

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية
المجلة التربوية

الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة
أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية)

إعداد

دكتورة/ أمل على محمود سلطان أحمد

مدرس أصول التربية

كلية التربية بأسيوط - جامعة أسيوط

جامعة سوهاج
Faculty of Education
كلية التربية

المجلة التربوية. العدد السادس والخمسون. ديسمبر ٢٠١٨م

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

ملخص

فى ضوء الأهمية المتزايدة بموضوع الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية ، وضعف معارف وخبرات بعض رؤساء تلك الأقسام بالجامعات المصرية ومنها جامعة أسيوط ، مما يؤثر على مستوى مهارات الإدارة الجامعية لديهم ويعوقهم عن تحقيق الأهداف المرجوة ؛ ولذلك فقد برزت فكرة دراسة الجدارات المهنية لرؤساء الأقسام الأكاديمية باعتبارهم المحرك الأول للتطوير والنمو والتقدم والسير بالأقسام نحو التميز ، وتحقيق أهداف الأقسام الأكاديمية ، وتحقيق رؤية ورسالة الجامعة من خلال التخصصات العلمية المختلفة .

ومن هنا ، أتى هذا البحث لتحقيق هدف رئيس هو وضع تصور مقترح للجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، كما تم الاعتماد على الاستبانة - من إعداد الباحثة - التي تم تطبيقها على جولتين باستخدام أسلوب دلفي *Delphi Technique* على عينة بلغت (١٠٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ذكوراً وإناثاً ببعض الكليات النظرية والعملية بجامعة أسيوط ، وفى نهاية البحث تم وضع تصور مقترح لأهم الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط فى ضوء الإطارين النظرى والميدانى للبحث ، تمثلت فى تسع جدارات ، هى : جدارات قيادية ، جدارات إدارية ، جدارات أكاديمية ، جدارات فنية ، جدارات فكرية ، جدارات معرفية ، جدارات تكنولوجية ، جدارات إنسانية ، جدارات شخصية ؛ لمساعدتهم على ممارسة شتى مجالات عملهم ، ومواجهة التغيرات والمستجدات بفعالية وكفاءة عالية من أجل تحقيق أعلى مستوى فى الممارسات والعمليات والنواتج والخدمات فى القسم والكلية والجامعة . هذا ، وقد ذيلت الباحثة هذا البحث بقائمة للمراجع .

مقدمة :

يشهد القرن الواحد والعشرون تحديات كبيرة ، وتطورات وتغييرات مستمرة ومتسارعة ؛ أثرت على المنظمات بشكل عام وعلى الجامعات بشكل خاص ، ولا بد أن تواجه الجامعات هذه التحديات التي فرضها هذا العصر ؛ ولكي تتمكن الجامعات من التغلب على هذه التحديات ؛ يلزم عليها الاهتمام بالموارد البشرية فيها ؛ لأن الإنسان هو المسئول الأول عن نجاح وفشل أى منظمة تعليمية ، وأهم مورد إنتاجي تملكه .

وتعد جامعة أسيوط إحدى الجامعات المصرية العريقة التي يقع على عاتقها جملة من المدخلات الجيدة ؛ لمواجهة التحديات المعاصرة ، وتحقيق كفاءة عالية ؛ وأن " تكون قادرة على خدمة المجتمع من خلال إثرائه بالمهام والطاقات البشرية ، والاحتياجات والمتطلبات المتخصصة بأسلوب موجه ومدروس يغطي احتياجات التنمية الشاملة ومتطلباتها" (وزارة التعليم العالي ، ٢٠٠٢م ، ص ١٢) ، هذا فضلاً عن أن تكون قادرة على المنافسة في تحقيق الإبداع والابتكار ، وتبحث عن ما يضمن لها جودة العمل من خلال تعزيز قدرات ومهارات العاملين ؛ ومنحهم مساحة كبيرة بحرية التصرف فيما لا يتعارض مع الخطوط العريضة ، وكذلك منحهم اتخاذ القرارات ؛ من أجل تحقيق المشاركة الفاعلة ، ويكون لهم بصماتهم في دقة مسيرة التنمية (اللويش ، ٢٠١٦م ، ص ٤) .

وعن أهمية دور الجامعة في المجتمع ذكر أبو الوفا ، وتوفيق (٢٠٠٠م ، ص ٤٥) أن الجامعة في هذا العصر تقوم بإثراء المعرفة وإنتاجها وتنميتها ، وإعداد الكفاءات العلمية القادرة على حل مشكلات التنمية ، وتنمية المجتمع اجتماعياً واقتصادياً ، وإعداد الباحثين ، والمشاركة في صنع القرارات المجتمعية ، والنهوض بالشباب فكرياً وثقافياً وسياسياً ودينياً ، وتقديم الرعاية الشاملة للطلاب ، وبناء السلام والتضامن الإنساني . وذكر غنيم ، وحنا (٢٠٠٩م ، ص ٤٦٠) " أن الجامعة تقوم في الوقت الحاضر بثلاثة أدوار رئيسة ، هي : البحث العلمي ، وتداول المعرفة ، والتعليم والثقافة " . ويرى دايك (٢٠١٣م ، ص ٥٤) Dike " أن الجامعة في الدول النامية تقوم إلى جانب بحث العلمي والتدريس والخدمة العامة بإعداد القياديين في مختلف المجالات ، وبتوجيه المجتمع فيها ، وتزويده بالقوى البشرية المدربة لتلبية متطلبات القطاعات

التنموية ، مما يجعل دورها فى التأثير على المجتمع محورياً وعلى جانب كبير من الأهمية " ، ويتفق هذا الرأى مع رأى جردات (٢٠٠٦م ، ص ٦٤) الذى نص على " أن الجامعة هى المسؤولة عن تزويد المجتمع بالكفاءات البشرية والمؤهلة لسد احتياجات المجتمع التنموية " .

ويؤكد النجار (٢٠١٣م ، ص ٦) " أن الجامعة لها دور كبير فى صياغة الحس الوطنى للأمم والشعوب والأفراد ، وإكسابهم قيم المواطنة ؛ حيث إن طلبة الجامعة من أهم شرائح المجتمع ، وعلى عواتقهم تقوم مهمة المحافظة على وطنهم وهويتهم " . أما الجرباوى (٢٠١٤م ، ص ٣٣) فقد ركز على دور الجامعة الجديد بقوله : " أصبح التشديد على كون الجامعات حقول استثمار تمد المجتمع بما يحتاجه من متخصصين وخبرات بدل التشديد على المفهوم الأكاديمى التقليدى للجامعات " .

وأما عقل (٢٠١٧م ، ص ١٧٧) فيرى أن الجامعة فى المجتمعات النامية لها أثر كبير فى عملية الرقى الاجتماعى ؛ لأنها تساعد على تحسين أوضاع الطبقات الفقيرة ، وتيسير فرص العمل للأفراد ورفع مستواهم ، وكما قيل على الجامعة أنها تؤدى كل الوظائف التى يفرضها المجتمع .

وحسب ما يرى الربابعة (٢٠٠٧م ، ص ٨٢) " أن للجامعة دور رائد فى تنمية المجتمعات فى مختلف المجالات والنواحى ، ومن أبرز هذه المجالات : التنمية الثقافية ، وتحسين الأمة من الغزو الثقافى والفكرى الخارجى " .

كما يرى بومدين (٢٠١٦م ، ص ٢٤٧) أن المؤسسة الجامعية باتت تلعب أدواراً مهمة فى العملية التنموية ، حيث إن الاقتصاديات المتقدمة عمودها الأساس هو تثمين البحوث العلمية وتسخيرها أداة فى خدمة التنمية الاقتصادية .

كذلك يرى كلود (٢٠١٢م ، ص ٣) Claude " أن مهمة الجامعة لا تنحصر فى الحفاظ على إرث الإنسانية وإيصال المعارف ، بل لا بد من إنتاجها أيضاً ، من خلال البحث العلمى . وتعتبر الجامعة خدمة عامة ، فهى تشارك فى بناء المجتمع ، ومصدر للتطور الاجتماعى والثقافى والاقتصادى ، ويقع على الجامعة تكوين الإطارات التى تحتاجها الدولة ، ولابد لتكوين الجامعة أن يأخذ بعين الاعتبار حاجات المجتمع ومتطلباته وانشغالاته " .

ولما كانت للجامعة تلك الأهمية لكونها مؤسسة تربوية اجتماعية من بين المؤسسات الاجتماعية الأخرى تقوم بعدد من المهام الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتنموية بجانب المهام البحثية والتعليمية والخدمية ، والتصدي لما قد يطرأ على المجتمع من مشكلات متنوعة ، وإيجاد الحلول العلمية لهذه المشكلات ، وكذلك العمل على تطويره وتقديمه وإزدهاره . هذا ويضيف البحث الحالى مهمتين أخرتين للجامعة نتيجة التغيرات والتطورات المعاصرة ، وهما : مهمة استشراف المستقبل ، ومهمة تنمية وتدعيم القيم ؛ كان لابد لها أن تحتكم إلى قيادة إدارية حكيمة تسعى بموجبها لتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع بناءً على العلاقة القائمة بين مخرجات التعليم العالى ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

وتعتبر الأقسام الأكاديمية هى المسئولة عن تحقيق مهام وأهداف الجامعة وتؤدى رسالتها من خلال التخصصات المختلفة ، حيث يحتل القسم الأكاديمى فى الجامعة مكانة كبيرة ، ويؤكد ذلك الرشيدة (٢٠٠٩م ، ص ٣٠) بقوله " أنه يقع على عاتق رؤساء الأقسام مسئولية كبيرة فى إدارة الأقسام وتطويرها ونموها والسير بها نحو التميز من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، ويجب أن يمتلك رؤساء الأقسام معارف وخبرات ومهارات تجعلهم قادرين على تحقيق رسالة الجامعة وتحقيق أهداف القسم الأكاديمى بكفاءة وفاعلية ، حيث يعد رئيس القسم قائداً إدارياً وأكاديمياً من خلال المنصب الذى يشغله والواجبات والمسئوليات المطلوبة منه " .

وعلى الرغم من أهمية الدور الذى يقوم به رئيس القسم الأكاديمى فى الجامعة إلا أن القليل من الدراسات التى اهتمت بالبحث فى المهارات الواجب توافرها فى رئيس القسم كونه قائداً إدارياً ، ومن هنا جاءت ضرورة وأهمية إجراء هذا البحث .

مشكلة البحث :

اتجهت الباحثة لدراسة الجدارات المهنية الواجب توافرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط ؛ وذلك عندما تبلورت أمامها مشكلة البحث والتى برزت حين لاحظت الباحثة من خلال عملها كعضو هيئة تدريس بالجامعة بضعف خبرات بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط ، مما يؤثر على مستوى مهارات الإدارة الجامعية لديهم ويعوقهم عن تحقيق الأهداف المرجوة . وحين تأكد لديها من خلال

قراءتها فى أدبيات الإدارة التربوية المعاصرة أن الإدارة تتطلب أن يتوافر فى الأشخاص الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية فى المؤسسات التربوية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة ، حيث أصبحت التنظيمات الإدارية تحتاج إلى أشخاص يمتلكون الكثير من المعلومات والمهارات التى تساعدهم فى إدارة المؤسسات وتحقيق أهدافها، ورفع إنتاجية الأداء ، وتحقيق أهداف العاملين ، وضمان نوعية عمل مستمرة ، وفعالية إدارية تنظيمية دائمة .

وحيث وجدت الباحثة أن معظم الدراسات السابقة قد أوصت بضرورة الاهتمام بالمهارات المهنية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ، ومن هذه الدراسات التى أكدت على أهمية تلك المهارات : دراسة اليحيوى (٢٠١١م ، ص ٥٤) التى أشارت إلى أن كفاءة رؤساء الأقسام العلمية الركيزة الأساسية لنمو وتقدم وتطور مؤسسات التعليم العالى ، وهذا يتطلب من رؤساء الأقسام العلمية مهارات وقدرات ومعارف متطورة ومتجددة تتناسب مع المتغيرات المعاصرة ، ودراسة عاشور (٢٠١٢م ، ص ٣٨٨) التى أكدت على تنمية المهارات المختلفة لدى رؤساء الأقسام بهدف تحقيق أعلى مستوى من الأداء المهني ، ودراسة الشهرى (٢٠١٦م ، ص ١٠٥) التى انتهت إلى ضرورة امتلاك رئيس القسم للعديد من المهارات التى تساعده فى إدارة القسم بشكل أفضل من الناحية الأكاديمية وصولاً لأهداف العملية التربوية .

ومما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث فى السؤال الرئيس التالى : ما التصور المقترح للجدارات المهنية اللازم توافرها فى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط ؟

أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية الموضوع الذى يتصدى له ، حيث إنه يبحث فى موضوع بالغ الأهمية وهو موضوع الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية فى جامعة أسيوط ، وكذلك لأهمية المركز الوظيفى الذى يشغله رؤساء الأقسام الأكاديمية فى جامعة أسيوط والتى تعد مؤسسة تربوية اجتماعية ، ومصدرًا للتنوير وللإشعاع الحضارى وأفكار التجديد فى كل مناحى الحياة ، ولا يمكن أن تؤدى هذه الجامعة دورها إلا من خلال رؤساء أقسام لديهم كفاءات ومهارات مهنية متطورة تساعدهم على تحقيق رسالة الجامعة وأهداف القسم الأكاديمي بكفاءة عالية.

كما يستمد البحث أهميته من محاولة توفير معلومات ومعارف جديدة حول الجدارات المهنية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وهو مطلب مهم لرؤساء الأقسام بجامعة أسيوط ، فضلاً عن كونه يقدم تصوراً مقترحاً للجدارات المهنية اللازم توافرها فى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة فى ضوء نتائج البحث النظرية والميدانية يمكن أن يعمل القائمون على أمر جامعة أسيوط على مراعاتها عند اختيار قيادات الأقسام العلمية بالجامعة ، وكذلك العمل على تنميتها لدى رؤساء الأقسام من خلال البرامج التدريبية التى تعقد لهم .

أهداف البحث :

هدف البحث الراهن إلى تحقيق ما يلى :

- ١- توضيح مفهوم الجدارات المهنية وأنواعها .
- ٢- بيان الأسس الفكرية والنظرية لرؤساء الأقسام الأكاديمية .
- ٣- الوقوف على الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .
- ٤- وضع تصور مقترح للجدارات المهنية اللازم توافرها فى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط فى ضوء نتائج البحث النظرية والميدانية .

دراسات سابقة :

لما كان رئيس القسم الأكاديمى هو العنصر الفاعل فى جودة البرامج والأنشطة الأكاديمية والإدارية على مستوى القسم والكلية والجامعة ، وهو المسئول الأول عن تحقيق أهداف القسم الأكاديمى وتحقيق رسالة الجامعة ، ولما كان تحديد الجدارات أو الكفاءات أو القدرات المهنية التى يجب أن يمتلكها رئيس القسم أضحى أمراً بالغ الأهمية ؛ لأن معرفة هذه الجدارات من شأنه أن يساهم فى تطوير أداء رئيس القسم ، وضمان نوعية عمل متميزة ؛ لذا اهتم المختصون التربويون بهذين المتغيرين وربطهما بمتغيرات أخرى من خلال القيام ببعض الدراسات لفهم أبعاد الجدارات المهنية اللازم توافرها فى القائم بعمل رئيس القسم الأكاديمى ، ومن هذه الدراسات :

أولاً : دراسات عربية :

١ - دراسة الشهرى (٢٠١٦م) : هدفت الدراسة إلى تعرف درجة توافر المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، واستعانت بالاستبانة التي طبقت على ٢٢٠ من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية . وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج ، منها : أن المهارات القيادية بصفة عامة لدى رؤساء الأقسام متوفرة بدرجة عالية . وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعى رؤساء الأقسام الأكاديمية بأهمية المهارات القيادية فى تطوير العمل التربوى داخل القسم والكليات .

٢ - دراسة رضوان (٢٠١٤م) : حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤل التالى : ما درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس الجامعى بجامعة جيجل للكفايات المهنية من وجهة نظر الطلبة ؟ ، وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام الاستبانة التى طبقت على عينة مكونة ٢١٨ طالب تم اختيارهم بطريقة عشوائية . وأسفرت الدراسة عن الكثير من النتائج ، من أهمها : أن أعضاء هيئة التدريس يتوفر لديهم بعض الكفايات المهنية بدرجة عالية كالكفايات التدريسية ؛ لذا وجب تعزيزها ، وأن بعض الكفايات كانت ممارستهم لها بشكل متوسط كالكفايات القيادية والإدارية والتكنولوجية والتقويمية والإنسانية والذاتية والمعلوماتية ؛ مما يستدعى الاهتمام بها والتركيز على تنميتها وتطويرها لدى أعضاء هيئة التدريس .

٣ - دراسة عاشور (٢٠١٢م) : هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادى الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين فى جامعة اليرموك . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق هذا الهدف والاستبانة التى تم تطبيقها على عينة بلغت ٢٠٠ عضو هيئة تدريس بجامعة اليرموك . وانتهت الدراسة إلى أن أكثر أنماط القيادة ممارسة بين رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فى جامعة اليرموك هو النمط القيادى الديمقراطى ، يليه النمط القيادى التسلطى ، يليه النمط القيادى المتساهل .

٤ - دراسة البيحيوى (٢٠١١م) : هدفت الدراسة إلى معرفة معايير الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية : الصفات الشخصية الإيجابية والعلاقات الإنسانية والتواصل

الفاعل وأداء العمل الفائق ، وأساليب تعزيزها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية . وتم استخدام المنهج النوعي (الحلقى) باستخدام المقابلة ، والمنهج الكمي الوصفي المسحي بإعداد استبانة حول أبعاد الجودة الشخصية وأساليب تعزيزها . وتكونت عينة الدراسة من ٢٦٦ عضواً من أعضاء هيئة التدريس من السعوديين الحاصلين على رتبة أستاذ من جميع الكليات والأقسام ومن الجنسين الذكور والإناث بنسبة ٢٥% من المجتمع الأصلي البالغ ١٠٦١ . وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، منها : انخفاض معايير الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ، وانخفاض أبعاد الجودة الشخصية المتعلقة بالصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية والتواصل الفاعل . وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع برنامج تدريبي لتعزيز الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية .

٥ - دراسة الحجيلي (٢٠١٠ م) : هدفت الدراسة إلى تعرف آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم ، وتحديد مدى وجود اختلافات في تلك الآراء يمكن أن تعود إلى تأثير متغيري : سنوات الخبرة في رئاسة القسم ، ونوع تخصص الكلية . وقد صمم الباحث استبانة من ٩٦ مهمة موزعة على ثمانية مجالات أساسية . وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من ٣١ رئيس قسم يمثلون ما نسبته ٨٢% من مجتمع الدراسة . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أكثر المهام الإدارية الفرعية أدرك رؤساء الأقسام الأكاديمية أنها هامة في تحقيق أهداف أقسامهم مهمة التخطيط ثم مهمة القيادة والتوجيه ثم مهمة المتابعة والتقييم ثم مهمة التدريس ثم مهمة البحث العلمي وخدمة المجتمع ثم مهمة التدريب والنمو المهني ، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء رؤساء الأقسام لمهامهم تعزى إلى تأثير متغيري نوع الكلية وسنوات التخصص .

٦ - دراسة مزعل (٢٠٠٨ م) : حاولت الدراسة الكشف عن درجة أهمية الكفايات القيادية للجودة الشخصية للعمداء ورؤساء الأقسام في محافظة بغداد لتطوير وتحسين أدائهم . ولتحقيق هذا الهدف استخدم المنهج المسحي من خلال بناء استبانتين غطت الكفايات القيادية اللازمة للعمداء ورؤساء الأقسام . بلغت عينة الدراسة ١٦٤ قيادياً . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ، منها : أن الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام لتحقيق الجودة

الشخصية جاءت حسب ترتيبها من حيث الأهمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس على النحو التالي: العلاقات الإنسانية والشخصية للفرد ، ومن ثم أوصت الدراسة بضرورة تعزيز هذه الكفاءات لدى القيادات الجامعية .

٧- دراسة أبوشقرا (٢٠٠٧ م) : استهدفت الدراسة تقدير درجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديميين للكفايات الإدارية والتكنولوجية فى الجامعة الرسمية الأردنية ودرجة ممارستهم لها وعلاقتها بالرضا الوظيفى . واستخدمت الدراسة الاستبانة والتي تم تطبيقها على عينة بلغت ١٥٣ رئيس قسم ، و ٤٤٣ عضو هيئة تدريس . وقد توصل الباحث إلى أن درجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديميين للكفايات الإدارية والتكنولوجية وممارستهم لها جاءت بتقدير درجة كبيرة كما يتصورها رؤساء الأقسام الأكاديميين ، وأن أعضاء هيئة التدريس لديهم رضا وظيفى كبير على ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميين لهذه الكفايات أثناء ممارسة مهامهم الإدارية داخل القسم والكلية .

٨ - دراسة المصرى (٢٠٠٧ م) : هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية فى ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المحاضرين ، وتحديد معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء أداء عملهم الإدارى وذلك من وجهة نظرهم . وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى لتحقيق أهداف الدراسة ، كما قام الباحث ببناء استبانتين تم تطبيقهما على عينة بلغت ٨٧٨ رئيس قسم وعضو هيئة تدريس ومحاضر . وانتهت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية فى ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان عالياً وبنسبة مئوية ٦٧% ، ويبدأ بالمشاركة والعمل الجماعى ، ثم اتخاذ القرارات على أساس الحقائق ، وأنتهت أيضاً إلى جود عدة معوقات تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء أداء عملهم الإدارى ، هى : معوقات التخطيط الإستراتيجى ، ومعوقات التحسين المستمر والتميز ، و معوقات المشاركة والعمل الجماعى ، و معوقات القيادة الفعالة ، ومعوقات اتخاذ القرارات .

٩- دراسة جردات (٢٠٠٦ م) : هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة العمليات القيادية والإدارية فى الجامعات الأردنية وتوقعاتها المستقبلية ، وتكونت عينة الدراسة من

٤٩٧ من أعضاء هيئة التدريس ، و ٢٠ عضواً من الخبراء فى مجال التعليم العالى الجامعى فى الأردن . وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعات الأردنية تطبق عملياتها القيادية الإدارية بدرجة مقبولة . وقد أوصى الباحث بعملية التخطيط فى الجامعات ، وتبنى الإجراءات التى تقود إلى تحديد العمليات القيادية الإدارية فى ضوء متطلبات المستقبل .

١٠ - دراسة الدهشان ، والسيسى (٢٠٠٥ م) : هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة أداء رؤساء الأقسام لوظائفهم ومسئولياتهم وعلاقة ذلك برضا أعضاء هيئة التدريس فى جامعة المنوفية بجمهورية مصر العربية ، باستخدام المنهج المسحى ، والاستبانة التى تم تطبيقها على عينة بلغت ٢٣٥ عضواً من أعضاء هيئة التدريس . وأظهرت النتائج أن رؤساء الأقسام يؤدون واجباتهم التعليمية بدرجة عالية ، فى حين أن أداءهم لواجباتهم الإدارية والاجتماعية بدرجة متوسطة ، ولمسئولياتهم تجاه خدمة المجتمع بدرجة منخفضة ، وأن درجة رضا أعضاء هيئة التدريس دون المستوى المطلوب .

١١ - دراسة آل زاهر (٢٠٠٥ م) : استهدفت الدراسة تقديم رؤية تحليلية لتطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية فى مؤسسات التعليم العالى فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة فى القيادة الإبداعية لتحقيق الجودة الشخصية باستخدام المنهج الوثائقى . وقد أشارت النتائج إلى أن للقيادة الإبداعية كأحد مجالات الجودة الشخصية العديد من الإيجابيات الظاهرة والكامنة التى تحقق لمؤسسات التعليم العالى العديد من الفوائد ، منها : تطوير مناخ تعليمى وأكاديمى يراعى القيم الإبداعية ، وتمكين رؤساء الأقسام من ممارسة أدوارهم التخطيطية والتنظيمية والتدريسية والقيادية والبحثية ، وإدراك القيادة التعليمية لإلتزاماتها ، وتعرف إستراتيجيات التغيير الأكاديمى .

١٢ - دراسة الحكى (٢٠٠٤ م) : استهدفت الدراسة إعداد معيار للكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعى من وجهة نظر الطلاب بجامعة أم القرى فرع الطائف . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى والاستبانة التى طبقت على عينة بلغت ٢١٠ طالباً من تخصصات مختلفة من طلاب كليتى التربية والعلوم بالطائف بجامعة أم القرى . وتمخضت الدراسة عن ستة كفايات رئيسة لابد من توافرها لدى الأستاذ الجامعى من وجهة نظر

الطلبة ، هي : كفايات الأنشطة ، والتقويم ، والعلاقات الإنسانية ، والتمكن العلمى والتكنولوجى والمهنى والقيادى .

١٣ - دراسة سعادة (٢٠٠٣ م) : سعت الدراسة إلى تطوير الدور الإدارى والقيادى لرئيس القسم الأكاديمى فى جامعة النجاح الوطنية . وانتهت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات التطويرية للمهام الإدارية والقيادية لرئيس القسم الأكاديمى فى الجامعة تتمثل فى : ضرورة الالتزام بالمبادئ العلمية والمهنية والخلقية قولاً وعملاً ، والمحافظة على مصالح القسم والكلية التابع لها ، واعتماد مبدأ الشورى فى العمل مع زملائه ، والتعامل مع المشكلات المختلفة بمهارة عالية ، والتحلّى بالعديد من الصفات الشخصية المهمة ، وضرورة امتلاك رئيس القسم لمهارات التخطيط والتنظيم للبرامج الأكاديمية ، وتشكيل لجان عديدة ، ووضع جداول العبء التدريسى لزملائه ، ووضع ميزانية القسم .

١٤ - دراسة عليمان (٢٠٠٣ م) : هدفت الدراسة الكشف عن القدرات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية فى الجامعات الأردنية . وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفى ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة تم تطبيقها على عينة بلغت ٦٠ رئيس قسم أكاديمى فى الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك والجامعة الهاشمية . وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى قدرات العينة تقع ضمن المتوسط ، وأن الخبرة الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية ليست كبيرة ، كما أشارت الدراسة إلى حاجة رؤساء الأقسام الأكاديمية إلى التدريب لزيادة قدراتهم القيادية والإدارية والفنية والعلمية والتقنية ، وأن اختيار العناصر ذات الكفاءات لتولى مسئوليات الإدارة من الأمور التى لا يجوز إغفالها .

١٥ - دراسة عبدالله (٢٠٠١ م) : هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية الكفايات القيادية الفنية والإدراكية لعمداء كليات جامعة عدن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، ودرجة توفر هذه الكفايات اللازمة لعمداء كليات جامعة عدن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . واستخدمت الاستبانة التى طبقت على عينة بلغت ٩٤ عضو هيئة تدريس . وقد أظهرت الدراسة أن تقديرات أفراد العينة لأهمية الكفايات القيادية كانت مرتفعة جداً ، فى حين أن تقديرات العينة لدرجة توافر هذه الكفايات كانت منخفضة ، ولم تظهر الدراسة أى فروق ذات دلالة إحصائية لأهمية الكفايات القيادية تعزى لمتغيرات الجنس واللقب

الأكاديمي والخبرة والوظيفة ، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية هذه الكفايات لدى عمداء الكليات .

١٦ - دراسة الحمدي (٢٠٠٠ م) : اهتمت الدراسة بتحديد مستوى أداء رؤساء الأقسام العلمية فى جامعة صنعاء من وجهة نظر عمداء الكليات ، واستخدم الباحث مقياس مكون من ٤١ فقرة تمثل كفاءة رئيس القسم فى خمسة مجالات هى : عملية التخطيط لعمل القسم ، تنظيم أعمال القسم ، تطوير الموارد البشرية فى القسم ، التوجيه والقيادة لأعضاء القسم ، التقويم والرقابة . وقام الباحث بتطبيقه على عينة من عمداء الكليات فى جامعة صنعاء بلغ عددها ١٠ عمداء . ومن أبرز النتائج التى توصلت إليها الدراسة أن الأداء العام لرؤساء الأقسام العلمية كان منخفضاً ، وأن معظم أفراد عينة البحث كانت تنقصهم بعض المهارات الإدارية وخاصة مهارة التخطيط ، والتنظيم ، وتطوير الموارد البشرية . وقد أوصى الباحث بضرورة تنمية هذه المهارات الوظيفية لدى رؤساء الأقسام العلمية .

