

الأداء الإداري لرؤساء الأقسام

العلمية بجامعة بنغازي

د. عبير أنور رضوان

كلية الآداب - جامعة بنغازي



الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي

د. عبير أنور رضوان

كلية الآداب - جامعة بنغازي

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة بنغازي ، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية : السؤال الأول : ما مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي ؟ السؤال الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، والخبرة ، والتخصص) ؟ تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي ، والبالغ عددهم (94)، موزعين على (14) كلية في التخصصات التطبيقية والإنسانية ، داخل مدينة بنغازي خلال العام الجامعي 2012-2013م ، وتم توزيع أداة الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (80). استخدم استبانة مكونة من (54) فقرة ، موزعة على ستة مجالات هي : اتخاذ القرارات على أساس الحقائق ، والتخطيط وتحديد الاحتياجات ، والقدرة والاستعداد الذاتي ، وأداء الواجبات ، والمشاركة والعمل الجماعي ، والعلاقات الإنسانية ، وبواقع (9) فقرات لكل مجال. حيث تم التأكد من صدق الأداة وثباتها. لتحليل البيانات استخدمت المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والاختبار التائي ، وتحليل التباين الأحادي ، ومعامل ارتباط بيرسون . توصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بنغازي يقوموا بأداء مهامهم وأعمالهم الإدارية، والمتمثلة في اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والقيام بعملية التخطيط وتحديد الاحتياجات وامتلاكهم للقدرة والاستعداد الذاتي عند أدائهم لواجباتهم، فضلاً عن تشجيع مشاركة أعضاء هيئة التدريس في شؤون القسم والعمل الجماعي وحرصهم على العلاقات الإنسانية داخل أقسامهم، كما تبين أن ممارساتهم الإدارية كانت أعلى من المتوسط بغض النظر عن متغير المؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة.

Abstract : Administrative performance of the heads of scientific departments in Benghazi University

The present study aimed to examine the level of the administrative performance of the heads of scientific departments in Benghazi University; this was accomplished through the examination to main aims: firstly, what is the level of the administrative performance of the heads of scientific departments in Benghazi University? Secondly, are there any differences in the level of the administrative performance of the heads of scientific departments in Benghazi University attributable to the study variables of educational qualification, professional experience, and specialization?

The data collection tool consisted of one main dimension including a questionnaire distributed to all the heads of scientific departments in Benghazi University during (2012-2013) included all the community of (94) heads. The questionnaire included (54) items. The response rate was (80) completed questionnaires collected. The questionnaire included six fields: making decisions based on facts, planning and identification of needs, the ability and willingness of self, performance of duties, participation and teamwork, and human relationships. To analyses the data the researcher used means, standard deviations, T. test, One Way ANOVA, and correlations. The results of the study were that, the level of the administrative performance of the heads of scientific departments in Benghazi University was high, and there were no differences in the level of the administrative performance of the heads of scientific departments in Benghazi University attributable to the study variables of educational qualification, professional experience, and specialization.



مقدمة

تعد الأقسام العلمية الوحدة التنظيمية الأساسية في المؤسسات الجامعية ، إذ يقع على عاتقها الدور الأكبر في تحقيق أهداف الجامعات المتمثلة في التدريس ونشر المعرفة وتتميتها عن طريق البحث وتطبيقها في خدمة المجتمع. فالأقسام العلمية تؤلف الكليات والمعاهد ، إذ تتكون كل كلية أو معهد تابع للجامعة من عدد من الأقسام العلمية يتولى كل منها تدريس المواد التي تدخل في اختصاصه ، ويعمل على تقديم البحوث العلمية في مجالاتها ، ويكون لكل قسم كيانه الذاتي من الناحية العلمية والإدارية (السيد ومصطفى ، 2002 : 220) . حيث تتوقف سمعة الجامعة ومكانتها على نوعية الأقسام الأكاديمية التي تتألف منها (Wilson, 1979 ، النجار والحليبي ، 1999 ، 32) . فالقسم العلمي 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 ، 1992 : 16) . وتعد وظيفة رئيس القسم العلمي واحدة من أهم الوظائف في الهيكل التنظيمي بالكليات والجامعات ، إذ يقوم رئيس القسم بالدور الأكبر في تحديد مواصفات مؤسسات التعليم العالي من حيث الأداء والإنتاجية (Valey and 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.

إن رئيس القسم العلمي الذي يتحمل هذه المسؤوليات المهمة والمتنوعة كلها ، يجب أن يكون لديه تصور واضح وشامل لطبيعة عمله ومهامه وواجباته ، وأن يمتلك المهارات الإدارية والأكاديمية والخصائص الشخصية التي تؤهله للعمل بكفاءة واقتدار لتحقيق أهداف قسمه ، في ظل الغموض والضبابية المتصلة بأدواره الإدارية والأكاديمية ، حيث أوضحت نتائج دراسة مطر (1987) ، ودراسة ضحاوي وقطامي (1997) ، ودراسة حمد (1998) ، ودراسة الحمدي (2000) ، ودراسة سعادة (2003) ، ودراسة الرشدي (2004) ، ودراسة الحجيلي (2010) على عدم وجود اتفاق وإجماع على دور رئيس القسم الأكاديمي ، وتفاصيل مهماته ، وواجباته الإدارية والأكاديمية.

وبالنظر إلى إجراءات تعيين رؤساء الأقسام العلمية في العديد من الجامعات ، يلاحظ أن اختيارهم وتعيينهم يعتمد على كفاءتهم الأكاديمية أكثر من اعتماده على مهاراتهم الإدارية. فقد يعينهم عمداء الكليات بعد أخذ رأى الأساتذة في القسم ، وقد يتم تعيينهم بالانتخاب وتقوم على اختياره لجنة علمية معينة ، ويقوم الأساتذة باختيارهم ، ويرشح القسم أكثر من شخص ، ويحتفظ العميد بحقه في قبول أو رفض المرشح. (William, 2001 : 16)

ولما كان أغلب رؤساء الأقسام يختارون على أساس إنجازاتهم الأكاديمية لا على قدراتهم الإدارية ، ودون إعداد أو تدريب مسبق على رئاسة القسم ، 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 بهذه المهام ، كانت الحاجة ماسة وملحة - من وجهة نظر الباحثة - إلى تحديد

مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي في ضوء المهام والواجبات الإدارية المتصلة بموقعهم الأكاديمي.

مشكلة الدراسة :

إن الطبيعة المتشابكة والمعقدة لدور رئيس القسم العلمي وموقعه ومهامه الإدارية والأكاديمية في ظل غياب التوصيف الوظيفي والبرامج التدريبية لإعداد من سيتولى هذا المنصب ، قد تثير تصورات متباينة عن الصلاحيات والواجبات المنوطة به مما قد يعوقه عن أداء بعض مهامه الادارية وتنفيذ بعض الواجبات الملقاة على عاتقه ، وذلك اعتقاداً منه أنها تقع خارج إطار الصلاحيات والواجبات المنوطة برئيس القسم كما قد يزاول أدواراً تخرج عن طبيعة مهامه الإدارية والأكاديمية (العمري ، 1998 ؛ الحجيلي ، 2010) .

