لجميع أعمال تشكيل اللجان وتوزيع المهام ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤساء الأقسام الأكاديمية في كل من الجامعات المبحوثة فيما يتعلق باحتياجات التطوير

المهني لأعمال إدارة شؤون القسم والقيادة واتخاذ القرار والتطوير المهني الإداري والمهني العام . وتوصلت الدراسة إلى توصيات من أهمها: توفير فرص التدريب والتأهيل لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية في عدد من الجوانب الإدارية والأكاديمية والتطوير المهني المستمر. ومن الدراسات التي تناولت الكفايات لدى رؤساء الأقسام دراسة البطي (١٤٢٦هـ) بعنوان : الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام التربوية في الجامعات السعودية . وهدفت الدراسة إلى تطوير أداء رؤساء الأقسام التربوية من خلال: تقديم قائمة بالكفايات القيادية لرؤساء الأقسام التربوية في الجامعات السعودية تسهم في عملية اختيارهم، وتأهيلهم للقيام بأدوارهم القيادية، والتعرف على درجة أهمية هذه القائمة من وجهة نظر رؤساء الأقسام التربوية وأعضاء هيئة التدريس فيها، والتعرف على الفروق بين أفراد عينة الدراسة تجاه أهمية هذه القائمة باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، مكان الحصول على الدكتوراه، الجامعة). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته ، وتألقت عينة الدراسة من (١٠٢) فرداً. ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي : جاء ترتيب محاور الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام حسب أهميتها على النحو التالي: الكفايات (الشخصية، ثم التخطيط، و صناعة القرارات وحل المشكلات، ثم يليها العلاقات، ثم يليها التنمية المهنية، ثم يليها الاتصال). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تجاه أهمية هذه المحاور باختلاف الجنس أو العمر أو مكان الحصول على درجة الدكتوراه أو الجامعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) تجاه أهمية محور الكفايات الشخصية باختلاف الرتبة العلمية، وذلك بين متوسطات درجات الأستاذ المساعد ومتوسطات درجات الأستاذ لصالح الأستاذ. ومن

أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: تنظيم برامج تدريبية لتأهيل المرشحين لرئاسة الأقسام التربوية قبل تعيينهم تعتمد على الكفايات القيادية التي توصلت إليها الدراسة، وعند عدم التمكن من تأهيلهم قبل التعيين فتعقد لهم برامج تدريبية في الفترات الأولى من تعيينهم.

ومن الدراسات أيضا ما قام به السيد ومصطفى (٢٠٠٢ م) من خلال إجراء دراسة بعنوان : الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. وهدفت الدراسة إلى الآتي: تحديد أهم الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية باعتبارهم الفئة المستفيدة والقادرة على تحديد الاحتياجات، الوقوف على أهم الموضوعات المتضمنة في برامج التدريب والتنمية المهنية لرؤساء مجالس الأقسام في بعض الدول المتقدمة، ومدى الاهتمام الذي توليه الجامعات والهيئات والمنظمات المعنية بالتعليم العالي في بعض الدول المتقدمة ببرامج التدريب المنظم لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مختلف التخصصات . وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي : حاجة رؤساء الأقسام للتدريب في المهام التالية : تحديد احتياجات القسم (العلمية، الإدارية، الفنية، المالية)، فض المنازعات بين الأعضاء ، تخطيط سياسة القسم الحالية والمستقبلية ، فهم طبيعة وأسس السلطة في الحياة الأكاديمية، تفويض السلطة ، تطوير وتجديد المناهج ، استخدام التقنيات الحديثة في التدريس بالقسم ، الإقناع والتفاوض، توجيه بحوث القسم لخدمة المجتمع ، فهم مهارات الاتصال الاجتماعي. وكان من أهم التوصيات ما يلي : عقد برامج تدريبية للقيادات الجامعية (رؤساء الجامعات - نوابهم - عمداء الكليات - الوكلاء - رؤساء الأقسام الأكاديمية - أمناء الجامعات) ومن في حكمهم قبل تولي المناصب القيادية

على كافة المستويات وبكل السبل، وضع مواصفات للبرامج التدريبية وفقا لاحتياجات رؤساء الأقسام التي أسفرت عنها نتائج الدراسة الميدانية بحيث تتصف بالجدية ، مع النظر للمتغيرات العالمية والنظرة المستقبلية.

وأجرى "هيلتون" (Hilton, 2001) دراسة بعنوان: أدوار، ووظائف ، وحاجات رؤساء الأقسام الأكاديمية للتنمية المهنية بكليات المجتمع بولاية كارولينا الشمالية. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أدوار ووظائف رؤساء الأقسام الأكاديمية وسبل التنمية المهنية لهم في كليات علم الاجتماع بولاية كارولينا الشمالية ، انطلاقا من أهمية موقع رؤساء الأقسام باعتبارهم الخط الأول في التعليم العالي الذين يجب عليهم أن يقودوا أقسامهم ، مما يتطلب منهم ضرورة فهم الأدوار والوظائف المرتبطة بالقسم الأكاديمي ، وحصولهم على تنمية مهنية تؤهلهم لتلك الوظائف والأنوار. واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع المعلومات. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: يوجد وصف تفصيلي وتخصصي لأغلب رؤساء الأقسام بكليات الاجتماع بولاية كارولينا الشمالية، تعدد أدوار ووظائف رئيس القسم مابين الجوانب الإدارية والأكاديمية خلال الفترة المكلف بها، حاجة رؤساء الأقسام الأكاديمية للتنمية المهنية بجوانبها العديدة بدرجة كبيرة. وخلصت الدراسة إلى توصيات من أهمها ما يلي: مقارنة الأدوار المهنية ووظائفها كما يراها رؤساء الأقسام والكليات، وأجراء المقابلات الفردية بداخل العديد من الكليات والتي لا تشمل فقط كمية المعلومات بل نوعيتها والتي تكون بها أهمية بالغة في تقييم رؤساء الأقسام وأدوارهم ووظائفهم ، يحتاج رؤساء الأقسام إلى دورات في استخدام تكنولوجيا المعلومات وتدريبات إدارية.

وأجرى حربي (١٩٩٩ م) دراسة بعنوان : رؤساء الأقسام الأكاديميين في القرن الحادي والعشرين أدوار وتحديات متوقعة واحتياجات تدريبية واجبة . وقد هدفت الدراسة إلى الآتي : التعرف على الأدوار الوظيفية التي يمارسها رؤساء الأقسام وأهمية كل منها إليهم ، والتعرف على احتياجات التطوير المهني التي يقدرها رؤساء الأقسام بالنسبة لمهامهم ، والتعرف على الأدوار التي من المحتمل أن يلعبها رؤساء الأقسام في العصر الحالي، والتوصل إلى صيغة برنامج للتنمية المهنية لرؤساء الأقسام لأداء بعض الأدوار ومواجهة التحديات المتوقعة . وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي : اعتبر رؤساء الأقسام أن جميع الوظائف الإدارية ضمت مسؤولياتهم باستثناء استخدام الحاسوب في إدارة القسم ، يوجد علاقات إرتباطية بين مسؤولية المهنة وأهميتها للمهام الإدارية والتدريبية والدراسات العليا ، يوجد علاقات إرتباطية بين مسؤولية المهنة والحاجة إلى التطوير المهني في المهام الإدارية والتدريبية لرؤساء الأقسام ، يوجد علاقات إرتباطية بين أهمية المهام الإدارية لرؤساء الأقسام وبين الحاجة إلى تطوير مهني فيها ، أدرك رؤساء الأقسام أنهم بحاجة كبيرة إلى تطوير مهني في ٥٣ مهمة بنسبة ٦٠,٩ ٪ بينما أدركوا أنهم بحاجة أقل إلى تطوير مهني في (٣٤) مهمة بنسبة ٣٩,١ ٪ ، اتضح أن رؤساء الأقسام ينقصهم الإعداد الإداري الضروري، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٠٥) بين المهام الإدارية والتدريبية التي يمارسها رؤساء الأقسام من جهة وبين احتياجات التطوير المهني التي يقدرها رؤساء الأقسام من جهة أخرى . ومن أهم توصيات الدراسة ما يلي: إتاحة الفرصة لرؤساء الأقسام للتطوير المهني اللازم في مختلف الأدوار الوظيفية لرؤساء الأقسام وذلك بعقد دورات تدريبية تلبي احتياجاتهم المهنية، وضع وصف وظيفي نموذجي

واضح لطبيعة عمل رئيس القسم الأكاديمي يفسر المهمات والاختصاصات
الملقاء على عاتقهم .

وقام المنصور (١٩٩٩ م) بدراسة بعنوان : بناء برنامج تدريبي
لرؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعات اليمنية في ضوء كفاياتهم
الإدارية. وهدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لرؤساء الأقسام العلمية
في كليات الجامعات اليمنية وفي ضوء كفاياتهم الإدارية من أجل تطوير
أدائهم وبما يسهم في تحقيق أهداف أقسامهم العلمية بفعالية وذلك من خلال
الإجراءات الآتية: تحديد الكفايات الإدارية المطلوب توافرها لدى رؤساء
الأقسام العلمية في كليات الجامعات اليمنية، والتعرف على مدى ممارسة
رؤساء الأقسام العلمية لهذه الكفايات من وجهة نظر العمداء ونوابهم
ورؤساء الأقسام أنفسهم ، وأعضاء الهيئة التدريسية، وتحديد الاحتياجات
التدريبية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعات اليمنية، وتكونت
عينة الدراسة من (١٦) فردا من العمداء ونوابهم وعدد (٣٣) فردا من
رؤساء الأقسام العلمية وعدد (٢٠٦) فردا من أعضاء الهيئة التدريسية حيث
بلغ إجمالي حجم العينة (٢٥٥) فردا . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها
الدراسة ما يلي : إن المعيار الأول الذي تعتمد عليه إدارات الجامعات اليمنية
في اختيارها لرؤساء الأقسام العلمية هو توفر الاختصاص العلمي أكثر منه
المهارات الإدارية، أن أغلب رؤساء الأقسام الذين يستلمون مهام رئاسة
القسم العلمي لا تكون لديهم الخبرة الكافية كونهم يأتون إلى هذا المنصب من
بين أعضاء هيئة التدريس عن طريق الانتخاب ودون سابق إعداد أو تأهيل .
إن السياسة التي تتبناها إدارة الكليات في توصيف وظيفة رئيس القسم العلمي
وتحديد صلاحياته ليست بالوضوح والدقة التي تليق بالمستوى الرفيع لدوره
الهام في الكلية.

ومن أهم توصيات الدراسة ما يلي :

اعتماد التدريب القائم على الكفايات الإدارية أمرا ضروريا لإعداد رؤساء الأقسام العلمية والمتوقع توليهم هذا المنصب . اعتماد الأولوية في الترشيح لمنصب رئاسة القسم لمن اجتاز دورة تدريبية في العمل الإداري . كما أجرى شبحه (١٩٩٨) دراسة بعنوان : ملامح برنامج لتنمية رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة المصرية، وهدفت الدراسة إلى إعداد تصميم لملاح برنامج لتنمية رؤساء الأقسام يهدف إلى تحقيق الآتي: تبصير رؤساء الأقسام الأكاديمية بطبيعة المؤسسة الأكاديمية وأوجه الشبه والاختلاف بينها وبين غيرها من المؤسسات الاجتماعية وانعكاسات هذه على إدارة المؤسسة الأكاديمية، اكساب رؤساء الأقسام المعارف والاتجاهات والمهارات اللازمة لأداء وظيفة رئيس القسم الأكاديمي وإعانتهم على التحول من التمرکز حول الذات إلى التمرکز حول الآخرين وتعريف رؤساء الأقسام بالأساليب الجديدة في مجال التنظيم والإدارة وجعلهم على ألفة بأشكال التخطيط والتنظيم وتوزيع الميزانية وتقويم الأداء والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ، زيادة قدرة رؤساء الأقسام على التعامل مع المشكلات الناجمة عن العمل الجمعي وتكوين روح الفريق الواحد ، الوقوف على ضرورة الاهتمام والعناية بتطوير كفاءة الأقسام الأكاديمية وإعداد قلائتها في الجامعات العربية وذلك من خلال تغيير مفهوم رئيس القسم وزيادة مسؤولياته في الجامعات الحديثة وتوفير المعارف والحقائق والبرامج المعنية بالتنمية المهنية للإداريين العاملين بالجامعة ، وقد أوضحت الدراسة مدى الاهتمام الذي توليه الجامعات والهيئات والمنظمات المعنية بالتعليم العالي في بعض الدول المتقدمة ببرامج التدريب المنظم لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مختلف التخصصات، كما أبرزت أهمية التدريب كأحد الجوانب الهامة في

عملية التنظيم داخل المؤسسة الجامعية وأهمية تنويع البرامج التدريبية لمواجهة الاحتياج. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هو تقديم ملامح لبرنامج في التنمية المهنية لرؤساء الأقسام الأكاديمية يتمثل في المسلمات والمنطلقات والأهداف والغايات والمحتوى والخبرات والأساليب والإجراءات واللقاءات والجلسات وإعداد إرشادات عملية لأداء بعض المهام الأساسية .

