

## آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية

د. نصر محمد الحجيلي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

كلية التربية - جامعة ذمار

### ملخص الدراسة :

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 (96) مهمة موزعة على ثمانية مجالات أساسية، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (31) رئيس قسم يشكلون ما نسبته (82%) من مجتمع الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1- أن (87) مهمة من المهمات الإدارية الفرعية البالغ عددها (96) مهمة (91%) أدرك رؤساء الأقسام الأكاديمية أنها "هامية" في تحقيق أهداف أقسامهم، منها (13) مهمة تتعلق بالاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة، و(12) مهمة تتعلق بالتنظيم، و(12) مهمة تتعلق بالتخطيط، و(12) مهمة أيضاً تتعلق بالقيادة والتوجيه، و(11) مهمة تتعلق بالمتابعة والتقييم، و(10) مهمات تتعلق بالمنهج والتدريس، ومثلها (10) مهمات تتعلق بالبحث العلمي وخدمة المجتمع، و(7) مهمات تتعلق بالتدريب والنمو المهني، في حين أن (9) مهمات فقط من المهمات الإدارية الفرعية (9%) لم يدرك رؤساء الأقسام أنها هامة في تحقيق أهداف أقسامهم.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء رؤساء الأقسام لمهامهم تُعزى إلى تأثير متغير نوع الكلية، ولصالح رؤساء الأقسام في الكليات العلمية، وذلك فقط في مجالي: مهمات التدريب والنمو المهني، ومهمات الاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء رؤساء الأقسام لمهامهم تُعزى إلى تأثير متغير سنوات الخبرة، وذلك على مستوى كل مجال من مجالات المهمات الرئيسة على حده وعلى مستوى المجموع الكلي للمهام.

### مقدمة:

تضطلع المؤسسات الجامعية بمسؤوليات ومهام متعددة ومهمة في مجال إعداد الكفايات المتخصصة للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة، وفي مجال إيجاد الحلول العلمية للمشكلات التي يواجهها المجتمع، بالإضافة إلى دورها في نشر وتنمية المعرفة بفروع العلم المختلفة. ومن ثم فإن الجامعات وسيلة رئيسة لتقدم المجتمع. وعنوان مهضته. ويقع عبء النهوض بهذه المسؤوليات الجسام على عاتق أفراد المستوى الأكاديمي الإداري في الكليات والأقسام (أبو الوفاء: 1990، 9-10).

وتشكل الأقسام الأكاديمية الوحدة التنظيمية الأساسية في المؤسسات الجامعية، إذ يقع على عاتقها الدور الأكبر في تحقيق أهداف الجامعات المتمثلة في نشر المعرفة وتنميتها عن طريق البحث وتطبيقها في خدمة المجتمع. ويعد القسم الأكاديمي حجر الزاوية بالنسبة للجامعة، فهو يمثل للجامعة ما تمثله الخلية للجسم، فالأقسام الأكاديمية هي التي تُولف الكليات والمعاهد، إذ تتكون كل كلية أو معهد تابع للجامعة من عدد من الأقسام الأكاديمية يتولى كل منها تدريس المواد التي تدخل في اختصاصه، ويقوم على بحثها، ويكون لكل قسم كيانه الذاتي من الناحية العلمية والإدارية (السيد ومصطفى: 2002، 220). وقد أضحت مكانة الجامعة تركز على أداء أقسامها، بل إن سمعة الجامعة ذاتها

تحدد بنوعية الأقسام الأكاديمية التي يتألف منها (النجار والحليبي: 1999، 32؛ Wilson:1979,83).

فالقسم الأكاديمي هو القوة الأولية الفاعلة في تحديد ملامح الجامعة وإنتاجها، وفي هذا الصدد يقول بينيت " إن الأعمال الحقيقية للمؤسسة الجامعية لا تتم إلا على مستوى القسم" (بينيت:16، 1992). وتعد وظيفة رئيس القسم الأكاديمي واحدة من أهم الوظائف في الهيكل التنظيمي بالكليات والجامعات، إذ يأخذ رئيس القسم الدور الأكبر في تحديد مواصفات مؤسسات التعليم العالي من حيث الأداء والإنتاجية (valley&Tiemann,1995,15). ويأخذ رئيس القسم دوراً لا يستهان به في مجال إدارة القسم وتحقيق أهدافه، فهو المسؤول عن إدارة قسمه وتسيير أموره تجاه إدارة الجامعة، وعليه تقع المسؤولية المباشرة في تحقيق أهداف القسم بكفاءة عالية.

فرئيس القسم يمثل القيادة الأكاديمية والإدارية بما تتضمنه من تعدد في المهام والأدوار المنوطة به، وتزداد مسؤولياته، فيواجه تحديات كثيرة ومتنوعة، إذ إن عمله ليس قاصراً على تسيير شؤون القسم تسييراً روتينياً ومباشرة أعماله التنظيمية فقط؛ بل يجب أن يشتمل على جانبين متلازمين متكاملين في منظومة واحدة أولهما: الجانب الأكاديمي المتعلق بالعملية التعليمية والبحثية وهو أساس بنیان الجامعة وموضوعها الرئيس الذي يعمل على تحقيق أهدافه، وثانيهما: الجانب الإداري وهو المسؤول عن تهيئة المناخ المناسب لتحقيق أعباء الجانب الأول (السيد ومصطفى: 2002 ، 224). وفي هذا الصدد فقد حدد قانون الجامعات اليمنية رقم (18) لسنة (1995) في مادته رقم "31" وتعديلاتها المتلاحقة، مهام رئيس القسم الأكاديمي في الجامعة بما يلي: (رئيس القسم هو المسؤول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم، وإدارة شؤونه العلمية والإدارية والمالية، وعن انتظام سير المحاضرات والتمارين والدروس العلمية وغيرها من الواجبات التدريسية والبحثية، وتنفيذ قرارات مجلس القسم ومجلس الكلية ومجلس الجامعة في الحدود التي ينظمها هذا القانون واللوائح والنظم المنفذة له)؛ بيد أن اللوائح والنظم المنفذة لهذا القانون لم تصدر بعد.

إن رئيس القسم الأكاديمي الذي يتحمل هذه المسؤوليات الهامة والمتنوعة كلها، لا بد أن يكون لديه تصور واضح وشامل لطبيعة عمله ومهامه وواجباته، وأن تتوفر فيه مهارات إدارية وأكاديمية وصفات شخصية تؤهله للعمل بكفاءة واقتدار لتحقيق أهداف قسمه. خاصة وأن معظم الأدبيات والدراسات العلمية النظرية والميدانية التي توافرت للباحث (كدراسة مطر: 1987، ودراسة ضحاوي وقطامي 1997م، ودراسة حمد: 1998، ودراسة الحمدي: 2000، ودراسة سعادة: 2003، ودراسة الرشيد: 2004) التي تؤكد عدم الفهم الدقيق والواضح لأدوار رئيس القسم الأكاديمي ومهام وظيفته، وعدم الاتفاق على واجباتها واختصاصها، وقد أدى هذا الغموض إلى وجود قصور بين في ممارسة رئيس القسم لدوره الإداري والأكاديمي.

وبما أن نجاح رئيس القسم في أدائه لمهامه الإدارية والأكاديمية وبالتالي نجاحه في تحقيق أهداف قسمه ومن ثم كليته وجامعته يتوقف بدرجة أساسية على مدى إلمامه ومعرفته لهذه المهام، ويتوقف ذلك على مدى وجود وصف وظيفي واضح ومكتوب لطبيعة عمل رئيس القسم الأكاديمي ومهامه، وهو ما يسبب تسليط الأضواء حول مهام رئيس القسم الأكاديمي في الجامعات وذلك من خلال تناولها بالدراسة والتحليل العلمي وبما يسهم في الوقوف على أهمها؛ وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إليه:

#### مشكلة الدراسة:

إن الطبيعة المتشابكة والمعقدة لدور رئيس القسم الأكاديمي وموقعه ومهامه الإدارية والأكاديمية خاصة في ظل غياب الوصف الوظيفي والبرامج التدريبية لإعداد من سيتولى هذا المنصب، قد تثير تصورات غير محددة عن الصلاحيات والواجبات المنوطة به مما قد يعوقه عن أداء بعض مهامه وتنفيذ بعض الواجبات الملقاة على عاتقه، وذلك اعتقاداً منه أنها تقع خارج إطار الصلاحيات والواجبات المنوطة برئيس القسم (العمرى: 1998، 256).

ونظراً لأهمية دور رئيس القسم الأكاديمي في الجامعة وأهمية توضيح المهام

والنشاطات التي يقوم بها لكونه رأس الهرم في إدارة القسم وتنظيم أعماله وتحسين أدائه، فقد أصبحت الحاجة ملحة لدراسة المهام الإدارية والأكاديمية التي ينبغي أن يمارسها رؤساء الأقسام وبما يساهم في توفير بيانات واقعية تبصر رؤساء الأقسام من الناحية العملية بالأدوار والمهام المتوقع منهم ممارستها بهدف زيادة فاعلية العملية التعليمية والبحثية وتطوير العمل الإداري داخل المؤسسات الأكاديمية.

