

## فعاليات الملتقى الوطني حول : التحديات الحديثة للإدارة التربوية في الجزائر واقع وآفاق

محور المداخلة: المحور الثاني (الكفايات المهنية المتطلبة لممارسة العمل الإداري)

عنوان المداخلة: الكفايات الإدارية اللازمة للقيادات الجامعية (رئيس القسم أنموذجا)

بطاطاش راضية

▪ نص المداخلة:

مقدمة:

تشكل الأقسام الأكاديمية الوحدة التنظيمية الأساسية في المؤسسات الجامعية إذ يقع على عاتقها الدور الأكبر في تحقيق أهداف الجامعات والمتمثلة في نشر المعرفة وتنميتها عن طريق البحث وتطبيقها في خدمة المجتمع، ويعد القسم الأكاديمي حجر الزاوية بالنسبة للجامعة فهو بمثابة الخلية للجسم فالأقسام الأكاديمية هي التي تؤلف الكليات والمعاهد (السيد مصطفى، 2002: 220).

وقد أكدت العديد من الدراسات أن كفاءة القسم العلمي ومقدرته على تحقيق أهدافه وأهداف الجامعة يعتمد إلى حد كبير على الكفاءة الإدارية والأكاديمية لرئيسه وبذلك تعد وظيفة رئيس القسم العلمي واحدة من أهم الوظائف في الهيكل التنظيمي بالكليات والجامعات، إذ يقوم بالدور الأكبر في تحديد مواصفات مؤسسات التعليم العالي من حيث الأداء والإنتاجية (شيحة عبد المجيد عبد التواب، 1994: 18).

إن رؤساء الأقسام الأكاديمية مهما اختلفت صفاتهم وتخصصاتهم العلمية وخبراتهم الإدارية ينبغي أن يكونوا إداريون ناجحون ملمون بالمهارات والخبرات الإدارية حيث يكونوا قادرين على التخطيط ، التنظيم، التوجيه، المتابعة، التقويم، الإشراف، اتخاذ القرارات السليمة إلى جانب مهارات التعامل الإنساني وتطوير أعضاء هيئة التدريس مما يؤهلهم للعمل بكفاءة واقتدار لتحقيق رسالة الجامعة) منتهى عبد الزهرة محسن، 2011: 120).

وإزاء ذلك من المفترض أن يكون رئيس القسم الأكاديمي قائدا إداريا من جهة وقائدا تعليميا وزميلا من زملاء أعضاء هيئة التدريس من جهة أخرى، هذا بالإضافة لأنه وبحكم موقعه ينبغي أن يكون حلقة وسيطة من حلقات الإدارة الجامعية ومسؤولا تجاه الإدارة العليا عن تسيير أمور القسم الأكاديمي وضبطها وتنفيذ تعليمات الإدارة بشأنه، كما يجب أن يكون ممثلا ومنفذا لوجهات نظر الأفراد والمجموعة التي يضمها قسمه تجاه الإدارة الجامعية باعتباره أحد أفراد تلك المجموعة وزميلا في الوقت ذاته (لعمرى بسام، 1988: 244).

من هذا المنطلق حاولنا من خلال هذه المداخلة الإجابة على التساؤل التالي: ماهي أهم الكفايات الإدارية اللازمة لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعة؟.

### أولا: الأقسام العلمية بالجامعة

تشكل الأقسام العلمية الوحدة التنظيمية الأساسية في المؤسسات الجامعية وتعرف بأنها "الوحدة الأساسية في الكلية في مجال معين وتمارس فيها الأنشطة العلمية والعملية ويتم خلالها تسيير أمور الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وتشكيل اللجان ومعدلات الطلاب وتطوير البرامج التعليمية التخصصية على مستوى الدراسات الجامعية والعليا".

- كما عرفت بكونها: "الوحدة الإدارية والعلمية الأساسية في إحدى كليات الجامعة التي تتكون من عدة حقول في المعرفة مرتبطة ببعضها البعض" (محمد حرب، 2001: 29).

وتكمن أهمية الأقسام العلمية في كونها الوحدة التنظيمية الأساسية إذ يقع في أسفل البناء التنظيمي للجامعة فإذا صلحت القاعدة وقامت بكل الوظائف المنوطة بها خير قيام صلحت العملية التعليمية والتربوية في الجامعة، وذلك لأنها ستكون أساسا صالحا لبقية الهيكل التنظيمي للجامعة لأن القسم العلمي هو المسؤول الرئيسي والأساسي عن تجديد المعرفة واستشراف آفاق المستقبل (عبد الغني عبود وجابر عبد الحميد، 2001: 85-86).

فالكليات والجامعات لا يمكنها القيام بمهامها ومحافظة على وجودها دون الأقسام التي تمثل المكان الذي تقرر فيه الأمور الهامة المتعلقة بالقسم والإعداد المهني والتنمية المعرفية للطلبة والدراسات العليا والبحوث والمشروعات والبرامج المشتركة، وفي الأقسام أيضا تناقش المقررات والخطط التدريسية وتعديل و تتمى وتستحدث مقررات جديدة فيها (محمد حرب محمد، 2001: 52).