١٧- دراسة حربى (١٩٩٩ م) : هدفت الدراسة إلى التعرف على الأدوار الوظيفية التى يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية وأهمية كل منها بالنسبة إليهم ، والتعرف على احتياجات التطوير المهنى التى يقدرها رؤساء الأقسام بالنسبة لمهامهم ، والتعرف على الأدوار التى من المحتمل أن يلعبها رؤساء الأقسام الأكاديمية فى القرن الحادى والعشرين . وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى ، والاستبانة التى طبقت على عينة بلغت ١٥٨ رئيس قسم أكاديمى بجامعة طنطا . وقد توصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية ينقصهم الإعداد الإدارى الضرورى ، وأن الأدوار التى يقوم بها رؤساء الأقسام الأكاديمية هى على الترتيب : الأدوار الإدارية ثم التدريسية ، فالدراسات العليا ، ويأتى فى المرتبة الأخيرة خدمة المجتمع . وفى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة إتاحة الفرصة لرؤساء الأقسام الأكاديمية للتطوير المهنى اللازم فى مختلف مجالات الأدوار الوظيفية لرؤساء الأقسام الأكاديمية .

١٨ - دراسة العمرى (١٩٩٨ م) : هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس فى الجامعة الأردنية نحو أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية فى مجالات : القدرات الإدارية ، والعلاقات الإنسانية ، وصناعة القرار ، والنشاط الأكاديمى . وقد اعتمدت

الدراسة على المنهج الوصفي والاستبانة التي تم تطبيقها على عينة بلغت ١٢٠ عضو هيئة تدريس ومساعد باحث وتدرّيس . وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسطاً لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في مجالات الدراسة . وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية في مجال إدارة الأقسام الأكاديمية ، ووضع توصيف نموذجي مكتوب لمهام رئيس القسم وصلاحياته وواجباته .

١٩ - دراسة حمد (١٩٩٨ م) : استهدفت الدراسة التعرف على المهام الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية ، وتكونت أداة الدراسة وهي الاستبانة من ١٠٨ مهمات فرعية موزعة على سبعة مهمات رئيسة هي : مهمات تخطيط الموازنة وتطويرها ومراقبتها والعلاقات الطلابية ، مهمات إدارة القسم والعلاقات الإنسانية ، مهمات إدارة شئون الموظفين ، مهمات القسم الداخلية ، مهمات التطوير المهني ، مهمات التدريس مهمات العلاقات الداخلية والخارجية للقسم . وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة بلغت ١٣٨ رئيس قسم في خمس كليات حكومية . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يرون أن جميع المهام الإدارية الرئيسة من ضمن مسؤولياتهم باستثناء مهمات تخطيط الموازنة وتطويرها ومراقبتها .

٢٠ - دراسة ضحاوي ، وقطامي (١٩٩٧ م) : أجريت الدراسة بهدف تحديد مهام رؤساء الأقسام بكلية التربية في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها . وقد أعدا الباحثان استبانة شملت على خمسين بنداً ، منها ثلاثون بنداً عن المهام الإدارية والقيادية ، والباقي عن المهام الأكاديمية . وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الكلية جميعهم وبلغ عددهم ٧٥ عضو هيئة تدريس موزعين على ٧ أقسام في الكلية . وأظهرت النتائج أن أكثر المهام الإدارية والقيادية تركيزاً من جانبهم هي التي حازت على ٨٥% فأكثر من استجابات أعضاء هيئة التدريس والتي تشمل العدالة ، والموضوعية ، والإلمام بالأنظمة والتعليمات ، والقُدوة الحسنة ، والتنسيق بروح الفريق ، والتغلب على الصراعات في القسم ، وعقد الاجتماعات الدورية .

ثانياً: دراسات أجنبية :

١ - دراسة سيجارين ، وآخرون (٢٠١٣ م) *Seagren, et.al* : استهدفت الدراسة تلخيص الأدوار المحددة لرؤساء الأقسام الجامعيين ، والتي تتمثل في : تخطيط الميزانية

، وإدارة الأفراد ، والقدرة القيادية ، والقدرة التكنولوجية ، والتواصل مع الآخرين ، وصنع القرارات ، وتماسك الشخصية .

٢ - دراسة سيدروف (٢٠١٢ م) *Seedrof* : قامت الدراسة بهدف تحديد المشكلات التي يواجهها رؤساء الأقسام الأكاديمية فى الجامعات ، ووصف الطرق الأكثر شيوعاً للتعامل معها . واستعانت الدراسة بالاستبانة التى طبقت على عينة بلغت ٨٠٨ رئيس قسم . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود ثلاثة تحديات رئيسة تواجه معظم رؤساء الأقسام فى مجالات التعامل مع الناس ، هى : مواجهة البيروقراطية فى الجامعات ، وانخفاض الإنتاجية البحثية ، والاستجابة للتحديات .

٣ - دراسة مانجيري ، وآرن (٢٠١١ م) *Managieri & Arnn* : هدفت الدراسة إلى تحديد مسئوليات رئيس القسم الأكاديمى وصفاته الإنسانية . وتكونت عينة الدراسة من ٦٥ رئيس قسم أكاديمى ، منهم ٢٧ رئيس قسم فى جامعات خاصة ، و ٣٨ رئيس قسم فى جامعات عامة . وتوصلت الدراسة إلى عدة مسئوليات وصفات خاصة ينبغى توافرها فى رؤساء الأقسام الأكاديمية فى الجامعات العامة والخاصة ، منها : التخطيط الأكاديمى ، وتطوير السياسات واتخاذ القرارات ، وإدارة الموازنة الأكاديمية ، والقدرة على القيادة فى الإدارة والتنظيم، والقدرة على العمل مع المجموعات الأكاديمية ، والمهارة فى الاتصالات ، وحسن التعامل والموضوعية فى العلاقات مع أعضاء هيئة التدريس .

٤ - دراسة بلالوك (٢٠١٠ م) *Blalock* : ركزت الدراسة على التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس والعمداء نحو تطوير المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام فى الجامعات الأمريكية . وتكونت عينة الدراسة من ٤٣٣ من أعضاء هيئة التدريس وعمداء الكليات . وبينت الدراسة أن أكثر من نصف أعضاء هيئة التدريس يقفون موقفاً إيجابياً نحو تطوير المهارات الإدارية ، وأكد ما نسبته ٦٠% من العمداء ورؤساء الجامعات أن هناك حاجة لتطوير المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام .

٥ - دراسة فرنش (٢٠٠٩ م) *French* : هدفت الدراسة إلى تحديد المهام الإدارية وأهميتها النسبية واحتياجات التطوير المهنى والإدارى فى كليات المجتمع فى ولاية نبراسكا الأمريكية . واستخدمت الدراسة الاستبانة التى تم تطبيقها على عينة بلغت ٢٨٠ من الإداريين العلميين (عمداء الكليات ورؤساء الأقسام) . وبينت الدراسة بعض

الخصائص الفردية المختارة لهؤلاء الإداريين والعلاقة بين هذه الخصائص والمهام الإدارية المدركة ، وقد توصلت الدراسة إلى أن المهمات الإدارية التي يقوم بها إداريو الخط الأول (عمداء الكليات ورؤساء الأقسام) باستمرار تعود إلى وظيفتي العلاقات الإنسانية ، وإدارة شئون الموظفين ، أما المهمات التي يقومون بها بشكل أقل استمرارية ، ناحية الجنس والعمر والخبرة الإدارية السابقة تؤثر على المهمة المدركة .

٦ - دراسة توماس (٢٠٠٨ م) *Thomas* : هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية تحليلية لجودة القيادات الإدارية في التعليم العالي بأستراليا ، وبالاعتماد على استقراء البحوث والدراسات في هذا المجال بينت الدراسة أن جودة القيادة الإدارية تعتمد على التواصل الفاعل مع الآخرين ، وإدارة الحوار ، والذكاء العاطفي ، والمهارة في الإدارة والقيادة الوثيقة .

٧ - دراسة توكر (٢٠٠٧ م) *Tuker* : هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وسلطات وواجبات رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ولاية فلوريدا ، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي ، واستعانته بالاستبانة التي تم تطبيقها على عينة بلغت ٤٠٠ ، رئيس قسم في جامعات الولاية . وقد توصلت الدراسة إلى أن نسبة ٦٠% من رؤساء الأقسام لا يملكون خبرة إدارية سابقة ، وأن نسبة ٤١% منهم اختيروا من قبل زملائهم ، وأن نسبة ٤٤% عينوا من قبل العميد بالتشاور مع أعضاء هيئة التدريس ، وأن أعضاء هيئة التدريس راضون عن أساليب تعامل رؤساء الأقسام وأدائهم الأكاديمي والإداري .

٨ - دراسة سيغرين ، وآخرون (٢٠٠٦ م) *Seagren , et al* : هدفت الدراسة إلى بحث ودراسة دور رؤساء الأقسام الأكاديمية ونشاطاتهم مقترنة بالأبعاد الأخرى في قيادة القسم الأكاديمي ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة التي طبقت على عينة بلغت ٣٣ رئيس قسم أكاديمي ، و ٢٩ عضو هيئة تدريس . وقد توصلت الدراسة إلى أن القاسم المشترك الأعظم لهذه الأقسام هو جو الاحترام المتبادل بين رئيس القسم والمرؤسين ، وغلبة الموضوعية ، وروح الزمالة على العلاقة فيما بينهم . وانتهت الدراسة بالتوصية بضرورة توسيع سلطات رؤساء الأقسام .

٩ - دراسة ويببي (٢٠٠٥ م) *Whippy* : هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي للرؤساء الأكاديميين وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة Guam . وقد توصلت الدراسة إلى أن سلطة رئيس القسم كانت ضعيفة ، في حين كانت

المهام واضحة ، ووجود رضا وظيفى داخلى عال ، ورضا وظيفى داخلى منخفض ، وأن هناك صفات مميزة للقائد الفعال ، منها : الاستقامة ، النزاهة ، سرعة التكيف ، والعدالة فى التعامل مع أعضاء هيئة التدريس .

١٠ - دراسة بيجلياس ، وجرين (٢٠٠٢ م) *Paglys & Green* : هدفت هذه الدراسة إلى بيان كفاءات القيادة الذاتية لدى المدراء والدافعية نحو قيادة التغيير . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى . وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة وبين محاولات هؤلاء المديرين ؛ لإحداث وتوجيه التغيير ، وقد وجد أيضاً تفاعلاً بين كسب تأييد الآخرين وبين التغلب على المشكلات ، ووجدت أيضاً علاقة بين بعض صفات الشخصية ، مثل احترام وتقدير الذات ، والقدرات وطبيعة العمل ، والقيام بعمليات التغيير .

١١ - دراسة مارتن (٢٠٠١ م) *Marten* : جاءت الدراسة لمعرفة الدور الواقعى والمأمول من رؤساء الأقسام من وجهة نظر عمداء كليات التربية فى ألاباما *Alabama* فى أمريكا ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج المسحى ، وتم الاعتماد على الاستبانة التى ضمت ١٢ وظيفة لرئيس القسم التى تم تطبيقها على عينة بلغت ١٧ عميداً من عمداء كليات التربية فى ألاباما . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : أن أقل مهام رؤساء الأقسام أداء هى كموصل ومتصل بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة ، وأن أكثر مهام رؤساء الأقسام أداء كانت أن ينصت باهتمام ويتوصل بفاعلية .

التعليق على الدراسات السابقة :

بمراجعة الدراسات السابقة يمكن استنتاج ما يلى :

١- اتفاقاً على أهمية رؤساء الأقسام الأكاديمية والدور الذى يقومون به فى تحقيق الأهداف المنشودة لأقسامهم ؛ إذ يمثلون مفتاح نجاح تلك الأقسام وانطلاقها نحو تحقيق التميز الأكاديمى .

٢- أن أغلب تلك الدراسات أكدت فى نتائجها وتوصياتها على تعدد الأدوار والمهام التى يقوم بها رؤساء الأقسام الأكاديمية فى إدارة وقيادة الأقسام وصعوبة تلك الأدوار ،

- وحاجاتهم إلى قدرات ومؤهلات معينة ، وسمات شخصية مميزة ، بالإضافة إلى الخبرة والمعرفة التي تساعدهم على القيام بهذه الأدوار والمهام .
- ٣- اتفقت الكثير من الدراسات على أهمية امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية للمقومات والصفات والكفاءات الملائمة والتي تعينهم فى عملهم وتطوير مجتمهم .
- ٤- أن كثير من الدراسات السابقة أشارت فى توصياتها إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية فى حاجة ماسة للتطوير المهنى اللازم فى مختلف مجالات الأدوار الوظيفية لرؤساء الأقسام الأكاديمية .
- ٥- أن معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفى التحليلى ، والمقابلات الشخصية ، والملاحظة، والاستبانة كأدوات للدراسة الميدانية، وجزء منها اعتمد على المنهج المسحى أو النظرى، وقليل منها اعتمد على المنهج الوثائقى .
- ٦- تباينت عينة الدراسة فى الدراسات السابقة ، فقد اعتمدت بعض الدراسات على المجتمع الأسمى كله كعينة للدراسة الميدانية إما لصغره أو لضرورته، كما اختلفت العينات من حيث الفئة المستهدفة.
- ٧- لم تتطرق أى من الدراسات السابقة إلى وضع تصور مقترح لأهم الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .
- وبالرغم من تشابه البحث الحالى مع أغلب الدراسات السابقة فى أهتمامها برؤساء الأقسام الأكاديمية ، وتشابهه أيضاً مع بعض هذه الدراسات فى استخدامها للمنهج الوصفى التحليلى ، والاستبانة كأداة للدراسة الميدانية ؛ إلا أنه يمتاز عن الدراسات السابقة فى كونه يتعرض بشكل مباشر لآراء أعضاء هيئة التدريس فى جامعة أسيوط فى الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية ؛ للوقوف على نوعية وطبيعة هذه الجدارات ، ومن ثم تقديم التصور المقترح الذى يضمن جودة عمل رؤساء الأقسام الأكاديمية داخل القسم والكلية والجامعة . هذا ، وقد استفادت الباحثة من خلال تصفح الدراسات السابقة فى بناء الإطار النظرى للدراسة ، وفى تفسير نتائج الدراسة الميدانية ، وفى صياغة التصور المقترح .

أسئلة البحث :

لتحقيق أهداف البحث ، حاولت الباحثة الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ١- ما مفهوم الجدارات المهنية وأنواعها ؟
- ٢- ما الأسس الفكرية والنظرية لرؤساء الأقسام الأكاديمية ؟
- ٣- ما الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟
- ٤- ما التصور المقترح للجدارات المهنية اللازم توافرها فى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط ؟

منهج البحث :

يتبنى البحث الحالى المنهج الوصفى التحليلى القائم على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، فالبحث الحالى يركز على عرض وتحليل مفهوم الجدارات المهنية وأنواعها ، وعرض وتحليل الأسس الفكرية والنظرية لمفهوم الأقسام الأكاديمية ، ومفهوم رئيس القسم الأكاديمى ، وأهمية رؤساء الأقسام الأكاديمية ، وسماتهم وخصائصهم وأدوارهم ومسئولياتهم ، وكذلك رصد وتحليل الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، والخروج من كل ذلك بتصوير مقترح للجدارات المهنية اللازم توافرها فى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط .

أداة البحث :

قامت الباحثة بإعداد استبانة بالطرق العلمية حول الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

عينة البحث :

تم تطبيق أداة البحث على جولتين باستخدام أسلوب دلفى Delphi Technique على عينة عمدية بلغت (١٠٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ذكوراً وإناثاً ببعض الكليات النظرية والعملية بجامعة أسيوط ؛ وذلك للوقوف على أهم الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة من منظور أعضاء هيئة التدريس .

حدود البحث :

اقتصر البحث على الحدود التالية :

- ١ - حد الموضوع : اقتصر البحث على بيان الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من منظور أعضاء هيئة التدريس .
- ٢ - الحد البشرى : وتتمثل فى عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس ذكوراً وإناثاً فى الكليات النظرية والعملية بجامعة أسيوط .
- ٣ - الحد المكانى : حيث تم تطبيق أداة البحث فى بعض الكليات العملية والنظرية بجامعة أسيوط ؛ لكى تتمكن الباحثة من الحصول على نتائج دقيقة لارتباطها بالبيئة التى تعمل فيها ، وبالتالي تستطيع حصر التغيرات المختلفة التى تحدث فى مجتمع الدراسة بدقة .
- ٤ - الحد الزمنى : تم تطبيق أداة البحث الميدانية فى الفصل الدراسى الثانى ٢٠١٧/٢٠١٨ م .

المصطلحات الإجرائية للبحث :

- ١ - الجدارات المهنية : هى مجموعة من القدرات والمهارات والكفاءات ، والمعارف ، والخبرات ، وميزات شخصية أخرى حاسمة تلزم رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط ؛ للنجاح والتطوير المهنى ، وإنتاج أداء بشكل أفضل ، وتحقيق أهداف القسم الأكاديمى ، والكلية ، ورسالة الجامعة بكفاءة ، وفعالية ، وجودة عالية .
- ٢ - الأقسام الأكاديمية : هى الوحدات التنظيمية الأساسية فى جامعة أسيوط ، وهى التى تؤلف الكليات بالجامعة ، إذ تتكون كل كلية تابعة للجامعة من عدد من الأقسام الأكاديمية يتولى كل منها تدريس المواد التى تدخل فى اختصاصه ، ويقوم على بحثها ، ولكل قسم كيانه الذاتى من الناحية العلمية والتعليمية والبحثية والخدمية والإدارية .
- ٣ - رؤساء الأقسام الأكاديمية : ويقصد بهم أعضاء هيئة التدريس المتميزين فى جامعة أسيوط ؛ الذين صدر لهم قرارات تعيين أو تكليف من رئيس جامعة أسيوط ؛ لقيادة وإدارة أقسامهم سواء أكان القسم علمياً أم إنسانياً بمختلف كليات الجامعة .

٤ - أعضاء هيئة التدريس : ويقصد بهم أعضاء هيئة التدريس القائمين بالتدريس النظرى والعملى بمختلف كليات جامعة أسيوط النظرية والعملية ، والحاصلين على درجة الدكتوراه والذين مازالو على رأس العمل بالجامعة .

خطوات السير فى البحث :

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته ، تم السير فى البحث وفقاً للمحاور التالية :

- المحور الأول : الإطار النظرى للبحث : وتناولت الباحثة خلاله : مفهوم الجدارات المهنية وأنواعها ، والأسس الفكرية والنظرية لرؤساء الأقسام الأكاديمية ؛ وذلك للإجابة عن السؤالين الأول والثانى من أسئلة البحث .

- المحور الثانى : الإطار الميدانى للبحث : وتناولت الباحثة خلاله : أهداف الدراسة الميدانية ، وأداة الدراسة الميدانية ، وعينة الدراسة الميدانية وخصائصها ، وخطوات تطبيق أداة الدراسة الميدانية ، والأسلوب الإحصائى المستخدم فى معالجة بيانات الدراسة الميدانية ، وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية ؛ وذلك للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث .

- المحور الثالث : خلاصة النتائج والتصور المقترح للجدارات المهنية اللازم توافرها فى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط ؛ وذلك للإجابة عن السؤال الرابع والأخير من أسئلة البحث .

وفيما يلى عرضاً تفصلياً لكل محور من هذه المحاور :

المحور الأول

الإطار النظرى للبحث

أولاً : الجدارات المهنية : مفهومها ، وأنواعها :

أ - مفهوم الجدارات المهنية :

لتحديد مفهوم هذا المصطلح ينظر إلى تعريفه باعتبارين ، الأول : كونه مركباً إضافياً يتكون من كلمتين : الأولى : كلمة " الجدارات " ، والثانية : كلمة " المهنية " ، ولكل واحدة من هاتين الكلمتين معنى فى اللغة ، وآخر فى الاصطلاح ، والثانى :

باعتباره لقباً على هذا النوع من أنواع الجدارات ، وبيان تعريفه بهذين الاعتبارين على النحو التالي :

١ - تعريف الجدارات :

كلمة الجدارات فى اللغة العربية : جمع جَدَارَة ، وهى مصدر جَدَرَ ب أو جَدَوْرَ ل يَجْدُر ، جَدَارَةً ، فهو جدير ، والمفعول به مَجْدور به ، يقال جَدَرَ بهذا المنصب / جَدَرَ لهذا المنصب : أى صار مستحقاً وأهلاً له ، خليفاً به جَدُرْتُ بنجاحه (ابن منظور ، ٢٠٠٥ ، ص ٣٤٤) ، وشهادة الجدارة : تعنى شهادة تؤيد تفوق صاحبها فى مجال ما ، ونظام الجدارة : يعنى مجموعة القواعد والتعليمات التى تضعها مؤسسة ما لإدارة شئون الموظفين والعاملين بها (معجم اللغة العربية المعاصر ، ٢٠٠٨ م ، ص ٢٢٢) .

أما كلمة الجدارة **Competency** ، أو كلمة جدير **Competent** فى اللغة الإنجليزية ، فقد وردت مرة بمعنى كفاءة **Efficiency** ، ومرة بمعنى مهارة **Skills** ، ومرة بمعنى اقتدار **Pwledge** ، ومرة بمعنى الخبرة **Experience** . وبرغم تعدد هذه المعانى لكلمة الجدارة ، إلا أن الترجمة الأكثر شيوعاً لكلمة **Competency** فى الأعمال والموارد البشرية هى الجدارة (عبد العزيز ، ٢٠١٦ م ، ص ١) .

ومن هذه التعريفات اللغوية يتبين لنا أن كلمة الجدارات فى قواميس ومعاجم اللغة العربية جاءت مرادفة لمعانى الاستحقاق والأهلية والتفوق ، كما يتضح لنا أن كلمة الجدارة فى اللغة الإنجليزية جاءت بمعانى عديدة ، هى : الكفاءة ، والمهارة ، والاقتدار ، والخبرة .

وأما الجدارات فى الإصطلاح فقد أعطى لها تعريفات عديدة ، منها : أنها هى أى معرفة أو مهارة أو قدرة أو اتجاه أو سلوك أو صفة شخصية يمكن ملاحظتها وقابلة للقياس ، وتتسم بما يلى : لا بد من توافرها لممارسة عمل أو وظيفة ، وتساهم فى تحسين الأداء الوظيفى . (إسماعيل ، ٢٠١٣ م ، ص ٣) . معنى ذلك أن الصفات الشخصية أو المهارات أو القدرات أو السلوكيات أو المعارف التى يتمتع بها موظف ما ، وتكون قابلة للملاحظة والقياس ، وتكون ضرورية لممارسة مهام وظيفته ، وتساهم فى تحسين أدائه الوظيفى تسمى الجدارات الوظيفية .

ولم يختلف تعريف (عبد العزيز ، ٢٠١٦م ، ص ١) كثيراً عن التعريف السابق ، حيث يرى أن الجدارة فى معناها الواسع تشمل المعرفة العلمية والعملية ، والمهارات المكتسبة ، والقدرات والسمات الشخصية ، وهى كلها أمور مطلوبة للقيام بالأعمال التى تتطلبها مهمة من المهام ، أو وظيفة من الوظائف .

ويرى (عرب ، ٢٠١٥م ، ص ٤) أن الجدارات هى مجموعة الخصائص المشتركة التى تميز المتفوقين عن العاديين فى أداء وظيفة ما ، أو هى مجموعة الخصائص المشتركة وفق المستويات المطلوبة لأداء كل وظيفة بناء على عدد مرات التكرار والأهمية .

ويرى (جردات ، ٢٠١٦م ، ص ص ٣-٥) أن مصطلح الجدارات ظهر بشكل واضح عام ١٩٧٣م من قبل ديفيد ماكليلاند ، ثم جرى استخدام هذا المفهوم بشكل واسع من قبل الكتاب ، وهو يعنى عند معظم الكتاب مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات ، أو يعنى القدرة على الأداء بكفاءة عالية ، وكذلك القدرة على الاستجابة للتغيرات المختلفة . وتعرف (كلية التعليم الصناعى ، ٢٠١٥م ، ص ١) بجامعة حلوان الجدارات على الصفحة الرسمية لها بأنها " عبارة عن مجموعة من المهارات يتم توظيفها لإنجاز عمل معين أو مهنة ما " .

وهناك من يعرف الجدارات من خلال التفرقة بينها وبين الكفاءة ، وذلك بقوله : " أن الجدارات **Competency** هى مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية ، التى تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء متميزة ، والكفاءة **Efficiency** هى اصطلاح إدارى متعلق بالموارد المتوفرة أو الطاقة التى يمتلكها الفرد ، ومدى ترشيد استخدامها لتحقيق الأهداف ، وتتحقق الكفاءة عندما نستخدم أقل كم ممكن من الموارد والمدخلات لإنتاج أكبر كم من المخرجات والنتائج المرغوبة ، والكفاءة كذلك هى مقدار الأداء النافع مقسوماً على الحد الأقصى للأداء النافع الممكن تقديمه ، كما أن الجدارة هى الجزء الباطن من الأداء ، والكفاءة هى الجزء الظاهر " (العرابى ، ٢٠١١م ، ص ٤٣) .

وفى ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف الجدارات بأنها هى مجموعة من المعارف ، والمهارات ، والقدرات ، والخبرات ، والقيم ، والاتجاهات المطلوبة ؛ لأداء العمل المكلف به الفرد بكفاءة ، وفاعلية عالية .

٢ - تعريف المهنة :

المِهْنِيَّة لغة : مأخوذة من المِهْنَةُ ؛ وهى مصدر مِهَنَ والجمع مِهْنَات ومِهَن ، وتعنى العملُ يحتاج إلى خِبْرَة ومَهارة وحِدق بممارسته (ابن منظور ، ٢٠٠٥ ، ص ٨٨٨) ، كما تعنى عمل الشخص أو مهنة وتقدمه فيها عن طريق الترقيات ، وتعنى أيضاً حرفة أو وظيفة منتظمة وخاصة لشخص مناسب ومؤهل لهذه المهنة ، أو صنعةٌ بها مهارةٌ وحِدقٌ بممارستها (معجم اللغة العربية المعاصر ، ٢٠٠٨ م ، ص ٥٣٢) . ومن هنا يتبين أن المهنة فى اللغة تطلق على العمل أو الحرفة أو الوظيفة أو الصنعة التى يمارسها الإنسان فى حياته ، وتتطلب مهارة وخبرة وتمكن فى أدائها .

وأما المِهْنَة اصطلاحاً فلها تعريفات متعددة ، منها : تعريف بافالكو (٢٠٠٩ م ، ص ٣) Pavalco للمهنة بأنها " عبارة عن أدوار اجتماعية ترتبط بمكانة الأفراد فى المجتمع المحلى " ، أى أن المهنة حسب رأى بافالكو هى الرابطة بين الفرد والبناء الاجتماعى ، وذلك من خلال الأدوار الاجتماعية للأفراد التى تحدد نمط العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الجماعات المهنية .

وتعريف هيوز (٢٠١٢ م ، ص ١٨٣) Hughes لها بأنها " المجال الذى يمارس فيه الفرد نشاطاً متخصصاً داخل النسق الاجتماعى العام " ، فالمهنة هنا لا تقتصر على الأنشطة المتخصصة التى يؤديها الفرد ، بل تميز أنشطة الفرد داخل البناء الاجتماعى .

ويرى تايلور أن المهنة هى " تلك النشاط الذى يرتبط بسوق العمل بهدف إشباع الحاجات الأساسية للأفراد ، وهذا النشاط المهنى يحدد الوضع الاجتماعى للفرد " ، فالمهنة هى من أهم العوامل المميزة للحياة الاجتماعية والاقتصادية ، ويجمع بين أفراد المهنة الواحدة درجة معينة من التضامن والتعاون والانسجام . ويرى ريتشارد هول أن " المهنة هى العنصر المحدد لمكانة الفرد فى المجتمع " (عبد الحميد ، ٢٠٠٨ م ، ص ١٤٤) .

وهناك من يرى أن المهنة هي وظيفة مبنية على أساس من العلم والخبرة اختيرت اختياراً مناسباً حسب مجال العمل الخاص بها ، وهي تتطلب مهارات وتخصصات معينة ، ويحكمها قوانين وآداب لتنظيم العمل به ، كما يمكن تعريفها بأنها الحرفة التي بواسطتها تعرف إمكانية تطبيق المعرفة والخبرة المثبتة في بعض حقول المعرفة أو العلوم المختلفة(رضوان ، ٢٠١٤م ، ص ٢٤).

كما يمكننا تعريف المهنة بأنها هي العمل الذي يقوم به فرد في مجال معين ، والذي يتقاضى من خلاله أجراً ، ويحتاج في ممارسته إلى خبرات ومعارف ومهارات تعينه على القيام بعمله على أكمل وجه .

٣ - تعريف الجدارات المهنية :

وبعد محاولة استعراض مفهومي الكلمتين اللتين يتكون منهما مصطلح الجدارات المهنية ، وهما : " الجدارات " ، و " المهنية " في اللغة والاصطلاح ، يمكن مناقشة مفهوم هذا المصطلح بصورة متكاملة من زاويتين ، الأولى : مفهوم الجدارات المهنية بصفة عامة ، والثانية : مفهوم الجدارات المهنية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بصفة خاصة .