كما أن عدم صدور اللائحة التفسيرية أو التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات اليمنية وتعديلاته المتلاحقة، وعدم وجود لائحة تنظيمية في جامعة ذمار تحدد المهام التي ينبغي أن يقوم بها رئيس القسم الأكاديمي لتحقيق أهداف قسمه، كلها أمور جعلت من الضروري تسليط الأعضاء حول هذه المهام، وذلك من خلال استطلاع آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مجموعة من المهمات المقترحة لرئيس القسم في الجامعة، بغية الوقوف على أهمية كل مهمة من تلك المهمات وبما يساهم لاحقاً في إعداد قائمة بما يمكن الاستناد إليها في أية محاولة لإيجاد وصف وظيفي لطبيعة عمل رئيس القسم في الجامعة وفي إعداد البرامج التدريبية المناسبة لمن يتولى هذا المنصب، وبالتالي فقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الأعضاء حول موضوع مهام رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال التالي:

ما آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تعرف آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية، وبما يساهم فيما يلي:

1- الوقوف على أهم المهام الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار.

2- الوقوف على مدى وجود فروق بين آراء رؤساء الأقسام نحو مهامهم تعزى

لتأثير متغير تخصص الكلية (علمية/إنسانية).

3- الوقوف على مدى وجود فروق بين آراء رؤساء الأقسام نحو مهامهم تعزى لتأثير متغير سنوات الخبرة في الإدارة الأكاديمية.

**أسئلة الدراسة و فرضياتها:**

**أولاً: أسئلة الدراسة:**

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية الأكاديمية؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية تعزى لمتغير نوع الكلية؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

**ثانياً: فرضيات الدراسة:**

تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من الفرضيتين التاليتين:

- 1- ليس هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين آراء رؤساء الأقسام في جامعة ذمار لمهامهم، تبعاً لنوع الكلية (علمية/ إنسانية).
- 2- ليس هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين آراء رؤساء الأقسام في جامعة ذمار لمهامهم، تبعاً لسنوات الخبرة الإدارية.

**أهمية الدراسة:**

تظهر أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

- 1- أهمية الدور الذي يقوم به رئيس القسم الأكاديمي الذي يعدُّ العامل الحاسم في

تحقيق أهداف الجامعة، والذي ينبغي أن يكون لدى رئيس القسم تصور واضح لدوره.

2- تعدُّ هذه الدراسة إحدى المحاولات العلمية القليلة التي تناولت هذا الموضوع في الوطن العربي، بل هي -حسب علم الباحث- أول دراسة تناولت المهام الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات اليمنية، إذ لم يحظ هذا الموضوع بعناية الباحثين في اليمن، وهذا مجد ذاته يمكن أن يكون مسوغاً كافيًا لمدى أهمية هذه الدراسة.

3- أن دراسة آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار لمهتامم الأساسية وتحليلها، يمكن أن تسهم في توفير قدر من المعلومات والبيانات الواقعية الدقيقة حول المهام الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار، ويأمل الباحث أن تساعد هذه البيانات قيادة الجامعة في وضع الوصف الوظيفي المناسب لرؤساء الأقسام، وأن تُبصر رؤساء الأقسام أنفسهم بالأدوار الإدارية والأكاديمية المتوقع منهم ممارستها بهدف زيادة كفاءة العملية التعليمية وفعاليتها، وتطوير العمل الإداري والأكاديمي في الجامعة.

#### حدود الدراسة :

1- اقتصرَت الدراسة على رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار لعدة اعتبارات منها:

- محدودية الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؛ هذا فضلاً عن أنها مكان عمل الباحث مما ييسر نوعاً ما إجراء الدراسة الميدانية والحصول على البيانات اللازمة لها.

- كون هذه الجامعة تضم معظم الكليات المتوافرة في بقية الجامعات اليمنية.

2- تتحدد نتائج الدراسة بمجالات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

## تعريفات بمصطلحات الدراسة الإجرائية:

رئيس القسم الأكاديمي: هو الشخص المعين رسمياً من قبل رئاسة الجامعة ليكون المسؤول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم وإدارة شؤونه العلمية والإدارية والمالية، إلى جانب كونه عضو هيئة تدريس يقوم بالتدريس في كلية من كليات جامعة ذمار.

المهام الأكاديمية والإدارية لرئيس القسم: يقصد بها مجموعة من الأنشطة والعمليات والمسؤوليات التي يقوم بها رئيس القسم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في المجالات التالية: (التخطيط، التنظيم، القيادة والتوجيه، الاتصالات وتنمية العلاقات، التدريب والنمو المهني، المناهج والتدريس، البحث العلمي وخدمة المجتمع، التقويم والمتابعة).

آراء رؤساء الأقسام لمهامهم: يقصد بها رؤية رؤساء الأقسام وتوقعاتهم للمهام والأنشطة الهامة التي ينبغي أن يمارسوها وفاء بمتطلبات وظائفهم .

## الدراسات السابقة:

أسفرت الدراسة المسحية التي قام بها الباحث لجمال الدراسات التي تناولت الأدوار والمهام الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام بالجامعات، عن عدد من الدراسات السابقة والتي تم تصنيفها إلى دراسات أجنبية وعربية، وعرضها حسب التسلسل الزمني، وذلك على النحو الآتي:

## أولاً: الدراسات العربية:

دراسة مطر(1987): بعنوان " رئاسة الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية لأدوار رئيس القسم العلمي" التي بينت أهمية دور رئيس القسم العلمي وطبيعة عمله التي تتمثل في كونه مزيجاً من العمل العلمي والإداري، فأكدت الدراسة أهمية الأقسام العلمية ووظائفها المتمثلة في التدريس واختيار طلاب الدراسات

العليا وتنميتهم، كما أكدت أهمية البحث العلمي ودوره في خدمة المجتمع، واستعرضت الشروط اللازم توافرها في رئيس القسم الأكاديمي، وخلصت إلى أن رئاسة القسم تتطلب عدداً كبيراً من المهارات وتدريباً كافياً، كما تحتاج إلى وجود مساعد إداري طوال الوقت، كما توصلت إلى وجود الكثير من المهام التي يمارسها رؤساء الأقسام بالجامعات والتي ينبغي عليهم القيام بها؛ يتمثل أهمها في الإشراف على القسم، وتوزيع الموارد، والتواصل مع كل من أعضاء هيئة التدريس والإدارة العليا والمجتمع المحلي، وإجراء البحوث، وحفظ السجلات.

#### دراسة ضحاوي وقطامي (1997) : في سلطنة عُمان: بعنوان " مهام رؤساء

الأقسام وصفاتهم الشخصية كما يتوقعها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والعلوم الإسلامية في جامعة السلطان قابوس " التي كان من بين أهدافها تحديد مهام رؤساء الأقسام بكلية التربية في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الكلية بلغ عددهم (75) عضو هيئة تدريس، موزعين على (7) أقسام في الكلية.

وقد تم تطوير استبانة شملت على خمسين بنداً منها ثلاثون عن المهام الإدارية والقيادية والباقي عن المهام الأكاديمية، وأظهرت النتائج أن أكثر المهام الإدارية والقيادية تركيزاً من جانبهم هي التي حازت على (85%) 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.

#### دراسة حمد (1998) في الأردن: بعنوان " الإدارة الجامعية - احتياجات

التطوير المهني والإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية" التي كان من بين أهدافها التعرف على المهام الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وأهمية كل منها بالنسبة إليهم، وتألقت عينة الدراسة من (138) رئيس

قسم موزعين على خمس جامعات وكلية جامعية حكومية، وتكونت أداة الدراسة وهي الاستبانة من (108) مهمات فرعية موزعة على سبعة مجالات/مهمات رئيسة هي: مهمات تخطيط الموازنة وتطويرها ومراقبتها، العلاقات الطلابية ومهمات إدارة القسم، العلاقات الإنسانية ومهمات إدارة شؤون الموظفين، مهمات القسم الداخلية، مهمات التطوير المهني، المنهاج ومهمات التدريس، المحافظة على مهمات العلاقات الداخلية والخارجية للقسم، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي:

- عدّ رؤساء الأقسام الأكاديمية أن جميع المهمات الإدارية الرئيسة من ضمن مسؤولياتهم باستثناء وظيفة مهمات تخطيط الموازنة وتطويرها ومراقبتها.
- يقضي رؤساء الأقسام الأكاديمية وقتاً في التدريس أكثر مما يقضونه في إدارة القسم ومهامه الإدارية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية لمهامهم الإدارية والأكاديمية تُعزى إلى الجنس، والعمر، التخصص العلمي، والخبرة.

دراسة الحمدي(2000) في اليمن: بعنوان " وضوح وصعوبة الأهداف وعلاقتها بأداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة صنعاء" التي كان من أهدافها، تحديد مستوى أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة صنعاء من وجهة نظر عمداء الكليات(الرئيس المباشر). إذ قام الباحث ببناء مقياس مكون من (41) فقرة تمثل كفاءة رئيس القسم في خمسة مجالات هي:(عملية التخطيط لعمل القسم، تنظيم أعمال القسم، تطوير الموارد البشرية في القسم، التوجيه والقيادة لأعضاء القسم، التقويم والرقابة). وقام الباحث بتطبيقه على عينة من عمداء الكليات في جامعة صنعاء بلغ عددها(10) عمداً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن الأداء العام لرؤساء الأقسام العلمية كان منخفضاً وأقل من الوسط الفرضي، وأن معظم أفراد عينة البحث كانت تنقصهم بعض المهارات الإدارية وبصورة خاصة مهارة التخطيط، والتنظيم، وتطوير الموارد

البشرية، كما توصلت إلى أن أداء رؤساء الأقسام في الكليات العلمية كان أعلى من أداء أقرانهم في الكليات الإنسانية وبصورة خاصة في مجالات التنظيم، والتوجيه والقيادة، والتقييم والرقابة. وقد أوصى الباحث بضرورة توضيح المهام والأدوار الوظيفية لرؤساء الأقسام العلمية من خلال إيجاد صيغ تنسيقية إدارية مناسبة لوصف وظيفة رئيس القسم الأكاديمي.