ويقوم أداء رئيس القسم الأكاديمي على فلسفة إدارية روتينية ، يطغى عليها الطابع الشخصي الارتجالي ، والتعقيد في تسيير إجراءات العمل ، وانعدام الثقة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس ، واستحواذ رؤساء الأقسام ، والمركزية في اتخاذ القرارات ، فضلاً عن وجود عجز في قدرات رؤساء الأقسام (آل زاهر ، 2005 ، العودة ، 2007 ، مزعل ، 2008) . وعلى مستوى الجامعات الوطنية يلاحظ عدم وضوح المهام والمسؤوليات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بشكل دقيق في الهيكل التنظيمي للجامعات ومؤسسات التعليم العالي في ليبيا وفقاً للقرار رقم (22) لسنة 2008 ، وعدم وجود آلية عمل واضحة ومعتمدة من قبل الإدارات العليا بالجامعات ، ونظراً لأهمية دور رئيس القسم العلمي في الجامعة وأهمية المهام والنشاطات التي يقوم بها لكونه يشغل رأس الهرم في إدارة القسم وتنظيم أعماله وتحسين أدائه ، فقد أصبحت الحاجة ملحة لدراسة الأداء الإداري الذي ينبغي أن يمارسه رؤساء الأقسام بما يسهم في نشر الوعي بين رؤساء الأقسام العلمية بالأدوار والمهام المتوقعة منهم ممارستها بهدف زيادة فاعلية العملية التعليمية والبحثية وتطوير العمل الإداري داخل المؤسسات الأكاديمية. وبناء على ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في معرفة مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة بنغازي ، وذلك من خلال الاجابة عن التساؤلات التالية :

السؤال الأول : ما مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي؟

السؤال الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، والخبرة ، والتخصص) ؟

أهمية الدراسة :

تظهر أهمية هذه الدراسة في ضوء توجهات التعليم الجامعي المعاصر لتحديث العملية التعليمية وتطويرها ، خاصة وأنها تتعلق بأهم عناصرها الإدارية وهم رؤساء الأقسام العلمية الذين يجب أن يمثل انتقاؤهم وتدريبهم وتطوير أدائهم الخطوة الأولى لتحقيق أهداف الجامعات ، كما يُعتبرون قادة مؤثرين في أقسامهم على مجريات الأمور في الإدارة الجامعية لما يتحملونه من مسؤولية المشاركة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتقييم وما يتبع ذلك من اتخاذ قرارات وتحمل مسؤولية مواجهة أي تغيرات

والتكيف معها. حيث يرى أبو شرح (2010) بأن الأداء الإداري يشكل أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية ، وأنها ليست مجرد أداة للسيطرة ، وفرض للسلطة على العاملين ، بل أداة للتشخيص المحكم والموضوعي لأداء جميع العاملين ، وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب ، وتقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية لتمكنها من إدارة تلك الموارد بكفاءة واقتدار ، ويتم ذلك من خلال تحسين ، وتنظيم واستغلال الموارد المتاحة ، لتصبح المنظمة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال الإدارية (أبو شرح ، 2010) .

في ضوء ما تقدم يمكن تحديد أهمية الدراسة الحالية على النحو الآتي :

- 1- قد تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين للمساهمة في إيجاد بعض الحلول لتطوير وتحسين مستوى وكفاءة الأداء الإداري والأكاديمي لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية بشكل خاص ، والجامعات العربية بشكل عام .
- 2- قد تسهم نتائج الدراسة الحالية في مساعدة إدارة الجامعة على تطوير برامج الإعداد المهني لرؤساء الأقسام الأكاديمية .
- 3- قد تساعد نتائج هذه الدراسة في إقامة ورش عمل خاصة بتحسين الأداء لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية.
- 4- قد تقدم هذه الدراسة مجموعة من النتائج والتوصيات يمكن الاستفادة منها في التغلب على الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية والتربوية أثناء تأدية عملها في مؤسسات التعليم العالي.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية الى معرفة مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي ، وتسعى إلى تحقيق ما يلي :

- 1- تحديد مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي.
- 2- الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة بنغازي والتي يمكن أن تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي ، والخبرة ، والتخصص .

الاطار النظرى

مفهوم الأداء الاداري

يشير الأداء الإداري إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها ، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج (محمد ، 2005 : 209) .

ويرى أبو العز (2002) بأن الأداء يعد أحد وأهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي ، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة ، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها ، و في ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة ، لن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها ، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل (أبو العز ، 2002 : 66) ، حيث يعبر مفهوم الأداء الإداري عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان ، 2004 : 219) ، وبالتالي يشير مفهوم الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، ويعرف الأداء الإداري بأنه " تنفيذ الإداري لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها " (أبو بكر ، 2004 : 1) .

قياس الأداء :

يمكن قياس أداء المسؤولين في المنظمات الإدارية ، وذلك على النحو التالي :

- 1- تحديد كمية الجهد المبذول : وتعنى مقدار الطاقة الجسمانية ، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة ، والسرعة في أداء العمل.
- 2- تحديد نوعية الجهد المبذول : وتعنى مستوى الجودة في إنجاز العمل ، و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء ، أو سرعته ، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء ، و مدى مطابقة المخرجات للمواصفات المطلوبة.
- 3- تحديد نمط الأداء : وهي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل ، حيث يسهم تحديد نمط الأداء ، وقياس الطريقة التي يتم الوصول بها في إيجاد حلول أو اتخاذ قرارات معينة .
- 5- تحديد معدلات الأداء : وتعنى بأن يقوم المقيم بقياس إنتاجية الإداري لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة ، والكمية خلال فترة زمنية محددة ، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للإداري مع المعدل المحدد (سلطان ، 2004 : 213) .

الأدوار الإدارية لرئيس القسم الأكاديمي

تعد الأقسام العلمية قاعدة البناء التنظيمي للجامعة ، فإذا صلحت القاعدة ، صلحت العملية التعليمية والتربوية في الجامعة ، وقامت هذه القاعدة بكل وظائفها المنوطة بها خير قيام ، وذلك لأنها ستكون أساساً صالحاً لبقية الهيكل التنظيمي للجامعة (جابر وعبود ، 2001 : 85) .

ويرى الحولى (2005) أن القسم العلمي يعد البناء الرئيسي في الجامعة التي تعد نوعاً من التنظيم الإداري لتدعيم الأنشطة وتنسيقها لعشرات الأقسام العلمية المستقلة نسبياً أو المفروض أن تكون كذلك ، وأن الأساس في الجامعة هو القسم العلمي وأن تحول السلطة أو تركيزها نحو الإدارة المركزية كان نتيجة لبعض الأنظمة ونتيجة لأن إدارة الجامعات أصبحت مسؤولة أمام الحكومات والسلطات العامة (الحولى ، 2005 : 16) .

يعرف حرب (2001) القسم العلمي بأنه الوحدة الإدارية والعلمية الأساسية في إحدى كليات الجامعة ، التي تتكون من عدة حقول في المعرفة مرتبطة بعضها ببعض (حرب ، 2001 : 29) .

أما (العمرى) فيرى أن الأقسام العلمية في الجامعة تشكل وحدة إدارية وعلمية أساسية تتضمن مجموعة من الدارسين والباحثين وأعضاء هيئة التدريس والموظفين ، وتعد مستقلة نسبياً وذات مسؤولية مباشرة عن التدريس والبحث والتطبيق في مجال معرفي متخصص أو مجموعة من التخصصات المعرفية المتقاربة ، والأقسام العلمية هي الوحدة التنظيمية الأساسية في مؤسسات التعليم العالي ، من جامعات وكليات ومعاهد عليا ومراكز بحث ، ولذلك يقع على عاتق رئيس القسم الدور الأساس في تحقيق أهداف تلك المؤسسات في نشر المعرفة وتتميتها عن طريق البحث وتطبيقها في خدمة المجتمع (العمرى ، 1998 : 255) .

