

كفاءة رئيس القسم الأكاديمي دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر

د. شيخه عبد الله المسند
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية - جامعة قطر

د. عبدالمجيد عبدالقواب شيحة
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة قطر

أولاً : مقدمة :

أكد كثير من المشتغلين بدراسة التنظيم الجامعي أهمية القسم الأكاديمي .
فالقسم في رأي ترو (Trow ، ١٩٧٦ ، ١١) * " حجر الزاوية في الجامعة
الأمريكية" ويمثل القسم بالنسبة للجامعة ما تمثله الخلية بالنسبة للكائن الحي فيما
يذكر ديمراس وزملاؤه (Demerath , et al ، ١٩٦٧ ، ١٨١) ولاغرو فالأقسام
الأكاديمية تشتمل على مختلف العلوم : الإنسانية ، والاجتماعية ، والطبيعية
والمهنية، وغيرها مما يؤلف الكليات، والجامعات ، والمعاهد العليا . ولاتستطيع
الجامعة أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال أقسامها العلمية
والأكاديمية . فالأقسام العلمية تتحكم في القرارات المركزية التي تحدد طابع
المؤسسة الأكاديمية ، مثل اختيار أعضاء هيئة التدريس ، وتحديد محتوى
المقررات الدراسية ، ووضع معايير القبول والتخرج ، وتقدير الأهمية النسبية
للأنشطة المختلفة ، من تدريس ، وبحث ، وخدمة اجتماعية . يقول بينت
(Bennet) (١٩٩٢ ، ٢٩): " إن الأعمال الحقيقية للمؤسسة الجامعية لاتتم إلا
على مستوى القسم " ولقد قادت هذه الفكرة الشائعة عن أهمية القسم الأكاديمي
عدداً من الباحثين إلى دراسة قدرة القسم على التحكم في الموارد المختلفة داخل
الجامعة ، مثل دراسة ترو (١٩٧٦) ، وهل وفرنش Hill & French (١٩٦٧) ،
وخارج الجامعة مثل دراسة كايلو وماك جي (Caplow & Mc Gee ، ١٩٥٨)

(*) يشير الرقم الأول إلى سنة النشر والثاني إلى رقم الصفحة وهكذا في سائر النقول .

وجولدنر Gouldner (١٩٥٧ ، ١٩٥٨) ، وكلارك Clark (١٩٨٧).

ولقد ازدادت أهمية الأقسام الأكاديمية في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، نتيجة لنمو النزعات المهنية والتخصصية ، ولزيادة حجم الجامعات وضرورة وجود الأقسام الأكاديمية، باعتبارها الوحدات الأساسية للتنظيم الجامعي. يقول دوريا Duryea (١٩٧٣ ، ٢٤-٢٥) : " ظهرت الأقسام الأكاديمية في الكليات الأمريكية في وقت مبكر . ففي عام ١٨٢٥ أنشأت جامعة فرجينيا ثمانية أقسام أكاديمية يرأس كلا منها أستاذ. وفي نفس العام ، أنشأت جامعة هارفارد تسعة أقسام على غرار أقسام الطب والقانون واللاهوت ، يحكمها مجلس من الأساتذة . وظهرت الأقسام الأكاديمية في جامعة فرمونت عام ١٨٢٦ ، وفي جامعتي وسكنسون ومتشيجان عام ١٨٣٦ . وأصبحت الأقسام الأكاديمية هي السمة التنظيمية الغالبة على جميع الجامعات الأمريكية في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين" ويؤكد فيسي Veysey (١٩٦٥ ، ٣٢٠-٣٢١) ، المؤرخ الشهير للجامعات الأمريكية ، هذه الحقائق بقوله : " قام القسم على أسس واضحة في التسعينيات، فأخذت هارفارد بهذا الاتجاه عام ١٨٩١ وتلتها شيكاغو عام ١٨٩٢ ، ثم حذت سائر الجامعات الأمريكية حذوهما، ولم يكد يطلع القرن العشرون حتى كانت جميع الجامعات الأمريكية آخذة بهذا النظام " ولقد لاحظ دريسل وريتشارد Dressel & Reichard (١٩٧٠ ، ٣٣٧) أن الأقسام الأكاديمية أصبحت قوة لا يستهان بها في تحديد طابع الجامعة ، وفي تعويق محاولات الإصلاح الجامعي على السواء. ويذكر فيسي (١٩٦٥ ، ٣٢٢-٣٢٣) أن رئيس القسم أصبح دكتاتوراً يتحكم في اختيار أعضاء هيئة التدريس ، وفي تعيينهم وترقيتهم ، ففي جامعة كورنيل كان تكثر يحكم قسم علم النفس بيد من حديد ، وكان هاوزون يمنع تدريس وجهات نظر مخالفة لوجهة نظره ، الأمر الذي اضطر بعض رؤساء الجامعات إلى تقليل سلطات رؤساء الأقسام ، والدعوة إلى انتخابهم لاتعيينهم .