أما بالنسبة لمفهوم الجدارات المهنية عموماً ، فهناك من يعرفها بأنها مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية ، والتي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء متميزة وقياسية تفوق المعدلات العادية (العرابي ، ٢٠١١م ، ص ٤٤) . وهناك من يعرفها بأنها " تعنى أداء العمل الصحيح ، وبطريقة صحيحة ، ومن قبل الشخص الصحيح ، وفي الوقت الصحيح " (عرب ، ٢٠١٥ ، ص ٥) . أو أنها " هي القدرة على الأداء بكفاءة داخل بيئة العمل ، وكذلك القدرة على الاستجابة للتحديات الكثيرة في نطاق بيئة العمل " (جردات ، ٢٠١٦م ، ص ص ٣-٥) .

ويرى ربيعي أن الجدارة المهنية هي " مجموعة من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات والتي يمتلكها الموظف ، والتي تتحد معاً لتشكيل سلوك معين مطلوب لأداء مجموعة المهام الوظيفية بكفاءة وفاعلية ، ويعد تجديد المعارف وتنمية المهارات والتمسك بالقيم البناءة والاتجاهات الملائمة للتنظيم من أساسيات تمتع الموظف بالجدارة الوظيفية بصفة مستمرة " (الشتوى ، ٢٠١٧م ، ص ٥).

ويرى (كردى ، ٢٠١٣م ، ص ٢) أن الجدارة المهنية هي " مجموعة من العوامل الإيجابية تجعل الفرد المناسب جدير بالعمل فى المكان المناسب ، وهذه العوامل منها شخصية ، ومنها مكتسبة بالخبرة العملية ، لها تأثير مباشر وغير مباشر على كفاءة وفاعلية كلاً من العمل والعاملين والعملاء " .

وأما (رضوان ، ٢٠١٤م ، ص ٢٥) فيرى أن الجدارات المهنية هي مجموعة من القدرات والمهارات لا بد من توافرها فى القائم بمهنة من المهن . ويضيف (الحذيفى ، ٢٠٠٣م ، ص ٣) بقوله : إن الجدارات المهنية هي " القدرة على اكتساب مجموعة من المهارات والخبرات وتكوين الاتجاهات التى تجعل الفرد متمكناً من أداء مهمته بمستوى محدد من الإتقان " .

من هذه التعريفات يتضح أن الجدارات المهنية تعنى امتلاك الفرد لمجموعة من القدرات والمهارات والمعارف والخبرات والقيم والاتجاهات والسمات الشخصية والتي تمكنه من أداء عمله فى أى مجال من مجالات العمل المجتمع بإتقان وبجودة عالية .

وأما بالنسبة لمفهوم الجدارات المهنية لرؤساء الأقسام الأكاديمية ، فيوجد لها معانى عديدة ، منها : أنها مجموعة القدرات وما يسفر عنها من المعارف والمهارات والاتجاهات التى يمتلكها الأستاذ الجامعى ، وتمكنه من أداء عمله وأدواره ومسئوليته داخل القسم الأكاديمى (مانجيرى ، وآرن ، ٢٠١١م ، ص ١٠) **Managieri & Arnn** ، أى أنها كل ما يمتلكه الأستاذ الجامعى من قدرات ومهارات تيسر له العمل لتحقيق الأهداف المنشودة للقسم الأكاديمى .

ويعرض (محمود ، ٢٠٠٧م ، ص ص ٢١-٢١) الجدارات المهنية للمدراء فى المؤسسات التعليمية عموماً والمؤسسات الجامعية خصوصاً فى أربعة مفاهيم ، هى : - الجدارة كسلوك : وذلك بعمل أشياء محددة _ التمكن من المعلومات : من خلال الاستيعاب والفهم للمعارف والمعلومات والمهارات فهماً يتعدى عمل أشياء محددة - درجة المقدرة : بمعنى أهمية الوصول إلى درجة معينة من المقدرة على العمل - نوعية الفرد : وتعنى الخصائص والصفات الشخصية للفرد .

ويعرفها سبيكتور (٢٠١٤م ، ص ١٥) **Spector** بأنها هي مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها رئيس القسم العلمى للقيام بعمله بأقل قدر من الكلفة

والجهد والوقت والتي لا يستطيع بدونها أن يؤدي واجبه بالشكل المطلوب، ومن ثم يُعدّ توافرها لديه شرطاً لإجازته العمل".

كما يعرفها (الحكى ، ٢٠٠٤م ، ص ٢١) بأنها مقدار محدد من المهارات تمكن الفرد (المعلم الجامعى) من أداء أنشطة ومهام عمله ، ويكون الفرد كفوفاً عندما يحقق قدرافاً من الكفاءة التى يمكن إدراكها فى بيئة العمل .

من خلال التعريفات السابقة نرى أن الجدارات المهنية لرؤساء الأقسام الأكاديميين هى مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والكفاءات والاتجاهات والخبرات وأنماط السلوك والخصائص والسمات الشخصية التى لابد أن تتوافر فى رئيس القسم الأكاديمى ؛ للنجاح والتطوير المهنى ، وإنتاج أداء بشكل أفضل ، وتحقيق أهداف القسم الأكاديمى ورسالة الجامعة بكفاءة وفعالية.

ب - أنواع الجدارات المهنية :

تتعدد أنواع الجدارات المهنية بتعدد النظر إليها ، وذلك حسب فلسفات المنظمات وطبيعة المهن والتخصصات وحاجات المجتمع ، والمقصود بأنواع الجدارات المهنية هو تحديد المحاور التى تدور فى ضونها الجدارات المهنية باعتبارها رئيسية ، يتم تحليلها إلى جدارات ثانوية ، حيث إن الهدف من ذكر الأنواع تيسير معرفة كل جانب من جوانب الجدارات الواجب توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات .

وقد قسم أحد الباحثين الجدارات المهنية إلى نوعين أساسيين ، هما (إسماعيل ، ٢٠١٣م ، ص ٦) :

أولاً : الجدارات الأساسية Core Competencies : وهى التى تعتمد على أهداف وقيم وثقافة المنظمة ، ويمكننا وصفها بانها كل الصفات والسلوكيات والمهارات والقدرات اللازمة للنجاح فى كل الوظائف داخل المنظمة ، وترتبط بقيم المنظمة وأهدافها وخطتها الإستراتيجية ، وتوجد فى كل الوظائف ولكن بدرجات متفاوتة . ومن أمثلة الجدارات الأساسية ، ما يلى :

- | | |
|---------------------------------|----------------------------|
| * القدرة على بناء العلاقات | * القدرة على تحفيز الآخرين |
| * القدرة على تطوير أداء الآخرين | * القدرة على قيادة التغيير |
| * التكامل | * مهارة التفكير التحليلى |

- * القدرة على التفكير الإستراتيجي
- * الدقة فى تقديم الخدمة
- * مهارة التركيز على النتائج
- * الجودة فى تقديم الخدمة

ثانياً : الجدارات الوظيفية Job-Specific Competencies : وتشير إلى المهارات والقدرات الشخصية الضرورية لممارسة وظيفة محددة داخل المنظمة ، فهناك جدارات لوظيفة رئيس وأخرى لوظيفة إدارى وأخرى لوظيفة عامل وهكذا ، ومن أمثلة الجدارات الوظيفية :

- * التواصل مع الآخرين
- * المرونة
- * مهارات تحليل البيانات
- * التمييز الوظيفي
- * المسؤولية والاستقلالية
- * البحث عن الفرص
- * قيادة الفريق

وقد قسم (عرب ، ٢٠١٥م ، ص ٥) الجدارات بشكل عام إلى قسمين ، هما :

١- الجدارات الظاهرة : وهى الصفات التى يسهل اكتسابها وقياسها ، وتنقسم إلى :
أ - المعلومات ، والمعارف المطلوب وجودها لدى الشخص حول مجال أو تخصص معين .

ب - المهارات ، والقدرات التى يمتلكها الشخص ليستطيع القيام بمهمة عقلية (ذهنية) أو مهمة مادية (عملية) .

٢- الجدارات الكامنة : وهى الصفات غير الظاهرة ، والتى تبرز لدى الشخص عند أدائه لمهام معينة لمدة طويلة ، وهى تنقسم إلى :

(أ) - المفاهيم الاجتماعية : وهى نظرة الشخص للمجتمع ودوره فيه .

(ب) - المفاهيم الشخصية : وهى مبادئ الشخص وقيمه وقناعاته الراسخة التى يطمئن لها ويتمحور حولها .

(ج) - الصفات الذاتية : وهى الخصائص الذاتية للشخص ، مثل إدارته لمشاعره ومنهجية تفكيره وآلية عمله .

(د) - الدوافع : وهى المحفزات الراسخة فى عمق شخصية الفرد ، والتى تحركه لأداء عمل معين كرد فعل أو المبادرة أبتداء .

وبالنسبة لأى مهمة ، فإن الجدارات الكامنة هى ما يميز المتفوقين عن العاديين فى تلك المهمة ، بينما تعد الجدارات الظاهرة أساسية لاختيار أى شخص للقيام بهذه المهمة .

ويضيف القاموس الموسوعى للتربية تصنيفاً آخر للجدارات بمعنى الكفاءات ، حيث يذكر أن الكفاءات شديدة التنوع ، فهناك الكفاءات العامة القابلة للتحويل ، والمسهلة لإنجاز مهام عديدة ، وهناك الكفاءات النوعية أو الخاصة التى لا توظف إلا فى مهام خاصة جداً ، وهناك كفاءات تسهل التعلم وحل المشكلات ، وأخرى تيسر العلاقات الاجتماعية والإنسانية والتفاهم بين الأفراد(العربى ، ٢٠١١م ، ص ٦٩) .

وبناءً على ما سبق ذكره من تقسيمات وتصنيفات وأنواع للجدارات المهنية ، وحسب هدف بحثنا كان لزاماً علينا إعطاء أنواع خاصة ببحثنا فى موضوع الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية ؛ لأداء عملهم بكل كفاءة واقتدار ، والتى يمكن تلخيصها فيما يلى :

أ - الجدارات القيادية : وتتضمن قدرة رئيس القسم على التأثير الإيجابى فى المرؤوسين ، وقدرته على تطوير أساليب العمل وتحفيز المرؤوسين نحو الفاعلية والابتكار والإبداع عن طريق التفاعل معهم واستثمار إمكاناتهم ، وتوفير المناخ المثالى للتعامل فى إطار العلاقات الإنسانية بالقسم ، والتواصل الشفهى المباشر مع المرؤوسين ، إضافة إلى توافر لديه رؤية محددة وواضحة ويعمل فى مستوى من التخطيط الإستراتيجى المتميز ، والقدرة على التغيير والمخاطرة والرؤية والإبداع والتحدى ، والقدرة على أخذ المبادرة فى دعم الاشتراك فى الأنشطة المهنية التطويرية للقسم .

ب- الجدارات الإدارية : وتشمل هذه الجدارات قدرات رئيس القسم على أداء المهام الإدارية ، مثل: التخطيط والرقابة والمتابعة والتقييم لمستويات الأداء سواء بالنسبة للطلاب أو الباحثين أو أعضاء هيئة التدريس والإداريين والعاملين بالقسم ، والإشراف على الشؤون العلمية والإدارية والمالية فى القسم ، وعقد الاجتماعات الدورية بالقسم ، وتحديد السياسات العلمية والبحثية داخل القسم ، واتخاذ القرار الإدارى السليم على مستوى القسم ، والعمل على تحديد وتوصيف الوظائف المنوط بها المرؤوسين بالقسم ، وحضور ومتابعة اللجان المختلفة ، وإعداد التقارير فى نهاية

كل عام جامعي عن شئون القسم المختلفة ، ويلتزم بالأنظمة والقوانين والتعليمات الجامعية ، ويشرف على النظام فى القسم ويتابعه ، ويعد خطة سنوية للقسم ويعمل على تنفيذها بمشاركة المرؤوسين ، ويحدد للمرؤوسين وقتاً لإنجاز الأعمال ، ويوزع عليهم أعمال اللجان المختلفة بالقسم .

ج- الجدارات الأكاديمية : ويدخل فى نطاقها قدرات رئيس القسم على رسم الخطط الدراسية والبحثية بالقسم ، ورسم الخطط الفصلية ، والتأكد من حسن سير العملية التعليمية والبحثية بالقسم ، وتحديد أساليب التدريس بالقسم ، وتوصيف وتطوير المقررات الدراسية بالقسم ، واقتراح توزيع المحاضرات والدروس والأعمال الأخرى على أعضاء هيئة التدريس فى القسم ، والقيام بأعمال الندب لأعضاء هيئة التدريس من وإلى القسم ، ووضع خريطة بحثية للقسم ، وتوزيع الإشراف على الرسائل العلمية على أعضاء القسم ، وعقد حلقات السيمينار بالقسم بانتظام ، وحضور الندوات والمؤتمرات العلمية التى تعقد داخل وخارج الجامعة ، واستضافة كبار المتخصصين فى فروع القسم الأكاديمي للاستفادة من خبراتهم فى تطوير النواحي التعليمية والبحثية بالقسم .

د - الجدارات الفنية : وتتمثل فى قدرة رئيس القسم على تعدى تخصصه الفنى الضيق إلى التعمق فى التخصص المبنى على المعرفة ، والقدرة على توظيف المعارف والتجارب ومعطيات التقدم التقنى لإثراء النظم والأساليب التى ترفع كفاءة الأداء وتزيد فعاليته ، والقدرة على تحمل مسئولية القرارات التى يتخذها ، وتشجيع المرؤوسين على تحمل مسئولية العمل وتبادل الخبرات ، وله رؤية مستقبلية فى مجالات العمل ، ويطلع على أهم المستجدات فى مجال العمل ، هذا بالإضافة إلى قدرته على ابتكار طرق جديدة لأداء العمل بشكل أفضل ، وتطوير خبراته وزيادة ثقافته ، واستخدام الحزم فى المواقف التى تتطلب ذلك ، والإيمان بأهداف القسم والسعى لتحقيقها .

هـ - الجدارات الفكرية : وتتضمن قدرة ومهارة رئيس القسم على تبسيط الأساليب والإجراءات لإنجاز العمل ، وتوزيع العمل بالعدل بين المرؤوسين ، وإصدار الأوامر بكفاءة ووضوح ، ووضع الحلول والبدائل المناسبة للمشكلات التى تواجه العمل ، والتحقق من إنجاز العمل وتحقيق الأهداف ، واختيار الأوقات المناسبة لعقد

الاجتماعات وتوضيح الأهداف العامة للاجتماعات عند انعقادها ، والالتزام بساعات العمل الرسمي ، والتركيز على الأداء النوعي إضافة إلى الأداء الكمي فى ضوء معايير الجودة الشاملة ، وتقديم التغذية الراجعة باستمرار ، وتقديم بدائل كثيرة ومناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية .

و- الجدارات المعرفية : وتتمثل فى مجموعة من المعارف والمعلومات والمفاهيم والقيم والاتجاهات اللازمة لرئيس القسم لممارسة شتى مجالات عمله الأكاديمي والعلمي والإداري والقيادي ، وهذه المعارف تشمل الوعى بأهداف القسم والكلية ورسالة الجامعة ، وبالقوانين واللوائح والقرارات والتعليمات الجامعية ، وبالقيم والثقافة التنظيمية للجامعة ، وبأساليب العمل الأكاديمي والإداري داخل الجامعة ، وبإستراتيجيات وخطط العمل والتطوير بالجامعة ، وبمعايير جودة العمل الإداري ، أضف إلى ذلك المعرفة بأدوار ومسئوليات ومهام رئيس القسم الأكاديمية والإدارية ، والمعرفة بثقافة المجتمع والاتجاهات المختلفة لأفرادها ، وبنظريات القيادة وأنماطها ومهاراتها ، وبمشكلات الإدارة الجامعية وطرق مواجهتها .

ز- الجدارات التكنولوجية : وتتضمن مهارة وقدرة رئيس القسم على استخدام الحاسوب والإنترنت وتوظيفهما فى العمليات الإدارية كالتخطيط والاتصال والتواصل والتوجيه والرقابة والمتابعة والتقييم للمرؤوسين وأعمالهم ، هذا بجانب القدرة على استخدامهما فى المراسلات الإدارية وإعطاء الأوامر والتوجيهات والتعليمات للمرؤوسين ، والقدرة على استخدام الحاسب الآلى فى حفظ بيانات القسم العلمية والبحثية والإدارية واسترجاعها وقت الحاجة إليها ، والقدرة على استخدام الإنترنت فى تسويق الخدمات المختلفة للقسم والإعلان عن أنشطة القسم .

ح - الجدارات الإنسانية : وفيها لا بد لرئيس القسم الأكاديمي أن يكون لديه القدرة على احترام مشاعر جميع الأطراف التى يتعامل معها ، والثقة بقدراتهم والتعامل مع المرؤوسين كأشخاص ، وتقبل الاختلافات فى وجهات النظر مع الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس والإداريين والعاملين بالقسم ، وإقامة علاقة طيبة معهم ، إضافة إلى القدرة على بناء جسور الثقة مع الجميع ، وإدارة الخلافات والصراعات بين المرؤوسين ، وتشجيع التعاون والعمل بروح الفريق والعمل الجماعي ، والسماح

للمرؤوسين بالتعبير عن آرائهم وبالتواصل مع بعضهم البعض ، ومراعاة قدرات وإمكانات المرؤوسين عند توزيع الأعمال عليهم ، ومراعاة احتياجات المرؤوسين وإشباع رغباتهم المختلفة .

ط- الجدارات الشخصية : وتشير إلى الصفات العقلية والبدنية والوجدانية التي يتميز بها رئيس القسم الكفاء التي تميزه عن غيره وتظهر أثناء ممارسته لوظائفه وأدواره ومسئوليته ، ومن الصفات الشخصية أن يتمتع رئيس القسم بسمات الشخصية الإيجابية ، مثل : القدرة على التمتع بتقدير عال للذات ، وممارسة المسؤولية الشخصية ، والمثابرة ، والمحافظة على قدر عال من الصدق ، والأمانة والصبر ، وقبول النقد البناء ، والمرونة ، والقدرة على التكيف مع التغيير ، وإدارة الوقت بنجاح ، والجد في العمل ، والإنضباط ، والإلتزام ، والهدوء ، والإلتزان الانفعالي والسلوكي ، والبصيرة النافذة ، والقدوة الحسنة أمام أعضاء هيئة التدريس ، والعدالة والموضوعية في التعامل مع الأعضاء ، والحلم وسعة الصدر في التعامل ، والشمولية في استخدام الأسلوب الديمقراطي مع الأعضاء ، وسعة الأفق العلمي والأكاديمي ، والاستقامة ، والنزاهة .

ثانياً: الأسس الفكرية والنظرية لرؤساء الأقسام الأكاديمية :

أ - مفهوم الأقسام الأكاديمية :

بين كلارك (١٩٧٣م ، ص ٤١) Clark أن تاريخ الأقسام الأكاديمية يعود إلى عام ١٨٢٦م عندما ظهرت في جامعة فرمونت ، وفي جامعتي وسكنسون ومنتشيجان ١٨٣٦م الألمانية ، ثم أصبح وجود الأقسام الأكاديمية - بعد ذلك العصر - سمة غالبية وتنظيماً متعارفاً عليه في معظم الجامعات العالمية . ويرى (حرب ، ٢٠٠٥م ، ص ٥٠) أن نشأة الأقسام الأكاديمية ظهرت نتيجة لنمو المعرفة المتخصصة ، وظهور فروع جديدة لتلك المعرفة ، وانتشار روح البحث العلمي ، والاعتقاد في الدراسات المنظمة المتراكمة بأنها أسلوب أساسي لتوسيع آفاق المعرفة ، وكذلك نتيجة لتزايد أعداد الطلبة ، وعدم قدرة الجامعات كإدارة مركزية على فعل كل شيء من اختيار الطلبة ، وأعضاء هيئة التدريس ، وعمل المناهج وتطويرها .

أما أندرسون (٢٠٠٧م ، ص ١) Anderson فيرى أن فكرة إنشاء الأقسام الأكاديمية برزت من ضرورة وضع مجموعة متخصصة فى ميدان معرفى معين فى قسم واحد ، تضمهم إدارة منفصلة ، مما أدى إلى ظهور الأقسام الأكاديمية . وأما (حربى ، ١٩٩٩م ، ص ٩٠) فيشير إلى أن الأقسام الأكاديمية ظهرت كضرورة فكرية ووحدة إدارية لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمنهج والطلبة وأعضاء هيئة التدريس ، تلك القرارات التى أصبح من الصعب أن تتخذ فى الإدارة الجامعية بكفاءة ودقة .

ولقد تعددت وتنوعت تعريفات الأقسام الأكاديمية ، ومن هذه التعريفات تعريف (الحولى ، ٢٠٠٥م ، ص ١٦) للقسم الأكاديمى بأنه البناء الرئيس فى الجامعة التى تعد نوعاً من التنظيم الإدارى لتدعيم وتنسيق الأنشطة لعشرات الأقسام الأكاديمية المستقلة نسبياً ، وأن الأساس فى الجامعة هو القسم الأكاديمى . وتعريف (العمرى ، ١٩٩٨م ، ص ٢٥٥) للأقسام الأكاديمية فى الجامعة أو الكلية بأنها تشكل وحدة إدارية وعلمية أساسية تتضمن مجموعة من الدراسين والباحثين وأعضاء هيئة التدريس والكادر ، وتعد مستقلة نسبياً وذات مسئولية مباشرة عن التعليم والبحث والتطبيق فى مجال معرفى متخصص أو مجموعة من التخصصات المعرفية المتقاربة .

كما يرى (السيد ، ومصطفى ٢٠٠٢م ، ص ٢٢٠) أن الأقسام الأكاديمية هى الوحدة التنظيمية الأساسية فى المؤسسات الجامعية ، إذ يقع على عاتقها الدور الأكبر فى تحقيق أهداف الجامعة المتمثلة فى نشر المعرفة وتنميتها عن طريق البحث وتطبيقها فى خدمة المجتمع . ويعد القسم الأكاديمى حجر الزاوية بالنسبة للجامعة ، فهو يمثل للجامعة ما تمثله الخلية للجسم ، فالأقسام الأكاديمية هى التى تؤلف الكليات والمعاهد ، إذ تتكون كل كلية أو معهد تابع للجامعة من عدد من الأقسام الأكاديمية يتولى كل منها تدريس المواد التى تدخل فى اختصاصه ، ويقوم على بحثها ، ويكون لكل قسم كيانه الذاتى من الناحية العلمية والإدارية .

أما ولسون (٢٠١٥م ، ص ٨٣) Wilson فيرى أن القسم الأكاديمى هو الوحدة الإدارية والعلمية الأساسية فى إحدى كليات الجامعة ، التى تتكون من عدة حقول فى المعرفة مرتبطة بعضها ببعض ، وقد اضحت مكانة الجامعة ترتكز على أداء أقسامها ، بل إن سمعة الجامعة ذاتها تتحدد بنوعية الأقسام الأكاديمية التى تتألف منها .

ويقدم (الزهرانى ، ٢٠١٧م ، ص ٣) تعريفاً للقسم الأكاديمي نصه أنه " هو أحد الوحدات التعليمية فى الكلية ، ويخول له العميد كل ما يعنى بتخصص القسم ، ويتكون القسم من أعضاء هيئة التدريس ومن فى حكمهم حيث تتخذ القرارات فيه خلال مجلس القسم الذى يرأسه رئيس القسم " .

وترى الباحثة أن الأقسام الأكاديمية هى وحدات علمية وإدارية وخدمية أساسية فى الجامعة تصنف إلى ثلاث فئات مميزة ومتجانسة ، هى :- الأقسام الأكاديمية حسب فروع المعرفة أو الدراسة ، والتي تُعنى بفروع المعرفة التى تشكل برنامج التعليم فى الكلية وتميزها عن الدراسات المهنية أو التقنية ، وتعد الأقسام فى كلية الآداب وبعض أقسام كلية العلوم من هذا النوع . - الأقسام الأكاديمية فى الكليات المهنية ، والتي تهتم بإعداد الطالب لمهنة معينة كالتب والهندسة والتعليم والزراعة...إلخ . - الأقسام الأكاديمية فى المراكز والمعاهد التعليمية ذات البرامج النوعية ، والتي تهتم بالناحية التقنية والتطبيقية ، وتعد الأقسام فى مراكز البحوث العلمية والتقنية من هذا النوع .

وبناءً على التعريفات السابقة يمكن تعريف الأقسام الأكاديمية إجرائياً فى هذا البحث بأنها هى الوحدات التنظيمية الأساسية فى جامعة أسيوط ، وهى التى تؤلف الكليات بالجامعة ، إذ تتكون كل كلية تابعة للجامعة من عدد من الأقسام الأكاديمية يتولى كل منها تدريس المواد التى تدخل فى اختصاصه ، ويقوم على بحثها ، ولكل قسم كيانه الذاتى من الناحية العلمية والتعليمية والبحثية والخدمية والإدارية .

ب - مفهوم رؤساء الأقسام الأكاديمية :

رؤساء الأقسام الأكاديمية هم أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون منصب رئيس قسم أكاديمي فى الجامعة ، وتمثل مهامهم الأساسية فى التخطيط واتخاذ القرارات والتنسيق ، والتوجيه والرقابة لتسيير الأعمال بالقسم (سعادة ، ٢٠٠٣م ، ص ٧٣) .
ورئيس القسم الأكاديمي هو عالم مختص فى جانب من جوانب المعرفة ، يغلب عليه الفردية ، وهو قائد تربوى يعمل بطريقة ديمقراطية مع جماعة صغيرة من أعضاء هيئة التدريس ، يحرص على تنمية ولائهم للقسم مع زيادة إنتاجيتهم الأكاديمية (الحولى ، ٢٠٠٥م ، ص ١٣) .

ويرى (الحجلى ، ٢٠١٠م ، ص ٦٧) أن رئيس القسم الأكاديمى هو ذلك الشخص المعين رسمياً من قبل رئيس الجامعة ؛ ليتولى تنفيذ السياسة العامة للقسم ، وإدارة شئونه العلمية والإدارية والمالية ، إلى جانب كونه عضو هيئة تدريس يقوم بالتدريس فى كلية من كليات الجامعة .

ويعرف (العميرة ، ٢٠٠٩م ، ص ٦٧) رئيس القسم بأنه هو الشخص المسئول عن الإشراف على الشئون العلمية والإدارية والمالية بالقسم فى حدود السياسة العامة للمؤسسة الجامعية ووفقاً للأنظمة واللوائح والقرارات المنظمة لها ، وهو حلقة الوصل بين القيادات الجامعية العليا وأعضاء القسم ، بما يحقق أهداف جميع الأطراف ويصون سمة القسم ، ويجود أدائه فى مجالات نشاطه المختلفة التعليمية والبحثية والخدمية .

أما توكر (٢٠٠٧م ، ص ٢) Tucker فيعرف رئيس القسم الأكاديمى بأنه الشخص الذى يحتل منصب رئيس القسم ، وهو الذى يجب عليه أن يشرف على ترجمة الأهداف والسياسات الجامعية فى ممارسات أكاديمية .

وأما (الشهرى ، ٢٠١٦م ، ص ٤٩) فيعرف رؤساء الأقسام الأكاديمية بأنهم أعضاء هيئة التدريس الذين يتميزون بالكفاءات العلمية والإدارية ، والذين تم تعيينهم لرئاسة الأقسام فى الجامعات بقرار من مدير الجامعة ، بناء على ترشيح عميد الكلية ، وهم المسئولون عن تسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية فى الأقسام .

وتعرفهم الباحثة بأنهم هؤلاء الأشخاص الذين تم تعيينهم لرئاسة الأقسام العلمية فى الجامعة بقرار من رئيس الجامعة ، وذلك لتسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية فى الأقسام ، ورفع التقارير الدورية لعميد الكلية .

وبناءً على التعريفات السابقة يمكن تعريف رؤساء الأقسام الأكاديمية إجرائياً بأنهم أعضاء هيئة التدريس المتميزين علمياً وإدارياً فى جامعة أسيوط ؛ الذين صدر لهم قرارات تعيين أو تكليف من رئيس الجامعة ؛ لقيادة وإدارة أقسامهم سواء أكان القسم علمياً أم إنسانياً بمختلف كليات الجامعة بناء على ترشيح عمداء الكليات ، وتكون رئاستهم للأقسام لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد ، وهم المسئولون عن إدارة الشئون العلمية والإدارية والمالية داخل الأقسام .

وبتحليل التعريفات السابقة يمكن استنتاج ما يلي :

- إن تعيين رؤساء الأقسام الأكاديمية يتم بقرار من رئيس الجامعة بناءً على ترشيح عمداء الكليات.

- إن رؤساء الأقسام الأكاديمية يتميزون بالكفاءات العلمية والإدارية والقيادية .

- إن رؤساء الأقسام الأكاديمية يتولون تنفيذ السياسة العامة لأقسامهم ، وترجمة الأهداف إلى ممارسات أكاديمية .

