

مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة

دراسة ميدانية

إعداد

د. غربي بن مرجي الشمري

الأستاذ المساعد بقسم التربية وعلم النفس

كلية التربية / جامعة الجوف

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة لفحص مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة -جامعة الجوف وجامعة حائل وجامعة الحدود الشمالية- وذلك باستطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس من خلال استبانة صممها الباحث كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت (١٩٧) عضواً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي تعكس واقع رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر عينة الدراسة، أهمها: أن أبرز الخصائص الشخصية لرؤساء الأقسام تمثلت: بتحمل المسؤولية الإدارية، والموضوعية والعدالة، والتواضع والقدوة الحسنة، والثقة بالنفس، واللياقة البدنية والنفسية والصحة العامة، كما أن أهم مهارات الإدارة الجامعية التي يمارسها رؤساء الأقسام العلمية هي: الإشراف الفعال على مناشط القسم، وتخطيط أنشطة القسم وتطويرها، وتشجيع الأعضاء على إجراء الأبحاث العلمية، والإلمام باللوائح التنظيمية الجامعية، وتفعيل أعمال اللجان، بينما تحددت الاحتياجات التدريبية الداعمة لمهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في: تطبيق أسس الإدارة الجامعية، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وإدارة الوقت والاجتماعات تحديد احتياجات القسم ومتابعة، والتفكير والتخطيط الاستراتيجي.

كما توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية تبعاً لمتغير الجامعة (جامعة حائل وجامعة الجوف وجامعة الحدود الشمالية) في جميع محاور الدراسة (الخصائص الشخصية، مهارات الإدارة الجامعية، الاحتياجات التدريبية)، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية (المرتبة العلمية - التخصص - سنوات الخدمة) نحو ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية بالنسبة لمحوري (الخصائص الشخصية والاحتياجات التدريبية)، بينما يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لدى أعضاء هيئة التدريس نحو ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية باختلاف سنوات الخدمة لأعضاء هيئة التدريس بالنسبة لمحور مهارات الإدارة الجامعية.

الكلمات المفتاحية: إدارة التعليم العالي، مهارات الإدارة الجامعية، الجامعات السعودية الناشئة، رؤساء الأقسام العلمية.

مقدمة الدراسة :

تسعى مؤسسات التعليم العالي - بصورة جادة - لتحقيق أهداف التعليم العالي وغاياته عن طريق هيئة تدريس تناط بهم مسؤولية الإدارة الجامعية داخل الكليات بحكم خبرتهم واختصاصهم وقدرتهم على حل المشكلات إضافة إلى قيامهم بالتدريس الجامعي (كساب، ٢٠٠٧م، ص ٧٦)، كما تضطلع هذه المؤسسات بدور علمي كبير في إعداد المخرجات المؤهلة لممارسة الأعمال والمهن بمختلف التخصصات في جميع القطاعات المجتمعية، وعليه فمن الأهمية بمكان أن يتوافر لديها القيادات القادرة على الإدارة بمستوى عال من الكفاءة، وبطريقة تساعد على تحقيق التطوير والتجديد والتغيير، على نحو يؤدي إلى ازدهارها ونموها (الكندري، ٢٠٠٦م، ص ١٦١).

وتمثل الجامعات الناشئة امتداداً لمنظومة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، فقد انتشرت في العديد من المناطق والمحافظات التي تتنوع مشكلات مجتمعاتها المحلية وتتفاوت بيئاتها في مواصفاتها الطبيعية وميزاتها النسبية، كما تختلف في متطلباتها التنموية ومشكلاتها البيئية، وتطلعاتها الوطنية (السيف، ١٤٢٢هـ، ص ٢)، ومن هنا فهي بحاجة إلى أكاديميين وإداريين لديهم الخبرة والكفاءة في نواح متعددة،

كالإمام بالنظم واللوائح والكفاءة العلمية والمهنية إضافة إلى المهارات الشخصية كالتفاوض، والإقناع والتحفيز، وحل النزاعات (Cresswell & England, 1994)، وإذ يعتبر القسم العلمي بمثابة الوحدة الأساسية للكليات والجامعات حيث يوفر بنية مهمة للأنشطة التي تشكل مواقف أعضاء هيئة التدريس وسلوكهم وأدائهم ويمثل رئيس القسم حلقة اتصال وسطى لتحقيق التوازن بين مطالب الإدارة العليا من جهة وتطلعات هيئة التدريس والموظفين والطلاب من جهة أخرى (العتيبي ومحمد، ١٤٣٠هـ، ص ١٠٣).

كما يعد رئيس القسم ممثلاً للقسم العلمي في مختلف المستويات الإدارية، ومسئولاً عن تحديد احتياجاته وواجباته، وإدارة موظفيه (Bates, 2000, p.169)، وترى الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي أنه المشرف والمسئول عن تعزيز سياساتها وتنفيذ لوائحها (Balderston, 1995, p.64)، كما يسهم رؤساء الأقسام العلمية في التأثير على أدائها العام من خلال قيامهم بأدوارهم، مما يستدعي الفهم الصحيح لتلك الأدوار لأجل تحقيق أهداف الأقسام العلمية وتطوير أدائها (Jenkins, R. 20005, p.209)، وضرورة امتلاكهم لمهارات الإدارة الجامعية وإيجاد السبل والآليات الكفيلة بتنمية أدوارهم وزيادة خبراتهم لمواجهة متطلبات البيئة الجامعية الجديدة، ومواجهة التحديات المختلفة (موسى، ١٩٩٩م، ص ١٢).

وعليه برزت الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة بهدف فحص مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة، وتحديد احتياجاتهم التدريبية الداعمة لهذه المهارات وتفعيلها لمجابهة المشكلات والتحديات التي تواجه الجامعات الناشئة.

أولاً: الإطار العام للدراسة :

١ / ١ مشكلة الدراسة :

إن ما تشهده المملكة العربية السعودية من توسع غير مسبوق في انتشار الجامعات الناشئة في العديد من المناطق والمحافظات يعد مقوماً أساسياً من مقومات صناعة البحث العلمي وفق استراتيجيات طويلة المدى ترتكز على سياسات طموحة في صنع

الكفاءات والعقول والقيادات في شتى المجالات، وتمتية المعرفة وإنتاجها وتطويرها من خلال الدراسات والبحوث الميدانية والتطبيقية، والتعرف على المشكلات الاقتصادية في بيئاتها المحيطة ومجتمعاتها المحلية وغرس الروح العلمية وتعزيز الاتجاه العلمي، كما أنها تؤدي دوراً بارزاً في التنشيط الفكري والثقافي بوصفها مراكز للإشعاع الفكري والتنوير العلمي، فضلاً عن دورها في إعداد القوى البشرية وتوظيف إمكاناتها في خدمة المجتمع (السيف، ١٤٣٢هـ، ص ٨).

وفي ضوء الوضع الحالي للجامعات الناشئة وما تعانيه من مشكلات وتحديات خاصة فيما يتعلق بحاجتها الماسة إلى كوادر وطنية قيادية، وحداثة التخطيط لتدريب قياداتها وفق سياسات علمية واضحة تتوافر من خلالها الخدمات اللازمة لكافة الأنشطة والمجالات، وضعف علاقتها وشراكاتها البحثية مع القطاع الخاص، يضاف إلى ذلك عدم استكمال بناها التحتية المتعلقة بالقاعات والمعامل والتجهيزات التعليمية التي تتوافق مع أهدافها (اللهيبي والزعارير، ١٤٣٢هـ، ص ١٧)، كما تواجه ذات التحديات البيئية المتزايدة، والتحول التكنولوجي والبشرية المتلاحقة التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي الأخرى في العالم، مما يحتم وجود قيادات جامعية قادرة على مواكبة هذه التغيرات ومواجهة تلك التحديات، وقادرة على تصميم وتنسيق الجهود والموارد التي تملكها، وتنميط مهامهم لتنماشى مع المعايير العالمية التي تكفل تحقيق الأهداف وتحسين المخرجات (البلطان، ١٤٣٢هـ، ص ٣١٦).

وانطلاقاً من حرص مؤسسات التعليم العالي على الاهتمام بتطوير الحياة العلمية في جميع القطاعات والإدارات التابعة لها لجميع المستويات، ومن بينها الكليات التي تضم أقساماً علمية متعددة، ذات تخصصات متنوعة، يتولى مهام إدارتها رؤساء تقع على عاتقهم مسؤولية الإهتمام بالأقسام وتطوير أدائها في مختلف المجالات (الكندري، ٢٠٠٦م، ص ١٦٥).

وفي ضوء الأهمية المتزايدة لموضوع تنمية مهارات القيادات الجامعية، ولحدثة نشأة الأقسام العلمية، وضعف خبرات رؤساء تلك الأقسام بالجامعات السعودية الناشئة، مما قد يؤثر على مستوى مهارات الإدارة الجامعية لديهم، برزت فكرة هذه الدراسة بهدف فحص تلك المهارات لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة، والكشف عن خصائصهم الشخصية، وتحديد احتياجاتهم التدريبية، لما لذلك من انعكاسات إيجابية على البيئة التعليمية في تلك الجامعات.

وعليه تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

" ما مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة؟"

٢ / ١ أسئلة الدراسة :

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما الخصائص الشخصية لرؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة؟
٢. إلى أي مدى تتوافر مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة؟
٣. ما الاحتياجات التدريبية الداعمة لمهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو مدى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية تبعاً لمتغير الجامعة؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيراتهم الشخصية (المرتبة العلمية - التخصص العلمي - سنوات الخدمة) نحو مدى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة لمهارات الإدارة الجامعية؟

٣ / ١ أهداف الدراسة :

رمت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على الخصائص الشخصية لرؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة .
٢. الوقوف على مدى توافر مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة .
٣. التعرف على الاحتياجات التدريبية الداعمة لمهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة.

٤. تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية - إن وجدت - في استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو مدى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية تبعا لمتغير الجامعة .

٥. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس تبعا لمتغيراتهم الشخصية (المرتبة العلمية - التخصص العلمي - سنوات الخدمة) نحو مدى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية .

١ / ٤ أهمية الدراسة :

نبعت أهمية هذه الدراسة من ضرورة التعرف على المهارات الأساسية والخصائص الشخصية لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات عموماً، والجامعات الناشئة على وجه الخصوص، فضلاً عن ما يمتلكونه من مهارات إدارية تحقق فعاليتهم في ممارسة مهامهم والتعامل مع البيئة الجامعية المتغيرة بكفاءة وفعالية في الجامعات السعودية الناشئة، كما يؤمل الباحث أن تسهم نتائج الدراسة وتوصياتها في تمكين القيادات الجامعية من توفير الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات السعودية الناشئة، وإثراء الأدب التربوي من خلال الدراسات الميدانية المعنية بالإدارة الجامعية.

١ / ٥ حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحد الموضوعي: واقتصر على مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة، دون غيرها من المهارات.

- الحد البشري: واقتصر على استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس للوقوف على مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية دون غيرهم من قيادات الإدارة الجامعية كالعمداء أو وكلائهم.

- الحد الجغرافي: واقتصر على بعض الجامعات السعودية الناشئة وهي: جامعة حائل وجامعة الجوف، وجامعة الحدود الشمالية، دون غيرها من الجامعات السعودية الناشئة .

- الحد الزمني: وتحدد في تطبيق أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣١/١٤٣٢ هـ.