ويختار رؤساء الأقسام في الجامعات الحديثة على أنحاء كثيرة . فقد يعينهم عمداء الكليات بعد أخذ رأي الأساتذة في القسم . وقد يكون تعيينهم بالانتخاب ، وتقوم على اختيارهم لجنة معينة، أو يقوم الأساتذة باختيارهم . وقد يرشح القسم أكثر من شخص ، ويحتفظ العميد بحقه في قبول أو رفض المرشح . وغالبا مايعتمد هذا الاختيار على قدرة المرشح على البحث والتدريس ، لا القيادة والإدارة. يقول بينت (١٩٩٢ ، ٢٩-٣٠) : " وعادة ما يتم اختيار رؤساء الأقسام سواء عن طريق زملائهم أو عن طريق العمداء لأسباب مختلفة ، وقد يتم ذلك في ضوء عدة اعتبارات عادة ماتتعلق بالإنجازات الأكاديمية " ولما كان رؤساء الأقسام يختارون على أساس إنجازاتهم الأكاديمية لا قدراتهم الإدارية كانت الحاجة ماسة إلى تقدير كفاءتهم في الاضطلاع بأدوارهم وأداء تبعات أعمالهم ، لأن كفاءة القسم الأكاديمي في تحقيق أهدافه وأهداف الجامعة تتحدد بقدرات واستعدادات رئيس القسم، أو الإداري المسئول عن إدارة شئونه ، وتنشأ الحاجة إلى دراسة سلوك رئيس القسم من مصادر متعددة منها أهمية الأقسام الأكاديمية في البناء التنظيمي للجامعة ، وقدرتها على تحقيق الأهداف الجامعية أو تعويقها ، وندرة الدراسات الإمبريقية في هذا الميدان . يذكر وارن بنس W.Bennis (١٩٧٢ ، ٣) أن الجامعات مؤسسات سيئة الإدارة لأنها لا تدرس بعمق إدارتها ، ولعل ذلك يتضح من قوله : " إن الجامعات من بين أسوأ المؤسسات إدارة ، ويتمثل أحد الأسباب الكافية لهذه الحالة في أن الجامعات التي درست كل شيء ... لم تدرس بعمق إدارتها " .

ثانيا : الإطار النظري والدراسات السابقة :

تتحدد كفاءة القسم الأكاديمي بقدرات واستعدادات رئيس القسم . يقول لوجان ولسون L.Wilson (١٩٧٩ ، ٨٣) : " تكشف بعض الدراسات عن أن نوعية القسم الأكاديمي تتحدد بقدرات رئيس القسم " ويضيف جابر عبد الحميد في تقديمه للطبعة العربية من كتاب بينت " إدارة القسم الأكاديمي " (١٩٩٢ ،

(٢-١) إن " القيادة التعليمية الجيدة ضرورية في العمل الجامعي على جميع المستويات ، بدءاً من عضو هيئة التدريس إلى رئيس القسم فعميد الكلية فمدير الجامعة ... ومثل هذه القيادات الملتزمة يمكن أن تفعل الشيء الكثير في تهيئة أفضل الشروط للتعليم والتعلم ، وهم قادرون على تنمية مناخ أكاديمي إيجابي للتحصيل والنمو " . ويقول إيميت (Emmet) في تقديمه للطبعة الإنجليزية لكتاب بينت " إدارة القسم الأكاديمي " (١٩٩٢ ، ٢٦) : " لقد حان الوقت للاعتراف بأن رئيس القسم العلمي رائد وقائد لكفاءة وحيوية المعهد . ولقد أغفلنا وتجاهلنا لفترة طويلة هذا المورد الحيوي " .

فإذا تقبلنا فكرة اعتماد الصحة الأكاديمية والتنظيمية للجامعة على نوعية أداء رؤساء الأقسام لأدوارهم ومسئولياتهم ، وجب أن ننظر في طبيعة دور رئيس القسم . ونظرة عجلية إلى ماكتب في الأدب التربوي والإداري عن رئيس القسم الأكاديمي تدلنا على توسطه بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين . يقول سميث Smith (١٩٧٢ ، ٤٠) : " إن رئيس القسم يخلق بين أعضاء القسم والإدارة ، فإحدى رجليه في معسكر أعضاء هيئة التدريس ، والأخرى في معسكر الإداريين . وفي بعض الأحيان يميل إلى معسكر الأعضاء ، فيتحمل الأعباء الإدارية ، ليتسنى للأعضاء التركيز على الأمور الأكاديمية ، وفي أحيان أخرى يميل إلى معسكر الإدارة ، فيؤكد على الإنتاجية وتقليل النفقات " ويضيف بينت (١٩٩٢ ، ٣٠) أن على رئيس القسم أن ينظر في اتجاهين : الاتجاه الأول يتطلب منه القيام بدور الوسيط في نقل اهتمامات (وهوم) الإدارة إلى أعضاء هيئة التدريس ، والاتجاه الثاني يتمثل في نقل مطالب أعضاء هيئة التدريس إلى الإدارة . ولايستطيع رئيس القسم النجاح في منصبه إلا إذا استطاع التكيف مع ثلاث نقلات فجائية ، أوردها بينت (١٩٩٢ ، ٣١-٣٤) ، هي : التحول من مجال التخصص الدقيق إلى مجال الدراسات الشاملة المتضمنة في القسم ، والتحول من الفردية إلى الجماعية ، والتحول بولائه من القسم إلى

المؤسسة . وإحداث مثل هذه التحولات ليس أمرا سهلا . يقول بوث Booth (١٩٧٨ ، ١٥٣) : " من الصعب على شخص يعمل في الكلية أو الجامعة أن يحتفظ بهويته كعضو هيئة تدريس أكاديمي في نفس الوقت الذي يضطلع فيه بمسئوليات إدارية كبيرة " ومما يزيد منصب رئيس القسم تعقيدا أن الكثيرين ممن يشغلونه لم يعدوا للاضطلاع بتبعاته ومسئولياته ، ولا يرغب الكثيرون في أدائها . يقول أحد رؤساء الأقسام الأكاديمية فيما يذكر بوث (١٩٧٨) ، (١٥٨-١٥٩) : " لقد أصبحت رئيسا لقسم الفلسفة في عام ١٩٦٤ ، وجئت إلى هذا المنصب بعد اثني عشر عاما من التدريس والبحث . لقد استمتعت بالتدريس كثيرا ، وقبلت رئاسة القسم على مضض ... ولن أنسى مطلقا خبرتي الأولى في النظر إلى التقرير المالي للقسم . لقد كان شيئا مخيفا . وحينما طلب إلى إعداد الميزانية لم أعرف ماذا أطلب للقسم . شعرت أننا في حاجة إلى عدد أكبر من الخريجين ، ولكنني لم أعرف كيف أترجم الفكرة في إجراءات الميزانية ، ولم أعرف كيف أنظم اجتماعا أو أديره ، وظللت طوال العام أستقبل طلبه يسألونني عن متطلبات القسم والكلية والجامعة وغيرها من الإجراءات ، دون أن أعرف الإجابة في كثير من الأحيان ، حتى في تلك الأمور المتصلة بقسمي " .