### دراسة سعادة (2003) في فلسطين: بعنوان " تطوير الدور الإداري والقيادي

لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية". والتي توصلت إلى نتيجة مفادها: إن مهام رئيس القسم الأكاديمي ومسؤولياته في الجامعة مهما بلغ عددها وتشعبت أخطاها فإنها تندرج تحت دورين كبيرين ومهمين هما: الدور الإداري والقيادي الذي ينبغي أن يقوم به رئيس القسم بنجاح، والدور الأكاديمي والعلمي.

وقدم الباحث فيها مجموعة من المقترحات التطويرية للمهام الإدارية والقيادية لرئيس القسم الأكاديمي في الجامعة تتمثل في: ضرورة الالتزام بالمبادئ العلمية والمهنية والخلقية الجامعية قولاً وعملاً، والحفاظة على مصالح القسم والكلية التابع لها، واعتماد مبدأ الشورى في العمل مع زملائه، والتعامل مع المشكلات المختلفة بمهارة عالية، وضرورة توفير الأجهزة والأدوات والموارد التعليمية المتنوعة بما يرفع من أداء المنتسبين للقسم، والتحلي بالعديد من الصفات الشخصية المهمة، وضرورة المشاركة في اللجان المتنوعة داخل القسم والكلية والجامعة والمجتمع المحلي، ولجان المؤتمرات والندوات والاجتماعات، وضرورة امتلاك رئيس القسم لمهارات التخطيط والتنظيم للبرامج الأكاديمية، وتشكيل لجان عديدة، ووضع جداول العبء التدريسي لزملائه والعبء التدريسي للطلبة في مستويات البكالوريوس والدراسات العليا، ووضع خطة لميزانية القسم.

دراسة فرنش (French,1980) في أمريكا: التي هدفت إلى تحديد المهام الإدارية وأهميتها النسبية واحتياجات التطوير المهني والإداري في كليات المجتمع في ولاية نبرا سكا الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (280) من الإداريين العلميين (عمداء/رؤساء أقسام). 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/رؤساء الأقسام) باستمرار تعود إلى وظيفتي العلاقات الإنسانية، وإدارة شؤون الموظفين، أما المهمات التي يقومون بها بشكل أقل استمرارية، فإنها تتصل بوظيفة العلاقات الطلابية والإدارة، كما توصلت إلى أن خواص الرئيس من ناحية الجنس، العمر، والخبرة الإدارية السابقة، تؤثر على المهمة المدركة.

دراسة بلالوك (Blalock,1989) في أمريكا: التي هدفت إلى التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس والعمداء نحو تطوير المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (433) من أعضاء التدريس وعمداء الكليات، وبينت الدراسة أن أكثر من نصف أعضاء هيئة التدريس يقفون موقفاً إيجابياً نحو تطوير المهارات الإدارية، وأكد ما نسبته (60%) من العمداء ورؤساء الجامعات أن هناك حاجة لتطوير المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام، كما بينت الدراسة أن أكثر من نصف العمداء لم يكونوا مهتمين في إعداد برنامج لتطوير المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام، وأن أكثر رؤساء الجامعات أبدوا اهتمامهم بهذا الأمر، وأن رؤساء الأقسام بحاجة إلى تعريفهم بالدور الذي يقومون به، إذ أبدوا حاجتهم واهتمامهم بتطوير مهاراتهم الإدارية، وأن نوع الخبرة ومدتها تدخل ضمن الإجراءات المتبعة في اختيار رئيس القسم؛ مما كان له أثره في إبراز حاجة رؤساء الأقسام واهتمامهم بتطوير المهارات الإدارية .

### دراسة مانجيري وآرن (Managieri & Arnn,1991): حول

مسؤوليات رئيس القسم الأكاديمي وصفاته. والتي شملت (65) من رؤساء الأقسام الأكاديمية، منهم (27) رئيس قسم في جامعات خاصة و(38) رئيس قسم في جامعات عامة، وتوصلت إلى تحديد المسؤوليات والصفات بين رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة والعامة إذ بينت أهمية: التخطيط الأكاديمي، وتطوير السياسات التي توجه تفكير المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتنسيق توجيه العمداء، وإدارة الموازنة الأكاديمية، وأن الصفات والمسؤوليات مكملة لبعضها البعض. وإلى أن الصفات أو المؤهلات الهامة لمنصب رئيس القسم هي: القدرة على إثبات القيادة الناجحة في الإدارة والتنظيم، والعمل مع المجموعات الأكاديمية، والمهارة في الاتصالات الكتابية والشفوية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة (رؤساء الأقسام) وضعت حسن التعامل والموضوعية في العلاقة مع أعضاء هيئة التدريس في المرتبة الأولى من صفات رئيس القسم.

### وفي دراسة وصفية لـ سيدروف (Seedrof,1992): تم إجراؤها لتحديد

المشكلات التي يواجهها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات ووصف الطرق الأكثر شيوعاً للتعامل معها، حيث بلغت العينة (808) رؤساء، طبقت عليهم الاستبانة، وقد أشارت نتائج دراستها إلى وجود ثلاثة تجديبات رئيسة تواجه معظم رؤساء الأقسام في مجالات التعامل مع الناس هي :

- مواجهة البيروقراطية في الجامعات.
- التقليل من الآثار السلبية لرؤساء الأقسام على إنتاجية البحث.
- استخدام رؤساء الأقسام استجابات متنوعة (معالجة عقلانية) للتكيف مع التحديات.

### وفي دراسة نظرية لـ سيجرين وزملائه (Seagren,et.d,1993):

بعنوان " رئاسة القسم الأدوار والمسؤوليات الجديدة"، والتي تم فيها مراجعة عدة

دراسات سابقة وتلخيص الأدوار والمسؤوليات المحددة لرؤساء الأقسام الجامعيين، يتلخص أهمها في: تخطيط الميزانية، وإدارة الأفراد، والقدرة القيادية، والتواصل مع الآخرين، وصنع القرارات، وتحسين صورة القسم، وتماسك الشخصية.

وفي دراسة لـ جملخ وباركي (Gmelch&parkay,1999) في أمريكا:

على (13) رئيس قسم جديداً في عشر جامعات وكليات خاصة وحكومية في ثماني ولايات أمريكية، وقد كشف التحليل لنتائج الملاحظة المستخدمة في هذه الدراسة أن رؤساء الأقسام الجدد يواجهون مصاعب عدة: من شديدة إلى معتدلة في الانتقال إلى أدوارهم الجديدة، وبعض هذه المصاعب نشأت من تعارض الأدوار أو غموض الدور الذي يمر به رئيس القسم، وفي حالتين دراسيتين تم تقديمها وتحليلها لشرح المتغيرات الستة للمشكلة في الدور التي أشار إليها أفراد التجربة:-

- من المتفرد إلى الاجتماعي.
  - من الكتب الخطية إلى المذكرات.
  - من المركزية إلى اللامركزية.
  - من الاستقرار إلى الحركية.
  - من الاستقلالية إلى المساءلة.
  - من العميل إلى الوكيل.
- وتستنتج الورقة ما يلي:
- أن رؤساء الأقسام الجدد ينبغي تزويدهم بالدعم والتدريب وورش العمل الإدارية.
  - وأنه ينبغي تشجيع رؤساء الأقسام على تطبيق الاستراتيجيات المتوازنة التالية : إعادة هيكلة المشكلة، وإزالة الإداريات غير الضرورية ، وقلب الهرم والتدريب لأجل القيادة.

كما أصدرت بعض الجامعات الأمريكية قوائم خاصة بمسؤوليات رؤساء الأقسام الأكاديمية وخصائصهم وأدوارهم ومهاراتهم وسماقتهم،

إذ أصدرت جامعة اوريجون (Oregon university, 2002) قائمة بمسؤوليات رؤساء الأقسام وأدوارهم تمثلت في: التخطيط، والتقييم والتنظيم، والقيادة والتنفيذ.

في حين حددت جامعة ادليد (Adelaid university, 2002) قائمة بخصائص رؤساء الأقسام الأكاديمية وسماقتهم ومهاراتهم تتمثل في: السجل الأكاديمي المتميز، والقيادة الإدارية والأكاديمية الفعالة، والقدرة على التواصل مع أكبر عدد ممكن من الزملاء والأفراد داخل القسم والجامعة والمجتمع المحلي، وامتلاك المهارات الشخصية المتعددة، والقدرة على التخطيط الدقيق، وأخذ دوراً قيادياً في جامعته.

أما جامعة منيسوتا (Minnesota university, 2002) فقد ركزت على الأدوار والمسؤوليات العديدة لرئيس القسم الأكاديمي يتمثل أهمها في: الدور الخاص بالقسم، والدور الخاص بالبرامج الأكاديمية والدور الخاص بالتوقعات والتخطيط للمستقبل، والدور الخاص بالتقييم لأعمال القسم وأعضاء هيئة التدريس.

ويلاحظ في نهاية هذا العرض للدراسات السابقة ما يلي:

- أن مهام رئيس القسم الأكاديمي في الجامعة ومسؤولياته مهما تنوعت وتعددت أنماطها فإنها يمكن أن تندرج تحت محورين رئيسيين ومهمين هما: الدور الإداري والقيادي، والدور الأكاديمي والعلمي.
- اتفاقها على أهمية الدور الذي يلعبه رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحقيق الأهداف المنشودة لأقسامهم إذ يمثلون مفتاح نجاح تلك الأقسام وانطلاقها نحو تحقيق أهدافها.
- تأكيدها صعوبة الأدوار التي يقوم بها رؤساء الأقسام وحاجتهم إلى قدرات ومؤهلات معينة وسمات شخصية مميزة بالإضافة إلى الخبرة والتدريب وأهمية أن يكون رئيس القسم ملماً بدوره إماماً تاماً.

