

أبرز المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة (خطة مقترحة لمواجهتها)

د. عبدالرحمن هشلول عبدالله المنتشري

أستاذ قسم الإدارة والتخطيط التربوي المشارك، كلية التربية - جامعة الباحة

المستخلص:

هدف هذا البحث إلى الكشف عن أبرز المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة من وجهة نظرهم، ووضع خطة مقترحة لمواجهتها، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وكان عدد الأفراد المستجيبين على أداة البحث 52 رئيسًا أكاديميًا. وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتوصل البحث لعدد من النتائج من أهمها أن درجة المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة كانت (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.05). وقد جاء ترتيب المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب قيم المتوسط للمجالات من الأعلى إلى الأدنى على النحو الآتي: المعوقات المتعلقة بالأعمال الإدارية داخل القسم بمتوسط (3.50) وبدرجة (مرتفعة)، المعوقات المتعلقة بالطلبة بمتوسط (3.30) وبدرجة (متوسطة)، المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس بمتوسط (2.92) وبدرجة (متوسطة)، المعوقات المتعلقة بإدارة الكلية بمتوسط (2.49) وبدرجة (منخفضة). وكذلك أن أبرز المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية والتي جاءت بدرجة مرتفعة كان عددها 18 معوقًا موزعة على مجالات البحث ما عدا مجال المعوقات المتعلقة بإدارة الكلية؛ حيث لم يحصل أي من المعوقات في هذا المجال على درجة مرتفعة. وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث، تم وضع عددٍ من التوصيات من أهمها وضع خطة مقترحة لمواجهة أبرز هذه المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة.

الكلمات المفتاحية: المعوقات، رؤساء الأقسام الأكاديمية، جامعة الباحة.

(*) Corresponding Author: Associate Professor, Department of Administration and Educational Planning, Faculty of Education, Albaha University. Submitted 28-01-2016 and Accepted on 08-03-2016 (for Journal Use only), Kingdom of Saudi Arabia.	(*) للمراسلة: أستاذ مشارك، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الباحة، العنوان الوطني: ٤٧٨١ العقيق ٦٥٧٩٩ - ٧٧٣٨، المدينة الباحة - العقيق، المملكة العربية السعودية.
e-mail: ahalmontasheri@bu.edu.sa	

The Most Prominent Obstacles Facing The Heads Of Academic Departments At Al-Baha University (A Proposed Plan To Confront Them)

Dr. Almntashiri, Abdulrahman Hashlul A.

Associate Professor, Department of Administration and Educational Planning, Faculty of Education, Albaha University. Submitted 28-01-2016 and Accepted on 08-03-2016 (for Journal Use only)

ABSTRACT:

The study aimed to reveal the most prominent obstacles facing the heads of academic departments at Al-Baha University and to develop a proposed plan to confront them. The descriptive survey method was used, and the research sample was 52 academic department heads. Also, a questionnaire was used to collect data. The study reached a number of results, the most important of which are: the degree of obstacles facing the heads of academic departments was (medium) with a mean (3.05). While, the order of obstacles facing the heads of academic departments according to average values from highest to lowest is as follows: obstacles related to administrative work in the department with a mean (3.50) and a (high) degree, the obstacles related to students with a mean (3.30) and a (medium) degree, the obstacles related to the faculty members with a mean (2.92) and a (medium) degree, the obstacles related to the administration of the faculty with a mean (2.49) and a (low) degree. The most important obstacles facing the heads of academic departments, which came to a high degree were 18 obstacles, and they are distributed for the research fields, except the field of obstacles which related to the administration of the faculty, where none of the obstacles in this field obtained a high degree. Several recommendations were developed, the most important of which is the development of a proposed plan to meet the most important obstacles facing the heads of academic departments at Al Baha University.

Keywords: Obstacles; heads of academic departments; Albaha University.

المقدمة:

تُعَدُّ الأقسام الأكاديمية بالجامعات من الركائز المهمة للنهوض بالمجتمعات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للدول؛ حيث تقوم هذه الأقسام بعدد من الأدوار المتنوعة والمتضمنة بأدوار الجامعات، والتي تركز أساساً على التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وتشكل الأقسام الأكاديمية بالكليات المختلفة الوحدات التنظيمية الأساسية في المؤسسات الجامعية؛ إذ يقع عليها الدور الأكبر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعات. وتميز هذه الأقسام يؤدي إلى تميز الكليات في تحقيق أهدافها؛ مما ينعكس على تميز أداء الجامعات لوظائفها الأساسية. والمتأمل يجد أن هناك زيادة كبيرة في الاهتمام بالإدارة الوسطى في التعليم العالي في السنوات الأخيرة (Branson et al., 2016). حيث إن من أهم عناصر النجاح بالجامعات القيادة الفاعلة التي توجه كافة الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف المنشودة، والتنسيق بين العناصر المختلفة لتحقيق التكامل بين مدخلاتها (Silva, 2016). ومن ضمن هذه القيادات رئيس القسم الأكاديمي الذي يحتل مكاناً مهماً في العمل الجامعي؛ حيث ذكر مساعدة (2014) بأنه يعد أحد أهم القيادات الجامعية والذي يمارس دوراً فاعلاً في تطوير الأقسام العلمية بالجامعات، كما أنه يتحمل عبء الإشراف على القسم، ويتولى مهامه العلمية والبحثية والتدريسية، ويُعدُّ ممثلاً للقسم في مختلف المسؤوليات والمهام. وتسعى الأقسام الأكاديمية بجميع مكوناتها لتحقيق الأهداف المرسومة، ويتسنى ذلك بصورة أكبر عندما تتمكن من التعرف على المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بها. وقد اهتمت الجامعات بالمملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً بالقيادات الأكاديمية، ومن ضمنهم رؤساء الأقسام الأكاديمية؛ إدراكاً منها بدورهم في مواجهة وتذليل معوقات العمل في ضوء التطورات الحديثة والمتسارعة. إذ تُعدُّ مهام وأدوار رئيس القسم الأكاديمي بالرغم من تنوعها وتعددتها من أهم مرتكزات العمل؛ حيث إنها تتضمن الكثير من الأعباء والمسؤوليات المهمة والمتنوعة سواء تجاه أعضاء هيئة التدريس أو الطلبة أو المناهج التعليمية، وكذلك نحو مسؤولياتهم الإدارية والتنظيمية والعلمية والبحثية، وخدمة المجتمع لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعات؛ ولذلك من الأهمية بمكان الحد من المعوقات التي تقلل من فرص تحقيق الأقسام الأكاديمية لأهدافها، وذلك من خلال الدراسات المتابعة للمعوقات التي تواجه تحقيق هذه الأهداف بغية العمل على معرفتها، ووضع الحلول المناسبة لها. وقد توصلت عدد من الدراسات إلى ضرورة التركيز على دراسة مهام وأدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية، والعوامل المؤثرة في أدائهم وممارساتهم المختلفة كما وكيفا (الشامان، 2015). ولذلك فإنه من الأهمية بمكان دراسة كل ما من شأنه التأثير على عمل رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات؛ للوصول لحلول مناسبة لهذه العوامل، ولعل من أهم هذه العوامل المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية.

مشكلة البحث وأسئلته:

في ضوء مراجعة العديد من الدراسات والبحوث التي ركزت على رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية كدراسة (Atoum & Atoom, 2021) التي أشارت نتائجها إلى أن مواجهة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمشاكل الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة الجوهرية المنيع (2020) التي توصلت إلى وجود المعوقات التي تحد من تنفيذ رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للصلاحيات الممنوحة لهم وبدرجة عالية، ودراسة الثبيتي (2019) التي أشارت إلى أن تقييم أداء رؤساء الأقسام التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في المهام العلمية والبحثية جاء بدرجة متوسطة، ودراسة بنجي عتوم

(2017) التي بينت أن درجة إسهام رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الدمام في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة مريم المطيري (2014) التي أظهرت أن تقويم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة المجمعة جاء بدرجة متوسطة، ودراسة الشمري (2013) التي كشفت عن أربع مهارات يمارسها رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة بدرجة منخفضة، وهي: ربط القسم بالمجتمع، وتزويد القسم بالمستجدات العلمية، وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس، وتحديد احتياجات القسم. وكذلك ما توصلت إليه دراسة الثبيتي (2013) من أن تقويم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية جاء بدرجة متوسطة. ويظهر جلياً أن هذه النتائج قد تؤثر سلباً على الكفاءة الإنتاجية للأقسام الأكاديمية بالجامعات. والملاحظ أنه لا توجد دراسة -على حد علم الباحث- هدفت لمعرفة أبرز المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة من وجهة نظرهم؛ مما يدل على وجود فجوة بحثية في هذا الجانب حري بالتركيز عليها. وبناء على ما سبق، ولأهمية دور رئيس القسم في المتابعة والتأكد من أن العمل يسير وفق ما حُطِّط له على مستوى إدارة الجامعة أو الكلية أو القسم، وباعتبار أن الأنشطة الجامعية متنوعة وتتطلب تهيئة البيئة المناسبة للمشاركة في المهام المنوطة برؤساء الأقسام الأكاديمية؛ فإن مشكلة البحث حُددت في محاولة التعرف على أبرز المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة؛ للوقوف على حجم الظاهرة، ومن ثم وضع الحلول المناسبة للحد منها؛ بغية أن تسير هذه الأقسام قُدماً في تحقيق رسالتها، وللوصول بعمل رؤساء الأقسام الأكاديمية إلى الكفاءة والتميز المنشود؛ ولذلك حُددت مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

1. ما أبرز المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة من وجهة نظرهم في الأبعاد الآتية:

- المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس؟

- المعوقات المتعلقة بالطلبة؟

- المعوقات المتعلقة بإدارة الكلية؟

- المعوقات المتعلقة بالأعمال الإدارية داخل القسم؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات مجتمع البحث حول أبرز المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة تعزى لمتغيرات البحث (الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي، سنوات الخبرة (كـرئيس قسم)، عدد الدورات التدريبية الحاصل عليها في مجال العمل الإداري)؟

3. ما الخطة المقترحة لمواجهة أبرز المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة؟

أهداف البحث:

سعى البحث الحالي إلى تحقيق عدد من الأهداف المهمة، والمتمثلة فيما يأتي:

1. محاولة الكشف عن درجة المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة.

2. معرفة أبرز هذه المعوقات على مستوى أبعاد البحث المختلفة المتمثلة في المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس، والمعوقات المتعلقة بالطلبة، والمعوقات المتعلقة بإدارة الكلية، والمعوقات المتعلقة بالأعمال الإدارية داخل القسم.

3. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع البحث حول أبرز هذه

المعوقات، والتي تعزى لمتغيرات البحث (الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي، سنوات الخبرة (كرئيس قسم)، عدد الدورات التدريبية الحاصل عليها في مجال العمل الإداري).

4. وضع خطة مقترحة لمواجهة أبرز المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة. **أهمية البحث:**

تبرز أهمية هذا البحث من خلال جانبين مهمين؛ الجانب الأول يتمثل في الأهمية النظرية؛ حيث إن هذا البحث يهدف للكشف عن أبرز المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة والمتعلقة بأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، وإدارة الكلية، والأعمال الإدارية داخل القسم. ومن المؤمل أن يسهم ذلك في المعرفة التراكمية حول موضوع البحث؛ مما يضيف إثراءً جيداً للمكتبات على مستوى الجامعات السعودية. والجانب الثاني يتمثل في الأهمية التطبيقية؛ حيث من المؤمل أن يسهم هذا البحث في تزويد القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة بأبرز المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية، وكذلك بالخطة المقترحة لمواجهتها؛ مما يسهل على متخذي القرار بالإدارة العليا بالجامعة في اتخاذ ما من شأنه الحد من هذه المعوقات؛ لكي يستطيع رؤساء الأقسام الأكاديمية القيام بأعمالهم على الوجه الأمثل، وبالتالي تتمكن هذه الأقسام الأكاديمية من تحقيق أهدافها ورسالتها على الوجه المطلوب. وكذلك من المؤمل استفادة الباحثين من أداة البحث في الدراسات المستقبلية.

مصطلحات البحث:

القسم الأكاديمي: يقصد به كما نص على ذلك نظام الجامعات بالمملكة العربية السعودية في المادة (الأولى) على أنه «وحدة أكاديمية تمثل تخصصاً علمياً عاماً» (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، 2022، ص1). ويقصد بالقسم الأكاديمي إجرائياً في هذا البحث: الوحدة الأكاديمية التي تشمل تخصصاً علمياً واحداً أو أكثر بالكليات الجامعية المختلفة بجامعة الباحة، ويشمل كذلك رئيساً للقسم وعدداً من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم للقيام بمهام التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

رؤساء الأقسام الأكاديمية: يقصد برئيس القسم كما نصت على ذلك المادة (44) من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه (2015): أنه «المسؤول عن تسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية في القسم الأكاديمي، ويقدم للعميد تقريراً عن أعمال القسم نهاية كل سنة دراسية» (ص47). ويكون تعيينه لمدة سنتين قابلة للتجديد. ويقصد برؤساء الأقسام الأكاديمية في هذا البحث جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية بجميع الكليات العلمية بجامعة الباحة.