أن معظم رؤساء الأقسام يبدأون عملهم دون رؤية واضحة لمجال الإدارة ، لأنهم يأتون إلى هذا المنصب من بين صفوف الباحثين والمعلمين . إنهم يختارون ، ويقلدون المنصب ، ويتركون ليسبحوا أو يفرقوا . يقول روتش Roatch (١٩٧٦) ، (١٣) : " يتحول رئيس القسم من اخصائي في مقرر إلى مصمم برامج القسم ، وشريك في صياغة رسالة الجامعة . وغالبا ما لاتكون رؤى وأدوات الإدارة متاحة له . إنه يختار ، ويعطى نسخة من الميزانية ، ويقدم إلى رؤساء الأقسام ، وأعضاء هيئة التدريس ، والسكرتارية . وقد يرث بعض الملفات عن الرئيس السابق ، ولا يجد من يعطيه "الدليل" أو التدريب على العمليات الضرورية" ويقول سيدورف وجاملش Sedorf & Gmelch (١٩٨٩ ، ٣) : " إن على رئيس القسم

أن يؤدي واجبات إدارية دون سبق إعداد أو خبرة إدارية " ويضيف بينت (١٩٩٢، ٢٩) : " إذا ما تساءلنا عن عمل رئيس القسم لكانت الإجابة أنه عمل مهم بالفعل ، وأنه يتضمن أعباء كبيرة ومسئوليات جسيمة ، إلا أن من يتولى هذا العمل نادراً ما يكون معداً له " إننا نستطيع افتراض أن تدريب العالم أكاديميا ، وقدرته على تحليل المشكلات ، وجمع الأدلة ، ومعرفة مدى مناسبة الحلول المختلفة ، مهارات تفيد في حل المشكلات التي يصادفها رؤساء الأقسام في إدارة أقسامهم مثلما هي مفيدة في البحث العلمي . ولكننا لا نستطيع افتراض أن جميع العلماء قادرون على أن يكونوا رؤساء أقسام أكفاء ، فقد تكون طبيعة المشكلات التي يصادفونها في أقسامهم بعيدة عن مجال تخصصاتهم ، وقد تكون قدرتهم على التوفيق بين المطالب المتعارضة محدودة . يقول فشان Fishman (١٩٧٠، ٢٠٦-٢٠٧) : " سرعان ما أدركت أن هذين المجالين: مجال البحث المبدع ، والإدارة المبدعة ، لايسيران معا بسهولة . وفي بعض الأحيان يكون بينهما صراع من حيث الأساليب المعرفية وسمات الشخصية التي يتطلبها العملان " هذا فضلا عن أن كلا من العاملين يستغرق حياة الإنسان، فلا نهاية لما ينبغي عمله ، أو ما يمكن عمله في كل منهما . إن الإحساس بهذا التعارض أحد الأسباب التي تدفع إلى محاولة التعرف على كفاءة رئيس القسم مع الأخذ في الاعتبار طريقة اختياره ، التي تعتمد أساسا على إنجازه الأكاديمي . فقد يكون المرء عالما ولاينجح في التدريس ، وكونه عالما أو معلما جيدا لايعضن كفاءته في إدارة القسم .

ولقد وصف بول دريسل وآخرون B. Dressel, et al (١٩٧٠، ١٣) الوظائف والمسئوليات التي يتعين على رؤساء الأقسام القيام بها فيما يلي : " تقتضي التقاليد ومطالب أعضاء هيئة التدريس أن يكون رئيس القسم عالما يضطلع بإعداد الميزانية ، واختيار أعضاء هيئة التدريس ، وتعيينهم، والاحتفاظ بهم أو الاستغناء عن خدماتهم ، واقتراح أجور الأعضاء ، وتحديد علاقة القسم

مع غيره من الأقسام ، والعضوية في اللجان الجامعية ، وتمثيل التخصص ، والتنمية المهنية للأعضاء ، وتبصير العميد بأمر القسم ، والتوسط بين الإدارة والأعضاء ، وحضور اجتماعات القسم، وتقديم المساعدات الأكاديمية وغير الأكاديمية ، والاحتفاظ بسجلات الطلبة ، وتحديد الأعباء التدريسية ، وقبول طلبة الدراسات العليا ، وتحديد معايير التقويم ، وإحداث تعديلات على المقررات الدراسية ، ومعرفة الإجراءات الإدارية المتبعة في الكلية والجامعة ، والسياسات المرتبطة بالدراسات العليا ، والإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس " . وحدد سمارت وفيلتون Smart & Felton (١٩٧٦) أكثر من ثلاثين وظيفة لرئيس القسم مثل الإشراف على طلبة الدراسات العليا وتنميتهم، وتشجيع النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس ، وإعداد وعرض ميزانية القسم ، واختيار أعضاء هيئة التدريس ، وطلبة الدراسات العليا، وتقويم أعضاء هيئة التدريس ، وتخطيط المنهج ، ومراجعة المقررات الدراسية ، وتقليل الصراعات الداخلية ، ورفع الروح المعنوية ، والتدريس ، والإرشاد ، وحفظ ملفات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس ، وتمثيل القسم ، وتبصير الأعضاء بسياسات القسم وخطته ، وسياسات الكلية والجامعة ، والاشتراك في اللجان المختلفة ، والتنسيق بين أنشطة القسم والجماعات الخارجية ، وتوزيع المقررات على الأعضاء ، ومساعدة خريجي القسم في الحصول على فرص عمل . ولقد استطاع المريان الاستراليان Moses & Roe (١٩٩٠) البلوغ إلى أربعين مسئولية لرؤساء الأقسام من خلال دراستهما المسحية لآراء مائتي رئيس قسم في تسع جامعات استرالية. وتتعلق تلك المسئوليات بشئون الطلبة ، وأعضاء هيئة التدريس ، والميزانية ، والتمويل ، والأنشطة الأكاديمية ، وتنمية أعضاء هيئة التدريس . ووضع رؤساء الأقسام بجامعة قطر (١٩٩٢) قائمة بالوظائف والمسئوليات التي ينبغي لرؤساء الأقسام الاضطلاع بها فيما يتعلق بالشئون العلمية ، والشئون التعليمية ، والشئون المالية ، والشئون الإدارية ، وشئون