وبالرغم من أن الدراسة الحالية قد استفادت من الدراسات السابقة وتشابهت مع بعضها في تناول بعض المهام أو الجوانب المتعلقة بعمل رئيس القسم الأكاديمي في الجامعة؛ غير أن الدراسة الحالية تمتاز عن الدراسات السابقة في كونها تتعرض بشكل مباشر لآراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار لمهامهم الإدارية والأكاديمية، للوقوف على أهمية هذه المهام، ومن ثم تقديم المقترحات والتوصيات التي تعمل على تطوير دورهم الإداري والقيادي والأكاديمي، مما ينعكس بشكل إيجابي على سير العمل الإداري والقيادي أولاً، وعلى الناتج الأكاديمي والعلمي ثانياً، وعلى الخدمات والمهام والاستشارات المختلفة التي تقوم بها الأقسام والمراكز العلمية في هذه الجامعة ثالثاً وأخيراً.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار جميعهم، وعددهم (38) رئيس قسم، منهم (19) رئيس قسم في الكليات العلمية ومثلهم في الكليات الإنسانية، وقد انقسم أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الرتبة الأكاديمية إلى ثلاث فئات هي: فئة أستاذ وعددهم (3) أساتذة، وفئة أستاذ مشارك وعددهم (11) رئيس قسم، وفئة أستاذ مساعد وعددهم (24) رئيس قسم، وحسب متغير الجنس إلى (35) ذكوراً، و (3) إناث، وحسب سنوات الخبرة في إدارة القسم إلى فئتين هي: فئة الرؤساء الذين تقل خبرتهم في رئاسة القسم عن أربع سنوات وعددهم (33) رئيس قسم، وفئة الرؤساء الذين خبرتهم في رئاسة القسم أربع سنوات فأكثر وعددهم (5) رؤساء فقط.

أما بالنسبة لعينة الدراسة: فقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع الأصلي (أي جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة) أستعيد منها (32) استبانة، (31) منها صالحة للتحليل ومستكملة للإجابات، وبذلك فقد بلغ عدد أفراد العينة (31) رئيس قسم، وبلغت نسبة تمثيل العينة للمجتمع الأصلي حوالي (82%) وهي نسبة مقبولة في

مثل هذا النوع من الدراسات، والجدول رقم(1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الكلية، والجنس، وسنوات الخبرة.

جدول رقم(1) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس ونوع الكلية وسنوات الخبرة

متغير	سنوات الخبرة في رئاسة القسم			الجنس			نوع الكلية
	أقل من 4سنوات	4سنوات فأكثر	المجموع	ذكور	إناث	المجموع	
علمية	13	2	15	14	1	15	48.39
إنسانية	13	3	16	14	2	16	51.61
المجموع العام	26	5	31	28	3	31	100
النسبة المئوية	%83.87	%16.13	%100	%90.32	%9.68	100	

يتبين من الجدول رقم(1) أن نسب توزيع جميع فئات العينة كانت قريبة من النسب العامة لتوزيع المجتمع الأصلي بل ومتطابقة في معظمها، مما يدل على أن تمثيل العينة للمجتمع الأصلي كان مناسباً وجيداً، وإن الإناث يشكلن فقط نسبة (9,68%) من إجمالي أفراد المجتمع الأصلي وأفراد العينة أيضاً، وهو ما يشير إلى حداثة عهد الإناث اليمنيات في الدخول إلى ميدان العمل الأكاديمي والإداري في الجامعة بشكل عام .

كما يتبين من الجدول رقم(1) أن معظم أفراد العينة تقل خبرتهم في رئاسة القسم عن أربع سنوات، إذ يشكلون نسبة (83,87%) من أفراد العينة، في حين بقية أفراد العينة وعددهم(5) رؤساء هم من ذوي الخبرة(4سنوات فأكثر)، إذ يشكلون(16,13%) من نسبة أفراد العينة، و(100%) من نسبتهم في المجتمع الأصلي.

## منهج الدراسة وأداتها:

لوقوف على آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية وأثر متغيري: سنوات الخبرة في رئاسة القسم، ونوع/تخصص الكلية في هذه الآراء، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقام بتصميم استبانة خاصة لذلك، من خلال الآتي:

- إجراء مسح للأدب التربوي العربي والأجنبي المتعلق بمهام رؤساء الأقسام للتعرف على الاتجاهات النظرية السائدة في ممارسة رؤساء الأقسام والمهام التي توكل إليهم في الثقافة العربية والثقافة الأجنبية.
- الرجوع إلى القوانين واللوائح المتعلقة بالموضوع خاصة تلك التي تحدد اختصاصات رؤساء الأقسام الأكاديمية ومسؤولياتهم وواجباتهم في الجامعات اليمنية.
- استطلاع رأي عدد من رؤساء الأقسام من ذوي الخبرة وبعض الأكاديميين والمهتمين بموضوع الإدارة الجامعية، والطلب إليهم تحديد المهام التي يتوقعون ممارستها من قبل رؤساء الأقسام.

وفي ضوء ذلك كله قام الباحث بإعداد استبانة وتحديد مجالاتها، إذ تم تصنيف هذه المهام في ثمانية مجالات رئيسة، وعرضت الاستبانة على لجنة من الخبراء الاستشاريين لإبداء آرائهم في مجالاتها، وقد تم الاستفادة من ملاحظاتهم في تطويرها لتأخذ صورتها النهائية. وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية- بالإضافة إلى مقدمة وجزء يتعلق بالمعلومات العامة عن المستجيب- من (96) بنداً تتعلق بالمهام الفرعية، توزعت إلى: (13) بنداً يتعلق بمهام التخطيط وتحديد احتياجات القسم المادية والبشرية، و(12) بنداً يتعلق بمهام التنظيم، و(13) بنداً يتعلق بمهام القيادة والتوجيه، و(11) بنداً يتعلق بمهام التدريب والنمو المهني للعاملين بالقسم، و(13) بنداً يتعلق بمهام الاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة، و(12) بنداً يتعلق بمهام المتابعة والتقويم، و(11)

بنداً يتعلق بمهمات المناهج والتدريس، و(11) بنداً يتعلق بمهمات البحث العلمي وخدمة المجتمع، ووضع بجانب كل بند من بنود الاستبانة سلم إجابة مكون من ثلاثة مستويات لتقدير أهميتها، وهي: (مهمة جداً، مهمة، قليلة الأهمية) وتمثل رقمياً على الترتيب (3، 2، 1)، بحيث يختار رئيس القسم منها التقدير الذي يدرك أنه يمثل درجة أهمية هذه المهمة.

### صدق الاستبانة وثباتها:

لضمان صدق هذه الاستبانة، قام الباحث بعرضها على (10) محكمين من أصحاب الخبرة في إدارة الأقسام ومن ذوي التخصص في الإدارة الجامعية في جامعتي صنعاء وذمار، وقد تركت لهم الحرية في إجراء التعديلات اللازمة على عبارات الاستبانة، وقد عدلت الاستبانة على ضوء مقترحات المحكمين، إذ تم إعادة صياغة بعض العبارات ونقل بعضها من مجال إلى آخر. وبذلك تكون الاستبانة قد أخذت شكلها النهائي وأصبحت قابلة للتطبيق.

وللتأكد من ثبات الاستبانة تم حساب معامل الثبات الفاكرونباخ للاتساق الداخلي، وكان معامل الثبات الكلي (0,86) ودلت معاملات الفاكرونباخ هذه أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وكافية لأغراض البحث العلمي.

### المعالجة الإحصائية:

قام الباحث بتطبيق القوانين الإحصائية التالية:

- التكرارات والمتوسط الحسابي والعلامة المثوية للمتوسط لمعالجة نتائج السؤال الأول.
- الاختبار التائي لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفق متغيري: تخصص الكلية، سنوات الخبرة .

## نتائج الدراسة :

لوقوف على آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية وتحديد درجة أهميتها، تم حساب المتوسطات الحسابية والعلامات المئوية للمتوسطات الحسابية لدرجات الأهمية للمهام وذلك على مستوى كل مجال من مجالات المهمات الرئيسة وعلى مستوى جميع مجالات المهمات، ثم ترتيبها تنازلياً حسب العلامة المئوية لمتوسط درجة الأهمية، وأدرج ذلك في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2) يبين المهمات الإدارية الرئيسة لرؤساء الأقسام مرتبة تنازلياً حسب المتوسط والعلامة المئوية لمتوسط تقديرات أفراد العينة

رقم مجال المهمة	المهمة الإدارية الرئيسة	المتوسط الحسابي	العلامة المئوية للمتوسط (%)	الرتبة	التقدير اللفظي للمتوسط
الخامس	الاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة	2.44	81.33	1	مهمة
الثاني	تنظيم العمل في القسم	2.43	81.00	2	مهمة
الأول	التخطيط وتحديد الاحتياجات	2.42	80.67	3	مهمة
السادس	المتابعة والتقويم	2.41	80.33	4	مهمة
الثالث	قيادة العمل في القسم وتوجيهه	2.33	77.67	5	مهمة
الثامن	البحث العلمي وخدمة المجتمع	2.31	77.00	6	مهمة
السابع	المناهج والتدريس	2.30	76.67	7	مهمة
الرابع	التدريب والنمو المهني	2.09	69.67	8	مهمة
	المجموع الكلي للمهام	2.34	78.00	-	مهمة

يتبين من الجدول رقم (2) أن جميع المهمات الإدارية الرئيسة والبالغ عددها ثماني مهمات قد أدرك الرؤساء أنها "مهمة" في تحقيق أهداف القسم، إذ كانت متوسطاتها الحسابية أعلى من الدرجة (2) المحددة كعلامة محك للقبول.