كما يعد رئيس القسم قائداً للقسم وله دور كبير في تشكيل الروح المعنوية لأعضاء القسم ، والعلاقات المهنية والاجتماعية التي تربط بينهم ، ويتوقف الدور القيادي لرئيس القسم على شخصيته من ناحية ، وعلى الظروف المحيطة به من ناحية أخرى ، وهو يستمد قوته من مركزه الذي يضيف عليه مكانه أكاديمية وإدارية بالإضافة إلى أنه المتحدث الرسمي باسمه ، ولرئيس القسم دور مهم في تنمية أعضاء القسم وزيادة كفاءتهم العلمية والتدريسية على السواء ، ويستطيع عمل ذلك من خلال اجتماعات القسم حيث يستطيع حفز همتهم ونشاطهم كما يمكنه تنظيم ورش عمل لمناقشة الموضوعات من حين لآخر (مرسي ، 2002 : 221 - 223) .

كما يؤكد حربي (1999) على أن عمل رئيس القسم لا يخلو من متاعب وتوتر يصاحب كفاحه ونضاله من أجل التعامل مع المنصب وما يكتنفه من غموض تقليدي ، ولا بد له من هذا الكفاح والنضال لأنه يتعين عليه النظر في اتجاهين ، الأول يتطلب منه القيام بدور الوسيط في نقل اهتمامات أعضاء هيئة التدريس وهمومهم إلى الإدارة ، والثاني يتمثل في التوسط بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة ، وعليه في نفس الوقت محاولة الاحتفاظ بطبيعته وهويته واستقامته وأمانته وهدوء نفسه (حربي ، 1999 : 76) .

وتتطلب إدارة القسم العلمي معرفة إدارية ، وقدرة على اتخاذ القرار ، ومهارة في الاتصال بالأفراد والإدارات المختلفة داخل المؤسسة التعليمية وخارجها فهو الممثل الأول للقسم ، وحلقة الوصل بينه وبين الجهات الأخرى. وهذا المنصب يمثل تحدياً حقيقياً لكون معظم رؤساء الأقسام العلمية غير متخصصين في الإدارة أو غير مدربين لتولي مهام إدارية. ويلاحظ أن مهام رئيس القسم غير محددة بشكل دقيق ومفصل في أنظمة المؤسسة العلمية ، أو بمعنى آخر ، إذ يجب على رئيس القسم الرجوع إلى الأنظمة واللوائح المعمول بها في الجامعة كي يستخلص بنفسه وصف الوظيفة ، وصلاحياتها وحدودها. كما أن مهمة البحث ومعرفة الصلاحيات تحتاج إلى وقت وجهد للوصول إلى المعرفة المطلوبة إن وجدت هذه المعرفة في اللوائح والأنظمة المكتوبة ، كما أن الحصول على تلك المعرفة تعتمد على مدى رغبة رئيس القسم الجديد في التعرف على مهامه وصلاحياته ، ويمكن القول أنه كلما كان الحماس والرغبة في البحث عن المعرفة أكبر ، كانت ملامح العمل أجلى وأوضح (الحربي ، 2008 : 2-3).

ويلاحظ أن قيام رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات باتخاذ القرارات ومتابعتها وتنفيذها ، ولكي يقوموا بعملية التوجيه والتقويم ، والاتصال بكلياتهم وأعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي ، لابد من توافر الكفاءة في أدائهم من الناحية الإدارية والأكاديمية وقدرتهم على تحقيق أهداف القسم ، باعتبار أن رئيس القسم العلمي المسؤول الأول عن متابعة جميع النشاطات التي تحدث بالقسم العلمي ، فضلاً عن تعزيز العلاقات الإنسانية بالقسم وتشجيع العمل الجماعي ، والعمل على تطوير القسم بشكل مستمر وممارسة جميع اختصاصاته ومسؤولياته ومهامه ، وأدواره العلمية والتعليمية والإدارية والاجتماعية ، ويمكن تحديد أدوار ومهام واختصاصات رئيس القسم الأكاديمي ، وذلك على النحو التالي :

مؤشرات فاعلية أداء رؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي

أشارت العديد من المصادر العلمية المتخصصة بأن فاعلية أداء رؤساء الأقسام تتحدد من خلال طبيعة الأدوار والمهام المختلفة التي يقومون بها داخل مؤسسات التعليم العالي ، حيث يذكر كل من كارول وجملش (1994 : 49-63) إلى الأدوار التالية بوصفها مؤشرات لفاعلية الأداء لدى رؤساء الأقسام :

أولاً : الدور القيادي لرئيس القسم الأكاديمي : ويشمل الأنشطة التالية :

أ . التنسيق والتخطيط لأنشطة القسم.

ب . الاضطلاع بعملية تقويم وتطوير المناهج العلمية للقسم.

ج . اقتراح الرؤى الجديدة لتطوير أداء القسم.

د . تمثيل القسم لدى الجهات الرسمية داخل وخارج الكلية.

- هـ . إدارة اجتماعات مجالس القسم.
- و . إعلام الزملاء من أعضاء هيئة التدريس بالقسم عن الخطط الخاصة بالأقسام المختلفة داخل الكلية.
- ثانيا : الدور العلمي لرئيس القسم الأكاديمي : ويتضمن الفعاليات الأكاديمية التالية :
- أ . الاهتمام بالبحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم ، وتوفير المصادر العلمية اللازمة لإجرائها.
- ب . الاطلاع المستمر للمستجدات العلمية في مجال تخصصه.
- ج . الإشراف العلمي على طلاب الدراسات العليا بالقسم.
- د . السعي المستمر للحصول على الدعم المادي والمعنوي للقسم.
- ثالثا : دور رئيس القسم الأكاديمي تجاه أعضاء هيئة التدريس بالقسم : ومن أهم مؤشرات ما يلي:
- أ . تشجيع النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس بالقسم خدمة للكلية والمجتمع.
- ب . تشجيع إجراء البحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم خدمة للكلية والمجتمع.
- ج . اختيار العناصر المتميزة من أعضاء هيئة التدريس للعمل بالقسم.
- د . تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالقسم.
- هـ . تهيئة المناخ الاجتماعي والنفسي للملائمين للعمل المثمر داخل القسم.
- رابعا : الدور الإداري لرئيس القسم الأكاديمي : ويشتمل الممارسات الإدارية التالية :
- أ . اقتراح الميزانية الخاصة بالقسم.
- ب . الإشراف على عملية إعداد وتنظيم كافة السجلات الخاصة بالقسم.
- ج . توزيع جداول العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالقسم ، وكافة المهام والمسؤوليات العلمية المتوقع اضطلاعهم بها (فلاتة ، 2009 : 14-15) .
- وعلى المستوى الوطني ، ووفقاً لقرار اللجنة الشعبية العامة (سابقاً) رقم (22) لسنة (2008) ، بشأن الهيكل التنظيمي للجامعات ومؤسسات التعليم العالي ، تم تحديد اختصاصات رئيس القسم العلمي بالمادة (44) وذلك على النحو التالي :
- 1- الإشراف على الشؤون العلمية والإدارية في القسم في حدود السياسة التي ترسمها الكلية ومجلس القسم ووفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها.
- 2- رفع قرارات مجلس القسم وتوصياته إلى عميد الكلية لعرضها على مجلس الكلية مع توضيح وجهة نظر مجلس القسم عند النظر في المسائل المعروضة عليه.