- إن رؤساء الأقسام الأكاديمية هم المسؤولون عن إدارة الشؤون العلمية والإدارية والمالية بالقسم ، وهذا يعنى ضرورة أمتلاكهم للعديد من المهارات والقدرات التى تؤهلهم لهذا المنصب .

- إن رؤساء الأقسام الأكاديمية يتم تعيينهم لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة ، وهذا يرسخ مفهوم تداول رئاسة القسم بين اعضاء هيئة التدريس .

ج - أهمية رؤساء الأقسام الأكاديمية :

تتبع أهمية رؤساء الأقسام الأكاديمية فى الجامعات من كونهم هم الذين تقع عليهم المسؤولية المباشرة فى إدارة الأقسام وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية . وفى هذا الصدد يشير (المصرى ، ٢٠٠٧م ، ص ٧٢) إلى أن أهمية دور رؤساء الأقسام تكمن فى كون رئيس القسم فى أى كلية لا يقوم فقط بممارسة الأدوار الوظيفية المتعلقة بقسمه بل يتعدى ذلك إلى الأقسام الأخرى من خلال عضويته فى مجلس الكلية ، ومشاركته فى صنع القرارات الأساسية المتعلقة بشئون تلك الأقسام أو الكلية بشكل عام .

ويشير (علاقى ، ١٤٢٦هـ ، ص ١٧) إلى أن رئيس القسم يعد فى موقع عمله " القوة الدافعة ، وهو مصدر الأفكار والمبادرات الجديدة والمهمة ، الذى يبث حوله الطموح ، ويحفز على الابتكار والإبداع والعطاء ؛ بحيث يعمل على اكتشاف المواهب والقدرات وينميها بالتشجيع والتدريب المستمر " .

ويرى (العمرى ، ١٩٩٨م ، ص ٢٥٥) أن رئيس القسم الأكاديمى فى عمله هو قائداً إدارياً من جهة ، وقائداً تعليمياً وزميلياً من زملاء أعضاء هيئة التدريس من جهة أخرى ، هذا بالإضافة إلى أنه بحكم موقعه ينبغى أن يكون حلقة وسيطة من حلقات الإدارة الجامعية ، ومسئولاً تجاه الإدارة العليا عن تسيير أمور القسم الأكاديمى وضبطها

وتنفيذ تعليمات الإدارة بشأنه ، كما يجب أن يكون ممثلاً ومنفذاً لوجهات نظر الأفراد والمجموعة التي يضمها قسمه تجاه الإدارة الجامعية ، باعتباره أحد أفراد تلك المجموعة وزميلاً لهؤلاء الأفراد .

ويؤكد موزس (٢٠١١ م ، ص ٣٣٨) Moses على أهمية رئيس القسم العلمى بقوله : " ويتطلعون إليه قائداً وليس مسئولاً عن إدارة القسم فحسب لأنه الشخص الذى يمكن أن يهيء الجو لتحقيق الجودة فى البحث والتدريس " .

ويؤكد أيضاً (الحجيلى ، ٢٠١٠ م ، ص ٦٢) أن رئيس القسم يمثل القيادة الأكاديمية والإدارية بما تتضمنه من تعدد فى المهام والأدوار المنوطة به ، وتزداد مسؤولياته فيواجه تحديات كثيرة ومتنوعة ، إذ إن عمله ليس قاصراً على تسيير شئون القسم نسييراً روتينياً ، ومباشرة أعماله التنظيمية فقط ، بل يجب أن يشتمل على جانبين متلازمين فى منظومة واحدة ، أولهما : الجانب الأكاديمى المتعلق بالعملية التعليمية والبحثية ، وهو أساس بنىان الجامعة وموضوعها الرئيس الذى يعمل على تحقيق أهدافه ، وثانيهما : الجانب الإدارى ، وهو المسئول عن تهيئة المناخ المناسب لتحقيق أعباء الحانب الأول .

كما يصف (الحولى ، ٢٠٠٥ م ، ص ١٩) رؤساء الأقسام بأنهم رعاة للمعايير الأكاديمية مع توقعات بالاهتمام بالتفاصيل ، والمهارة والمعرفة القائمة على الخبرة فى صنع القرار فيما يخص المهنيين الذين يتعاملون معهم على المستوى الشخصى ، وأيضاً القدرة على تحمل جزء كبير من المسئولية إذا ما حدثت أخطاء .

ومن المؤكد أن عمل رئيس القسم لا يخلو من متاعب وتوتر يصاحب كفاحه ونضاله من أجل التعامل مع المنصب ، وما يكتنفه من غموض تقليدى ، ولا بد له من هذا الكفاح لأنه يتعين عليه النظر فى اتجاهين ، الأول يتطلب منه القيام بدور الوسيط فى نقل اهتمامات وهموم الإدارة إلى هيئة التدريس ، والثانى يتمثل فى التوسط بين هيئة التدريس والإدارة ، وهو عليه فى نفس الوقت محاولة الاحتفاظ بطبيعة هويته واستقامته وأمانته وهذوء نفسه (حربى ، ١٩٩٩ م ، ص ٧٦) .

وبالتالى يرى (المصرى ، ٢٠٠٧ م ، ص ٧٢) أن دور رئيس القسم الأكاديمى دور صعب وغامض ، فهو يمثل احتياجات الجامعة للإدارة ، وفى نفس الوقت يعبر عن

أهداف الكلية للجامعة ، وباعتباره حلقة الوصل فإنه يجب أن يواجه احتياجات القسم ويدافع من أجل المصادر اللازمة لإدارة قسم فعال ، ويعمل على دعم التغييرات فى نوعية المهمة والسلطة والهيكل التنظيمى والتمويل .

وترى الباحثة أن رئيس القسم الأكاديمى يستمد أهميته من كونه المسئول الأول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم ، وترجمة الأهداف والسياسات إلى ممارسات أكاديمية ، وإدارة شئون القسم العلمية والإدارية والمالية، وعن انتظام سير المحاضرات والتمارين والدروس العلمية وغيرها من الواجبات التدريسية والبحثية، وتنفيذ قرارات مجلس القسم ومجلس الكلية ومجلس الجامعة فى إطار الحدود التى ينظمها القانون واللوائح والنظم المنفذة له ، هذا بجانب أن دوره يزداد أهمية الوقت الحاضر نتيجة المبادرات المتعددة للجودة والمحاسبية ، وأنشطة قياس فاعلية وكلفة التعليم .

د - سمات رؤساء الأقسام الأكاديمية وخصائصهم :

تعد وظيفة رئيس القسم الأكاديمى واحدة من أهم الوظائف فى الهيكل التنظيمى بالكليات والجامعات ، إذ يأخذ رئيس القسم الدور الأكبر فى تحديد مواصفات مؤسسات التعليم الجامعى من حيث الأداء الإنتاجى ؛ لذلك فإن اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية يستلزم العناية البالغة من القيادات الجامعية عند اختيارهم ، وقد حددت جامعة أديلد (٢٠١٥م ، ص ٢-٣) Adelaid University قائمة بسمات رؤساء الأقسام الأكاديمية وخصائصهم ومهاراتهم ، تتمثل فى : السجل الأكاديمى المتميز ، والقيادة الإدارية والأكاديمية الفعالة ، والقدرة على التواصل مع أكبر عدد ممكن من الزملاء والأفراد داخل القسم والجامعة والمجتمع المحلى ، وامتلاك المهارات الشخصية المتعددة والقدرة على التخطيط الدقيق ، وأخذ الدور القيادى فى جامعته .

أما (الشهرى ، ٢٠١٦م ، ص ٥٢) فقد حدد مجموعة من المواصفات والسمات يجب توافرها فيمن يتم اختيارهم لشغل منصب رئيس قسم أكاديمى ، وتتلخص فيما يلى .

١- المواصفات الموضوعية : وتشمل الشهادات العلمية ، المهنية العلمية ، السيرة العلمية، الخبرات، الإنجازات العلمية ، المهارات .

٢- السمات الشخصية : وتشمل الخصائص الفردية القيادية ، الخصائص المهارية القيادية .

وأما (الحولى ، ٢٠٠٥م ، ص ص ٢٢-٢٣) فقد أكد على ضرورة أن يمتلك رئيس القسم الصفات والمهارات التالية :

* المهارات المتعلقة بالشخصية مع القدرة على العمل بشكل فاعل مع الأساتذة والطلبة والعميد وبقية رؤساء الأقسام .

* القدرة على تبني أساليب قيادية فعالة .

* القدرة على تحديد أهداف القسم .

* القدرة على البحث المستمر عن عناصر القوة التى تتوفر لديه وكيفية استخدامها لتحفيز أعضاء هيئة التدريس لتحقيق أهداف القسم .

* القدرة والالمام بمضمون تخصصه الأكاديمي .

وتشير بعض الدراسات إلى عدة سمات وصفات خاصة ينبغى توافرها فى رؤساء الأقسام الأكاديمية فى الجامعات العامة والخاصة ، ومن هذه الدراسات :

دراسة (ضحاوى ، وقطامى ، ١٩٩٧م ، ص ٣٣) التى أكدت على ضرورة أن يتسم رئيس القسم الأكاديمي بالعدالة ، والموضوعية ، والإلمام بالأنظمة والتعليمات ، والقُدوة الحسنة ، والعمل بروح الفريق ، والتغلب على الصراعات فى القسم ، وعقد الاجتماعات الدورية . ودراسة (الحمدي ، ٢٠٠٠م ، ص ٦٤) التى أوضحت بعض المهارات الإدارية يلزم تواجدها عند رئيس القسم الأكاديمي كمهارة التخطيط ، والتنظيم ، وتطوير الموارد البشرية .

ودراسة (الحكيمى ، ٢٠٠٤م ، ص ٥٤) التى بينت مجموعة من الكفايات يجب توافرها فيمن يشغل منصب رئيس القسم ، وهى كفايات الأنشطة ، والتقويم ، والعلاقات الإنسانية ، والتمكن العلمى ، والمهنى . ودراسة (مزعل ، ٢٠٠٨م ، ص ٢١) التى أشارت إلى ضرورة أن يتمتع رئيس القسم العلمى بالعلاقات الإنسانية ، والوظيفية ، والشخصية للفرد .

ودراسة مانجيري ، وآرن (٢٠١١م ، ص ص ٢-٣) Managieri & Arnn والتى ذكرت عدة صفات خاصة ينبغى توافرها فى رؤساء الأقسام الأكاديمية منها :

التخطيط الأكاديمي ، وتطوير السياسات واتخاذ القرارات ، وإدارة الموازنة الأكاديمية ، والقدرة على القيادة فى الإدارة والتنظيم، والقدرة على العمل مع المجموعات الأكاديمية ، والمهارة فى الاتصالات ، وحسن التعامل والموضوعية فى العلاقات مع أعضاء هيئة التدريس .

وتذكر الباحثة مجموعة من السمات والخصائص تميز رئيس القسم الأكاديمي تتمثل فى : امتلاك صفات القيادة ، ومهارات الاتصال والتواصل ، واتخاذ القرارات ، والتخطيط ، وأسس التنفيذ ، والمتابعة ، والرقابة ، والتوجيه ، والتقويم ، وطرق التعامل مع الأزمات ، وأساليب بناء فرق العمل ، ومهارات استخدام الوسائل التكنولوجية فى العمل ، هذا فضلاً عن امتلاكه لعدة صفات شخصية تعينه على أداء عمله بكفاءة وجودة عالية ، مثل : العلاقات الإنسانية الطيبة ، والخبرة ، والمعرفة الواسعة ، والإلتزام ، والعدالة ، والموضوعية ، وتحمل المسؤولية ، والشمولية فى استخدام الأسلوب الديمقراطي مع جميع المرؤسين ، وسعة الأفق ، والاستقامة ، والنزاهة .

هـ - مسؤوليات رؤساء الأقسام الأكاديمية :

لرئيس القسم الأكاديمي الأقسام الأكاديمية اختصاصات ومسئوليات عديدة ومختلفة حددها قانون تنظيم الجامعات كما يلى (قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م ، مادة رقم ٤٢) :

" يشرف رئيس مجلس القسم على الشؤون العلمية والإدارية والمالية فى القسم فى حدود السياسة التى يرسمها مجلس الكلية ، ومجلس القسم ووفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها ، ويتولى بصفة خاصة :

١- اقتراح توزيع المحاضرات والدروس والأعمال الجامعية الأخرى على أعضاء هيئة التدريس القائمين بالتدريس فى القسم ، وذلك للعرض على مجلس القسم .

٢- إعداد مقترحات الندب للتدريس من خارج الكلية بالنسبة للقسم للعرض على مجلس القسم .

٣- اقتراح خطة الدراسات العليا والبحوث بالقسم للعرض على مجلس القسم .

٤- متابعة تنفيذ قرارات وسياسة مجلس القسم والكلية وذلك فيما يخصه .

٥- الإشراف على العاملين فى القسم ومراقبة أعمالهم .

٦- حفظ النظام داخل القسم وإبلاغ عميد الكلية بكل ما من شأنه المساس بحسن سير العمل بالقسم .

٧- إعداد تقرير فى نهاية كل عام جامعى عن شئون القسم العلمية والتعليمية والإدارية والمالية " .

ويرى (محجوب ، ٢٠٠٣م ، ص ٩٤) أن هذه المسئوليات والاختصاصات توضح أن كل فعاليات وقرارات رئيس القسم تعد قرارات إدارية ذات مضامين أكاديمية أو علمية .

وعلى الرغم من تحديد مسئوليات رئيس القسم فى قانون تنظيم الجامعات المصرية ، إلا أن هناك العديد من منظومات المسئوليات والأدوار التى يناط بها رؤساء الأقسام الأكاديمية ذكرتها بعض الجامعات والدراسات العلمية كدراسة (عبد الحميد ، وعبود ، ٢٠٠١م ، ص ص ٨٨-٨٩) التى ترى أن مسئوليات رئيس القسم الأكاديمى تشمل على :

- مسئوليات إدارية : وتشمل التوقيع على الاستمارات ، وقراءة الخطابات المرسلة ، بالإضافة إلى حضور اجتماعات مجلس الكلية ، وكتابة تقرير القسم ، وعقد مؤتمرات القسم ... إلخ .

- مسئوليات قيادية : وتشمل تمثيل أعضاء هيئة التدريس بالقسم فى اللجان والمؤتمرات والندوات والاجتماعات العامة ، وتوزيع الأدوار والمهام على الأعضاء بالقسم بعدالة وموضوعية وحسب القدرات ، وتوفير المناخ المناسب للعمل بالقسم ، والتواصل المستمر مع المرؤوسين بالقسم .

- مسئوليات تعليمية : وتتمثل فى اعتماد أعمال السنة ، وتوزيع الجداول الخاصة بالقسم .

- مسئوليات بحثية : وتتمثل فى اجتماعات السيمينارات فى القسم ، وحضور لجنة الدراسات العليا ، إضافة إلى الإشراف على بعض الرسائل ، ومناقشة بعضها .

- مسئوليات تنمية وتطوير المجتمع : وذلك بتحويل القسم إلى بيت خبرة ، من خلال برامج تدريبية يقدمها مثلاً لما يسمى بالتسويق ، وما يسمى بالعلاقات العامة ، وغيرها .

ودراسة (سعادة ، ٢٠٠٣م ، ص ٣٠) التى أوضحت أن لرئيس القسم الأكاديمى الجامعى أدوار ومسئوليات عدة ، تتمثل فى : تزويد أعضاء مجلس القسم بمعلومات متنوعة ، وإيصال أنشطة القسم وأخباره بشكل سريع للعميد ، وتوضيح رسالة الجامعة وأهدافها إلى أعضاء هيئة التدريس ، والتخطيط الدقيق للقسم ، وإشعار الزملاء فى القسم بأن إدارة الكلية والجامعة متعاونة مع الجميع ، والاعتماد على النفس فى اتخاذ القرارات الصعبة ، والتعاون مع الزملاء فى صنع معظم القرارات .

ويضيف مجلس التعليم العالى بالسعودية عام ٢٠٠٧م مهام ومسئوليات أخرى لرئيس القسم ، يمكن تلخيصها فى : اقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين وترقياتهم ، والمشاركة فى دراسة مشروعات البحوث العلمية ، والمشاركة فى تشكيل اللجان الدائمة أو المؤقتة بالقسم ، وتطوير العملية التعليمية فى القسم بمشاركة أعضاء هيئة التدريس ، وتقليل الصراعات بين أعضاء القسم والاهتمام بعلاقات التعاون ، وتسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية بالقسم ، وتقديم التقارير اللازمة عن أعمال القسم فى نهاية كل سنة دراسية ، وتوزيع المحاضرات والدروس العملية على أعضاء هيئة التدريس والمعيدين بالقسم (الشهرى ، ٢٠١٦م ، ص ص ٥٤-٥٥) .

فى حين أصدرت جامعة أوريجون (٢٠١٢م ، ص ص ٢-٣) Oregon of University قائمة بمسئوليات رؤساء الأقسام تمثلت فى : التخطيط ، والتقويم ، والتنظيم ، والقيادة ، والتنفيذ . أما جامعة منيسوتا (٢٠١٤م ، ص ص ١-٣) Minnesota of University فقد ركزت على المسئوليات العديدة لرئيس القسم الأكاديمى ، يتمثل أهمها فى : المسئولية الخاصة بالقسم ، والمسئولية الخاصة بالبرامج الأكاديمية ، والمسئولية الخاصة بالتوقعات والتخطيط للمستقبل ، والمسئولية الخاصة بالتقويم لأعمال القسم وأعضاء هيئة التدريس .

مما سبق ، يتضح أن لرئيس القسم الأكاديمى فى الجامعة مسئوليات متعددة ، بعضها مسئوليات إدارية ، وبعضها مسئوليات قيادية ، وبعضها مسئوليات فنية ، وبعضها مسئوليات تعليمية ، وبعضها مسئوليات بحثية ، وبعضها مسئوليات خاصة بتنمية وتطوير المجتمع الذى يعيش فيه ، وكل هذه المسئوليات تستلزم توافر مجموعة من الجدارات أو المهارات والقدرات والكفاءات والمعارف والخبرات والقيم فيمن يشغل منصب

رئيس القسم ؛ لكي تساعده على القيام بكل هذه المسؤوليات بكفاءة عالية ، وهذا ما تحاول الدراسة الميدانية القادمة الوقوف عليه من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط .

المحور الثاني

الإطار الميداني للبحث

أولاً : أهداف الدراسة الميدانية :

هدفت الدراسة الميدانية إلى استطلاع آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة أسيوط حول مجموعة مقترحة من الأبعاد والعبارات تمثل الجداريات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة ؛ وذلك للوقوف على تصورات وتمثيلات أعضاء هذه الجامعة لأهم هذه الجداريات من وجهة نظرهم .

ثانياً : أداة الدراسة الميدانية :

اعتمدت الدراسة الميدانية على الاستبيان - من إعداد الباحثة - كأداة للحصول على البيانات والمعلومات عن أهم الجداريات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط . وقد تضمن هذا الاستبيان تسعة أبعاد تم بناؤها بالاسترشاد بالإطار النظري للبحث ، وبعض الدراسات والبحوث السابقة في مجال البحث الحالي ، وهي :

- البعد الأول : يدور حول الجداريات القيادية ، ويندرج تحت هذا البعد (١٩) عبارة تمثل كل منها جدارية من الجداريات القيادية مقترح توافرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة .

- البعد الثاني : يدور حول الجداريات الإدارية ، ويندرج تحت هذا البعد (١٥) عبارة تمثل كل منها جدارية من الجداريات الإدارية مقترح توافرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة .

- البعد الثالث : يدور حول الجداريات الأكاديمية ، ويندرج تحت هذا البعد (١٠) عبارة تمثل كل منها جدارية من الجداريات الأكاديمية مقترح توافرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة .

- البعد الرابع : يدور حول الجدارات الفنية ، ويندرج تحت هذا البعد (١٣) عبارة تمثل كل منها جدارة من الجدارات الفنية مقترح توافرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة .

- البعد الخامس : يدور حول الجدارات الفكرية ، ويندرج تحت هذا البعد (١٢) عبارة تمثل كل منها جدارة من الجدارات الفكرية مقترح توافرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة .

- البعد السادس : يدور حول الجدارات المعرفية ، ويندرج تحت هذا البعد (١١) عبارة تمثل كل منها جدارة من الجدارات المعرفية مقترح توافرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة .

- البعد السابع : يدور حول الجدارات التكنولوجية ، ويندرج تحت هذا البعد (١٠) عبارة تمثل كل منها جدارة من الجدارات التكنولوجية مقترح توافرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة .

- البعد الثامن : يدور حول الجدارات الإنسانية ، ويندرج تحت هذا البعد (٩) عبارة تمثل كل منها جدارة من الجدارات الإنسانية مقترح توافرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة .

- البعد التاسع : يدور حول الجدارات الشخصية ، ويندرج تحت هذا البعد (١٩) عبارة تمثل كل منها جدارة من الجدارات الشخصية مقترح توافرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة .

وبذلك يكون إجمالي عدد عبارات الاستبانة قبل تطبيقها (١١٨) عبارة . هذا ، وقد روعى عند صياغة أبعاد وعبارات الاستبانة أن تكون شاملة - بقدر الإمكان - لمعظم الجدارات التي ينبغى توافرها فيمن يشغل منصب رئيس قسم أكاديمي بالجامعة ، وأن تكون واضحة ، وبسيطة ، وموضوعية ، ومناسبة للغرض الذي وضعت من أجله . وبعد الانتهاء من إعداد الاستبانة ، تم حساب صدقها وثباتها على النحو

التالى:

أ - حساب صدق الاستبانة :

للتحقق من صدق محتوى الاستبانة أعتمدت الباحثة على أسلوب صدق المحكمين ، حيث تم عرض الاستبانة فى صورتها الأولية على (١٥) عضو هيئة تدريس بكليات التربية بجامعة أسيوط والمنيا والمنصورة والوادي الجديد ، وكذلك بعض الباحثين بالمركز القومى للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة ؛ وذلك لتعرف آرائهم حول مدى ارتباط ومناسبة كل عبارة للبعد الذى تنتمى إليه وللاستبانة ككل ، وبناءً على هذه الآراء تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات ، وإضافة عبارات أخرى ، حتى أخذت صحيفة استبيان الدراسة الميدانية الصورة النهائية التى تم تطبيقها على عينة البحث خلال الجولتين الأولى والثانية .

ب - حساب ثبات الاستبانة :

للتأكد من كفاءة الاستبانة ، قامت الباحثة باستخدام طريقة الاحتمال المنوالى **Mode Probability** لحساب معامل الثبات ، حيث تم التعامل مع عينة الدراسة الميدانية ككل والبالغ عددها (١٠٠) فرداً ، وذلك بحساب ثبات كل عبارة من عبارات الاستبانة ؛ لأنه كلما كانت عبارات الاستبانة ثابتة دل ذلك على ثباتها . طبقاً لهذه الطريقة ، قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة ، وذلك كما يلى (السيد ، ٢٠١٠م ، ص ٣٩) :

١- لحساب ثبات كل عبارة من عبارات الاستبانة استخدمت الباحثة المعادلة التالية :

$$\text{ث} = \frac{\text{ن}}{\text{ن} - ١} \frac{(\text{ل} - ١)}{\text{ن}} \quad \text{حيث :}$$

(ن) عدد الاختيارات للعبارة الواحدة .

أكبر تكرار

(ل) الاحتمال المنوالى وهو =

عدد أفراد العينة المأخوذة

٢- حساب ثبات كل بعد من أبعاد الاستبانة من خلال الوسيط لمعاملات العبارات المكون له.

٣- حساب ثبات الاستبانة ككل من خلال الوسيط لمعاملات ثبات الأبعاد التى تتكون منها الاستبانة .

علماً بأن العبارة أو البعد يصبح ثابتاً إذا كانت قيمة (ث) مساوية أو أكبر من (٠.١٩) (عبدالجواد ، ٢٠٠٣م ، ص ٣١١) ، ويوضح الجدول رقم (١) التالي نتائج هذا الإجراء :

جدول رقم (١)
معاملات ثبات عبارات وأبعاد الاستبانة

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع		البعد الخامس		البعد السادس		البعد السابع		البعد الثامن		البعد التاسع	
الجدارات القيادية		الجدارات الإدارية		الجدارات الأكاديمية		الجدارات الفنية		الجدارات الفكرية		الجدارات المعرفية		الجدارات التكنولوجية		الجدارات الإنسانية		الجدارات الشخصية	
معامل الثبات	رقم العبار	معامل الثبات	رقم العبار	معامل الثبات	رقم العبار	معامل الثبات	رقم العبار	معامل الثبات	رقم العبار	معامل الثبات	رقم العبار	معامل الثبات	رقم العبار	معامل الثبات	رقم العبار	معامل الثبات	رقم العبار
٠.٨	١	٠.٨	٢٠	٠.٨	٣٥	٠.٨	٤٦	٠.٨	٥٩	٠.٨	٧٢	٠.٨	٨٣	٠.٧	٩٤	٠.٧	١٠٣
٠.٨	٢	٠.٨	٢١	٠.٧	٣٦	٠.٧	٤٧	٠.٧	٦٠	٠.٧	٧٣	٠.٧	٨٤	٠.٧	٩٥	٠.٧	١٠٤
٠.٨	٣	٠.٨	٢٢	٠.٧	٣٧	٠.٨	٤٨	٠.٨	٦١	٠.٨	٧٤	٠.٧	٨٥	٠.٧	٩٦	٠.٧	١٠٥
٠.٧	٤	٠.٨	٢٣	٠.٨	٣٨	٠.٨	٤٩	٠.٧	٦٢	٠.٨	٧٥	٠.٧	٨٦	٠.٧	٩٧	٠.٧	١٠٦
٠.٨	٥	٠.٨	٢٤	٠.٨	٣٩	٠.٨	٥٠	٠.٧	٦٣	٠.٧	٧٦	٠.٧	٨٧	٠.٧	٩٨	٠.٧	١٠٧
٠.٨	٦	٠.٧	٢٥	٠.٨	٤٠	٠.٨	٥١	٠.٧	٦٤	٠.٧	٧٧	٠.٧	٨٨	٠.٧	٩٩	٠.٧	١٠٨
٠.٧	٧	٠.٧	٢٦	٠.٧	٤١	٠.٨	٥٢	٠.٧	٦٥	٠.٨	٧٨	٠.٧	٨٩	٠.٧	١٠٠	٠.٧	١٠٩
٠.٨	٨	٠.٧	٢٧	٠.٧	٤٢	٠.٧	٥٣	٠.٨	٦٦	٠.٧	٧٩	٠.٧	٩٠	٠.٨	١٠١	٠.٨	١١٠
٠.٨	٩	٠.٨	٢٨	٠.٧	٤٣	٠.٧	٥٤	٠.٨	٦٧	٠.٧	٨٠	٠.٧	٩١	٠.٨	١٠٢	٠.٨	١١١
٠.٨	١٠	٠.٧	٢٩	٠.٧	٤٤	٠.٧	٥٥	٠.٧	٦٨	٠.٧	٨١	٠.٧	٩٢	٠.٧	١٠٣	-	١١٢
٠.٨	١١	٠.٨	٣٠	٠.٨	٤٥	٠.٧	٥٦	٠.٨	٦٩	٠.٨	٨٢	٠.٨	٩٣	٠.٨	١٠٤	-	١١٣
٠.٧	١٢	٠.٧	٣١	-	-	٠.٧	٥٧	٠.٧	٧٠	٠.٧	-	-	-	-	-	-	١١٤
٠.٧	١٣	٠.٧	٣٢	-	-	٠.٧	٥٨	٠.٧	٧١	٠.٧	-	-	-	-	-	-	١١٥
٠.٧	١٤	٠.٦	٣٣	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١١٦
٠.٧	١٥	٠.٧	٣٤	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١١٧
٠.٧	١٦	٠.٧	٣٥	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١١٨
٠.٧	١٧	٠.٧	٣٦	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١١٩
٠.٨	١٨	٠.٨	٣٧	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١٢٠
٠.٧	١٩	٠.٧	٣٨	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١٢١
٠.٧	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١٢٢
٠.٧	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١٢٣
٠.٧	ثبات البعد	٠.٧	ثبات البعد	٠.٨	ثبات البعد	٠.٧	ثبات البعد	٠.٧	ثبات البعد	٠.٧	ثبات البعد	٠.٧	ثبات البعد	٠.٧	ثبات البعد	٠.٧	ثبات البعد

من الجدول السابق يتضح أن معامل الثبات للاستبانة تراوحت بين (٠.٨٣) و (٠.٧٤) بوسيط (٠.٧٧) ، وهذه درجة عالية من الثبات تدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق على أفراد عينة البحث .