وبالنسبة للمهام الإدارية الرئيسة التي احتلت المراتب الأربع الأولى فقد احتلت المرتبة الأولى: مهمة الاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة إذ بلغ متوسطها الحسابي (2,44)، وجاءت بعدها في المرتبة الثانية: مهمة تنظيم العمل في القسم، وفي المرتبة الثالثة: مهمة التخطيط وتحديد احتياجات القسم، وفي المرتبة الرابعة: مهمة التقويم والمتابعة إذ كانت متوسطاتها على التوالي (2.43، 2.41، 2.42) وهي متوسطات متقاربة جداً.

في حين أن مهمة التدريب والنمو المهني قد احتلت المرتبة الثامنة والأخيرة إذ حازت على أدنى متوسط حسابي (2,09)، وقد احتلت المرتبة السابعة- قبل الأخيرة - مهمة المناهج والتدريس، والمرتبة السادسة: مهمة البحث العلمي وخدمة المجتمع، والمرتبة الخامسة: مهمة قيادة العمل في القسم وتوجيهه، إذ كانت متوسطاتها الحسابية على التوالي (2.31، 2.30، 2.33) وهي متوسطات متقاربة إلى حد كبير.

ومن أجل معرفة المهام الإدارية الفرعية التي يقدر رؤساء الأقسام الأكاديمية بأنها " مهمة " في تحقيق أهداف القسم، وهي المهام ذات الدرجة (2) فأكثر المحددة كعلامة محك لقبول الأهمية، قام الباحث باستخراج المتوسط الحسابي والعلامة المثوية للمتوسط لكل مهمة من المهام الفرعية على حده، (انظر ملحق 1). ثم القيام بفرز المهام الفرعية وتصنيفها والتي حازت على درجة الأهمية المحددة كمحك لقبول الأهمية (2 فأكثر) وذلك على مستوى كل مهمة رئيسة وعلى مستوى المجموع الكلي للمهام، والجدول رقم (3) يوضح التوزيع النسبي لهذه المهام الفرعية الهامة على المهام الرئيسة.

جدول رقم (3) يبين التوزيع النسبي للمهام الإدارية الفرعية الهامة  
حسب آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية .

رقم مجال المهمة	المهام الإدارية الرئيسة	عدد المهام الفرعية	المهام الفرعية الهامة حسب آراء رؤساء الأقسام	
			النسبة المئوية	العدد
1-	مهمة التخطيط وتحديد احتياجات القسم	13	12	92%
2-	مهمة تنظيم أعمال القسم	12	12	100%
3-	مهمة قيادة العمل في القسم وتوجيهه	13	12	92%
4-	مهمة التدريب والنمو المهني	11	7	64%
5-	مهمة الاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة	13	13	100%
6-	مهمة المتابعة والتقييم	12	11	92%
7-	مهمة المناهج والتدريس	11	10	91%
8-	مهمة البحث العلمي وخدمة المجتمع	11	10	91%
	المجموع الكلي	96	87	91%

يتبين من الجدول رقم (3)، أن (9) تسع مهام وبنسبة (9%) من المجموع الكلي للمهام عد رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار أنها "غير هامة" في تحقيق أهداف القسم، بينما وجدوا (87) مهمة إدارية فرعية وبنسبة (91%) "مهمة" في تحقيق أهداف القسم، ومن هذه المهام (12) مهمة تتعلق بالتخطيط وتحديد احتياجات القسم، و(12) مهمة تتعلق بتنظيم العمل في القسم، و(12) مهمة تتعلق بالقيادة والتوجيه، و(7) مهمات تتعلق بالتدريب والنمو المهني، (13) مهمة تتعلق بالاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة، و(11) مهمة تتعلق بالمتابعة والتقييم، و(10) مهمات تتعلق بالبحث العلمي وخدمة المجتمع.

وللتحقق من صحة الفرضية الصفرية "ليس هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في آراء رؤساء الأقسام في جامعة ذمار نحو مهامهم، تبعاً لنوع

الكلية (علمية/ إنسانية)، استخدم الباحث الاختبار التائي (T.Test) لفحص دلالة الفروق بين متوسطات درجات رؤساء الأقسام في الكليات العلمية ومتوسط درجات نظرائهم في الكليات الإنسانية، وذلك على مستوى القائمة الكلية للمهام وعلى مستوى كل مهمة من المهمات الإدارية الرئيسة على حده، والجدول رقم (4) يوضح خلاصة النتائج المتعلقة بهذا الجانب.

جدول رقم (4) يبين نتائج الاختبار التائي (T.Test) لفحص دلالة الفروق بين متوسطات رؤساء الأقسام في الكليات العلمية ومتوسطات رؤساء الأقسام في الكليات الإنسانية.

المهام الإدارية الرئيسة	نوع الكلية	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	التباين	درجة الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة
التخطيط وتحديد احتياجات القسم المختلفة	علمية	15	2.45	0.303	29	0.273	غير دالة
	إنسانية	16	2.39	0.386			
تنظيم أعمال القسم	علمية	15	2.41	0.367	29	0.157-	غير دالة
	إنسانية	16	2.45	0.563			
قيادة العمل في القسم وتوجيهه	علمية	15	2.34	0.766	29	0.059	غير دالة
	إنسانية	16	2.32	0.876			
التدريب والنمو المهني	علمية	15	2.14	0.750	29	2.95	0.05
	إنسانية	16	2.04	0.899			
الاتصالات وتنمية العلاقات	علمية	15	2.49	0.382	29	3.95	0.05
	إنسانية	16	2.39	0.540			
المتابعة والتقييم	علمية	15	2.37	0.228	29	0.438-	غير دالة
	إنسانية	16	2.46	0.377			
المناهج والتدريس	علمية	15	2.27	0.366	29	0.294-	غير دالة
	إنسانية	16	2.34	0.450			

المهام الإدارية الرئيسية	نوع الكلية	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	التباين	درجة الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة
البحث العلمي وخدمة المجتمع	علمية	15	2.30	0.819	29	0.069-	غير دالة
	إنسانية	16	2.32	0.411			
المجموع الكلي	علمية	15	2.35	0.456	29	0.046	غير دالة
	إنسانية	16	2.34	0.240			

يتبين من الجدول رقم (4)، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات درجات آراء رؤساء الأقسام في الكليات العلمية ومتوسطات درجات آراء رؤساء الأقسام في الكليات الإنسانية، ولصالح رؤساء الأقسام في الكليات العلمية، وذلك في مجالي: "مهام التدريب والنمو المهني"، و"مهام الاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة"، إذ كانت قيمة "ت" المحسوبة فيها على التوالي (2,95 ، 3,95)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية، وبالتالي يمكن أن نستنتج أن آراء رؤساء الأقسام في الكليات العلمية كانت أكثر إيجابية من آراء نظرائهم في الكليات الإنسانية وذلك نحو كل من: مهمة التدريب والنمو المهني، ومهمة الاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة.

كما يتبين من الجدول نفسه، عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات آراء رؤساء الأقسام نحو مهامهم تعزى إلى تأثير متغير نوع الكلية (علمية/إنسانية)، وذلك على مستوى القائمة الكلية للمهام (إجمالي القائمة) أو على مستوى كل من: مهمة التخطيط، ومهمة التنظيم، ومهام القيادة، ومهام التقويم والمتابعة، ومهمة المناهج والتدريس، ومهمة البحث العلمي وخدمة المجتمع، إذ كانت قيم (t) المحسوبة فيها على التوالي (0.046)، (0.273)، (0.157)، (0.059)، (0.438)، (0.294)، (0.069) وهي أقل بكثير من قيمة (t) الجدولية، مما يشير إلى عدم اختلاف (تساوي) آراء رؤساء الكليات العلمية والكليات الإنسانية نحو أهمية إجمالي المهام التي تتضمنها القائمة بشكل عام، وإلى تساوي آرائهم بالنسبة

لأهمية المهام المتعلقة بكل من: التخطيط، التنظيم، القيادة، المتابعة والتقييم، المناهج والتدريس، البحث العلمي وخدمة المجتمع.

وللتحقق من صحة الفرضية الصفرية: "ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في آراء رؤساء الأقسام في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة في رئاسة القسم"، جرى توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في رئاسة القسم إلى فئتين: الفئة الأولى (أقل من 4 سنوات)، والفئة الثانية (4 سنوات فأكثر). وتم حساب المتوسطات الحسابية لآراء أفراد العينة حسب فئات سنوات الخبرة في رئاسة القسم، كما تم استخدام الاختبار التائي (t.test) لفحص دلالة الفروق بين متوسطات رؤساء الأقسام الذين خبرتهم في رئاسة القسم أقل من 4 سنوات ومتوسطات رؤساء الأقسام الذين خبرتهم في رئاسة القسم 4 سنوات فأكثر، وذلك على مستوى القائمة الكلية للمهام (الأداة ككل) وعلى مستوى كل مهمة من المهام الإدارية الرئيسة على حده، والجدول رقم (5) يوضح خلاصة النتائج المتعلقة بهذا الجانب.