ومن الدراسات التي تناولت أدوار والحاجات التدريبية لرؤساء الأقسام ما قام به "جيمليش" (Gemlech, 1992) عندما أجرى دراسة بعنوان: أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية بالولايات المتحدة، والاحتياجات التدريبية اللازمة لهم . وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأدوار الإدارية والأكاديمية التي يؤديها رؤساء الأقسام بالجامعات الأمريكية داخل الولايات المتحدة ، والتعرف على احتياجاتهم التدريبية في ضوء تلك الأدوار، وقد أجرى الباحث دراسته على عينة عددها (٨٠٠) رئيس قسم ، واستخدم الباحث استبانة مصممة لهذا الغرض لبيان أهم الأعمال التي يقوم بها من بين (٢٦) عملا يقوم بها . وقد كشفت الدراسة عن النتائج التالية : تبين أن أهم الأعمال التي يؤديها رؤساء الأقسام والتي لا تقل عن ٧٠% بلغت (١٢) عملا كالتالي على الترتيب : اختيار أعضاء هيئة التدريس، تمثيل القسم أمام الإدارة والميدان، تقويم أداء الأعضاء، تشجيع الأعضاء على البحث والنشر، تقليل الصراعات بين الأعضاء، إدارة موارد القسم، تشجيع وتنمية الأعضاء، وضع أهداف القسم، الألفة بما يوجد في النظام الأكاديمي، القيادة، إعداد وعرض الميزانية، البحث عن أفكار لتحسين القسم ، وذكر رؤساء الأقسام أنهم في حاجة إلى تدريب في المجالات التالية : تقليل الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس ،تشجيع أنشطة النمو المهني لدى الأعضاء ،اختيار أعضاء هيئة التدريس للقسم، الحصول على الدعم الخارجي وإدارته، إعداد

وعرض الميزانية، إدارة موارد القسم، تخطيط وتقويم المناهج، إدارة الأعضاء غير الأكاديميين، القيادة، إعداد سجلات دقيقة للقسم.

كما قام "إليس" و"ماري" (Ellis, Marry, 1991) بدراسة بعنوان: احتياجات التنمية المهنية لرؤساء الأقسام الجدد في الجامعات ذات الأربع سنوات والكليات ذات العاميين، وهدفت هذه الدراسة إلى تشخيص جوانب الضعف أو القصور في التنمية المهنية والتدريبية لدور رؤساء الأقسام الجدد. وتحديد الاحتياجات التنموية المهنية للرؤساء الجدد. وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٤) رئيس قسم جديد في (١٧٤) مؤسسة أكاديمية. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: حاجة رؤساء الأقسام الجدد للكثير من المعارف الخاصة بالإدارة بشكل عام وإدارة التعليم العالي وإدارة الأقسام بشكل خاص ، وحاجة رؤساء الأقسام الجدد للمزيد من التدريب والتأهيل لتأدية مهام رئيس القسم الأكاديمي حيث أن أغلب أفراد الدراسة ليس لديه خبرات إدارية سابقة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديد احتياجات التدريب اللازمة للقيام بأعباء الوظيفة الجديدة لعضو هيئة التدريس والمتمثلة برئاسة القسم .

كما أجرى حمد (١٩٨٨ م) دراسة بعنوان: دراسة تحليلية للأدوار الإدارية واحتياجات التطوير المهني لرؤساء الأقسام العلمية في كليات المجتمع في الأردن، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأدوار الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية وأهمية كل منها بالنسبة إليهم ، ومعرفة احتياجات التطوير المهني لرؤساء الأقسام العلمية فيما يتعلق بمهامهم الإدارية ، وتوفير بيانات ومعلومات تشكل قاعدة معيارية يمكن الاستفادة منها في أغراض التطوير التربوي والمهني لرؤساء الأقسام العلمية ومن ذلك تقديم وصف مقترح وظيفي لرؤساء الأقسام ، وتكونت عينة الدراسة من جميع

رؤساء الأقسام العلمية في كليات المجتمع العامة والخاصة في الضفة الشرقية للأردن للعام الجامعي ١٩٨٧/١٩٨٨م والذين بلغ عددهم (١٣٦) رئيس قسم علمي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أن معظم رؤساء الأقسام العلمية في كليات المجتمع ينقصهم الإعداد الإداري الضروري، يقضى رؤساء الأقسام العلمية وقتا في التدريس أكثر مما يقضونه في إدارة القسم ومهامه الإدارية. وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها ما يلي : ضرورة وضع وصف وظيفي مكتوب وموحد لجميع رؤساء الأقسام في كليات المجتمع الأردنية، وعقد دورات تدريبية أثناء الخدمة تناسب احتياجات رؤساء الأقسام العلمية لتطويرهم مهنيا ، ووضع خطة تأهيل أكاديمي لمعظم رؤساء الأقسام العلمية في كليات المجتمع الأردنية العامة والخاصة لرفع مستواهم أكاديميا.

من الدراسات التي تناولت أدوار ومهام رؤساء الأقسام الأكاديمية ما قام به "بنويت" وآخرون (٢٠٠٥ م ، Benoit..cte) عندما أجروا دراسة بعنوان : تميز القيادة : بناء دور القسم . وهدفت الدراسة إلى تحديد الأدوار المأمولة لرئيس القسم الأكاديمي ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، والمقابلة أداة لجمع المعلومات ، حيث أجريت المقابلة مع (٢٨) رئيس قسم أكاديمي في أربع جامعات أمريكية وهي (كولومبيا ، رولا ، لويس ، كنساس) ، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي : هناك أدوار إدارية لرئيس القسم تتمثل في الإشراف المالي وتنسيق الجداول الدراسية وإعداد التقارير والإشراف على الموظفين ، كما هناك أدوار قيادية لرئيس القسم تتمثل في الرؤية الثاقبة ، دعم أعضاء القسم ، حل الخلافات ، التواصل مع الآخرين ، قدوة للآخرين ، كما أن هناك أدوار شخصية لرئيس القسم تتمثل في تقديم الاستشارة للآخرين ، وتدريب الآخرين ، ودعم العلاقات

الإنسانية ، وهناك أدوار لرئيس القسم في تطوير الموارد تتمثل في توظيف الموارد ، والتقويم ، والتوجيه ، وتطوير الموارد . وكان من أبرز توصيات الدراسة ما يلي : تشكيل مجموعة إدارية لمساندة رئيس القسم في أعماله ، على رئيس القسم الجديد مراجعة من هم أكثر منه خبرة في مجال رئاسة القسم للاستفادة من خبراتهم ، على رئيس القسم دعم العلاقات الإنسانية والتواصل مع جميع أعضاء قسمه .

كما أجرى "جرجيسى" وآخرون (٢٠٠٤ م ، Grigsby..cte)

دراسة بعنوان : رئيس القسم : نظرة مستقبلية ، حيث هدفت الدراسة إلى مقارنة بين أدوار رئيس القسم التقليدية والمستقبلية في قيادة القسم ، واستفادة الدراسة من مراجعة الأدبيات ذات العلاقة ، وكان من أبرز نتائجها ما يلي : الأدوار التقليدية لرئيس القسم تتمثل في دعم البحوث العلمية والاهتمام بالتعليم وإقامة علاقات جيدة مع الآخرين ، والأدوار المستقبلية لرئيس القسم تتمثل في الاهتمام بإنجازات رئيس القسم الأكاديمي وخبراته الإدارية قبل عملية اختياره رئيساً للقسم ، يسهم رئيس القسم في تحقيق أهداف الجامعة ، قادر على ضبط العواطف ، يتمتع بالمرونة ، يتأقلم مع مبادئ وقيم الجامعة ، مهارات تواصل جيدة، لديه القدرة على بناء فريق العمل وقيادته ، يركز على النتائج ، يسهم في تطوير الآخرين ، وكان من أبرز توصيات الدراسة ما يلي : تغيير طريقة اختيار رئيس القسم والاهتمام بالإنجازات والخبرة الإدارية الكافية ، العمل على تقويم رئيس القسم باستمرار من قبل عمادة الكلية ، على رئيس القسم الأكاديمي عدم التوقف عند النظرة الأكاديمية عند إدارته لقسمه بل ينبغي أن تكون لديه نظرة تجارية تسهم في تحقيق أرباح إضافية للقسم .

رؤساء الأقسام العلمية في كليات المجتمع العامة والخاصة في الضفة الشرقية للأردن للعام الجامعي ١٩٨٧/١٩٨٨م والذين بلغ عددهم (١٣٦) رئيس قسم علمي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أن معظم رؤساء الأقسام العلمية في كليات المجتمع ينقصهم الإعداد الإداري الضروري، يقضى رؤساء الأقسام العلمية وقتا في التدريس أكثر مما يقضونه في إدارة القسم ومهامه الإدارية. وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها ما يلي : ضرورة وضع وصف وظيفي مكتوب وموحد لجميع رؤساء الأقسام في كليات المجتمع الأردنية، وعقد دورات تدريبية أثناء الخدمة تناسب احتياجات رؤساء الأقسام العلمية لتطويرهم مهنيا ، ووضع خطة تأهيل أكاديمي لمعظم رؤساء الأقسام العلمية في كليات المجتمع الأردنية العامة والخاصة لرفع مستواهم أكاديميا.

من الدراسات التي تناولت أدوار ومهام رؤساء الأقسام الأكاديمية ما قام به "بنويت" وآخرون (٢٠٠٥ م ، Benoit..cte) عندما أجروا دراسة بعنوان : تميز القيادة : بناء دور القسم . وهدفت الدراسة إلى تحديد الأدوار المأمولة لرئيس القسم الأكاديمي ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، والمقابلة أداة لجمع المعلومات ، حيث أجريت المقابلة مع (٢٨) رئيس قسم أكاديمي في أربع جامعات أمريكية وهي (كولومبيا ، رولا ، لويس ، كنساس) ، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي : هناك أدوار إدارية لرئيس القسم تتمثل في الإشراف المالي وتنسيق الجداول الدراسية وإعداد التقارير والإشراف على الموظفين ، كما هناك أدوار قيادية لرئيس القسم تتمثل في الرؤية الثاقبة ، دعم أعضاء القسم ، حل الخلافات ، التواصل مع الآخرين ، قدوة للآخرين ، كما أن هناك أدوار شخصية لرئيس القسم تتمثل في تقديم الاستشارة للآخرين ، وتدريب الآخرين ، ودعم العلاقات

الإنسانية ، وهناك أدوار لرئيس القسم في تطوير الموارد تتمثل في توظيف الموارد ، والتقويم ، والتوجيه ، وتطوير الموارد . وكان من أبرز توصيات الدراسة ما يلي : تشكيل مجموعة إدارية لمساندة رئيس القسم في أعماله ، على رئيس القسم الجديد مراجعة من هم أكثر منه خبرة في مجال رئاسته القسم للاستفادة من خبراتهم ، على رئيس القسم دعم العلاقات الإنسانية والتواصل مع جميع أعضاء قسمه.

كما أجرى "جريجسبي" وآخرون (٢٠٠٤ م ، Grigsby..cte) دراسة بعنوان : رئيس القسم : نظرة مستقبلية ، حيث هدفت الدراسة إلى مقارنة بين أدوار رئيس القسم التقليدية والمستقبلية في قيادة القسم ، واستفادة الدراسة من مراجعة الأدبيات ذات العلاقة ، وكان من أبرز نتائجها ما يلي : الأدوار التقليدية لرئيس القسم تتمثل في دعم البحوث العلمية والاهتمام بالتعليم وإقامة علاقات جيدة مع الآخرين ، والأدوار المستقبلية لرئيس القسم تتمثل في الاهتمام بإنجازات رئيس القسم الأكاديمي وخبراته الإدارية قبل عملية اختياره رئيسا للقسم ، يسهم رئيس القسم في تحقيق أهداف الجامعة ، قادر على ضبط العواطف ، يتمتع بالمرونة ، يتأقلم مع مبادئ وقيم الجامعة ، مهارات تواصل جيدة، لديه القدرة على بناء فريق العمل وقيادته ، يركز على النتائج ، يسهم في تطوير الآخرين ، وكان من أبرز توصيات الدراسة ما يلي : تغيير طريقة اختيار رئيس القسم والاهتمام بالإنجازات والخبرة الإدارية الكافية ، العمل على تقويم رئيس القسم باستمرار من قبل عمادة الكلية ، على رئيس القسم الأكاديمي عدم التوقف عند النظرة الأكاديمية عند إدارته لقسمه بل ينبغي أن تكون لديه نظرة تجارية تسهم في تحقيق أرباح إضافية للقسم .

وتناول الوادي (٢٠٠٤ م) حين أجرى دراسة بعنوان : دور رؤساء الأقسام العلمية كقادة إداريين في الجامعات الأهلية لتحقيق التميز فيها . وهدفت الدراسة إلى توضيح الأدوار الإدارية الإستراتيجية التي يقوم بها رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الأهلية ، وصياغة إطار نظري للدور الذي يجب أن تقوم الأقسام العلمية في عملية الإدارة الإستراتيجية للجامعة الأهلية. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي : أهمية قيام رؤساء الأقسام بتحليل الأنشطة والموارد والإمكانات الخاصة بالقسم العلمي بصورة دورية ومنتظمة وتحديد جوانب القوة والضعف في القسم وتزويد الإدارة العليا بالنتائج لتمكّنها من تحديد جوانب القوة والضعف في المنظمة ككل ، وعلى رئيس القسم العلمي المساهمة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بنشاط العمليات التي يقوم بها القسم في مجال تخصصه، وعلى رئيس القسم العلمي القيام باتخاذ القرارات ووضع الخطط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، القيام بالاستقصاء والفحص البيئي للبيئة الخاصة للقسم باعتباره في السطح البيئي وفي تماس مع البيئة الخاصة للجامعة التي يتفاعل معها في حدود تخصصه الأكاديمي ونقل المعلومات إلى الإدارة الأعلى بالإضافة إلى استفادة القسم منها .