المعوقات: ذكر جرجس (2005) أن المعوقات هي جمع لمفرد (معوق)، وهو عبارة عن الحاجز أو المانع المادي أو المعنوي الذي يقف كالسد بين المرء وطموحه أو تحقيق حاجاته. وذكرت المنيع (2020) أن المعوقات هي أي مانع مادي أو بشري يحول دون تحقيق أهداف المؤسسة. ويقصد بالمعوقات إجرائياً في هذا البحث كل ما يواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة من موانع مادية أو بشرية تحد من قدرتهم على الأداء، وتحول دون تحقيق الأهداف المنشودة للقسم الأكاديمي والمتعلقة بأعضاء هيئة التدريس، الطلبة، إدارة الكلية، الأعمال الإدارية داخل القسم. وتقاس درجة هذه المعوقات بالدرجة الكلية لاستجابات مجتمع البحث على أداة البحث.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على محاولة الكشف عن أبرز المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام

الأكاديمية بجامعة الباحة والمتعلقة بأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، وإدارة الكلية، والأعمال الإدارية داخل القسم. الحدود البشرية: تم تطبيق البحث على جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة. الحدود المكانية: طبق البحث على الأقسام الأكاديمية بجميع الكليات بجامعة الباحة. الحدود الزمنية: تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2019/2020م. **الأدب النظري والدراسات السابقة:**

تحتل الأقسام الأكاديمية بالجامعات مكانة عالية، وتُعدُّ نواة العمل الأكاديمي والإداري وحجر الزاوية في الهيكل التنظيمي بها؛ حيث تقوم هذه الأقسام بعدد من الأدوار والوظائف المتنوعة. **وظائف الأقسام الأكاديمية بالجامعات:**

المتأمل في وظائف الأقسام الأكاديمية بالجامعات يجد أنها تتفق تمامًا مع الوظائف الأساسية للجامعة؛ حيث تندرج تحت ثلاث وظائف أساسية وهي التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع (الحربي، 2012). كما نصت المادة (41) من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه (2015) أنه «يكون لكل قسم من أقسام الكليات صلاحيات في الشؤون العلمية والمالية والإدارية في حدود النظام» (ص 46). وتُعدُّ الأقسام الأكاديمية بالجامعات هي حلقة الوصل الرئيسة بين المستويات الإدارية المختلفة، وترتبط كذلك بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في مجموعات منظمة. وتُعدُّ الجهاز الإداري المسؤول عن الاستفادة من كامل الإمكانيات والطاقات المادية والمالية والجهود البشرية والعمل على تنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف الأقسام الأكاديمية، وبالتالي أهداف الجامعات الإستراتيجية. ويتضمن كل قسم أكاديمي مجلسًا للقسم كما أشارت لذلك المادة (43) من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه (2015) ومن صلاحياته «يقترح على مجلس الكلية خطة الدراسة، والمناهج الدراسية، والكتب المقررة، والمراجع، وتعيين أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم وترقياتهم، ودراسة مشروعات البحوث العلمية، وتوزيع المحاضرات والأعمال التدريسية على أعضاء هيئة التدريس والمعيدين، وتنظيم أعمال القسم وتنسيقها، كما يتولى كل قسم تدريس المقررات التي تدخل في اختصاصه» (ص 47).

مهام ومسؤوليات رؤساء الأقسام الأكاديمية:

تمثل أهم المهام والأدوار التي ينبغي على رؤساء الأقسام الأكاديمية القيام بها كما حددها نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه (2015) فيما يأتي:

- تسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية بالقسم.
- تقديم التقارير اللازمة عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية لعميد الكلية.
- المشاركة في اختيار المعيدين والمحاضرين وأعضاء هيئة التدريس المرشحين للعمل بالقسم.
- رئاسة مجلس القسم، وعليه مسؤولية تنفيذ قراراته ومتابعتها.
- توزيع المحاضرات والأعمال التدريسية على أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين.
- وضع الخطط والبرامج التي من شأنها تطوير الأداء الأكاديمي بالقسم.
- وضع الجداول الدراسية وجداول الامتحانات الخاصة بالقسم.
- إعداد تقارير الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم والموظفين الإداريين التابعين للقسم ورفعها للعميد.

ويتضح مما سبق أن أدوار ومهام رئيس القسم تتمحور حول المهام الإدارية والتنظيمية، والمهام التعليمية والتدريسية، والمهام العلمية والبحثية، والعمل الجماعي.

المعوقات التي تواجه الأقسام الأكاديمية:

بالرغم من أهمية الدور الذي تقوم به الأقسام الأكاديمية في تحقيق أهدافها، وبالتالي أهداف الجامعة الإستراتيجية، فإن هناك العديد من المعوقات التي قد تواجه هذه الأقسام الأكاديمية. وهذا ما أكده (Waring, 2017) بقوله إنه وفق المتغيرات المتنوعة في سياق التعليم العالي تشير الاستجابات المؤسسية إلى أن دور رؤساء الأقسام الأكاديمية أصبحت معقدة بشكل متزايد. وحيث إن العديد من الدراسات تناولت الأقسام الأكاديمية، نشأتها وتطورها والدور الكبير الذي تقوم به في تأسيس التعليم الجامعي وتطوره، فإن الطبيعة الإدارية المعقدة لدور رئيس القسم الأكاديمي، وتشابك مهماته الإدارية والعلمية أحاطت هذا الدور بالغموض واختلاف وجهات النظر حول هذه المهام. وقد تنوعت هذه المعوقات؛ حيث توصلت دراسة (Atoum & Atoom, 2021) إلى أن أعلى المشكلات التي واجهت رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت المشكلات ذات العلاقة بتطوير البرامج الأكاديمية، وبالتخطيط، وتطوير أعضاء هيئة التدريس. بينما بينت دراسة كل من (Edet & Ekpoh, 2017) أن المعوقات الرئيسة التي واجهت رؤساء الأقسام الأكاديمية تمثلت في التمويل، والوفاء بالمواعيد النهائية، ونتيجة التقييم المتأخرة، وعبء العمل الزائد. وأشارت الشامان (2015) إلى قلة خبرات رؤساء الأقسام بالشؤون الإدارية، وعدم تعاملهم مع المشكلات بدراسة وحنكة وموضوعية، وكثرة الأعمال الإدارية.

كما أوضح الثبتي (2013) أن واقع إدارة الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية يشير إلى أنها تعاني من العديد من المشكلات مثل ضعف المهارات الإدارية والقيادية لرؤساء الأقسام. فيما بين برقعان وسعيد وحسن (2013) أن واقع تكوين رؤساء الأقسام يكتنفه العديد من المشكلات من أهمها الاستغراق في الجوانب الإدارية على حساب تطوير الأداء التدريسي وخدمة المجتمع. وأشار الحربي (2012) إلى قلة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية الداخلية والخارجية، وسيادة البيروقراطية، واستخدام أساليب إدارية تقليدية. ويستخلص مما سبق أن هناك تنوعاً في المعوقات التي تواجه الأقسام الأكاديمية، ومما لا شك فيه أن وجود هذه المعوقات ينعكس سلباً على تحقيق هذه الأقسام لأهدافها المنبثقة أصلاً من الأهداف الإستراتيجية للجامعات.

الدراسات السابقة:

تم استعراض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية؛ حيث هدفت دراسة (Atoum & Atoom, 2021) إلى التعرف على المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، كانت عينة الدراسة (81) رئيس قسم أكاديمي، وأظهرت النتائج وجود مشاكل أكاديمية وإدارية بدرجة متوسطة، وأن مواجهة رؤساء الأقسام الأكاديمية لهذه المشاكل جاءت بدرجة متوسطة، وأن أعلى المشكلات هي المتعلقة بتطوير البرامج الأكاديمية، وبالتخطيط، وتطوير أعضاء هيئة التدريس، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات (النوع، المرتبة الأكاديمية، وخبرة الكلية). وهدفت دراسة (Creaton & Heard, 2021) إلى استكشاف دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في إحدى جامعات المملكة المتحدة، وذلك في تمثيل الخطابات المؤسسية و كيفية أداء الوظيفة من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية. تم الحصول على البيانات من خلال المقابلات شبه المنظمة، وكانت عينة الدراسة (20)

رئيس قسم أكاديمي. وأظهرت النتائج أن هناك استقلالية في كيفية إدارة وقيادة رؤساء الأقسام لأقسامهم الأكاديمية، وأنه يتم تنفيذ الدور بطرق مختلفة. وظهرت قضية مهمة للعديد من الرؤساء حول كيفية توفير الوقت والمكان لهذا الجانب من الدور بالنظر إلى المطالب التشغيلية المتنافسة.

كما سعت دراسة عتوم يمحي وعتوم حسين (2021) للكشف عن درجة وعي رؤساء الأقسام الأكاديميين بالأدوار المنوطة بهم في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات، وتوزيعها على عينة عشوائية من (492) عضوًا، وأظهرت نتائج الدراسة أن وعي رؤساء الأقسام الأكاديميين بأدوارهم في مجالات الدراسة جاءت بمتوسطات حسابية متقاربة تراوحت بين (2.50 - 2.65)، بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (2.65). بينما أجرت المنيع (2020) دراسة هدفت للكشف عن مستوى تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للصلاحيات الممنوحة لهم، وأبرز المعوقات التي تواجههم، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (30) رئيس قسم. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها أن مستوى تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للصلاحيات الممنوحة لهم جاء بمتوسط (3.85 من 5)؛ مما يشير إلى درجة جيدة ولكنها ليست عالية، وأن وجود المعوقات التي تحد من تنفيذ رؤساء الأقسام الأكاديمية للصلاحيات الممنوحة لهم كانت بدرجة عالية، وأن أهمها التطبيق الحربي للوائح التنظيمية الذي يحد من القدرة على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، وأن المخصصات المالية لا تكفي متطلبات القسم، كما بيروقراطية القرار الإداري، وصعوبة الإشراف على تنفيذ الأنظمة واللوائح بسبب كثرة الأعباء الإدارية في القسم، وضعف تطبيق الأنظمة الجامعية بسبب العلاقات الشخصية والواسطة، وعدم تعاون أعضاء هيئة التدريس مع رئيس القسم، وانخفاض مستوى الكفاءة المهنية لدى سكرتارية القسم يؤدي إلى إعاقة العمل في القسم.

في حين بحثت دراسة (Alshehri, 2020) عن تصور أعضاء هيئة التدريس السعوديين بجامعة تبوك حول فعالية وظائف الإدارة والقيادة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة (117) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها أن عينة الدراسة يتصورون أن رؤساء الأقسام يقومون بممارسة وظائف التحكم والمنافسة أكثر من الوظائف الإبداعية والتعاونية. وكذلك أن وظائف القيادة والإدارة مرتبطة ارتباطًا وثيقًا ببناء فعالية القيادة والإدارة. كما قام الشبيبي (2019) بدراسة استهدفت تقييم أداء رؤساء الأقسام التربوية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (136) عضو هيئة تدريس، وجاء تقييم أداء رؤساء الأقسام التربوية بدرجة عالية في كل الأبعاد، ما عدا المهام العلمية والبحثية التي جاءت بدرجة متوسطة. وهدفت دراسة حورية (2019) إلى التعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة للمهارات القيادية، وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (221) عضوًا، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المهارات القيادية الممارسة من قبل رؤساء الأقسام كان عاليًا على مستوى جميع مجالاتها العمل الوظيفي، والعلاقات الإنسانية، وتمثل القدوة الحسنة، وعلى مستوى الأداة ككل.