خدمة المجتمع . وهناك قوائم أخرى كثيرة لوظائف رئيس القسم ، يزخر بها الأدب التربوي والإداري ، مثل قوائم بران Brann (١٩٧٢) وهنري Henry (١٩٧٤) وكورسون Corson (١٩٧٥) وواطسن Watson (١٩٧٩) وهي لا تختلف في جوهرها عن القوائم التي ذكرنا ، ولا يتسع المقام لتفصيلها . وتدلنا قراءة تلك القوائم على أنها مجرد توصيات لم تعتمد على دراسات إمبريقية ، كتبها أصحابها إما إثقالا لكواهل رؤساء الأقسام أو لمجرد الظهور بمظهر مضحك . إن أهمية القسم العلمي ، باعتباره الوحدة الأساسية للتنظيم الجامعي ، وأهمية الدور الذي يقوم به رئيس القسم ، باعتباره حجر الزاوية في إدارة القسم ، وتنظيم أعماله ، وتحسين أدائه ، توجبان إجراء دراسة إمبريقية نتعرف من خلالها على كفاءة رؤساء الأقسام في تحقيق أهداف أقسامهم ، وأهداف الجامعة ، ونستطيع إلقاء بعض الضوء على فعالية الطريقة التي يتم بها اختيار رؤساء الأقسام لشغل هذا المنصب المهم .

وتعرف كفاءة رئيس القسم في الدراسة الراهنة بأنها القدرة على أداء الوظائف والمسئوليات المتوقعة ممن يشغل هذا المنصب ، كالمسئوليات العلمية والتعليمية ، والمسئوليات الإدارية ، والمسئوليات السياسية والاجتماعية ، والمسئوليات الخاصة بخدمة المجتمع ، تحقيقا لأهداف القسم وأهداف الجامعة . ونظر لأن رئيس القسم يعمل في مجالات متعددة ، وقلما يبلغ درجة الإجابة في جميع تلك المجالات ، فقد اعتبرت كفاءة رئيس القسم مفهوما جزئيا يتعلق بالنجاح في أداء بعض تلك المسئوليات، يقول مادوس Madaus (١٩٨٠ ، ٢٢): " من المشروع أن يختار الباحث هدفا أو أكثر ويبحث عن مدى تحقيق المنظمة الاجتماعية له . وهنا يستطيع أن يحدد ما إذا كانت المنظمة ناجحة أو غير ناجحة في تحقيق بعض أهدافها على الأقل ... فالكفاءة ليست قضية تحقيق جميع الأهداف . فقد تكون المنظمة الاجتماعية ذات كفاءة جزئية " واضطلاع رئيس القسم بوظائفه ومسئولياته يمكن أن يعين أعضاء قسمه على التفرغ لأداء

الأعمال الأكاديمية ، وبالتالي نتوقع أن يرتبط أداء رئيس القسم لمسئوليته ووظائفه بالإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس مقدرةً بعدد الأبحاث ، والكتب ، والمقالات المنشورة ، والمحاضرات العامة ، التي يقدمها العضو في مجال تخصصه. إن قدرة رئيس القسم على اختيار الأعضاء الأكفاء ، وإثارتهم وإلهامهم ، وتشجيعهم على البحث الفردي والجماعي ، وحضور المؤتمرات والندوات ، وإنشاء مكتبة خاصة بالقسم والعمل على تنميتها ، وتوفير الأجهزة والأدوات والموارد اللازمة للبحث ، ومكافأة الأعضاء المنتجين ، ومعرفة المشكلات التي تواجه الباحثين والعمل على حلها وغيرها ، من الأمور التي تزيد من إنتاجية أعضاء هيئة التدريس في القسم. ومن أهم المسلمات التي تنطلق منها الدراسة الراهنة مايلي :

- ١- الهدف النهائي للإدارة في أية مؤسسة هو تحقيق أهدافها . والإدارة في المؤسسات الأكاديمية وسيلة لتحقيق غايات أكاديمية .
- ٢- للعوامل الإدارية والتنظيمية كالسياسات والممارسات والإجراءات تأثير في سلوك العاملين .
- ٣- هناك حاجة ماسة لفهم تأثير سلوك الإداري في الجامعة في أداء أعضاء هيئة التدريس .

ثالثاً : هدف البحث ومشكلته وفروضه :

تستهدف الدراسة الراهنة معرفة مبلغ كفاءة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة قطر، من خلال مسح آراء أعضاء هيئة التدريس ، فيما يتعلق بدرجة أداء رؤساء الأقسام لوظائفهم ومسئولياتهم، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات المهمة المرتبطة بالأهداف الحقيقية للمؤسسات الأكاديمية، كالإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس .

- وتتحدد مشكلة البحث بسؤال مؤداه : " ما مبلغ كفاءة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة قطر؟ " ، ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الجزئية التالية :
- ١- ما مبلغ أداء رؤساء الأقسام في جامعة قطر لمسئولياتهم العلمية والتعليمية؟
 - ٢- ما مبلغ أداء رؤساء الأقسام في جامعة قطر لمسئولياتهم الإدارية ؟
 - ٣- ما مبلغ أداء رؤساء الأقسام في جامعة قطر لمسئولياتهم السياسية والاجتماعية؟
 - ٤- ما مبلغ أداء رؤساء الأقسام في جامعة قطر لمسئولياتهم في مجال خدمة المجتمع ؟
 - ٥- ما العلاقة بين درجة أداء رؤساء الأقسام في جامعة قطر لمسئولياتهم المختلفة ، والإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ؟

وللإجابة عن خمسة الأسئلة السابقة صيغت خمسة الفروض التالية :

- ١ - يؤدي رئيس القسم في جامعة قطر مسئولياته العلمية والتعليمية .
- ٢ - يؤدي رئيس القسم في جامعة قطر مسئولياته الإدارية .
- ٣ - يؤدي رئيس القسم في جامعة قطر مسئولياته السياسية والاجتماعية .
- ٤ - يؤدي رئيس القسم في جامعة قطر مسئولياته في مجال خدمة المجتمع .
- ٥ - هناك علاقة موجبة دالة إحصائياً بين أداء رئيس القسم في جامعة قطر لمسئولياته المختلفة ، والإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس .

رابعاً : منهج البحث وإجراءاته :

اعتمدت الدراسة الراهنة في الحصول على البيانات اللازمة على آليات المنهج الوصفي ، متخذة من الاستبانة أسلوباً لجمع البيانات .

١ - المجتمع الأصلي وعينة البحث :

تألف المجتمع الأصلي الذي استمدت منه عينة الدراسة من ٣٥٠ عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة قطر في العام الجامعي ١٩٩٣/٩٢ . وتألقت عينة الدراسة من ١٢٧ عضواً اختيروا عشوائياً من سبع

الكليات في جامعة قطر للاستجابة إلى عناصر الاستبانة المرفقة بالملاحق . ولقد وزعت الاستبانات على عينة من ٢٥٠ عضواً يمثلون ٧١٪ من جملة أعضاء هيئة التدريس في جامعة قطر ، فأجاب ١٢٧ عضواً إجابات صالحة للدخول في التحليلات الإحصائية ، وبذلك يكون عائد الاستجابات ٥٠٪ تقريبا . وهذه نسبة معقولة لا تختلف كثيرا عن توقعاتنا في التعامل مع عينة من أعضاء هيئة التدريس.

واشتملت عينة الدراسة على ٨٦ ذكراً و٤١ أنثى ، وبلغت نسبة القطريين في العينة ٣٧٪ ونسبة غير القطريين ٦٣٪ . وتخرج حوالي ٥٧٪ من أفراد العينة في جامعات عربية ، وتخرج الباقون في جامعات غير عربية . واشتغل حوالي ٣٤٪ من أفراد العينة بالعلوم الإنسانية ، و١٨٪ بالعلوم الأساسية ، و٤٨٪ بالعلوم المهنية كالهندسة والتربية . وشغل ٢٤٫٤٪ من أفراد العينة مرتبة أستاذ ، و٣٠٫٧٪ مرتبة أستاذ مساعد ، و٤٤٫٩٪ مرتبة مدرس . وبلغت نسبة من تقل أعمارهم عن ٤٠ سنة ٥٢٪ ، ونسبة من تزيد أعمارهم عن ٥٠ سنة ١٢٫٦٪ . ولم تقل سنوات خبرة أفراد العينة بالتعليم الجامعي عن خمس سنوات ، وكانت نسبة من تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات حوالي ٧٪ . وبلغت نسبة من تقل سنوات خبرتهم بجامعة قطر عن خمس سنوات ٥٩٪ ومن تزيد سنوات خبرتهم بجامعة قطر عن خمس سنوات ٢٥٪ وهذه الخصائص الأساسية لأفراد العينة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة الراهنة .

ب - أداة البحث :

اشتملت أداة البحث على استبانة مؤلفة من أربعة أجزاء ، واعتمدت الدراسة الراهنة على ثلاثة أجزاء منها للحصول على البيانات اللازمة . أما الجزء الأول فيطلب إلى المستجيب الإدلاء ببعض البيانات الشخصية مثل سنه ، وجنسه ، ومكان تخرجه ، ومكان عمله ، والقسم الذي ينتمي إليه ، ورتبته الأكاديمية ، ومدة عمله بالتعليم العالي ، ومدة عمله بجامعة قطر ، وما إذا كان يعمل في وظيفة إدارية كرئيس قسم أو وكيل كلية . ولا تقتضي الإجابة عن هذا

الجزء سوى وضع علامة في إحدى الخانات المناسبة أمام كل مشير ، أو كتابة رقم، أو إضافة كلمة أو كلمتين في الأماكن المخصصة لذلك .

أما الجزء الثاني فيتألف من ٥٦ عبارة موزعة بالتساوي على أربعة مجالات تشتمل على مسئوليات رئيس القسم ، بواقع ١٥ عبارة لكل مجال . واشتملت أربعة المجالات على المسئوليات العلمية والتعليمية ، والمسئوليات الإدارية ، والمسئوليات السياسية والاجتماعية ، والمسئوليات الخاصة بخدمة المجتمع . وتقتضي تعليمات هذا الجزء أن يرتب المستجيب كل عبارة على نحوين : وفقاً لدرجة أهمية ماتشتمل عليه كل عبارة من وجهة نظرة ، ووفقاً لدرجة أداء رئيس القسم للعمل المتضمن فيها ، على مقياس من ثلاث فئات هي: " كبيرة " (٣) و"متوسطة" (٢) ، و"صغيرة" (١) .