٦/١ مصطلحات الدراسة :

- مهارات الإدارة الجامعية: هي مجموع القدرات المكتسبة اللازمة للقيادات الجامعية على كافة المستويات (رؤساء الجامعات__العمداء__رؤساء الأقسام) والتي تؤهلها للقيام بمهامها الوظيفية والأكاديمية بكفاءة وفعالية لتحقيق وظائف الجامعة (التدريس__البحث العلمي__خدمة المجتمع) وريادتها وتجويد برامجها وتحديثها، والاستجابة لمتطلبات المرحلة، والارتقاء بمكانتها كمؤسسة تعليمية وبحثة، Paul، L (١٣.p.٢٠٠٠) (، ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها "مجموع القدرات التصورية والفنية والإنسانية التي يكتسبها رؤساء الأقسام العلمية من خلال التدريب المنظم الهادف لتأهيلهم للقيام بمهامهم في تطوير الأقسام العلمية وتحقيق أهداف الجامعة.
- رؤساء الأقسام العلمية: هم أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون منصب رئيس قسم أكاديمي في الجامعة، وتتمثل مهامهم الأساسية بالتخطيط واتخاذ القرارات والتنسيق والتوجيه والرقابة لتسيير الأعمال بالأقسام العلمية بالكليات (الفامدي، ١٤٣٠هـ، ص١٦).
- الجامعات السعودية الناشئة: هي الجامعات التي أنشئت حديثاً، ولا يتجاوز عمرها الزمني عشر سنوات، وترتبط تنظيمياً بوزارة التعليم العالي من حيث الإشراف، وتتمتع باستقلال إداري ومالي، ومجتمع الدراسة من الجامعات الناشئة هي: جامعة الجوف: والتي أنشئت بموجب الأمر السامي الكريم رقم (ب م/٦٦١٦) في ١٢ جمادى الأولى ١٤٢٦هـ (www.ju.edu.sa) وجامعة حائل: وقد أنشئت بموجب مرسوم ملكي في ٣٠ ربيع الثاني ١٤٢٦هـ (www.uoh.edu.sa) وجامعة الحدود الشمالية: وقد أنشئت بموجب مرسوم ملكي في ٢٠ من ربيع الثاني عام ١٤٢٨هـ (www.nbu.edu.sa) .

ثانياً: الأدب التربوي ذو الصلة :

يعد القسم العلمي وحدة تنظيمية لها كيانها الذاتي علمياً وإدارياً ومالياً حسب النظام الذي يضعه مجلس الجامعة، ويختص بجميع الأعمال التعليمية والإدارية فيه، ويشرف رئيس القسم على سير العمل فيه وانتظامه (الفامدي، ١٤٣٠هـ، ص١٧)، إذ تقع على عاتقه المسؤولية المباشرة لتحقيق أهداف التعليم الجامعي من جهة، والقيام بالبحث العلمي وخدمة المجتمع من جهة أخرى (السعود وسلطان، ٢٠٠٩م، ص١٩٤).

ولعل أبرز التوجهات الحديثة في مجال الإدارة الجامعية هي تنمية القيادات العلمية القادرة على صنع التغيير والإبداع، خاصة لدى رؤساء الأقسام العلمية وعمداء الكليات ورؤساء الجامعات ومن في حكمهم، في إطار التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم، وتوفير نظام للمساءلة والمحاسبية والتطوير المؤسسي، وتطوير الخدمات المساندة، وإدارة التغيير في مناحي التوجيه والإدارة والإرشاد العلمي والتعليم المستمر وتطوير البرامج العلمية (الخطيب، ١٤٢٤هـ، ص ٢٠).

والجامعات والكليات بحاجة لممارسة فن القيادة بمهارة عالية، فمن خلال مشاهدة عمل القادة الأكاديميين يتعلم الطلبة بصورة مباشرة كيف يجب أن تكون قيادة المؤسسات، إذ لا يمكن أن يصبحوا قادة حتى يروا القيادة الفاعلة جزءاً من دراستهم، ولا أن يلزموا أنفسهم بإحداث التغيير في المجتمع ما لم يشاهدوا هذا الالتزام في المؤسسة التعليمية التي تعلموا فيها، وإذا كان على الجيل الجديد من القادة المواطنين أن يشاركوا بفاعلية في خدمة وطنهم، فينبغي على المؤسسات التي ترعاها أن تشارك بفاعلية في عمل المجتمع وتكون أنموذجاً للقيادة الفاعلة والمؤثرة في مهارات حل المشكلات وتوضيح بعملها كيف يتم إنجاز التغيير في سبيل الصالح العام (نيومان وآخرون، ١٤٢٠هـ، ص ٢٩٧).

وتتنفق اللوائح والأعراف الجامعية على اعتبار الأقسام العلمية قاعدة الارتكاز الأساسية التي يقوم عليها الهرم الجامعي، إذ تجرى العمليات في مواقعها، وهي التي تستقبل المدخلات، وفيها تكتسب المخرجات سماتها وخصائصها (محجوب ٢٠٠٤م، ص ٦٧)، كما تقوم بدور رئيس في نشر الثقافة العلمية والفكرية وتطبيقها، وبالتالي فإن أي محاولة لفهم مؤسسات التعليم العالي ودعمها وتطويرها لا بد أن تبدأ من الأقسام العلمية فهي المنطلق الأساس في جوانب التطوير العلمي والوسيلة الرئيسة في رفع مستوى البرامج العلمية (حرب، ١٩٩٨م، ص ٤٢)، فالأقسام العلمية ليست نماذج بيروقراطية تعمل على الإدارة والتنسيق بقدر ما هي مراكز للأنشطة المهنية ذات الاستقلال العلمي الذي يوجه العمليات طبقاً لمجموعة من المعايير التي تحكمها وتتيح لها الوفاء بمتطلباتها الداخلية (Tony B, 2001,p).

ولكل قسم من أقسام الكليات والمعاهد مجلس يتألف من أعضاء هيئة التدريس فيه، ولديه صلاحيات في الشؤون العلمية والمالية والإدارية، ومنها على سبيل الذكر لا الحصر: اقتراح الخطط والبرامج الدراسية والكتب المقررة والمراجع، واقتراح تعيين أعضاء

هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدون وترقياتهم، ودراسة مشروعات البحوث العلمية، وتوزيع المحاضرات والأعباء على أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، وتنظيم أعمال القسم وتنسيقها، إضافة إلى تدريس المقررات التي تدخل في اختصاصه بعد إقرارها من مجلس الجامعة (وزارة التعليم العالي، نظام مجلس التعليم العالي والجامعات، ١٤٣٠هـ، المادتان ٤٢، ٣٤).

وهناك عدة أنشطة أساسية تشترك في ممارستها الأقسام العلمية من أبرزها: وضع خطط البرامج العلمية وتوصيف مقرراتها، وانتقاء المصادر العلمية والمراجع، ووضع خطة البحث العلمي وتوفير متطلبات إجرائها وإدارة برامجها، والتنسيق مع عمادة الكلية والأقسام العلمية الأخرى في تسهيل ممارسة أنشطة وتبادل الإسناد العلمي المتمثل بالمقررات ذات الصلة باختصاصه، وممارسة الدور التربوي الفعال في توجيه الطلبة وإرشادهم علمياً وتربوياً، ووضع برامج التطوير الذاتي لأعضاء هيئة التدريس (محبوب، ٢٠٠٤، ص ٦١-٧١).

ومن الاعتقاد الشائع -لا سيما بين رؤساء الأقسام العلمية- أن عملهم هو أقرب الطرق إلى العمادة، فهذا المركز يقدم لهم فرصة اكتساب خبرة ثرية في عدد من المجالات الرئيسية مثل: إعداد الميزانية وقراءة وتحليل اللوائح وإدارة الموارد البشرية، والعمل الوثيق مع الزملاء في قضايا علمية وإدارية متنوعة، والفهم العميق لكيفية معالجتها بفعالية وجدوى، كما أن ضغوط العمل التي تفرضها المهام المنوطة بهم، تجعلهم أكثر استعداداً وتهيئة لأعمال أعلى في هرم الإدارة الجامعية (برايت وريتشاردز، ١٤٣٠هـ، ص ٤٠)، فضلاً عن لعب رؤساء الأقسام لدور بالغ الأهمية في منع النزاعات وفضها، شريطة تمتعهم بالصلاحيات المناسبة المدعومة بالتدريب الكافي في مجال الإدارة الجامعية (كوفمان، ١٤٣٠هـ، ص ٣٧).

وحيث يعد رئيس القسم أحد أعضاء هيئة التدريس والذي يراعى عند اختيارهم بعض الخصائص الشخصية كالسلوك الإيجابي نحو الطالب، والقدرة على الاتصال الجيد، والرغبة في التدريس والمساهمة في تطويره (Moore, R, 2004, PP.67)، كما تفرض المتطلبات المهنية على من يرشح لرئاسة القسم العلمي الالتزام والولاء لمهنته، واحترام وتقدير أعضاء هيئة التدريس في القسم، وتوفير أسس العدل والمساواة، والعمل وفقاً للوائح والأنظمة المتبعة في الجامعة (الصواف، ١٩٩٤م، ص ٨١).

وقد حدد القرني(١٤٢٤هـ، ص١٦) العديد من مهام رئيس القسم أهمها: الإسهام في وضع الخطط الدراسية للبرامج وتقييم تنفيذها، واتخاذ ما يلزم لإجراء التعديلات المطلوبة بموجب المتغيرات والأهداف المتجددة، والإشراف على اختيار المراجع والكتب المنهجية الرئيسية، والسعي لضمان استخدام الطرائق التدريسية المناسبة لأهداف المقررات ومحتواها، وحفز أعضاء هيئة التدريس لاستخدام التقنيات التعليمية الحديثة، والاهتمام بإشاعة أجواء الحوار الإيجابي مع الطلبة، إلى جانب الإشراف على مهام الإرشاد العلمي في اختيار المقررات وتسجيلها .

ومن الأمور الواجب على رئيس القسم العلمي القيام بها السعي لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس لاسيما طرائق التدريس، وتيسير التحاقهم بالبرامج التدريبية المخصصة للتنمية المهنية، وبتشجيعهم للمشاركة في إجراء الأبحاث العلمية، وتوفير البيئة المناسبة لزيادة الإنتاجية البحثية، والنشر العلمي، والتي بدورها ستعكس إيجابا على مستوى أداء القسم العلمي، والكلية، ومن ثم الأداء الكلي للمؤسسة التعليمية (Ramsden. 1998.p.68).

كما حدد موسى(١٩٩١م ، ص٢٢٨) أهم المسؤوليات والمهام المناطة برئيس القسم وفق عدة جوانب هي: الجوانب الإدارية: مثل عقد اجتماعات القسم، ومتابعة أعضاء هيئة التدريس بالقسم ومدى إنجازهم للمهام الموكلة لهم، واتخاذ القرار الإداري السليم على مستوى القسم، ومتابعة لجان القسم، والجوانب القيادية: مثل تمثيل أعضاء القسم بشكل إيجابي، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات على أعضاء هيئة التدريس بالقسم بشكل عادل بما يتناسب مع قدراتهم، والتعامل في إطار العلاقات الإنسانية، والتواصل الفعال مع أعضاء هيئة التدريس بالقسم، والجوانب العلمية.