هذا ، ويعد بناء الاستبانة ، والتأكد من صدقها وثباتها ، أصبحت فى صورتها النهائية تشتمل على ما يلى :

- تتناول الصفحة الأولى من الاستبانة عنوان الاستبانة وبيانات عن الباحثة .
- تتناول الصفحة الثانية من الاستبانة نبذة عن هدف الدراسة والمطلوب من عضو هيئة التدريس ، كما تضمنت بيانات عن العضو (الأسم ، الوظيفة ، القسم ، الكلية ، الجامعة) .

- تتناول الصفحات التالية الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط ، وهى عبارة عن مجموعة من العبارات المقيدة ، تنتهى بسؤال مفتوح عن الجدارات الأخرى التى يرى عضو هيئة التدريس ضرورة توافرها فى رئيس القسم ، ووضع أمام كل هذه العبارات فى الجانب الأيسر ثلاث استجابات تعبر عن درجة الأهمية ، وهى (كبيرة - متوسطة - صغيرة) .

- تشتمل الاستبانة على (١٢٣) عبارة موزعة على تسعة أبعاد ، كما يلى :
* البعد الأول : الجدارات القيادية : ويتضمن (١٩) عبارة ، وأرقامها من (١ - ١٩) .
* البعد الثانى : الجدارات الإدارية : ويتضمن (١٥) عبارة ، وأرقامها من (٢٠ - ٣٤) .
* البعد الثالث : الجدارات الأكاديمية : ويتضمن (١١) عبارة ، وأرقامها من (٣٥ - ٤٥) .

* البعد الرابع : الجدارات الفنية : ويتضمن (١٣) عبارة ، وأرقامها من (٤٦ - ٥٨) .
* البعد الخامس : الجدارات الفكرية : ويتضمن (١٣) عبارة ، وأرقامها من (٥٩ - ٧١) .

* البعد السادس : الجدارات المعرفية : ويتضمن (١١) عبارة ، وأرقامها من (٧٢ - ٨٢) .

- * البعد السابع : الجدارات التكنولوجية : ويتضمن (١١) عبارة ، وأرقامها من (٨٣ - ٩٣) .
- * البعد الثامن : الجدارات الإنسانية : ويتضمن (٩) عبارة ، وأرقامها من (٩٤ - ١٠٢) .
- * البعد التاسع : الجدارات الشخصية : ويتضمن (٢١) عبارة ، وأرقامها من (١٠٣ - ١٢٣) .

ثالثاً : عينة الدراسة الميدانية وخصائصها :

تكونت عينة الدراسة الميدانية من مجموعتين من أعضاء هيئة التدريس (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس) فى بعض الكليات العملية والنظرية بجامعة أسيوط ، وتم اختيارهم بالنسبة لكل كلية بالطريقة العمدية أو القصدية ؛ لمعرفة وجهة نظرهم فى الجدارات المهنية اللازم توافرها فى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة ، وذلك كما يلى :

١- مجموعة أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية ، وقد بلغ عددهم (٦٠) عضواً بالكليات العملية أى بواقع نسبة (٨.٧٥%) من أفراد المجتمع الأصلي .

٢- مجموعة أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية ، وقد بلغ عددهم (٤٠) عضواً بالكليات النظرية أى بواقع نسبة (١٩.٥١%) من أفراد المجتمع الأصلي ،

أى أن إجمالى العينة الكلية بلغ (١٠٠) فرداً أى بواقع نسبة (١١.٢٣%) من أفراد المجتمع الأصلي ، ويوضح الجدول رقم (٢) التالى خصائص عينة الدراسة بمجموعتيها (وثائق الإدارة المركزية بجامعة أسيوط ، ٢٠١٧م ، ص ص ٢١ - ٢٣) :

جدول رقم (٢)
خصائص عينة الدراسة الميدانية

الكليات النظرية				الكليات العملية			
%	العينة	عدد هـ	الكلية	%	العينة	عدد هـ	الكلية
١٦.٦٦	١٥	٩٠	التربية	١٢.٥	١٥	١٢٠	العلوم
٢٥	١٠	٤٠	التجارة	٩.٥٢	١٠	١٠٥	الهندسة
٢٠	٥	٢٥	الحقوق	٩.٠٩	١٠	١١٠	الزراعة
١٤.٢٨	٥	٣٥	الأداب	٦.٤٥	٢٠	٣١٠	الطب
٣٣.٣	٥	١٥	الخدمة الاجتماعية	١٢.٥	٥	٤٠	الصيدلة
١٩.٥١	٤٠	٢٠٥	-	٨.٧٥	٦٠	٦٨٥	الإجمالي
٨٩٠							الإجمالي العام
% ١١.٢٣ / ١٠٠							إجمالي العينة

(هـ . ت) تعنى أعضاء هيئة التدريس .

يتضح من الجدول السابق أن عدد أفراد العينة الإجمالى الذين أجابوا عن مفردات الاستبانة فى الجولتين الأولى والثانية بلغ عددهم (١٠٠) عضواً من أعضاء هيئة جامعة أسيوط .

رابعاً : خطوات تطبيق أداة الدراسة الميدانية :

للتوصل إلى تصور مستقبلى - متفق عليه بدرجة عالية بين أفراد عينة البحث - لأهم الجدارات المهنية التى ينبغى توافرها فى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط ، استخدمت الباحثة أسلوب دلفى " Delphi Technique " فى تطبيق استبانة دراستها الميدانية ، حيث طبقتها فى جولتين متتاليتين - يفصل بينهما شهر ونصف - على النحو التالى :

١- فى الجولة الأولى ، قامت الباحثة بعرض الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط ؛ وذلك لتعرف رأى كل فرد منهم فى هذا التصور، وما تضمنه من أبعاد وعبارات ، وما يمكن حذفه ، أو تعديله ، أو إضافته من بنود فى هذا التصور المقترح للجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط .

بعد انقضاء هذه الجولة ، قامت الباحثة بتجميع آراء الأعضاء عن كل عبارات الاستبانة ، وإعطائها النسب المئوية طبقاً لاستجابات عينة الدراسة عليها ، كما قامت بإضافة بعض العبارات ، وحذف البعض الآخر قليلة الجدوى والأهمية من منظور غالبية عينة الدراسة .

٢- في الجولة الثانية - وبعد مرور حوالي شهر ونصف على التطبيق في الجولة الأولى- قامت الباحثة بصياغة الاستبانة للمرة الثانية ، ثم طبقتها على مجموعتي الدراسة الميدانية نفسها ؛ ليراجع كل فرد من أفراد العينة إجابته في ضوء إجماع الآخرين لإعادة النظر فيها ؛ وللتوصل إلى تقارب في الآراء بشأن التصور المقترح .

٣- قامت الباحثة - بعد أن تسلمت إستجابات أفراد العينة للمرة الثانية - بتفريغها بالطريقة السابقة (في الجولة الأولى) ، حيث تبين أن هناك إجماع في آراء الأعضاء بشأن أهم الجدارات المهنية التي ينبغي توافرها في رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط .

٤- للتأكد من إجماع عينة الدراسة بين التطبيقين : الأول والثاني ، تم حساب معامل الارتباط بين عبارات الاستبانة من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، ويوضح الجدول رقم (٣) معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول ، والثاني للاستبانة :

جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني للاستبانة

رقم البعد	عنوان البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم البعد	عنوان البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	الجدارات القيادية	٠.٩٢	٠.٠١	السادس	الجدارات المعرفية	٠.٨٤	٠.٠١
الثاني	الجدارات الإدارية	٠.٩٠	٠.٠١	السابع	الجدارات التكنولوجية	٠.٨٧	٠.٠١
الثالث	الجدارات الأكاديمية	٠.٨٦	٠.٠١	الثامن	الجدارات الإنسانية	٠.٨٩	٠.٠١
الرابع	الجدارات الفنية	٠.٨٥	٠.٠١	التاسع	الجدارات الشخصية	٠.٨٨	٠.٠١
الخامس	الجدارات الفكرية	٠.٨١	٠.٠١	-	-	-	-

ويتضح من الجدول السابق أن دلالة معامل الارتباط بين التطبيقين : الأول والثانى عند مستوى دلالة ٠.٠١ ، وهو مستوى مرتفع ، مما يدل على إجماع أفراد عينة الدراسة الميدانية حول كل بعد من أبعاد الاستبانة .

خامساً : الأسلوب الإحصائى المستخدم فى معالجة بيانات الدراسة الميدانية :

بعد تطبيق أداة الدراسة فى الجولتين الأولى والثانية على أفراد العينة نفسها ، قامت الباحثة بتحليل النتائج وتفسيرها طبقاً للأسلوب الإحصائى التالى : للتعرف على الأوزان النسبية لأفراد العينة ، قامت الباحثة بتطبيق المعادلة الآتية على كل عبارة من عبارات الاستبانة ، ثم على كل بُعد بعد ذلك ، من أجل ترتيب العبارات والأبعاد من حيث درجة أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة (عبدالجواد، ٢٠٠٣م ، ص ٢٠٥) :

$$ك_١ \times ٣ \pm ك_٢ \times ٢ + ك_٣ \times ١$$

حيث : ن

- (ق) تعنى الوزن النسبى .
(ك١) تعنى عدد التكرارات تحت الاختيار (كبيرة) .
(ك٢) تعنى عدد التكرارات تحت الاختيار (متوسطة) .
(ك٣) تعنى عدد التكرارات تحت الاختيار (متوسطة) .
(ن) تعنى عدد أفراد العينة .

سادساً : تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية :

للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث ، والذى نص على " ما الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟ قامت الباحثة بالإجراءات التالية :

- ١- إعداد استبانة وتقتينها طبقاً للأساليب العلمية ضمنها بعض الاقتراحات للجدارات المهنية التى ينبغى توافرها فى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط .
- ٢- تطبيق الاستبانة - طبقاً لأسلوب دلفى " Delphi Technique " - على عينة عمدية من أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات العملية والنظرية بجامعة أسيوط ، بلغ عددها الإجمالى (١٠٠) فرداً .

٣ - بعد التطبيق الثانى ، قامت الباحثة بتفريغ استجابات أفراد العينة ، واستخراج الأوزان النسبية لعبارات الاستبانة وأبعادها .

وفيما يلى نتائج هذه الإجراءات السابقة :

أ- رأى أفراد العينة فى الأبعاد التسعة المقترحة للجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بصفة عامة :

اشتملت الاستبانة على تسعة أبعاد مقترحة للجدارات المهنية ينبغى توافرها فى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط ، تتمثل فى : الجدارت القيادية ، والإدارية ، والأكاديمية ، والفنية ، والفكرية ، والمعرفية ، والتكنولوجية ، والإنسانية ، والشخصية ، وبعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة الميدانية ، وتفريغ الاستجابات ، ومعالجة البيانات إحصائياً ، تم التوصل إلى النتائج التى يوضحها الجدول رقم (٤) التالى :

جدول رقم (٤) رأى أفراد العينة فى الأبعاد التسعة المقترحة للجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بصفة عامة

العينة ككل (ن) = ١٠٠		الأبعاد	رقم البعد
الترتيب	الوزن النسبى		
١	٠.٨٨	الجدارت القيادية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية .	١
٤	٠.٨٦	الجدارت الإدارية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية .	٢
٢	٠.٨٧	الجدارت الأكاديمية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية .	٣
٢	٠.٨٧	الجدارت الفنية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية .	٤
٧	٠.٨٢	الجدارت الفكرية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية .	٥
٥	٠.٨٤	الجدارت المعرفية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية .	٦
٥	٠.٨٤	الجدارت التكنولوجية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية .	٧
٨	٠.٧٩	الجدارت الإنسانية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية .	٨
٩	٠.٧٨	الجدارت الشخصية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية .	٩
٠.٨٤		الاستبانة ككل	

(ن) تعنى عدد أفراد العينة

يتبين من معطيات الجدول السابق أن " الأبعاد التسعة المقترحة للجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بصفة عامة " قد حازت على نسب موافقة

لدى أفراد العينة ككل تراوحت بين (٧٨%) كحد أدنى ، و (٨٨%) كحد أقصى ، وبلغ متوسط الوزن النسبي للاستبانة ككل (٨٤%) ، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة ككل وبدرجة عالية على ضرورة توافر كل هذه الجدارات فيمن يتقدم لشغل منصب رئيس قسم أكاديمي بالجامعة .

وربما يرجع ذلك إلى سببين : الأول منهما ، أهمية الأقسام الأكاديمية في الجامعة ، حيث إنها هي المسئولة عن تحقق مهام وأهداف الجامعة وتؤدي رسالتها من خلال التخصصات المختلفة . والثاني منهما ، أهمية رؤساء الأقسام الأكاديمية ، حيث يقع على عاتق رؤساء الأقسام مسئولية كبيرة في إدارة الأقسام وتطويرها ونموها والسير بها نحو التميز من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، ويجب أن يمتلك رؤساء الأقسام معارف وخبرات ومهارات تجعلهم قادرين على تحقيق رسالة الجامعة وتحقيق أهداف القسم الأكاديمي بكفاءة وفاعلية عالية .

وتتفق هذه النتيجة مع بعض النتائج التي توصلت إليها دراسة الحكمى (٢٠٠٤م) ، ودراسة سليمان (٢٠٠٣م) ، ودراسة سيجارين ، وآخرون (٢٠١٣م) ، Seagren,et.al ، ودراسة رضوان (٢٠١٤م) ، ودراسة عبد الله (٢٠٠١م) ، ودراسة حريى (١٩٩٩م) ، والتي أشارت إلى مجموعة من الكفايات لا بد من توافرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ، هي الكفايات القيادية والإدارية والفنية والإدراكية والعلمية والتكنولوجية والمهنية والشخصية والعلاقات الإنسانية .

كما يتبين من معطيات الجدول السابق أيضاً أن بُعد " الجدارات القيادية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية " جاء في المرتبة الأولى من منظور أفراد العينة ككل بنسبة (٨٨%) ، وهذا يؤكد على أهمية وجود هذه الجدارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ، حيث يعد رئيس القسم قائداً إدارياً من جهة ، وقائداً أكاديمياً من جهة ثانية ، وقائداً تعليمياً من جهة ثالثة من خلال المنصب الذى يشغله والواجبات والمسئوليات المطلوبة منه . وهذا ما أشارت إليه دراسة الشهرى (٢٠١٦م).

أما البعدان " الجدارات الأكاديمية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية " و " الجدارات الفنية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية " فقد جاءا في المرتبتين الثانية والثانية مكررة لدى أفراد العينة ككل بنسبة (٨٧%) ، وهى نسبة عالية مما يدل على

اتفاق أفراد العينة فى تقديرهم لدرجة توافر تلك الجدارات فى رئيس القسم الأكاديمى ؛ لكى تساعده فى أداء عمله الأكاديمى والفنى بالجامعة بدرجة عالية . وهذا ما أكدت عليه دراسة عبدالله (٢٠٠١ م) .

وأما بُعد " الجدارات الإدارية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية " ، فقد أتى فى المرتبة الرابعة من منظور أفراد العينة ككل بنسبة (٨٦%) ، وهذا يعنى أنهم متفقون وبدرجة عالية على أهمية توافر هذه الجدارات فى رؤساء الأقسام الأكاديمية ؛ لمساعدتهم على القيام بمختلف واجباتهم وأدوارهم الإدارية على أكمل وجه . وهذا ما انتهت إليه دراسة بلالوك (٢٠١٠ م) Blalock ، ودراسة الدهشان ، والسيسى (٢٠٠٥ م) ، ودراسة الحمدي (٢٠٠٠ م) .

وفى المرتبتين الخامسة والخامسة مكررة جاء البعدان " الجدارات المعرفية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية " و " الجدارات التكنولوجية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية " من منظور العينة ككل بنسبة (٨٤%) ، كأهم الجدارات المهمة المقترحة التى تساعد رؤساء الأقسام فى أثناء ممارسة مهامهم القيادية والإدارية داخل القسم والكلية . وهذا ما أكدت عليه دراسة أبوشقرا (٢٠٠٧ م) ، ودراسة عبدالله (٢٠٠١ م) .

وفى المرتبة السابعة جاء بُعد " الجدارات الفكرية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية " من منظور العينة ككل بنسبة (٨٢%) ، كإحدى الجدارات المهمة المقترحة لرئيس القسم ، وقد يرجع ذلك إلى أن رئيس القسم الأكاديمى فى موقع عمله يعد القوة الدافعة ، وهو مصدر الأفكار والمبادرات والمقترحات الجديدة والملهمة ، الذى يبتث حوله الطموح ، ويحفز على الابتكار والإبداع والعطاء .

وأتى بُعد " الجدارات الإنسانية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية " فى المرتبة الثامنة بنسبة (٧٩%) لدى أفراد العينة ككل ، وهى درجة اتفاق مرتفعة بين أفراد عينة الدراسة الميدانية ، مما يشير إلى أهمية توافر مجموعة من الجدارات الإنسانية فى رئيس القسم الأكاديمى ، مثل القدرة على بناء علاقات إيجابية مع الأعضاء ، والقدرة على التعاون والعمل بروح الفريق والعمل الجماعى ، والقدرة على إدارة الصراع بين الأعضاء بالقسم ، هذا فضلاً عن القدرة على مراعاة احتياجات الأعضاء وإشباع رغباتهم . وهذا ما

أكدت عليه دراسة مانجيري ، وآرن (٢٠١١م) Managieri & Arnn ، ودراسة العمرى (١٩٩٨م) .

وأحتل بُعد " الجدارات الشخصية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية " المرتبة التاسعة الأخيرة بنسبة (٧٨%) من منظور العينة ككل ، وهذا يعنى أنهم متفقون على أهمية هذه الجدارات فيما يتعلق بالجودة الشخصية لرؤساء الأقسام ، حيث تساعدهم على أداء مهامهم بطريقة صحيحة وفقاً لما يتمتعون به من صفات شخصية إيجابية ، وعلاقات إنسانية ، وتواصل فاعل ، وأداء العمل بطريقة فائقة ، وأنواع مختلفة من التفكير الإيجابي ، وقدرة على إدارة الوقت بنجاح ، وقبول النقد البناء ، وحل المشكلات وعدم تصعيدها ، إضافة إلى القدرة على تحمل المسؤولية أثناء العمل ، والجد والاجتهاد فى العمل ، والتعامل مع الأعضاء بموضوعية وبالعدل . وهذا ما أكدت عليه دراسة اليحيوى (٢٠١١م) ، ودراسة مزعل (٢٠٠٨م) .

ب - رأى أفراد العينة فى كل بعد من الأبعاد المقترحة للجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية على حده :

وهنا قامت الباحثة بتحديد رأى أفراد عينة البحث فى كل بعد على حده من أبعاد الاستبانة ، وذلك كما يلى :

أولاً : رأى أفراد العينة فى الجدارات القيادية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية: اشتمل هذا البعد على (١٩) عبارة مقترحة ، وهى العبارات من (١-١٩) من عبارات الاستبانة ، وبعد التطبيق ، وتفريغ الاستجابات ، ومعالجة البيانات إحصائياً ، تم التوصل إلى النتائج التى يوضحها الجدول رقم (٥) التالى :

جدول رقم (٥) رأى أفراد العينة فى الجدارات القيادية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية

م	العبارة	العينة ككل (ن) = ١٠٠	
		الترتيب	الوزن النسبى
١	تمثيل أعضاء هيئة التدريس بالقسم بشكل إيجابى .	٨	٠.٩٥
٢	توزيع الأدوار والمسئوليات على أعضاء القسم بما يتناسب وقدراتهم .	٤	٠.٩٦
٣	التخطيط الإستراتيجى المتميز للمستقبل .	١	٠.٩٨
٤	وضع رؤية واضحة ومحددة للعمل بالقسم .	٢	٠.٩٧
٥	تطوير أساليب العمل فى القسم .	٤	٠.٩٦
٦	وضع الإجراءات العملية التى تساعد على سرعة إنجاز العمل بالقسم .	٢	٠.٩٧
٧	التغيير والمخاطرة والإبداع وقبول التحدى فى العمل .	٤	٠.٩٦
٨	توفير الأجواء المناسبة لتنمية الروح المعنوية للأعضاء بالقسم .	٨	٠.٩٥
٩	قياس الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم .	٤	٠.٩٦
١٠	المبادرة بكل ما يسهم فى رفع الاشتراك فى الأنشطة المهنية التطويرية للقسم .	٨	٠.٩٥
١١	إيجاد نظام تحفيزى مادى ومعنوى على مستوى القسم .	١٦	٠.٧٦
١٢	تحفيز أعضاء القسم نحو الفاعلية والابتكار والإبداع فى العمل .	١٨	٠.٧٤
١٣	توقع المشكلات ومعالجتها بطرق إبتكارية قبل وقوعها .	١١	٠.٨٦
١٤	تفويض الصلاحيات والمسئوليات لأعضاء الهيئة التدريسية بالقسم .	١٢	٠.٨٥
١٥	توجيه أعضاء القسم للقيام بأعمالهم بكفاءة .	١٣	٠.٨٤
١٦	الرقابة على أداء أعضاء القسم وتقييم إنجازهم .	١٤	٠.٨٢
١٧	تطبيق مبدأ المساءلة على جميع الأعضاء بالقسم .	١٥	٠.٨٠
١٨	الاتصالات الكتابية والشفوية المباشرة .	١٩	٠.٧٠
١٩	اجتذاب الكفاءات القيادية ذات الخبرات العالية للعمل بالقسم .	١٧	٠.٧٥
-	البعد ككل	٠.٨٨	

تشير بيانات الجدول رقم (٥) إلى أن " الجدارات القيادية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية " قد جاءت فى المرتبة الأولى لدى أفراد العينة الكلية بنسب تراوحت بين (٧٠%) كحد أدنى ، و (٩٨%) كحد أقصى ، وبلغ متوسط الوزن النسبى للبعد ككل (٨٨%) ، وهذا يعنى أن أفراد العينة ككل قد وافقوا بنسبة عالية وكبيرة جداً

على المقترحات التى تتعلق بالجدارات القيادية التى ينبغى أن تتوفر فى رئيس القسم الأكاديمى بالجامعة .

كما تشير بيانات الجدول السابق أيضاً إلى أن الجدارات القيادية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية جاءت مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للأوزان النسبية ، كالتالى : " التخطيط الإستراتيجى المتميز للمستقبل " فى الترتيب الأول بنسبة (٩٨%) ، و " وضع رؤية واضحة ومحددة للعمل بالقسم " ، و " وضع الإجراءات العملية التى تساعد على سرعة إنجاز العمل بالقسم " فى الترتيب الثانى بنسبة (٩٧%) ، و " توزيع الأدوار والمسئوليات على أعضاء القسم بما يتناسب وقدراتهم " ، و " تطوير أساليب العمل فى القسم " ، و " التغيير والمخاطرة والإبداع وقبول التحدى فى العمل " ، و " قياس الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم " فى الترتيب الرابع بنسبة (٩٦%) ، و " تمثيل أعضاء هيئة التدريس بالقسم بشكل إيجابى " ، و " توفير الأجواء المناسبة لتنمية الروح المعنوية لأعضاء بالقسم " ، و " المبادرة بكل ما يسهم فى رفع الاشتراك فى الأنشطة المهنية التطويرية للقسم " فى الترتيب الثامن بنسبة (٩٥%) ، و " توقع المشكلات ومعالجتها بطرق إبتكارية قبل وقوعها " فى الترتيب الحادى عشر بنسبة (٨٦%) ،

وجاء " تفويض الصلاحيات والمسئوليات لأعضاء الهيئة التدريسية بالقسم " فى الترتيب الثانى عشر بنسبة (٨٥%) و " توجيه أعضاء القسم للقيام بأعمالهم بكفاءة " فى الترتيب الثالث عشر بنسبة (٨٤%) ، و " الرقابة على أداء أعضاء القسم وتقويم إنجازهم " ، فى الترتيب الرابع عشر بنسبة (٨٢%) ، و " تطبيق مبدأ المساءلة على جميع الأعضاء بالقسم " فى الترتيب الخامس عشر بنسبة (٨٠%) ، و " إيجاد نظام تحفيزى مادى ومعنوى على مستوى القسم " فى الترتيب السادس عشر بنسبة (٧٦%) ، و " اجتذاب الكفاءات القيادية ذات الخبرات العالية للعمل بالقسم " فى الترتيب السابع عشر بنسبة (٧٥%) ، و " تحفيز أعضاء القسم نحو الفاعلية والابتكار والإبداع فى العمل " فى الترتيب الثامن عشر بنسبة (٧٤%) ، و " الاتصالات الكتابية والشفوية المباشرة " فى الترتيب التاسع عشر الأخيرة بنسبة (٧٠%) .

ويعكس ارتفاع الأوزان النسبية لهذه المقترحات قوة موافقة أفراد عينة البحث علي أهميتها جميعها في رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة ، حيث يعد رئيس القسم قائداً إدارياً وأكاديمياً من خلال المنصب الذي يشغله والواجبات والمسئوليات والأدوار المطلوبة منه .

ثانياً: رأى أفراد العينة في الجدارات الإدارية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

اشتمل هذا البعد على (١٥) عبارة مقترحة ، وهي العبارات من (٢٠-٣٤) من عبارات الاستبانة ، وبعد التطبيق ، وتفريغ الاستجابات ، ومعالجة البيانات إحصائياً ، تم التوصل إلى النتائج التي يوضحها الجدول رقم (٦) التالي :

جدول رقم (٦) رأى أفراد العينة في الجدارات الإدارية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية

العينة ككل (ن) = ١٠٠		العبارة	م
الترتيب	الوزن النسبي		
١	٠.٩٧	التخطيط والرقابة والمتابعة والتقييم لمستويات الأداء بالقسم .	٢٠
٢	٠.٩٦	مشاركة الأعضاء بالقسم في صناعة القرار .	٢١
٢	٠.٩٦	اتخاذ القرارات الإدارية السليمة والمناسبة للعمل داخل القسم .	٢٢
٦	٠.٩٤	تحديد السياسات العلمية والبحثية داخل القسم .	٢٣
٦	٠.٩٤	تحديد وتوصيف الوظائف المنوط بالأعضاء بالقسم .	٢٤
٢	٠.٩٦	الإشراف على الشئون العلمية والإدارية والمالية في القسم .	٢٥
٦	٠.٩٤	تحديد وقت لأعضاء هيئة التدريس لإنجاز الأعمال الإدارية .	٢٦
٩	٠.٨٤	توزيع أعمال اللجان المختلفة على أعضاء القسم .	٢٧
١١	٠.٧٦	الالتزام بالأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من الجامعة .	٢٨
٥	٠.٩٥	الإشراف على النظام في القسم ومتابعته .	٢٩
١٢	٠.٧٥	إعداد خطة سنوية للقسم وتنفيذها بمشاركة الأعضاء بالقسم .	٣٠
١٤	٠.٧٠	عقد الاجتماعات الدورية بالقسم .	٣١
١٣	٠.٧٢	حضور ومتابعة اللجان المختلفة .	٣٢
١٤	٠.٧٠	التوقيع على الاستمارات وقراءة الخطابات المرسلة وتحويلها أو توقيعها .	٣٣
١٠	٠.٨٠	إعداد التقارير في نهاية كل عام جامعي عن شئون القسم المختلفة .	٣٤
٠.٨٦		البعد ككل	-

توضح بيانات الجدول السابق أن " الجدارات الإدارية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية " قد احتلت المرتبة الرابعة بين الجدارات المهنية المقترحة الأخرى لدى أفراد العينة الكلية بنسب تراوحت بين (٧٠%) كحد أدنى ، و (٩٧%) كحد أقصى ، وبلغ متوسط الوزن النسبي للبعد ككل (٨٦%) ، وهذا يعنى أن أفراد العينة ككل قد وافقوا بنسبة عالية على المقترحات التى تتعلق بالجدارات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية .

كما توضح بيانات الجدول السابق أيضاً أن الجدارات الإدارية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية جاءت مرتبة ترتيبياً تنازلياً وفقاً للأوزان النسبية ، كالتالى : " التخطيط والرقابة والمتابعة والتقييم لمستويات الأداء بالقسم " فى الترتيب الأول بنسبة (٩٧%) ، يليها فى الترتيب الثانى و بنسبة (٩٦%) ، " مشاركة الأعضاء بالقسم فى صناعة القرار " ، و " اتخاذ القرارات الإدارية السليمة والمناسبة للعمل داخل القسم " ، و " الإشراف على الشؤون العلمية والإدارية والمالية فى القسم ، ثم جاء فى الترتيب الخامس ، وبنسبة (٩٥%) " الإشراف على النظام فى القسم ومتابعته " ، يليها فى الترتيب السادس ، وبنسبة (٩٤%) " تحديد السياسات العلمية والبحثية داخل القسم " ، و " تحديد وتصنيف الوظائف المنوط بالأعضاء بالقسم " ، و " تحديد وقت لأعضاء هيئة التدريس لإنجاز الأعمال الإدارية " ، ثم جاء فى الترتيب التاسع وبنسبة (٨٤%) " توزيع أعمال اللجان المختلفة على أعضاء القسم " .