جدول رقم (5) يبين نتائج الاختبار التائي (T. Test) لفحص دلالة الفروق بين متوسطات رؤساء الأقسام (أفراد العينة) وفق متغير سنوات الخبرة الإدارية في رئاسة الأقسام

المهام الإدارية الرئيسية	سنوات الخبرة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	التباين	درجة الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة
التخطيط وتحديد احتياجات القسم المختلفة	أقل من 4 سنوات	26	2.34	0.298	29	-0.570	غير دالة
	4 سنوات فأكثر	5	2.50	0.366			

المهام الإدارية الرئيسية	سنوات الخبرة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	التباين	درجة الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة
تنظيم أعمال القسم	اقل من 4 سنوات	26	2.35	0.469	29	0.464-	غير دالة
	4 سنوات فأكثر	5	2.51	0.452			
قيادة العمل في القسم وتوجيهه	اقل من 4 سنوات	26	2.25	0.812	29	0.352-	غير دالة
	4 سنوات فأكثر	5	2.41	0.806			
التدريب والنمو المهني	اقل من 4 سنوات	26	2.10	0.726	29	0.045	غير دالة
	4 سنوات فأكثر	5	2.08	0.845			
الاتصالات وتنمية العلاقات	اقل من 4 سنوات	26	2.41	0.456	29	0.177-	غير دالة
	4 سنوات فأكثر	5	2.47	0.424			
المتابعة والتقويم	اقل من 4 سنوات	26	2.35	0.267	29	0.455-	غير دالة
	4 سنوات فأكثر	5	2.47	0.301			
المناهج والتدريس	اقل من 4 سنوات	26	2.25	0.314	29	0.347-	غير دالة
	4 سنوات فأكثر	5	2.35	0.394			

المهام الإدارية الرئيسية	سنوات الخبرة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	التباين	درجة الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة
البحث العلمي وخدمة المجتمع	أقل من 4 سنوات	26	2.30	0.876	29	0.043-	غير دالة
	4 سنوات فأكثر	5	2.32	0.740			
المجموع الكلي	أقل من 4 سنوات	26	2.29	0.378	29	0.332-	غير دالة
	4 سنوات فأكثر	5	2.39	0.241			

وتشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (5) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين المتوسطات الحسابية لآراء رؤساء الأقسام نحو مهامهم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في رئاسة القسم، وذلك في كل مهمة من المهمات الإدارية الرئيسة، وفي المجموع الكلي للمهام، إذ أظهرت النتائج أن قيمة (t) المحسوبة في مهمة التخطيط (0.570)، وفي مهمة التنظيم (0,464)، وفي مهمة القيادة (0,352)، وفي مهمة التدريب (0,045)، وفي مهمة الاتصالات (0,177)، وفي مهمة المهمة التقويم والمتابعة (0.455)، وفي مهمة المناهج والتدريس (0,347)، وفي مهمة البحث العلمي وخدمة المجتمع (0,043)، وفي المجموع الكلي (0,332) وهي أقل بكثير من قيمة (t) الجدولية، مما يعني قبول الفرضية الصفرية يتساوى المتوسطات الحسابية، أي عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في رئاسة القسم على آراء رؤساء الأقسام نحو مهامهم.

## مناقشة النتائج :

تشير نتائج الدراسة إلى أن طبيعة آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية نحو مهامهم كانت إيجابية بشكل عام وذلك على مستوى كل مهمة من المهمات الرئيسة على حده وكذلك على مستوى المجموع الكلي للمهام الرئيسة التي اشتملت عليها أداة الدراسة، كون متوسطاتها الحسابية كانت أعلى من الوسط الفرضي/العلامة (2) المحددة كدرجة محك لقبول الأهمية، إذ بلغ أعلى متوسط (2,44) وذلك في مجال مهمة الاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة، في حين كان أدنى متوسط (2,09) وذلك في مجال مهمة التدريب والنمو المهني، وهو ما يعكس إدراك رؤساء الأقسام (أفراد العينة) لأهمية جميع هذه المهمات في تحقيق أهداف القسم الأكاديمي، وتعد هذه النتيجة واقعية كون عملية إدارة القسم الأكاديمي وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المنشودة لا يمكن أن تتم بالشكل المطلوب دون أن يقوم رئيس القسم بمهامه والتي من أهمها: التخطيط لعمل القسم وتحديد احتياجاته المادية والبشرية، تنظيم العمل في القسم، قيادة العاملين وتوجيههم، تحقيق التواصل المستمر مع العاملين والإدارة الجامعية والمجتمع المحلي، المساهمة في النمو والتطوير المهني للعاملين في القسم، تقويم ومتابعة أداء العاملين، وكذلك القيام بمهامه في مجالي: المناهج والتدريس، والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة حمد (1998) التي أشارت إلى أن رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية يعدون جميع المهمات الرئيسة التي اشتملت عليها الاستبانة تقع ضمن مسؤولياتهم باستثناء وظيفة مهمة إعداد الميزانية وتطويرها.

وبالرغم من أن جميع المهمات الرئيسة المقترحة كانت مهمة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، إذ كانت متوسطاتها الحسابية متقاربة وأعلى من الدرجة (2) المحددة كمحك لقبول الأهمية ; فإن أكثر هذه المهمات أهمية كانت مهمة الاتصال وتنمية العلاقات، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2,44) فاحتلت المرتبة الأولى، وهي نتيجة تتفق مع ما أشارت إليه معظم الدراسات التي تناولت مهام وخصائص ومهارات رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات والتي توصلت إلى أن التواصل مع كل من أعضاء هيئة التدريس

والعميد والإدارة العليا والمجتمع المحلي، وتوصيل حاجات القسم للعمادة، وحاجات الإدارة والعمادة إلى القسم، وكذلك القدرة على التواصل مع أكبر عدد ممكن من الزملاء والأفراد، تعد من المهام والأدوار الرئيسية والهامة لهؤلاء الرؤساء والذين يمثلون حلقة الارتكاز والاتصال الأساسية

بين أقسامهم والآخرين(مطر:1987؛ السيد ومصطفى:2002؛ seagren,1993؛

1991. mangieri&arnn,2002: adalaid.unive).

أما أقل هذه المهمات أهمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم، فهي مهمة التدريب والنمو المهني، وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد البعض من أفراد العينة (رؤساء الأقسام)، أن مهمة تدريب وتحقيق النمو والتطوير المهني للعاملين بالقسم ليست من مهام رئيس القسم الأكاديمي؛ بل من مسؤولية إدارة/جهة خاصة أخرى في الجامعة، ومما قد عزز هذا الاعتقاد لديهم هو أن نصوص التشريعات القانونية واللوائح التنظيمية الجامعية في اليمن، لم تحدد أية دور/ مهمة لرئيس القسم في مجال التدريب والنمو المهني.

وأظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول رقم (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات آراء رؤساء الأقسام نحو مهامهم في مهمتين فقط هما: "مهمة التدريب والنمو المهني" و"مهمة الاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة" تُعزى إلى متغير نوع الكلية (علمية/إنسانية)، وأظهرت أن آراء رؤساء الأقسام في الكليات العلمية كانت أكثر إيجابية من آراء نظرائهم في الكليات الإنسانية وذلك نحو كل من: "مهمة التدريب والنمو المهني" و "مهمة الاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة". ويرى الباحث أن ذلك أمر ينسجم مع منطق الأمور ويمكن أن يُعزى إلى تشتت وتباعد المعامل والمنشآت التدريبية (التطبيقية) التابعة لكل كلية من الكليات العلمية في الجامعة، في حين لا تعاني الكليات الإنسانية مثل هذا التشتت، كما أن طبيعة الدراسة في الكليات العلمية تركز أكثر من الكليات الإنسانية على التدريب والتطبيق العملي، وهو ما ساهم في جعل آراء رؤساء الأقسام في الكليات العلمية أكثر إيجابية من آراء نظرائهم في الكليات الإنسانية نحو هاتين المهمتين (التدريب المهني ، التواصل).

وأظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول رقم(5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0,05) في متوسطات آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية نحو مهامهم في كل مهمة رئيسة على حده وفي المجموع الكلي للمهام تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في رئاسة القسم، وهي نتيجة لافتة للنظر يتطلب تفسيرها دراسات لاحقة، تتعلق بتحديد مستويات هؤلاء الرؤساء من حيث الرتبة والعمر ونسبة من عملوا منهم في جامعات أخرى ونسبة التدوير بينهم، كون الخبرة والنضج والرتبة الأكاديمية الأعلى والإطلاع على تجارب الآخرين وخبراتهم أمور تجعل صورة رئاسة القسم ومهامها وصلاحياتها واضحة وبعيدة عن الغموض المتصور حولها.

### المقترحات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يقترح الباحث ما يلي:

- 1- إعادة النظر في بعض نصوص قانون الجامعات الحالي ومواده المتعلقة بواجبات رئيس القسم الأكاديمي في الجامعة، وإصدار لائحته التنفيذية والتفسيرية وذلك في ضوء الخبرات والاتجاهات العالمية المعاصرة ومتطلبات الواقع الحالي، وبما يساهم في توضيح مهام رئاسة القسم الأكاديمي وتحديد صلاحيات رئيس القسم وواجباته بشكل دقيق.
- 2- عقد ندوات متخصصة تسلط الضوء على صلاحيات رؤساء الأقسام الأكاديمية ومهامهم وبما يساهم في توضيحها أكثر وخاصة تلك المهام المتعلقة بدور رئيس القسم في مجال التدريب والنمو المهني.
- 3- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات اليمنية نحو مهامهم في ضوء بعض المتغيرات الأخرى مثل: (العمر، الرتبة الأكاديمية، بلد التخرج).
- 4- ضرورة إجراء دورة تدريبية لرؤساء الأقسام الجدد حول مهامهم الإدارية والأكاديمية.