وأجرى كل من (Edet & Ekpho, 2017) دراسة لمعرفة التحديات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتين في ولاية كروس ريفر بنيجيريا، وكذلك تحديد الإستراتيجيات التي اعتمدها رؤساء الأقسام للتغلب على هذه

التحديات. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تم جمع البيانات من عينة مكونة من (129 رئيس قسم) باستخدام الاستبانة، وكشفت النتائج أن التحديات الرئيسية التي واجهها رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب الترتيب كانت التمويل، والوفاء بالمواعيد النهائية، ونتيجة التقييم المتأخرة، وعبء العمل الزائد. وتضمنت الإستراتيجيات المستخدمة من قبلهم لمواجهة هذه التحديات مصادر بديلة للتمويل، وتحديد مواعيد نهائية مبكرة لتقديم النتائج من قبل المحاضرين، والعمل لساعات إضافية للتعامل مع عبء العمل الزائد، والحوافز الإضافية. بينما هدفت دراسة عتوم (2017) إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات؛ حيث تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (325) عضوًا، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها المختلفة لدى رؤساء الأقسام جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة إسهام رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

كما استهدفت دراسة الطائي (2016) معرفة المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية، تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة (162) رئيس قسم، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن المشكلات الإدارية تتمحور بشكل أكبر في مجال العلاقات الإنسانية ومجال التقويم ومجال اتخاذ القرار، وأن هناك ضعفًا في تحديد معايير الأداء أو عدم وضوحها للعاملين بالأقسام الأكاديمية. كما حددت دراسة مريم المطيري (2014) واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية ووكلائهم للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة المجمعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية ووكلائهم للمهارات الفنية والإدارية جاءت بدرجة عالية. بينما كان هدف دراسة الثبتي (2013) تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات السعودية الحكومية، واستخدم فيها المنهج الوصفي، وأداة الدراسة الاستبانة؛ حيث تم تطبيقها على عينة بلغت (3973) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن تقويم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية جاء بدرجة متوسطة، وهي حسب المقياس المستخدم دون المستوى المطلوب؛ مما يعني أن رؤساء الأقسام العلمية يفتقدون للمهارات الإدارية اللازمة لتحقيق أهداف الأقسام.

التعليق على الدراسات السابقة:

تم استعراض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالبحث الحالي، وقد اتفق البحث الحالي مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي لدراسة الظاهرة. إلا أنه في المقابل اختلف مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة عتوم (2017) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة (Creaton & Heard, 2021) التي استخدمت المنهج النوعي. وتشابه البحث الحالي مع جل الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، بينما اختلف مع دراسة (Creaton & Heard, 2021) التي استخدمت المقابلات شبه المنظمة. ومن حيث نوع مجتمع البحث، اختلف البحث الحالي مع أغلب الدراسات السابقة، والتي كان مجتمع

وعينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس، بينما اتفق مع بعض الدراسات السابقة في عينة البحث؛ حيث كانت العينة رؤساء الأقسام الأكاديمية، وهذه الدراسات هي دراسة كل من (Atoum & Atoom, 2021)، (Creaton & Heard, 2021)، المنيع (2020)، (Edet & Ekpoh, 2017)، الطائي (2016). وتميز هذا البحث في أنه تناول المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة في المجالات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس، الطلبة، إدارة الكلية، الأعمال الإدارية داخل القسم، ووضع خطة مقترحة لمواجهة أبرز هذه المعوقات كدراسة حالة على جامعة الباحة.

منهج البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث؛ فقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي بوصفه الأكثر ملاءمة لطبيعة هذا البحث.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المختلفة بجامعة الباحة وعددهم (83) رئيساً، والذين هم على رأس العمل خلال فترة تطبيق هذا البحث للعام الجامعي 2019/2020م. وقد تم إرسال رابط أداة البحث وهي الاستبانة لجميع أفراد المجتمع، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (52) استبانة؛ شكلت ما نسبته (62.7%) من إجمالي مجتمع البحث، وهي نسبة ممتثلة وصالحة لإجراء البحث، ويوضح الجدول (1) أهم خصائص الأفراد المستجيبين:

جدول (1) توزيع الأفراد المستجيبين على أداة البحث حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئات/المستويات	العدد	النسبة المئوية %
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	32	61.5
	أستاذ مشارك فأعلى	20	38.5
سنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي	أقل من 10 سنوات	16	30.8
	من 10 سنوات فأكثر	36	69.2
سنوات الخبرة (كـرئيس قسم)	سنتين فأقل	11	21.2
	من 2 إلى 4 سنوات	23	44.2
	أكثر من 4 سنوات	18	34.6
الدورات التدريبية في مجال العمل الإداري	لا يوجد	12	23
	أقل من 5 دورات	26	50
	من 5 دورات فأكثر	14	27

باستقراء المؤشرات الإحصائية للتكرارات والنسب المئوية بالجدول (1)، فيما يخص التوزيع النسبي للرتب الأكاديمية، يتضح أن الأكثرية وبنسبة (61.5%) من رتبة أستاذ مساعد، بينما نسبة (38.5%) كانت رتبة أستاذ مشارك فأعلى. وقد يعود ذلك لتكليف أعضاء هيئة التدريس ممن هم على رتبة أستاذ مشارك فأعلى في مناصب قيادية أعلى من رئاسة الأقسام، وقد يعود كذلك لحرص وتقبل من هم على رتبة أستاذ مساعد للتكليف برئاسة الأقسام للحصول على الفائدة من ذلك إما لاكتساب الخبرة في هذا المجال أو لتخفيض النصاب التدريسي. وفيما يخص سنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي، فقد أوضحت مؤشرات النسب المئوية أن الأكثرية وبنسبة (69.2%) من الأفراد المستجيبين على أداة البحث خبرتهم 10 سنوات فأكثر، بينما (30.8%) خبرتهم أقل من 10 سنوات، وقد يدل ذلك على حرص الجامعة وكذلك مجتمع البحث على الاستمرار في العمل بالجامعة نفسها. وفيما يتعلق بسنوات الخبرة كرئيس قسم، فقد بينت المؤشرات أن (21.2%) خبرتهم سنتان فأقل، وما نسبته (44.2%)

خبرتهم تتراوح ما بين 2 إلى 4 سنوات، بينما ما نسبته (34.6%) خبرتهم تمتد لأكثر من 4 سنوات. وقد تدلل هذه النسب على أن هناك نوعاً من الثبات في بقاء رؤساء الأقسام في مناصبهم لفترات أطول؛ مما يوضح ثقة القيادات في المستويات الأعلى فيهم وفي مستوى أدائهم. وفيما يخص عدد الدورات التدريبية في مجال العمل الإداري، فقد أوضحت النتائج أن ما نسبته (23%) من الأفراد المستجيبين لم يحصلوا على أي دورات تدريبية في مجال العمل الإداري، وما نسبته (50%) حصلوا على أقل من 5 دورات تدريبية، بينما الحاصلين على أكثر من 5 دورات نسبتهم (27%). والمتأمل في توزيع النسب الخاصة بمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال العمل الإداري يُلاحظ أمرًا مهمًا وهو أن ما نسبته (23%) من الأفراد المستجيبين لم يحصلوا على أي دورات تدريبية في مجال العمل الإداري، وهي نسبة كبيرة بالنظر لأهمية إعداد رئيس القسم إعدادًا جيدًا، وتهيئته التهيئة الجيدة. وفي الجانب الآخر إن ما نسبته (50%) حصلوا على أقل من 5 دورات تدريبية، وهي نسبة لا توازي عدد سنوات خبرة الأفراد المستجيبين في مجال التعليم الجامعي؛ حيث كانت النسبة (69.2%) لمن خبرتهم 10 سنوات فأكثر. وقد يعزى ذلك لنوعية الدورات التدريبية التي تقدم لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعدم اهتمامها بالدورات التدريبية التي تركز على مجال العمل الإداري.

أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث، ومن خلال الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالبحث الحالي؛ فقد تم تصميم وبناء استبانة تكونت في صورتها النهائية من قسمين رئيسين؛ القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية لمجتمع البحث، وتضمن (4) متغيرات ديموغرافية، وهي (الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي، سنوات الخبرة (كـرئيس قسم)، الدورات التدريبية في مجال العمل الإداري). بينما اشتمل القسم الثاني على المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة، وتكونت من (60) عبارة موزعة على أربعة مجالات، وهي المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس، الطلبة، إدارة الكلية، الأعمال الإدارية داخل القسم. وقد تم تصميم فئات الاستجابة على فقرات الاستبانة وفقًا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي: مرتفعة جدًا (5) درجات، مرتفعة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، منخفضة (2) درجتان، منخفضة جدًا (1) درجة واحدة. وتم تحديد فئات متوسطات استجابة مجتمع البحث وفق المتوسطات الحسابية الآتية:

جدول (2) المتوسطات الحسابية لفئات مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لأداة البحث

المتوسط المرجح	درجة المعوق
من 4.20 إلى 5	مرتفعة جدًا
من 3.40 إلى أقل 4.20	مرتفعة
من 2.60 إلى أقل 3.40	متوسطة
من 1.80 إلى أقل 2.60	منخفضة
من 1 إلى أقل 1.80	منخفضة جدًا

صدق وثبات أداة البحث:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، وعددهم (12) محكمًا من ذوي الاختصاص والخبرة؛ بهدف التأكد من مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالمجال الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل عبارة

وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله؛ حيث أبدوا ملاحظاتهم وتصويباتهم من حذف وتعديل لفظي ولغوي لعبارات مجالات الاستبانة، وتم إجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (85%) من المحكمين، ثم طباعة النسخة النهائية من الاستبانة الورقية، ومن ثم تحويلها إلى استبانة إلكترونية؛ ليتم إرسالها من خلال توظيف تقنية Google Survey إلى مجتمع البحث.

صدق الاتساق الداخلي لبيرسون:

تم التأكد من صدق البناء الداخلي لأداة البحث عن طريق توزيعها على العينة الاستطلاعية وقوامها (15) رئيس قسم من مجتمع البحث ومن خارج مجتمع البحث الفعلي، ثم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه، والتي كانت جميعها موجبة، وكذلك بين الدرجة الكلية لكل مجال والدرجة الكلية لأداة البحث، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3):

جدول (3) الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل مجال والدرجة الكلية لأداة البحث الذي تنتمي إليه

م	مضمون المجال	الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة
1	المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس	0.76*
2	المعوقات المتعلقة بالطلبة	0.72*
3	المعوقات المتعلقة بإدارة الكلية	0.77*
4	المعوقات المتعلقة بالأعمال الإدارية داخل القسم	0.85*

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

تشير النتائج الواردة في الجدول (3) لمعاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل مجال والدرجة الكلية لأداة البحث؛ حيث إن جميع قيم معاملات الارتباط للمجالات الأربعة موجبة، وتتراوح بين (0.72 إلى 0.85)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وهذه النتائج تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية على أداة البحث؛ مما يؤكد أن عبارات ومجالات أداة البحث صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة بحساب معامل (ألفا كرونباخ)، وذلك بعد التطبيق على العينة الاستطلاعية. وبتبين من الجدول (4) أن مجالات الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ؛ حيث تراوحت قيمة معامل الثبات للمجالات الفرعية ما بين (0.83 إلى 0.96)، وعلى نطاق الدرجة الكلية للاستبانة بلغت (0.95)، وهي جميعها قيم ثبات > 0.60 ؛ مما يؤكد ثبات ووضوح المفهوم العام لعبارات مجالات الاستبانة لدى مجتمع البحث.

جدول (4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث

م	مضمون المجال	عدد العبارات	كرونباخ α
1	المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس	15	0.83
2	المعوقات المتعلقة بالطلبة	15	0.90
3	المعوقات المتعلقة بإدارة الكلية	15	0.96
4	المعوقات المتعلقة بالأعمال الإدارية داخل القسم	15	0.87
	الدرجة الكلية للاستبانة	60	0.95

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها؛ تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أبرز المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، ومعادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للتأكد من ثبات الاستبانة، واختبار (t-test) لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات مجتمع البحث باختلاف المتغيرات الديموغرافية ثنائية التصنيف، وهي (الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة في التعليم الجامعي)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق بين استجابات أفراد مجتمع البحث لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات مجتمع البحث باختلاف المتغيرات الديموغرافية ثلاثية التصنيف، وهي (سنوات الخبرة (كرويس قسم)، عدد الدورات التدريبية في مجال العمل الإداري).

عرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

تضمن هذا الجزء من البحث النتائج التي تم الوصول إليها، وسوف يتم عرضها وفق أسئلة البحث كما يأتي:
الإجابة عن السؤال الأول، والذي نصه: ما أبرز المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة من وجهة نظرهم والمتعلقة بـ: أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، إدارة الكلية، الأعمال الإدارية داخل القسم؟
 وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع البحث على كل فقرة من فقرات هذا المحور وكل مجال من مجالاته. ويظهر الجدول (5) ملخص هذه النتائج:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات الأداة والأداة ككل

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق	ترتيب الأهمية
1	المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس	2.92	0.98	متوسطة	3
2	المعوقات المتعلقة بالطلبة	3.30	1.05	متوسطة	2
3	المعوقات المتعلقة بإدارة الكلية	2.49	1.17	منخفضة	4
4	المعوقات المتعلقة بالأعمال الإدارية داخل القسم	3.50	1.12	مرتفعة	1
	الأداة ككل	3.05	1.03	متوسطة	

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة المعوق على مجالات أداة البحث والأداة ككل؛ حيث جاءت الدرجة الكلية للمعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.05)، وانحراف معياري (1.03). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Atoum & Atoom, 2021) التي أظهرت وجود مشاكل أكاديمية وإدارية بدرجة متوسطة تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، بينما اختلفت مع دراسة المنيع (2020) التي توصلت إلى وجود المعوقات التي تحد من تنفيذ رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للصلاحيات الممنوحة لهم وبدرجة عالية. ويتضح من المؤشرات الإحصائية لترتيب الأهمية للمعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة أن المرتبة الأولى تمثلت في المعوقات المتعلقة بالأعمال الإدارية داخل القسم الأكاديمي بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (1.12)، وتعد تلك المعوقات مرتفعة الأثر من وجهة نظر مجتمع البحث، وبالمرتبة الثانية تأتي المعوقات المتعلقة

بالطلبة بمتوسط حسابي (3.30)، وانحراف معياري (1.05)، وهي تُعدُّ متوسطة الأثر، وبالمرتبة الثالثة تأتي المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي (2.92)، وانحراف معياري (0.98)، وهي تُعدُّ متوسطة الأثر كذلك، وبالمرتبة الرابعة والأخيرة جاءت المعوقات المتعلقة بإدارة الكلية بمتوسط حسابي بلغ (2.49)، وانحراف معياري (1.17)، وهي تُعدُّ معوقات منخفضة الأثر مقارنة بمستويات المعوقات الأخرى. وقد يعزى حصول مجال المعوقات المتعلقة بالأعمال الإدارية داخل القسم على المرتبة الأولى من حيث الأهمية إلى عدد من العوامل لعل من أهمها كثرة وتنوع المهام الإدارية داخل القسم الأكاديمي سواءً ما كان له علاقة بعمل رئيس القسم والأدوار المتعددة المنوطة به أو ما كان مرتبطاً بكثرة اللجان والمتطلبات المطلوبة من القسم الأكاديمي. وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (الثبيتي، 2013؛ الشامان، 2015)، والتي أشارت إلى ما مضمونه الطبيعة الإدارية المعقدة لدور رئيس القسم الأكاديمي وتشابك مهماته الإدارية والعلمية؛ مما أحاط هذا الدور بالغموض والتداخل بين بعض هذه المهام، وأن الأدوار التي يقومون بها هي أدوار غامضة أو متعارضة، وبالتالي تؤدي إلى خلل في أدائهم. وكذلك دراسة (Waring, 2017) التي أشارت إلى أن دور رؤساء الأقسام الأكاديمية أصبحت معقدة بشكل متزايد. ولمعرفة النتائج التفصيلية لأبرز المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة بكل مجال من مجالات البحث؛ فقد تم استعراض كل مجال على حدة كما يأتي:

المجال الأول: المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس

لقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع البحث على فقرات مجال المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس

م	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق	ترتيب الأهمية
1	ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالقسم في تنظيم الندوات واللقاءات العلمية.	3.02	0.96	متوسطة	6
2	قلة تفعيل أعضاء هيئة التدريس لعملية الإرشاد الأكاديمي.	2.69	0.98	متوسطة	10
3	ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة العلمية على مستوى القسم.	2.83	1.02	متوسطة	7
4	تركيز أعضاء هيئة التدريس على العملية التعليمية أكثر من البحث العلمي.	4.04	0.79	مرتفعة	1
5	ضعف اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالتنوير الذاتي لقدراتهم.	3.12	0.83	متوسطة	5
6	ضعف التعاون بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم الأكاديمي.	2.62	1.07	متوسطة	12
7	قلة التزام أعضاء هيئة التدريس بالساعات المكتبية بالقسم.	2.67	1.23	متوسطة	11
8	قلة التزام بعض أعضاء هيئة التدريس بإكمال متطلبات الجودة.	2.75	0.99	متوسطة	9
9	قلة التزام أعضاء هيئة التدريس بتدريس جميع مفردات المقررات.	2.27	0.84	منخفضة	13
10	كثرة المهام الإدارية التي يُكلف بها عضو هيئة التدريس.	3.83	0.88	مرتفعة	2
11	ضعف تجاوب أعضاء هيئة التدريس بشأن تعبئة الاستبيانات بمنصة جودة.	3.13	1.01	متوسطة	4
12	قلة تعاون أعضاء هيئة التدريس بالقسم مع رئيس القسم في إنجاز مهام القسم	2.52	1.04	منخفضة	14
13	تدني معرفة أعضاء هيئة التدريس بالأنظمة الإدارية المعمول بها بالجامعة.	2.79	0.92	متوسطة	8
14	قلة التزام أعضاء هيئة التدريس بإعطاء الوقت الكامل للمحاضرات التدريسية.	2.00	0.93	منخفضة	15
15	زيادة الأعباء التدريسية المكلف بها أعضاء هيئة التدريس.	3.50	1.26	مرتفعة	3
	المتوسط العام	2.92	0.98	متوسطة	

يبين الجدول (6) أن المتوسط العام ل فقرات مجال المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس بلغ (2.92)، وانحراف معياري (0.98)، وضمن درجة أهمية (متوسطة)؛ مما يعني أن الصورة العامة من وجهة نظر مجتمع البحث تفيد أن المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس ذات مستوى متوسط. وباستقراء المتوسطات الحسابية لأبرز المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس، يتضح أن العبارة (4) التي تنص على «تركيز أعضاء هيئة التدريس على العملية التعليمية أكثر من البحث العلمي»، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وانحراف معياري (0.79)، في حين أن العبارة (10) التي تنص على «كثرة المهام الإدارية التي يكلف بها عضو هيئة التدريس» جاءت في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وانحراف معياري (0.88)، بينما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (15) التي تنص على «زيادة الأعباء التدريسية المكلف بها أعضاء هيئة التدريس»، بمتوسط حسابي بلغ (3.50)، وانحراف معياري (1.26).

وقد يعزى كون هذه المعوقات الثلاث جاءت كأبرز المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة إلى عدد من الأسباب، لعل من أهمها أن التركيز الأكبر من أعضاء هيئة التدريس على العملية التعليمية أكثر من البحث العلمي مرتبط كذلك بالمعوق الآخر وهو زيادة الأعباء التدريسية، وخصوصاً في ظل متطلبات الجودة التي تبدأ مع عضو هيئة التدريس منذ بداية الفصل الدراسي؛ مما قد يسبب تدني عمل وتركيز عضو هيئة التدريس في نواحٍ عدة، ولعل من أهمها عدم الاهتمام بالنواحي البحثية وخصوصاً في ظل عدم التحفيز على ذلك من قبل بعض الأقسام أو الكليات، كما توصلت لذلك دراسة الثبتي (2019)؛ حيث أظهرت أن تقييم أداء رؤساء الأقسام في المهام العلمية والبحثية جاء بدرجة متوسطة. وكذلك قد يعزى حصول المعوق «كثرة المهام الإدارية التي يكلف بها عضو هيئة التدريس» على المرتبة الثانية في الأهمية إلى التنوع والتعدد في اللجان بالأقسام الأكاديمية سواء ما يتعلق باللجان الأكاديمية أو لجان الجودة أو لجان الدراسات العليا وما إلى ذلك من اللجان المهمة، والتي يستدعي الأمر زيادة الأعباء الإدارية على أعضاء هيئة التدريس؛ مما يؤثر على عمل رئيس القسم، وبالتالي تحقيق القسم الأكاديمي للأهداف المرسومة. ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة المنيع (2020) من وجود معوقات تحد من تنفيذ رؤساء الأقسام الأكاديمية للصلاحيات الممنوحة لهم وكان من أهمها كثرة الأعباء الإدارية.

المجال الثاني: المعوقات المتعلقة بالطلبة

لقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع البحث على فقرات مجال المعوقات المتعلقة بالطلبة والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية المتعلقة بالطلبة

م	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق	ترتيب الأهمية
1	ضعف اهتمام الطلبة بالعملية التعليمية.	3.32	1.05	متوسطة	6
2	ضعف مشاركة الطلبة في أنشطة القسم المختلفة.	3.08	0.90	متوسطة	12
3	ضعف معرفة الطلبة بلانحة الدراسة والاختبارات المعمول بها بالجامعة.	3.29	1.04	متوسطة	7
4	قلة مراجعة الطلبة لرئيس القسم عند حدوث أي مشكلة أكاديمية.	2.98	1.34	متوسطة	13

5	عزوف الطلبة عن استخدام المراجع العلمية بالمكتبات داخل الجامعة.	4.12	0.90	مرتفعة	1
6	ضعف التزام بعض الطلبة بتسليم التكليفات الدراسية في مواعيدها المحددة.	3.27	1.01	متوسطة	8
7	قلة تعاون الطلبة مع أعضاء هيئة التدريس بالقسم.	2.79	0.98	متوسطة	15
8	ضعف تقييد الطلبة باللوائح والأنظمة المعمول بها في الجامعة.	2.88	0.98	متوسطة	14
9	ضعف صلاحية رئيس القسم في تحديد أعداد الطلبة في المجموعة الواحدة.	3.12	1.35	متوسطة	11
10	قلة معرفة الطلبة بأدوار ومسؤوليات المرشدين الأكاديميين.	3.46	0.98	مرتفعة	5
11	ضعف جاهزية بعض المعامل لاحتواء أعداد الطلبة الكبير بالشعبة الواحدة.	3.71	1.13	مرتفعة	2
12	وجود أعداد من الطلبة المتعثرين دراسياً بالقسم.	3.13	0.93	متوسطة	10
13	ضعف التزام الطلبة بالساعات المكتبية المخصصة للإرشاد الأكاديمي لهم.	3.56	1.04	مرتفعة	3
14	ضعف مستوى التحصيل العلمي لدى بعض الطلبة.	3.19	1.05	متوسطة	9
15	ضعف تجاوب الطلبة بشأن تعبئة الاستبانات بمنصة جودة.	3.52	1.09	مرتفعة	4
	المتوسط العام	3.30	1.05	متوسطة	

يتبين من الجدول (7) أن المتوسط العام لفقرات مجال المعوقات المتعلقة بالطلبة بلغ (3.30)، مع انحراف معياري (1.05)؛ مما يعني أن الصورة العامة من وجهة نظر مجتمع البحث للمعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة فيما يتعلق بالطلبة ذات مستوى متوسط. وباستقراء المتوسطات الحسابية لأبرز المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة المتعلقة بالطلبة، يتضح أن العبارة (5) التي تنص على «عزوف الطلبة عن استخدام المراجع العلمية بالمكتبات داخل الجامعة» جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري (0.90). في حين أن العبارة (11) التي تنص على «ضعف جاهزية بعض المعامل لاحتواء أعداد الطلبة الكبير بالشعبة الواحدة»، جاءت في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (1.13). بينما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (13) التي تنص على «ضعف التزام الطلبة بالساعات المكتبية المخصصة للإرشاد الأكاديمي لهم»، بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، وانحراف معياري (1.04). كما يتضح أن العبارة (15) التي تنص على «ضعف تجاوب الطلبة بشأن تعبئة الاستبانات بمنصة جودة» جاءت في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وانحراف معياري (1.09). في حين أن العبارة (10) التي تنص على «قلة معرفة الطلبة بأدوار ومسؤوليات المرشدين الأكاديميين» جاءت في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.46)، وانحراف معياري (0.98).

وقد يعزى كون هذه المعوقات جاءت كأبرز المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة فيما يتعلق بالطلبة إلى عدد من الأسباب، لعل منها ما له صلة بتوجيه أعضاء هيئة التدريس للطلبة باستخدام المراجع العلمية بالمكتبات داخل الجامعة واعتمادهم على المراجع الأساسية للمقررات الدراسية. وفيما يتعلق بضعف جاهزية بعض المعامل لاحتواء أعداد الطلبة الكبير بالشعبة الواحدة فقد يعزى ذلك إلى ضعف البنية التحتية بالكليات لتهيئة معامل مجهزة تجهيزات كاملة ومعدة إعداداً جيداً لاستقبال الأعداد المحددة بالشعب الدراسية، وخصوصاً في ظل قبول أعداد كبيرة من الطلبة. ويؤكد ذلك ما توصلت له دراسة المنيع (2020) من أن من أبرز المعوقات التي تحد من تنفيذ رؤساء الأقسام الأكاديمية للصلاحيات الممنوحة لهم أن المخصصات المالية لا تكفي متطلبات القسم. وكذلك ما توصلت له دراسة (Edet & Ekpoh, 2017) التي تضمنت أن من أهم التحديات الرئيسة التي واجهت رؤساء الأقسام الأكاديمية التمويل. أما ضعف التزام الطلبة بالساعات المكتبية المخصصة للإرشاد

الأكاديمي لهم فمرتبط كذلك بالمعوق الآخر، وهو قلة معرفة الطلبة بأدوار ومسؤوليات المرشدين الأكاديميين، وخصوصاً في ظل عدم اهتمام الطلبة بعملية الإرشاد الأكاديمي، وقد يعزى ذلك لازدياد وحداثة الكثير من وسائل التواصل الاجتماعي، فأصبح الكثير من الطلبة يسترشد ويستشير بخبرات بعض الطلبة الآخرين سواء داخل الجامعة أو خارجها؛ مما قد يسبب تدني مستوى التحصيل الدراسي للطلبة.