كما قام ضحاوي وقطامي (١٩٩٧) بإجراء دراسة بعنوان : مهام رؤساء الأقسام وصفاتهم الشخصية كما يتوقعها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والعلوم الإسلامية في جامعة السلطان قابوس - دراسة ميدانية . وهدفت الدراسة إلى التعرف على دلالة تفاعلات متغيري القسم والجنس لتقديرات المهام الإدارية والأكاديمية والقيادية لرؤساء الأقسام وصفاتهم الشخصية المتوقعة من جانب أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والعلوم الإسلامية في جامعة السلطان قابوس ثم معرفة نسبة مساهمة تقديرات هذه

المهام والصفات في تفسير تباين تقديرات أعضاء هيئة التدريس للمهام والصفات المتوقعة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها : وجود قصور من جانب بعض رؤساء الأقسام في معالجة القضايا الإدارية في القسم بحكمة واقتدار مما تسبب عنه خلل في العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين أنفسهم ، وجود ضعف في قدرة بعض رؤساء الأقسام في اتخاذ القرار الإداري السليم على مستوى القسم مما تسبب في إرباك الأعضاء والعملية التعليمية التعليمية إلى جانب اهتزاز الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين ، وجود قصور شديد من جانب بعض رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس على حد سواء في الإلمام باللوائح التنظيمية والقوانين الجامعية مما تسبب عنه الغموض في التعامل مع بعض القضايا الإدارية والأكاديمية والمهنية داخل هذه الأقسام، وأثر بشكل سلبي على أداء هذه الأقسام. وكان من أبرز توصيات الدراسة ما يلي : ضرورة عقد ورش تعليمية أو إقامة حلقات تدريبية لرؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس لاسيما الجدد منهم لإطلاعهم على هذه اللوائح والقوانين ، وتوخي الدقة في اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي وإخضاعهم لمحكات ومعايير علمية واجتماعية وإدارية موثوق بها .

كما أجرى حكيم ودياب (١٩٨٩م) دراسة بعنوان : دور رئيس القسم العلمي في التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس ، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الواقعي لرئيس القسم العلمي بالمقارنة بالدور المطلوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، والإستبانة أداة للدراسة ، و طبقت على عينة الدراسة المكونة من (٤٦١) عضو هيئة تدريس وجميع رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة والبالغ ٧٣

رئيس قسم علمي . وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج ، من أبرزها : لا يوجد تصور واضح حول دور رئيس القسم نحو التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس ، لا يوجد وصف وظيفي واضح لرئيس القسم : أعماله وواجباته ومسؤولياته، ويرى أغلب أفراد الدراسة أن دوره يكاد يقتصر على الجوانب الإدارية فيما يتعلق بعضو هيئة التدريس كتقارير الأداء الوظيفي دون أن تتعداها إلى الجوانب الأكاديمية كتطوير عضو هيئة التدريس، يتفاوت أداء رؤساء الأقسام العلمية بشكل واضح فيما يتعلق بدورهم بالتطوير المهني لعضو هيئة التدريس. وكان من أبرز توصيات الدراسة ما يلي: تصميم مقياس مقنن يمكن من خلاله تقييم عمل رئيس القسم العلمي فيما يتعلق بتطوير عضو هيئة التدريس ، وضرورة القيام بدراسة لوضع وصف وظيفي واضح لدور رئيس القسم العلمي.

التعليق على الدراسات السابقة :

لقد تناولت الدراسات السابقة موضوعات مختلفة في مجال رؤساء الأقسام الأكاديمية ، فبعض الدراسات تطرقت إلى بعض القدرات والمهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، كدراسة { (عليمات ، ٢٠٠٣) ، (العوائد ، ١٩٩٩) ، (النجار والحليبي ، ١٩٩٩) ، (حمامي وعبدالحليم ، ١٩٩٦) ، (حنا ، ١٤١٩) ، } حيث أكدت هذه الدراسات على أن القدرات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية متوسطة بشكل عام ومتوسطة في بعض المهارات كإدارة الوقت ، وامتدنية في مهارة اتخاذ القرار ، النقص الكبير في التدريب على تطوير هذه المهارات القيادية ودوره في تطويرها وتمييزها ، أهمية بعض المهارات القيادية والقيم الأخلاقية كاتخاذ القرار الحازم والعمل بنظام الحوافز وإتقان اللغة وحسن الاستماع والاتصال وتكوين فرق العمل والتخطيط والتنسيق والمتابعة والتقييم والأمانة والتواضع والقوة والشجاعة

وغيرها ، توفر بعض المهارات القيادية بدرجة عالية في بيئات غير الأقسام الأكاديمية كمؤسسات الأمن العام والتعليم العام .

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تهدف إلى تحديد ومعرفة أهم المهارات الذاتية والفنية والإنسانية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التقنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، بينما هذه الدراسات هدفت إلى معرفة مدى وجود بعض المهارات والقدرات كاتخاذ القرار وإدارة الوقت وغيرها . كما استفادت هذه الدراسة منها في التأكيد على بعض المهارات التي ينبغي أن يتقنها رئيس القسم الأكاديمي .

كما هدفت بعض الدراسات السابقة إلى الكشف عن السلوك القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ، كدراسة { " هاريس " ، ٢٠٠٤ ، (الغامدي ، ١٤٢١) ، (الشبل ، ١٤٢٠) ، (هجان ، ١٤١٧) ، (الزهراني ، ١٤١٣) ، (الحربي ، ١٤١٢) } ، حيث أكدت بعض هذه الدراسات على مجموعة من الفضائل التي ينبغي أن يتمسك بها رئيس القسم ، كما اختلفت هذه الدراسات في تحديد طبيعة السلوك الذي ينتهجه بعض رؤساء الأقسام ، فبعض الدراسات أكدت أن رئيس القسم الأكاديمي يتجه إلى البعد الإنساني أكثر من البعد الوظيفي والبعض الآخر أكد أن البعد العملي والوظيفي هو الذي يمارسه رئيس القسم الأكاديمي أكثر من البعد الإنساني وذلك نظرا لاختلاف عينة الدراسة ، كما أكدت بعض الدراسات أن البعد الإنساني والوظيفي يمارس من قسم رئيس القسم بدرجة متوسطة .

ولقد استفادت هذه الدراسة مما سبق في تحديد مجموعة من الفضائل والسلوكيات بأبعادها المختلفة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ومدى ممارستها لها ، والاستفادة من ذلك في تحديد ومعرفة بعض المهارات التي تشتمل عليها .

بينما هدفت بعض الدراسات السابقة إلى تحديد أدوار ومهام رؤساء الأقسام الأكاديمية كالدراسات التالية (الوادي ، ٢٠٠٤)، (ضحوي وقطامي ، ١٩٩٧) { وغيرها ، وخلصت إلى أهمية قيام رؤساء الأقسام الأكاديمية بدور إيجابي في تحليل الأنشطة والموارد والإمكانات الخاصة بالقسم والمساهمة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومعالجة القضايا الإدارية في القسم بحكمة واقتدار ، كما أوضحت بعض هذه الدراسات على وجود قصور كبير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الإلمام باللوائح والأنظمة والقوانين المتعلقة بالعمل . وقد أسهمت هذه الدراسات في تحديد بعض المهارات التي ينبغي أن يتمتع بها رؤساء الأقسام الأكاديمية من أجل القدرة والفاعلية في القيام بمهامهم وأدوارهم المناطة بهم على أكمل وجه .

وأخيرا تناولت بعض الدراسات السابقة إلى الكفايات والتطوير المهني واحتياجات التدريب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، كالدراسات الآتية { (العودة ، ١٤٢٨)، (البطي ، ١٤٢٦)، (السيد ومصطفى ، ٢٠٠٢)، (هيلتون ، ٢٠٠١)، (حربي ، ١٩٩٩)، (المنصور ، ١٩٩٩)، (شيحة ، ١٩٩٨)، (جيمليش ، ١٩٩٢)، (إليس و "ماري" ، ١٩٩١)، (حمد ، ١٩٨٨) } وقد عمدت إلى التأكيد على الحاجة الكبيرة للتطوير المهني لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في معظم الأعمال المتعلقة بإدارة القسم ، وذلك نظرا للنقص في عملية الإعداد الضروري لهم وخاصة في المجال الإداري ، وعدم وجود الخبرة الكافية ، وترتيب الكفايات التي يحتاجها رئيس القسم وهي كفايات متعلقة بالشخصية ثم التخطيط وصناعة القرارات وحل المشكلات والعلاقات والتنمية المهنية وأخيرا الاتصال ، تقديم برنامج للتنمية المهنية لرؤساء الأقسام الأكاديمية ، تحديد أولويات التدريب في مجالات مختلفة منها تقليل الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس ، وتشجيع أنشطة النمو المهني لدى أعضاء القسم

وتخطيط وتقويم المناهج وغيرها ، الاتجاه الإيجابي لرؤساء الأقسام نحو عملية تطوير المهارات الإدارية لديهم .
واختلفت هذه الدراسة عن تلك الدراسات بأنها ركزت على التعرف على أهم المهارات الذاتية والفنية والإنسانية التي ينبغي لرؤساء الأقسام الأكاديمية التمتع بها ، ثم بعد عملية التحديد والتعرف يمكن وصف البرنامج التدريبي والتطوير المهني لهم بكل دقة.

(منهج الدراسة وإجراءاتها)

مدخل :

تناول هذا المبحث منهج الدراسة وإجراءاتها ، حيث شمل منهج الدراسة ومجتمعها ، وأفراد الدراسة ووصف بياناتهم من حيث الرتبة العلمية الحالية ، والتخصص في آخر مؤهل علمي ، وسنوات الخدمة في العمل بالكلية ، والعمل في رئاسة القسم ، كما شمل هذا المبحث أيضا أداة الدراسة من حيث بنائها وصدقها وثباتها والأساليب المستخدمة في عملية التحليل الإحصائي لها، على النحو التالي :

أولا : منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، وهو كما عرفه العساف (١٤٢١، ١٩١): أسلوب في البحث يتم من خلال استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها. وعرفه عبيدات وآخرون (٢٠٠٢ ، ٢٤٧) بأنه : أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً ، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما

التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

ثانياً : مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بمدينة حائل ، وهم على النحو التالي :

جدول رقم (١)

أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بمدينة حائل (ن = ١٤١)

العدد	أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بمدينة حائل
١٤١	

المصدر: (المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، الإدارة العامة للتخطيط

والميزانية، الخلاصة الاحصائية لعام ١٤٣١/٣٠ هـ ، ١)

يتضح من الجدول رقم (١) أن مجتمع الدراسة يبلغ عددهم (١٤١)

مدرّب وذلك في عام ١٤٣١/٣٠ هـ .

ثالثاً : أفراد الدراسة :

شملت الدراسة جميع أفراد مجتمعها والبالغ عددهم (١٤١) عضواً للتدريب بكلية التربية بمدينة حائل ، وقام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة ، عاد منها (١١٧) استبانة ، ثم بعد ذلك استبعدت سبع استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل ، وأصبح بعد ذلك عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (١١٠) استبانة بنسبة بلغت (٧٨ %) من مجموع الاستبانات التي وزعت على جميع أفراد مجتمع الدراسة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

الاستبانات الصالحة للتحليل (ن = ١١٠)

عدد الاستبانات التي وزعت	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
١٤١	١١٠

وقد تم تصنيف أفراد الدراسة حسب المتغيرات التالية : الرتبة العلمية الحالية ، التخصص في آخر مؤهل علمي ، سنوات الخدمة في العمل بالكلية ، العمل في رئاسة القسم ، على النحو التالي :

أ . تصنيف أفراد الدراسة حسب الرتبة العلمية الحالية :

يوضح الجدول رقم (٣) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية الحالية:

جدول رقم (٣)

توزيع أفراد الدراسة حسب الرتبة العلمية الحالية (ن = ١١٠)

النسبة	التكرار	الرتبة العلمية الحالية
صفر	صفر	كبير مدربين أ
صفر	صفر	كبير مدربين ب
٩,٠	١٠	مدرب أول أ
٢,٧	٣	مدرب أول ب
٦٠,٩	٦٧	مدرب أ
٤,٥	٥	مدرب ب
٢٢,٧	٢٥	مدرب ج
١٠٠	١١٠	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٣) أن ٦٠,٩ % من أفراد الدراسة رتبتهم العلمية مدرب أ ، و ٢٢,٧ % من أفراد الدراسة رتبتهم العلمية مدرب ج ، و ٩ % من أفراد الدراسة رتبتهم العلمية مدرب أول أ ، و ٢,٧ % من أفراد الدراسة رتبتهم العلمية مدرب أول ب ، و ٤,٥ % من أفراد الدراسة رتبتهم العلمية مدرب ب .