وتتحدد وظائف الأقسام العلمية فيما يلي:

1. **التدريس:** للأقسام العلمية سلطة ومسؤولية كاملة على فروع المعرفة ، فكل قسم مسؤول عن فرع معرفي معين وقد تضع مؤسسة الجامعة حدودا تتعلق بالطلبة وعدد الساعات التدريسية بعد أن يتم مناقشتها مع رؤساء الأقسام التي تزود الطلبة بالمعرفة والمهارات، وتشكل لديهم القيم والاتجاهات المتعلقة بمجال المعرفة كما تسلح طلبته بالتوجيهات التي تقودهم في حياتهم العلمية تدريسيا و بحثا إلى جانب أسلوب التفكير وذلك عن طريق تدريسهم التخصص أو إعدادهم للمهنة التي يريدونها (محمد حرب، 2001: 53) .
2. **اختيار طلبة الدراسات العليا وتنميتهم:** تعد عملية تطوير الدراسات العليا مفتاح تطوير التعليم العالي بصفة عامة وذلك للعلاقة الوثيقة بين الدراسات العليا وإعداد هيئات التدريس والبحث إذ أن الدراسات العليا عملية تربوية متكاملة هدفها تنمية الإنسان فكرا ومهارة واتجاها ومساعدته لتحقيق ذاته المبدعة، وتعتبر هذه الوظيفة في غاية الأهمية لأن هؤلاء الطلبة يستقدمون في فروع المعرفة إلى مستويات أكثر تقدما حيث أن معظمهم سيصبحون باحثين وأعضاء هيئة التدريس، وسيعود لهم دور تحقيق أهداف الجامعة وإعداد الجيل القادم من الباحثين وأعضاء هيئة التدريس (مروان وليد المصري، 2006: 86).
3. **البحث العلمي:** تقوم الأقسام العلمية بجزء كبير في هذا المضمار عن طريق تدريب الباحثين على عمليات البحث العلمي وأساليبه، ففي معظم دول العالم يقترن البحث العلمي بالدراسات العليا في الجامعات، ولأن الأقسام تمثل فروع الدراسة المختلفة فإنها تمتلك احتكار الخبرة في ميدان معين وهذا ما يجعلها تؤثر في اتجاه البحوث واختيارها كما أنها تنتظر إلى إنتاجية الباحثين وأعضاء هيئة التدريس بعين الاعتبار، فالإنتاجية تؤثر في الناحية العلمية لأعضاء هيئة التدريس وسمعه الأقسام وهذا ما ينعكس على سمعة الجامعة بشكل عام.
4. **خدمة المجتمع:** يرى منير حربي أن الاشتراك في إعداد الخطط و تقويمها وتقديم الاستثمارات العلمية وتوجيه البحوث هي من الوظائف التي تقوم بها الجامعات عن طريق باحثيها وخبرائها في الأقسام العلمية المختلفة وليس هناك دور للأقسام في خدمة المجتمع أكبر من توفير الأيدي العاملة المدربة اللازمة لمواجهة احتياجات قضايا التنمية ورفع المستوى الثقافي عامة ( مروان وليد المصري، 2007: 29).

## ثانياً: رؤساء الأقسام العلمية

تعددت تعريف رؤساء الأقسام العلمية باختلاف الباحثين وتعدد توجهاتهم ويعرفه العمارة بأنه "الشخص المسؤول عن الإشراف على الشؤون العلمية والإدارية والمادية بالقسم في حدود السياسة العامة للمؤسسة الجامعية على وفق الأنظمة واللوائح والقرارات المنظمة لها، وهو حلقة الوصل بين القيادات الجامعية العليا وأعضاء القسم بما يحقق أهداف جميع الأطراف ويصون سمعة القسم ويوجد أدائه في مجالات نشاطه المختلفة التعليمية والبحثية والخدمية" (العمارة، 68: 2009).

- ويؤكد آلن توكر أن: "المنصب الرئيسي في التنظيم الهيكلي للإدارة الجامعية يحتله رئيس القسم العلمي، لأنه هو الذي يجب عليه أن يشرف على ترجمة الأهداف والسياسات الجامعية والممارسات الأكاديمية " (1: 1971. Toker).

- وعرفه المرسوم التنفيذي رقم 03-279 في مادته (56) بأنه: "المسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته، ويعين رئيس القسم لمدة ثلاث سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناء على اقتراح من عميد الكلية وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة" (الجريدة الرسمية، ع51، 2003: 12).