- 3- متابعة تنفيذ سياسة الكلية فيما يخص شؤون القسم وما يتعلق بالدراسات العلمية والعليا والبحوث العلمية والأعمال الجامعية الأخرى.
- 4- اقتراح توزيع المحاضرات والدروس والأعمال الجامعية الأخرى على أعضاء هيئة التدريس وسائر القائمين بالتدريس فى القسم وعرضها على مجلس القسم.
- 5- تلقى التقارير السنوية لأعضاء هيئة التدريس عن نشاطهم العلمى والبحثى.
- 6- حفظ النظام داخل القسم والمبادرة إلى إبلاغ عميد الكلية عن كل ما من شأنه المساس بحسن سير العمل بالقسم.
- 7- الإشراف على الأمانة الإدارية بالقسم.
- 8- الإشراف على المعامل والمختبرات بالقسم.
- 9- إعداد التقارير عن نهاية كل عام جامعى عن شؤون القسم العلمية والتعليمية والإدارية ويتضمن عرضها لأوجه النشاط فى القسم وما حققه ومستوى أداء العمل به وشؤون الدراسة والامتحانات ونتائجها وبيان العقوبات التى أثرت فى التنفيذ وعرض المقترحات بالحلول الملائمة كتلافى العيوب وتذليل العقبات ، ويعرض هذا التقرير على مجلس القسم ثم يرفعه إلى عميد الكلية لعرضه على مجلس الكلية (اللجنة الشعبية العامة (سابقاً) ، 2008 : 36-37).
- ويقوم مجلس القسم والذى يضم جميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم بمساندة رئيس القسم فى قيامه بتحقيق مهامه واختصاصاته وذلك من خلال القيام ببعض المهام والاختصاصات التى حددتها له اللجنة الشعبية العامة (سابقاً) ، سنة (2008) بالمادة (43) وذلك على النحو التالي :
- 1- تحديد المراجع والمقررات الدراسية.
- 2- توزيع الدروس والمحاضرات والتمرينات والأعمال التدريبية على أعضاء هيئة التدريس والمعيدين وسائر المشتغلين فى القسم.
- 3- تنظيم البحوث العلمية وأعمال هيئة التدريس وتنسيقها.
- 4- إعداد الخطط الدراسية ومفردات المقررات الدراسية وتطويرها.
- 5- إبداء رأى فى طلبات قبول أعضاء هيئة التدريس والمعيدين بالقسم.
- 6- إبداء رأى فى طلبات إجازات التفرغ العلمى والإجازات بدون مرتب التى يتقدم بها أعضاء هيئة التدريس بالقسم.
- ويكون للقسم العلمى أمانة إدارية تختص بما يأتى :
- أ. الإعداد للتحضير لاجتماعات القسم وإرسال دعوة الاجتماع للأعضاء.
- ب. القيام بالأعمال الإدارية والكتابية الأخرى التى يتطلبها العمل بالقسم وذلك بإشراف رئيس القسم.

ج. العمل على توفير القرطاسية وتشغيل المعامل والورش ومتابعة تجهيز القاعات الدراسية (اللجنة الشعبية العامة (سابقاً) ، 2008 : 35-36).

ويلاحظ أن هذا القرار لا يزال معمولاً به في الجامعات الليبية ، إذ يتوقع من رئيس القسم العلمي ممارسة مجموعة من الأدوار والمهام والمسؤوليات العلمية والتعليمية والإدارية والاجتماعية والتي تتحدد وفق الاختصاصات التي حددتها اللائحة الخاصة بمؤسسات التعليم العالي ، وفي الوقت نفسه يجب أن يعمل رئيس القسم على مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالقسم في اتخاذ القرارات الأكاديمية ، مما يقلل من الصراعات والنزاعات داخل القسم ، كما يجب أن يعمل على نقل مشكلات واحتياجات أعضاء هيئة التدريس بالقسم إلى الجهات الإدارية الأعلى والمتمثلة في الكلية للعمل على حل هذه المشكلات وبما يضمن الاستجابة الفاعلة لتلك الاحتياجات.

الدراسات السابقة :

نظرا لأهمية الموضوع الذي تتناوله الدراسة الحالية لذلك اهتمت العديد من الدراسات بمعرفة مستوى أداء رؤساء الأقسام العلمية لأعمالهم ومهامهم ومسؤولياتهم الإدارية ، من أجل التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات قد يستفيد منها المهتمون بهذا المجال في تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بشكل خاص والقيادات الأخرى بشكل عام ، ففي دراسة قام بها كل من **شيحة والمسند (1994)** هدفت إلى معرفة مدى اضطلاع رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة قطر بتبعات أدوارهم ، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، واعتمدت الدراسة على أمرين في تقدير كفاءة رؤساء الأقسام الأكاديمية : أحدهما درجة اضطلاعهم بمسؤولياتهم العلمية والتعليمية والإدارية وخدمة المجتمع ، وثانيهما درجة ارتباط تلك الخصائص ببعض الأهداف الحقيقية للجامعة كالإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ، معتمدان في قياس الإنتاجية على عدد من الأبحاث المنشورة في مجلات ومؤتمرات علمية في الخمس سنوات الماضية ، وعدد من الرسائل العلمية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر ، اختيرت منهم عينة عشوائية قوامها (127) عضو هيئة تدريس. وقد توصلت الدراسة إلى وجود نقص في وجود تقصير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة قطر في أداء مسؤولياتهم ، واستقلال الإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس عن ممارسة رؤساء الأقسام لمسؤولياتهم المختلفة. فضلاً عن ذلك هدفت دراسة **ضحوى وقطامي (1997)** إلى تحديد مهام رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، وتكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية والبالغ عددهم (75) عضو هيئة تدريس ، موزعين على (7) أقسام بالكلية. واستخدم الاستبانة بوصفها وسيلة لجمع البيانات ، حيث اشتمل على (50) فقرة ، منها (30) فقرة عن المهام الإدارية والقيادية ، والباقي عن المهام الأكاديمية ، وتم توزيعها بعد ذلك على جميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية. وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر المهام الإدارية والقيادية تركيزاً من جانبهم فقد 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. بينما هدفت دراسة **العمرى (1998)**