ب. تصنيف أفراد الدراسة حسب التخصص في آخر مؤهل علمي :

يوضح الجدول رقم (٤) توزيع أفراد الدراسة حسب التخصص في آخر مؤهل علمي.

جدول رقم (٤)

توزيع أفراد الدراسة حسب التخصص في آخر مؤهل علمي (ن = ١١٠)

التخصص في آخر مؤهل علمي	العدد	النسبة
في أحد فروع العلوم الإنسانية	٢٧	٢٤,٥
في أحد فروع العلوم الطبيعية	٨٣	٧٥,٤
المجموع	١١٠	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٤) أن ٧٥,٤ % من أفراد الدراسة تخصصهم في آخر مؤهل علمي في أحد فروع العلوم الطبيعية و ٢٤,٥ % من أفراد الدراسة تخصصهم في آخر مؤهل علمي في أحد فروع العلوم الإنسانية .

ج . تصنيف أفراد الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة في العمل بالكلية :
يوضح الجدول رقم (٥) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة في العمل بالكلية.

جدول رقم (٥)

توزيع أفراد الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة في العمل بالكلية (ن = ١١٠)

سنوات الخدمة في العمل بالكلية	التكرار	النسبة
خمس سنوات فأقل	٨	٧,٢٧
ست إلى عشر سنوات	٣٠	٢٧,٢٧
إحدى عشرة إلى خمس عشرة سنة	٧٢	٦٥,٤٥
المجموع	١١٠	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٥) أن ٢٧,٢٧ % من أفراد الدراسة سنوات خدمتهم في العمل بالكلية ست إلى عشر سنوات ، و ٧,٢٧ % من أفراد الدراسة سنوات خدمتهم في العمل بالكلية خمس سنوات فأقل ، و ٦٥,٤٥

% من أفراد الدراسة سنوات خدمتهم في العمل بالكلية إحدى عشرة إلى خمس عشرة سنة .

د. تصنيف أفراد الدراسة حسب متغير العمل في رئاسة القسم :

يوضح الجدول رقم (٦) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمل في رئاسة القسم

جدول رقم (٦)

توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمل في رئاسة القسم (ن = ١١٠)

النسبة	التكرار	سنوات الخدمة في العمادة
١٣,٦	١٥	سبق وإن عمل كرئيس قسم
٨٦,٣	٩٥	لم يسبق وإن عمل كرئيس قسم
١٠٠	١١٠	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٦) أن ٨٦,٣ % من أفراد الدراسة لم يسبق لهم وإن عملوا كرئيس قسم ، و ١٣,٦ % من أفراد الدراسة سبق لهم وإن عملوا كرئيس قسم.

رابعا : أداة الدراسة :

استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات ، وقد تم بناؤها اعتمادا على الإطار النظري والدراسات السابقة ، وتم تقسيمها إلى أولا : معلومات عامة عن أفراد الدراسة وهي : تصنيفهم حسب الرتبة العلمية الحالية ، التخصص في آخر مؤهل علمي ، سنوات الخدمة في العمل بالكلية ، العمل في رئاسة القسم . ثانيا : محاور الدراسة وهي على النحو التالي :

المحور الأول : وفيه المهارات القيادية الذاتية اللازمة لرؤساء الأقسام في كليات التقنية ، حيث احتوى المحور على خمس عشرة عبارة ، كما يقابل كل مهارة قائمة تحمل العبارات الآتية (أوافق بدرجة عالية جداً - أوافق بدرجة عالية - أوافق بدرجة متوسطة - أوافق بدرجة منخفضة - لا أوافق) ، وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة أرقاما عديدة لتتم معالجتها

إحصائياً على النحو الآتي : أوافق بدرجة عالية جداً رقم (٥) ، أوافق بدرجة عالية رقم (٤) ، أوافق بدرجة متوسطة رقم (٣) أوافق بدرجة منخفضة رقم (٢) لا أوافق رقم (١) . انظر ملحق رقم (٢).

المحور الثاني : وفيه المهارات القيادية الفنية اللازمة لرؤوساء الأقسام في كليات التقنية ، حيث احتوى المحور على ست وعشرين عبارة ، كما يقابل كل مهارة قائمة تحمل العبارات الآتية (أوافق بدرجة عالية جداً - أوافق بدرجة عالية - أوافق بدرجة متوسطة - أوافق بدرجة منخفضة - لا أوافق) ، وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة أرقاماً عديدة لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي : أوافق بدرجة عالية جداً رقم (٥) ، أوافق بدرجة عالية رقم (٤) ، أوافق بدرجة متوسطة رقم (٣) أوافق بدرجة منخفضة رقم (٢) لا أوافق رقم (١) . انظر ملحق رقم (٢).

المحور الثالث : وفيه المهارات القيادية الإنسانية اللازمة لرؤوساء الأقسام في كليات التقنية حيث احتوى المحور على خمس عشرة عبارة ، كما يقابل كل مهارة قائمة تحمل العبارات الآتية (أوافق بدرجة عالية جداً - أوافق بدرجة عالية - أوافق بدرجة متوسطة - أوافق بدرجة منخفضة - لا أوافق) ، وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة أرقاماً عديدة لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي : أوافق بدرجة عالية جداً رقم (٥) ، أوافق بدرجة عالية رقم (٤) ، أوافق بدرجة متوسطة رقم (٣) أوافق بدرجة منخفضة رقم (٢) لا أوافق رقم (١). انظر ملحق رقم (٢).

صدق الاستبانة :

لقياس صدق الاستبانة قام الباحث بالإجراءات التالية :

أ- الصدق الظاهري :

بعد بناء الاستبانة تم عرضها على عشرة محكمين يتألفون من بعض أعضاء هيئة التدريس في كل من جامع العبارة ومدى ملاءمتها لمحور الدراسة انظر ملحق رقم (١) ، وقام الباحث بعد ذلك بإجراء ة حائل وجامعة الملك سعود (انظر ملحق رقم " ٣ ") وذلك لتحديد مدى وضوح التعديلات التي أوصى بها المحكمون ، وقد خرجت الاستبانة بصورتها النهائية (انظر إلى ملحق رقم " ٢ ") .

ب- الصدق الداخلي :

استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة لكل محور من محاورها كما توضح الجداول رقم (٧ / ٨ / ٩) .

الجدول رقم (٧)

معامل الارتباط لعبارات المحور الأول المتعلق المهارات القيادية الذاتية

رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠,٧٨٦
٢	٠,٨٤٦
٣	٠,٨٥٨
٤	٠,٨١٠
٥	٠,٨٣٠
٦	٠,٧٨٣
٧	٠,٨٢٧
٨	٠,٨٠٩
٩	٠,٨٢٩
١٠	٠,٨١٩
١١	٠,٨١٧
١٢	٠,٧٧٤
١٣	٠,٨٢٩
١٤	٠,٧٧٩
١٥	٠,٧٩٢

يلاحظ * دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول رقم (٧) أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الأول موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل مما يشير أن عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق جيدة يمكن الاعتماد عليها في إجراء الدراسة .

الجدول رقم (٨)

معامل الارتباط لعبارات المحور الثاني المتعلق بالمهارات القيادية الفنية

ج	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠,٨٣٠**	١٥	٠,٨٣٨**
٢	٠,٧٨٩**	١٦	٠,٧٩٥**
٣	٠,٨٥٠**	١٧	٠,٧٧٩**
٤	٠,٨٣٢**	١٨	٠,٨٣٥**
٥	٠,٨٨٠**	١٩	٠,٨٢٨**
٦	٠,٨٤٠**	٢٠	٠,٨٤٨**
٧	٠,٨٧٦**	٢١	٠,٨٢٨**
٨	٠,٨٤١**	٢٢	٠,٨٥٨**
٩	٠,٨٥٦**	٢٣	٠,٨١٤**
١٠	٠,٨٠٣**	٢٤	٠,٨٤٩**
١١	٠,٧٩٨**	٢٥	٠,٧٦٦**
١٢	٠,٨٣٤**	٢٦	٠,٨٠٩**
١٣	٠,٧٩٦**	-	-
١٤	٠,٨٣٩**	-	-

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول رقم (٨) أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثاني موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل مما يشير أن عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق جيدة يمكن الاعتماد عليها في إجراء الدراسة .

الجدول رقم (٩)

معامل الارتباط لعبارات المحور الثالث المتعلق بالمهارات القيادية الإنسانية

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠,٧٨٥**	٩	٠,٧٩٦**
٢	٠,٧٧٢**	١٠	٠,٧٧١**
٣	٠,٧٩٨**	١١	٠,٧٩٠**
٤	٠,٨١٩**	١٢	٠,٧٨٠**
٥	٠,٨٥٢**	١٣	٠,٧٦٠**
٦	٠,٨٢٢**	١٤	٠,٧٦٦**
٧	٠,٨٠٧**	١٥	٠,٧٦٩**
٨	٠,٨١٠**	-	-

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول رقم (٩) أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثالث موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل مما يشير أن عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق جيدة يمكن الاعتماد عليها في إجراء الدراسة .

ثبات الاستبانة :

لقياس مدى ثبات الاستبانة استخدم الباحث معامل الفا كرونباخ كمقياس لذلك ، كما في الجدول رقم (١٠) .

الجدول رقم (١٠)

معامل الفا كرونباخ لمحاور الدراسة

الترتيب	معامل الثبات للمحور	عدد عبارات المحور	محاور الاستبانة
١	٠,٩٩١	١٥	المهارات القيادية الذاتية ()
١	٠,٩٩١	٢٦	المهارات القيادية الفنية ()
١	٠,٩٩١	١٥	المهارات القيادية الإنسانية ()

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن معامل الثبات للمحور الأول (المهارات القيادية الذاتية) بلغ (٠,٩٩١) وهو معدل عال ، ومعامل الثبات للمحور الثاني (المهارات القيادية الفنية) بلغ (٠,٩٩١) وهو معدل عال، ومعامل الثبات للمحور الثالث (المهارات القيادية الإنسانية) بلغ (٠,٩٩١) وهو معدل عال ، وهذا يدل أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

خاتمة : الأساليب الإحصائية :

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة ومنها : التكرارات، النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، معامل ارتباط بيرسون ، معامل الثبات الفاكرونباخ ، وغيرها من الأساليب التي تحتاجها طبيعة الدراسة. وقد اعتمد الباحث في حساب درجات إجابات أفراد الدراسة على التوزيع التالي : من (٥ - ٤,٢١) أوافق بدرجة عالية جداً ، من (٣,٤١ - ٤,٢٠) ، أوافق بدرجة عالية ، من (٢,٦١ - ٣,٤٠) ، أوافق بدرجة متوسطة ، من (١,٨١ - ٢,٦٠) ، أوافق بدرجة منخفضة ، من (١ - ١,٨٠) لا أوافق .

(تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها)

مدخل :

تناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها وربطها بنتائج الدراسات السابقة إن وجدت ، وقد تمثل هدفت الدراسة للتعرف على المهارات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام بكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية ، والذي يمكن الوصول إليه من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

السؤال الأول : ما المهارات القيادية الذاتية اللازمة لرؤساء الأقسام في

الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

اتضح من الجدول رقم (١١) المهارات القيادية الذاتية اللازمة لرؤساء الأقسام في الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

جدول رقم (١١)

المهارات القيادية الذاتية اللازمة لرؤساء الأقسام (ن = ١١٠)

رقم المسرد	المسردات	الوافق جدا		الوافق بدرجة متوسطة		الوافق بدرجة ضعيفة		لاوافق		متوسط حاصل	الاستجابة
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
١	يضع وصحة ويحدد سياسة الصفحة مع القيام بأعمال الخدمة المستقلة	١١	١٠	٢٤	٢١,٦	١٢	١٠,٩	٢	١,٨	٥,٢	موافق بدرجة عالية جدا
٢	أبهر خطة العمل حسب الأمر	١٥	١٤	٢٠	١٨,٢	١	٠,٩	٠	٠	٥,٥	موافق بدرجة عالية جدا
٣	يحل المشاكل والقضايا التي تواجهه	١٦	١٥	٢١	١٨,٦	١٣	١١,٨	٠	٠	٥,٨	موافق بدرجة عالية جدا
٤	أمر على كسب الأصوات والفريق	٥٧	٥١,٨	٥٤	٤٩	٩	٨,١	٠	٠	٥,٢	موافق بدرجة عالية جدا
٥	أمر على التفتيش مع الأحداث التي تحدث من حوله	١٢	١١,٨	٢١	١٩,١	١٢	١٠,٩	١	٠,٩	٥,٥	موافق بدرجة عالية جدا
٦	يضع بأمره خطة العمل المستقلة التي تواجهه	٥٢	٤٨,١	٥٠	٤٥,٥	٧	٦,٤	٠	٠	٥,١	موافق بدرجة عالية جدا
٧	أمر على القيام من مسير الخدمة المستقلة	١٢	١١,٨	٢١	١٩,١	٧	٦,٤	١	٠,٩	٥,٥	موافق بدرجة عالية جدا
٨	يحل كافة القضايا التي تواجهه	١٠	٩,١	٢١	١٩,١	١٠	٩,١	١	٠,٩	٥,٢	موافق بدرجة عالية جدا
٩	يضع جدول العمل والخطط التي تواجهه	١١	١٠,٩	١٢	١٠,٩	٧	٦,٤	١	٠,٩	٥,٥	موافق بدرجة عالية جدا
١٠	أبهر خطة العمل التي تواجهه	٥٠	٤٥,٥	٥١	٤٦,٤	٩	٨,١	٠	٠	٥,١	موافق بدرجة عالية جدا
١١	أمر على القيام ب الخدمات التي تواجهه	٥٧	٥١,٨	٢٧	٢٤,٥	١١	١٠,٩	٠	٠	٥,٧	موافق بدرجة عالية جدا
١٢	يحل كافة القضايا التي تواجهه	١٣	١١,٨	٢٧	٢٤,٥	٥	٤,٥	٢	١,٨	٥,٢	موافق بدرجة عالية جدا
١٣	أبهر خطة العمل التي تواجهه	٥١	٤٦,٤	٥٢	٤٧,٣	٩	٨,١	٠	٠	٥,٥	موافق بدرجة عالية جدا
١٤	أبهر خطة العمل التي تواجهه	٥٤	٤٩	٥١	٤٦,٤	٩	٨,١	١	٠,٩	٥,٢	موافق بدرجة عالية جدا
١٥	أبهر خطة العمل التي تواجهه	٥٧	٥١,٨	٥٢	٤٧,٣	١١	١٠,٩	٠	٠	٥,١	موافق بدرجة عالية جدا