وفي الجانب الآخر قد يعزى حصول المعوق ضعف تجاوب الطلبة بشأن تعبئة الاستبانات بمنصة جودة على درجة عالية إلى خلل واضح قد يعطل عمل الجودة بالأقسام الأكاديمية، وخصوصاً في ظل محاولة تحقيق الأهداف الإستراتيجية للأقسام الأكاديمية بالحصول على الاعتمادات الأكاديمية للبرامج التي تقدم من قبلها؛ حيث إن من أهم متطلبات الجودة الحصول على التغذية الراجعة من الطلبة عن ما يقدم لهم وآليات التدريس وعن محتوى المقررات الدراسية، ولعل الحصول على ذلك يمكن القسم الأكاديمي من تقديم خطط للتحسين مبنية على واقع ملموس وتقييم من صاحب المصلحة. وكذلك قد تعزى هذه النتائج إلى ضعف مواجهة رؤساء الأقسام الأكاديمية لهذه المعوقات، وخصوصاً في المجالات ذات العلاقة بالتخطيط وتطوير البرامج الأكاديمية ومتطلبات ذلك. ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (Atoum & Atoom, 2021) التي توصلت إلى أن من أعلى المشكلات التي واجهت رؤساء الأقسام الأكاديمية هي ذات العلاقة بتطوير البرامج الأكاديمية، وبالتخطيط.

المعوقات المتعلقة بإدارة الكلية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع البحث على فقرات مجال المعوقات المتعلقة بإدارة الكلية، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة المتعلقة بإدارة الكلية

م	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق	ترتيب الأهمية
1	ضعف قنوات الاتصال الواضحة بين رئيس القسم وإدارة الكلية	2.04	1.08	منخفضة	14
2	تأخر وصول المعاملات من المرسل وطلب سرعة تنفيذها حال وصولها	2.81	1.27	متوسطة	3
3	بيروقراطية الإجراءات الإدارية المتبعة بالكلية.	2.69	1.32	متوسطة	5
4	ضعف التعاون بين رؤساء الأقسام والقيادات الأكاديمية بالكلية.	1.92	1.15	منخفضة	15
5	ضعف العلاقة بين رؤساء الأقسام والكادر الإداري بالكلية.	2.29	1.16	منخفضة	11
6	ضعف استخدام التقنية الحديثة في المعاملات الإدارية داخل الكلية	2.29	1.18	منخفضة	12
7	عدم تفهم عمادة الكلية للمشكلات التي تواجه رؤساء الأقسام	2.42	1.30	منخفضة	8
8	قلة تلبية إدارة الكلية لاحتياجات رؤساء الأقسام لإتمام مهامهم الإدارية	2.73	1.09	متوسطة	4
9	ضعف جدولة الفعاليات بالكلية	2.87	1.22	متوسطة	2
10	قلة الصلاحيات الممنوحة لرئيس القسم	2.98	1.04	متوسطة	1
11	غموض بعض الأنظمة واللوائح المعمول بها بالكلية.	2.67	1.12	متوسطة	6
12	ضعف إشراك رئيس القسم في صنع القرارات الإدارية التي تصدر من إدارة الكلية.	2.54	1.21	منخفضة	7
13	ضعف التنسيق بين رؤساء الأقسام داخل الكلية	2.38	1.09	منخفضة	10
14	عدم توحيد النماذج الخاصة بالأعمال الإدارية داخل الكلية	2.27	1.11	منخفضة	13
15	ضعف انتظام وقت انعقاد المجالس واللجان بالكلية	2.40	1.26	منخفضة	9
	المتوسط العام	2.49	1.17	منخفضة	

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط العام لمجال المعوقات المتعلقة بإدارة الكلية بلغ (2.49)، مع انحراف معياري (1.17)؛ مما يعني أن الصورة العامة من وجهة نظر مجتمع البحث للمعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة فيما يتعلق بإدارة الكلية ذات مستوى منخفض، وبالتالي فإن هذه المعوقات دون المستوى المؤثر على رؤساء الأقسام بجامعة الباحة. وباستقراء المتوسطات الحسابية لأبرز المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة المتعلقة بإدارة الكلية يتضح أنه لا يوجد أي معوق من هذه المعوقات بدرجة مرتفعة، بل إن هناك 9 عبارات كانت بدرجة منخفضة، وقد تعزى هذه النتائج إلى حالة من الرضا لدى مجتمع البحث حول عمل إدارات الكلية وعدم وجود ما يسبب معوقات واضحة تؤثر على عمل رؤساء الأقسام الأكاديمية بها. وقد يدل ذلك على أن إدارات الكليات المتمثلة في عمداء وكلاء الكليات والهيئة الإدارية بتلك الكليات بجامعة الباحة تقوم بأعمالها بشكل جيد وبعيد عن حدوث معوقات ذات تأثير مرتفع على عمل رؤساء القسم الأكاديمية بها؛ مما يسهل لرؤساء الأقسام الأكاديمية بتلك الكليات من القيام بأدوارهم بشكل أفضل، وخصوصاً مع انخفاض مستوى المعوقات التي تواجههم والمتعلقة بإدارة الكلية. وهذه النتيجة تختلف مع عدد من الدراسات السابقة التي كانت درجة المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بها بدرجة عالية مثل دراسة المنيع (2020)، أو بدرجة متوسطة مثل دراسة (Atoum & Atoom, 2021)، وقد يعزى هذا الاختلاف إلى أن البحث الحالي قد أفرد للمعوقات المتعلقة بإدارة الكلية التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بعداً خاصاً يحتوي على عبارات محددة في هذا المجال، بينما دراسة المنيع (2020) ودراسة (Atoum & Atoom, 2021) لم تفرد لهذا المجال بعداً خاصاً، بل كانت المعوقات تضم عبارات متنوعة؛ مما لا يجعل هناك تحديد دقيق لبعد المعوقات المتعلقة بإدارة الكلية.

المجال الرابع: المعوقات المتعلقة بالأعمال الإدارية داخل القسم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع البحث على فقرات مجال المعوقات المتعلقة بالأعمال الإدارية داخل القسم والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية المتعلقة بالأعمال الإدارية داخل القسم

م	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق	ترتيب الأهمية
1	قلة وجود معايير واضحة لتوزيع التكاليفات على أعضاء هيئة التدريس بالقسم	2.81	1.17	متوسطة	12
2	صعوبة توزيع الجداول الدراسية على أعضاء هيئة التدريس	2.44	1.13	منخفضة	13
3	زيادة العبء التدريسي لرئيس القسم	4.17	1.08	مرتفعة	1
4	كثرة وتنوع المهام الإدارية التي يكلف بها رئيس القسم داخل القسم وخارجه.	4.13	0.91	مرتفعة	3
5	ضعف الحوافز لرئيس القسم المحفزة على الإبداع والتميز	4.04	1.07	مرتفعة	6
6	ضعف التعاون بين رئيس القسم والمشرفة على القسم بشطر الطالبات	2.10	1.18	منخفضة	15
7	عدم توفر وكيل لرئيس القسم	4.12	1.26	مرتفعة	4
8	كثرة المهام والمسؤوليات في اللجان المختلفة بالقسم الأكاديمي.	4.05	1.12	مرتفعة	7
9	ندرة البرامج المتخصصة لتطوير المهني لرؤساء الأقسام	3.90	0.89	مرتفعة	8
10	عدم تهيئة البنية التحتية لإنجاح العمل الإداري (النت - الأجهزة - الطابعات.. إلخ)	4.10	0.93	مرتفعة	5
11	عدم وجود إعداد حقيقي لرئيس القسم قبل تكليفه بمهمة رئاسة القسم	3.44	1.27	مرتفعة	10
12	الصراعات المستمرة بين أعضاء هيئة التدريس داخل القسم	2.15	1.16	منخفضة	14

م	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق	ترتيب الأهمية
13	عدم وجود كادر من الموظفين الإداريين (السكرتارية)	4.16	1.37	مرتفعة	2
14	قلة اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالنواحي التطويرية للقسم	3.12	1.02	متوسطة	11
15	قلة توفر الصيانة الدورية للتجهيزات والمعامل بالقسم	3.73	1.22	مرتفعة	9
	المتوسط العام	3.50	1.12	مرتفعة	

يظهر من الجدول (9) أن المتوسط العام لفقرات مجال المعوقات المتعلقة بالأعمال الإدارية داخل القسم بلغ (3.50)، مع انحراف معياري (1.12)؛ مما يعني أن الصورة العامة من وجهة نظر مجتمع البحث للمعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة فيما يتعلق بالأعمال الإدارية داخل القسم ذات مستوى مرتفع. وباستقراء المتوسطات الحسابية لأبرز المعوقات المتعلقة بالأعمال الإدارية داخل القسم، يتضح أن هناك عدد (10) معوقات جاءت بدرجة مرتفعة، وهو مؤشر عالٍ بالمقارنة مع المعوقات في المجالات الثلاثة السابقة. حيث إن العبارة (3) التي تنص على «زيادة العبء التدريسي لرئيس القسم»، جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (1.08)، تلتها العبارة (13) التي تنص على «عدم وجود كادر من الموظفين الإداريين (السكرتارية)»، بمتوسط حسابي (4.16)، وانحراف معياري (1.37). في حين أن العبارة (4) التي تنص على «كثرة وتنوع المهام الإدارية التي يكلف بها رئيس القسم داخل القسم وخارجه»، جاءت في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (4.13)، وانحراف معياري (0.91)، تلتها العبارة (7) التي تنص على «عدم توفر وكيل لرئيس القسم»، بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، وانحراف معياري (1.26). كما يتضح أن العبارة (10) التي تنص على «عدم تهيئة البنية التحتية لإنجاح العمل الإداري (النت - الأجهزة - الطابعات.. إلخ)»، جاءت في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، وانحراف معياري (0.93)، في حين أن العبارة (8) التي تنص على «كثرة المهام والمسؤوليات في اللجان المختلفة بالقسم الأكاديمي»، والعبارة (5) التي تنص على «ضعف الحوافز لرئيس القسم المحفزة على الإبداع والتميز»، جاءتا في المرتبتين السادسة والسابعة على التوالي، بمتوسط حسابي بلغ (4.05) و(4.04)، وانحراف معياري (1.12) و(1.07). بينما جاءت في المرتبة الثامنة العبارة (9) التي تنص على «ندرة البرامج المتخصصة للتطوير المهني لرؤساء الأقسام»، بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وانحراف معياري (0.89). في حين أن العبارة (15) التي تنص على «قلة توفر الصيانة الدورية للتجهيزات والمعامل بالقسم»، جاءت في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف معياري (1.22)، تلتها العبارة (11) التي تنص على «عدم وجود إعداد حقيقي لرئيس القسم قبل تكليفه بمهمة رئاسة القسم»، بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، وانحراف معياري (1.27). ولمناقشة هذه المعوقات؛ بالإمكان توزيعها إلى جانبين، وهما:

أولاً: معوقات مرتبطة بعمل رئيس القسم مباشرة، وهذه المعوقات تتمثل في زيادة العبء التدريسي لرئيس القسم، كثرة وتنوع المهام الإدارية التي يكلف بها داخل القسم وخارجه، ضعف الحوافز لرئيس القسم المحفزة على الإبداع والتميز، عدم توفر وكيل لرئيس القسم، ندرة البرامج المتخصصة للتطوير المهني لرؤساء الأقسام، عدم وجود إعداد حقيقي لرئيس القسم قبل تكليفه بمهمة رئاسة القسم. بالإضافة إلى كثرة المهام والمسؤوليات في اللجان المختلفة بالقسم الأكاديمي، وعدم وجود كادر من الموظفين الإداريين (السكرتارية). وقد يعزى ارتفاع هذه المعوقات إلى عدد من الأسباب يمكن تفصيلها كما يأتي: بالنسبة لزيادة العبء التدريسي وكذلك كثرة وتنوع المهام الإدارية

التي يكلف بها رئيس القسم، قد تعزى للنصاب التدريسي لرئيس القسم بجامعة الباحة أثناء تطبيق أداة البحث (8 ساعات تدريسية)، مع أنه بالإمكان تخفيضه إلى الحد الأدنى المسموح به نظامًا وهو (3 ساعات تدريسية)؛ لكي يتمكن من تقديم أداء بجودة أعلى، وخصوصًا بالنظر إلى الجانب الآخر وهو تنوع وكثرة المهام الإدارية التي يكلف بها من رئاسة مجلس القسم والإشراف على العمل الإداري به، وما إلى ذلك من اللجان المتنوعة داخل القسم وخارجه. وهذا العبء سواء التدريسي أو الإداري لا يوازيه تقديم حوافز سواء مادية أو معنوية تحفز رؤساء الأقسام على الإبداع، أو على الأقل تكليف أو تعيين وكيل للقسم يقوم بمعاونة رئيس القسم في بعض أعماله؛ حيث لا توجد آلية لذلك بالجامعة إلا ما كان صوريًا بتكليف أحد أعضاء هيئة التدريس بذلك، وقد لا يدوم طويلاً، وخصوصًا عندما يعلم من يكلف بمعاونة رئيس القسم أنه غير معين رسمي.