وتتمثل مهام رؤساء الأقسام العلمية في :

1. **المسئوليات العلمية والتعليمية :** وتشمل هذه المسئوليات تحديد فلسفة القسم وأهدافه ومتطلباته وتبصير أعضاء هيئة القسم بها وتطوير محتوى المقررات الدراسية، زيادة على ضرورة التأكد من مناسبة محتواها لمستوى الطلاب واقتراح معايير مناسبة لتقويم الطلاب ومتابعة تنفيذها، فضلا عن متابعة الإصدارات العلمية وتنظيم الندوات والمؤتمرات التخصصية والمساهمة فيها زيادة على ووضع خطة لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالقسم وتوجيه أدائهم ومعالجته وتخطيط وتنظيم برامج ودورات لنموهم المهني، ومتابعة التزامهم بأداب السلوك الذي تقتضيه مهنتهم واقتراح خطة للبحوث في القسم ومتابعة تنفيذها بالإضافة إلى تشجيع أعضاء القسم على البحث الفردي والجماعي، وتضمنت القائمة أيضا ضرورة العمل على تنويع وإنقاذ أساليب التعليم والتعلم بالقسم ودراسة مشكلات الطلاب الأكاديمية والعمل على حلها ووضع خطة للإرشاد الأكاديمي ومتابعة تنفيذها.

2. **المسئوليات الإدارية:** ويمكن حصرها في تقرير نظام مناسب لتوزيع الأعباء التدريسية على أعضاء القسم وإعداد جداول المقررات الدراسية مع تحديد مواعيدها ووضع المبادئ المنظمة لاستشارات أعضاء القسم خارج الجامعة، وإشراك أعضاء القسم في القرارات المهمة مع العمل على تنمية روحهم المعنوية ومتابعة انتظامهم مع العاملين بالقسم، إضافة إلى وضع إرشادات تحدد طرق تعامل الأعضاء مع الموظفين والعاملين وتحديد اختصاصاتهم ومسئولياتهم وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالقسم والموظفين والعاملين ومعرفة ديناميات السلطة داخل القسم وخارجه، وتكليف أعضاء القسم بالأعمال المناسبة لهم والتنسيق بين أعمال القسم والأعمال الأخرى مع توفير الإمكانيات والأجهزة والأدوات اللازمة للعمل بالقسم.

3. **المسئوليات السياسية والاجتماعية:** من أهم الأدوار السياسية والاجتماعية لرئيس القسم التزود بقيادة غير رسمية تمكنه من التأثير في أعضاء القسم وشحدهم لتحقيق أهداف القسم وتهيئة مناخ عمل إيجابي يؤدي إلى تقليل الصراعات بين أعضاء القسم، والعمل على تشجيع البحث والنشر لأعضاء هيئة التدريس والاهتمام بعلاقات التعاون والتنسيق مع الأقسام الأخرى الموازية في الكلية والجامعة نفسها أو الجامعات الأخرى إضافة لتنمية علاقات ودية مع الإدارة العليا لحماية مصالح القسم وتطويرها ومحاولة التوفيق بين مصالح أعضاء هيئة التدريس وحمايتهم والمحافظة على حقوقهم وإنصاف الطلاب وحمايتهم والمحافظة على حقوقهم ودراسة مقترحاتهم وشكاويهم والعمل على حلها، وتبصير الأعضاء الجدد بالموارد والإمكانيات المتاحة داخل القسم وخارجه والتعرف على مشكلات أعضاء القسم ومساعدتهم على حلها وحضور برامج التنمية الاجتماعية والسياسية التي تعقد داخل الجامعة وخارجها.

4. **المسئوليات الخاصة بخدمة المجتمع:** تنطلق هذه المسئوليات من الوظيفة الثالثة للجامعة والخاصة بخدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة بالجامعات ومن أهم مسئوليات رئيس القسم في هذا المجال تخطيط برامج لخدمة المجتمع وتوزيعها على أعضاء القسم، وإعداد كتيبات توضح الخدمات التخصصية والاستشارات الفنية التي يمكن أن يقوم بها القسم وأعضائه وتسويقها مع تشكيل فرق بحثية لحل المشكلات الاجتماعية بالتعاون من الأقسام الأخرى إضافة إلى التعرف على حاجات الخريجين وقدراتهم وإكسابهم المهارات اللازمة لسوق العمل ومتابعة الاتصال بالمؤسسات التي توظفهم بما يسهم في تقوية الصلة بين القسم وخريجيه (عبد المجيد شيحة وشيخة المسند، 1994: 23-30).

وبخصوص آليات اختيار رؤساء الأقسام فالشائع بالجامعات العربية هو اعتماد معيار الأقدمية والتي تعتمد بدورها على الرتبة العلمية والأسبقية في نيلها معيارا للاختيار وفي اعتماد هذا الأسلوب حسب اعتقادنا ركوز إلى أحد عناصر أو مواصفات القائد الأكاديمي وغياب واضح في باقي المواصفات التي تعد ضرورية، فللذين يتولون هذا المركز يتم اختيارهم بناء على معايير فردية وشخصية لعميد الكلية وقد يكونوا ممن هم أقل خبرة ودراية وغير معدين مسبقا ودون أن يتلقوا التدريب اللازم لإنجاز المهام المناطة بهم كما أن أدائهم يقوم على فلسفة إدارية روتينية يطغى عليها الطابع الشخصي الارتجالي (البيحيوي صبرية، 2011: 65).