أما الجزء الثالث فيؤلف مقياساً للإنتاجية الأكاديمية ويشتمل على ثمانية أسئلة يجيب عنها المستجيب مبيناً عدد أبحاثه المنشورة في مجلات أو مؤتمرات علمية في خمس السنوات الماضية، وعدد أبحاثه المقبوله للنشر ، وعدد الكتب المؤلفة ، والرسائل العلمية التي أشرف عليها وإجيزت ، وعدد الحالات التي اشترك فيها في تقييم أبحاث للترقية ، و عدد المرات التي عقب فيها على أعمال أكاديمية ونشر تعقيبه ، وعدد المحاضرات العامة التي قدمها في مجال تخصصه ، ويطلب هذا الجزء من المستجيب أن يبين ما إذا كان كل أو بعض هذه الأعمال منفرداً أو مشتركاً ، حيث اقتضت إجراءات البحث أن تكون قيمة العمل المنفرد ضعف قيمة العمل المشترك ، ولقد أعطيت القيمة (١) للعمل المنفرد ونصف هذه القيمة للعمل المشترك .

ولقد بذلت عناية خاصة للتأكد من صدق الأداة وثباتها . إذ استمدت عبارات الجزء الثاني مما كتب عن مسئوليات ووظائف رئيس القسم في الأدب التربوي والإداري بصفة عامة . وعرضت العبارات التي أمكن البلوغ إليها على

ثلاثة محكمين من رؤساء الأقسام بجامعة قطر لإبداء آرائهم فيما يتعلق بمناسبة المسؤوليات ووضوح العبارات ، فاتفق المحكمون على ٥٦ عبارة شكلت مقياساً لمسئوليات رئيس القسم . واستمدت عبارات الجزء الثالث من مقاييس الانتاجية الأكاديمية المتضمنة في الدراسات السابقة التي عنى أصحابها ببحث صدقها وثباتها .

ورغبة في الاطمئنان على صدق الأداة ، أجريت معاملات الارتباط البسيطة بين درجة كل عبارة ودرجات البعد الذي تنتمي إليه ، وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية على الاستبانة ، استناداً إلى بيانات مستمدة من أفراد العينة . وتراوحت قيم الارتباط ما بين ٠.٤٥ و ٠.٧٩ . الأمر الذي يدل على الاتساق الداخلي بين عبارات المقياس ، وينبىء عن صدقه .

وحسب ثبات الأداة بطريقة ألفا كرونباخ فكانت قيمة الارتباط ٠.٩٧ . وهذه قيمة مرتفعة تدعو إلى الثقة في ثبات المقياس . كما تم حساب مصفوفة التباين المتلازم ومصفوفة الارتباط لجميع المفردات ، فكانت جميع الارتباطات مرضية ، مما يزيد الثقة في ثبات المقياس .

ج - الإجراءات والتحليلات الإحصائية :

حصل الباحثان على قوائم حديثة بأسماء أعضاء هيئة التدريس في سبع الكليات التي تتألف منها جامعة قطر ، واختير منها ٢٥٠ شخصاً اختياراً عشوائياً ليمثلوا عينة الدراسة . وأعدت قوائم بأسماء من وقع عليهم الاختيار للاشتراك في الدراسة ، وأرسلت هذه القوائم إلى سكرتارية الأقسام بكل كلية مرفقة بالاستبانات ، وطلب إلى سكرتير كل قسم أن يوزع الاستبانات على أصحابها ، ويعيدها إلى الباحثين بعد الإجابة عنها . وفي حالات كثيرة وزع الباحثان الاستبانات مباشرة على أصحابها من أعضاء هيئة التدريس ، وألحفا في مطالبتهم بالإجابة عنها ، وإعادتها ، رغبة في زيادة نسبة العائدات . وبعد

الحصول على الاستبانات ، فرزت لمعرفة الصالح منها للدخول في التحليلات الإحصائية ، حيث كان بعضها فارغا ، وبعضها غير كامل . وكلف الدكتور إبراهيم الفار ، مدرس طرق التدريس والحاسب الآلي بكلية التربية جامعة قطر ، بتوقيع القيم على عبارات الاستبانة بعد الاتفاق معه على طريقة التصحيح والتحليل الإحصائي . وأمكن الحصول على درجة كلية على مقياس مسؤوليات رئيس القسم ، بجمع درجات المستجيب على كل فئة من فئات المقياس في بعدي الأهمية والأداء ، وعلى درجة جزئية على كل فئة من فئات البعدين السابقين . وأمكن الحصول على درجة كلية على مقياس الإنتاجية الأكاديمية ، بجمع القيم التي حصل عليها المستجيب على عبارات المقياس ، وأعطى العمل المشترك نصف قيمة العمل المنفرد .

واعتمدت التحليلات الإحصائية على المتوسطات ، ومعاملات الارتباط البسيطة ، ومعاملات الانحدار ، وتحليل التباين المتعدد (SPSS/PC) لاختبار فروض الدراسة . فلقد قورنت متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس في بعدي الأهمية والأداء على مقياس مسؤوليات رئيس القسم بالمتوسط الاعتباري ، الذي أمكن الحصول عليه بجمع قيم الفئات المختلفة ، وقسمتها على عدد الفئات. ثم استخدم اختبار " t " لمعرفة دلالة الفروق بينها . وأجريت معاملات الارتباط البسيطة لمعرفة درجة الارتباط بين استجابات أفراد العينة على مقياس مسؤوليات رئيس القسم واستجاباتهم على مقياس الإنتاجية الأكاديمية ، ثم أجريت معاملات الانحدار على البيانات لمعرفة مبلغ تأثير أداء رئيس القسم لمسئولياته المختلفة في الإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس . وأخيراً أجرى تحليل التباين المتعدد لمعرفة مبلغ تأثير الخصائص الشخصية لأفراد العينة: كالسن ، والجنس، ومكان التخرج ، وسنوات الخبرة - في أنماط العلاقات محل الاهتمام . واستخدم مستوى الدلالة 0.05 . معياراً لقبول الفروض أو رفضها .