وفي الجانب الآخر، كان من أبرز المعوقات ما له علاقة بندرة البرامج المتخصصة للتطوير المهني لرؤساء الأقسام، وعدم وجود إعداد حقيقي لرئيس القسم قبل تكليفه بمهمة رئاسة القسم. وقد يعزى هذا إلى أن البرامج التدريبية التي تقدم لرؤساء الأقسام الأكاديمية بصفة عامة هي برامج عامة لأعضاء هيئة التدريس، وليست ذات تركيز على عمل رئيس القسم سواء في النواحي الأكاديمية أو الإدارية، ومن الأهمية بمكان أن تكليف رؤساء الأقسام الأكاديمية عادة يأتي فجأة في وقت قد لا يكون عضو هيئة التدريس ملماً إلمامًا ولو بشكل بسيط بالمهام التي سوف يكلف بها، وإنما تكون السنة الأولى بمكانة الدورة التدريبية الإعدادية الحقيقية له، إن لم يكن ملازمًا لرئيس القسم السابق. ويمكن عزو وارتفاع معوق كثيرة المهام والمسؤوليات إلى محاولة جامعة الباحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بها وتنوعها، وكذلك المحاولات الجادة للجامعة لتحقيق الاعتماد المؤسسي؛ مما أدى إلى تنوع وتعدد اللجان على جميع المستويات الإدارية بالجامعة، وكان ذلك متزامنًا مع تطبيق هذا البحث. وقد تدخل جميع هذه المعوقات في مضامين ما توصلت إليه دراسة المنيع (2020) من وجود معوقات تحد من تنفيذ رؤساء الأقسام الأكاديمية للصلاحيات الممنوحة لهم، وكان من أهمها صعوبة الإشراف على تنفيذ الأنظمة واللوائح بسبب كثرة الأعباء الإدارية في القسم. وكذلك ما توصلت إليه دراسة (Edet & Ekpoh, 2017) التي تضمنت أن من أهم التحديات الرئيسة التي واجهت رؤساء الأقسام الأكاديمية عبء العمل الزائد.

ثانيًا: معوقات مرتبطة بالجانب التقني بالقسم، وتتمثل هذه المعوقات في عدم تهيئة البنية التحتية لإنجاح العمل الإداري (النت - الأجهزة - الطابعات.. إلخ)، قلة توفر الصيانة الدورية للتجهيزات والمعامل بالقسم. وقد يعزى ارتفاع هذه المعوقات إلى ضعف الدعم المادي للكليات ومركزية ذلك الدعم؛ مما جعل من البنية التحتية لبعض الأقسام الأكاديمية غير جيدة، وما اتصل بذلك من قلة توفر الصيانة الدورية لبعض المعامل، وخصوصًا في ظل قدم الأجهزة بها، أو قد تكون تلك المعامل بحاجة إلى تحديثها ببرامج جديدة، ولكن لا يمكن ذلك لقدمها. وهذا ما أكدته دراسة المنيع (2020) من أن من أبرز المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية أن المخصصات المالية لا تكفي لمتطلبات القسم. وكذلك ما توصلت له دراسة (Edet & Ekpoh, 2017) التي تضمنت أن من أهم التحديات الرئيسة التي واجهت رؤساء الأقسام الأكاديمية التمويل.

الإجابة عن السؤال الثاني، والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات مجتمع البحث حول درجة المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة تعزى لمتغيرات البحث: (الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة في مجال التعليم

الجامعي، سنوات الخبرة (ك رئيس قسم)، عدد الدورات التدريبية الحاصل عليها في مجال العمل الإداري).
 أولاً: للإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخدام اختبار t-test لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات مجتمع البحث باختلاف المتغيرات الديموغرافية ثنائية التصنيف (الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة في التعليم الجامعي) لكل مجال من المجالات وللمحور ككل. ويوضح كل من الجدول (10) والجدول (11) نتائج هذا الاختبار:
 متغير الرتبة الأكاديمية:

جدول (10) اختبار t-test للعينات المستقلة لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات مجتمع البحث باختلاف متغير الرتبة الأكاديمية

الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الرتبة	المجال
0.56	0.587	10.55	44.75	20	أستاذ مشارك فأعلى	المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس
		7.04	43.25	32	أستاذ مساعد	
0.86	0.177	12.02	49.56	20	أستاذ مشارك فأعلى	المعوقات المتعلقة بالطلبة
		9.52	49.00	32	أستاذ مساعد	
0.73	0.354-	12.19	36.38	20	أستاذ مشارك فأعلى	المعوقات المتعلقة بإدارة الكلية
		13.33	37.78	32	أستاذ مساعد	
0.97	0.041-	10.16	52.63	20	أستاذ مشارك فأعلى	المعوقات المتعلقة بالأعمال الإدارية والمكتبية داخل القسم
		9.89	52.75	32	أستاذ مساعد	
0.096	0.054	38.94	183.31	20	أستاذ مشارك فأعلى	الدرجة الكلية
		27.86	182.78	32	أستاذ مساعد	

يتضح من الجدول (10) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع البحث في تقدير درجة أهمية المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة تعزى لاختلاف الرتبة الأكاديمية؛ حيث بلغت قيمة «ت» (0.054) بمستوى دلالة (0.096)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) سواء على نطاق المجالات الفرعية أو الدرجة الكلية؛ مما يعني أن الفروق غير دالة إحصائية؛ مما كان له أثر في تشابه وتقارب مستوى استجابات مجتمع البحث على أداة البحث، وهذه النتيجة تتفق إلى حد ما مع نتيجة دراسة (Atoum & Atoom, 2021) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية، وقد يعزى ذلك لتشابه بيئة البحث للدراستين؛ حيث إنهما طُبقتا في جامعتين سعوديتين.

متغير سنوات الخبرة في التعليم الجامعي:

جدول 11 اختبار t-test للعينات المستقلة لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات مجتمع البحث باختلاف متغير سنوات الخبرة في التعليم الجامعي

الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	فئات الخبرة	المجال
0.357	0.95-	7.91	43.06	36	من 10 سنوات فأكثر	المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس
		8.57	45.38	16	أقل من 10 سنوات	
0.202	0.30	11.14	49.81	36	من 10 سنوات فأكثر	المعوقات المتعلقة بالطلبة
		8.61	48.88	16	أقل من 10 سنوات	
0.414	0.91-	14.13	36.14	36	من 10 سنوات فأكثر	المعوقات المتعلقة بإدارة الكلية
		13.12	39.94	16	أقل من 10 سنوات	
0.073	0.85-	11.21	51.67	36	من 10 سنوات فأكثر	المعوقات المتعلقة بالأعمال الإدارية والمكتبية داخل القسم
		7.14	54.25	16	أقل من 10 سنوات	
0.086	0.78-	35.31	180.67	36	من 10 سنوات فأكثر	الدرجة الكلية
		26.76	188.44	16	أقل من 10 سنوات	

يتضح من الجدول (11) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع البحث في تقدير درجة أهمية المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في التعليم الجامعي؛ حيث بلغت قيمة «ت» (-0.78) بمستوى دلالة (0.086)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) سواء على نطاق المجالات الفرعية أو الدرجة الكلية؛ مما يعني أن الفروق غير دالة إحصائية.

ثانياً: تم استخدام تحليل One Way ANOVA لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات مجتمع البحث باختلاف المتغيرات الديموغرافية ثلاثية التصنيف (سنوات الخبرة (كرويس قسم)، الدورات التدريبية في مجال العمل الإداري) لكل مجال من المجالات وللمحور ككل. ويوضح كل من الجدول (12) والجدول (14) نتائج هذا الاختبار:

متغير سنوات الخبرة (كرويس قسم):

جدول (12) تحليل One Way ANOVA لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات مجتمع البحث باختلاف سنوات الخبرة (كرويس قسم)

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مضمون المحور
0.001	8.52	432.4	2	864.8	بين المجموعات	المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس
		50.7	49	2486.5	داخل المجموعات	
			51	3351.2	المجموع	
0.074	2.75	276.0	2	552.0	بين المجموعات	المعوقات المتعلقة بالطلبة
		100.2	49	4910.9	داخل المجموعات	
			51	5463.0	المجموع	
0.178	1.79	331.2	2	662.3	بين المجموعات	المعوقات المتعلقة بإدارة الكلية
		185.2	49	9072.7	داخل المجموعات	
			51	9735.1	المجموع	

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مضمون المحور
0.016	4.54	409.7	2	819.4	بين المجموعات	المعوقات المتعلقة بالأعمال الإدارية والمكتبية داخل القسم
		90.2	49	4419.6	داخل المجموعات	
			51	5238.9	المجموع	
0.006	5.66	5163.2	2	10326.3	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		912.5	49	44712.5	داخل المجموعات	
			51	55038.8	المجموع	

يشير الجدول (12) إلى ما يأتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مجتمع البحث تعزى إلى متغير سنوات الخبرة (كرويس قسم) على نطاق مجالات (المعوقات المتعلقة بالطلبة، المعوقات المتعلقة بإدارة الكلية)؛ حيث نجد أن مستويات الدلالة المحسوبة < 0.05 .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مجتمع البحث تعزى إلى متغير سنوات الخبرة (كرويس قسم) بمستوى معنوية > 0.05 ، على نطاق مجالات (المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس، المعوقات المتعلقة بالأعمال الإدارية داخل القسم، الدرجة الكلية). وللتعرف على اتجاهات الفروق؛ تم إجراء الاختبار البعدي للمقارنة البعدية لشيفي Scheffe. والنتائج يتضمنها الجدول الآتي:

جدول (13) يوضح اتجاهات الفروق في متوسطات استجابات مجتمع البحث بالمقارنة البعدية لشيفي Scheffe

الدلالة	فروق المتوسط	الخبرة كرويس قسم	الخبرة كرويس قسم	مضمون المجال
0.008	8.117	سنتان فأقل	من ٢ إلى ٤ سنوات	المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس
0.003	8.285	أكثر من ٤ سنوات		
0.037	8.226	أكثر من ٤ سنوات	من ٢ إلى ٤ سنوات	المعوقات المتعلقة بالأعمال الإدارية داخل القسم
0.010	31.334	أكثر من ٤ سنوات	من ٢ إلى ٤ سنوات	الدرجة الكلية

يتضح من المؤشرات الإحصائية لاتجاهات الفروق لشيفي بالجدول (13) النتائج الآتية:

- أن الفروق في مجال المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس هي بين فئة الخبرة (2 إلى 4 سنوات) وفئة الخبرة (سنتان فأقل)، وأن الفروق في المتوسط بلغت (8.117)، بمستوى دلالة ($0.008 > 0.05$)، وهي لصالح فئة الخبرة (2 إلى 4 سنوات). وكذلك بين فئة الخبرة من (2 إلى 4 سنوات) وفئة الخبرة (أكثر من 4 سنوات)، وقد بلغت (8.285)، بمستوى دلالة ($0.003 > 0.05$)، وهي كذلك لصالح فئة الخبرة (2 إلى 4 سنوات).

- أن الفروق في مجال المعوقات المتعلقة بالأعمال الإدارية داخل القسم بين فئة الخبرة (2 إلى 4 سنوات) وفئة الخبرة (أكثر من 4 سنوات)، وقد بلغت (8.266)، بمستوى دلالة ($0.038 > 0.05$)، وهي لصالح فئة الخبرة (2 إلى 4 سنوات).

- أن الفروق على نطاق الدرجة الكلية كانت بين فئة الخبرة (2 إلى 4 سنوات) وفئة الخبرة (أكثر من 4 سنوات)، وقد بلغت (31.334)، بمستوى دلالة ($0.010 > 0.05$)، وهي لصالح فئة الخبرة (2 إلى 4 سنوات).