وانطلاقاً من تعدد الأدوار العلمية والمهنية والقيادية التي يقوم بها رئيس القسم العلمي، مما يتطلب توافر العديد من المهارات التي تمكنه من تأدية الدور المناط به، حيث تتعكس تلك المهارات على جودة أداء الأقسام العلمية باعتبارها مهدياً لانطلاق البرامج والفعاليات في مؤسسات التعليم العالي (آل زاهر والقحطاني، ١٤٣٠هـ، ص٢٧) ، وذلك لتزويد القسم بأحدث التطورات والمستجدات ذات العلاقة باهتماماته ومختلف المجالات العلمية والتربوية، بالإضافة إلى ربط القسم العلمي ربطاً اجتماعياً وثقافياً، من خلال التعاون المستمر بين القسم وما

يُناظره من أقسام علمية وهيئات تربوية وثقافية، سواء داخل الإطار الجامعي أو مؤسسات المجتمع، كما يحرص رئيس القسم العلمي على توفير احتياجات القسم من وسائل وتقنيات التعليم في مجال التدريس والتكنولوجيا التربوية والتعليم عن بعد (Bates, 2000, p.180).

ويمكن التمييز بين مهام والمسؤوليات التي تعني الإلتزام بإنجاز مجموعة من المتطلبات والأنشطة التي تفرضها الوظيفة، بينما المهارات تعني مجموعة القدرات الفائقة التي تكتسب من خلال التدريب والخبرات والتجارب والممارسات، وتؤدي إلى السرعة في الأداء والإتقان في العمل، وقد اتفق المتخصصون على تصنيفها إلى ثلاثة أنواع (السعود، ٢٠٠٩م، ص ص ٨٢-٨٤) :

١-المهارات التصورية:

وتعني القدرة والكفاءة على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفكير في الحلول الخلاقة، وتدعم تلك المهارة رؤساء الأقسام العلمية في تخطيط العمل وتوجيهه .

٢-المهارة الفنية:

وتعني المعرفة المتخصصة بالأساليب الإدارية والوسائط التقنية في ممارسة العمل ومعالجة المواقف، وتتطلب توفر المعلومات والأسس الفنية، وتدعم تلك المهارات رؤساء الأقسام العلمية في رسم السياسات العامة، والاتصال الفعال والعلاقات العامة، وإدارة الاجتماعات .

٣-المهارات الإنسانية:

وتتعلق بطرق التعامل والقدرة على التأثير الإيجابي في الآخرين رؤساء ومرؤوسين، مما يزيد من قدرتهم على الأداء، وترتكز على المعرفة والإلمام بمتطلبات الأفراد والجماعات واحتياجاتهم.

ويتمتع معظم رؤساء الأقسام بمستوى عال من الكفاءة في مجال تخصصاتهم، لكنهم في الواقع يفتقرون إلى الإلمام بالمهارات الإدارية والقيادية اللازمة لرئاسة الأقسام، ويرجع ذلك لعدم وجود التدريب الكافي على العمل الإداري والقيادي مما أثر سلباً على كفاءتهم، كما يلاحظ في معظم مؤسسات التعليم العالي عدم توافر المراكز الخاصة لإعداد القياديين

والإداريين لاسيما رؤساء الأقسام العلمية، ولذا تبرز أهمية تزويد رؤساء الأقسام العلمية بمهارات أساسية في إدارة التعليم العالي، ومهارات التخطيط الاستراتيجي، والتعامل مع السلوكيات والاتجاهات المتعددة، إضافة إلى المهارات الشخصية كالتفاوض، والإقناع والتحفيز، وحل النزاعات (الكندري، ٢٠٠٦، ص ٢١١).

وقد أورد محجوب (٢٠٠٤م، ص ٢٠٢) مجموعة من المهارات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام العلمية من أبرزها، القدرة على تحمل المسؤولية، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، والتأثير في الآخرين، والتفاعل الإيجابي، ومواجهة الأزمات، ومواكبة التطورات العلمية.

أما دواعي تطوير مهارات رؤساء الأقسام، فتتبع من جسامه ما يقومون به من مهام وضرورة متابعتهم لجودة الأداء التدريسي والبحثي، والأداء الإداري المالي، والأداء الخدمي لأقسامهم العلمية وتحسين إنتاجيتها (فتحى، ١٩٩٩م، ص ٢٢٩)، فقد أوضح بارنون (Barnon. a, 2004) أن رئيس القسم السابق في جامعة (ايربانا) قد واجه صعوبات عديدة في القسم العلمي عندما أراد أن يجري تعديلاً على برنامج اللغة الإنجليزية، كما أن رئيس قسم الفيزياء في جامعة (ستاند فورد) لعب دوراً هاماً في توسعة برنامج الفيزياء، واختراع وهو برنامجاً بحثياً يرتكز على الربط بين تخصصي البيولوجي والطب (Nichols, Raftery, and Karli ,Rwsnick, 2004).

كما يستطيع رئيس القسم العلمي الإسهام في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال منحهم بعض الصلاحيات وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وإشراكهم في فرق عمل ولجان قادرة على تحقيق أنشطة القسم، والحرص على توطيد العلاقات الإنسانية لما لذلك من تأثير إيجابي على روحهم المعنوية وممارستهم لأدوارهم (Falduto, 1999)، كما يرى فيرين وموسل (Ferren & Mussel, 2000) أن على رئيس القسم الاهتمام بتطوير طرق التدريس، وتوفير وسائل وتقنيات التعليم الحديثة في تدريس البرامج، والتعاون البناء مع إدارة المؤسسة العلمية، لتطوير أدائها التدريسي والبحثي وخدمتها للمجتمع المحلي.

وقد تناول الباحث العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع دراسته، يعرضها وفقاً للترتيب الزمني من الأقدم للأحدث، فقد هدفت دراسة لويس (Lewis. P.1994) التعرف على التحديات التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في

الكليات الجامعية في ظل متطلبات التغيير مع بداية الألفية الثانية، وقد جاءت أهم نتائجها مؤكدة على: أن المهارات القيادية لرؤساء الأقسام هي التي تساهم في تشكيل مستقبل القسم، وأن التخطيط للقسم على المدى القريب والبعيد هو دليل على القيادة الفعالة له، وأن إدارة التغيير والتطوير وإدارة الأزمات من أهم التحديات التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات، كما أن التعاون مع الزملاء والتفاعل معهم لتحقيق الأهداف تعد من أبرز ممارسات رؤساء الأقسام.

بينما ركزت دراسة ميشيل وميشيل (Michael. R & Michael, A, 1994) على أدوار القيادة في الاحتفاظ بمتطلبات التغيير التنظيمي وتحقيق احتياجات أعضاء هيئة التدريس والطلاب في البلدان النامية في ضوء القيم المشتركة لجماعات العمل داخل الجامعة وخارجها، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن القيادة العلمية يمكن أن تحقق الرؤية وتحولها إلى واقع من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يشمل كافة مستويات الجامعة بمشاركة التحالفات الإستراتيجية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب في الجامعة، والمسؤولين ورجال الأعمال، وقادة المجتمع والخريجين.

أما دراسة موسى (١٩٩٩م) حول الأداء الجامعي على مستوى القسم، والخصائص الشخصية الواجب توافرها في رئيس القسم، فقد توصلت لعدة نتائج أهمها: أن أبرز الخصائص الشخصية لرئيس القسم هي: القدوة الحسنة لأعضاء هيئة التدريس في التزامه، والعدالة والموضوعية والحلم في التعامل مع الأعضاء، والشمولية في التنمية المهنية الديمقراطية للأعضاء، وسعة الأفق العلمي والاطلاع على المستجدات العلمية في مجال اختصاص القسم. كما أجرى ديفيد (David A. 2003) دراسته للوقوف على أثر استخدام الاتصالات الداعمة لتعزيز مهارات رئيس القسم الجديد في كلية العلاقات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: أن نجاح رئيس القسم الجديد في مهامه أمر هام - ليس كضرورة مهنية فحسب- ولكن لتعلقها بتطوير أعضاء هيئة التدريس بالقسم وتحقيق رضاهم الوظيفي، كما أن استخدام الاتصالات الداعمة أمر حيوي لرئيس القسم في تحقيق الأدوار التي يمارسها في التدريس والبحث العلمي والخدمة العامة، كما أشارت الدراسة لأهمية إدراج برامج تدريبية في الاتصالات الشخصية وإجراء المقابلات، وإدارة النقاش و الحوار داخل الأقسام العلمية.

كما أجرى بارون (Baron. D,2004) دراسته حول الصعوبات التي يواجهها رؤساء الأقسام العلمية الجدد عند قيامهم بدورهم في رئاسة القسم، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها: أن رؤساء الأقسام مثقلون بأعباء الأعمال الورقية، وأن الكثير منهم لا يستطيعون تحقيق التوافق بين مهامهم وأعمالهم الإدارية وإجراء بحوثهم، لوجود معضلة عدم توافر الوقت اللازم في ظل نظام علمي يحتم عليهم مواصلة إجراء البحوث للترقي العلمي، كما أوضحت توصيفاً وتحديداً للاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام العلمية الجدد تمثلت في تدريبهم على إدارة وقتهم بفعالية.

بينما استعرضت دراسة لمبكين (Lumpkin. A.2004) أساليب تطوير كفاءة رؤساء الأقسام العلمية، وتوصلت إلى عدة نتائج أبرزها: أهمية التدريب على وضع الخطة المستقبلية لعمل القسم المتضمنة للبرامج والمشاريع والمقترحات التي يطمح القسم العلمي إلى القيام بها مستقبلاً، والمشاركة في المؤتمرات العالمية، وإجراء أنشطة أكاديمية تربوية متنوعة، والتعاون مع مؤسسات المجتمع التربوية وغير التربوية، وتوثيق الصلة مع الجامعات المحلية والعالمية، وضمان تطبيق الخطط المستقبلية بجودة عالية للحصول على مخرجات تعليمية ذات كفاءة وتميز.

وأجرى جينكين (Jenkins,R,2005) دراسته حول الضغوط التي يواجهها رؤساء الأقسام العلمية، وأوضحت نتائجها: إمكانية التعامل مع ضغوط العمل بأقل تكلفة ممكنة من خلال التدريب، وأن هناك نمطين للضغوط التي يواجهها رئيس القسم، النمط الأول: يتعلق باعتباره ممثلاً للقسم، وما ينجم عن ذلك من مشاكل وضغوط قد تكون من داخل القسم أو خارجه، والنمط الثاني: يتعلق بكثرة الأعمال الورقية التي تتطلب منه الاستجابة لها، والمعاناة حيال بعض الزملاء ذوى التعامل الصعب في القسم، إضافة إلى الأعباء المتعلقة بتطوير البرامج لتلبية الاحتياجات الطلابية.

كما أعد ديفيد وجين (David R, Gene R,2005) دراستهم بهدف الوقوف على أساليب واستراتيجيات تعزيز وتدعيم البرامج العلمية من خلال إدارة تدريب نشطة تقدم استراتيجيات مبتكرة لجميع القيادات الجامعية، وقد توصلت لعدة نتائج أهمها: أن مدخل تحقيق البرامج العلمية المتميزة هو الحصول على برامج تدريب فعالة في مجال القيادة الجامعية لجميع مستويات القيادة الجامعية (العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام)، وتتحدد الحاجة للتدريب في ضوء متطلبات تلك البرامج، والمهارات المطلوبة، لكل مستوى قيادي

على حدة، كما حددت نتائجها المجالات التي ينبغي أن توجه لها البرامج التدريبية، مثل: استيعاب أصول الإدارة الجامعية وفلسفتها وقيمتها، وطرق تحقيق أقصى استفادة من طاقات الموارد البشرية الجامعية المتاحة لكل مسئول.