تبيّن من الجدول رقم (١١) أن جميع المهارات القيادية الذاتية اللازمة لرؤساء الأقسام في كليات التقنية يوافق عليها أفراد الدراسة بدرجة عالية جدا، ويمكن ترتيبها بناء على متوسطها على النحو التالي : أولا : قادر على التعلم من مصادر المعرفة المختلفة بمتوسط بلغ (٤,٤٩) ، ثانيا : يتميز بالنشاط والحيوية أثناء تأدية العمل بمتوسط بلغ (٤,٤٨) ، ثالثا : يتمتع بروح المرح والدعابة مع الآخرين بمتوسط بلغ (٤,٤٥) ، ثالثا مكرر : لديه قدرة في ضبط النفس والانفعال بمتوسط بلغ (٤,٤٥) ، رابعا : لديه طلاقة في الحديث مع الآخرين بمتوسط بلغ (٤,٤٤) ، رابعا مكرر : قادر على التكيف مع الأحداث التي تحدث من حوله بمتوسط بلغ (٤,٤٤) خامسا : يتمتع بصحة وسلامة جسمية تمكنه من القيام بأعمال القيادة المختلفة بمتوسط بلغ (٤,٤٣) ، خامسا مكرر : قادر على تحمل الأعمال التي يكلف بها بمتوسط بلغ (٤,٤٣) ، خامسا مكرر : يُعمل عقله في الأشياء المجردة بكل كفاءة واقتدار بمتوسط بلغ (٤,٤٣) ، سادسا : يتمتع بقدرة عالية في حل المشكلات الحياتية التي تواجهه بمتوسط بلغ (٤,٤١) ، سادسا مكرر : لديه فهم عميق وشامل لكافة القضايا المحيطة به بمتوسط بلغ (٤,٤١) ، سادسا مكرر : ثابت أمام الصراعات والخلافات المحيطة به بمتوسط بلغ (٤,٤١) ، سابعا : يتميز بالقدرة على مواجهة حشد من الناس بمتوسط بلغ (٤,٣٩) ، ثامنا : قادر على الحسم وسرعة التصرف في مختلف القضايا بمتوسط بلغ (٤,٣٧) ، تاسعا : يتميز بالإبداع وابتكار الحلول الجديدة في العمل بمتوسط بلغ (٤,٣٥) .

ويرجع الباحث هذه النتيجة لأسباب عديدة منها : لا شك أن توفر المهارات القيادية الذاتية السابقة ابتداء من المهارات الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية أمر هام وضروري لرئيس القسم الأكاديمي لدورها

الكبير في التأثير على المرؤوسين حتى ينظروا إلى رئيس القسم نظرة احترام وتقدير وذلك لتكامل شخصيته القيادية و مهاراته الذاتية من مختلف الجوانب ، فهو قائد في ذاته داخل العمل وخارجه ومؤهل لأن يصبح قائد في قسمه الذي ينتمي إليه ، كما يمكن القول أن هذه المهارات الذاتية السابقة مهمة لأي قائد حتى يستطيع أن يتكيف مع مهامه وأدواره ووظائفه المختلفة في القسم ويستطيع أن يتغلب على كافة المشكلات والظروف التي تمر به في عمله . وهذا يتفق مع العديد من الدراسات السابقة، كدراسة (النبيهي ، ١٤٣٠) ودراسة (الطبي ، ١٤٢٦ ،) ودراسة ("هاريس"، ٢٠٠٤) ودراسة (السيد ومصطفى ، ٢٠٠٢) التي أكدت على أهمية المهارات والكفايات الشخصية بالنسبة لرئيس القسم الأكاديمي .

كما يمكن القول أيضا أن رؤية أعضاء هيئة التدريس للمهارات اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية هي رؤية منصفة واعية للشيء المأمول الذي ينبغي أن يتمتع به رئيس القسم من المهارات القيادية لا سيما أنهم هم الطرف الأول في الأكثر احتكاكا وتعاملا مع رؤساء الأقسام الأكاديمية ، ويعرفون معرفة كبيرة بالمهارات الذاتية الأكثر تأثيرا عليهم بحكم أنهم مرؤوسون من قبل رئيسهم ، ولا سيما أنهم يتمتعون بخبرة عملية كبيرة فكما جاء في وصف أفراد الدراسة فإن ما نسبته ٦٥،٤٥% منهم لديه خبرة تمتد ما بين إحدى عشرة إلى خمس عشرة سنة.

السؤال الثاني : ما المهارات القيادية الفنية اللازمة لرؤساء الأقسام في كليات التقنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

يمكن التعرف على المهارات القيادية الفنية اللازمة لرؤساء الأقسام في كليات التقنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (١٢)

المهارات القيادية الفنية اللازمة لرؤساء الأقسام (ن = ١١٠)

الدرجة	المتوسط الحسابي	الدرجة ١		الدرجة ٢		الدرجة ٣		الدرجة ٤		الملاحظات الفرعية	رقم الصلة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
موظف بدرجة عالية جدا	١.٥٠	٠	٠	٠	٠	٧,٢	٨	٢٥,٥	٣٩	٥٧,٢	١٢	١	قاد على جمع المعلومات المتعلقة بتخلف القرارات.
موظف بدرجة عالية جدا	١.٤٠	٠	٠	٠,٩	١	٦,٢	٧	١١,٨	١٦	٥٠,٩	٥٦	٢	يتمكن بالقدرة على التقييم الذاتي المتعلقة قبل اتخاذ القرار.
موظف بدرجة عالية جدا	١,٣٩	٠	٠	٠,٩	١	١٣,٦	١٥	٢٠,٩	٣٤	٥٤,٥	٦٠	٣	يسعى لتبني الافراد العاملين في المختبر للقرار المناسب.
موظف بدرجة عالية جدا	١,٥٢	٠	٠	١,٨	٢	٧,٢	٨	١٧,٢	٣٠	٦٢,٦	٧٠	٤	لديه القدرة على وضع القرار موضع التنفيذ.
موظف بدرجة عالية جدا	١,٤٩	٠	٠	٠	٠	١١,٨	١٣	١٧,٢	٣٠	٦٠,٩	٦٧	٥	لديه القدرة على اختيار الوقت المناسب في اتخاذ القرار والتقييم.
موظف بدرجة عالية جدا	١,٥٥	٠	٠	١,٨	٢	٥,٤	٦	١٨,٩	٢٦	٦٤,٥	٧١	٦	قاد على تقييم مدى الحاجة إلى إحداث تغيير في الكلية.
موظف بدرجة عالية جدا	١,٤٩	٠	٠	٠	٠	١١,٨	١٣	١٧,٢	٣٠	٦٠,٩	٦٧	٧	يستطيع تقييم الحاجة إلى إحداث تغيير سريع أو بطيء في الكلية.
موظف بدرجة عالية جدا	١,٤٩	٠	٠	٠,٩	١	٩	١٠	٢١,٧	٢٦	٥٧,٢	٦٣	٨	يتعامل بشكل منظم لإحداث تغيير مخطط في عناصر العمل المختلفة.
موظف بدرجة عالية جدا	١,٥٥	٠	٠	٠	٠	٩	١٠	٢١,٣	٢٩	٦٤,٥	٧١	٩	قاد على مواجهة مقاومة الافراد العاملين للتغيير.
موظف بدرجة عالية جدا	١,٤١	٠	٠	٠,٩	١	١١,٨	١٣	٢١,٨	٣٥	٥٥,٤	٦١	١٠	يتمكن بدرجة عالية في صياغة الخطط الأصل التي يقوم بها خلال فترة زمنية من أجل استشر أسهل للوقت.
موظف بدرجة عالية جدا	١,٥٥	٠	٠	٠	٠	٤,٥	٥	٢٥,٤	٣٩	٦٠	٦٦	١١	قاد على تقييم الأصول التي يقوم بها خلال فترة زمنية من أجل استشر أسهل للوقت.
موظف بدرجة عالية جدا	١,٥٥	٠	٠	٠,٩	١	٦,٢	٧	٢٩	٣٢	٦٣,٦	٧٠	١٢	لديه القدرة على تقييم الأصول التي يقوم بها خلال فترة زمنية محددة.
موظف بدرجة عالية جدا	١,٥٥	٠	٠	٠	٠	٧,٢	٨	٢٠	٢٣	٦٢,٧	٦٩	١٣	يستطيع جمع المعلومات وتحليلها عند صياغة الخطط.
موظف بدرجة عالية جدا	١,٤٣	٠	٠	٠,٩	١	١٦,٣	١٨	٢٠,٩	٢٣	٦١,٨	٦٨	١٤	لديه قدرة على رسم الخطط المستقبلية في العمل.
موظف بدرجة عالية جدا	١,٥٢	٠	٠	٠	٠	٨,١	٩	٢٠,٩	٢٤	٦١,٨	٦٧	١٥	قاد على متابعة تنفيذ برامج الخطط المتعلقة في العمل.
موظف بدرجة عالية جدا	١,٤٤٠	٠	٠	٠	٠	٩	١٠	١١,٨	١٦	٥٩	٥٤	١٦	يتمكن بالقدرة على تقييم الخطط المتعلقة في العمل.
موظف بدرجة عالية جدا	١,٤١	٠	٠	٠	٠	٩	١٠	٤٠	٤٤	٥٠,٩	٥٦	١٧	لديه القدرة على إعداد الخريطة التنظيمية في العمل.

تابع لجدول رقم (١٢)

المهارات القيادية الفنية اللازمة لرؤساء الأقسام (ن = ١١٠)

رقم المسألة	المصطلحات الفرعية	لواحق بدرجة عالية جدا		لواحق بدرجة عالية		لواحق بدرجة متوسطة		لواحق بدرجة ضعيفة		لا لواحق		متوسط حصصى	الاستجابة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١٨	إسراع طقس تحديد الأوصاف الوظيفية ويبين السلطات والمسئوليات لكل وظيفة.	٥٧	٥١,٨	٤٠	٣١,٢	١٢	١١,٨	٠	٠	٠	٠	٤,٤٠	موافق بدرجة عالية جدا
١٩	إليه القدرة على تحديد الاحتياجات الوظيفية والإسكانية بين الأفراد والفئتين.	٦٨	٦١,٨	٣٤	٢٠,٩	٨	٧,٢	٠	٠	٠	٠	٤,٥٤	موافق بدرجة عالية جدا
٢٠	يستطيع تغيير الأفراد العاملين ويضمهم في التيار المناسب.	٦٨	٦١,٨	٢٧	٢٤,٥	١٥	١٢,٦	٠	٠	٠	٠	٤,٤٨	موافق بدرجة عالية جدا
٢١	إليه القدرة على القيام للمكان والالتزام بالمسئولية بالحدود.	٦٧	٦٠,٩	٣٥	٣١,٨	٧	٦,٣	١	٠,٩	٠	٠	٤,٥٢	موافق بدرجة عالية جدا
٢٢	إسراع طقس الإسراع طقس حسن الأفراد العاملين خلال الفترة.	٦٦	٦٠	٢٢	٢٠	١٢	١٠,٩	٠	٠	٠	٠	٤,٤٩	موافق بدرجة عالية جدا
٢٣	يستطيع معالجة الطفل الذي قد يقرأ في العمل.	٦٨	٦١,٨	٢٩	٢٦,٣	١٢	١٠,٩	١	٠,٩	٠	٠	٤,٤٩	موافق بدرجة عالية جدا
٢٤	يتمتع بالقدرة على معالجة العمل في شروع محاور لتقديم الخدمات.	٧١	٦٤,٥	٢٧	٢٤,٥	١٢	١٠,٩	٠	٠	٠	٠	٤,٥٢	موافق بدرجة عالية جدا
٢٥	إليه القدرة على تقديم الأداء من خلال مراقبة التسليم المحققة بالأهداف المحددة.	٦٢	٥٦,٢	٤١	٣٧,٢	٥	٤,٥	٢	١,٨	٠	٠	٤,٥٠	موافق بدرجة عالية جدا
٢٦	إسراع طقس تسيير العمل والمهام إن وجد.	٦٤	٥٨,١	٢٠	١٧,٢	١٥	١٢,٦	١	٠,٩	٠	٠	٤,٤٢	موافق بدرجة عالية جدا