## Study abstract

### Opinions of the heads of academic departments at the University of Dhamar about their functions

The study aimed at identifying the Opinions of the heads of academic determining whether there are differences among these Opinions departments at the University of Dhamar about their basic functions, and can be attributed to the impact of the variables of: years of experience, and college specialization.

The researcher developed questionnaire of (96)categories divided into eight main areas, and the questionnaire was applied on a sample of (31) heads who represented (82%) of the study community.

The most important findings of the study are the following:

- 1- The Heads of academic departments realized (91%) that (87) functions of the (96) sub-administrative functions are "important" in achieving the objectives of their own departments. These functions included (13) functions of communications and development of mutual relations, (12) functions organization, (12) functions of planning, (12) functions of leadership and supervision, (11) functions of follow-up and evaluation, (10) functions of curriculum and teaching, (10) functions of scientific research and community service, and (7) functions of training and professional growth. However, the Heads of academic departments did not realize (9%) that only (9) functions of sub-administrative functions are important in achieving the objectives of their own departments.

- 2- there were statistically significant differences at the level of significance (a 0.05) in the Opinions of the heads of departments about there functions attributed to the impact of the variable of college specialization, and for the benefit of the heads of departments in the science faculties in the areas of: functions of training and professional growth, and functions of communications and the development of mutual relations.
- 3- there were no statistically significant differences at the level of significance (a 0.05) in the Opinions of the heads of departments about there functions attributed to the impact of the variable of years of experience and that was at the level of each area of the main functions separately and the level of the total functions.

## المراجع:

### أولا: المراجع العربية:

- 1- أبو الوفا، جمال(1990):تصميم استراتيجية إدارية للجامعات المصرية باستخدام مدخل النظم وأسلوب الإدارة بالأهداف، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية فرع بنها- جامعة الزقازيق.
- 2- بينت، جون(1992): إدارة القسم الأكاديمي، ترجمة جابر عبد الحميد وصلاح عبد الجواد، دار النهضة العربية، القاهرة: مصر.
- 3- الجمهورية اليمنية، وزارة الشؤون القانونية، قانون تنظيم الجامعات اليمنية رقم(18) لسنة 1995 وتعديلاته اللاحقة بالقانونين: رقم(30) لسنة 1997؛ ورقم(33) لسنة 2000.
- 4- حمامي، يوسف وعبد الحليم، احمد(1996): خصائص ومهارات رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات الأردنية، مؤته للبحوث والدراسات، المجلد(11)، العدد(4)، (1996)، مؤته: الاردن.
- 5- حمد، محمد حرب(1998): الإدارة الجامعية، احتياجات التطوير المهني والإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

- 6- الحمدي، فؤاد محمد(2000): **وضوح وصعوبة الأهداف وعلاقتها بأداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة صنعاء**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة:العراق.
- 7- الرشيدى، فهد معتوق(2004): **الكفايات المهنية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الكويت**،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك،اربد:الاردن.
- 8- سعادة، جودت(2003): **تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية، بحث مقدم إلى مؤتمر جامعة النجاح تاريخ وتطور المنعقد في 2003/6/18.**
- 9- السيد، هدى واميمة، مصطفى (2002): **الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد(5)، العدد(7)، يوليو (2002)، ص203-280.**
- 10- ضحاوي، بيومي وقطامي، يوسف(1997م): **مهام رؤساء الأقسام وصفاتهم الشخصية كما يتوقعها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والعلوم الإسلامية في جامعة السلطان قابوس، مجلة الإداري، السنة(19)، العدد(68)، مارس(1997)، معهد الإدارة العامة، مسقط:عُمان.**
- 11- العمري، بسام(1998): **اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية نحو أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، مجلة دراسات"العلوم التربوية" المجلد (25)، العدد (2)، أيلول(1998)،عمان:الاردن.**
- 12- كريم، محمد احمد(1990): **تحليل الدور الوظيفي لعمداء ورؤساء مجالس الأقسام بجامعة الإسكندرية كما يدركه أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة دراسات تربوية، المجلد(5)، الجزء(27)، القاهرة: مصر،1990.**
- 13- مطر، سيف الإسلام(1987م): **رئاسة الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية لأدوار رئيس القسم العلمي، المجلة العربية لبحوث التعليم العالي، العدد(6)،دمشق:سوريه.**
- 14- المنصور، احمد علي(1999): **بناء برنامج تدريبي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعات اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية(ابن رشد)، جامعة بغداد،بغداد:العراق.**
- 15- النجار،عبدالله والحليبي،عبد اللطيف(1999): **اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية لدى رؤساء الأقسام بالكليات والجامعات السعودية، المجلة العربية للتربية، المنظمة العربية للتربية**

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- BLaLOCK, W.( 1987): **Administrative Development Needs of Department Chairmen in Selected Four-year Private. liberal Arts Colleges**, University Microfilms Inc. Michigan.
- 2- French, J.(1980):**An Analysis of the Role and Professional Development Needs of the First-Line Administrators in the Technical Community Colleges of Nebraska**, University Microfilms, International, Michigan.
- 3- Gmelch,W.& Parkay,(1999): Forrest-w Becoming a Department Chair: Negotiating the Transition from Scholar to Administrator. NT/paper Presented at the Annual Meeting of the Association for Education in **Journalism and Mass Communication/ Boston,MA.,August,7-11-1999**).
- 4- Mangieri,J. and Arnn, W.(1991): Responsibilities and Qualifications of The Chief Academic Officer: Past, Present, and Future, **Journal of Higher Education Management**, Vo. 7. No1.
- 5- Seagren, A.T. et.al.(1993): “The Department Chair: New Roles, Responsibilities and Challengers“. ASHE-ERIC, **Higher Education, Report No.1**, Washington, D.C.:George Washington University, School of Education and Human Development.
- 6- Seedrof, Rite.(1992): The Problem Soliving Role of The University Department Chair, **paper Presented at the American Educational Research Association Annual Meetinh (1999) san Francisco,CA,April 20-24,1992**).
- 7- Tucker, A.(1992): **Chairing The Academic Department: Leader Among Peers**. Third Edition. New York: ACE/ Macmillan.
- 8- University of Adelaide(2002): “Roles and Responsibilities of Heads of Departments and Schools”. <http://www.adelaide.edu>. (4 pages).
- 9- University of Minnesota,(2002): “ A Competency Model for the Position of Chair/Head of an Academic Unit at The University of Minnesota”. <http://www1.umn.edu> (3 pages) .
- 10- University of Oregon(2002):“Department Head Roles and Responsibilities “. [http:// Libweb.Uoregon.Edu](http://Libweb.Uoregon.Edu) (3 pages).

- 1- 11-Valey,V.&Tiemann,K.(1995):Ghairs of Graduate Departments: Astructural Profile, **Teaching Sociology**, Vol,18, 1995,13-19.
- 2- 12-Warren, C.O.(1990): “**Chairperson and Dean: The Essential Partnership**“ . In J.B. Bennett and D.J. Figuli-Editors. Enhancing Departmental Leadership: The Roles of the Chairperson (1990). New York: ACE/Macmillan.
- 3- 13-Wilson,L ,(1979): **American Academics: then and now**, Uk : Oxford University Press.

ملحق رقم (1) يبين المتوسط الحسابي والعلامة المتوية للمتوسط والرتبة لكل مهمة من المهمات الفرعية على مستوى كل مجال على حده.

الرتبة	العلامة المتوية للمتوسط	المتوسط الحسابي	أولاً: مهمات رئيس القسم في مجال التخطيط وتحديد الاحتياجات المادية والبشرية للقسم.	رقم المهمة
3	90.33	2.71	إعداد خطة القسم قبل بداية العام الجامعي.	1
1	92.33	2.77	التخطيط لعقد اجتماعات مجلس القسم وجانته.	2
5	82.67	2.48	التخطيط لتشكيل اللجان المختلفة في القسم.	3
6	81.67	2.45	التخطيط لبرامج تعليمية جديدة.	4
4	84.00	2.52	التخطيط لتحقيق التنمية المهنية للعاملين في القسم.	5
8	68.67	2.06	التخطيط لإقامة المؤتمرات والحلقات والندوات العلمية في القسم.	6
6	81.67	2.45	التخطيط لإقامة برامج أو أنشطة علمية للطلبة.	7
9	65.67	1.97	تحديد احتياجات القسم من الموارد المالية.	8
2	91.33	2.74	تحديد احتياجات القسم من الكوادر (الأطر) التدريسية.	9
7	79.67	2.39	تحديد احتياجات القسم من الكوادر (الأطر) الفنية.	10
8	68.67	2.06	تحديد احتياجات القسم من الكوادر (الأطر) الإدارية.	11
5	82.67	2.48	تحديد احتياجات القسم من المواد العملية والأجهزة والمعدات.	12
7	79.67	2.39	تحديد احتياجات القسم من المواد المكتبية.	13