وأجرت الكندري (٢٠٠٦م) دراسة تحليلية لرؤساء الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي، توصلت إلى عدة نتائج أهمها: تحديد أبرز المهارات التي يمارسها رؤساء الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي، في: القدرة على وضع الخطط المستقبلية لعمل القسم، والاهتمام بتطوير مستوى أدائهم في مجال التدريس الجامعي، وتوثيق العلاقات والتعاون مع الزملاء، والإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس، والإلمام باللوائح والقوانين التنظيمية، بالإضافة إلى تلبية الاحتياجات الطلابية المختلفة.

كما أجرت كساب (٢٠٠٧م) دراسة للتعرف على مستوى إدارة الوقت ومعرفة المضيعات الذاتية والخارجية للوقت لدى رؤساء الأقسام بكلية جامعة الجزيرة (بالسودان)، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن مستوى إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام كان يتحقق بدرجة كبيرة، كما أنهم يواجهون مضيعات ذاتية بدرجة متوسطة ومضيعات خارجية بدرجة قليلة، كما أظهرت الحاجة لإعداد برنامج تدريب وورش عمل لذوي الخبرات القصيرة، كما تؤكد الدراسة على أهمية امتلاك رؤساء الأقسام لمبادئ إدارة الوقت .

وجاءت دراسة كل من لوكاس وأنيوس (Loukas N. Anninos.L,2007) لتفسير التميز في وظائف وإدارة عمليات ومهام هيكل القيادة الجامعية من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، وقد توصلت لعدة نتائج أهمها: أن تحقيق التميز في وظائف وإدارة عمليات ومهام هيكل القيادة الجامعية __ العمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات __ يتم من خلال القيادة الجامعية الرشيدة التي يطبقها القادة المتميزون، والتي تعتمد على المهارات في وضع البرامج والخطط وفقاً لمبادئ الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف، واتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.

أما دراسة ويتايا (Wittaya,C,2008) التي هدفت لتحديد سبل تحقيق الكفايات الأساسية لرؤساء الأقسام العلمية وأساليب تطويرها، فتوصلت لعدة نتائج أهمها: إمكانية تطوير الكفايات الأساسية لمسؤولي الخط الأول (رؤساء الأقسام العلمية) بالجامعات الحكومية من خلال دعم خمس مهارات رئيسية هي: العمل الجماعي، والتخطيط الكفاء،

والقيادة الفعالة، وأساليب التفكير الخلاق، وذلك عن طريق ورش العمل، والتدريب، والمحاضرات، وجلسات العصف الذهني، والزيارات الميدانية.

كما جاءت دراسة لايدا وجلين (Glen, 2009 Lydia B) حول أدوار ومسؤوليات الإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام وعمداء الكليات) في الجامعات الكندية، مبرزة لعدة نتائج أهمها: أن رؤساء الأقسام وعمداء الكليات يمارسون أدوارا عديدة تتضمن إنجاز العديد من المهام والمسؤوليات التي تسهم بصورة فاعلة في تطوير القسم العلمي، والكليات، والجامعة، ومنها تحديد الواجبات والاختصاصات وتوضيحها، وتوزيع المسؤوليات على الهيئة التدريسية والموظفين، وتوضيح الحقوق الخاصة بهم، والإلمام بالسياسات والإجراءات الخاصة بأعضاء القسم، بالإضافة إلى الاختيار الدقيق للمتقدمين للوظائف الجامعية، والإسهام في تطويرهم وتقويمهم.

واستهدفت دراسة إيرال (Earal.S.2010) التعرف على مصادر الإجهاد المتعددة بين رؤساء الأقسام العلمية، وتوصلت لعدة نتائج أهمها: أن رؤساء الأقسام العلمية يعانون من عدة مصادر للإجهاد أهمها: زيادة أعباء العمل، وضغوط الوقت والمواعيد، وضغوط التعامل مع الزملاء، والطلبة، كما أكدت الدراسة أن رؤساء الأقسام العلمية يحتاجون لعدة برامج تدريبية لتخفيف آثار هذه الضغوط والإجهاد، والتدريب على استخدام النماذج الإدارية وتحليل النظم واللوائح، إضافة لتطوير وترشيد إدارة الوقت والاجتماعات بالأقسام العلمية.

وأجرى كل من محمد وسروار (Muhammad. N. Sarwar.M. 2011) دراسة للكشف عن الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية (العمداء ورؤساء الأقسام العلمية)، وجاءت نتائج الدراسة: مؤكدة على ضرورة اتسام القيادات الجامعية بالقدرة على تحمل المسؤولية التنظيمية والتعليمية والإدارية، والرؤية الثاقبة للمستقبل البعيد لتطوير مؤسساتهم التعليمية، وتحليل الاتجاهات العامة (اقتصادية-سياسية-اجتماعية)، واستنتاج المسار الصحيح لتلك المؤسسات بما يكفل لها الحفاظ على ريادتها، كما أبرزت حاجة القيادات الجامعية إلى التدريب على مهارات التعامل والتواصل، واتخاذ القرارات وإدارة المواقف الحرجة، واستخدام التقنيات الحديثة، ومهارات التفاوض، وتنظيم مهام العمادات والأقسام العلمية.

أما دراسة عدنان وآخرين (Adnan. etl 2011) فقد استهدفت الوقوف على أثر العوامل الديموغرافية (العمر- المنطقة الجغرافية - المؤهل التعليمي) على الالتزام التنظيمي (تحمل المسؤولية - تحقيق العدالة التنظيمية - الإخلاص والأمانة في العمل) لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وأوضحت نتائجها: أن الالتزام التنظيمي يعتبر رابطاً قوياً بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وأنه يختلف باختلاف متغيراتهم الديموغرافية، مما ينعكس على تحملهم المسؤولية وتحقيق العدالة التنظيمية والإخلاص والثقة والأمانة في العمل، وسوء الإدارة كمؤشر للأداء، كما أشارت نتائجها إلى الحاجة الماسة لبرنامج تدريبي لرفع كفاءة مهارات الموارد البشرية، وتدعيم الالتزام التنظيمي، ومهارات القيادة الجامعية الفعالة.

وأجرى سموزر (Smothrs.J.2011) دراسة استهدفت وصف مقومات القيادة الجامعية الفعالة (للعمداء ورؤساء الأقسام العلمية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: أن القيادات الجامعية يمارسون مهارات تخطيط ومتابعة الأنشطة الجامعية، ووضع الخطط والبرامج، وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس، والسعي لربط المؤسسة الجامعية بمجتمعها وبيئتها المحيطة، كما بينت وجود اختلافات في استجابات أعضاء هيئة التدريس حيال إدراكهم للمهارات القيادية الجامعية الفعالة القيادات الجامعية تعزى للدرجات العلمية وسنوات الخدمة.

وحول تحديد الاحتياجات التدريبية العلمية والإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهم أعد الغامدي (١٤٣١هـ) دراسة توصلت إلى عدة نتائج أبرزها: أن أهم الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك سعود، تمثلت في إدارة القسم، والقيادة الإدارية، والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وتطوير المقررات العلمية والأساليب التدريسية، وتقويم نتائج التعليم الجامعي، إضافة لأهمية تنظيم برنامج تدريبي لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك سعود في ضوء تلك الاحتياجات التدريبية.

التعليق على الدراسات السابقة :

استعرض الباحث العديد من الدراسات السابقة والتي تنوعت في بيئاتها، حيث تم بعضها في البيئة السعودية، والبعض الآخر في بيئات عربية، ومعظمها أجريت في بيئات

أجنبية، مما يعطى الدراسة بعداً دولياً يحقق لها عالمية (عولمة) الأفكار التي عرضتها، وفيما يلي يحدد الباحث بعض نقاط الاختلاف والتوافق مع الدراسة الحالية، من حيث:

- المدى الزمني: فقد طبقت بعض الدراسات في تسعينيات القرن العشرين، بينما طبق معظم تلك الدراسات في العقد الأول وبداية العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين، مما يعطى دراسة الباحث بعداً زمنياً لفكر متواصل عبر حقبة ممتدة من الزمن.
- الموضوع: فقد تناولت معظم تلك الدراسات جانباً أو أكثر من الجوانب المتعلقة برؤساء الأقسام العلمية ومنها الخصائص الشخصية الواجب توفرها فيهم، وأدوارهم، والأداء الجامعي على مستوى الأقسام، والصعوبات والضغوط التي تواجههم، وكيفية تحقيق الكفايات الأساسية لرؤساء الأقسام العلمية وأساليب تطويرها، بينما طرق الباحث جوانب مهمة تمثلت في مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة، وخصائصهم الشخصية، واحتياجاتهم التدريبية.
- مجال التطبيق: تتفق غالبية الدراسات السابقة في مجال التطبيق، حيث تمت تلك الدراسات في مجال إدارة التعليم العالي والمؤسسات الجامعية، وهو نفس مجال دراسة الباحث.
- المنهج المستخدم: استخدمت معظم الدراسات السابقة التي عرضها الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية، وهو نفس المنهج الذي استخدمه الباحث في دراسته.

ثالثاً: منهجية الدراسة وإجراءاتها:

١/٣ منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة واقع الظاهرة؛ ويصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كينياً وكمياً، بل يتعدى ذلك إلى التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة أو الأوضاع السائدة في المجتمع؛ ومدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيها من أجل تطويرها وتحسينها (عبيدات وآخرون،

٢٠٠٠م، ص ٦٣) كما أنه المنهج الذي يناسب مثل هذه الدراسات الميدانية التي تقوم على استخدام جميع مفردات الظاهرة (العساف، ١٤١٨هـ، ص ٢٠٨-٢١١).

٢/٣ مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة الثلاث، وهي: جامعة حائل وجامعة الجوف وجامعة الحدود الشمالية، والذي بلغ (١٠١٢) عضواً، ويوضح الجدول رقم (١) توزيع مجتمع الدراسة.

جدول رقم (١)

يوضح أعداد أعضاء هيئة التدريس في مجتمع الدراسة.

الجامعة	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	الإجمالي
حائل	١٧	٧٥	٥٢٢	٦٢٤
الجوف	١٠	٣٩	٢٠٥	٢٥٤
الحدود الشمالية	١٦	٢٩	٨٩	١٣٤
المجموع	٤٣	١٤٣	٨٢٦	١٠١٢

٣/٣ عينة الدراسة:

نظراً لأهمية استقصاء آراء أعضاء هيئة التدريس في الوقوف على مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة، باعتبارهم أكبر فئة تتعامل معهم مباشرة من خلال أداء المهام والأعمال اليومية، وعليه فقد حدد الباحث عدد مفردات العينة ب(٥٠٪) من مجتمع الدراسة الأصلي، وهي نسبة عالية تمثل هذا المجتمع (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٠م، ١٨٤)، حيث تم توزيع عدد (٥٠٦) استبيانات على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الثلاث التي تمثل مجتمع الدراسة، وتم استعادة (٢٠٥) استبيانات تم قبول (١٩٧) استبانة صالحة للتحليل، وتم استبعاد (٨) استبيانات لعدم اكتمالها، والجدول رقم (٢) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والمكتملة التي تم تحليلها.

جدول رقم (٢)

عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والمكتملة لعينة الدراسة

المقبول	المسترد	إجمالي الاستبانات الموزعة	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	الجامعة
٨٤	٨٧	٣١٢	٢٦٦	٣٨	٨	حائل
٦٨	٦٩	١٢٧	١٠٢	٢٠	٥	الجوف
٤٥	٤٧	٦٧	٤٤	١٥	٨	الحدود الشمالية
١٩٧	٢٠٥	٥٠٦	٤١٢	٧٣	٢١	المجموع

٤/٣ أداة الدراسة:

بعد مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة والاطلاع على عدد من الأدوات المستخدمة في تلك الدراسات والبحوث التي استفاد منها الباحث بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية للدراسة بغرض التعرف على مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية الناشئة.

قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)، بعرضها في صورتها المبدئية -التي تكونت من (٣٦) عبارة - على (١٠) من المحكمين في مجالات الإدارة والبحث العلمي في جامعة الملك سعود والجوف وحائل ومعهد الإدارة العامة، للتأكد من مدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، وبيان مدى شموليتها، وصحة فقراتها، وتحقيقها لأهدافها، وقد تم الأخذ بالتعديلات الواردة من المحكمين، حيث تكونت من (٣٠) عبارة بصورتها النهائية.

ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ حيث طبقت المعادلة على عينة استطلاعية قوامها (٥٠) مفردة، ويوضح الجدول رقم (٣) قيم معامل ألفا لكل محور من محاور الدراسة.

جدول رقم (٢)

يوضح قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة

م	محاور الدراسة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
١	الخصائص الشخصية	٠,٩٧٢٤
٢	مهارات الإدارة الجامعية	٠,٧٨٢٢
٣	الاحتياجات التدريبية	٠,٩١١٣
	المتوسط	٠,٨٨٨٦

ونستخلص مما سبق أن أداة القياس صادقة فيما وضعت لقياسه ، كما أنها ثابتة بدرجة معقولة ومناسبة لهذه الدراسة، ويمكن تطبيقها بثقة .

٤ / ٣ أساليب التحليل الإحصائي:

استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة بيانات الدراسة إحصائياً ولترتيب البيانات حسب درجة التأييد لها من قبل أفراد العينة، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى بطرح أصغر قيمة من أكبر قيمة ليكون المدى (٥-١=٤) ثم قسمته على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥=٠,٨) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (القحطاني، ٢٠٠٠م، ص ١٢٦) ، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من ١ إلى ٨، ١ يمثل غير هامة أبداً أكبر من ٨، ١ إلى ٦، ٢ يمثل غير هامة أكبر من ٦، ٢ إلى ٤، ٣ يمثل هامة إلى حد ما أكبر من ٤، ٤ إلى ٢، ٤ هامة أكبر من ٤ إلى ٥ يمثل هامة جداً) .

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية: كالنسب المئوية التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار كاي: والتي استخدمت لوصف وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها، وتحديد الخصائص الشخصية، ومهارات الإدارة الجامعية، والاحتياجات التدريبية الداعمة لها، وتحليل التباين ANOVA: لتحديد مصادر الاختلاف (التباين) بين المتوسطات الحسابية لآراء عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في التباين بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية في بعض الجامعات السعودية الناشئة.

رابعاً: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

١/٤ البيانات الشخصية:

يوضح الجدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات التالية (الجامعة- الرتبة العلمية - التخصص - سنوات الخدمة).

وقد أشارت بيانات الجدول رقم (٤) إلى:

١. أن (٧٠,٤٧٪) من أفراد العينة ينتمون لجامعة الجوف، وأن (٤,٢٩٪) ينتمون لجامعة حائل، بينما ينتمي لجامعة الحدود الشمالية (٩,٢٢٪) من عينة الدراسة.

جدول رقم (٤)

النسب والتكرارات للمعلومات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الجامعة	حائل	٥٨	٢٩,٤
	الجوف	٩٤	٤٧,٧
	الحدود الشمالية	٤٥	٢٢,٩
	الإجمالي	١٩٧	١٠٠
الرتبة العلمية	أستاذ	١١	٥,٦
	أستاذ مشارك	٥٨	٢٩,٤
	أستاذ مساعد	١٢٨	٦٥
	الإجمالي	١٩٧	١٠٠

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
التخصص	علوم إنسانية	١١٠	٥٥,٨
	علوم طبية	٥١	٢٥,٩
	علوم بحتة	٣٦	١٨,٢
	الإجمالي	١٩٧	١٠٠
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٣٧	١٨,٨
	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	٤١	٢٠,٨
	من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنوات	٩٠	٤٥,٧
	من ١٥ سنة فأكثر	٢٩	١٤,٧
	الإجمالي	١٩٧	١٠٠

٢. أن (٦, ٥٪) من أفراد العينة على مرتبة أستاذ، وأن (٤, ٢٩٪) على مرتبة أستاذ مشارك، بينما (٦٥٪) من عينة الدراسة على مرتبة أستاذ مساعد.
٣. أن (٨, ٥٥٪) من أفراد العينة ينتمون لمجموعة العلوم الإنسانية، وأن (٩, ٢٥٪) ينتمون لتخصصات العلوم الصحية والطبية، بينما ينتمي لتخصصات العلوم البحتة (٣, ١٨٪) من عينة الدراسة.
٤. أن (٨, ١٨٪) من أعضاء هيئة التدريس لهم سنوات خدمة أقل من ٥ سنوات، وأن (٨, ٢٠٪) منهم تتراوح سنوات خدمتهم ما بين ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات، وأن (٧, ٤٥٪) منهم تتراوح سنوات خدمتهم ما بين ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة، وأن (٧, ١٤٪) منهم تزيد سنوات خدمتهم عن ١٥ سنة.

٤/٢ الخصائص الشخصية لرؤساء الأقسام من وجهة نظر أفراد الدراسة :

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول عرض الباحث استجابات أفراد الدراسة نحو الخصائص الشخصية التي تم ملاحظتها لرؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة والتي يبينها الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب والتكرارات للخصائص الشخصية لرؤساء الأقسام
(ن=١٩٧)

الترتيب	قيمة ٢كا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	هامية جداً	هامية	إلى حد ما	غير هامية	عديمة الأهمية	العبارة
١	٢٥٧,٨٢	٠,٧٤	٤,٢٩	٧٨	١٠٧	٧	٤	-	١- تحمل المسؤولية الإدارية.
٢	٢٨٧,١٢	٠,٧٥	٤,٢٣	٧١	١١١	١١	٢	٤	٢- الموضوعية والعدالة.
٩	٢٤٢,٧٨	٠,٨٢	٣,٨٤	٤١	٩٥	٥٨	٢	٤	٣- سرعة البديهة والذكاء.
٣	٦٠٣,١٠	٠,٥٧	٤,١٢	٤٠	١٤٥	١٠	٢	٢	٤- الثقة بالنفس.
٤	٥٨٥,٤٦	٠,٧٠	٤,١٣	٥٢	١٢٥	١٧	١	٣	٥- التواضع والقدوة الحسنة.
٧	٢٣١,١١	٠,٨٢	٣,٩٧	٥٥	٨٨	٥٢	-	١	٦- الصبر والتصميم والمثابرة.
٦	٥٥١,٩٧	٠,٥٩	٤,٠٣	٣٣	١٤١	٢٠	٢	٢	٧- الرؤية المستقبلية الثابتة.
٥	٥٣٣,٢٦	٠,٦٠	٤,٠٤	٣٤	١٣٩	٢٠	٥	١	٨- اللياقة البدنية والنفسية والصحة العامّة.
١٠	٢٧٦,٥٦	٠,٧٤	٣,٥٤	١٨	٨١	٨٧	١٠	١	٩- التحليل والاستنتاج.
٨	٢١١,٩٤	٠,٨١	٣,٩٦	٥٧	٧٨	٦١	١	-	١٠- الكفاءة والتطوير الذاتي.
الكلّي									
		٠,٢٩	٤,٠٠						

× مستويات الدلالة المحسوبة (P-Value) لجميع العبارات أقل من قيمة مستوى
المنوية النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا $\alpha = 0,05$

وقد أشارت بيانات الجدول رقم (٥) إلى:

١. أن هناك ست خصائص شخصية لرؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة قد ارتفعت متوسطاتها الحسابية عن المتوسط الحسابي للمحور وهو (٤, ٠٠)، مما يشير إلى أهميتها كخصائص يتصف بها رؤساء الأقسام العلمية، وهي: تحمل المسؤولية الإدارية بمتوسط حسابي (٤, ٢٩)، والموضوعية والعدالة بمتوسط حسابي (٤, ٢٣)، والتواضع والقدوة الحسنة بمتوسط حسابي (٤, ١٣)، والثقة بالنفس بمتوسط حسابي (٤, ١٢)، واللياقة البدنية والنفسية والصحة العامة بمتوسط حسابي (٤, ٠٤)، والرؤية المستقبلية الثابتة بمتوسط الحسابي (٤, ٠٣).

٢. بينما انخفض المتوسط الحسابي لباقي الخصائص الأربع عن المتوسط الحسابي للمحور، وهي: الصبر والتصميم والمثابرة بمتوسط حسابي (٣, ٩٧)، والكفاءة والتطوير الذاتي بمتوسط حسابي (٣, ٩٦)، وسرعة البديهة والذكاء بمتوسط الحسابي (٣, ٨٤)، والتحليل والاستنتاج بمتوسط حسابي (٣, ٥٤).

كما اتضح أن متوسط اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو واقع الخصائص الشخصية التي يتصف بها رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات السعودية الناشئة يميل إلى أهمية وجود هذه الخصائص حيث كان المتوسط الحسابي العام (٤, ٠٠)، كما أشارت نتائج التحليل الإحصائي لجميع العبارات إلى وجود تلك الخصائص، حيث كانت قيمة مربع "كاي" مستوى الدلالة المحسوب P-Value أقل من $(\alpha = 0,05)$ وهو مستوى المعنوية النظري الذي افترضه الباحث مسبقاً.

واتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (موسى، ١٩٩٩م) حول الخصائص الشخصية لرئيس القسم التي تشمل: القدوة الحسنة مع عضو هيئة التدريس في التزامه، والعدالة والموضوعية في التعامل مع الأعضاء، كما تتفق مع دراسة محمد وساروار (Muhammad N.Sarwar, M. 2011) التي أكدت أن القيادات الجامعية تتسم بالقدرة على تحمل المسؤولية التنظيمية والتعليمية والإدارية، والرؤية الثابتة للمستقبل البعيد لتطوير مؤسساتهم التعليمية، كما اتفقت مع دراسة عدنان وآخرين (Adnan I,etal,2011) التي أشارت نتائجها لأهمية الخصائص الشخصية التالية: تحمل المسؤولية وتحقيق العدالة التنظيمية والإخلاص والثقة والأمانة في العمل، كما اتفقت مع دراسة ميشيل وميشيل (Michael. R &Michael,A,1994) من حيث إن القيادة العلمية يمكن أن تحقق الرؤية وتحولها إلى واقع من خلال التخطيط الاستراتيجي.