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن جميع المهارات القيادية الفنية اللازمة لرؤساء الأقسام في كليات التقنية يوافق عليها أفراد الدراسة بدرجة عالية جدا، ويمكن ترتيبها بناء على متوسطها على النحو التالي : أولا : قادر على تقييم مدى الحاجة إلى إحداث تغيير في الكلية بمتوسط بلغ (٤,٥٥) أولا مكرر : قادر على مواجهة مقاومة الأفراد العاملين للتغيير بمتوسط بلغ (٤,٥٥) ، أولا مكرر : قادر على تنظيم الأعمال التي يقوم بها خلال فترة زمنية من أجل استثمار أمثل للوقت بمتوسط بلغ (٤,٥٥) ، أولا مكرر : لديه القدرة على تقييم الأعمال التي يقوم بها خلال فترة زمنية محددة بمتوسط بلغ

(٤,٥٥) ،أولا مكرر: يستطيع جمع المعلومات وتحليلها عند عملية التخطيط بمتوسط بلغ (٤,٥٥) ،ثانيا : لديه القدرة على تحديد العلاقات الوظيفية والإنسانية بين الأفراد العاملين بمتوسط بلغ (٤,٥٤) ، ثالثا: يتمتع بالقدرة على متابعة العمل في ضوء معايير التقويم المختلفة بمتوسط بلغ (٤,٥٣) ، رابعا: لديه القدرة على وضع القرار موضع التطبيق بمتوسط بلغ (٤,٥٢) ، رابعا مكرر: قادر على متابعة تنفيذ برامج الخطط المختلفة في العمل بمتوسط بلغ (٤,٥٢) ، رابعا مكرر: لديه القدرة على ترتيب المكان والأشياء المرتبطة بالعمل بمتوسط بلغ (٤,٥٢) ، خامسا : قادر على جمع المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات بمتوسط بلغ (٤,٥٠) ، خامسا مكرر: لديه القدرة على تقويم الأداء من خلال مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المحددة بمتوسط بلغ (٤,٥٠) ،سادسا : لديه القدرة على اختيار الوقت المناسب في اتخاذ القرار وتنفيذه بمتوسط بلغ (٤,٤٩) ،سادسا مكرر : يستطيع تقييم الحاجة إلى إحداث تغيير سريع أو بطيء في الكلية بمتوسط بلغ (٤,٤٩) ،سادسا مكرر : قادر على الإشراف على عمل الأفراد العاملين داخل الكلية بمتوسط بلغ (٤,٤٩) ،سادسا مكرر : يستطيع معالجة الخلل الذي قد يطرأ في العمل بمتوسط بلغ (٤,٤٩) ،سادسا مكرر : يستطيع اختيار الأفراد العاملين ووضعهم في المكان المناسب بمتوسط بلغ (٤,٤٨) ، ثامنا : يتدخل بشكل منظم لإحداث تغيير مخطط في عناصر العمل المختلفة بمتوسط بلغ (٤,٤٦) ، تاسعا: لديه قدرة على رسم الخطط المستقبلية في العمل بمتوسط بلغ (٤,٤٣) ، عاشرا : قادر على تصحيح المسار والخطأ إن وجد بمتوسط بلغ (٤,٤٢) ، حادي عشر : يتمتع بدرجة عالية في عملية تخطيط الأعمال التي يقوم بها خلال فترة زمنية من أجل استثمار أمثل للوقت بمتوسط بلغ (٤,٤١) ، حادي عشر مكرر: لديه القدرة على إعداد الخريطة التنظيمية في العمل بمتوسط بلغ

(٤,٤١) ، ثاني عشر : يتمتع بالقدرة على تقويم البدائل المختلفة قبل اتخاذ القرار بمتوسط بلغ(٤,٤٠) ، ثاني عشر مكرر : يتمتع بالقدرة على تقويم الخطط المختلفة في العمل بمتوسط بلغ(٤,٤٠)، ثاني عشر مكرر : قادر على تحديد الأوصاف الوظيفية وبيان السلطات والمسؤوليات لكل وظيفة بمتوسط بلغ (٤,٤٠) ، ثالث عشر : يسعى لإشراك الأفراد العاملين في اختيار القرار المناسب بمتوسط بلغ (٤,٣٩).

ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت لتؤكد أن جميع ما سبق من المهارات الفنية تعتبر من المهارات اللازمة التي ينبغي أن يتصف بها رئيس القسم الأكاديمي من أجل قدرته ومهارته في تنفيذ كافة المهام والمسؤوليات الفنية المتعلقة بالعمل من عملية التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم وغيرها والتي تعتبر من أهم المهام والمسؤوليات المناطة برئيس القسم الأكاديمي ، وهذا يتفق مع ما جاء في بعض الدراسات السابقة كدراسة (النبيهي ، ١٤٣٠) ودراسة (البطي ، ١٤٢٦) ودراسة (الوادي ، ٢٠٠٤) ودراسة (السيد ومصطفى ، ٢٠٠٢) ودراسة (الزعبي ، ٢٠٠١) ودراسة (العوائد ، ١٩٩٩) ودراسة (النجار والحليبي ، ١٩٩٩) .

ومما لا شك فيه أن التمكن من المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والعمل والكفاءة في استخدام هذه المعرفة . أمر لا بد منه للقائد حتى يستطيع أن يقوم بكافة الأعمال والنشاطات المتعلقة بالجوانب الفنية والإدارية للقسم ، وذلك كمهارات التخطيط . ومهارات التنظيم ، ومهارات المتابعة ، ومهارات التقويم ، ومهارات إدارة الوقت ، ومهارات اتخاذ القرارات ومهارات إدارة التغيير .

ومما يعزز أهمية هذه المهارات أن رئيس القسم يحتاج إلى مهارات تمكنه من اختيار الشخص المناسب لشغل الوظيفة المناسبة فإذا كان الاختيار

غير مناسب فسوف يؤدي ذلك إلى دعم فاعلية التنظيم وعدم تحقيقه لأهدافه .
وينبغي مراعاة تقسيم العمل والأخذ بمبدأ التخصص ، فبدون تقسيم العمل
يصبح الأمر فوضى وتتضارب الاختصاصات وتشيع المسؤولية ويكون من
الصعب تحقيق الهدف المنشود. كما ينبغي على المديرين عدم تركيز الأمور
في أيديهم بل تفويض معاونيهم من الرؤساء ببعض الأعمال بحيث يكرسون
جهودهم للأمور الأساسية الهامة دون التفاصيل الجزئية .

ومما يفسر به هذه النتيجة أن أفراد الدراسة يرون أهمية ودور هذه
المهارات الفنية لرئيس القسم الأكاديمي في قيامه بالمهام والمسؤوليات الفنية
والإدارية المكلف بها ، ولا سيما أن رؤساء الأقسام لا يلزمون بأخذ دورات
تدريبية تسهم في تنمية وتطوير المهارات القيادية وخاصة الفنية منها قبل
تعيينهم رؤساء في أقسامهم، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (" هاريس " ،
٢٠٠٤) ، ودراسة (الغامدي ، ١٤٢١) ، ودراسة (المنصور ، ١٩٩٩) ،
ودراسة (حمادي وعبدالحليم ، ١٩٩٦) وغيرها ، في ضرورة تدريب
رؤساء الأقسام الأكاديمية وخاصة قبل تعيينهم .

السؤال الثالث : ما المهارات القيادية الإنسانية اللازمة لرؤساء الأقسام
في كليات التقنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب ؟

يمكن التعرف على المهارات القيادية الإنسانية اللازمة لرؤساء الأقسام
في كليات التقنية من من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب من خلال الجدول
التالى :

(٤,٤١) ، ثاني عشر : يتمتع بالقدرة على تقويم البدائل المختلفة قبل اتخاذ القرار بمتوسط بلغ (٤,٤٠) ، ثاني عشر مكرر : يتمتع بالقدرة على تقويم الخطط المختلفة في العمل بمتوسط بلغ (٤,٤٠) ، ثاني عشر مكرر : قادر على تحديد الأوصاف الوظيفية وبيان السلطات والمسؤوليات لكل وظيفة بمتوسط بلغ (٤,٤٠) ، ثالث عشر : يسعى لإشراك الأفراد العاملين في اختيار القرار المناسب بمتوسط بلغ (٤,٣٩).

ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت لتؤكد أن جميع ما سبق من المهارات الفنية تعتبر من المهارات اللازمة التي ينبغي أن يتصف بها رئيس القسم الأكاديمي من أجل قدرته ومهارته في تنفيذ كافة المهام والمسؤوليات الفنية المتعلقة بالعمل من عملية التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم وغيرها والتي تعتبر من أهم المهام والمسؤوليات المناطة برئيس القسم الأكاديمي ، وهذا يتفق مع ما جاء في بعض الدراسات السابقة كدراسة (النبيه ، ١٤٣٠) ودراسة (البطي ، ١٤٢٦) ودراسة (الوادي ، ٢٠٠٤) ودراسة (السيد ومصطفى ، ٢٠٠٢) ودراسة (الزعبي ، ٢٠٠١) ودراسة (العوائد ، ١٩٩٩) ودراسة (النجار والحليبي ، ١٩٩٩) .

ومما لا شك فيه أن التمكن من المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والعمل والكفاءة في استخدام هذه المعرفة . أمر لا بد منه للقائد حتى يستطيع أن يقوم بكافة الأعمال والنشاطات المتعلقة بالجوانب الفنية والإدارية للقسم ، وذلك كمهارات التخطيط . ومهارات التنظيم ، ومهارات المتابعة ، ومهارات التقويم ، ومهارات إدارة الوقت ، ومهارات اتخاذ القرارات ومهارات إدارة التغيير .

ومما يعزز أهمية هذه المهارات أن رئيس القسم يحتاج إلى مهارات تمكنه من اختيار الشخص المناسب لشغل الوظيفة المناسبة فإذا كان الاختيار

غير مناسب فسوف يؤدي ذلك إلى دعم فاعلية التنظيم وعدم تحقيقه لأهدافه .
وينبغي مراعاة تقسيم العمل والأخذ بمبدأ التخصص ، فبدون تقسيم العمل
يصبح الأمر فوضى وتتضارب الاختصاصات وتشيع المسؤولية ويكون من
الصعب تحقيق الهدف المنشود. كما ينبغي على المديرين عدم تركيز الأمور
في أيديهم بل تفويض معاونيهم من الرؤساء ببعض الأعمال بحيث يكرسون
جهودهم للأمور الأساسية الهامة دون التفاصيل الجزئية .

ومما يفسر به هذه النتيجة أن أفراد الدراسة يرون أهمية ودور هذه
المهارات الفنية لرئيس القسم الأكاديمي في قيامه بالمهام والمسؤوليات الفنية
والإدارية المكلف بها ، ولا سيما أن رؤساء الأقسام لا يلزمون بأخذ دورات
تدريبية تسهم في تنمية وتطوير المهارات القيادية وخاصة الفنية منها قبل
تعيينهم رؤساء في أقسامهم، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (" هاريس " ،
٢٠٠٤) ، ودراسة (الغامدي ، ١٤٢١) ، ودراسة (المنصور ، ١٩٩٩) ،
ودراسة (حمامي وعبدالحليم ، ١٩٩٦) وغيرها ، في ضرورة تدريب
رؤساء الأقسام الأكاديمية وخاصة قبل تعيينهم .