إلى التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية نحو أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في مجالات : القدرات الإدارية ، والعلاقات الإنسانية ، واتخاذ القرار ، والنشاط الأكاديمي. وتكونت عينة الدراسة من (120) عضو هيئة تدريس ومساعد بحث وتدرّيس ، يشكلون ما نسبته (13.6 %) من مجتمع الدراسة ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الاستبانة بوصفها وسيلة لجمع البيانات ، حيث احتوت الاستبانة على (50) فقرة لقياس أثر متغيرات النوع والكلية والعمر وسنوات الخبرة في التدريس الجامعي والرتبة الأكاديمية على مستويات الاتجاهات في أبعاد الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في مجالات الدراسة ، كما بينت عدم وجود فروق تعزى لمتغيري النوع والكلية ، في حين وجدت تأثيرات ذات دلالة لصالح متغيرات العمر والخبرة الأكثر والرتبة الأكاديمية الأعلى. وهدفت دراسة **حربي (1999)** إلى التعرف على الأدوار التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية وأهمية كل منها بالنسبة إليهم ، والتعرف على احتياجات التطوير المهني التي يقدرها رؤساء الأقسام بالنسبة لمهامهم والتعرف على الأدوار التي من المحتمل أن يلعبها رؤساء الأقسام الأكاديمية في القرن الحادي والعشرين ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت العينة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة طنطا والبالغ عددهم (158) فرداً ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة بوصفها وسيلة لجمع البيانات ، تكونت من (87) فقرة ، موزعة على أربعة محاور هي : إدارة شؤون القسم ، المهمات التدريسية ، مهمات الدراسات العليا والبحث العلمي ، ومهام القسم لخدمة المجتمع. وقد توصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية ينقصهم الإعداد الإداري الضروري ، ووجود علاقة ارتباطية بين مسؤولية المهمة والحاجة إلى التطوير المهني في المهام الإدارية والتدريسية لرؤساء الأقسام الأكاديمية ، وأن حجم الاهتمام الذي يوليه رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم هو على الترتيب : المهام الإدارية ، ثم التدريسية ، فالدراسات العليا ، ويأتي في المرتبة الأخيرة خدمة المجتمع. وفي دراسة قام بها كل من **الدهشان والسيسي (2005)** هدفت إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس ، حول درجة أداء رؤساء الأقسام لوظائفهم ومسؤولياتهم المهنية ، وعلاقة ذلك بدرجة رضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم. وتكون مجتمع الدراسة من (1450) عضو هيئة تدريس يعملون في كليات جامعة المنوفية خلال العام الجامعي 2004-2005م ، اختيرت منهم عينة عشوائية بلغ حجمها (235) عضو هيئة تدريس ، وتوصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يعتقدون أن معظم المسؤوليات المهنية لرؤساء الأقسام - بحسب ما وردت في أداة الدراسة - مهمة بدرجة كبيرة سواء المسؤوليات العلمية والتعليمية أو المسؤوليات الإدارية ، أو المسؤوليات السياسية والاجتماعية ، كما بينت نتائج الدراسة أن مسؤوليات رؤساء الأقسام في مجال خدمة المجتمع غير مهمة من وجه نظر أفراد العينة ، واتضح أن رؤساء الأقسام يؤدون مسؤولياتهم الإدارية ، ومسؤولياتهم الاجتماعية والسياسية ، من وجهة نظر أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس وأنهم يقصرون في أداء مسؤولياتهم العلمية والتعليمية ، ومسؤولياتهم تجاه خدمة المجتمع ، فضلاً عن ذلك تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أداء رؤساء الأقسام لمسؤولياتهم المهنية ودرجة رضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم. وهدفت دراسة **المصري (2007)** إلى تحديد مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس ، وتحديد معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء أداء عملهم الإداري وذلك من وجهة نظرهم ، والكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية والتي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجامعة ، والكلية ، والرتبة الأكاديمية) ، والكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة رؤساء الأقسام الأكاديمية حول معوقات تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء أداء عملهم الإداري والتي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجامعة ، والكلية ، والرتبة الأكاديمية) ، وبلغت عينة الدراسة (283) فرداً موزعين إلى فئتين هما : (200) عضو هيئة تدريس ، و (83) رئيس قسم. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان عالياً ونسبة مئوية (67.6) ، مع وجود درجة متوسطة من المعوقات التي يواجهها رؤساء الأقسام الأكاديمية عند تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء أداء عملهم الإداري بلغت نسبتها (57.5) ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة في تقديرات أفراد عينة المحاضرين حول مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية ، وكان الفرق لصالح الجامعة الإسلامية ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية ، والرتبة الأكاديمية عند المحاضرين ، فضلاً عن ذلك تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجامعة ، والكلية ، والرتبة الأكاديمية) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظرهم حول معوقات تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء أداء عملهم الإداري. وفي السياق نفسه هدفت دراسة **الحجلي (2010)** إلى معرفة آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم ، وتحديد الاختلافات في تلك الآراء والتي يمكن أن تعود إلى تأثير متغيري سنوات الخبرة في رئاسة القسم ، وتخصص الكلية ، وقد اشتملت العينة على (31) رئيس قسم يشكلون ما نسبته (82) من مجتمع الدراسة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن (87) مهمة من المهمات الإدارية الفرعية البالغ عددها (96) مهمة يرى رؤساء الأقسام الأكاديمية أنها مهمة 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 بالمناهج والتدريس ، ومثلها (10) مهمات تتعلق بالبحث العلمي وخدمة المجتمع ، و (7) مهمات تتعلق بالتدريب والنمو المهني ، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء رؤساء الأقسام لمهامهم تُعزى إلى تأثير متغير تخصص الكلية ، ولصالح رؤساء الأقسام في الكليات العلمية ، وذلك في مجالي ، مهمات التدريب والنمو المهني ، ومهمات الاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة ، كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء رؤساء الأقسام نحو مهامهم تُعزى إلى تأثير متغير سنوات الخبرة ، وذلك على مستوى كل مجال من مجالات المهمات الرئيسية على حدة ، وعلى مستوى المجموع الكلي للمهام. وهدفت دراسة **محسن (2011)** إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، ومعرفة الفروق بين أعضاء هيئة التدريس وفق متغير النوع. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة بغداد والبالغ عددهم (1122) عضو هيئة تدريس ، خلال العام الجامعي 2010-2011م ، موزعين على كلية التربية-ابن رشد ، وكلية التربية-ابن الهيثم ، وكلية التربية-بنات. تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (210) عضو هيئة تدريس ، بواقع (105) من الذكور ، و (105) من الإناث. تم استخدام الاستبانة بوصفها وسيلة لجمع البيانات ، حيث تكون من (53) فقرة موزعة على

(7) مجالات هي : (القيادة الإدارية ، والتخطيط والتنظيم ، والنمو العلمي والمهني ، والعلاقات الإنسانية ، والتقييم والمتابعة ، واتخاذ القرار ، وشؤون الطلبة) . وتحليل البيانات استخدم اختبار مربع كاي ، ومعامل ارتباط بيرسون ، والاختبار التائي . وتوصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام بكليات التربية بجامعة بغداد يتمتعون بمستوى عالى من الأداء الإداري ، وتبين أن رؤساء الأقسام لهم معرفة ودراية بالمهام والمهارات الإدارية ، وليس لمتغير النوع أثر في وصف واقع الأداء الإداري . وهدفت دراسة **اليحيوى (2011)** إلى معرفة معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام والتي شملت : الصفات الشخصية الإيجابية ، والعلاقات الإنسانية ، والتواصل الفاعل ، وأداء العمل الفائق ، وأساليب تعزيزها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية ، والكشف عن الفروق بين آراء أعضاء هيئة التدريس حول معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام تبعاً للكلية و النوع ، وتكونت عينة الدراسة من (266) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من السعوديين الحاصلين على رتبة أستاذ من جميع الكليات والأقسام ، ومن الجنسين (الذكور والإناث) ، وبنسبة 25% من المجتمع الأصلي البالغ (1061) عضو هيئة تدريس ، وتوصلت الدراسة إلى أنّ معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية بلغت درجة متوسطة ، وأن معيار أداء العمل الفائق للجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام كان بدرجة عالية وأن أبعاد الجودة الشخصية المتعلقة بالصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية ، والتواصل الفاعل كان بدرجة متوسطة .