٣/٤ مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية :

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني عرض الباحث استجابات أفراد الدراسة نحو مدى توافر مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة، كما يوضحها الجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية

والنسب والتكرارات لمهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية (ن=١٩٧)

الترتيب	قيمة كـا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة جدا	كبيرة	إلى حد ما	قليلة	قليلة جدا	العبرة
٢	٢٨١,٤١	٠,٦٢	٤,٥٠	١٠٩	٨١	٤	٣	-	١-تخطيط أنشطة القسم وتطويرها.
٤	٣٢٨,١٢	٠,٥٢	٤,٢١	٦٨	١٢٤	٤	١	-	٢-الإمام باللوائح والأنظمة الجامعية
٩	٣٥٣,٩٢	٠,٨١	٣,٦٢	٣٠	٧٢	٨٨	٦	١	٣-تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس بالقسم.
١	٢٨٣,٢١	٠,٦٦	٤,٥٢	١١٨	٦٧	٢٨	٣	-	٤-الإشراف الفعال على مناشط القسم.
٥	٤٤١,٣٣	٠,٦٢	٤,١٨	٥٥	١٢٤	١٦	٢	١	٥-تفعيل أعمال اللجان بالقسم.
١٠	٢٥٥,٣١	١,١١	٣,٢٤	٢١	٨١	٢٧	٦٤	٢	٦-تحديد احتياجات القسم بدقة.
٧	٤٠٢,٣١	٠,٥٨	٤,٠٤	٣٢	١٤٥	١٦	٤	-	٧-تزويد القسم بالمستجدات العلمية.
٨	٣٧٩,٧٠	٠,٧٥	٣,٧٣	١٩	١٢٣	٤١	١٥	١	٨-ربط القسم بالمجتمع والبيئة المحلية للجامعة.
٣	٥٣٣,٢٢	٠,٧١	٤,٤٣	١٠٢	٨٥	٦	٣	١	٩-تشجيع أعضاء القسم على إجراء الأبحاث العلمية.
٦	٦٥٤,٧٣	٠,٥٢	٤,١٥	٤٠	١٥٠	٤	٢	١	١٠-توطيد العلاقات الإنسانية بين أعضاء القسم.
		٠,٣٧	٤,٠٥						الكلية

× مستويات الدلالة المحسوبة (P-Value) لجميع العبارات أقل من قيمة مستوى

المعنوية النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا $\alpha = 0,05$

وقد أشارت بيانات الجدول رقم (٦) إلى:

١. أن هناك ست مهارات إدارة جامعية يمارسها رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة بدرجة كبيرة، حيث ارتفعت متوسطاتها الحسابية عن المتوسط الحسابي للمحور وهو (٤, ٠٥) وهي: الإشراف الفعال على مناشط القسم بمتوسط حسابي (٤, ٥٢)، وتخطيط أنشطة القسم وتطويرها بمتوسط حسابي (٤, ٥٠)، وتشجيع أعضاء القسم على إجراء الأبحاث العلمية بمتوسط حسابي (٤, ٤٣) والإلمام باللوائح والأنظمة الجامعية بالقسم بمتوسط حسابي (٤, ٣١) وتفعيل أعمال اللجان بالقسم بمتوسط حسابي (٤, ١٨)، وتوطيد العلاقات الإنسانية بين أعضاء القسم بمتوسط حسابي (٤, ١٥)، كما تبين أن اختبار (٢١) دال إحصائياً لجميع العبارات (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P-Value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي افترضه الباحث مسبقاً وهو هنا $\alpha = 0,05$).

٢. بينما انخفض المتوسط الحسابي لمهارات أربع عن المتوسط الحسابي للمحور، وهي تزويد القسم بالمستجدات العلمية بمتوسط حسابي (٤, ٠٤)، وربط القسم بالمجتمع والبيئة المحلية للجامعة بمتوسط حسابي (٣, ٧٣)، وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس بالقسم بمتوسط حسابي (٣, ٦٢)، وتحديد احتياجات القسم بدقة بمتوسط حسابي (٣, ٢٤)، كما تبين أن اختبار (٢١) دال إحصائياً لجميع العبارات (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P-Value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي افترضه الباحث مسبقاً وهو هنا $\alpha = 0,05$).

من نتائج بيانات الجدول رقم (٦) يتضح أن متوسط اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة لمهارات الإدارة الجامعية كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي العام للمحور (٤, ٠٥)، كما تبين أن اختبار (٢١) دال إحصائياً لهذه العبارات (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P-Value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا $\alpha = 0,05$).

واتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة لويس (Lewis, 1994) والتي أكدت أن المهارات القيادية لرؤساء الأقسام هي التي تساهم في تشكيل مستقبل القسم، وأن التخطيط للقسم على المدى القريب والبعيد هو دليل على القيادة الفعالة له، وأن التعاون

مع الزملاء والتفاعل معهم لتحقيق الأهداف يعد من أبرز ممارسات رؤساء الأقسام، كما اتفقت مع دراسة (الكندري، ٢٠٠٦م) التي أوردت وضع الخطط المستقبلية لعمل القسم، وتوثيق العلاقات والتعاون مع الزملاء، ورفع الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس، والإلمام باللوائح والقوانين التنظيمية، ومع دراسة لوكاس وأنينوس (Loukas N. Anninos.L، ٢٠٠٧) التي أشارت إلى تحقيق التميز من خلال وضع البرامج والخطط في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف واتخاذ القرارات المناسبة، ودراسة ويتايا (Wittaya C، ٢٠٠٨) التي أكدت على أهمية التخطيط الكفاء، والعمل الجماعي وتنمية أساليب التفكير الخلاق، والإشراف الفعال على مناشط القسم، كما اتفقت جزئياً مع دراسة لايدا وجلين (Glen، Lydia B، ٢٠٠٩) التي أكدت على تطوير وتقويم أعضاء هيئة التدريس، والإلمام بالسياسات والإجراءات الخاصة بالقسم بينما اختلفت مع دراسة سموزر (Smothers.J، ٢٠١١) التي أكدت على السعي لربط المؤسسة الجامعية بمجتمعها وبيئتها المحيطة ضمن مهارات الإدارة الجامعية لرؤساء الأقسام العلمية .

٤ / ٤ الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام العلمية :

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث عرض الباحث استجابات أفراد الدراسة نحو الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة، كما يوضحها الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب والتكرارات للاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام العلمية (ن = ١٩٧)

الترتيب	قيمة	الانحراف	المتوسط	هامية	هامية	هامية إلى	غير	غير هامية	العبارة
	٢١٥	المعياري	الحسابي	جدا	هامية	حدا	هامية	أبدا	
٥	٣٩٧,٩٤	٠,٩٣	٣,٨١	٢٢	١٢٦	١٥	١٦	٨	١-التفكير والتخطيط الاستراتيجي.
٨	١٩٦,٨٥	١,٠٢	٣,٣٦	٢٥	٦٩	٦٥	٢٠	٧	٢-استخدام النماذج الإدارية وتطبيقاتها.

الترتيب	قيمة ٢٤	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	هامة جدا	هامة	هامة إلى حد ما	غير هامة	غير هامة أبدا	العبرة
٩	١٦٧,٥٢	٠,٩٤	٣,٣٤	١٥	٧٩	٦٨	٢٨	٧	٣-التعامل مع الضغوط وإدارة الأزمات.
١	٢٤٦,١٥	١,٠٨	٤,٥١	٩٤	٧٢	٢٤	٦	-	٤-تطبيق أسس الإدارة الجامعية.
٣	٣١٢,٤٢	٠,٩٠	٤,٣٠	٩٨	٧٦	١١	٩	٣	٥-إدارة الوقت والاجتماعات.
٦	٢٧٠,٤٧	٠,٨٩	٣,٧٢	٢٩	١٠٩	٣٧	١٧	٤	٦-تطبيق النظم واللوائح الجامعية.
٢	٤٧٢,٩٢	٠,٩٩	٤,٣٣	١١٣	٥٧	١٣	٩	٤	٧-اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
٤	٥٩٦,٧٢	٠,٧١	٣,٩٤	٢٧	١٤٧	٩	١٢	٢	٨-تحديد احتياجات القسم ومتطلباته.
١٠	٢٥٦,٨٨	١,١٢	٣,١٦	٢٢	٧٠	٢٧	٧٦	٢	٩-تقييم الأداء الجامعي.
٧	٢٢٦,٤٩	٠,٩٠	٣,٤١	١٢	٩٠	٦٩	١٦	٩	١٠-استثمار طاقات الموارد البشرية الجامعية.
الكلية									
		٠,٤٩	٣,٦١						

× مستويات الدلالة المحسوبة (P-Value) لجميع العبارات أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا $\alpha = 0,05$

أشارت بيانات الجدول رقم (٧) إلى:

١. أن هناك ست مهارات جامعية تمثل احتياجات هامة لرؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة، حيث ارتفعت متوسطاتها الحسابية عن المتوسط الحسابي للمحور وهو (٣,٦١) وهي: مهارات تطبيق أسس الإدارة الجامعية بمتوسط حسابي (٤,٥١)، ومهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات بمتوسط حسابي (٤,٣٣)، ومهارات إدارة الوقت والاجتماعات بمتوسط حسابي (٤,٣٠)، ومهارات تحديد احتياجات القسم ومتطلباته بمتوسط حسابي (٣,٩٤) ومهارات التفكير

والتخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٢,٨١)، ومهارات تطبيق النظم واللوائح الجامعية بمتوسط الحسابي (٣,٧٢) كما تبين أن اختبار (٢٤) دال إحصائياً لجميع العبارات (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P-Value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا $\alpha = 0,05$).

٢. بينما انخفض المتوسط الحسابي لباقي العبارات الأربع الأخرى عن المتوسط الحسابي للمحور، وهي:

مهارات استثمار طاقات الموارد البشرية الجامعية بمتوسط حسابي (٣,٤١)، ومهارات استخدام النماذج الإدارية وتطبيقاتها بمتوسط حسابي (٣,٣٦)، ومهارات التعامل مع الضغوط وإدارة الأزمات بمتوسط حسابي (٣,٣٤)، ومهارات تقييم الأداء الجامعي بمتوسط الحسابي (٣,١٦)، كما تبين أن اختبار (٢٤) دال إحصائياً لجميع العبارات (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P-Value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا $\alpha = 0,05$).

كما يتبين أن متوسط اتجاهات المبحوثين نحو هذه الاحتياجات يميل إلى الموافقة على توفيرها كاحتياجات تدريبية لرؤساء الأقسام العلمية، حيث كان المتوسط الحسابي العام (٣,٦١)، كما تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام العلمية جوهرية وضرورية، حيث كانت قيمة مربع "كاي" أقل من (٠,٠٥) ما يؤكد وجود هذه الاحتياجات لدى مجتمع الدراسة.

واتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة دافيد (David A, ٢٠٠٢) والتي أكدت نتائجها أهمية إدراج برامج تدريبية في الاتصالات الشخصية وإدارة المقابلات والمناقشات وإدارة الحوار داخل الأقسام العلمية، ودراسة بارون (Baron, D, ٢٠٠٤) التي حددت الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام العلمية في: إدارة الوقت والتوفيق بين الأعمال الإدارية وإعداد الأبحاث العلمية، ودراسة جنكين (Jenkins, R, ٢٠٠٥) التي أكدت على التعامل مع ضغوط العمل بأقل تكلفة ممكنة من خلال التدريب، ودراسة ديفيد وجين (David R. Gene R, ٢٠٠٥) التي حددت البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق أقصى استفادة من طاقات الموارد البشرية الجامعية المتاحة لكل مسئول بالجامعة، ودراسة (كساب، ٢٠٠٧م) التي أظهرت الحاجة لإعداد برنامج تدريبي وورش عمل لذوي الخبرات القصيرة من رؤساء الأقسام، ودراسة ويتايا (Wittaya C, ٢٠٠٨) التي أوصت بتنفيذ

عدة برامج تدريبية حول: التخطيط الكفاء والقيادة الفعالة، وأساليب التفكير الخلاق، كما اتفقت مع دراسة إيرال (Earal, S, 2010) حول أهمية التدريب على استخدام النماذج الإدارية وتحليل النظم واللوائح، وتطوير أساليب ترشيد إدارة الوقت والاجتماعات، ودراسة محمد وسروار (Muhammad N. Sarwar, M, 2011) التي أكدت الحاجة للتدريب على مهارات التعامل والتواصل، واتخاذ القرارات وإدارة المواقف الحرجة، ودراسة (الغامدي، 1431هـ) حول أهمية تنظيم برنامج تدريبي يراعي الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك سعود المتمثلة بالقيادة الإدارية والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وتطوير المقررات العلمية والأساليب التدريسية.