وبالرجوع إلى اللوائح والقوانين التنظيمية للجامعة الجزائرية فإننا لم نجد ما يحدد مهام وأدوار رئيس القسم إلا ما ورد في المادة رقم(56) من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 الذي جاء فيه أن "رئيس القسم مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته"، كما أوضح نفس المرسوم أن رئيس القسم يعين لمدة ثلاث سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناء على اقتراح من عميد الكلية بعد أخذ رئيس الجامعة (الجريدة الرسمية، عدد 51، 2003: 12).

وتبعاً لذلك فإنه لا يوجد توصيف تفصيلي مكتوب بالجامعات الجزائرية يحدد مهام ووظائف رئيس القسم الأكاديمي بوضوح كما أن عملية اختيار وتعيين هذه الفئة من القيادات الجامعية لا تحكمها معايير واضحة ومحددة والشرط الوحيد هو أن يكونوا من الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى دون اعتبار لمؤهلاتهم القيادية المناسبة ولا لمهاراتهم الإدارية، وحتى من دون إخضاعهم لتكوين قصير المدى لتدريبهم تأهيلهم قبل مباشرتهم لمهامهم بهذا المنصب والمعضلة الحقيقية والتساؤل الذي يطرح في هذه النقطة بالذات متعلق بكيفية اكتشاف الشخص الذي يتسم بقدرات وسمات شخصية تجعله مؤهلاً لهذا المنصب، فطبيعة هذه القدرات تبقى رهينة المعايير التي يراها متخذو القرار (عميد الكلية، رئيس الجامعة، وزير التعليم العالي).

### ثالثاً: الكفايات الإدارية

-تعرف الكفاية لغة بأنها: "من كفى يكفي كفاية، إذ قام بالأمر" (ابن منظور، 1988: 28).

أما اصطلاحاً فعرّفها **الدريج** بأنها: "قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين، وتتكون من معارف و مهارات وقدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب، إذ يقوم الفرد بتوظيفها لمواجهة أية مشكلة وإيجاد الحلول لها" (الدريج محمد، 2005: 54).

- وعرّفها **بخش** أنها: "القدرة على أداء سلوك معين يرتبط بمهام معينة، ويعبر عنه بمجموعة من التصرفات أو الحركات أو الأقوال والأفعال وتتكون من مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تتصل اتصالاً مباشراً ببعض معين وتؤدي بمستوى معين من الإتقان يتضمن تحقيق الأهداف بشكل فعال" (بخش فوزية، 2005: 81).

- وعرّفها **الطعاني** بكونها: "جميع المعارف والمهارات والاتجاهات وقدرات الفرد على أداء الوظائف من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها" (حسن الطعاني، 2007: 103).

- وأشار (عابدين محمد، 2001، ص: 54) أنه وعلى الرغم من اختلاف المختصين والإداريين في نظرتهم لمفهوم الكفايات الإدارية إلا أن التعريفات المختلفة لها تتفق في الكثير من الجوانب منها:

✓ أن الكفاية الإدارية هي القدرة على أداء العمل المرتبط بإدارة المؤسسة ورسالتها.

✓ أن الكفاية ليست مقدرة على المعرفة فقط أو امتلاك مهارة ما أو اتجاها معيناً بل هي مقدرة مركبة

تتضمن المعارف والاتجاهات لذلك هناك كفايات معرفية وأخرى أدائية وأخرى انفعالية.

ومن وجهة نظرنا فإن التعريفات السابقة للكفاية ورغم اختلافها الظاهر في الصياغة إلا أنها تتفق على:

✓ الكفاية قدرة تشمل المعارف والمهارات.

✓ تهدف الكفاية إلى تحقيق أهداف معينة.

✓ يمكن قياس الكفايات عن طريق الأداء الذي يمثل الشكل الظاهري للكفاية.

انطلاقاً من هذه التعاريف يمكننا القول أن الكفاية الإدارية هي الحد الأدنى المطلوب حتى يستطيع الفرد

(الإداري) تأدية عمله بشكل صحيح وبنقص هذا الحد لن يكون قادراً على أداء المهام بشكل صحيح.