وفى الترتيب العاشر وبنسبة (٨٠%) جاء " إعداد التقارير فى نهاية كل عام جامعى عن شئون القسم المختلفة " ، بينما جاء فى الترتيب الحادى عشر وبنسبة (٧٦%) " الالتزام بالأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من الجامعة " ، وفى الترتيب الثانى عشر وبنسبة (٧٥%) جاء " إعداد خطة سنوية للقسم وتنفيذها بمشاركة الأعضاء بالقسم " ، وفى الترتيب الثالث عشر وبنسبة (٧٢%) جاء " حضور ومتابعة اللجان المختلفة " ، وأخيراً وفى الترتيب الرابع عشر وبنسبة (٧٠%) جاء " عقد الاجتماعات الدورية بالقسم " ، و " التوقيع على الاستمارات وقراءة الخطابات المرسلة وتحويلها أو توقيعها " .

ويتحليل بيانات الجدول رقم (٦) يتبين أن هذه النسب المرتفعة تعد مؤشراً على الاقتناع الكبير لدى عينة البحث بأهمية أن يكون لدى رئيس القسم

الأكاديمي بالجامعة القدرة الإدارية على التخطيط ، ومشاركة الأعضاء فى صناعة واتخاذ القرارات وتنفيذها ، والرقابة ، والمتابعة ، والتقييم لأداء أعضاء هيئة التدريس بالقسم ، والإشراف على شئون القسم المختلفة (الإدارية ، التعليمية ، البحثية ، المالية) ، هذا بجانب القدرة على تحديد السياسات العلمية والبحثية داخل القسم ، وتحديد وتوصيف الوظائف المنوط بالأعضاء بالقسم ، وتحديد وقت للأعضاء بالقسم لإنجاز أعمالهم ، وحفظ النظام بالقسم ومتابعته ، وكتابة التقارير السنوية عن شئون القسم المتنوعة والمتعددة ، والالتزام بالأنظمة والقرارات والتعليمات الصادرة من مجلس الكلية والجامعة ، وتوزيع أعمال اللجان المختلفة على أعضاء القسم ، وحضور ومتابعة اللجان المختلفة ، وإعداد خطة سنوية للقسم وتنفيذها بالاشتراك مع الأعضاء بالقسم ، وكذلك القدرة على عقد الاجتماعات الدورية بالقسم ، والتوقيع على الاستمارات وقراءة الخطابات المرسلة وتوقيعها وتحويلها إلى الجهات المختصة داخل وخارج الجامعة .

ثالثاً: رأى أفراد العينة فى الجدارات الأكاديمية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية :

اشتمل هذا البعد على (١١) عبارة مقترحة ، وهى العبارات من (٣٥-٤٥) من عبارات الاستبانة ، وبعد التطبيق ، وتفريغ الاستجابات ، ومعالجة البيانات إحصائياً ، تم التوصل إلى النتائج التى يوضحها الجدول رقم (٧) التالى :

جدول رقم (٧) رأى أفراد العينة فى الجدارات الأكاديمية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية

العينة ككل (ن) = ١٠٠		العبارة	م
الترتيب	الوزن النسبى		
٢	٠.٩٥	رسم الخطط الدراسية والبحثية السنوية والفصلية بالقسم وتطويرها .	٣٥
٤	٠.٩٢	متابعة سير العملية التعليمية والبحثية بالقسم .	٣٦
١	٠.٩٦	توصيف وتطوير المقررات الدراسية بالقسم .	٣٧
٥	٠.٩١	اقتراح توزيع المحاضرات والدروس والأعمال الأخرى على أعضاء هيئة التدريس فى القسم .	٣٨
٧	٠.٨٨	القيام بأعمال الندب لأعضاء هيئة التدريس من وإلى القسم .	٣٩
٣	٠.٩٤	وضع خريطة بحثية للقسم .	٤٠
٨	٠.٨٥	توزيع الإشراف على الرسائل العلمية على أعضاء القسم ومناقشة بعضها .	٤١
٩	٠.٨٠	عقد وحضور حلقات السيمينار بالقسم بانتظام .	٤٢
١٠	٠.٧٦	حضور الندوات والمؤتمرات العلمية التى تعقد داخل وخارج الجامعة .	٤٣
١١	٠.٧٤	استضافة الكفاءات العلمية لتطوير النواحي التعليمية والبحثية بالقسم .	٤٤
٦	٠.٩٠	تحويل القسم إلى بيت خبرة .	٤٥
٠.٨٧		البعد ككل	-

تكشف بيانات الجدول رقم (٨) أن " الجدارات الأكاديمية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية " قد جاءت فى المرتبة الثانية بين الجدارات المهنية المقترحة لدى أفراد العينة الكلية بنسب تراوحت بين (٧٤%) كحد أدنى ، و (٩٦%) كحد أقصى ، وبلغ متوسط الوزن النسبى للبعد ككل (٨٧%) ، وهذا يدل على أن أفراد العينة ككل قد وافقوا بنسبة عالية ومرتفعة على المقترحات التى تتعلق بالجدارات الأكاديمية التى يجب توافرها فيمن يتولون منصب رئيس قسم أكاديمى بالجامعة .

كما تكشف بيانات الجدول رقم (٨) أيضاً عن أن المقترحات التى تتعلق بالجدارات الأكاديمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية جاءت مرتبة ترتيبياً تنازلياً وفقاً للأوزان النسبية ، كالتالى : " توصيف وتطوير المقررات الدراسية بالقسم " فى الترتيب الأول ، وبنسبة (٩٦%) ، يليها فى الترتيب الثانى ، وبنسبة (٩٥%) ، " رسم الخطط الدراسية والبحثية السنوية والفصلية بالقسم وتطويرها " ، ثم جاء فى الترتيب الثالث ، وبنسبة

(٩٤%) " وضع خريطة بحثية للقسم " ، يليها فى الترتيب الرابع ، وبنسبة (٩٢%) " متابعة سير العملية التعليمية والبحثية بالقسم " ، ثم جاء فى الترتيب الخامس ، وبنسبة (٩١%) " اقتراح توزيع المحاضرات والدروس والأعمال الأخرى على أعضاء هيئة التدريس فى القسم " . وفى الترتيب السادس وبنسبة (٩٠%) جاء " تحويل القسم إلى بيت خبرة " وفى الترتيب السابع ، وبنسبة (٨٨%) " القيام بأعمال الندب لأعضاء هيئة التدريس من وإلى القسم" ، بينما جاء فى الترتيب الثامن ، وبنسبة (٨٥%) جاء " توزيع الإشراف على الرسائل العلمية على أعضاء القسم ومناقشة بعضها " ، وفى الترتيب التاسع ، وبنسبة (٨٠%) جاء " عقد وحضور حلقات السيمينار بالقسم بانتظام " ، وفى الترتيب العاشر ، وبنسبة (٧٦%) جاء " حضور الندوات والمؤتمرات العلمية التى تعقد داخل وخارج الجامعة " ، وأخيراً وفى الترتيب الحادى عشر ، وبنسبة (٧٤%) جاء " استضافة الكفاءات العلمية لتطوير النواحى التعليمية والبحثية بالقسم " .

وبتحليل بيانات الجدول السابق يتضح أن ارتفاع الأوزان النسبية لمعظم الجدارات الأكاديمية المقترحة لرئيس القسم الأكاديمى لدى أفراد العينة ككل يشير إلى أنهم متفقون على ضرورة توافر هذه الجدارات فى رؤساء الأقسام ، والتي من أهمها : القدرة على توصيف وتطوير المقررات الدراسية ، و رسم الخطط الدراسية والبحثية السنوية والفصلية بالقسم وتطويرها ، ووضع خريطة بحثية للقسم، ومتابعة سير العملية التعليمية والبحثية بالقسم ، وتحويل القسم إلى بيت خبرة .

رابعاً: رأى أفراد العينة فى الجدارات الفنية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

اشتمل هذا البعد على (١٣) عبارة مقترحة ، وهى العبارات من (٤٦-٥٨) من عبارات الاستبانة ، ويعد التطبيق ، وتفريغ الاستجابات ، ومعالجة البيانات إحصائياً ، تم التوصل إلى النتائج التى يوضحها الجدول رقم (٨) التالى :

جدول رقم (٨) رأى أفراد العينة فى الجدارات الفنية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية

العينة ككل (ن) = ١٠٠		العبرة	م
الترتيب	الوزن النسبى		
٧	٠.٨٨	توظيف المعلومات الصادرة عن مجلس الكلية فى اتخاذ القرارات الداخلية بالقسم .	٤٦
٥	٠.٨٩	تزويد أعضاء القسم بالبيانات والمعلومات الحديثة والمتجددة ذات العلاقة بأمر القسم .	٤٧
٣	٠.٩١	استخدام الأساليب العلمية فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات التى تواجه القسم .	٤٨
٥	٠.٨٩	جمع البيانات وتحليلها بشكل منتظم بهدف تحسين جودة العمليات الإدارية والتعليمية والبحثية بالقسم .	٤٩
٧	٠.٨٨	تحمل مسئولية القرارات التى يتخذها .	٥٠
٩	٠.٨٥	تشجيع أعضاء القسم على تحمل المسئولية .	٥١
٤	٠.٩٠	ابتكار طرق جديدة لأداء العمل بشكل أفضل داخل القسم .	٥٢
١٣	٠.٧٥	تطوير خبراته وزيادة ثقافته .	٥٣
١١	٠.٨٤	إظهار أى نجاح أو أى إخفاق فى العمل بالقسم مع بيان الحلول .	٥٤
٩	٠.٨٥	التشجيع على تبادل الخبرات بين الأعضاء فى مجالات العمل بالقسم .	٥٥
١٢	٠.٨٠	استخدام الحزم فى المواقف التى تتطلب ذلك أثناء العمل .	٥٦
١	٠.٩٣	صياغة أهداف القسم بطريقة إجرائية .	٥٧
٢	٠.٩٢	وضع رؤية مستقبلية لتحقيق أهداف القسم .	٥٨
٠.٨٧		البعد ككل	-

من خلال بيانات الجدول السابق يتضح أن " الجدارات الفنية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية " قد جاءت فى المرتبة الثانية مكررة بين الجدارات المهنية المقترحة لدى أفراد العينة الكلية بنسب تراوحت بين (٧٥%) كحد أدنى ، و (٩٣%) كحد أقصى ، وبلغ متوسط الوزن النسبى للبعد ككل (٨٧%) ، وهذا يؤكد على أن أفراد العينة ككل قد وافقوا بنسبة عالية على المقترحات التى تتعلق بالجدارات الفنية التى يلزم تواجدها فى رؤساء الأقسام الأكاديمية .

ومن خلال بيانات الجدول السابق أيضاً يتبين أن المقترحات التى تتعلق بالجدارات الفنية لرؤساء الأقسام الأكاديمية جاءت مرتبة ترتيبياً تنازلياً وفقاً للأوزان النسبية ، كالتالى : فى الترتيب الأول جاء مقترح " صياغة أهداف القسم بطريقة إجرائية

" ، بنسبة (٩٣%) ، وفى الترتيب الثانى جاء مقترح " وضع رؤية مستقبلية لتحقيق أهداف القسم " ، بنسبة (٩٢%) ، وفى الترتيب الثالث جاء مقترح " استخدام الأساليب العلمية فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات التى تواجه القسم " ، بنسبة (٩١%) ، وفى الترتيب الرابع جاء مقترح "ابتكار طرق جديدة لأداء العمل بشكل أفضل داخل القسم " ، بنسبة (٩٠%) ، وفى الترتيب الخامس جاء مقترح " تزويد أعضاء القسم بالبيانات والمعلومات الحديثة والمتجددة ذات العلاقة بأمور القسم " ، ومقترح " جمع البيانات وتحليلها بشكل منتظم بهدف تحسين جودة العمليات الإدارية والتعليمية والبحثية بالقسم" ، بنسبة (٨٩%) ، وفى الترتيب السابع جاء مقترح " توظيف المعلومات الصادرة عن مجلس الكلية فى اتخاذ القرارات الداخلية بالقسم " ، ومقترح " تحمل مسئولية القرارات التى يتخذها " ، بنسبة (٨٨%) ، وفى الترتيب التاسع جاء مقترح " تشجيع أعضاء القسم على تحمل المسئولية " ، ومقترح " التشجيع على تبادل الخبرات بين الأعضاء فى مجالات العمل بالقسم " ، بنسبة (٨٥%) ، بينما جاء مقترح " إظهار أى نجاح أو أى اخفاق فى العمل بالقسم مع بيان الحلول " فى الترتيب الحادى عشر ، بنسبة (٨٤%) ، ومقترح " استخدام الحزم فى المواقف التى تتطلب ذلك أثناء العمل " فى الترتيب الثانى عشر ، بنسبة (٨٠%) ، ومقترح " تطوير خبراته وزيادة ثقافته " فى الترتيب الثالث عشر الأخير ، بنسبة (٧٥%) .

وبتحليل بيانات الجدول السابق يتضح أن الجدارات الفنية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية مهمة من وجهة نظر أفراد العينة ككل فى ضمان أداء متميز لرئيس القسم الأكاديمى بالجامعة ، فجدارات مثل القدرة على صياغة أهداف القسم بطريقة إجرائية ، ووضع رؤية مستقبلية لتحقيق أهداف القسم ، واستخدام الأساليب العلمية فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات بالقسم ، وابتكار طرق جديدة لأداء العمل بشكل أفضل داخل القسم ، وتزويد أعضاء القسم بالبيانات والمعلومات الحديثة والمتجددة ذات العلاقة بأمور القسم ، وجمع البيانات وتحليلها بشكل منتظم بهدف تحسين جودة العمليات الإدارية والتعليمية والبحثية بالقسم ، توظيف المعلومات الصادرة عن مجلس الكلية فى اتخاذ القرارات الداخلية بالقسم ، وغيرها لها تأثير كبير وفعال فى جودة وتميز رئيس القسم والعمل داخل القسم الأكاديمى .

خامساً: رأى أفراد العينة فى الجدارات الفكرية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

اشتمل هذا البعد على (١٣) عبارة مقترحة ، وهى العبارات من (٥٩-٧١) من عبارات الاستبانة ، وبعد التطبيق ، وتفريغ الاستجابات ، ومعالجة البيانات إحصائياً ، تم التوصل إلى النتائج التى يوضحها الجدول رقم (٩) التالى :

جدول رقم (٩) رأى أفراد العينة فى الجدارات الفكرية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية

العينة ككل (ن) ١٠٠ =		العبارة	م
الترتيب	الوزن النسبى		
٨	٠.٧٧	إصدار الأوامر لأعضاء القسم بكفاءة ووضوح .	٥٩
٢	٠.٩٤	وضع الحلول والبدائل المناسبة للمشكلات التى تواجه العمل بالقسم .	٦٠
٥	٠.٨٥	توزيع العمل بالعدل والموضوعية بين أعضاء القسم .	٦١
٦	٠.٨٢	تبسيط الأساليب والإجراءات لإنجاز العمل داخل القسم .	٦٢
٧	٠.٨٠	التحقق من إنجاز العمل وتحقيق أهداف القسم .	٦٣
١٢	٠.٧٢	الالتزام بساعات العمل الرسمية فى القسم .	٦٤
٩	٠.٧٦	عقد الاجتماعات العامة فى الأوقات المناسبة للأعضاء بالقسم .	٦٥
١٠	٠.٧٥	توضيح الأهداف العامة للاجتماعات عند انعقادها بالقسم .	٦٦
١٣	٠.٧٠	التركيز على الأذنين النوعى والكمى فى العمل بالقسم .	٦٧
١	٠.٩٥	تقديم بدائل كثيرة ومناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية بالقسم .	٦٨
٣	٠.٩٢	المفاضلة بين البدائل المطروحة لاتخاذ القرار وحل المشكلات داخل القسم .	٦٩
٤	٠.٩٠	تقبل وجهات النظر المختلفة فى العمل بالقسم .	٧٠
١١	٠.٧٤	تقديم التغذية الراجعة باستمرار .	٧١
٠.٨٢		البعد ككل	-

باستقراء بيانات الجدول السابق يظهر أن " الجدارات الفكرية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية " قد جاءت فى المرتبة السابعة بين الجدارات المهنية المقترحة لدى أفراد العينة الكلية بنسب تراوحت بين (٧٠%) كحد أدنى ، و (٩٥%) كحد أقصى ، وبلغ متوسط الوزن النسبى للبعد ككل (٨٢%) ، وهذا يدل على أن أفراد العينة ككل قد وافقوا بنسبة عالية على الجدارات الفكرية المقترحة لرؤساء الأقسام

وباستقراء بيانات الجدول السابق أيضاً يتبين أن المقترحات التى تتعلق بالجدارات الفكرية لرؤساء الأقسام الأكاديمية جاءت مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للأوزان النسبية، كالتالى: فى الترتيب الأول

أتى مقترح " تقديم بدائل كثيرة ومناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية بالقسم " ، بنسبة (٩٥%) ، وفى الترتيب الثانى جاء مقترح "وضع الحلول والبدايل المناسبة للمشكلات التى تواجه العمل بالقسم " ، بنسبة (٩٤%) ، وفى الترتيب الثالث جاء مقترح " المفاضلة بين البدائل المطروحة لاتخاذ القرار وحل المشكلات داخل القسم " ، بنسبة (٩٢%) ، وفى الترتيب الرابع جاء مقترح " تقبل وجهات النظر المختلفة فى العمل بالقسم " ، بنسبة (٩٠%) ، وفى الترتيب الخامس جاء مقترح " توزيع العمل بالعدل والموضوعية بين أعضاء القسم " ، بنسبة (٨٥%) ، وفى الترتيب السادس جاء مقترح " تبسيط الأساليب والإجراءات لإنجاز العمل داخل القسم" ، بنسبة (٨٢%) ، وفى الترتيب السابع جاء مقترح " التحقق من إنجاز العمل وتحقيق أهداف القسم" ، بنسبة (٨٠%) ، أما مقترح " إصدار الأوامر لأعضاء القسم بكفاءة ووضوح " فقد جاء فى الترتيب الثامن ، بنسبة (٧٧%) ، ومقترح " عقد الاجتماعات العامة فى الأوقات المناسبة للأعضاء بالقسم " جاء فى الترتيب التاسع ، بنسبة (٧٦%) ، ومقترح " توضيح الأهداف العامة للاجتماعات عند انعقادها بالقسم " جاء فى الترتيب العاشر، بنسبة (٧٥%) ، ومقترح " تقديم التغذية الراجعة باستمرار " جاء فى الترتيب الحادى عشر، بنسبة (٧٤%) ، ومقترح " الإلتزام بساعات العمل الرسمى فى القسم " جاء فى الترتيب الثانى عشر، بنسبة (٧٢%) ، ومقترح "التركيز على الأدائين النوعى والكمى فى العمل بالقسم" جاء فى الترتيب الثالث عشر الأخير ، بنسبة (٧٠%) .

ويتحليل بيانات الجدول السابق يتضح أن أفراد العينة ككل أكدوا على ضرورة أن يتحلى رئيس القسم الأكاديمى بالجامعة ببعض الجدارات الفكرية ، والتى تتمثل فى القدرة على تقديم بدائل كثيرة ومناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية بالقسم ، ووضع الحلول والبدايل المناسبة للمشكلات التى تواجه العمل بالقسم ، والمفاضلة بين البدائل المطروحة لاتخاذ القرار وحل المشكلات داخل القسم ، وتقبل وجهات النظر المختلفة فى العمل بالقسم ، و توزيع العمل بالعدل والموضوعية بين أعضاء القسم ، وتبسيط الأساليب والإجراءات لإنجاز العمل داخل القسم ، والتحقق من إنجاز العمل وتحقيق أهداف القسم ، وإصدار

الأوامر لأعضاء القسم بكفاءة ووضوح ، وعقد الاجتماعات العامة فى الأوقات المناسبة للأعضاء بالقسم ، و توضيح الأهداف العامة للاجتماعات عند انعقادها بالقسم ، وتقديم التغذية الراجعة باستمرار ، والإلتزام بساعات العمل الرسمى فى القسم ، والتركيز على الأدائين النوعى والكمى فى العمل بالقسم . وكل هذه الجدارات لازمة لرئيس القسم الأكاديمى بالجامعة ؛ لكونه منبع الأفكار والمقترحات والتصرفات والإبداعات لكل العاملين معه فى القسم .

سادساً: رأى أفراد العينة فى الجدارات المعرفية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

اشتمل هذا البعد على (١١) عبارة مقترحة ، وهى العبارات من (٧٢-٨٢) من عبارات الاستبانة ، وبعد التطبيق ، وتفريغ الاستجابات ، ومعالجة البيانات إحصائياً ، تم التوصل إلى النتائج التى يوضحها الجدول (١٠) التالى :

جدول (١٠) رأى أفراد العينة فى الجدارات المعرفية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية

العينة ككل (ن) = ١٠٠		العبارة	م
الترتيب	الوزن النسبى		
٣	٠.٨٨	معرفة أهداف القسم والكلية والجامعة .	٧٢
٤	٠.٨٦	معرفة رسالة القسم والكلية والجامعة .	٧٣
٩	٠.٨٠	معرفة القوانين واللوائح والقرارات والتعليمات الجامعية .	٧٤
٧	٠.٨١	معرفة القيم والثقافة التنظيمية للجامعة .	٧٥
٦	٠.٨٢	معرفة أساليب العمل الأكاديمى والإدارى داخل الجامعة .	٧٦
٥	٠.٨٥	معرفة إستراتيجيات وخطط العمل والتطوير بالجامعة .	٧٧
٢	٠.٩٠	معرفة معايير جودة العمل الإدارى والأكاديمى بالقسم .	٧٨
١	٠.٩٥	معرفة أدوار ومسئوليات ومهام رئيس القسم الأكاديمية والإدارية .	٧٩
٧	٠.٨١	معرفة ثقافة المجتمع والاتجاهات المختلفة لأفراده .	٨٠
١١	٠.٧٥	معرفة نظريات القيادة والإدارة وأنماطها ومهاراتها وأساليب مواجهة مشكلاتها وعوامل نجاحها .	٨١
١٠	٠.٧٧	معرفة مشكلات الإدارة الجامعية وطرق مواجهتها .	٨٢
٠.٨٤		البعد ككل	-

يلاحظ من بيانات الجدول (١٠) أن " الجدارات المعرفية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية " قد جاءت فى المرتبة الخامسة بين الجدارات المهنية المقترحة لدى أفراد العينة الكلية بنسب تراوحت بين (٧٥%) كحد أدنى ، و (٩٥%) كحد أقصى ، وبلغ

متوسط الوزن النسبي للبعد ككل (٨٤%) ، وهذا يعنى أن درجة الموافقة على مقترحات هذا البعد كبيرة ، مما يعكس الإدراك الواسع لدى أفراد العينة ككل على أن النواحي المعرفية ضرورية لأى شخص يمارس وظيفة محددة داخل الجامعة .

كما يلاحظ من بيانات الجدول (١٠) أيضاً أن المقترحات التى تتعلق بالجدارات المعرفية لرؤساء الأقسام الأكاديمية جاءت مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للأوزان النسبية ، كالتالى : فى الترتيب الأول جاء مقترح " معرفة أدوار ومسئوليات ومهام رئيس القسم الأكاديمية والإدارية " ، بنسبة (٩٥%) ، وفى الترتيب الثانى جاء مقترح " معرفة معايير جودة العمل الإدارى والأكاديمى بالقسم " ، بنسبة (٩٠%) ، وفى الترتيب الثالث جاء مقترح " معرفة أهداف القسم والكلية والجامعة " ، بنسبة (٨٨%) ، وفى الترتيب الرابع جاء مقترح " معرفة رسالة القسم والكلية والجامعة " ، بنسبة (٨٦%) ، وفى الترتيب الخامس جاء مقترح " معرفة إستراتيجيات وخطط العمل والتطوير بالجامعة " ، بنسبة (٨٥%) ، وفى الترتيب السادس جاء مقترح " معرفة أساليب العمل الأكاديمى والإدارى داخل الجامعة " ، بنسبة (٨٢%) ، وفى الترتيب السابع جاء مقترح "معرفة القيم والثقافة التنظيمية للجامعة " ، ومقترح " معرفة ثقافة المجتمع والاتجاهات المختلفة لأفراده " ، بنسبة (٨١%) ، و مقترح "معرفة القوانين واللوائح والقرارات والتعليمات الجامعية " جاء فى الترتيب التاسع ، بنسبة (٨٠%) ، ومقترح " معرفة مشكلات الإدارة الجامعية وطرق مواجهتها " جاء فى الترتيب العاشر ، بنسبة (٧٧%) ، ومقترح " معرفة نظريات القيادة والإدارة وأنماطها ومهاراتها وأساليب مواجهتها ومشكلاتها وعوامل نجاحها " جاء فى الترتيب الحادى عشر الأخير ، بنسبة (٧٥%) .

ويتحليل بيانات الجدول (١٠) يتضح أن أفراد العينة ككل أكدوا على أهمية أن يكون لدى رئيس القسم الأكاديمى مجموعة من المعارف التى تعينه على ممارسة عمله الإدارى والأكاديمى بالجامعة ، ومن أهم هذه المعارف ، هى : معرفته بأدواره ومسئوليته ومهامه الإدارية والأكاديميه ، ومعرفته بأهداف ورسالة القسم والكلية والجامعة ، ومعرفته بمعايير جودة العمل الإدارى والأكاديمى بالقسم ، ومعرفته بإستراتيجيات وخطط العمل والتطوير بالجامعة ، ومعرفته بأساليب العمل الأكاديمى والإدارى داخل الجامعة ، ومعرفته

بالقيم والثقافة التنظيمية للجامعة والمجتمع ، ومعرفته بالقوانين واللوائح والقرارات والتعليمات الجامعية... إلخ .

سابعاً: رأى أفراد العينة فى الجدارات التكنولوجية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية :

اشتمل هذا البعد على (١١) عبارة مقترحة ، وهى العبارات من (٨٣-٩٣) من عبارات الاستبانة ، ويعد التطبيق ، وتفريغ الاستجابات ، ومعالجة البيانات إحصائياً ، تم التوصل إلى النتائج التى يوضحها الجدول (١١) التالى :

العينة ككل (ن) = ١٠٠		العبارة	م
الترتيب	الوزن النسبى		
١	٠.٩٥	استخدام الحاسوب فى العمليات الإدارية كالتخطيط والتقييم لأعمال الأعضاء بالقسم .	٨٣
٢	٠.٩٢	استخدام الإنترنت فى العمليات الإدارية كالاتصال والتوجيه والرقابة والمتابعة لأعمال الأعضاء بالقسم .	٨٤
٣	٠.٩٠	استخدام الإنترنت فى المراسلات الإدارية .	٨٥
١١	٠.٧٠	استخدام الإنترنت فى إعطاء الأوامر والتوجيهات والتعليمات للأعضاء بالقسم .	٨٦
٤	٠.٨٨	استخدام الحاسب الآلى فى حفظ بيانات القسم العلمية والبحثية والإدارية واسترجاعها وقت الحاجة إليها .	٨٧
٥	٠.٨٦	استخدام الإنترنت فى تسويق خدمات القسم والإعلان عن أنشطته المختلفة .	٨٨
١٠	٠.٧٥	استخدام الإنترنت كمصدر للمعرفة فى شتى مجالات العمل الإدارى والأكاديمى بالقسم .	٨٩
٦	٠.٨٥	استخدام الإنترنت فى إعلام الأعضاء والباحثين بالقسم بكل ما يستجد داخل القسم .	٩٠
٧	٠.٨٢	استخدام الإنترنت فى إعلام الطلاب والباحثين بالقسم بنتائج اختباراتهم فى مواد القسم .	٩١
٩	٠.٧٧	استخدام الإنترنت فى إعلام الأعضاء بالقسم بمواعيد انعقاد الاجتماعات داخل القسم .	٩٢
٨	٠.٨٠	استخدام الإنترنت فى إعلام الأعضاء بالقسم بالبرامج التدريبية والندوات والمؤتمرات العلمية التى تعقد داخل وخارج الجامعة .	٩٣
٠.٨٤		البعد ككل	-

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن " الجدارات التكنولوجية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية " قد جاءت في المرتبة الخامسة مكررة بين الجدارات المهنية المقترحة لدى أفراد العينة الكلية بنسب تراوحت بين (٧٠%) كحد أدنى ، و (٩٥%) كحد أقصى ، وبلغ متوسط الوزن النسبي للبعد ككل (٨٤%) ، وهذا يؤكد على أن أفراد العينة ككل قد وافقوا بنسبة عالية على الجدارات التكنولوجية المقترحة لكى تتوافر فى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة .

وتشير بيانات الجدول السابق أيضاً إلى أن المقترحات التى تتعلق بالجدارات التكنولوجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية أتت مرتبة ترتيبياً تنازلياً وفقاً للأوزان النسبية ، كالتالى : جاء مقترح " استخدام الحاسوب فى العمليات الإدارية كالتخطيط والتقييم لأعمال الأعضاء بالقسم " فى الترتيب الأول ، بنسبة (٩٥%) ، وجاء مقترح " استخدام الإنترنت فى العمليات الإدارية كالاتصال والتوجيه والرقابة والمتابعة لأعمال الأعضاء بالقسم " فى الترتيب الثانى ، بنسبة (٩٢%) ، وجاء مقترح " استخدام الإنترنت فى المراسلات الإدارية " فى الترتيب الثالث بنسبة (٩٠%) ، وجاء مقترح " استخدام الحاسب الآلى فى حفظ بيانات القسم العلمية والبحثية والإدارية واسترجاعها وقت الحاجة إليها " فى الترتيب الرابع ، بنسبة (٨٨%) ، وجاء مقترح " استخدام الإنترنت فى تسويق خدمات القسم والإعلان عن أنشطته المختلفة " فى الترتيب الخامس ، بنسبة (٨٦%) ، وجاء مقترح " استخدام الإنترنت فى إعلام الأعضاء والباحثين بالقسم بكل ما يستجد داخل القسم " فى الترتيب السادس ، بنسبة (٨٥%) ، وجاء مقترح " استخدام الإنترنت فى إعلام الطلاب والباحثين بالقسم بنتائج اختباراتهم فى مواد القسم " فى الترتيب السابع ، بنسبة (٨٢%) ، وجاء مقترح " استخدام الإنترنت فى إعلام الأعضاء بالقسم بالبرامج التدريبية والندوات والمؤتمرات العلمية التى تعقد داخل وخارج الجامعة " فى الترتيب الثامن ، بنسبة (٨٠%) ، وجاء مقترح " استخدام الإنترنت فى إعلام الأعضاء بالقسم بمواعيد انعقاد الاجتماعات داخل القسم " فى الترتيب التاسع ، بنسبة (٧٧%) ، وجاء مقترح " استخدام الإنترنت كمصدر للمعرفة فى شتى مجالات العمل الإدارى والأكاديمى بالقسم " فى الترتيب العاشر ، بنسبة (٧٥%) ، وجاء مقترح "

استخدام الإنترنت فى إعطاء الأوامر والتوجيهات والتعليمات للأعضاء بالقسم " فى الترتيب الحادى عشر الأخير ، بنسبة (٧٠%) .

وتعد هذه الأوزان أوزان نسبية مرتفعة ، مما يدل على اتفاق أفراد العينة ككل على ضرورة وجود هذه القدرات والمهارات التكنولوجية فيمن يشغل منصب رئيس قسم أكاديمى بالجامعة ، وخاصة القدرة على استخدام الحاسوب فى العمليات الإدارية كالتخطيط والتقييم لأعمال الأعضاء بالقسم ، و القدرة على استخدام الإنترنت فى العمليات الإدارية كالاتصال والتوجيه والرقابة والمتابعة لأعمال الأعضاء بالقسم ، و القدرة على استخدام الإنترنت فى المراسلات الإدارية ، و القدرة على استخدام الحاسب الآلى فى حفظ بيانات القسم العلمية والبحثية والإدارية واسترجاعها ، و القدرة على استخدام الإنترنت فى تسويق خدمات القسم والإعلان عن أنشطته المختلفة .

ثامناً: رأى أفراد العينة فى الجدارات الإنسانية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

اشتمل هذا البعد على (٩) عبارة مقترحة ، وهى العبارات من (٩٤-١٠٢) من عبارات الاستبانة ، ويعد التطبيق ، وتفريغ الاستجابات ، ومعالجة البيانات إحصائياً ، تم التوصل إلى النتائج التى يوضحها الجدول (١٢) التالى :

جدول (١٢) رأى أفراد العينة فى الجدارات الإنسانية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية

العينة ككل (ن) = ١٠٠		العبارة	م
الترتيب	الوزن النسبى		
٩	٠.٧٤	احترام مشاعر جميع الأطراف التى يتعامل معها بالقسم .	٩٤
٤	٠.٧٨	إقامة علاقات إيجابية مع الأعضاء والباحثين والطلبة بالقسم .	٩٥
٣	٠.٨٢	السماح للأعضاء بالتعبير عن آرائهم .	٩٦
٢	٠.٨٥	تشجيع التعاون بين أعضاء القسم .	٩٧
١	٠.٩٠	الاهتمام بروح الفريق والعمل الجماعى داخل القسم .	٩٨
٤	٠.٧٨	السماح بالتواصل بين جميع أعضاء القسم .	٩٩
٦	٠.٧٦	إثارة حماس أعضاء القسم أثناء العمل .	١٠٠
٧	٠.٧٥	مراعاة قدرات وإمكانات الأعضاء عند توزيع الأعمال عليهم .	١٠١
٨	٠.٧٤	مراعاة احتياجات أعضاء القسم وإشباع رغباتهم .	١٠٢
٠.٧٩		البعد ككل	-

توضح بيانات الجدول السابق أن " الجدارات الإنسانية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية " قد جاءت فى المرتبة الثامنة بين الجدارات المهنية الأخرى المقترحة لدى أفراد العينة الكلية بنسب تراوحت بين (٧٠%) كحد أدنى ، و (٩٠%) كحد أقصى ، وبلغ متوسط الوزن النسبى للبعد ككل (٧٩%) ، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة ككل قد وافقوا بنسبة كبيرة على الجدارات الإنسانية المقترحة تواجهها فيمن يتم تعيينهم لرئاسة الأقسام الأكاديمية بالجامعة .

كما توضح بيانات الجدول السابق أيضاً أن المقترحات التى تتعلق بالجدارات الإنسانية لرؤساء الأقسام الأكاديمية جاءت مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للأوزان النسبية ، كالتالى : المقترح " الاهتمام بروح الفريق والعمل الجماعى داخل القسم " فى الترتيب الأول ، بنسبة (٩٠%) ، والمقترح " تشجيع التعاون بين أعضاء القسم " فى الترتيب الثانى ، بنسبة (٨٥%) ، والمقترح "السماح لأعضاء بالتعبير عن آرائهم " فى الترتيب الثالث ، بنسبة (٨٣%) ، والمقترح " إقامة علاقات إيجابية مع الأعضاء والباحثين والطلبة بالقسم " والمقترح "السماح بالتواصل بين جميع أعضاء القسم" فى الترتيب الرابع ، بنسبة (٧٨%) ، والمقترح "إثارة حماس أعضاء القسم أثناء العمل" فى الترتيب السادس، بنسبة (٧٦%) ، والمقترح "مراعاة قدرات وإمكانات الأعضاء عند توزيع الأعمال عليهم" فى الترتيب السابع بنسبة (٧٥%) ، والمقترح "مراعاة احتياجات أعضاء القسم وإشباع رغباتهم" فى الترتيب الثامن بنسبة (٧٤%) ، وأتى المقترح " احترام مشاعر جميع الأطراف التى يتعامل معها بالقسم " فى الترتيب التاسع الأخير ، بنسبة (٧٤%) . ومعظم هذه الأوزان مرتفعة مما يشير إلى أهمية الأخذ بهذه المقترحات عند تعيين رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة .

تاسعاً: رأى أفراد العينة فى الجدارات الشخصية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية :

اشتمل هذا البعد على (٢١) عبارة مقترحة ، وهى العبارات من (١٠٣-١٢٣) من عبارات الاستبانة ، ويعد التطبيق ، وتفرغ الاستجابات ، ومعالجة البيانات إحصائياً ، تم التوصل إلى النتائج التى يوضحها الجدول (١٣) التالى :

جدول (١٣) رأى أفراد العينة فى الجدارات الشخصية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية

العينة ككل (ن) = ١٠٠		العبرة	م
الترتيب	الوزن النسبى		
١١	٠.٧٥	مواجهة التحديات الأساسية التى تواجهه أثناء العمل .	١٠٣
١٣	٠.٧٤	ممارسة المسئولية الاجتماعية .	١٠٤
١٥	٠.٧٣	الانضباط الذاتى .	١٠٥
١	٠.٩٢	تقبل النقد البناء .	١٠٦
١٨	٠.٧٢	الاحتفاظ بقدر عال من الصدق والأمانة والصبر والاستقامة والنزاهة .	١٠٧
٧	٠.٨٠	السيطرة على انفعالاته بشكل بناء .	١٠٨
٩	٠.٧٩	المرونة فى الحديث والتكيف مع التغيير .	١٠٩
٩	٠.٧٩	التأثير على أعضاء القسم .	١١٠
٧	٠.٨٠	الالتزام بحدود صلاحياته التى خولتها له الوظيفة فلا يتجاوزها .	١١١
١٥	٠.٧٣	احترام الالتزامات والعهود .	١١٢
٤	٠.٨٥	إدارة الوقت بنجاح .	١١٣
١١	٠.٧٥	التعامل بلطف واحترام مع جميع أعضاء القسم .	١١٤
١٥	٠.٧٣	التحكم فى استخدام السلطة .	١١٥
١٣	٠.٧٤	التعامل مع الكل بطريقة عادلة .	١١٦
١٨	٠.٧٢	التواصل مع جميع الأعضاء بالقسم .	١١٧
٢٠	٠.٧١	الجد والالتزام فى العمل .	١١٨
٥	٠.٨٤	الهدوء والإتزان الانفعالى والسلوكى عند مواجهة الأزمات .	١١٩
٦	٠.٨٢	الإبداع فى مهارات الحوار .	١٢٠
٢١	٠.٧٠	أداء العمل بطريقة فائقة .	١٢١
٣	٠.٨٨	حل المشكلات والصراعات والخلافات وعدم تصعيد الأمور .	١٢٢
٢	٠.٩٠	استخدام طرق التفكير الإيجابية .	١٢٣
٠.٧٨		البعد ككل	-

يظهر من بيانات الجدول السابق أن " الجدارات الشخصية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية " قد جاءت فى المرتبة التاسعة الأخيرة بين الجدارات المهنية الأخرى المقترحة لدى أفراد العينة الكلية بنسب تراوحت بين (٧٠%) كحد أدنى ، و (٩٢%) كحد أقصى ، وبلغ متوسط الوزن النسبى للبعد ككل (٧٨%) ، وهذا يعكس موافقة أفراد العينة ككل على الجدارات الشخصية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة .

كما تظهر بيانات الجدول السابق أيضاً أن المقترحات التي تتعلق بالجدارات الشخصية لرؤساء الأقسام الأكاديمية جاءت مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للأوزان النسبية ، كالتالي : احتل المقترح " تقبل النقد البناء " ، الترتيب الأول ، بنسبة (٩٢ %) ، كما احتل المقترح " استخدام طرق التفكير الإيجابية " ، بنسبة (٩٠ %) ، وحصل المقترح " حل المشكلات والصراعات والخلافات وعدم تصعيد الأمور " على الترتيب الثالث ، بنسبة (٨٨ %) ، ثم جاء المقترح " إدارة الوقت بنجاح " فى الترتيب الرابع ، بنسبة (٨٥ %) ، وفى الترتيب الخامس جاء المقترح " الهدوء والإلتزان الانفعالى والسلوكى عند مواجهة الأزمات " ، بنسبة (٨٤ %) ، وفى الترتيب السادس جاء المقترح " الإبداع فى مهارات الحوار " ، بنسبة (٨٢ %) ، وفى الترتيب السابع جاء المقترح " السيطرة على انفعالاته بشكل بناء " ، والمقترح " الإلتزام بحدود صلاحياته التى خولتها له الوظيفة فلا يتجاوزها " ، بنسبة (٨٠ %) ، وفى الترتيب التاسع جاء المقترح " المرونة فى الحديث والتكيف مع التغيير " ، والمقترح " التأثير على أعضاء القسم " ، بنسبة (٧٩ %) .

وفى الترتيب الحادى عشر جاء المقترح " مواجهة التحديات الأساسية التى تواجهه أثناء العمل " ، والمقترح " التعامل بلطف واحترام مع جميع أعضاء القسم " ، بنسبة (٧٥ %) ، وفى الترتيب الثالث عشر جاء المقترح " ممارسة المسؤولية الاجتماعية " ، والمقترح " التعامل مع الكل بطريقة عادلة " ، بنسبة (٧٤ %) ، وفى الترتيب الخامس عشر جاء المقترح " الانضباط الذاتى " ، والمقترح " احترام اللتزامات والعهود " ، والمقترح " التحكم فى استخدام السلطة " ، بنسبة (٧٣ %) ، وفى الترتيب الثامن عشر جاء المقترح " الاحتفاظ بقدر عال من الصدق والأمانة والصبر والاستقامة والنزاهة " ، والمقترح " التواصل مع جميع الأعضاء بالقسم " بنسبة (٧٢ %) ، وفى الترتيب العشرين جاء المقترح " الجد والالتزام فى العمل " ، بنسبة (٧١ %) ، وفى الترتيب الحادى والعشرين الأخير جاء المقترح " أداء العمل بطريقة فائقة " ، بنسبة (٧٠ %) .

وبتدقيق النظر فى هذه الأوزان النسبية نلاحظ أنها عالية ، مما يعكس قوة موافقة أفراد عينة البحث على هذه المقترحات بصفة عامة والمقترحات التى حصلت على مراتب متقدمه لديهم كقدرة رئيس القسم على تقبل النقد البناء ، واستخدام طرق التفكير الإيجابية ، وحل المشكلات والصراعات والخلافات وعدم تصعيدها ، وإدارة الوقت بنجاح ،

والإبداع فى مهارات الحوار ، والهدوء والالتزان الانفعالى وغيرها ، وكل ذلك لتحقيق الجودة الشخصية لرؤساء الأقسام الأكاديمية فى الجامعة .

المحور الثالث

خلاصة النتائج والتصور المقترح للجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية

بجامعة أسيوط

ركزت الباحثة فى هذا المحور بجانب تقديمها خلاصة للنتائج التى أسفر عنها البحث بإطارهئى النظرى و الميدانى على تقديم تصور مقترح للجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط . ويُعد هذا إجابة عن السؤال الرابع والأخير من أسئلة البحث ، والذى نص على : " ما التصور المقترح للجدارات المهنية اللازم توافرها فى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط ؟ ؛ وذلك لتحقيق الهدف الرئيس للبحث ، ومن ثم فإن هذا المحور تناول ما يلى :

أولاً: خلاصة نتائج البحث :

أسفر البحث عن عديد من النتائج ، بعضها يتصل بالإطار النظرى ، وبعضها الآخر يمكن استخلاصه من الدراسة الميدانية ، وذلك على النحو التالى :

(أ) - نتائج الإطار النظرى :

١ - يقصد بالجدارات المهنية لرؤساء الأقسام الأكاديمية مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والكفاءات والاتجاهات والخبرات وأنماط السلوك والخصائص والسمات الشخصية التى لا بد أن تتوافر فى رئيس القسم الأكاديمى ؛ للنجاح والتطوير المهنى ، وإنتاج أداء بشكل أفضل ، وتحقيق أهداف القسم الأكاديمى ورسالة الجامعة بكفاءة وفعالية .

٢ - تتعدد وتتنوع الجدارات المهنية إلى جدارات أساسية وجدارات وظيفية ، وجدارات ظاهرة وجدارات كامنة ، كما تصنف الجدارات إلى كفاءات عامة وكفاءات خاصة ، وكفاءات تسهل التعلم وحل المشكلات ، وأخرى تيسر العلاقات الاجتماعية والإنسانية والتفاهم بين الأفراد .

٣ - تُعرف الأقسام الأكاديمية إجرائياً بأنها هى الوحدات التنظيمية الأساسية فى جامعة أسيوط ، وهى التى تؤلف الكليات بالجامعة ، إذ تتكون كل كلية تابعة للجامعة من

عدد من الأقسام الأكاديمية يتولى كل منها تدريس المواد التى تدخل فى اختصاصه ، ويقوم على بحثها ، ولكل قسم كيانه الذاتى من الناحية العلمية والتعليمية والبحثية والخدمية والإدارية .

٤- يُعرف رؤساء الأقسام الأكاديمية إجرائياً بأنهم أعضاء هيئة التدريس المتميزين علمياً وإدارياً فى جامعة أسيوط ؛ الذين صدر لهم قرارات تعيين أو تكليف من رئيس الجامعة ؛ لقيادة وإدارة أقسامهم سواء أكان القسم علمياً أم إنسانياً بمختلف كليات الجامعة بناء على ترشيح عمداء الكليات ، وتكون رئاستهم للأقسام لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد ، وهم المسئولون عن إدارة الشؤون العلمية والإدارية والمالية داخل الأقسام .

٥- يستمد رئيس القسم الأكاديمى أهميته من كونه المسئول الأول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم ، وترجمة الأهداف والسياسات إلى ممارسات أكاديمية ، وإدارة شؤون القسم العلمية والإدارية والمالية فى إطار الحدود التى ينظمها القانون واللوائح والقرارات الصادرة من مجلسى الكلية والجامعة .

٦- هناك مجموعة من السمات والخصائص تميز رئيس القسم الأكاديمى تتمثل فى : امتلاكه صفات القيادة والإدارة ، ومهارات استخدام الوسائل التكنولوجية فى العمل ، وامتلاكه لعدة صفات فكرية ومعرفية وإنسانية وشخصية تعينه على أداء عمله بكفاءة وجودة عالية .

٧- لرئيس القسم الأكاديمى فى الجامعة مسئوليات متعددة ، بعضها مسئوليات قيادية وإدارية وفنية ، وبعضها مسئوليات تعليمية وبخثية وخدمة وتنمية وتطوير المجتمع الذى يعيش فيه .

(ب) - نتائج الدراسة الميدانية :

١- حازت " الأبعاد التسعة المقترحة للجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بصفة عامة " على نسب موافقة لدى أفراد العينة ككل تراوحت بين (٧٨%) كحد أدنى ، و (٨٨%) كحد أقصى ، وبلغ متوسط الوزن النسبى للاستبانة ككل (٨٤%) ، وهذا يؤكد على اتفاق أفراد العينة ككل وبدرجة عالية جداً على ضرورة توافر كل الجدارات الرئيسية المقترحة فىمن يتقدم لشغل منصب رئيس قسم أكاديمى بالجامعة .

- ٢- احتل بُعد " الجدارات القيادية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية " المرتبة الأولى من منظور أفراد العينة ككل بنسبة (٨٨%) ، وهذا يعنى أنهم متفوقون وبدرجة عالية جداً على أهمية وجود هذه الجدارات فى رؤساء الأقسام الأكاديمية.
- ٣- جاء البعدان " الجدارات الأكاديمية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية " و " الجدارات الفنية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية " فى المرتبتين الثانية والثانية مكررة لدى أفراد العينة ككل بنسبة (٨٧%) ، وهى نسبة عالية جداً مما يؤكد على اتفاق أفراد العينة فى تقديرهم لدرجة توافر تلك الجدارات فى رئيس القسم الأكاديمى .
- ٤- فى الترتيب الرابع جاء بُعد " الجدارات الإدارية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية " بين الجدارات المهنية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية لدى أفراد العينة ككل بنسبة (٨٦%) ، مما يعكس مدى أهمية توافر هذه الجدارات فى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر عينة البحث .
- ٥- فى المرتبتين الخامسة والخامسة مكررة جاء البعدان " الجدارات المعرفية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية " و " الجدارات التكنولوجية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية " بين الجدارات المهنية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية لدى أفراد العينة ككل بنسبة (٨٤%) ، وهى درجة اتفاق مرتفعة جداً بين أفراد عينة الدراسة الميدانية ، مما يشير إلى ضرورة توافر مجموعة من الجدارات المعرفية والتكنولوجية فى رئيس القسم الأكاديمى .
- ٦- جاء بُعد " الجدارات الفكرية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية " فى المرتبة السابعة بين الجدارات المهنية المقترحة لرؤساء الأقسام لدى أفراد العينة ككل بنسبة (٨٢%) ، وهى نسبة مرتفعة جداً مما يؤكد على اتفاق أفراد عينة البحث على المقترحات المتعلقة بالجدارات الفكرية التى ينبغى توافرها فى رئيس القسم الأكاديمى .
- ٧- أتى بُعد " الجدارات الإنسانية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية " فى المرتبة الثامنة بين الجدارات المهنية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية لدى أفراد العينة ككل بنسبة (٧٩%) ، وهى درجة اتفاق مرتفعة بين أفراد عينة الدراسة الميدانية على أهمية توافر عديد من الجدارات الإنسانية المقترحة فى رئيس القسم الأكاديمى .

٨- فى المرتبة التاسعة والأخيرة جاء بُعد " الجدارات الشخصية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية " بين الجدارات المهنية المقترحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية لدى أفراد العينة ككل بنسبة (٧٨%) ، وهى درجة اتفاق مرتفعة بين أفراد عينة البحث تدل على تحلى رئيس القسم الأكاديمى بهذه الجدارات المقترحة لتحقيق الجودة الشخصية لديه.

ثانياً: التصور المقترح للجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط :

للإجابة عن التساؤل الرابع والأخير من تساؤلات البحث ، والذي نص على : " ما التصور المقترح للجدارات المهنية اللازم توافرها فى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط ؟ ، قامت الباحثة بوضع تصور مقترح له مصادر ، ومنطلقات ، وأسس ، وأهداف ، ومضمون ، ومتطلبات ، وذلك على النحو التالى :

(أ) - مصادر التصور المقترح :

يُستمد هذا التصور من المصادر التالية :

أ- نتائج البحث الراهن ، والذي اعتمد على محورين ، هما :

١- الإطار النظرى للجدارات المهنية لرؤساء الأقسام الأكاديمية .

٢- تحليل وتفسير نتائج استبيان البحث الذى تم تطبيقه على جولتين باستخدام أسلوب دلفى Delphi Technique على عينة من أعضاء هيئة التدريس ذكوراً وإناثاً ببعض الكليات النظرية والعملية بجامعة أسيوط تم اختيارهم بطريقة عمدية كحدود بشرية (عينة البحث) .

ب- الدراسات والبحوث السابقة وما انتهت إليه من نتائج وتوصيات ومقترحات .

(ب) - منطلقات التصور المقترح :

ينطلق هذا التصور من عدة منطلقات ، يمكن إيجازها فيما يلى :

١- ضعف مستوى معارف وخبرات بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بصفة عامة وجامعة أسيوط بصفة خاصة ، مما يؤثر على مستوى مهارات الإدارة الجامعية لديهم ، ويعوقهم عن تحقيق الأهداف المرجوة .

٢- تحتاج الجامعات المصرية ومنها جامعة أسيوط إلى رؤساء أقسام قادرين على تنظيم شئون الأقسام من خلال ممارستهم لمهارات قيادية وإدارية وأكاديمية وفنية وتكنولوجية وفكرية وإدراكية وإنسانية وشخصية لا أن يكونوا مدرءا ينظرون لمهمة

رئيس القسم على أنها وظيفة إدارية يقوم من خلالها رئيس القسم بتطبيق الأنظمة وإصدار الأوامر .

٣- تشهد الجامعات المصرية ومنها جامعة أسيوط فى الوقت الحالى محاولات جادة لتطوير برامجها وتحديث أنشطتها من خلال التأكيد على معايير الجودة فيها ، وذلك تمهيداً لاعتمادها على المستويين القومى والعالمى ، وهذه الجودة فى التعليم الجامعى لرؤساء الأقسام الأكاديمية دوراً كبيراً فى تحقيقها بوصفهم عنصراً فاعلاً فى جودة البرامج والأنشطة التعليمية على اختلاف أهدافها ، وتميزه ينعكس إيجاباً على الكفاءة الداخلية والخارجية للبرامج الأكاديمية ، ويوصفهم أيضاً عنصراً مستهدفاً فى نظام الجودة ، كما أن على عاتقهم تقع مسئولية تحقيق العديد من المعايير الخاصة بالجودة ؛ لأنهم يمثلون أهم المدخلات بحكم أدوارهم ، ويتوقف على مدى جودتهم مستوى جودة المخرجات .

٤- يحتل رؤساء الأقسام الأكاديمية مركزاً وظيفياً مهماً فى جامعة أسيوط العريقة ، والتي تُعد مؤسسة تربوية وثقافية واجتماعية ، ومصدراً للتطوير ولأفكار التجديد فى كل مناحى الحياة ، ولا يمكن أن تؤدي هذه المؤسسة دورها إلا بإتباع نظام إدارى متكامل ، واتصال فعال ، وتخطيط سليم ، وتعتبر القيادة هى محور العملية الإدارية تؤدي دوراً فاعلاً فى كل جوانب العملية الإدارية والتي يمثل رؤساء الأقسام دوراً كبيراً فيها .

٥- قلة معايير تولى وظيفة رئيس قسم أكاديمى بالجامعة ؛ حيث يتم اختيارهم بناء على معيار الأقدمية ومعايير فردية وشخصية لعميد الكلية ، وقد يكونوا ممن هم أقل خبرة ودراية ، وغير مؤهلين مسبقاً ، إضافة إلى وجود عجز فى قدرات رؤساء الأقسام .

(ج) - أسس التصور المقترح :

يرتكز هذا التصور المقترح على مجموعة من الأسس ، تتمثل فيما يلى :

١- إن رئيس القسم يمثل القيادة الأكاديمية والإدارية بما تتضمن من أدوار ومسئوليات ذات أهمية بالغة ، والتي يتوقف عليها نجاح الجامعة وتميزها .

٢- إن رؤساء الأقسام الأكاديمية هم المحرك الأول للتطوير والنمو والسير بالأقسام نحو التميز ، وتحقيق أهداف الأقسام ، وتحقيق رسالة الجامعة من خلال التخصصات المختلفة .

٣- يعد تميز معارف ومهارات وقدرات رؤساء الأقسام الأكاديمية فى جامعة أسيوط من أهم العوامل التى تسهم فى تحقيق الجودة النوعية بالتعليم الجامعى .

٤- إن نجاح الجامعة رهين بنجاح أقسامها ، ورئيس القسم الأكاديمى الناجح هو الذى يمتلك مجموعة من المهارات والقدرات تساعده على الاستمرار فى هذا النجاح والمحافظة عليه .

٥- إن التحسن فى المؤسسة الجامعية لايمكن أن يحصل ما لم يحصل ذاتياً على المستوى الفردى ، ثم التحسن على مستوى الأنظمة والهيكل .

(د) - أهداف التصور المقترح :

يهدف هذا التصور إلى تقديم مقترحاً للجدارات المهنية اللازم توافرها فى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط ، يمكن أن يعمل القائمون على أمر جامعة أسيوط على مراعاتها عند اختيار قيادات الأقسام العلمية بالجامعة ، وكذلك العمل على تنميتها لدى رؤساء الأقسام من خلال البرامج التدريبية التى تعقد لهم داخل الجامعة .

(هـ) - مضمون التصور المقترح :

ينطلب تحقيق هدف التصور أن يشتمل التصور المقترح على مجموعة جدارات مهنية رئيسة - كشف عنها الجانب الميدانى للبحث - ينبثق عنها بعض الجدارات الفرعية التى من خلالها تتحقق الجدارة الرئيسية لدى رئيس القسم الأكاديمى بجامعة أسيوط ، وهذه الجدارات المقترح توافرها فى كل من يرغب فى تولي منصب رئيس قسم أكاديمى بالجامعة ، هى :

١- الجدارات القيادية : وهى أن يكون لدى رئيس القسم الأكاديمى بالجامعة القدرة على:

- التخطيط الإستراتيجى المتميز للمستقبل .
- وضع رؤية واضحة ومحددة للعمل بالقسم .
- وضع الإجراءات العملية التى تساعد على سرعة إنجاز العمل بالقسم .
- توزيع الأدوار والمسئوليات على أعضاء القسم بما يتناسب وقدراتهم .

- تطوير أساليب العمل فى القسم .
 - التغيير والمخاطرة والإبداع وقبول التحدى فى العمل .
 - قياس الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم .
 - تمثيل أعضاء هيئة التدريس بالقسم بشكل إيجابى .
 - توفير الأجواء المناسبة لتنمية الروح المعنوية للأعضاء بالقسم .
 - المبادرة بكل ما يسهم فى رفع الاشتراك فى الأنشطة المهنية التطويرية للقسم .
 - توقع المشكلات ومعالجتها بطرق إبتكارية قبل وقوعها .
 - تفويض الصلاحيات والمسئوليات لأعضاء الهيئة التدريسية بالقسم .
 - توجيه أعضاء القسم للقيام بأعمالهم بكفاءة .
 - الرقابة على أداء أعضاء القسم وتقييم إنجازهم .
 - تطبيق مبدأ المساءلة على جميع الأعضاء بالقسم .
 - إيجاد نظام تحفيزى مادى ومعنوى على مستوى القسم .
 - اجتذاب الكفاءات القيادية ذات الخبرات العالية للعمل بالقسم .
 - تحفيز أعضاء القسم نحو الفاعلية والابتكار والإبداع فى العمل .
 - الاتصالات الكتابية والشفوية المباشرة .
- ٢- الجدارات الإدارية : وهى أن يكون لدى رئيس القسم الأكاديمى بالجامعة القدرة على:
- التخطيط والرقابة والمتابعة والتقييم لمستويات الأداء بالقسم .
 - مشاركة الأعضاء بالقسم فى صناعة القرار .
 - اتخاذ القرارات الإدارية السليمة والمناسبة للعمل داخل القسم .
 - الإشراف على الشؤون العلمية والإدارية والمالية فى القسم .
 - الإشراف على النظام فى القسم ومتابعته .
 - تحديد السياسات العلمية والبحثية داخل القسم .
 - تحديد وتوصيف الوظائف المنوط بالأعضاء بالقسم .
 - تحديد وقت لأعضاء هيئة التدريس لإنجاز الأعمال الإدارية .
 - توزيع أعمال اللجان المختلفة على أعضاء القسم .
 - إعداد التقارير فى نهاية كل عام جامعى عن شؤون القسم المختلفة .