٤/٥ الفروق في استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو مدى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة لمهارات الإدارة الجامعية تبعاً لمتغير الجامعة.

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع حول الفروق في استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو مدى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة لمهارات الإدارة الجامعية تبعاً لمتغير الجامعة، استخدم الباحث اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسط درجات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجوف وجامعة حائل وجامعة الحدود الشمالية حول محاور الدراسة، كما يوضحها الجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨)

يوضح قيمة (ت) لدلالة الفروق بين متوسط درجات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجامعة حول محاور الدراسة

الدلالة	ت	الحدود الشمالية		حائل		الجوف		الجامعة
		ع	م	ع	م	ع	م	
٠,١٦٦	١,٢١١	٣,٢٤	١٩,٤	٣,٧٥	١٩,٥	٢,٨٢	٢٠,٥١	الخصائص الشخصية
٠,٢٠٧	٠,٩٦٥	٣,٤٧	١٨,٥	٩,٣١	٣٣,١	٥,٧٦	٣٢,١١	مهارات الإدارة الجامعية
١,٠٠٦	١,٥٠٩	٣,٢١	١٢,٧	٥,٠٨	١٥,٢	٣,٢١	١٥,٢٩	الاحتياجات التدريبية

اتضح من الجدول رقم (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الثلاث، تبعاً لاختلاف الجامعة (جامعة حائل وجامعة الجوف وجامعة الحدود الشمالية) حول محاور الدراسة الثلاثة: (الخصائص الشخصية، ومهارات الإدارة الجامعية، الاحتياجات التدريسية) حيث كانت قيمة (ت) غير دالة عند مستوى ٠,٠٥ .

٦/٤ الفروق في استجابات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيراتهم الشخصية (المرتبة العلمية – التخصص العلمي - سنوات الخدمة) نحو مدى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة لمهارات الإدارة الجامعية .

للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس استخدم الباحث تحليل التباين "ANOVA"، لقياس الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيراتهم الشخصية (المرتبة العلمية – التخصص العلمي - سنوات الخدمة) نحو درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية كما يلي:

(أ) الفروق في استجابات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة العلمية:

يوضح الجدول رقم (٩) الفروق في استجابات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة العلمية نحو درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية.

وأشارت بيانات الجدول رقم (٩) إلى:

عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية لدى أعضاء هيئة التدريس باختلاف الرتبة العلمية نحو ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة لمهارات الإدارة الجامعية بالنسبة لجميع محاور الدراسة (الخصائص الشخصية- مهارات الإدارة الجامعية- الاحتياجات التدريسية) حيث أن (مستويات الدلالة أكبر من ٠,٠٥)، مما يعني أن أفراد العينة لا يختلفون في وجهة نظرهم حول ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية باختلاف رتبهم العلمية.

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل التباين "ANOVA" الفروق في استجابات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة العلمية نحو درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية

المحاور	الرتبة العلمية	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	مصادر التباين
الخصائص الشخصية	أستاذ	٣,٩	٠,٣٣	٠,٣٦١	٠,٧٢٩	لا يوجد
	أستاذ مشارك	٣,٩	٠,٤٦			
	أستاذ مساعد	٤,٠	٠,٣٢			
مهارات الإدارة الجامعية	أستاذ	٤,١	٠,٣٧	١,٧٤٩	٠,١٧	لا يوجد
	أستاذ مشارك	٤١	٠,٣٧			
	أستاذ مساعد	٤,٠٤	٠,٣٢			
الاحتياجات التدريبية	أستاذ	٣,٦	٠,٥٠	١,٦٣٩	٠,١٩	لا يوجد
	أستاذ مشارك	٣,٦	٠,٤٧			
	أستاذ مساعد	٣,٦	٠,٤٦			

(ب) الفروق في استجابات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير التخصص العلمي:

يوضح الجدول رقم (١٠) الفروق في استجابات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لتخصصاتهم العلمية نحو درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية.

وأشارت بيانات الجدول رقم (١٠) إلى:

١. عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية لدى أعضاء هيئة التدريس باختلاف تخصصاتهم العلمية نحو ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية فيما يتعلق بمحور الخصائص الشخصية، حيث إن (مستويات الدلالة أكبر من ٠,٠٥).
٢. يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لدى أعضاء هيئة التدريس تبعاً لتخصصاتهم العلمية نحو ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية لمحور مهارات الإدارة الجامعية، حيث أن (قيمة "ف" = ٨,٥ مستوى دلالة اصغر من ٠,٠٥)، ويؤكد ذلك قيم المتوسط الحسابي للتخصص العلمي، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين تخصصات العلوم الإنسانية والعلوم الصحية، وتخصصات العلوم الصحية والعلوم البحتة.

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل التباين "ANOVA" للتعرف على الفروق في استجابات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لتغير التخصص العلمي نحو درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية

المصادر	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التخصص العلمي	المحاور
لا يوجد	٠,٦٩٩	٠,٤٧٧	٠,٤٢	٣,٩٩	علوم إنسانية	الخصائص الشخصية
			٠,٢٠	٣,٩٨	علوم صحية	
			٠,٥٢	٤,٠٤	علوم بحثة	
٢-١ ٣-٢	٠,٠١	٥,٨	٠,٣٧	٤,١٨	علوم إنسانية	مهارات الإدارة الجامعية
			٠,٣٢	٣,٩	علوم صحية	
			٠,٤٢	٤,١	علوم بحثة	
٣-١	٠,٠٠٥	٤,٣	٠,٤٨	٣,٨	علوم إنسانية	الاحتياجات التدريبيه
			٠,٤٨	٣,٦	علوم صحية	
			٠,٥٠	٣,٤	علوم بحثة	

٣. يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لدى أعضاء هيئة التدريس تبعاً لتخصصاتهم العلمية نحو ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية بالنسبة لمحور الاحتياجات التدريبيه، حيث أن (قيمة "ف" = ٤,٣، مستوى دلالة اصغر من ٠,٠٥)، ويؤكد ذلك قيم المتوسط الحسابي للتخصص العلمي لأعضاء هيئة التدريس، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين العلوم الإنسانية والعلوم البحتة.

(ج) الفروق في استجابات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لتغير سنوات الخدمة.

يوضح الجدول رقم (١١) الفروق في استجابات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لتغير سنوات الخدمة نحو درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة لمهارات الإدارة الجامعية.

وأشارت بيانات الجدول رقم (١١) إلى:

١. عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية لدى أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف سنوات خدمتهم نحو ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية تجاه محور الخصائص الشخصية، حيث أن (مستويات الدلالة أكبر من ٠,٠٥).

٢. يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لدى أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف سنوات خدمتهم نحو ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية تجاه محور مهارات الإدارة الجامعية، حيث إن (قيمة "ف" = ٣,٥) مستوى دلالة أصغر (من ٠,٠٥)، ويؤكد ذلك قيم المتوسط الحسابي لسنوات الخدمة، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين سنوات الخدمة من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة و١٥ سنة فأكثر.

جدول رقم (١١)

نتائج تحليل التباين "ANOVA" للتعرف على الفروق في استجابات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير

سنوات الخدمة نحو درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية

المحاور	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	مصادر التباين
الخصائص الشخصية	أقل من ٥ سنوات	٣,٩	٠,٢٢	٢,٢٢	٠,٦٦	لا يوجد
	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	٤	٠,٤			
	من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة	٣,٩	٠,٢٤			
	١٥ سنة فأكثر	٤	٠,٢٧			
مهارات الإدارة الجامعية	أقل من ٥ سنوات	٤,٠٩	٠,٣٦	٣,٥	٠,٠٠٨	٤-٣
	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	٣,٩	٠,٤٠			
	من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة	٣,٩	٠,٢٣			
	١٥ سنة فأكثر	٤,١	٠,٣١			
الاحتياجات التدريبية	أقل من ٥ سنوات	٣,٦٧	٠,٥٠	١,٩٨٦	٠,٩٧	لا يوجد
	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	٣,٥٩	٠,٥١			
	من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة	٣,٥٦	٠,٤٢			
	١٥ سنة فأكثر	٣,٧٣	٠,٤٤			

٣. عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية لدى أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف سنوات خدمتهم نحو ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية تجاه محور الاحتياجات التدريبية، حيث إن (مستويات الدلالة أكبر من ٠,٠٥).

خامساً: النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية :

١ / ٥ نتائج الدراسة :

جاءت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

١. أن أبرز الخصائص الشخصية التي يتصف بها رؤساء الأقسام العلمية - في الواقع- وفي بعض الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس هي: تحمل المسؤولية الإدارية، والموضوعية والعدالة، والتواضع، والثقة بالنفس، والقُدوة الحسنة، واللياقة البدنية والنفسية والصحة العامة.
٢. تمثلت أهم مهارات الإدارة الجامعية التي يمارسها رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في: الإشراف الفعال على مناشط القسم، وتخطيط أنشطة القسم وتطويرها، وتشجيع الأعضاء على إجراء الأبحاث العلمية، والإلمام باللوائح والأنظمة الجامعية، وتفعيل أعمال اللجان به.
٣. تحددت الاحتياجات التدريبية الملحة لرؤساء الأقسام العلمية في: تطبيق أسس الإدارة الجامعية، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وإدارة الوقت والاجتماعات، وتحديد احتياجات القسم ومتطلباته، والتفكير والتخطيط الاستراتيجي.
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية تبعاً لمتغير الجامعة في بعض الجامعات السعودية الناشئة (جامعة حائل وجامعة الجوف وجامعة الحدود الشمالية) في جميع محاور الدراسة (الخصائص الشخصية، مهارات الإدارة الجامعية، الاحتياجات التدريبية)، حيث كانت قيمة (ت) غير دالة عند مستوى ٠,٠٥.
٥. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف مراتبهم العلمية نحو ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية بالنسبة لجميع محاور الدراسة.
٦. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية نحو ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية، بالنسبة لمحور الخصائص الشخصية، بينما يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لدى

أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية نحو ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية بالنسبة لمحوري مهارات الإدارة الجامعية والاحتياجات التدريبية.

٧. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف سنوات خدمتهم نحو ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية بالنسبة لمحوري الخصائص الشخصية والاحتياجات التدريبية، بينما يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بالنسبة لمحور مهارات الإدارة الجامعية.

٢ / ٥ التوصيات:

يعرض الباحث بعض التوصيات التي يؤمل أن تسهم في تحسين مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الناشئة لتلك المهارات، وتفعيل دورهم في النهوض بمستوى أداء أقسامهم العلمية - ومن ثم النهوض بجامعاتهم - على النحو التالي:

١. ضرورة اهتمام القيادات الجامعية بمراعاة الخصائص الشخصية كمعايير هامة عند اختيار وتعيين رؤساء الأقسام العلمية والتأكد من امتلاكهم لها سلوكاً وتطبيقاً، لما لذلك من انعكاس إيجابي على البيئة الجامعية في الجامعات الناشئة.