#### رابعاً: الكفايات الإدارية اللازمة لرؤساء الأقسام العلمية

بالاعتماد على العرض السابق لآراء الباحثين حول أدوار رؤساء الأقسام العلمية ومسؤولياتهم الإدارية

سنحاول فيما يأتي تحديد أهم الكفايات الإدارية اللازمة لعمل رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات:

## 1-كفايات التخطيط الإداري:

- ويعرف بكونه: "عملية منظمة ومستمرة لتحقيق أهداف مستقبلية بوسائل مناسبة تستند إلى مجموعة من القرارات والإجراءات الرشيدة لبدائل واضحة وفقا لأولويات مختارة بعناية بهدف تحقيق أقصى استثمار ممكن للموارد والإمكانات المتاحة ولعنصري الزمن والتكلفة، كي يصبح نظام التربية بمراحله الأساسية أكثر فاعلية وكفاية للاستجابة لاحتياجات المتعلمين وتمييزهم الدائمة (آدم عصام الدين، 2006: 81)، وتتمثل مبادئ التخطيط فيما يلي:

- ✓ الواقعية: فلا بد أن تنطلق عملية التخطيط من الواقع لتحويله إلى وضع جديد مع التأكيد على تناسب الإمكانيات المتاحة مع الآمال التي يرغب في تحقيقها.
- ✓ المرونة: التخطيط عمل ذهني في الحاضر يتم تنفيذه في المستقبل الذي يخفي أمورا لا يمكن رؤيتها الآن لذلك يجب أن يتصف التخطيط بالقابلية للتعديل والتصحيح كلما دعت الضرورة.
- ✓ الاستمرارية: يجب أن يكون سلسلة مترابطة من العمليات المتداخلة في شكل خطوات قصيرة المدى تصب في خطط متوسطة المدى وتؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف بعيدة المدى.
- ✓ الالتزام: لتترجم الخطة إلى برنامج عمل لكافة الوحدات الاقتصادية والأفراد لذا فهي ملزمة بالتنفيذ وفقا لجدول زمني محدد سلفا.
- ✓ وضوح الهدف: توضيح الأهداف وتحديد ما من أولويات العمل التخطيطي حيث أن وضوح الهدف وتحديد يوفّر الوقت والجهد ويؤدي إلى فرص أكثر للنجاح.
- ✓ المشاركة: إتاحة الفرصة لأكبر عدد في التنظيم الإداري إلى إعداد وتنفيذ الخطة.
- ✓ الأسلوب العلمي: استخدام الأساليب العلمية في جمع البيانات والمعلومات وإجراء البحوث حول الموضوع المراد التخطيط له.
- ✓ إمكانية التنفيذ: لأن الخطة التي لا تراعي إمكانية التنفيذ من الصعب إنجازها (آل ناجي محمد بن عبد الله، 2011: 169)

وتبعاً لذلك يعتبر التخطيط من أهم الكفايات الإدارية ينبغي أن يمتلكها رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة ومن بين أهم مهارات التخطيط الواجب على رئيس القسم ليس امتلاكها فقط بل تطبيقها أيضاً بشكل علمي وميداني في مواقف وظيفية متنوعة مهارة رسم الخطط الفصلية والسنوية للقسم، حاجة القسم إلى أعضاء هيئة التدريس الجدد إضافة إلى توزيع المسؤوليات والأدوار والمهام على أعضاء مجلس القسم كل حسب

اختصاصه الدقيق من جهة وحسب اهتماماته وقدراته وميوله من جهة أخرى ، ويتضمن التخطيط للأقسام الأكاديمية الخصائص العامة التالية:

- \*التخطيط عملية واعية لاستشراف المستقبل والتنبؤ باتجاهه.
- \*أسلوب علمي يتجه إلى تحقيق أهداف محددة للأقسام الأكاديمية.
- \*يقوم بتعبئة الموارد الطبيعية والبشرية والفنية واستخدامها بصورة مستمرة لإحداث أقصى نمو ممكن.
- \*التخطيط السليم يتسم بالواقعية والشمول والمرونة والاستمرارية.
- \*يسير التخطيط في الاتجاه المحدد سلفا ووفقا لجدول زمني محدد من قبل رئيس القسم.
- \*الخطة هي وضع التخطيط في ضوء برنامج محدد بمراحل وخطوات مع تحديد الزمان والمكان والموارد المتاحة والأهداف(خالد عوض الشبتي،2012: 31).

## 2- كفايات التنظيم الإداري:

-ويعرف بأنه "العملية التي يتم بموجبها تحديد الأعمال وتقييمها وتوضيح المسؤوليات وتفويض السلطة وإنشاء العلاقات بين العاملين لكي تمكنهم من العمل معا بأقصى كفاءة ممكنة بغرض انجاز الأهداف "(الهمشري عمر أحمد، 2001: 135).

و عرف كذلك بأنه:"تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وإسناد مهمة الإشراف إلى كل مجموعة لشخص تمنح له السلطات الإشرافية اللازمة مع مراعاة التقسيمات الرأسية والأفقية اللازمة لإتمام البناء الكلي "(خالد عوض الشبتي، 2012: 54).