ويستخلص مما سبق أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات استجابات مجتمع البحث التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة (كرويس قسم) على نطاق مجالات المعوقات المتعلقة (بأعضاء هيئة التدريس، وبالأعمال الإدارية داخل القسم، والدرجة الكلية) جميعها كانت لصالح فئة الخبرة (2 إلى 4 سنوات)؛ مما يعني أن مجتمع

البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية الذين مدة خبرتهم كرئيس قسم (2 إلى 4 سنوات) يرون بأهمية المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة بدرجة أعلى من فئتي الخبرة (سنتين فأقل) و(أكثر من 4 سنوات). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الفئة التي كانت خبرتها (سنتين فأقل) لم تتمرس بشكل كافٍ على العمل كرئيس قسم، ولم تظهر لها المشكلات بشكل واضح. بينما الفئة التي كانت خبرتها كرئيس قسم (أكثر من 4 سنوات)، ومع طول الفترة التي قضتها هذه الفئة في رئاسة الأقسام الأكاديمية، قد تكون وصلت إلى قناعات معينة بالنظر لبعض المعوقات التي تواجهها، وقد يكون أن هذه الخبرة جعلت هناك نوعاً من المرونة في التعامل مع بعض التحديات والمشكلات.

متغير عدد الدورات التدريبية في مجال العمل الإداري:

جدول (14) تحليل One Way ANOVA لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات مجتمع البحث باختلاف الدورات التدريبية في مجال العمل الإداري

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مضمون المحور
0.483	0.74	49.1	2	98.1	بين المجموعات	المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس
		66.4	49	3253.1	داخل المجموعات	
			51	3351.2	المجموع	
0.760	0.28	30.4	2	60.8	بين المجموعات	المعوقات المتعلقة بالطلبة
		110.2	49	5402.2	داخل المجموعات	
			51	5463.0	المجموع	
0.239	1.47	276.2	2	552.5	بين المجموعات	المعوقات المتعلقة بإدارة الكلية
		187.4	49	9182.6	داخل المجموعات	
			51	9735.1	المجموع	
0.166	1.86	185.2	2	370.4	بين المجموعات	المعوقات المتعلقة بالأعمال الإدارية والمكتبية داخل القسم
		99.4	49	4868.6	داخل المجموعات	
			51	5238.9	المجموع	
0.264	1.37	1456.1	2	2912.1	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		1063.8	49	52126.7	داخل المجموعات	
			51	55038.8	المجموع	

تشير نتائج الجدول (14) إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث في تقدير درجة أهمية المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة تعزى لاختلاف عدد الدورات التدريبية في مجال العمل الإداري؛ حيث بلغت قيمة «ف» المحسوبة (1.37)، بمستوى دلالة (0.264)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يعني أن الفروق غير دالة إحصائية، وقد يرجع ذلك إلى أن نوعية الدورات التدريبية التي حصل عليها مجتمع البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية لم تكن تخصصية؛ ولذلك لم يكن لهذا المتغير تأثير في استجابات مجتمع البحث.

الإجابة عن السؤال الثالث، والذي نصه: ما الخطة المقترحة لمواجهة أبرز المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام

الأكاديمية بجامعة الباحه؟ وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم الاطلاع على ما توصل إليه هذا البحث من نتائج، بالإضافة إلى ما تم استعراضه في الإطار النظري من أدبيات متعلقة بالأقسام الأكاديمية بالجامعات، والمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق رؤساء الأقسام الأكاديمية والمعوقات التي تواجههم، بالإضافة إلى نتائج الدراسات السابقة. ومن خلال ذلك، تم وضع خطة مقترحة لمواجهة هذه المعوقات، وبعد ذلك تم عرضها على تسعة من الخبراء المتخصصين لتحكيمها، وجرى تعديل الملاحظات التي اتفق عليها أغلب المحكمين. وبناءً على ذلك، تم التوصل للخطة المقترحة لمواجهة هذه المعوقات في صورتها النهائية، والمتضمنة الخطوات الآتية:

الرؤية: إن رؤية الخطة المقترحة تأتي في ضوء الخطة الإستراتيجية لجامعة الباحه، وفي ضوء مضامين الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية 2030، والتي تركت آثارها الواضحة على جميع القطاعات، وعليه تتمثل رؤية الخطة المقترحة في: مواجهة أبرز المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحه لتحقيق قيام هذه الأقسام بتنفيذ الوظائف والمهام المنوطة بها على أكمل وجه.

الرسالة: تتمثل رسالة الخطة المقترحة في «تقديم أداء إداري متميز لرؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة وتنفيذ ما يوكل إليها من مهام».

الأهداف الإستراتيجية:

الهدف الأول: وضع حلول لمواجهة أبرز المعوقات المتعلقة بالأعمال الإدارية داخل الأقسام الأكاديمية.

الهدف الثاني: وضع حلول لمواجهة أبرز المعوقات المتعلقة بالطلبة.

الهدف الثالث: وضع حلول لمواجهة أبرز المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس.

الأهداف الإجرائية: في ضوء الأهداف الإستراتيجية السابقة، يمكن تحديد الأهداف الإجرائية الآتية:

الهدف الأول (1): وضع حلول لمواجهة المعوقات المتعلقة بالأعمال الإدارية داخل الأقسام الأكاديمية، من خلال الأهداف الإجرائية الآتية:

1-1 التخفيف من العبء التدريسي المنوط برئيس القسم.

آلية تنفيذ الهدف:

- تحديد العبء التدريسي لرئيس القسم وليكن بالحد الأدنى (3 ساعات تدريسية) وفق اللوائح والأنظمة المعمول بها بشكل يضمن فعالية أداء رئيس القسم وتمكنه من الإشراف والمتابعة لكافة الأعمال بالقسم، والرفع بذلك لصاحب الصلاحية.

- تضمين واعتماد العبء التدريسي بالحد الأدنى، وتوثيقه بالجدول الدراسي لرئيس القسم بمجالس القسم بكل فصل دراسي، وبشكل واضح ومحدد في حال الموافقة على ذلك من صاحب الصلاحية.

1-2 التحديد الدقيق للمهام الإدارية التي يكلف بها رئيس القسم وتفويض بعض الصلاحيات.

آلية تنفيذ الهدف:

- تحديد المهام الإدارية الرئيسة لرئيس القسم بشكل واضح ودقيق.

- تفويض بعض هذه المهام، وفق اللوائح التي تنظم ذلك لمن لديه الإمكانيات من أعضاء هيئة التدريس للقيام بها.

- تضمين المهام الإدارية الرئيسة لرئيس القسم بخطة القسم واعتمادها بالمجالس الخاصة بذلك.

- توثيق عمليات تفويض بعض الصلاحيات والمهام للغير بشكل رسمي ومعتمد.
- 1-3 تحديد حوافز تدفع رئيس القسم للإبداع والتميز.

آلية تنفيذ الهدف:

- توفير حوافز معنوية ومادية تقدم لرئيس القسم نظير تميزه وبشكل سنوي.
- وضع وتوثيق معايير واضحة ومحددة ومعتمدة للحوافز التي تقدم لرئيس القسم.
- تضمن هذه المعايير بالخطط على مستوى إدارة الجامعة بشكل واضح ومحدد.
- 1-4 توفير وكيل لرئيس القسم.

آلية تنفيذ الهدف:

- تحديد وكيل لرئيس القسم من أعضاء القسم المميزين للقيام بمهام رئيس القسم حال غيابه.
- تفويض وكيل القسم ببعض الصلاحيات من رئيس القسم، وتحديد المهام التي يقوم بها.
- توثيق المهام التي يقوم بها وكيل رئيس القسم بشكل دوري ومستمر.
- 1-5 وضع جدول واضح للمهام والمسؤوليات واللجان داخل القسم الأكاديمي.

آلية تنفيذ الهدف:

- تحديد واعتماد جدول المهام والمسؤوليات بالقسم الأكاديمي بمجلس القسم.
- توزيع اللجان في بداية كل فصل دراسي وتحديد أعضاء كل لجنة ومهامها.
- متابعة وتوثيق أعمال اللجان من خلال التقييم المستمر لها.
- 1-6 توفير برامج تدريبية تخصصية للتطوير المهني لرؤساء الأقسام.

آلية تنفيذ الهدف:

- عمل برامج تدريبية تخصصية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء احتياجاتهم التدريبية بشكل دوري.
- إشراك رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بهم.
- مشاركة رؤساء الأقسام الأكاديمية في تطوير البرامج التدريبية المقدمة لهم.
- توثيق الدورات التدريبية التي يشارك بها رؤساء الأقسام الأكاديمية.
- 1-7 العمل على تهيئة البنية التحتية لإنجاح العمل الإداري (النت - الأجهزة - الطابعات .. إلخ).

آلية تنفيذ الهدف:

- المراجعة الدورية للبنية التحتية للعمل التقني والفني بالقسم الأكاديمي.
- العمل على توفير متطلبات العمل التقنية الأساسية من أجهزة أو إنترنت لجميع العاملين بالقسم الأكاديمي.
- العمل على توثيق الوضع الراهن بكل فصل دراسي للأجهزة ووضعها بالقسم الأكاديمي.
- الرفع بخطابات لصاحب الصلاحية بتوفير المتطلبات التقنية من أجهزة وطابعات وإنترنت إلخ.
- 1-8 الصيانة الدورية والمستمرة للتجهيزات والمعامل بالقسم.

آلية تنفيذ الهدف:

- فحص وصيانة دورية للتجهيزات والمعامل بالقسم الأكاديمي.
- تحديد المسؤولين عن عمل هذه المعامل والتجهيزات بالقسم الأكاديمي.
- المخاطبة المستمرة للإدارات ذات العلاقة بصيانة التجهيزات والمعامل بالقسم الأكاديمي لعمل الصيانة اللازمة.
- توثيق عمليات الفحص والصيانة الدورية للتجهيزات والمعامل في سجل خاص بالقسم الأكاديمي.
- توثيق المخاطبات الرسمية للجهات ذات العلاقة بشأن الصيانة للتجهيزات والمعامل.
- المخاطبات الرسمية لصاحب الصلاحية للتزود بالتجهيزات الحديثة في حال عدم صلاحية التجهيزات القديمة.

1-9 الإعداد لرئيس القسم قبل تكليفه بمهمة رئاسة القسم.

آلية تنفيذ الهدف:

- عمل ورش عمل ودورات تدريبية لبعض أعضاء هيئة التدريس المتميزين لتهيئتهم لرئاسة الأقسام الأكاديمية مستقبلاً.
 - إشراك رؤساء الأقسام ذوي الخبرة والمتميزين في المشاركة في ورش العمل المقدمة للاستفادة من خبراتهم.
 - ضرورة وضع معايير محددة من قبل الجامعة لاختيار رؤساء الأقسام الجدد واعتماد مبدأ الشفافية في ذلك.
 - توثيق ورش العمل والدورات التدريبية المقدمة لتهيئة رؤساء الأقسام الأكاديمية الجدد.
- 1-10 توفير كادر من الموظفين الإداريين (السكرتارية).

آلية تنفيذ الهدف:

- العمل على توفير كادر من الموظفين الإداريين، على الأقل سكرتير لرئيس القسم للقيام بالأعمال الكتابية.
- تحديد المهام والأعمال التي يقوم بها سكرتير رئيس القسم.
- مخاطبة صاحب الصلاحية بأهمية توفير سكرتير لرئيس القسم مع بيان المهام التي سوف يتولى القيام بها.
- توثيق المخاطبات ومتابعتها بشكل رسمي.

الهدف الثاني: وضع حلول لمواجهة المعوقات المتعلقة بالطلبة، من خلال الأهداف الإجرائية الآتية:

1-2 تشجيع وتحفيز الطلبة على استخدام المراجع العلمية بالمكتبات داخل الجامعة.

آلية تنفيذ الهدف:

- توفير مكتبة بكل قسم أكاديمي تحتوي على أهم المراجع والمصادر العلمية الخاصة بالتخصص الدقيق.
 - إتاحة نظام الاستعارة للطلبة وفق اللوائح المنظمة لذلك.
 - عمل لقاءات مع الطلبة لبيان أهمية استخدام المكتبة سواء التي داخل الكلية أو المركزية.
 - توثيق مرافقة أعضاء هيئة التدريس للطلبة في الزيارات للمكتبة الجامعية.
 - تضمين زيارة المكتبة ضمن الأعمال والتكليفات التي يقوم بها الطلبة.
- 2-2 تهيئة كامل المعامل لاحتواء أعداد الطلبة الكبير بالشعبة الواحدة.