السؤال الثالث : ما المهارات القيادية الإنسانية اللازمة لرؤساء الأقسام
في كليات التقنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب ؟

يمكن التعرف على المهارات القيادية الإنسانية اللازمة لرؤساء الأقسام
في كليات التقنية من من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب من خلال الجدول
التالي :

جدول رقم (١٣)

المهارات القيادية الإنسانية اللازمة لرؤساء الأقسام (ن = ١١٠)

رقم العملية	الصفات الفرعية	لوافق درجة عالية جدا		لوافق درجة عالية		لوافق درجة متوسطة		لوافق درجة ضعيفة		لا لوافق		متوسط حصلي	الاستجابة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١	يتبرهن بالقدرة على نقل وتبديل المعلومات مع الأفراد العملين بكل سهولة.	٥٨	٥٢	٢٨,١	١٠	٩	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٤٢	موافق بدرجة عالية جدا
٢	يكون مصفيا جيدا للأفراد العملين.	٤٥	٤٥	٤٨,١	١٢	١٠,٩	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٣٠	موافق بدرجة عالية جدا
٣	يستخدم لغة الجسم في بعض عمليات الاتصال مع الأفراد العملين.	٦٣	٤٥	٤٠,٩	٢	١,١	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٥٥	موافق بدرجة عالية جدا
٤	يستطيع تغيير نبرات الصوت لدى التحدث مع الأفراد العملين.	٦٧	٢٨	٢٥,٤	١٤	١٢,٧	١	٠,٩	٠	٠	٠	٤,٤٦	موافق بدرجة عالية جدا
٥	يأخذ على الافتراض الوسيلة المناسبة لصيانة الاتصال مع الأفراد العملين.	٨٠	١٨	١٦,٣	١٠	٩	٢	١,٨	٠	٠	٠	٤,٦٠	موافق بدرجة عالية جدا
٦	لديه قدرة في اختيار الوقت المناسب لصيانة الاتصال مع الأفراد العملين.	٧٧	١٩	١٧,٢	١٤	١٢,٧	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٥٧	موافق بدرجة عالية جدا
٧	يتبرهن بالقدرة على بث الطاقة الإيجابية والثبات لدى الأفراد العملين.	٧٤	٢٧	٢٤,٥	٥	٤,٥	٤	٣,٦	٠	٠	٠	٤,٥٥	موافق بدرجة عالية جدا
٨	يصل على إشباع الأفراد العملين بالأمن الوظيفي.	٧٠	٢٢	٢٤	٧	٦,٣	١	٠,٩	٠	٠	٠	٤,٥٥	موافق بدرجة عالية جدا

١٩. شيحة ، عبد المجيد عبد التواب (١٩٩٨) ملامح برنامج لتنمية رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة المصرية ، المؤتمر السنوي الخامس عشر لقسم أصول التربية " العولمة ونظام التعليم في الوطن العربي : رؤية مستقبلية " ، دار جامعة المنصورة للطباعة والنشر ، المنصورة .
٢٠. ضحاوي ، بيومي محمد ، قطامي ، يوسف محمود (١٩٩٧ م) مهام رؤساء الأقسام وصفاتهم الشخصية كما يتوقعها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والعلوم الإسلامية في جامعة السلطان قابوس ، الإداري ، معهد الإدارة ، مسقط ، سلطنة عمان ، ع ٦٨ ، س ١٩ .
٢١. عبيدات ، ذوقان، وآخرون (٢٠٠٢ م) المنهج العلمي : مفهومه - أدواته - أساليبه ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان.
٢٢. العساف ، حمد صالح (١٤٢١هـ) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، شركة العبيكان للنشر والتوزيع ، الرياض .
٢٣. عليجات ، صالح (٢٠٠٣م) القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، العام ١٢ ، العدد ٢٣ .
٢٤. العوائد، سعيد (١٩٩٩م) درجة فعالية إدارة الوقت لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية والقانون، جامعة اليرموك، الأردن.
٢٥. العودة ، إبراهيم سليمان (١٤٢٨ هـ) التطوير المهني لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض.
٢٦. الغامدي، خالد (١٤٢٦هـ) السمات الشخصية والمهارات القيادية اللازمة لرئيس فريق المعاينة في إدارة مسرح جريمة القتل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نسايف العربية للعلوم الأمنية .
٢٧. الغامدي، عبدالله (١٤٢١هـ) السلوك القيادي المطلوب من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى والملك عبدالعزيز في ضوء الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى .
٢٨. فتحي ، محمد (١٤٢٨ هـ) موسوعة القيادة في الإسلام ، مصر ، دار أجيال .

٢٩. القرشي ، ليلي (١٤٠٩) دراسة استطلاعية لبعض مهارات القيادة الإدارية لمسيرات المدارس الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة التعليمية كما يراها المعلمات والموجهات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى .
٣٠. القرني، علي سعد (١٤٢٤ هـ) مهام وواجبات رئيس القسم الأكاديمية، اللقاء العلمي الأول لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود، وكالة الجامعة للدراسات والتطوير، جامعة الملك سعود.
٣١. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني (١٤٣١) الإدارة العامة للتخطيط والميزانية، الخلاصة الإحصائية لعام ١٤٣١/٣٠ هـ.
٣٢. مرسي ، محمد منير(١٤٢٢ هـ) الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب ، القاهرة.
٣٣. المطيري ، حزام بن ماطر (١٤٢٤ هـ) مهام وواجبات رئيس القسم الإدارية ، اللقاء العلمي الأول لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود، وكالة الجامعة للدراسات والتطوير ، الرياض .
٣٤. المنصور ، أحمد علي محمد (١٩٩٩ م) بناء برنامج تدريبي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعات اليمنية في ضوء كفاياتهم الإدارية ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة بغداد.
٣٥. النبهى ، ناجي (١٤٣٠ هـ) ، قيم أخلاقية ومهارات وعناصر إدارية مستنبطة من قصة ذي القرنين بالقرآن الكريم وتطبيقاً في القيادة المدرسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى .
٣٦. النجار ، عبد الله عمر ، الحلبي ، عبد اللطيف بن حمد (١٩٩٩) اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية لدى رؤساء الأقسام بالكليات والجامعات السعودية ، المجلة العربية للتربية ، المجلد ١٩ ، العدد ٢ .
٣٧. هيجان، علي (١٤١٧ هـ) السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المعلمين السعودية كما يتصوره رؤساء الأقسام وأعضاؤها، مركز البحوث التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

٣٨. الوادي ، محمود حسين (٢٠٠٤ م) دور رؤساء الأقسام العلمية كقادة إداريين في الجامعات الأهلية لتحقيق التميز فيها ، ندوة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات التعليمية والعلاقة بين عمادات الكليات والأقسام العلمية ، القاهرة ٢-٤ أغسطس.

٣٩. مجيى ، محمد عبد الله (١٤٢٠ هـ) المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه الأقسام الأكاديمية في جامعة صنعاء ، دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

ثانيا : قائمة المراجع الأجنبية :

- 1- Benoit Pamela , Steven Graham (2005) Leadership Excellence : Constructing the Role of Department . Academic Leadership . volume 3 Issue 1 Spring 2005 .
- 2- Ellis, Mary ,Calline, Dipboye (1991) Professional Development Needs of New Department/Division Chairs in Four-Year Universities and Two-Year Colleges, Ed.D, University of Arkansas.
- 3- Gemlech . W. , et al ,m,(1992) center for the study of the department chair : 1990 survey . Pullman : Washington state university.
- 4- Grigsby . R Kevin , David S . Hefner , MPA, Wiley W. Souba and Darrell G. Kirch (2004) The Future – Oriented Department Chair . Academic Medicine Vol 79 No 6 June 2004 .
- 5- Harris, Mary Judy (2004) Effective Leadership by Department Chairs in Educational Leadership Administration Departments, Ed.D., University of Missouri – Columbia .
- 6- Hilton, Harriett King ,(2001) Department Chairs' Roles, Functions, and Needs for Professional Development in North Carolina's Community Colleges, Ed.D., North Carolina State University.

www.gseis.Ucle.edu/eric/Digests/dig/9908.html.

الملاحق

ملحق رقم (١) الاستبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

حفظه الله ورعاه

سعادة الدكتور:

وبعد ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

نظراً لما تتمتعون به من مكانة علمية متميزة وخبرة واسعة فقد تم اختياركم لتكونوا أحد محكمي هذه الاستبانة وهي أداة لدراسة عنوانها : " المهارات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام في كليات التقنية - دراسة ميدانية في كلية التقنية بحائل " وهدفها التعرف على المهارات القيادية الذاتية والفنية والإنسانية اللازمة لرؤساء الأقسام في كليات التقنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب في كلية التقنية بحائل.

لذا آمل من سعادتكم النظر في محاور وعبارات هذه الاستبانة والحكم على مدى وضوحها وملاءمتها وتحقيقها لأهداف الدراسة .

أقدر لكم اهتمامكم وأشكركم على ما تبذلونه من وقت وجهد في تحكيم هذه الاستبانة .

وفقكم الله لكل خير،،، وتقبلوا تحياتي وتقديري ،،،

أخوكم الباحث :

د. تركي بن علي حمود المطلق

جامعة حائل - قسم التربية

جوال : ٥٥٠٦٤٨٧٨٨٤

ص.ب ٤٣٤٤ حائل

مفاهيم تتعلق بالدراسة للقراءة فقط

المهارة :

هي القدرة على القيام بالأعمال الذهنية أو الحركية بشكل يتسم بالدقة والسهولة والفاعلية والاقتصاد فيما يبذله الفرد من جهد ووقت.

القيادة :

هي عملية التأثير بلا إكراه في مجموعة من الناس لإرشادهم وتوجيههم لتحقيق أهداف محددة .

أنواع المهارات القيادية :

١ . المهارات الذاتية :

وهي بعض القدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة.

٢ . المهارات الفنية :

وهي قدرة القائد المتخصصة في فرع من فروع العمل والكفاءة في استخدامها .

٣ . المهارات الإنسانية :

وهي قدرة القائد على التعامل والتواصل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم ، وخلق روح العمل الجماعي بينهم.

أولاً : معلومات عامة :

التحكيم

ملاحظة : فضلاً عن علامة (✓) أمام العبارة المناسبة .

التعديل	غير مناسب	مناسب

١- الرتبة العلمية الحالية :

- كبير مدربين (أ) كبير مدربين (ب)
 مدرب أول (أ) مدرب أول (ب)
 مدرب (أ) مدرب (ب)
 مدرب (ج) .

٢- التخصص في آخر مؤهل علمي :

- في أحد فروع العلوم الإنسانية
 في أحد فروع العلوم الطبيعية.

٣- سنوات الخدمة في العمل بالكلية :

- خمس سنوات فأقل
 ست إلى عشر سنوات
 إحدى عشرة إلى خمس عشرة سنة
 ست عشرة سنة فأكثر .

٤- الخلفية العلمية عن المهارات القيادية :

- الالتحاق ببرنامج أو دورة تدريبية
 حضور مؤتمر أو ندوة علمية
 قراءات وإطلاعات
 جميع ما سبق
 أخرى (فضلاً انكرها :)
 لا يوجد .

٥- العمل في رئاسة القسم :

- سبق وإن عملت كرئيس قسم
 لم يسبق وإن عملت كرئيس قسم .

التعديل	غير مناسب	مناسب

المهارات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام في كليات التقنية :

ملاحظات	مدى ملازمة المعيار للمحور		مدى وضوح المعيار		المهارات الفرعية	م	المهارات الراسمة
	غير ملازمة	ملازمة	غير واضحة	واضحة			
					يتمتع بقوة جسمية تمكنه من القيام بأعمال القيادة المختلفة.	١	أولاً : المهارات القيادية الذاتية
					يكون لديه طلاقة في الحديث مع الآخرين.	٢	
					يتميز بالنشاط والحيوية أثناء تأدية العمل.	٣	
					يكون قادراً على تحمل الأعباء التي يكلف بها .	٤	
					يكون قادراً على للتكيف مع الأحداث التي تحدث من حوله.	٥	
					يتمتع بقدرة عالية في حل المشكلات التي تواجهه.	٦	
					يكون قادراً على التنظم من مصادر المعرفة المختلفة.	٧	
					يُصل حظه في الأشياء المجردة بكل كفاءة وفطنة.	٨	
					يتمتع بروح المرح والدعابة مع الآخرين.	٩	
					لديه فهم صيق وشامل لكافة القضايا المحيطة به .	١٠	
					يكون قادراً على الحسم وسرعة التصرف في مختلف القضايا .	١١	
					يتميز بالإبداع ولبتكار الحلول الجديدة في العمل.	١٢	
					تكون لديه قدرة عالية في ضبط النفس والإنفعال.	١٣	
					يتميز بالقدرة على مواجهة حشد من الناس.	١٤	
					لديه مقدرة عالية في تثبيت أقدام الصراعات والمخالفات المحيطة به.	١٥	
اخرى (فضلاً نذكرها) :							

المهارات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام في الكليات التقنية :

ملاحظات	مدى ملاحة القبرة للمحور		مدى وضوح القبرة		المهارات الفرعية	م	المهارات الراسية
	ملاحة	ملاحة	ملاحة	ملاحة			
					يكون قادرا على جمع المعلومات المتوفرة بتفعل القرارات .	١	ثانيا : المهارات القيادية الفنية
					يتمتع بالقدرة على تنظيم البدائل المختلفة قبل اتخاذ القرار .	٢	
					يسعى لإشراك الأفراد العاملين في اختيار القرار المناسب.	٣	
					يكون لديه القدرة على وضع القرار موضع التطبيق.	٤	
					لديه القدرة على اختيار الوقت المناسب في اتخاذ القرار وتنفيذه.	٥	
					يكون قادرا على تقييم مدى الحاجة إلى إحداث تغيير في المنظمة.	٦	
					يستطيع تقييم الحاجة إلى إحداث تغيير سريع أو بطيء في المنظمة.	٧	
					يكون كفله منظما لإحداث تغيير مخطط في عناصر العمل المختلفة.	٨	
					لديه قدرة عالية في مواجهة مقاومة الأفراد العاملين للتغيير.	٩	
					يتمتع بدرجة عالية في صلبة التخطيط الأعمال التي يقوم بها خلال فترة زمنية من أجل استثمار أمثل للوقت.	١٠	
					يكون قادرا على تنظيم الأعمال التي يقوم بها خلال فترة زمنية من أجل استثمار أمثل للوقت.	١١	
					يتمتع بدرجة عالية في صلبة تنظيم الأعمال التي يقوم بها خلال فترة زمنية من أجل استثمار أمثل للوقت.	١٢	
					يستطيع جمع المعلومات وتحليلها عند صلبة التخطيط.	١٣	

					١٤	يكون لديه قدرة عالية في رسم الخطط المستقبلية في العمل.
					١٥	يكون قادرا على متابعة تنفيذ برامج الخطط المختلفة في العمل.
					١٦	يتمتع بدرجة عالية في القدرة على تنويم الخطط المختلفة في العمل.
					١٧	لديه القدرة على إعداد الخريطة التنويرية في العمل.
					١٨	يكون قادرا على تحديد الأوصاف الوظيفية وبيان السلطات والمسؤوليات لكل وظيفة .
					١٩	لديه القدرة على تحديد العلاقات الوظيفية والإستراتيجية بين الأفراد العاملين
					٢٠	يستطيع بدرجة عالية على اختيار الأفراد العاملين ووضعهم في المكان المناسب .
					٢١	لديه القدرة على ترتيب المكان والأشياء المرتبطة بالعمل.
					٢٢	يكون قادرا على الإشراف على عمل الأفراد العاملين داخل المنظمة.
					٢٣	يستطيع بدرجة عالية على معالجة الخلل الذي قد يطرأ في العمل .
					٢٤	يكون متابعيا للعمل في ضوء معايير تنويم مختلفة.
					٢٥	لديه قدرة على تنويم الأداء من خلال مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المحددة.
					٢٦	يكون قادرا على تصحيح المسار والخطأ إن وجد.
أخرى (فضلا نذكرها) :						
.....						
.....						