ومن مهام رئيس القسم في هذا المجال تنظيم البرامج الجامعية بشكل دقيق وناجح مثل برامج الدراسات العليا، تنظيم اجتماعات القسم ومختلف الأنشطة العلمية والترفيهية، وتتمثل أهمية التنظيم في الأقسام الأكاديمية فيما يلي:

- \*يوفر الوسائل الكفيلة بتحقيق التعاون والانسجام بين أعضاء هيئة القسم.
- \*يساعد على إيجاد الوسيلة التي تمكن رؤساء الأقسام الأكاديمية من القيام بمهامهم ووظائفهم.
- \*يحدد التنظيم المعايير والأدوار التي يجب أن يقوم بها كل فرد والعمل المكلف به ومدى ملائمة وظائفه للوظائف الأخرى.

- \*يحقق التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية مما يؤدي إلى تحقيق أسرع للأهداف.
- \*يحدد المسؤوليات والاختصاصات ويؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.

\*يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل القسم (خالد عوض الشيبتي، 2012: 33).

### 3-كفايات القيادة الإدارية:

-وتعرف القيادة عامة بأنها: "العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم و توجيهها نحو الاتجاه المرغوب"، وتبعاً لذلك يشير مصطلح القيادة إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم، وقد يكون هذا التأثير مباشراً عن طريق الاتصال الشخصي أو غير مباشر وأياً كان نوع القيادة فإنها تسعى إلى تحقيق هدف محدد من خلال تنسيق مجهودات ونشاطات الآخرين.

ويعد رؤساء الأقسام العلمية من القيادات الهامة لتأثيرهم على فاعلية القسم، فرييس القسم الناجح يتفهم مرؤوسيه كما يعمل على تحسس مواطن الضعف في أدائهم لمهامهم ويصححها ويتلمس بالتالي مواطن القوة فيعززها من خلال التشجيع والتحفيز، كما يقدر بفعالية القوى التي تحدد نوع السلوك القيادي الأنسب لمواجهة موقف معين، كما يعمل على تمثيل أعضاء هيئة التدريس بالقسم بشكل عادل بما يتناسب مع قدراتهم زيادة على التعامل في إطار العلاقات الإنسانية والتواصل الفعال مع أعضاء هيئة التدريس والجوانب الأكاديمية، زيادة على تحمل المسؤولية والقدرة على التأثير في الآخرين والتفاعل الإيجابي.

### 4-كفايات التوجيه الإداري:

- يعرف بأنه: إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم وفن سياسة المنظمة المعتمدة، وتفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف المنظمة، والإرشاد لا ينحصر فقط في كيفية أداء المهام بل في تبني السلوك المعتمد من قبل المنظمة خلال انتمائهم لها والالتزام به في كافة الظروف والحالات وفق ما تراه إدارة المنظمة" (صبيحي جبر العتيبي، 2006: 181)

وتبعاً لذلك فالتوجيه هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تتطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم لتحقيق هدف مشترك وعلى رئيس القسم الناجح أن يمارس هذه الكفاية بمهارة.

### 5-كفايات اتخاذ القرارات:

- تعرف بأنها: "عملية اختيار أنسب وليس أمثل للبدائل المتاحة أمام المقرر انجازه أو الأهداف المرجوة أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب" (ياغي محمد عبد الفتاح، 2005: 130).

- ولا بد أن نشير هنا إلى التداخل الحاصل بين مصطلحي اتخاذ القرارات وصنع القرارات فصنع القرارات عملية واسعة تتضمن أكثر من اجراء أو طريقة وهذا يعني اشراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم خطوات صنع القرار " أما خطوة اتخاذ القرارات فتشير إلى "وضع الحد الفاصل أو الخطوة النهائية لعملية صنع القرار أي اختيار البديل الأفضل ويقوم بها في معظم الوقت شخص واحد" (مصطفى صلاح عبد الحميد، 2002: 148).

وحتى ينجح رئيس القسم في اتخاذ القرارات المناسبة لا بد عليه من مراعاة الشروط التالية:

- التحليل المنطقي للمشكلة بعيدا عن الذاتية.
  - تحديد الهدف المطلوب بدقة.
  - اختيار التوقيت المناسب لاتخاذ القرار من غير استعجال أو تردد.
  - التحلي بالشجاعة وعدم الخوف من إصدار القرار.
  - تمهيد الطريق للقرار المتخذ قبل إصداره.
  - متابعة نتائج القرارات حتى لا تنحرف النتائج عن المطلوب تحقيقه.
  - اتخاذ القرار يتم باختيار الحل الذي يقدم أقل نسبة احتمال مخاطرة.
  - اتخاذ القرار الذي يتناسب مع الموارد المتاحة.
  - تطبيق القرارات المهمة والكبيرة على مراحل تتفق مع الموارد المالية ومقدرة العاملين.
- ويقوم رئيس القسم الناجح بإتباع الخطوات العلمية السليمة في صنع مختلف القرارات، كما يتمتع بصفتي الحكمة والروية في التعامل مع مختلف المشكلات التي يواجهها قسمه والأشخاص الذين يعملون تحت سلطته زيادة على اعتماد مبدأ التشاور والمشاركة في اتخاذ مختلف القرارات التي تخص القسم الأكاديمي.