من خلال عرض الدراسات السابقة تبين أن معظم هذه الدراسات تناولت موضوع الأداء الأكاديمي والإداري والشخصي والقيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات ، واتفقت على أهمية الدور الذي يؤديه رؤساء الأقسام العلمية في تحقيق الاهداف المنشودة لأقسامهم ولمؤسسات التعليم العالي ، حيث توصلت معظم هذه الدراسات الى حقيقة مفادها وجود العديد من الصعوبات التي تحول دون أداء رؤساء الأقسام العلمية لأدوارهم المتوقعة ، وعدم قدرتهم على الإلمام بها . فضلاً عن ذلك تباينت نتائج بعض الدراسات فيما يتصل بدور المتغيرات الشخصية والتنظيمية في الأداء الإداري ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى اختلاف مستوى الخبرة والتأهيل لرؤساء الأقسام العلمية ، واختلاف قدراتهم واستعداداتهم لأداء أعمالهم المكلفين بها ، وغموض صلاحياتهم ومسؤولياتهم ، وفي الصورة العامة تؤكد الدراسات على ضرورة قيام مؤسسات التعليم العالي وبخاصة الجامعات بتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية من أجل تشجيعهم على القيام بمهامهم ومسؤولياتهم الأكاديمية والإدارية والاجتماعية بشكل يحقق أهداف الجامعات ويخدم الصالح العام .

أداة الدراسة :

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الأداء الإداري لرؤساء الاقسام العلمية بالجامعات ، تم تطوير استبانة تتكون من (54) فقرة ، موزعة على ستة مجالات وهي : اتخاذ القرارات على أساس الحقائق ، والتخطيط وتحديد الاحتياجات ، والقدرة والاستعداد الذاتي ، وأداء الواجبات ، والمشاركة والعمل الجماعي ، والعلاقات الإنسانية . حيث تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين ، كما تم التأكد من ثباتها وذلك باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار ، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.99) ، ووضعت أمام كل فقرة بدائل الإجابة التالية (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) .

مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي ، والبالغ عددهم (94) قسم علمي ، موزعين على (14) كلية في التخصصات التطبيقية والإنسانية ، داخل مدينة بنغازي ، وذلك خلال العام الجامعي 2012-2013م ، وتم توزيع أداة الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي بلغ حجمها (80) رئيس قسم علمي ، وبنسبه (85%) من مجتمع الدراسة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها :

سيتم عرض النتائج التي تم التوصل اليها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها ، ومن ثم مناقشتها ، وذلك على النحو الآتي :

السؤال الأول : - ما مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي؟

للإجابة عن هذا السؤال ، استخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي ، وذلك كما هو موضح بالجدول (1).

جدول (1)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي

مجالات الدراسة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اتخاذ القرارات على أساس الحقائق	27	38.7	6.63
التخطيط وتحديد الاحتياجات	27	36.3	7.81
القدرة والاستعداد الذاتي	27	39.4	5.22
أداء الواجبات	27	36.2	7.50
المشاركة والعمل الجماعي	27	39.5	5.55
والعلاقات الإنسانية	27	40.3	4.60
المستوى العام	162	203.23	20.05

يتضح من جدول (1) أن مجال العلاقات الإنسانية هو الأكثر ممارسة لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي عند أدائهم لمهامهم الإدارية بأقسامهم ، حيث تحصل على متوسط حسابي قدره (40.3) وانحراف معياري بلغ (4.60) ، في حين يمارس مجال المشاركة والعمل الجماعي ، ومجال القدرة والاستعداد الذاتي في المرتبة الثانية بمتوسطات حسابية وانحرافات معيارية متقاربة ، في حين يمارس مجال اتخاذ القرارات على أساس الحقائق في المرتبة الثالثة ، حيث تحصل هذا المجال على متوسط حسابي بلغ (38.7) ، وانحراف معياري قدره (6.63) . وجاء في الرابعة والأخيرة مجال التخطيط وتحديد الاحتياجات ، ومجال أداء الواجبات ، حيث تحصلت على متوسطات حسابية وانحرافات معيارية متقاربة أيضا . وتعني هذه النتيجة أن رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي يؤدون مسؤولياتهم ومهامهم الإدارية حسب المجالات الإدارية التي أخضعوها الدراسة الحالية للاختبار ، وتبين أن رؤساء الأقسام العلمية لديهم المقدرة والخبرة لتأدية أعمالهم الإدارية من تنظيم العمل وعملية الاتصال بأعضاء هيئة التدريس داخل أقسامهم العلمية لمشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم ، إيماناً منهم بأهمية مشاركة أعضاء القسم في إدارته والاستفادة من وجهات نظرهم من أجل تطوير آلية العمل بالقسم .

ولتحديد دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي لاستجابات رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي والمتوسط النظري لأداة الدراسة استخدم الاختبار التائي (T. test) وذلك كما هو موضح بالجدول (2) .

جدول (2)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النظري ، ودرجة الحرية والقيمة التائية لتحديد دلالة الفروق بين المتوسطين

عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	درجة الحرية	القيمة التائية	مستوى الدلالة
80	203.23	20.05	162	78	*2.6	0.02

* قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (2) أن قيمة المتوسط الحسابي (203.23) وبانحراف معياري (20.05) ، في حين بلغ المتوسط النظري (162) ، وبلغت القيمة التائية (2.6) ، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ، وتدل هذه النتيجة على أن رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بنغازي يقوموا بأداء مهامهم وأعمالهم الإدارية ، والمتمثلة في اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والقيام بعملية التخطيط وتحديد الاحتياجات وامتلاكهم للقدرة والاستعداد الذاتي عند أدائهم لواجباتهم ، بالإضافة الى تشجيع مشاركة أعضاء هيئة التدريس في شؤون القسم والعمل الجماعي وحرصهم على العلاقات الإنسانية داخل أقسامهم ، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة الدهشان والسيسي (2005) ، ودراسة المصري (2007) ، ودراسة الحجيلي (1010) .

السؤال الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، والخبرة ، والتخصص) ؟

لاختبار معنوية الفروق في مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي والتي يمكن أن تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، والتخصص ، والخبرة) ، استخدم الاختبار التائي (T. test) مع متغيري المؤهل العلمي والتخصص ، وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) مع متغير الخبرة ، وذلك على النحو التالي :

أولاً : متغير المؤهل العلمي :

تم تقسيم عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي إلى مجموعتين ، تضم المجموعة الأولى رؤساء الأقسام العلمية من حملة شهادة الماجستير ، في حين تضم المجموعة الثانية رؤساء الأقسام العلمية من حملة شهادة الدكتوراه ، ولمعرفة دلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام الاختبار التائي (T. test) وذلك كما هو موضح في الجدول (3) .

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيمة التائية لإجابات رؤساء الأقسام العلمية حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية	مستوى الدلالة
ماجستير	25	170.23	23.08	78	*0.188	0.16
دكتوراه	55	168.03	21.39			

*قيمة ليست ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01) .