٢. صميم ملف وظيفي (بروفایل) يتضمن مهارات الإدارة الجامعية الأساسية، ويمثل دليلاً إرشادياً ومؤشراً للأداء المرتكز على الكفاءة والإنجاز الفعال لمهام رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الناشئة، باعتبارهم يمثلون قاعدة الهرم الإداري في هيكل الإدارة الجامعية.

٣. التأكيد على تنمية المهارات التي أظهرت الدراسة عدم تمكن رؤساء الأقسام منها وتطبيقها بالمستوى المطلوب مثل: تزويد القسم بالمستجدات العلمية، تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس، وربط القسم بالمجتمع والبيئة المحلية للجامعة.

٤. أن تعد الجامعات الناشئة - وتنفذ - حزمة من البرامج التدريبية التي تلبي الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام العلمية وتدعم مهارات الإدارة الجامعية لديهم، مثل: تطبيق أسس الإدارة الجامعية، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وإدارة الوقت والاجتماعات، وتحديد احتياجات القسم ومتطلباته، والتخطيط الاستراتيجي، ومهارات تطبيق النظم واللوائح الجامعية.

٣/٥ الدراسات المستقبلية :

- يوصي الباحث بإعداد بعض الدراسات - استكمالاً للفائدة - في هذا المجال الهام مثل:
١. الاحتراق الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة وأثره في على الأداء - دراسة ميدانية.
 ٢. الالتزام الوظيفي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات السعودية الناشئة - دراسة استطلاعية.
 ٣. مدى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات الإدارة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية - دراسة مقارنة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- البطلان، سارا عمر (١٤٢٢هـ) تصور مقترح لتطبيق الجودة والاعتماد الأكاديمي بكليات التربية بالجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد (٩١). آل زاهر، على ناصر والقحطاني، منصور عوض (١٤٢٠هـ) تطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي.
- السيف، أحمد بن محمد (١٤٢٢هـ) "الأدوار المنتظرة من الجامعات الناشئة في صناعة البحث العلمي في المملكة"، ورقة عمل مقدمة إلى "منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي صناعة البحث العلمي في المملكة العربية السعودية، الدورة الثانية": ٢٢-٢٣ جمادى الآخرة ١٤٢٢هـ الموافق ٢٦-٢٧ أبريل ٢٠١١م، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- بارنيت، رونالد (١٤٢٠هـ) إعادة تشكيل الجامعة، علاقات جديدة بين البحث والمعرفة والتدريس، ترجمة: شكري مجاهد، مكتبة العبيكان، الرياض.
- برايت، وماري رتشارد، ديفيد (١٤٢٠هـ) العمادة العلمية مهن فردية وأدوار مؤسساتية، ترجمة: محمد الطرح، مكتبة العبيكان، الرياض.
- حرب، حمد محمد (١٩٩٨م)، الإدارة الجامعية: احتياجات التطوير المهني والإداري لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات، عمان، دار اليازوري العلمية.
- - الخطيب، محمد شحات (١٤٢٤هـ) التعليم العالي قضايا ورؤى ط١، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض.
- السعود، راتب سلامه، (٢٠٠٩م) الإدارة التربوية مفاهيم وآفاق، الطبعة الأولى، طارق للخدمات المكتبية: عمان.
- الصواف، محمد ماهر، (١٩٩٤م)، أخلاقيات الوظيفة العامة والعوامل الإدارية المؤثرة في مخالفتها بالتطبيق، الإدارة العامة، السعودية، العدد (٨٢)، ص١٦٧-١٩٥
- عبيدات؛ ذوقان وآخرون (٢٠٠٠م) البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه: عمان: دار أسامه للنشر والتوزيع.
- العتيبي، بدرجويع، ومحمد عبد اللطيف (١٤٢٠) إعادة هيكلة الأقسام العلمية بالجامعات السعودية - صيغة مقترحة، مركز البحوث التربوية- جامعة الملك سعود.
- العساف، صالح بن حمد (١٤١٨هـ) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط٣ (الرياض: شركة العبيكان للطباعة والنشر).
- الفامدي، حمدان أحمد (١٤٢١هـ)، الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك سعود، مركز البحوث- كلية التربية- جامعة الملك سعود.
- فتحي، شاكر محمد (١٩٩٩م) الأداء الجامعي عن مستوى القسم، ضمن فعاليات المؤتمر السنوي السابع عن الإدارة الجامعية في الوطن العربي ٢٢-٢٥ يناير، دار الفكر العربي ومكتبة النهضة.
- القحطاني، سالم (٢٠٠٠م) البحث العلمي في العلوم السلوكية، مكتبة الخريجي، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- القرنى ، على بن سعد (١٤٢٤هـ) مهام وواجبات رئيس القسم العلمي، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء الأول لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك سعود .
- اللهيبي، فهد بن مسعد، الزعاري، محمد عبد الله (١٤٢٢هـ) "صناعة البحث العلمي في الجامعات الناشئة تجربة جامعة تبوك نموذجاً ورقة عمل مقدمة إلى" منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي صناعة البحث العلمي في المملكة العربية السعودية، الدورة الثانية: " ٢٢-٢٣ جمادى الآخرة ١٤٢٢هـ الموافق ٢٦-٢٧ أبريل ٢٠١١م.
- كساب ، زينب محمد (٢٠٠٧م) إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام العلميين بجامعة الجزيرة بالسودان، مجلة دراسات تربية، العدد (١٩) - كلية التربية - جامعة الجزيرة.
- الكندري، نبيلة (٢٠٠٦م) دراسة تحليلية لرؤساء الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (٦٠): ص ص ١٧٨-٢١٩ .
- كوفمان، جيمس (١٤٢٠هـ) العمل والطمأنينة في البيئة العلمية، ط١ ، ترجمة: محمد إبراهيم ، مكتبة العبيكان ، الرياض.
- محجوب، بسمان فيصل (٢٠٠٤م) ، الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- موسى، عبد الرحمن، (١٩٩٩م) ، الأداء الجامعي على مستوى القسم، ضمن المؤتمر السنوي السابع عن الإدارة الجامعية في الوطن العربي، ٢٢-٢٥ يناير، دار الفكر العربي ومكتبة النهضة.
- نيومان ، فرانك وآخرون (١٤٢٠هـ) مستقبل التعليم العالي، ترجمة: وليد شحانة ، مكتبة العبيكان ، الرياض.
- وزارة التعليم العالي (١٤٢٠هـ) نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ، الرياض.

ثانياً: المواقع الإلكترونية على الشبكة العنكبوتية :

- www.ju.edu.sa - موقع جامعة الجوف الالكتروني

- www.nbu.edu.sa - موقع جامعة الحدود الشمالية الالكتروني

- www.uoh.edu.sa - موقع جامعة حائل الالكتروني

ثالثاً: المراجع الأجنبية :

- Adnan I. etal. (2011) The Impact Assessment Of Demographic Factors On Faculty Commitment In The Kingdom Of Saudi Arabian Universities. Journal of College Teaching and Learning. Littleton: Feb. Vol. 8. Iss.2; pg. 1. 13 pgs.
- Balderston. F.E. (1995). Managing Today's University: Strategies For Viability, Change. And Excellence (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bates. A.W. (2000). Managing Technological Change: Strategies For College And University Leaders. San Francisco: Jossey-Bass.

- Baron. D. (2004a. February 27). New Programs. New Head Departments. New Problems. Chronicle of Higher Education. 50 (25). C1.
- Cresswell.J & England.K(1994(.Managing Today's University. Strategies For Viability. Change. And Excellence (2nd ed.). San Francisco: uncton Middle Management. Pages 83 -102.
- David A. L.(2003) "Using Supportive Communication To Foster The Department Head/Junior. Faculty Relationship "American Journal of Pharmaceutical Education; 67 (4) Article 112.
- David R. Gene R(2005) Strengthening Academic Programs with Proactive Training Management and Other Innovative Strategies. Chronicle of Higher Education. Volume 3 Issue 1. Posted On Wed. Nov 30 -0001 00.00.00. Authors:
- Earal S. (2010) The Multiple Sources Of Workplace Stress Among The Head Chair IN Indiana University Faculties. . Research in Higher Education. Volume 36. Number 3. Pages 261 -282.
- Falduto. E. (1999). University Planning For Information Technology: Congenital And Responsibilities Of The OF Public Universities. (New Direction for Higher Education No. 107. pp. 39 -50) San Francisco. Jossey-Bass.
- Ferren. A. S.. & Mussel. K. (2000) Department Chair Online Resource Center Understanding The Challenges Of Department Chairs "Understanding The Challenges Of Department Chairs." Leadership Skills for Department Chairs. Bolton. MA: Anker. pp. 3- 18. Reprinted with permission from Anker Publishing. Inc..
- Smothers. Jack (2011) Running Head: Academic Leadership From The Follower's Viewpoint. A Configurationally Approach To The Ideal Academic Leader. Doctoral Student In Management. 226 Holman Hall. School Of Business Administration. The University Of Mississippi. University. MS 386771848 -jsmothers@bus.olemiss.edu Academic Leadership 2 10 -116.
- Jenkins. R.(2005.). Suffering The Head Chair. Chronicle of Higher Education. 52 (16). C2.
- Lewis. P. H. (1994). Leadership Skills To Understand Challenges Face Head Chairs. In S. Mcdade. & P. Lewis (Eds.), Developing Administrative Excellence: Creating A Culture Of Leadership(New Direction for Higher Education No. 87. pp. 59-). San Francisco. Jossey- Bass.
- Loukas N. Anninos.J.(2007) The Archetype Of Excellence In Universities And TQM. Journal of Management History. Bradford. . Vol. 13. Iss.4 ; pg. 307.
- Lumpkin. A. (2004). Enhancing The Effectiveness Of Department Chairs. Journal of physical Education recreation and Dance. 75 (9). 4448-.
- - Lydia B. & Glen A. Jones(2009)The Roles And Responsibilities Of Middle Management (Chairs And Deans) In Canadian Universities. Higher Education Dynamics. 1. Volume 33. The Changing Dynamics Of Higher Education Middle Management. Pages 83 -102.
- Michael R& Michael A(1994). Academic Leadership Turning Vision Into Reality Needs Assessment Of University Teachers For Professional Enhancement. Research in Higher Education. Volume 36. Number 3. Pages 261282-.
- Moore. R. M. (2004). The Rising Tide: "Branding" And The Academic Marketplace. Change. 36(3). 56- 61.

- Muhammad N. & Sarwar.M. (2011) Needs Assessment Of University Teachers For Professional Enhancement. International. Toronto, Feb . Vol. 6. Iss.2 ; pg. 208. 5 pgs.
- Nichols. K. Raftery.I. & karlin- Resnick. J. (2004). Lawrence Berkeley Laboratory Picks A New Director. Editor Takes "Minnesota Review" To Pennsylvania. DeVry Inc. Shuffles its top managers. Chronicle of Higher Education. 50 (44).A7.
- Paul. L (2000)The Carnegie Commission on Education: The Purposes and the Performance of Higher Education in the United Sates. Approaching the Year 2000.. New York .Mc Graw- Hill Company. P.P 1216-.
- Ramsden. p. (1998). Learning To Lead In Higher Education. London: Routledge.
- Tony B. (2001) Process and Structure in Higher Education. London. Heinemann .New York. Me Grew-Hill Book Company.
- Wittaya C.(2008) Core Competency Of Public University Supporting-Line Administrators: An Analysis. Techniques Of Development And Structure Of The Program For Development. Educational Journal of Thailand .Vol. 2. No. 1 January - December .95.