## 6-كفايات الاتصالات الإدارية:

- وعرف الاتصال بأنه: "عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تبادل الفهم (الإدراك) بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المؤسسة" (حريم حسين، 2009 : 271).

-كما يعرف بأنه:"عملية سلوكية بين انسان وآخر وبين مجموعة من الأفراد تتضمن معلومات وأفكارا وتستخدم عدة أساليب في سبيل تحقيق أهداف مرغوبة(عبد الباقي صلاح الدين محمد، 2002: 257).

ومن أهم مهارات الاتصال اللازمة لعمل رئيس القسم العلمي ما يلي:

✓ **مهارة التحدث:** هناك مجموعة من القواعد التي يجب مراعاتها في الحديث الشفهي منها ضرورة دراسة

الموضوع المراد التحدث فيه بدقة عن طريق استخدام ألفاظ مطابقة للمعاني المقصودة والابتعاد عن

المراوغة والثرثرة، مع الأخذ بعين الاعتبار كيف نجعل التغذية الراجعة للمعلومات عملية مقبولة لدى

الشخص الآخر مع تجنب التعميم على الآخرين بسرعة وتشجيعهم على التفاعل الجيد من خلال

طرح أسئلة مفتوحة وعدم مقاطعة المتحدث قبل إنهاء كلامه، وبذلك فإن الاتصال اللفظي يستوجب

تحفيز المستقبل وجذب انتباهه وتشجيعه على طرح الأسئلة.

✓ **مهارة القراءة:** فالكتابة تفقد معناها مهما كانت متقنة في أسلوبها وصياغتها إن كان الشخص يتعامل

مرسلا أم مستقبلا لا يتقن مهارة القراءة.

✓ **مهارة الكتابة:** هناك بعض المواضيع التي تحتاج إلى اتصالات تحريرية مثل الموضوعات الفنية

والتنظيمية، القوانين والأنظمة واللوائح والمواضيع التي تحتاج إلى مقارنات... الخ.

✓ **مهارة الاستماع:** تعرف بأنها عملية عقلية تتضمن فهم النشاطات الشفوية وغير الشفوية التي تتم عن

طريق تفاعل الطرفين المتحدث من جهة والمستمع من جهة أخرى فمهارة الاستماع تبعا لذلك هي

الوجه الآخر لمهارة الحديث.

✓ **لغة الجسد:** هي نوع من أنواع الاتصال لا تستخدم فيها الألفاظ والكلمات بل تستخدم حركات اليد

والجسم مثل تعبيرات الوجه والعينين، كما تستخدم جميع الوسائل البصرية التي يستقبلها المتلقي عن

طريق العين وتسمى الاتصال الغير لفظي وقد تحل عملية الاتصال الغير لفظي مكان الاتصال

اللفظي في بعض المواقف كحركة اليد من المتحدث للمستمع كي يطلب منه التريث وعدم مقاطعته

وقد تكشف الرسائل الغير لفظية عما يخفيه الفرد بواسطة حديثه.

تعتبر من أهم مقومات النجاح في العمل الإداري والقيادي على حد سواء ورئيس القسم الناجح يتقن

فهم اللغة غير المنطوقة ويفهم أبعادياتها وعليه أن يتحدث بطريقة هادئة دون أن يوضح للطرف الآخر أنه لم

يفهمه، كما يجب أن يبتعد عن الهجومية ويستخدم نبرات صوته مع طبيعة ونوع الرسالة أو الفكرة المراد

إرسالها كما أن إتقانه لمهارة الاستماع تساعده على فهم الهيئة التدريسية بالقسم وما يقترحونه من أفكار وآراء

لأن الاستماع الجيد هو الطريقة الفعالة التي تجعله يستوعب جميع الأطراف، وعليه في الوقت ذاته أن يتقن الحركات بأنواعها المختلفة كحركات الرأس واليدين... الخ، ومن الكفايات الإدارية التي ينبغي أن يمتلكها رؤساء الأقسام استخدام وسائل الاتصال بشكل جيد سواء كانت شفوية عن طريق الاجتماعات أو المقابلات أو المكالمات الهاتفية أو كتابية أو غير لفظية عن طريق الإشارات والإيماءات كتعبيرات الوجه وحركة العينين أو طريقة الجلوس.

**8- كفايات المتابعة:** لا بد على رئيس القسم أن يكون حريصا على السير الحسن للعملية التدريسية وتنفيذ أهداف القسم مع المقارنة بين المخطط والمنجز، زيادة على اعتماد الموضوعية في تقويم أعضاء هيئة التدريس وإطلاعهم على نتائج هذا التقويم... الخ.

#### **9- كفايات التنسيق:**

- يعرف بأنه: "وظيفة إدارية بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلًا من الجهود الجماعية المشتركة بين المساعدين والمرؤوسين ويضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك (عبد العزيز صالح بن حبتور، 2000: 157).