يتضح من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لرؤساء الأقسام من حملة شهادة الماجستير قد بلغ (170.23) بانحراف معياري قدره (23.08) ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لرؤساء الأقسام من حملة شهادة الدكتوراه (168.03) وبانحراف قدره (21.39) ، وبلغت القيمة التائية (0.188) ، وهي قيمة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) . ويستنتج من ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، إذ تبين أن رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي من حملة شهادة الماجستير والدكتوراه لا يختلفون في أدائهم لمهام عملهم الإداري بأقسامهم ، ويأدون أعمالهم بشكل إيجابي بما يكفل تحقيق أهداف الجامعة ، وقد يكون السبب في ذلك راجع إلى أن جميع رؤساء الأقسام العلمية يتبعون الإجراءات الإدارية نفسها أثناء تأدية أعمالهم ، ويقوموا بتأدية الأدوار ذاتها (التدريس ، وأعداد مناهج ، والبحث العلمي) ، وبسبب فهمهم العميق لوظيفتهم نجدهم يسيرون العمل وفق المستهدف ، ويعني ذلك أن رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي يقوموا بأداء مهامهم وأعمالهم الإدارية ، والمتمثلة في اتخاذ القرارات على

أساس الحقائق والقيام بعملية التخطيط وتحديد الاحتياجات وامتلاكهم للقدرة والاستعداد الذاتي عند أدائهم لواجباتهم ، بالإضافة إلى تشجيع مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى شؤون القسم والعمل الجماعى وحرصهم على العلاقات الإنسانية داخل أقسامهم بغض النظر عن المؤهل العلمى الذى يحملونه ، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة العمرى (1998) ، ودراسة المصرى (2007) .

ثانيا : متغير الخبرة :

تم تقسيم عينة الدراسة الى ثلاث مجموعات ، حيث شملت المجموعة الأولى رؤساء الأقسام الذين يبلغ عدد سنوات الخبرة لديهم 5 سنوات فأقل ، بينما شملت المجموعة الثانية رؤساء الأقسام الذين يتراوح عدد سنوات الخبرة لديهم ما بين 6 - 10 سنوات ، فى حين ضمت المجموعة الثالثة رؤساء الأقسام الذين يبلغ عدد سنوات الخبرة لديهم 10 سنوات فأكثر ، حيث تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل مجموعة على حدى ، لبيان الاختلافات فى الإجابة بين مجموعات سنوات الخبرة ، والجدول (4) يوضح ذلك .

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤساء الأقسام تبعا لمتغير الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	22	138.65	25.62
5 - 10	47	140.51	26.76
أكثر من 10 سنوات	11	144.34	25.60
المجموع	80	141.11	25.90

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابى لاستجابات رؤساء الأقسام العلمية الذين يبلغ عدد سنوات الخبرة لديهم 5 سنوات فأقل بلغ (138.65) ، وبانحراف معيارى قدره (25.62) ، بينما بلغ المتوسط الحسابى لاستجابات رؤساء الأقسام العلمية الذين يتراوح عدد سنوات الخبرة لديهم ما بين 6 - 10 سنوات (140.51) ، وبانحراف معيارى قدره (26.76) ، فى حين بلغ المتوسط الحسابى لاستجابات رؤساء الأقسام العلمية الذين يبلغ عدد سنوات خبرتهم 10 سنوات فأكثر (144.34) ، وبانحراف معيارى قدره (25.60) . ولاختبار معنوية الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات رؤساء الأقسام حسب مجموعات الخبرة الثلاث ، تم استخدام التحليل التباين الاحادى (One Way Anova) ، والجدول (5) يوضح ذلك .

الجدول (5)

مصدر التباين ومجموع المربعات ومتوسط المربعات والقيمة الفائية (F) لاستجابات رؤساء الأقسام حسب متغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	القيمة الفائية	مستوى الدلالة
بين المجموعات	653.683	326.892	2	*0.619	0.08
داخل المجموعات	78511.897	676.827	78		
المجموع	79165.580		80		

* قيمة ليست ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) ، و (0.01) .

يتضح من الجدول (5) أن القيمة الفائية بلغت (0.619) ، وهي قيمة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ، ويستنتج من ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي تعزى لمتغير الخبرة ، إذ تبين أن جميع رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي يقوموا بأداء أعمالهم الإدارية بالقسم العلمي وكنياتهم بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة ، وقد يرجع السبب في ذلك أن رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي يقومون بتسيير عملهم الإداري بشكل اعتيادي وبدون تطوير أو تغيير ، بحكم ضعف البرامج التدريبية التي تقدمها الجامعة لرئيس القسم ، والتي يستطيع من خلالها تطوير مهاراته وقدراته الإدارية بشكل يتلاءم مع طبيعة العمل الذي يقوم بممارسته داخل قسمه ، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة الحجيلي (1010) .

ثالثاً : متغير التخصص :

قسمت عينة الدراسة إلى مجموعتين ، حيث شملت المجموعة الأولى رؤساء الأقسام بالكليات العلمية ، بينما ضمت المجموعة الثانية رؤساء الأقسام بالكليات الانسانية ، ولمعرفة دلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي تبعاً لمتغير التخصص تم استخدام الاختبار التائي (T. test) وذلك كما هو موضح في الجدول (6) .

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيمة التائية لرؤساء الأقسام حسب متغير التخصص

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	الانحراف المعياري	القيمة التائية	مستوى الدلالة
الأقسام العلمية	45	157.46	78	11.42	1.764	0.166
الأقسام الانسانية	35	162.10	78	11.27		

* قيمة ليست ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لرؤساء الأقسام ذوى التخصص العلمى بلغ (157.46) ، وبانحراف معيارى قدره (11.42) ، فى حين تحصل رؤساء الأقسام ذوى التخصص الإنسانى على متوسط حسابى بلغ (162.10) وانحراف معيارى قدره (11.27) ، بينما بلغت قيمة الاختبار التائي (1.764) وهى قيمة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

يستنتج من ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازى تعزى لمتغير التخصص ، اذ تبين أن رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة بنغازى (التطبيقية والإنسانية) لا يختلفون فى أدائهم لمهام عملهم الإداري بأقسامهم ، وقد يرجع السبب فى ذلك إلى أن رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازى يمارسون نفس الأدوار والمهام الادارية بغض النظر عن تخصص الكلية ، أضف الى ذلك تتشابه الإمكانيات والمقدرات المتاحة من الجامعة للكليات ، وجميع رؤساء الأقسام يعيشون تقريباً نفس الظروف البيئية والأكاديمية والإدارية داخل الجامعة ، أيضاً تخضع جميع الكليات بالجامعة لنفس الأنظمة والقوانين واللوائح ، ويعنى ذلك أن رؤساء الأقسام العلمية فى جامعة بنغازي يقومون بأداء مهامهم وأعمالهم الإدارية والمتمثلة فى اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والقيام بعملية التخطيط وتحديد الاحتياجات وامتلاكهم للقدرة والاستعداد الذاتي عند أدائهم لواجباتهم ، بالإضافة الى تشجيع مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى شئون القسم والعمل الجماعى وحرصهم على العلاقات الإنسانية داخل أقسامهم ، ويأدون مهامهم بنفس المستوى تقريباً بغض النظر عن تخصصاتهم ، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة المصرى (2007) ، دراسة الحجيلي (2010) ، ودراسة اليحيوي (2011).