خامسا ، اختبار الفروض ،

يقتضى اختبار كفاءة رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، والاستدلال على تلك الكفاءة من خلال آدائهم لمسئولياتهم ووظائفهم أمرين : أحدهما التعرف على درجة أهمية تلك الوظائف والمسئوليات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وتقديرهم لمبلغ أداء رؤساء الأقسام لها ، والثاني معرفة درجة الارتباط بين أداء رؤساء الأقسام لوظائفهم ومسئولياتهم والإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس باعتبارها أحد الأهداف الأساسية للجامعة . وتحقيقا لهذه الغايات قورن متوسطا درجتى الأهمية والأداء في المجالات الأربعة لمسئوليات رئيس القسم بمتوسطيهما الاعتباريين ، ثم أجريت معاملات الارتباط البسيطة بين درجات الأداء في المجالات الأربعة والإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس .

أ - اختبار الفرض الأول :

ادعى الفرض الأول أن رؤساء الأقسام بجامعة قطر يؤدون مسئولياتهم العلمية والتعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

وتكشف البيانات المتضمنة في الجدول رقم (١) عن أن متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس لأهمية المسئوليات العلمية والتعليمية هو (٣٩١) في حين أن متوسطها الاعتباري (٣٠) ، أي أن متوسط الفرق هو (٩١) . وتدل قيمة " ت " على أن الفرق بين المتوسطين دال إحصائيا دلالة تفوق مستوى الدلالة المقبول في الدراسة الراهنة ، ومعنى ذلك أن المسئوليات العلمية والتعليمية ذات أهمية كبرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر ، وبالنظر إلى البيانات المتضمنة في الجدول رقم (٢) ، الذي يبين متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمبلغ أداء رئيس القسم لمسئولياته العلمية والتعليمية ومتوسطها الاعتباري ، نجد أن الفرق بين المتوسطين ١٠ . وهذا الفرق غير دال إحصائياً ،

الأمر الذي يفيد أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر يعتقدون أن رؤساء أقسامهم يقصرون في أداء مسئولياتهم العلمية والتعليمية ، على الرغم من أهمية تلك المسئوليات من وجهة نظرهم ، كما يبدو من الجدول رقم (١) . وتدلنا هذه النتائج على خطأ الفرض الأول.

جدول رقم (١)
يبين متوسطات أهمية المسئوليات العلمية والتعليمية ودلالة الفروق بينها
(ن = ١٢٧)

الخاصية	المتوسط	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
أهمية المسئوليات العلمية والتعليمية	٣٩٠١	٩١٧	٠.٠٠١
المتوسط الاعتباري	٣٠		
الفرق	٩٠١		دال

جدول رقم (٢)
يبين متوسطات أداء المسئوليات العلمية والتعليمية ودلالة الفروق بينها
(ن = ١٢٧)

الخاصية	المتوسط	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
أداء المسئوليات العلمية والتعليمية	٢٩٠٩	-٠.١٩	٠.٨
المتوسط الاعتباري	٣٠		
الفرق	-٠١		غير دال

ب - اختبار الفرض الثاني :

ادعى الفرض الثاني أن رؤساء الأقسام بجامعة قطر يؤدون مسئولياتهم الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

ويبدو من الجدول رقم (٣) أن متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس لأهمية المسئوليات الإدارية لرئيس القسم هو (٣٨ر٥) ، وأن متوسطها الاعتراري (٣٠) ، أي أن الفرق بين المتوسطين هو (٨ر٥) . وهذا الفرق دال إحصائياً لأن قيمة "ت" تساوي (١٧ر٥) وهي دالة على مستوى ٠.٠١ . ومعنى ذلك أن المسئوليات الإدارية لرئيس القسم مهمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . وبالنظر إلى البيانات المتضمنة في الجدول رقم (٤) نجد أن الفرق دال بين متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس لأداء رئيس القسم لمسئولياته الإدارية والمتوسط الاعتراري . ومعنى ذلك أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر يشعرون أن رؤساء أقسامهم يؤدون مسئولياتهم الإدارية التي يعتقدون في أهميتها كما يبدو من الجدول رقم (٣) . وتدلنا هذه النتائج على صحة الفرض الثاني.

جدول رقم (٣)
يبين متوسطات أهمية المسئوليات الإدارية ودلالة الفروق بينها
(ن = ١٢٧)

الخاصية	المتوسط	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
أهمية المسئوليات الإدارية	٣٨ر٥	١٧ر٥	٠.٠٠١
المتوسط الاعتراري	٣٠		
الفرق	٨ر٥		دال

جدول رقم (٤)
يبين متوسطات أداء المسئوليات الإدارية ودلالة الفروق بينها
(ن = ١٢٧)

الخاصية	المتوسط	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
أداء المسئوليات الإدارية	٣١ر٩	٣ر٠٩	٠.٠٠٢
المتوسط الاعتراري	٣٠		
الفرق	١ر٩		دال

ج - اختبار الفرض الثالث :

أدعى الفرض الثالث أن رؤساء الأقسام بجامعة قطر يؤدون مسئولياتهم السياسية والاجتماعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

يبين الجدول رقم (٥) أن متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس للأهمية التي يخلعونها على المسئوليات السياسية والاجتماعية لرؤساء أقسامهم هو (٣٨٨) في حين أن متوسطها الاعتباري (٣٠) بمتوسط فرق قدره (٨٨) ويبدو من قيمة "ت" أن الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً . ومعنى ذلك أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر يعتقدون في أهمية المسئوليات السياسية والاجتماعية لرؤساء أقسامهم . وبالنظر إلى بيانات الجدول رقم (٦) نجد أن متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس لأداء رؤساء أقسامهم للمسئوليات السياسية والاجتماعية هو (٣٠٧) ، وأن الفرق بين المتوسطين هو (٧٠) ، وهذا الفرق غير دال إحصائياً . ويعنى ذلك أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر يعتقدون أن رؤساء أقسامهم لا يؤدون مسئولياتهم السياسية والاجتماعية ، على الرغم من الأهمية التي يخلعها أعضاء هيئة التدريس على تلك المسئوليات . وتفيد هذه النتائج في بيان خطأ الفرض الثالث .