رقم المهمة	ثانياً: مهمات رئيس القسم في مجال التنظيم	المتوسط الحسابي	العلامة المنويّة للمتوسط	الرتبة
1	توضيح اللوائح التنظيمية وقوانين الجامعة للعاملين بالقسم.	2.68	89.33	2
2	الاشتراك في وضع تصور لتوزيع المهام التدريسية على أعضاء هيئة التدريس وفقاً لتخصصاتهم الفرعية.	2.74	91.33	1
3	تنظيم اجتماعات مجلس القسم ولجانه العلمية والمقابلات.	2.48	82.67	5
4	إعداد التقارير الفصلية والسنوية الخاصة بنشاط القسم.	2.52	84.00	4
5	الإشراف على تنظيم السجلات والتقارير والإحصائيات الخاصة بالقسم وحفظها.	2.39	79.67	6
6	تسهيل استخدام الأدوات والأجهزة والمواد اللازمة للعمل.	2.32	77.33	8
7	تنظيم الوقت وإدارته.	2.10	70.00	9
8	تحديد مسؤوليات العاملين بالقسم.	2.35	78.33	7
9	العمل على تنظيم البيانات الخاصة بالعاملين في القسم وتبويبها.	2.00	66.67	10
10	تفويض بعض الأعمال الإدارية في القسم لبعض الأفراد واللجان.	2.35	78.33	7
11	رفع توصيات مجلس القسم إلى مجلس الكلية.	2.65	88.33	3
12	الإسهام في وضع جدول المحاضرات من خلال مجلس القسم.	2.52	84.00	4

رقم المهمة	ثالثاً: مهمات رئيس القسم في مجال قيادة العمل في القسم	المتوسط الحسابي	العلامة المنويّة للمتوسط	الرتبة
1	معالجة القضايا والمشكلات المختلفة في القسم بجمه واقتدار.	2.68	89.33	2
2	العمل على إيجاد روح الفريق الواحد بين أعضاء هيئة التدريس في القسم.	2.48	82.67	5

7	77.33	2.32	نقل اهتمامات الإدارة وتوصيلها إلى أعضاء هيئة التدريس بالقسم والعكس.	3
8	70.00	2.10	العمل على خلق علاقات اجتماعية طيبة بين العاملين في القسم.	4
9	68.67	2.06	تقريب وجهات النظر بين أعضاء هيئة التدريس والعمادة وإدارة الجامعة.	5
6	79.67	2.39	إدارة الاجتماعات والحلقات النقاشية.	6
1	91.33	2.74	تمثيل القسم في مجلس الكلية.	7
4	84.00	2.52	توجيه العاملين في القسم لتحقيق الأهداف الجامعية.	8
3	88.33	2.65	الإشراف على سير العملية التدريسية في القسم.	9
7	77.33	2.32	التواصل البناء مع القيادات الجامعية.	10
11	65.67	1.97	إدارة ضغوط العمل بالقسم.	11
10	66.67	2.00	إدارة الأزمات التعليمية على مستوى القسم.	12
8	70.00	2.10	العمل على إدارة الصراعات وفض النزاعات في القسم.	13

الترتيب	العلامة النوعية للمتوسط	المتوسط الحسابي	رابعاً: مهمات رئيس القسم في مجال التدريب والنمو المهني للعاملين في القسم	رقم المهمة
8	62.33	1.87	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في القسم.	1
5	68.67	2.06	توفير الفرص اللازمة لتطوير العاملين بالقسم.	2
9	58.00	1.74	إقامة دورات تدريبية وورش عمل لتطوير العاملين بالقسم.	3
2	79.67	2.39	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على حضور الندوات والورش والمؤتمرات العلمية في الداخل والخارج.	4
1	84.00	2.52	الإطلاع على الأساليب الضرورية لتحقيق التنمية المهنية والإدارية للعاملين بالقسم.	5
3	77.33	2.32	تبصير أعضاء القسم الجدد بفرص النمو المهني (دورات تدريبية/مؤتمرات/ندوات/أبحاث علمية/الخ)	6
4	70.00	2.10	تقدير الأعمال الإيجابية للأعضاء.	7
6	66.67	2.00	مساعدة أعضاء هيئة التدريس في الحصول على التمويل اللازم للنمو المهني.	8

2	79.67	2.39	تزويد أعضاء هيئة التدريس بكل ما يستجد في مجال التخصص.	9
7	62.67	1.88	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التأليف والترجمة الجماعية.	10
9	58.00	1.74	المشاركة الفعالة في تدريب العاملين بالقسم.	11

الرتبة	العلامة المئوية للمتوسط	المتوسط الحسابي	خامسا: مهمات رئيس القسم في مجال الاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة	رقم المهمة
1	92.33	2.77	تحقيق التواصل المستمر مع الآخرين (قيادات جامعية / عاملين بالقسم/الاجتمع المحلي).	1
6	81.67	2.45	توثيق التعاون مع الأقسام الأخرى.	2
2	91.33	2.74	الرد على المخاطبات والمراسلات الرسمية.	3
7	79.67	2.39	الاستماع إلى آراء أعضاء هيئة التدريس ومقترحاتهم.	4
8	77.33	2.32	إقامة علاقات إنسانية مع الآخرين وتمييزها من خلال الاتصالات.	5
10	68.67	2.06	تطبيق نمط (نموذج) الاتصالات الفعالة.	6
9	70.00	2.10	إتباع إجراءات مناسبة لتفعيل عملية الاتصالات.	7
3	88.33	2.65	اعتماد أكثر من طريقة أو وسيلة للتواصل مع الآخرين (مكتوبة/شفهية).	8
2	91.33	2.74	تأمين شبكة اتصالات مناسبة في القسم.	9
6	81.67	2.45	الاستفادة من الاتصالات غير الرسمية وتفعيلها لخدمة أهداف العمل.	10
4	84.00	2.52	الوقوف على ردود فعل العاملين على التعليمات الموجهة إليهم والإفادة منها.	11
5	82.67	2.48	الإلمام بالمهارات والمتطلبات اللازمة لممارسة عملية الاتصال بنجاح.	12
11	66.67	2.00	تهيئة الفرص المناسبة للتواصل بين أعضاء هيئة التدريس في القسم.	13

رقم المهمة	سادساً: مهمات رئيس القسم في مجال التقويم والمتابعة	المتوسط الحسابي	العلامة المنويّة للمتوسط	الترتيب
1	المراجعة الدورية للبرامج العلمية التي يقدمها القسم.	2.06	68.67	7
2	متابعة سير العمل في القسم والتأكد من حسن الأداء.	2.39	79.67	5
3	تقويم واقع الدراسات العليا في القسم.	1.97	65.67	8
4	متابعة نتائج تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها وانعكاساتها على تحسين العمل.	2.32	77.33	6
5	متابعة أداء عضو هيئة التدريس في مجال التدريس.	2.62	87.33	3
6	متابعة أداء عضو هيئة التدريس في مجال البحث العلمي.	2.48	82.67	4
7	متابعة أداء عضو هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع.	2.32	77.33	6
8	متابعة أداء عضو هيئة التدريس المساعد (معيد/مدرس).	2.74	91.33	1
9	متابعة أداء الهيئة الإدارية والفنية في القسم.	2.39	79.67	5
10	إتباع إجراءات فعالة ومناسبة في متابعة أداء هيئة التدريس.	2.39	79.67	5
11	اعتماد معايير موضوعية في تقويم أداء عضو هيئة التدريس.	2.62	87.33	3
12	متابعة ما نفذ وما لم ينفذ من الخطط الموضوعية للقسم.	2.65	88.33	2

رقم المهمة	سابعاً: مهمات رئيس القسم في مجال المناهج والتدريس	المتوسط الحسابي	العلامة المنويّة للمتوسط	الترتيب
1	العمل على تحديث مناهج القسم وتطويرها وفقاً للتغيرات المهنية والمستجدات العلمية التربوية.	2.06	68.67	8
2	العمل على تجديد الخطة التدريسية في القسم وتطويرها.	2.39	79.67	5
3	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس.	2.45	81.67	4
4	التأكيد على جودة التدريس.	2.45	81.67	4
5	متابعة تنفيذ البرامج التعليمية التابعة للقسم وتطويرها.	2.52	84.00	2
6	الاهتمام بالأنشطة التعليمية للطلاب.	2.48	82.67	3
7	الإشراف على جدول المحاضرات.	2.65	88.33	1

7	70.00	2.10	تذليل العقبات التي تعترض البرنامج التعليمي بالقسم.	8
10	62.67	1.88	العمل على مساعدة طلاب الدراسات العليا وتوجيههم في مجال إعداد الرسائل العلمية.	9
9	66.67	2.00	العمل على وضع أسس الممارسات التدريسية في القسم.	10
6	77.33	2.32	تشجيع استخدام الطرق الحديثة في التدريس.	11

رقم المهمة	ثأماً: مهمات رئيس القسم في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع	المتوسط الحسابي	العلامة المنوية للمتوسط	الرتبة
1	توجيه بعض البحوث في القسم لتنمية البيئة وخدمة المجتمع.	2.35	78.33	5
2	الاتصال بالخبراء والمتخصصين للإسهام في برامج خدمة المجتمع.	2.39	79.67	4
3	الإسهام في تقديم بعض الخدمات المهنية والاستشارات الفنية للمجتمع.	2.45	81.67	3
4	الحرص على وضع برامج تتضمن الأولويات في ميادين البحوث.	2.52	84.00	1
5	العمل على تنمية روح البحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس.	2.10	70.00	7
6	تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالقسم على إنجاز أبحاث جماعية.	2.32	77.33	6
7	الإسهام في الإشراف على الرسائل والأبحاث العلمية لطلاب الدراسات العليا.	1.97	65.67	8
8	الحرص على متابعة ما يتم في المؤتمرات العلمية (محليا/عربيا/دوليا) مما له علاقة باهتمامات القسم.	2.10	70.00	7
9	التأكيد على إجراء دراسات وأبحاث مشتركة مع الأقسام الأخرى.	2.35	78.33	5
10	تنسيق الأنشطة العلمية مع الهيئات والجماعات الخارجية.	2.39	79.67	4
11	الاستفادة من التقنيات الحديثة لتحديث برامج الخدمة العامة في القسم.	2.48	82.67	2