نتائج الدراسة وتوصياتها

توصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بنغازي يقومون بأداء مهامهم وأعمالهم الإدارية ، والمتمثلة في اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والقيام بعملية التخطيط وتحديد الاحتياجات وامتلاكهم للقدرة والاستعداد الذاتي عند أدائهم لواجباتهم ، فضلاً عن تشجيع مشاركة أعضاء هيئة التدريس في شؤون القسم والعمل الجماعي وحرصهم على العلاقات الإنسانية داخل أقسامهم ، كما تبين أن الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي كانت أعلى من المتوسط بغض النظر عن متغير المؤهل العلمي ، والتخصص ، والخبرة.

وبناء على هذه النتائج يمكن تقديم التوصيات التالية :

- 1- وضع لوائح وأنظمة محددة وشاملة لتوصيف أدوار ومهام ومسؤوليات رؤساء الأقسام في المجالات العلمية والإدارية والتربوية والاجتماعية.
- 2- تحديد معايير معينة يتم بموجبها اختيار رؤساء الأقسام من قبل أعضاء هيئة التدريس ، وقيّمون من خلالها.
- 3- العناية بتدريب رؤساء الأقسام على استخدام التقنيات الحديثة في مجال عملهم من أجل مواكبة التقدم الحاصل في العالم ، وتوفير الوقت والجهد أثناء ممارستهم لمهامهم.
- 4- تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام ، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للمشاركة في المؤتمرات العلمية وحضور الندوات وورش العمل بالداخل والخارج ، من أجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

المصادر

- أبو العز ، محمد (2002) . ربط مؤشرات الأداء بنظم الحوافز بغرض إحباط التركيز الانتقائي ، للمديرين على جوانب الأداء : تحليل نظري ودليل تجريبي . مجلة البحوث التجارية ، 24 (2) ، 297.
- أبو بكر ، مصطفى (2004) . إدارة الموارد البشرية :مدخل تحقيق الميزة التنافسية. (ط 1) ، القاهرة : الدار الجامعية للكتاب.
- أبو شرح ، نادر حامد (2010) . تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير منشورة ،جامعة الازهر ، غزة.
- بينت ، جون (1992) . إدارة القسم الأكاديمي . (ط 1) ، ترجمة جابر عبد الحميد وصلاح عبد الجواد ، القاهرة : دار النهضة العربية.
- جابر ، عبد الحميد ، وعبود ، عبدالغنى (2001) . الإدارة الجامعية فى الوطن العربي . (ط 1) ، القاهرة : دار الفكر العربي.
- حمد ، محمد حرب (1998) . الإدارة الجامعية ، احتياجات التطوير المهني والإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية . (ط 1) ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حربى ، منير عبدالله (1999) . رؤساء الأقسام الأكاديمية فى القرن الحادى والعشرين : أدوار وتحديات متوقعة واحتياجات تدريبية واجبة . مجلة التربية المعاصرة ، (51) ، 118-55.
- الحمدي ، فؤاد محمد (2000) . وضوح وصعوبة الأهداف وعلاقتها بأداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة صنعاء. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الكوفة ، العراق.
- حرب ، محمد (2001) . الادارة الجامعية . (ط 2) ، عمان : دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع.
- الحربي ، محمد بن محمد (2008) . رؤساء الأقسام بالجامعات المهام والصلاحيات . وزارة التعليم العالى ، جامعة الملك سعود ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية.
- الحولى ، عليان عبدالله (2005) . القسم الأكاديمي فى الجامعة : المفهوم والدور. مجلة الجودة فى التعليم العالى ، 1 (2) ، 13-20.
- الحجيلي ، نصر محمد (2010) . آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية . مجلة جامعة دمشق ، 26 ، 59-92.
- الدهشان ، جمال على ، و السيسي ، جمال أحمد (2005) . أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسؤولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم . المؤتمر السنوى الثانى

- عشر (العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي ، تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد ، جامعة عين شمس : القاهرة.
- الرشيدى ، فهد معتوق (2004) . الكفايات المهنية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الكويت . رسالة ماجستير منشورة ، جامعة اليرموك ، عمان.
- آل زاهر ، علي ناصر (2005) . تطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك خالد ، أبها.
- السيد ، هدى واميمة ، مصطفى (2002) . الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا. مجلة التربية ، 5 (7) ، 203-280.
- سعادة ، جودت (2003) . تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية . بحث مقدم إلى مؤتمر جامعة النجاح ، نابلس.
- سلطان ، محمد سعيد (2004) . السلوك التنظيمي . (ط 1) ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة.
- شiche ، عبدالمجيد عبدالنواب ، المسند ، شيخه عبدالله (1994) . كفاءة رئيس القسم الأكاديمي : دراسة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر . حولية كلية التربية ، (11) ، 17-44.
- ضحاوي ، بيومي ، وقطامي ، يوسف (1997) . مهام رؤساء الأقسام وصفاتهم الشخصية كما يتوقعها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والعلوم الإسلامية بجامعة السلطان قابوس ، مجلة الإداري ، 19 ، (68) ، 69-90.
- العمرى ، بسام (1998) . اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية نحو أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية . مجلة دراسات : العلوم التربوية ، 25 (2) ، 255-272.
- العودة ، إبراهيم سليمان عودة (2007) . التطوير المهني لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية . رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض.
- فلاته ، عائشة بكر (2009) . فاعلية أداء رئيسات الأقسام بكليات التربية بنات بجامعة أم القرى لمهامهن الإدارية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس . جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- اللجنة الشعبية العامة (سابقا) (2008) . القرار رقم (22) بشأن الهيكل التنظيمي للجامعات ومؤسسات التعليم العالي.
- مطر ، سيف الإسلام (1987) . رئاسة الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي : دراسة تحليلية لأدوار رئيس القسم العلمي . المجلة العربية لبحوث التعليم العالي ، (6) ، 129-162.
- مرسى ، محمد منير (2002) . الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه . (ط 1) ، القاهرة : عالم الكتب.

- محمد ، رفاعي (2005) . إدارة السلوك في المنظمات . (ط 1) ، الرياض : دار المريخ للنشر .
- المصرى ، مروان وليد (2007) . تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية فى ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة . رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- مزعل ، سعدية عويد (2008) . الكفايات الإدارية اللازمة للعمداء ورؤساء الأقسام العلمية في هيئة التعليم التقني إلى مجلس كلية التربية . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد .
- محسن ، منتهى عبدالزهرة (2011) . واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام فى كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . مجلة كلية التربية ، 2 ، (4) ، 682-718 .
- النجار ، عبدالله ، والحليبي ، عبد اللطيف (1999) . اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية لدى رؤساء الأقسام بالكليات والجامعات السعودية . المجلة العربية للتربية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، 19 ، (2) ، 32-61 .
- اليحيوي ، صبرية (2011) . معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية . المجلة الأردنية للعلوم التربوية ، 7 ، (1) ، 35-58 .

المصادر الأجنبية

- Valey,V. & Tiemann, K. (1995) . Ghairs of Graduate Departments : A structural Profile. **Teaching Sociology**, 18, 13-19.
- Wilson,L. (1979) . **American Academics : then and now**.UK, Oxford University Press.
- William, J. (2001) . Academic Department Head as Key University Administrator. **Journal of Education**, 112, (2), 166.