ويعد من المبادئ الهامة في الإدارة الجامعية ويقصد به ذلك الترتيب المنظم لجهود الجماعة والذي يؤدي إلى وحدة العمل وتحقيق الأهداف المنشودة، ومن وسائل التنسيق الفعال التي ينبغي لرئيس القسم العلمي القيام بها عقد الاجتماعات الدورية التي تضم العاملين بهدف التغلب على المشكلات التي يواجهونها في أعمالهم أو البحث عن سبل الارتقاء بالعملية التعليمية.

#### **10 كفايات العلاقات الإنسانية:**

-تعرف بأنها: "تلك الجهود التي تبذل مما يساعد على تنمية الثقة والفهم والاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية".

ويقصد بها قدرة رؤساء الأقسام العلمية على إقامة علاقات سليمة مع العاملين معه والاهتمام بمشكلاتهم والسعي لحلها وتقبل أفكار الآخرين وتقديم نقدًا بناءً والاهتمام بمشاعرهم وأحاسيسهم.

**12- كفايات التنمية المهنية:** ينبغي على رؤساء الأقسام الأكاديمية أن يعملوا على تنمية ذاتهم مهنيًا وتنمية العاملين معهم من أعضاء هيئة التدريس من خلال حثهم على التعلم الذاتي والقدرة على إجراء البحوث والدراسات الهادفة لتطوير الإدارة الجامعية

**13-التقويم:** يعرف بأنه يقوم على معرفة درجة النجاح أو الإخفاق في تحقيق أهداف الإدارة أو القسم أو البرنامج من أجل تحسينها وهو بذلك لا يتضمن تشخيص نواحي الضعف والقصور في العملية التعليمية بل تتضمن طرق العلاج وإبراز أوجه القوة والقصور"

بناء على العرض السابق يمكننا القول أن رؤساء الأقسام العلمية يمثلون القيادة الأكاديمية والإدارية للأقسام الأكاديمية، وتتضمن مسؤولياتهم جانبين متلازمين ومتكاملين في منظومة واحدة أولهما إداري والثاني أكاديمي كما أنهم المسؤولون عن تهيئة المناخ التنظيمي الذي يساعد على تحقيق أهداف الأقسام وإدارة شؤونها العلمية والإدارية وانتظام سير المحاضرات والدروس التطبيقية وغيرها من الواجبات التدريسية والبحثية وتنفيذ قرارات مجلس القسم ومجلس الكلية والجامعة ونظرا لتعدد هذه المهام وازدياد مسؤوليات رؤساء الأقسام فإنهم يواجهون العديد من التحديات.

#### قائمة المراجع:

-باللغة العربية:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية (2003)، الجريدة الرسمية، العدد 51.
2. السيد يسرى مصطفى (2016)، تنمية الكفاءات المهنية للمعلمات في كيفية إعداد الخطط لتحسين المستوى التحصيلي للتلميذات الضعيفات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمارات العربي
3. العمري بسام(1998). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية نحو أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، مجلة دراسات للعلوم التربوية، مجلد 25، عدد 2، الجامعة الأردنية.
4. اليحيوي صبرينة (2011). معايير إدارة الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها في الجامعات السعودية، المجلة الأردنية، العدد 1، مجلد 7.
5. أحمد حافظ فرج وحافظ، محمد صبري (2003). إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
6. حريم حسين(2009). مبادئ الإدارة الحديثة، ط2، دار ومكتبة حامد، عمان.

7. شيحة عبد المجيد عبد التواب (1994). كفاءة رئيس القسم الأكاديمي دراسة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر، حولية كلية التربية، عدد 11، جامعة قطر.
8. عابدين محمد (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
9. عبد الغني عبود وجابر عبد الحميد (2001). الإدارة الجامعية في الوطن العربي، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
10. عبد العزيز صالح بن حبتور (2000). أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العالمية الدولية للنشر والتوزيع، الأردن.
11. صالح عبد الباقي (2000). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، القاهرة.
12. محمد حرب محمد (2001). الإدارة الجامعية واحتياجات التطوير المهني والإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات، دار اليازوري، ط2، عمان، الأردن.
13. منتهى عبد الزهرة محسن (2011). واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين، مجلة كلية التربية، المجلد 2، عدد 4، بغداد.
14. مروان وليد المصري (2007). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في أصول التربية والإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة.
15. مصطفى صلاح عبد الحميد (2002). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط2، دار المريخ، الرياض.
16. صالح عبد الباقي (2000). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، القاهرة.
17. صبحي جبر العتيبي (2006)، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن.

-باللغة الأجنبية:

1. Turker A (1971). Roles: powers and Responsibilities of chair personal Florida State universities , Inchairing the Academic Departement American ,council on Education, Mc Millan publishing, New York.