آلية تنفيذ الهدف:

- توفير العدد الكافي من الأجهزة وملحقاتها بالمعامل لاحتواء أعداد الطلبة الكبير بالشعبة الواحدة.
- تقليل عدد طلبة الشعبة الواحدة في حال المعمل الواحد لا يكفي لكامل العدد.
- متابعة جاهزية المعامل بشكل دوري.
- الرفع لصاحب الصلاحية أولاً بأول بمتطلبات المعامل.
- الصيانة الدورية للمعامل وإصلاح ما يمكن إصلاحه.
- 2-3 تشجيع التزام الطلبة بالساعات المكتيبة المخصصة للإرشاد الأكاديمي لهم.

آلية تنفيذ الهدف:

- تحفيز الطلبة للالتزام بالمواعيد والساعات المخصصة للإرشاد الأكاديمي.
- عمل جدولة واضحة لكل مرشد أكاديمي وللطلبة مع تحديد التوقيت لذلك.
- تنشيط الإرشاد الأكاديمي الإلكتروني وآلية متابعة المرشد الأكاديمي للطلبة.
- تفعيل عمل الإرشاد الأكاديمي عن طريق اللجان بدلاً من المرشد الأكاديمي الواحد.
- مخاطبة المرشد الأكاديمي للقسم الأكاديمي في حال وجود أي إشكالية لدى أي طالب.
- 2-4 التوضيح الدقيق للطلبة بأهمية تجاوبهم في تعبئة الاستبانات الخاصة بهم بمنصة جودة.

آلية تنفيذ الهدف:

- توفير آلية واضحة لتشجيع الطلبة على تعبئة وإكمال الاستبانات بمنصة جودة.
- عمل اجتماعات خاصة بالطلبة لبيان أهمية تعبئة وإكمال الاستبانات بمنصة جودة على العملية التعليمية.
- التوضيح للطلبة بسرية المعلومات، وأن ذلك لن يكون له علاقة بالدرجة التي يحصل عليها الطالب في المقررات الدراسية.
- توثيق الاستبانات وعمل الإحصاءات اللازمة لذلك، وتزويد أعضاء هيئة التدريس بالنتائج.
- المتابعة الدقيقة لتعبئة الطلبة للاستبانات بمنصة جودة والرفع بأي مشكلات قد تظهر أثناء ذلك.
- 2-5 التوضيح للطلبة بأدوار ومسؤوليات المرشدين الأكاديميين.

آلية تنفيذ الهدف:

- عمل كتيب يتضمن الأدوار والمهام التي يقوم بها المرشدون الأكاديميون.
- عمل لقاءات خاصة بالطلبة والمرشدين الأكاديميين لتوضيح المسؤوليات التي يقوم بها المرشدون الأكاديميون، وكذلك تتضمن الحقوق والواجبات لكل من الطلبة أو المرشدين الأكاديميين.
- توثيق المهام والمسؤوليات المنوطة بالمرشدين الأكاديميين.
- المتابعة والإشراف الدقيق من رئيس القسم على عملية الإرشاد الأكاديمي والرفع الدائم بالتقارير الخاصة بذلك.

الهدف الثالث: وضع حلول لمواجهة المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس، من خلال الأهداف الإجرائية

الآتية:

- 1-3 توجيه أعضاء هيئة التدريس بالقسم الأكاديمي بأهمية البحث العلمي.

آلية تنفيذ الهدف:

- عمل ورش عمل وندوات تركز على أهمية البحث العلمي بالقسم الأكاديمي وكذلك على مستوى الجامعة.
- توفير حوافز لأعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بالنشر العلمي في المجالات العلمية المحكمة ذات المستوى العالي.
- عمل لجان بالقسم الأكاديمي لمتابعة جوانب البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس.
- توثيق الأبحاث العلمية المنشورة والمقبولة للنشر لأعضاء هيئة التدريس.
- 2-3 جدولة توزيع المهام الإدارية التي يُكلف بها أعضاء هيئة التدريس.
- آلية تنفيذ الهدف:
- اعتماد جدولة المهام الإدارية والمسؤوليات واللجان التي يكلف بها أعضاء هيئة التدريس.
- تفويض الصلاحيات بشكل واضح وفق اللوائح التي تنظم إجراءات التفويض.
- تقييم أداء عمل كل لجنة من اللجان بشكل دوري.
- توثيق جميع أعمال هذه اللجان.
- الحصول على التغذية الراجعة من أعضاء هيئة التدريس العاملين بهذه اللجان بشأن أي مشاكل تعترضهم.
- 3-3 التخفيف من الأعباء التدريسية المكلف بها أعضاء هيئة التدريس.
- آلية تنفيذ الهدف:
- الموازنة بين الأعباء التدريسية والمهام الإدارية المكلف بها كل عضو هيئة تدريس.
- اعتماد جداول أعضاء هيئة التدريس وفق اللوائح المعمول بها مع التركيز على التخصص الدقيق.
- توثيق الجداول الدراسية بالأعباء التدريسية المناسبة لكل عضو هيئة تدريس.
- توصيات البحث:**
- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن البحث الحالي يوصي بما يأتي:
- التأكيد على القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة من خلال المخاطبات الرسمية من الإدارة العليا بالجامعة للحد من المعوقات ذات الدرجة المرتفعة في هذا البحث.
- ضرورة إشراك عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية لجميع العاملين بالكليات من أعضاء هيئة تدريس وهيئة إدارية في صنع القرارات المتعلقة بوضع حلول مناسبة للمعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية للحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء من رؤساء الأقسام الأكاديمية، من خلال الاستبانات أو المقابلات أو اللجان المتخصصة.
- يهيب البحث كذلك بدعم وتشجيع أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام وطلبة الكليات على المشاركة في دراسة وتشخيص نقاط القوة والضعف بالأقسام الأكاديمية، والفرص المتاحة في البيئة الداخلية، والاستفادة منها في تطوير العمل داخل الأقسام الأكاديمية.
- توفير الاحتياجات الضرورية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة من تجهيزات، ووسائل تقنية متطورة إلى جانب توفير احتياجاتهم من الموارد المالية والبشرية لمساعدتهم على تطوير أدوارهم، ويكون ذلك

- من خلال المخاطبات الرسمية لصاحب الصلاحية.
- الأخذ بالخطة المقترحة في هذا البحث لمواجهة أبرز المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة.

المراجع

- برقعان، أحمد؛ سعيد، عبد الحكيم؛ حسن، صلاح. (2013). القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية. مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن، (10)، 10-80.
- الثبتي، خالد عوض. (2013). تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، السعودية، (33)، 209-278.
- الثبتي، خالد عوض. (2019). تقييم أداء رؤساء الأقسام التربوية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية، (33)، 15-95.
- جرجس، ميشال. (2005). معجم مصطلحات التربية والتعليم، عربي-فرنسي-إنجليزي (ط.1). بيروت: دار النهضة العربية.
- الحربي، محمد بن محمد أحمد. (2012). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 1(6)، 308-341.
- حورية، علي حسين. (2019). واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة للمهارات القيادية، دراسة ميدانية. مجلة التربية، جامعة الأزهر، 1(182)، 764 - 802.
- الشامان، أمل بنت سلامة. (2015). المشكلات الوظيفية التي تواجه وكيلات الأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات السعودية. مجلة جامعة طيبة، العلوم التربوية، 1(2)، 81-130.
- الشمري، غربي مرجي. (2013). مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة، دراسة ميدانية. مجلة رسالة الخليج العربي، (127)، 221-262.
- الطائي، عمر أزهري. (2016). المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية. مجلة كلية التربية الأساسية، 22(93)، 973-992.
- عتوم، يحيى أحمد. (2017). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، (58)، 25-49.
- عتوم، يحيى أحمد؛ عتوم، حسين محمد. (2021). درجة وعي رؤساء الأقسام الأكاديميين بالأدوار المنوطة بهم، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في السعودية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، 22(1)، 400-408.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي. (2014). أثر القيادات التحويلية على تحقيق الريادية والإبداع المؤسسي في الجامعات الأردنية، دراسة حالة جامعة الزرقاء. مجلة الثقافة والتنمية، 4(12)، 137-159.
- المطيري، مريم عبدالله. (2014). واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية ووكلائهم للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة المجمعة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- المنيع، الجوهرة بنت عبدالرحمن. (2020). مستوى تطبيق الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وأهم المعوقات التي تواجههم من وجهة نظر رؤساء الأقسام، المجلة التربوية. كلية التربية، جامعة سوهاج، (76)، 134 - 101.

هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. (2022). نظام الجامعات بالمملكة العربية السعودية. تم الاسترجاع من: <https://asp.default/Pages/ar/sa.gov.boe.www>

وزارة التعليم العالي. (2015). نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه. (ط.4). مجلس التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.

Reference:

- Al-Harbi, Muhammad Muhammad Ahmad. (2012). The degree of commitment to the practice of administrative transparency in the academic departments in the Faculty of Education at King Saud University. *Specialized International Educational Journal*, 1 (6), 308-341.
- Al-Manea, Al-Jawhara Abdulrahman .(2020). The level of application of the powers granted to the heads of academic departments at Princess Nourah Bint Abdulrahman University and the most important obstacles face that, from the point of view of the heads of departments. *Educational Journal, College of Education, Sohag University*, (76), 134-101.
- Al-Mutairi, Maryam Abdullah. (2014). *The reality of the practice of leadership skills by the heads of scientific departments and their deputies from the point of view of the faculty members at Majmaah University* [Unpublished Master's Thesis]. Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh.
- Al-Shaman, Amal bint Salama. (2015). Occupational problems facing the vice deans of academic departments in some Saudi universities. *Taibah University Journal, Educational Sciences*, 1(2), 81-130.
- Al-Shammari, Gharbi Morji. (2013). University management skills among heads of scientific departments in some emerging Saudi universities. Empirical Study. *Arabian Gulf Journal*, (127), 221-262.
- Alshehri, Y. M.(2020). *Faculty Members' Perception of the Effectiveness of Departmental Leadership and Management at a Saudi Higher Education Institution* [Doctoral dissertation]. University of Kansas.
- Al-Taey, Omar Azher .(2016). Managemnt problems that faced the heads of scientific departments in The Colleges of Baghdad and Al-Mustansiriyah Universities. *Journal of the College of Basic Education*, 22 (93), 973-992.
- Al-Thubaiti, Khaled Awad. (2019). Evaluation of the performance of the heads of educational departments at Imam Muhammad bin Saud Islamic University from the point of view of the faculty members. *The Educational Journal*, (33), 15-95.
- Al-Thubaiti, Khalid Awad Abdullah.(2013). Administration Skills of Department Heads in Saudi Public Universities. *Journal of Humanities and Social Sciences*, Saudi Arabia, (33), 209-278.
- Atom, Youmna Ahmed. (2017). The degree of Management "By Walking Around" among the heads of academic departments and its impact on improving the job performance in Dammam university. *Saudi Association for Educational and Psychological Sciences*, (58), 25-49.
- Atoum, Y. A., & Atoom, H. M.(2021). Academic and Administrative Problems Facing Heads of Academic Departments at Imam Abdul Rahman Bin Faisal University from their Viewpoint. *Psychology and Education Journal*, 58(4), 987-1007.
- Atoum, Yumna Ahmed & Atoom, Hussein Mohamad .(2021). Department Heads' Awareness

- of the Roles Assigned to them: from the point of view of faculty members in Saudi Arabia. *The Scientific Journal of King Faisal University*, 22(1), 400-408.
- Branson, C. M, Franken, M., & Penney, D .(2016). Middle leadership in higher education: a relational analysis. *Educational Management Administration and Leadership*, 44(1), 128-145.
- Burqaan, Ahmed, Saeed, Abdulhakim, & Hassan, Salah .(2013). Transformational leadership of heads of departments in some Saudi universities. *Al-Andalus Journal of Social and Applied Sciences*, Al-Andalus University of Science and Technology, Yemen, (10), 10-80.
- Creton, J., & Heard-Lauréote, K.(2021). Rhetoric and reality in middle management, the role of heads of academic departments in UK universities. *Higher Education Policy*, 34(1), 195-217.
- Edet, A., & Ekpoh, U. (2017). Administrative Challenges of Academic Heads of Department in Tertiary Institutions in Cross River State. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8(2), 129.
- Houria, Ali Hussein (2019). The reality of Practice of leadership skills by the heads of academic departments at Taibah University, a field study. *Journal of Education*, Al-Azhar University, 1 (182), 764-802.
- Mossadah, Majid Abdulmahdi. (2014). The impact of transformational leaders on achieving leadership and institutional creativity in Jordanian universities. *Journal of Culture and Development*, 4 (12), 137-159.
- Silva, Alberto .(2016). What Is Leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8 (1).
- Waring, M. (2017). Management and leadership in UK universities, exploring the possibilities of change. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(5), 540-558.