- الالتزام بالأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من الجامعة .
 - إعداد خطة سنوية للقسم وتنفيذها بمشاركة الأعضاء بالقسم .
 - حضور ومتابعة اللجان المختلفة .
 - عقد الاجتماعات الدورية بالقسم .
 - متابعة سجلات القسم المختلفة .
 - التوقيع على الاستمارات وقرءة الخطابات المرسله وتحويلها أو توقيعها .
- ٣- الجدارات الأكاديمية : وهى أن يكون لدى رئيس القسم الأكاديمى بالجامعة القدرة على :
- توصيف وتطوير المقررات الدراسية بالقسم .
 - رسم الخطط الدراسية والبحثية السنوية والفصلية بالقسم وتطويرها .
 - وضع خريطة بحثية للقسم .
 - متابعة سير العملية التعليمية والبحثية بالقسم .
 - اقتراح توزيع المحاضرات والدروس والأعمال الأخرى على أعضاء هيئة التدريس فى القسم .
 - تحويل القسم إلى بيت خبرة .
 - القيام بأعمال الندب لأعضاء هيئة التدريس من وإلى القسم .
 - توزيع الإشراف على الرسائل العلمية على أعضاء القسم ومناقشة بعضها .
 - عقد وحضور حلقات السيمينار بالقسم بانتظام .
 - حضور الندوات والمؤتمرات العلمية التى تعقد داخل وخارج الجامعة .
 - استضافة الكفاءات العلمية لتطوير النواحي التعليمية والبحثية بالقسم .
- ٤- الجدارات الفنية : وهى أن يكون لدى رئيس القسم الأكاديمى بالجامعة القدرة على :
- صياغة أهداف القسم بطريقة إجرائية .
 - وضع رؤية مستقبلية لتحقيق أهداف القسم .
 - استخدام الأساليب العلمية فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات التى تواجه القسم .
 - ابتكار طرق جديدة لأداء العمل بشكل أفضل داخل القسم .
 - تزويد أعضاء القسم بالبيانات والمعلومات الحديثة والمتجددة ذات العلاقة بأمور القسم

- جمع البيانات وتحليلها بشكل منتظم بهدف تحسين جودة العمليات الإدارية والأكاديمية بالقسم .
- توظيف المعلومات الصادرة عن مجلس الكلية فى اتخاذ القرارات الداخلية بالقسم .
- تحمل مسئولية القرارات التى يتخذها .
- تشجيع أعضاء القسم على تحمل المسئولية .
- التشجيع على تبادل الخبرات بين الأعضاء فى مجالات العمل بالقسم .
- إظهار أى نجاح أو أى اخفاق فى العمل بالقسم مع بيان الحلول .
- استخدام الحزم فى المواقف التى تتطلب ذلك أثناء العمل .
- تطوير خبراته وزيادة ثقافته .
- ٥- الجدارات الفكرية : وهى أن يكون لدى رئيس القسم الأكاديمى بالجامعة القدرة على :
 - تقديم بدائل كثيرة ومناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية بالقسم.
 - وضع الحلول والبدايل المناسبة للمشكلات التى تواجه العمل بالقسم .
 - المفاضلة بين البدائل المطروحة لاتخاذ القرار وحل المشكلات داخل القسم .
 - تقبل وجهات النظر المختلفة فى العمل بالقسم .
 - توزيع العمل بالعدل والموضوعية بين أعضاء القسم .
 - تبسيط الأساليب والإجراءات لإنجاز العمل داخل القسم .
 - التحقق من إنجاز العمل وتحقيق أهداف القسم .
 - إصدار الأوامر لأعضاء القسم بكفاءة ووضوح .
 - عقد الاجتماعات العامة فى الأوقات المناسبة للأعضاء بالقسم .
 - توضيح الأهداف العامة للاجتماعات عند انعقادها بالقسم .
 - تقديم التغذية الراجعة باستمرار .
 - الإلتزام بساعات العمل الرسمية فى القسم .
 - التركيز على الأدائين النوعى والكمى فى العمل بالقسم .
- ٦- الجدارات المعرفية : وهى أن يكون لدى رئيس القسم الأكاديمى بالجامعة القدرة على :
 - معرفة أدوار ومسئوليات ومهام رئيس القسم الأكاديمية والإدارية .
 - معرفة معايير جودة العمل الإدارى والأكاديمى بالقسم .

- معرفة أهداف القسم والكلية والجامعة .
- معرفة رسالة القسم والكلية والجامعة .
- معرفة إستراتيجيات وخطط العمل والتطوير بالجامعة .
- معرفة أساليب العمل الأكاديمي والإداري داخل الجامعة .
- معرفة القيم والثقافة التنظيمية للجامعة .
- معرفة ثقافة المجتمع والاتجاهات المختلفة لأفراده .
- معرفة القوانين واللوائح والقرارات والتعليمات الجامعية .
- معرفة مشكلات الإدارة الجامعية وطرق مواجهتها .
- معرفة نظريات القيادة والإدارة وأنماطها ومهاراتها وأساليب مواجهة مشكلاتها وعوامل نجاحها .

٧- الجدارات التكنولوجية : وهي أن يكون لدى رئيس القسم الأكاديمي بالجامعة القدرة على :

- استخدام الحاسوب فى العمليات الإدارية كالتخطيط والتقويم لأعمال الأعضاء بالقسم .
- استخدام الإنترنت فى العمليات الإدارية كالاتصال والتوجيه والرقابة والمتابعة لأعمال الأعضاء .
- استخدام الإنترنت فى المراسلات الإدارية .
- استخدام الحاسب الآلى فى حفظ بيانات القسم العلمية والبحثية والإدارية واسترجاعها وقت الحاجة إليها
- استخدام الإنترنت فى تسويق خدمات القسم والإعلان عن أنشطته المختلفة .
- استخدام الإنترنت فى إعلام الأعضاء والباحثين بالقسم بكل ما يستجد داخل القسم .
- استخدام الإنترنت فى إعلام الطلاب والباحثين بالقسم بنتائج اختباراتهم فى مواد القسم .
- استخدام الإنترنت فى إعلام الأعضاء بالقسم بالبرامج التدريبية والندوات والمؤتمرات العلمية التى تعقد داخل وخارج الجامعة .
- استخدام الإنترنت فى إعلام الأعضاء بالقسم بمواعيد انعقاد الاجتماعات داخل القسم .

- استخدام الإنترنت كمصدر للمعرفة فى شتى مجالات العمل الإدارى والأكاديمى بالقسم .
- استخدام الإنترنت فى إعطاء الأوامر والتوجيهات والتعليمات للأعضاء بالقسم .
- ٨- الجدارات الإنسانية : وهى أن يكون لدى رئيس القسم الأكاديمى بالجامعة القدرة على:

- الاهتمام بروح الفريق والعمل الجماعى داخل القسم .
- تشجيع التعاون بين أعضاء القسم .
- السماح للأعضاء بالتعبير عن آرائهم .
- إقامة علاقات إيجابية مع الأعضاء والباحثين والطلبة بالقسم .
- السماح بالتواصل بين جميع أعضاء القسم .
- إثارة حماس أعضاء القسم أثناء العمل .
- مراعاة قدرات وإمكانات الأعضاء عند توزيع الأعمال عليهم .
- مراعاة احتياجات أعضاء القسم وإشباع رغباتهم .
- احترام مشاعر جميع الأطراف التى يتعامل معها بالقسم .
- ٩- الجدارات الشخصية : وهى أن يكون لدى رئيس القسم الأكاديمى بالجامعة القدرة على :

- تقبل النقد البناء .
- استخدام طرق التفكير الإيجابية .
- حل المشكلات والصراعات والخلافات وعدم تصعيد الأمور .
- إدارة الوقت بنجاح .
- الهدوء والإتزان الانفعالى والسلوكى عند مواجهة الأزمات .
- الإبداع فى مهارات الحوار .
- السيطرة على انفعالاته بشكل بناء .
- الإلتزام بحدود صلاحياته التى خولتها له الوظيفة فلا يتجاوزها .
- المرونة فى الحديث والتكيف مع التغيير .
- التأثير على أعضاء القسم .
- مواجهة التحديات الأساسية التى تواجهه أثناء العمل .

- التعامل بلطف واحترام مع جميع أعضاء القسم .
 - ممارسة المسؤولية الاجتماعية .
 - التعامل مع الكل بطريقة عادلة .
 - القدرة على الانضباط الذاتي .
 - التحكم فى استخدام السلطة .
 - الاحتفاظ بقدر عال من الصدق والأمانة والصبر والاستقامة والنزاهة .
 - التواصل مع جميع الأعضاء بالقسم .
 - الجد والالتزام فى العمل .
 - أداء العمل بطريقة فائقة .
- (و) - متطلبات التصور المقترح :

يستلزم تحقيق التصور المقترح توافر عدة متطلبات ، منها ما يلى :

- ١- زيادة الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط لتوعيتهم بالجدارات المهنية التى ينبغى توافرها فى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة من جهة ، وتنمية بعض الجدارات المهنية لديهم من جهة أخرى .
- ٢- قيام المسئولون والقائمون على أمر جامعة أسيوط بمراعاة توافر الجدارات المهنية - السابق ذكرها - فى الذين يتم اختيارهم لقيادة الأقسام العلمية بالجامعة .
- ٣- تزويد السادة أعضاء هيئة التدريس فى جامعة أسيوط بالكتيبات والنشرات التى تساعدهم على معرفة كل جديد فى مجال العمل الإدارى والأكاديمى بالجامعة .

بحوث مقترحة :

امتداداً للبحث الحالى ، واستكمالاً له يمكن اقتراح البحوث التالية :

- اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط نحو الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام الأكاديمية .
- تطوير الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط فى ضوء مبادئ الجودة الشاملة .
- القدرات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظريئة التدريس

- القدرات الأكاديمية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظريئة التدريس
- القدرات التكنولوجية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظريئة التدريس
- القدرات الفكرية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظريئة التدريس
- القدرات المعرفية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظريئة التدريس
- القدرات الإنسانية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظريئة التدريس
- القدرات الشخصية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وأساليب تعزيزها بجامعة أسيوط .

مراجع البحث :

أولاً : مراجع باللغة العربية :

- ١- ابن منظور ، أبو الفضل جمال الدين محمد (٢٠٠٥ م) . لسان العرب . لبنان : دار صاد .
- ٢- أبوالوفا ، جمال محمد ، و توفيق ، صلاح الدين محمد (٢٠٠٠ م) . المعطيات المعاصرة للجامعة فى الدول النامية" . مجلة البحوث النفسية والتربوية ، جامعة المنوفية ، كلية التربية ، ص ١٦ ، ع ٢ ، ص ص ٣٥- ٩٨ .
- ٣- أبوشقرا ، إبراهيم (٢٠٠٧ م) . تقدير درجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديميين للكفايات الإدارية والتكنولوجية فى الجامعات الرسمية الأردنية ودرجة ممارستهم لها وعلاقتها بالرضا الوظيفى كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام أنفسهم . رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن .
- ٤- إسماعيل ، محمد أحمد (٢٠١٣م) . دليل الجدارات الوظيفية. القاهرة : المنتدى العربى لإدارة الموارد البشرية.
- ٥- الجرباوى ، على (٢٠١٤ م) . الجامعات الفلسطينية بين الواقع والمتوقع . ط ٢ . القدس : جمعية الدراسات العربية .
- ٦- الحجيلى ، نصر محمد (٢٠١٠ م) . آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية فى جامعة نمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية . مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية ، جامعة دمشق ، سوريا ، مج ٢٦ ، ص ص ٥٩-٩٢ .
- ٧- الحذيفى ، خالد (٢٠٠٣ م) . تصور مقترح للكفايات اللازمة لإعداد معلم العلوم للمرحلة المتوسطة . مجلة العلوم التربوية ، جامعة الملك سعود ، السعودية ، ص ٢٩ ، ع ٢ ، ص ص ٣٥-٢ .
- ٨- الحكى ، إبراهيم حسن (٢٠٠٤ م) . الكفايات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعى من وجهة نظر طلابه وعلاقتها ببعض المتغيرات . مجلة رسالة الخليج العربى ، مكتب التربية العربى لدول الخليج ، الرياض،السعودية ، ع ٩٠ ، ص ص ٢٠-٥٦ .
- ٩- الحمدي ، فؤاد محمد (٢٠٠٠ م) . وضوح وصعوبة الأهداف وعلاقتها بأداء رؤساء الأقسام العلمية فى جامعة صنعاء . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، الكوفة ، العراق .

- ١٠- الحولى ، عليان عبد الله (٢٠٠٥ م) . القسم الأكاديمي فى الجامعة : المفهوم والدور .
مجلة الجودة فى التعليم العالى ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، ، س ١ ، ع ٢ ، ص
ص ١٣-٢٠ .
- ١١- الدهشان ، جمال على ، والسيسى ، جمال أحمد (٢٠٠٥م) . أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية
لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم . المؤتمر العلمى الثانى
عشر " تطوير أداء الجامعات العربية فى ضوء معايير الجودة الشاملة" ، جامعة عين شمس ،
مركز تطوير التعليم الجامعى ، ص ص ٤٥٨-٤٧٧ .
- ١٢- الرشيدة ، محمد (٢٠٠٩ م) . مهارات فى الإدارة والقيادة والإشراف التربوى . عمان : دار
وائل للنشر .
- ١٣- آل زاهر ، على ناصر (٢٠٠٥ م) . تطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام
الأكاديمية فى مؤسسات التعليم العالى . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة
الملك خالد ، أبها ، السعودية .
- ١٤- الزهرانى ، صالح بن غرم الله (٢٠١٧ م) . مهام رؤساء الأقسام . السعودية : جامعة
سلمان بن عبد العزيز
- ١٥- السيد ، فؤاد البهى (٢٠١٠ م) . علم النفس الإحصائى وقياس العقل البشرى . ط ٣ .
القاهرة : دارالفكر .
- ١٦- السيد ، هدى ، ومصطفى ، أميمة (٢٠٠٢ م) . الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس
الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا . مجلة التربية ، الجمعية
المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، س ٧ ، ع ٥ ، ص ص ٢٠٣-٢٨٠ .
- ١٧- الشتوى ، عبد الرحمن (٢٠١٧ م) . جدارات قائد ٢٠٣٠ : نموذج مقترح . محاضرة أقيمت
فى فعاليات اليوم العالمى للجودة ، الجمعية السعودية للجودة ، السعودية .
- ١٨- الشهرى ، عثمان عمر (٢٠١٦ م) . المهارات القيادية الساندة لدى رؤساء الأقسام
الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . رسالة ماجستير ، كلية التربية
، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.
- ١٩- العمايرة ، محمد (٢٠٠٩ م) . مبادئ الإدارة المدرسية . ط ٢ . عمان : دار اليازورى للنشر
والتوزيع .
- ٢٠- العمرى ، بسام (١٩٩٨ م) . اتجاهات أعضاء هيئة التدريس فى الجامعة الأردنية نحو
أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية . مجلة دراسات للعلوم التربوية ، الجامعة الأردنية ، الأردن ، ، س
٢٥ ، ع ٢ ، ص ص ٢٥٠-٢٧٢ .

- ٢١- العلاقى ، مدنى عبد القادر (١٤٢٦ هـ) . الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية . جدة : مكتبة دار جدة .
- ٢٢- المصرى ، مروان وليد سليمان (٢٠٠٧ م) . تطوير الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية فى ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.رسالة ماجستيرغير منشورة،كلية التربية ، الجامعة الإسلامية،غزة، فلسطين .
- ٢٣- اللويش ، الأدهم بن خليفة (٢٠١٦ م) . درجة التمكين الوظيفى لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل وعلاقتها بالإبداع الوظيفى لديهم . المجلة التربوية ، كلية التربية ، سوهاج ، مصر ، ع ٤٤ ، إبريل ، ص ص ٤٤-١ .
- ٢٤- اليحيوى ، صبرية (٢٠١١ م) . معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية . مجلة العلوم التربوية ، الأردن ، س ٧ ، ع ٢ ، ص ص ٣٥-٥٨ .
- ٢٥- جامعة أسيوط (٢٠١٧ م) . وثائق الإدارة المركزية بجامعة أسيوط . أسيوط : جامعة أسيوط .
- ٢٦- جردات ، أسامة (٢٠١٦ م) . التدريب الاحترافى : جدارات ومسار . مؤتمر التدريب الأول " الكويت عاصمة التدريب الاحترافى " المنعقد فى الفترة من ٢٥-٢٦ / ١٠ / ٢٠١٦ م ، المعهد العربى للتخطيط ، الكويت . ص ص ١٠-١ .
- ٢٧- جردات ، محمود (٢٠٠٦م) . مستوى ممارسة العمليات القيادية الإدارية فى الجامعات الأردنية وتوقعاتهم المستقبلية . مجلة العلوم التربوية والنفسية ، س ٧ ، ع ٢ ، ص ص ٦٢ - ٨٧ .
- ٢٨- جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالى . قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م . القاهرة : وزارة التعليم العالى .
- ٢٩- حرب ، محمد (٢٠٠٥ م) . الإدارة الجامعية . ط٣ . عمان : دار اليازورى للنشر والتوزيع .
- ٣٠- حربى ، منير عبد الله (١٩٩٩ م) . رؤساء الأقسام الأكاديميين فى القرن الحادى والعشرين : أدوار وتحديات متوقعة واحتياجات تدريبية واجبة . مجلة التربية المعاصرة ، القاهرة ، مصر ، ع ٥١ ، ص ص ٥٥-١١٨ .
- ٣١- حمد ، محمد حرب (١٩٩٨ م) . الإدارة الجامعية : احتياجات التطوير المهنى والإدارى لرؤساء الأقسام الأكاديمية فى الجامعات الأردنية . ، عمان : دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع .

- ٣٢- رضوان ، بواب (٢٠١٤ م) . الكفايات المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي من وجهة نظر الطلبة : طلبة جامعة جيجل أنموذجاً . رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة سطيف ، الجزائر .
- ٣٣- سعادة ، جودت أحمد (٢٠٠٣ م) . تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية . مؤتمر جامعة النجاح " تاريخ وتطور " المنعقد بتاريخ ٨/٦/٢٠٠٣ م ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين ، ص ص ٩٤ - ١ .
- ٣٤- ضحاوي ، بيومي ، وقطامي ، يوسف (١٩٩٧ م) . مهام رؤساء الأقسام وصفاتهم الشخصية كما يتوقعها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والعلوم الإسلامية في جامعة السلطان قابوس . مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة ، مسقط ، عمان ، مج ١٩ ، ع ٦٨ ، ص ص ٧٧-٣٠ .
- ٣٥- عاشور ، محمد على (٢٠١٢ م) . درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك . مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية ، جامعة دمشق ، سوريا ، س ٢٥ ، ع ٣ ، ص ص ٣٣٥-٣٩٠ .
- ٣٦- عبد الجواد ، عبد الله السيد (٢٠٠٣م) . المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية . ط ٢ . أسيوط : مكتبة جولدن فنجرز .
- ٣٧- عبد الحميد ، الزيات كمال (٢٠٠٨م) . العمل وعلم الاجتماع المهني : الأسس النظرية والمنهجية . القاهرة : دار غريب
- ٣٨- عبد الحميد ، جابر ، وعبود ، عبدالغني (٢٠٠١ م) . الإدارة الجامعية في الوطن العربي . القاهرة : دار الفكر العربي .
- ٣٩- عبدالله ، حسين على (٢٠٠١ م) . الكفايات القيادية لعمداء كليات جامعة عدن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عدن ، اليمن .
- ٤٠- عرب ، محمد بن طلال (٢٠١٥ م) . جدارات نظار الأوقاف . الدمام : مؤسسة عبد الرحمن الراجحي .
- ٤١- عليمات ، صالح (٢٠٠٣ م) . القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية . مجلة مركز البحوث التربوية ، جامعة قطر ، قطر ، ع ١٣ ، ص ص ١٤٣-١٧٠ .
- ٤٢- عمر ، أحمد مختار (٢٠٠٨ م) . معجم اللغة العربية المعاصر . القاهرة : عالم الكتب .
- ٤٣- غنيم ، إبراهيم أحمد ، وحنا ، هاني صبرى (٢٠٠٩ ، ديسمبر ١٢-١٣) ، دور الجامعة في تنمية قيم المواطنة لدى طلاب التعليم العالي . المؤتمر العلمي السنوي الأول " التعليم العالي

بين تحديات الواقع ورؤى التطوير " ، جامعة أسيوط ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، ص ص ٤٥٨ - ٤٧٧ .

٤٤ - كلية التعليم الصناعي (٢٠١٥ م) . مفهوم الجدارة أو الكفاءة . حلوان ، جامعة حلوان ، كلية التعليم الصناعي ، الصفحة الرسمية على الإنترنت .

٤٥ - محجوب ، بسمان فيصل (٢٠٠٣ م) . الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية . جامعة الدول العربية : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

٤٦ - محمود ، زين الدين محمد (٢٠٠٧ م) . كفايات التعليم الإلكتروني . جدة : دار خورشيد .

٤٧ - مزعل ، سعدية عويد (٢٠٠٨ م) . الكفايات الإدارية اللازمة للعمداء ورؤساء الأقسام العلمية في هيئة التعليم التقني ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بغداد ، العراق .

٤٨ - وزارة التعليم العالي (٢٠٠٢ م) . التعليم العالي في جمهورية مصر العربية - مرتكزاته ، إستراتيجية تطويره ، أهم إنجازاته . القاهرة : وزارة التعليم العالي .

ثانياً : مراجع باللغة الأجنبية :

: Roles and Responsibilities Departments and School (2015) (, 49 -
Adelaid of University [http : // www. Adelaide , edu. 4](http://www.Adelaide.edu)
pages

: **In Defense Departments , in Academic Department**)2007(, K.,J.,
Anderson 50 - **Dean Mchenry and Associates** , Joosy Bass-Publishers
, San Francisco . : **Administrative Development**
Needs of Department Chairmen) 2010(51 - Blalock , **In Selected**
Four-year, private liberal Arts Colleges , University Microfilms Inc ,
Michingan

: **Administration in an Era of Change and Conflict**, Educational, winte.
)1973(Kerr Clark 52 -

53 - Claude lessard, (2012) : « Modèle d'universités et conceptions de qualité
: pour une université plurielle et capable d'en témoigner », **rapport**
présenté au Conseil Supérieur de l'éducation, le 29 Novembre, pp. 3-4

3Development 'in Fuel sarruf,ed,The 54 - Dike, K., (2013) : " The
University and NationalFuel sarruf, ed., **The university and the men**
Tomorrow Bejrut:The American University of Beirut , pp. 47-63

.
Needs of the : An Analysis of the Role and professional Development) 2009(,
J ., French ٥٥ -

First - Line Administrators in the Technical Community Colleges of
Nebraska , University Microfilms , International , Michingan

- Pub Chicagon **The Sociological eye** , alidine Atherton) : 2012(E., U., ,
Hughes 56 -
: Responsibilities and Qualifications of the Chief Officer) 2011(Managieri, J. &
Arnn,W. 57 -
: Past , Present , and Futuer , **Journal of Higher Education Management** ,
Vol., 7. No., 1
:The Roles and Responsibilities of Departmental Head and Chairpersons) 2001
(Marten , N., 58 -
in School by Deans , **Journal of Education** , 112, (2), pp.,233-270.
: The Role of the Head of Departments in Effective Leadership) 2011(, I.,
Moses 59 -**Higher Education Management** , Vol.,1, No.,2, July ,
pp.,10-22.
: Leadership Self-efficacy and monagers motivation) 2001 (S., Paglys L.,
& Green, 60 -for leading chang , **Journal of Organizational Behavior**
, 23 , pp.,215-235.
The Sociology of Occupations and Professions, Fepeacock pub :) 2009(R.,
, Pavalco 61- " The Department Chair: New Roles, Responsibilities an :
)2006(Seagren ,A.T., et al. 62- Challengers " , ASHE-ERIC, **Higher
Education** , Report No., 1 , Washington ,D. C. : George Washington
University , School of Education and Human Development.
Perception of Chairpersons and Faculty Concerning Roles , :
)2013(, Seagren,et.al 63 -Research Report . U.S.Nebraska , ERDS
.
: The Problem Soliving Role of the University Department) 2012 (, Rite,
Seedrof 64- Chair , **Paper Presented at the American Educational
Research Association Annual Meetinh San Francisco , CA, April 20-24,**
2012
: **Competenciec for online Teaching** , Eric Clearinghouse on)2014(,
M., 65- Spector Information Syracuse .
: Leading for quality questions about quality and leadership in) 2008(66 -
Thomas,S., Australia, **Journal of Education Policy** , 23, pp., 323-334
: **Chairing The Academic Department : Leader Among Peer**) 2007 (,
Allan, Toker 67- Thind Edition , New York : ACE/Macmillan .
: **A Competency Model for the Position of Chair/Head Unit at the**) 2014(
Minnesota of University 68 - 3 pages) edu , [http
://www1.umn.edu](http://www1.umn.edu) , Minnesota Of an Academic University "Department Head
Roles and Responsibilities", [http://](http://www1.umn.edu)):2012(, Oregon of University -69
Libweb , Uoregon , Edu (3 pages)
: **Leadership and Faculty Jop Satisfaction at the University of**) 2005(H.J.D.,
70 - Whippy, **Guam**, Doctoral dissertation , the University of Nebraska-
Lincoln , 2004, Dissertation Abstracts International , No.,9992014.
: **American Academics : then and now** , UK: Oxford University press) 2015

(, L., Wilson 71-

ثالثاً: مواقع إنترنت :

٧٢- الربابعة ، حسين محمد (٢٠٠٧ م) . دور الجامعات فى تنمية الثقافة الإسلامية لدى المجتمعات . مجلة جامعة الأقصى ، مج ١١ ، ع ١ ، بحث متاح على الرابط التالى بتاريخ ٢٠/٣/٢٠١٨ :

https://www.alaqsa.edu.ps/site_resources/aqsa.../files/138.pdf

٧٣- العربى ، محمود (٢٠١١ م) . دراسة كشفية لممارسة المعلمين للمقاربة بالكفاءات . بحث متاح على الرابط التالى بتاريخ ١٠/٣/٢٠١٨ :

[www.Moheet.com/showfiles.aspx?find\(10/6/2018\)](http://www.Moheet.com/showfiles.aspx?find(10/6/2018))

٧٤- النجار ، بسام عايش (٢٠١٣ م) . دور مؤسسات التعليم العالى فى تنمية الحس الوطنى لدى طلبتها . كلية العلوم والتكنولوجيا ، خانيونس ، بحث متاح على الرابط التالى بتاريخ ٢٤/٥/٢٠١٨ م ، ص ص ١-٤٠ :

www.cst-kh.edu.ps/fsc1/images/file/1/06.pdf

٧٥- بومدين ، عربى (٢٠١٦ م) . دور الجامعة الجزائرية فى التنمية الاقتصادية : الفرص والقيود . بحث متاح على الرابط التالى بتاريخ ٢٤/٤/٢٠١٨ :

www.univ-alger3.dz/labos/labo.../revue/07.../0012-2016.pdf

٧٦- عبد العزيز ، علاء أبو نابى (٢٠١٦ م) . الجدارة والكفاءة : نحو تصحيح الخطأ الشائع فى التمييز بينهما . بحث متاح على الرابط التالى بتاريخ ٢١/٤/٢٠١٨ :

www.Ala-abu-naba-a

٧٧- عقل ، فواز طه (٢٠١٧ م) . دور الجامعة فى خدمة المجتمع . نابلس ، بحث متاح على الرابط التالى بتاريخ ٢٠/٣/٢٠١٨ :

<https://scholar.najah.edu/...paper/role-university-community-service.pdf>

٧٨- كردى ، أحمد السيد (٢٠١٣ م) . مفهوم وخصائص الجدارة الإدارية . بحث متاح على الرابط التالى بتاريخ ٢١/٤/٢٠١٨ :

www.file:///C:/Users/rolam center/Desktop