المهارات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام في كليات التقنية :

ملاحظات	مدى ملاعبة العبارتلمحور		مدى وضوح العبارة		المهارات الفرعية	٢	مهارات الرئيسة
	ملاعبة	ملاعبة	مرواضحة	وضحة			
					يتميز بالقدرة على نقل وتبديل المفاهيم مع الأفراد العاملين بكل سهولة .	١	ثالثا : المهارات القيادية الإنسانية
					يكون مصغرا جيدا للأفراد العاملين .	٢	
					يستخدم لغة الجسم في بعض عمليات الاتصال مع الأفراد العاملين .	٣	
					يستطيع تغيير ليرات الصوت لدى المتحدث مع الأفراد العاملين.	٤	
					يكون لبقا على اختيار الوسيلة المناسبة لمعالجة الاتصال مع الأفراد العاملين .	٥	
					لديه قدرة عالية في اختيار الوقت المناسب لمعالجة الاتصال مع الأفراد العاملين.	٦	
					يتميز بالقدرة على بث الطاقة الإيجابية والتفائل لدى الأفراد العاملين.	٧	
					يسهل على إتساع الأفق لدى العاملين بالأن الوطني.	٨	
					يستخدم طرق جديدة في تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الجودة في العمل .	٩	
					يكون محفورا جيدا مع الأفراد العاملين .	١٠	
					يستطيع بكل كفاءة وثقة إعطاء أسماء الأفراد العاملين لتحفيزهم على العمل .	١١	
					يتمتع بدرجة عالية من الشفافية والوضوح لدى صحية الاتصال مع الأفراد العاملين.	١٢	
					لديه مقدرة على حل الصراعات التنظيمية التي تحدث في العمل.	١٣	
					يستطيع توفير المناخ التنظيمي المناسب لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين.	١٤	
					يكون لبقا على إدارة الاجتماعات في العمل بكل كفاءة والتفان.	١٥	
أخرى (فضلا فذكرها) :							

ملحق رقم (٢) الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

حفظه الله ورعاه
وبعد ،،،

سعادة عضو هيئة التدريس :
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

بين أيديكم أداة لدراسة عنوانها : " المهارات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام في كليات التقنية - دراسة ميدانية في كلية التقنية بحائل " وهدفها التعرف على المهارات القيادية الذاتية والفنية والإنسانية اللازمة لرؤساء الأقسام في كليات التقنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التقنية بحائل.

ولا يخفى عليكم ما للبحث العلمي من أهمية بالغة في تطوير وتحسين للعمل الإداري والأكاديمي ، كما لا يغيب عنكم أن صحة ودقة الإجابة على هذه الاستبانة ستكون من أهم أسباب نجاح هذه الدراسة. لذا يأمل الباحث منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة التي ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ومعامَل بسرية تامة.

أقدر لكم اهتمامكم وأشكركم على ما تبذلونه من وقت وجهد في تعبئة هذه الاستبانة .

ولفكم الله لكل خير،،، وتقبلوا تحياتي وتقديري ،،،

أخوكم الباحث :

د. تركي بن علي حمود المطلق

جامعة حائل - قسم التربية

جوال : ٥٠٦٤٨٧٨٨٤

ص.ب ٤٣٤٤ حائل

مفاهيم تتعلق بالدراسة للقراءة فقط

المهارة :

هي القدرة على القيام بالأعمال الذهنية أو الحركية بشكل يتسم بالدقة والسهولة والفاعلية والاقتصاد فيما يبذله الفرد من جهد ووقت.

القيادة :

هي عملية التأثير بلا إكراه في مجموعة من الناس لإرشادهم وتوجيههم لتحقيق أهداف محددة .

٤. أنواع المهارات القيادية :

٥. المهارات الذاتية :

وهي بعض القدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة.

٦. المهارات الفنية :

وهي قدرة القائد المتخصصة في فرع من فروع العمل والكفاءة في استخدامها .

٧. المهارات الإنسانية :

وهي قدرة القائد على التعامل والتواصل مع رؤوسه وتنسيق جهودهم ، وخلق روح العمل الجماعي بينهم.

أولاً : معلومات عامة

ملاحظة : فضلاً عن علامة (✓) أمام العبارة المناسبة .

١- الرتبة العلمية الحالية :

- كبير مدرّبين (أ) كبير مدرّبين (ب)
 مدرّب أول (أ) مدرّب أول (ب)
 مدرّب (أ) مدرّب (ب)
 مدرّب (ج) .

٢- التخصص في آخر مؤهل علمي :

- في أحد فروع العلوم الإنسانية
 في أحد فروع العلوم الطبيعية.

٣- سنوات الخدمة في العمل بالكلية :

- خمس سنوات فأقل
 سنت إلى عشر سنوات
 إحدى عشرة إلى خمس عشرة سنة

٤. العمل في رئاسة القسم :

- سبق وإن عملت كرئيس قسم
 لم يسبق وإن عملت كرئيس قسم .

المهارات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام في كليات التقنية :

المهارة الرئيسية	م	المهارات الفرعية	أوافق بدرجة كبيرة جدا	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة منخفضة	لا أوافق
أولا : المهارات القيادية الذاتية	١	يتمتع بصحة وسلامة جسمية تمكنه من القيام بأعمال القيادة المختلفة.					
	٢	لديه طلاقة في الحديث مع الآخرين.					
	٣	يتميز بالنشاط والحيوية أثناء تلبية العمل.					
	٤	قادر على تحمل الأعمال التي يكلف بها.					
	٥	قادر على التكيف مع الأحداث التي تحدث من حوله.					
	٦	يتمتع بقدرة عالية في حل المشكلات الحياتية التي تواجهه.					
	٧	قادر على التعلم من مصادر المعرفة المختلفة.					
	٨	يملك عقله في الأشياء المجردة بكل كفاءة واقتدار.					
	٩	يتمتع بروح المرح والدعابة مع الآخرين.					
	١٠	لديه فهم عميق وشامل لكافة القضايا المحيطة به.					
	١١	قادر على الحسم وسرعة التصرف في مختلف القضايا.					
	١٢	يتميز بالإبداع والابتكار الحاصل الجديدة في العمل.					
	١٣	لديه قدرة في ضبط النفس والانفعال.					
	١٤	يتميز بالقدرة على مواجهة حشد من الناس.					
	١٥	ثابت أمام الصراعات والخلافات المحيطة به.					

المهارات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام في كليات التقنية :

المهارة الرئيسية	م	المهارات الفرعية	أوافق بدرجة كبيرة جدا	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة منخفضة	لا أوافق
ثانيا : المهارات القيادية الفنية	١	قادر على جمع المعلومات المتعلقة بمخالف القرارات					
	٢	يتمتع بالقدرة على تقويم البدائل المختلفة قبل اتخاذ القرار					
	٣	يوصي لإشراك الأفراد العاملين في اختيار القرار المناسب					
	٤	لديه القدرة على وضع القرار موضع التطبيق					
	٥	لديه القدرة على اختيار الوقت المناسب في اتخاذ القرار وتنفيذه					
	٦	قادر على تقييم مدى الحاجة إلى إحداث تغيير في الكلية					
	٧	يستطيع تقييم الحاجة إلى إحداث تغيير سريع أو بطيء في الكلية					
	٨	يتدخل بشكل منظم لإحداث تغيير مخطط في عناصر العمل المختلفة					
	٩	قادر على مواجهة مقاومة الأفراد العاملين للتغيير					
	١٠	يتمتع بدرجة عالية في عملية تنظيم الأصول التي يقوم بها خلال فترة زمنية من أجل استثمار أموال الوقت					
	١١	قادر على تنظيم الأعمال التي يقوم بها خلال فترة زمنية من أجل استثمار أموال الوقت					
	١٢	لديه القدرة على تقويم الأعمال التي يقوم بها خلال فترة زمنية محددة					
	١٣	يستطيع جمع المعلومات وتحليلها عند عملية التخطيط					
	١٤	لديه قدرة على رسم الخطط المستقبلية في العمل					
	١٥	قادر على متابعة تنفيذ برامج الخطط المختلفة في العمل					
	١٦	يتمتع بالقدرة على تقويم الخطط المختلفة في العمل					
	١٧	لديه القدرة على إعداد الخريطة التنظيمية في العمل					
	١٨	قادر على تحديد الأوساط الوظيفية وبين السلطات والمسؤوليات لكل وظيفة					
	١٩	لديه القدرة على تحديد العلاقات الوظيفية والإسماوية بين الأفراد العاملين					
	٢٠	يستطيع اختيار الأفراد العاملين ووضعهم في المكان المناسب					
	٢١	لديه القدرة على ترتيب المكان والأشياء المرتبطة بالعمل					
	٢٢	قادر على الإشراف على عمل الأفراد العاملين داخل الكلية					
	٢٣	يستطيع معالجة النقل الذي قد يطرأ في العمل					
	٢٤	يتمتع بالقدرة على متابعة العمل في شراء معايير التقويم المختلفة					
	٢٥	لديه القدرة على تقويم الأداء من خلال مقارنة النتائج المستقة بالأهداف المحددة					
	٢٦	قادر على تصحيح المسار والخطأ إن وجد					

المهارات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام في كليات التقنية :

المهارة الرئيسة	م	المهارات الفرعية	أوافق بدرجة كبيرة جدا	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة منخفضة	لا أوافق
ثالثا : المهارات القيادية الإنسانية	١	يتميز بالقدرة على نقل وتيسار المعلومات مع الأفراد العاملين بكل سهولة .					
	٢	يكون مصفيا جيدا للأفراد العاملين .					
	٣	يستخدم لغة الجسم في بعض عمليات الاتصال مع الأفراد العاملين .					
	٤	يستطيع تفسير نبرات الصوت لدى المتحدث مع الأفراد العاملين.					
	٥	قادر على اختيار الوسيلة المناسبة لصلية الاتصال مع الأفراد العاملين .					
	٦	لديه قدرة في اختيار الوقت المناسب لصلية الاتصال مع الأفراد العاملين.					
	٧	يتميز بالقدرة على بث الطاقة الإيجابية والتفان لدى الأفراد العاملين.					
	٨	يصل على إشعار الأفراد العاملين بالأمن الوظيفي.					
	٩	يستخدم طرق عديدة في تشجيع الأفراد العاملين على تطبيق الجودة في العمل .					
	١٠	مصادر جيد مع الأفراد العاملين					
	١١	يستطيع بكل كفاءة إزالة العقبات أمام الأفراد العاملين لتحفيزهم على العمل .					
	١٢	يتمتع بدرجة عالية من الشفافية والوضوح في عملية الاتصال مع الأفراد العاملين.					
	١٣	لديه القدرة على حل الصراعات التنظيمية التي تحدث في العمل.					
	١٤	يستطيع توفير المناخ التنظيمي المناسب لتحفيز الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين.					
	١٥	قادر على إدارة الاجتماعات في العمل بكل كفاءة واقتدار.					

شكرا لاهتمامكم

ملحق رقم (٣) أسماء المحكمين :

أسماء المحكمين مرتبة حسب حروف الهجاء

م	الاسم	الرتبة العلمية	الجهة الوظيفية
١	السر أحمد سليمان	أستاذ مساعد	جامعة حائل - كلية التربية
٢	جمال فرغل الهواري	أستاذ مساعد	جامعة حائل - كلية التربية
٣	سامر الحمد	أستاذ مساعد	جامعة حائل - كلية التربية
٤	عبدالرحمن محمد الحبيب	أستاذ مشارك	جامعة الملك سعود - كلية التربية
٥	عبدالله محمد البطي	أستاذ مساعد	جامعة حائل - كلية التربية
٦	عثمان الخرفان	أستاذ مساعد	جامعة حائل - كلية التربية
٧	عتتر محمد عبدالعال	أستاذ مساعد	جامعة حائل - كلية التربية
٨	محمود خالد الجرادات	أستاذ مساعد	جامعة حائل - كلية التربية
٩	محمد عبدالله النبع	أستاذ	جامعة الملك سعود - كلية التربية
١٠	مشعان ضيف الله الشمري	أستاذ مساعد	جامعة حائل - كلية التربية