جدول رقم (٥)

يبين متوسطات أهمية المسئوليات السياسية والاجتماعية ودلالة الفرق بينها
(ن = ١٢٧)

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	المتوسط	الخاصية
٠.٠١	١٧.٥	٣٨٨	أهمية المسئوليات السياسية والاجتماعية
		٣٠	المتوسط الاعتباري
دال		٨٨	الفرق

جدول رقم (٦)
يبين متوسطات أداء المسئوليات السياسية والاجتماعية ودلالة الفروق بينها
(ن = ١٢٧)

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	المتوسط	الخاصية
٠.٣	١٠.١	٣٠.٧	أداء المسئوليات السياسية والاجتماعية
غير دال		٣٠	المتوسط الاعتباري
		٠.٧	الفرق

د - اختبار الفرض الرابع :

ادعى الفرض الرابع أن رؤساء الأقسام بجامعة قطر يؤدون مسئولياتهم الخاصة بخدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

يمكن اختبار الفرض الرابع بالرجوع إلى البيانات المتضمنة في الجدولين (٧.٨) إذ يبين الجدول رقم (٧) متوسط الأهمية التي خلعتها أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر على مسئوليات رؤساء أقسامهم الخاصة بخدمة المجتمع والمتوسط الاعتباري . ويبدو من قراءة الجدول أن متوسط تقدير أعضاء هيئة التدريس لأهمية تلك الخاصية أعلى من المتوسط الاعتباري ، وأن الفرق بينهما دال إحصائيا . ويبين الجدول رقم (٨) متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمبلغ أداء رؤساء أقسامهم للمسئوليات الخاصة بخدمة المجتمع والمتوسط الاعتباري ، ويبدو من قراءة الجدول أن متوسط أداء رؤساء الأقسام لتلك المسئوليات أقل من المتوسط الاعتباري بحوالي (٤.١)، وأن الفرق في صالح المتوسط الاعتباري ، الأمر الذي يدلنا على أن رؤساء الأقسام في جامعة قطر مقصرون في أداء المسئوليات الخاصة بخدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وبالتالي يكون الفرض الرابع خاطئا .

جدول رقم (٧)
يبين متوسطات الأهمية لمسئوليات الخدمة الاجتماعية ودلالة الفرق و بينها
(ن = ١٢٧)

الخاصية	المتوسط	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
أهمية المسئوليات السياسية والاجتماعية	٣٤٦	٩١١	٠.٠٠١
المتوسط الاعتباري	٣٠		
الفرق	٤٦		دال

جدول رقم (٨)
يبين متوسطات أداء مسئوليات الخدمة الاجتماعية ودلالة الفروق بينها
(ن = ١٢٧)

الخاصية	المتوسط	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
أداء المسئوليات السياسية والاجتماعية	٢٥٩	٨٦٦-	٠.٣
المتوسط الاعتباري	٣٠		
الفرق	٤١		دال.

هـ - اختبار الفرض الخامس :

ادعى الفرض الخامس أن هناك علاقة موجبة دالة إحصائياً بين أداء رئيس القسم في جامعة قطر لمسئولياته المختلفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ..

يبين الجدول رقم (٩) معاملات الارتباط البسيطة بين أداء رؤساء الأقسام بجامعة قطر لمسئولياتهم المختلفة والإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس .
وتدلنا هذه الأنماط من الارتباط أو قل انتفاء الارتباط على خطأ الفرض الخامس، فلا توجد علاقات دالة بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لأداء رؤساء أقسامهم لمسئولياتهم المختلفة وإنتاجيتهم الأكاديمية ، فالظاهرتان تبدوان

مستقلتين ولا رباط بينهما ، إذ كانت جميع معاملات الارتباط غير دالة وسلبية في بعض الحالات. ورغبة في معرفة التأثيرات النسبية لأداء رئيس القسم لمسئوليته المختلفة في الإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس أجرى معامل الانحدار المتعدد على البيانات فكانت قيمة R^2 (٠.٢) وهذه القيمة صغيرة لضعف الارتباط . غير أن هذا التحليل بين أن أداء رؤساء الأقسام لمسئولياتهم المختلفة تؤثر على الإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بالترتيب التالي :

- أولا : أداء رؤساء الأقسام لمسئولياتهم مجتمعة .
- ثانيا : أداؤهم لمسئولياتهم الخاصة بخدمة المجتمع .
- ثالثا : أداؤهم لمسئولياتهم العلمية والتعليمية .
- رابعا: أداؤهم لمسئولياتهم الإدارية ..

ورغبة في معرفة تأثير الخصائص الشخصية لأفراد العينة مثل العمر والجنس والجنسية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة ومكان التخرج على المتغيرات محل الدراسة ، استخدم تحليل التباين المتعدد . وكشفت نتائج التحليل عن انتفاء تأثير تلك الخصائص باستثناء مكان التخرج ، إذ كان دالاً عند مستوى ٠.١ . لصالح الجامعات الأجنبية .

جدول رقم (٩)

يبين معاملات الارتباط بين أداء رئيس القسم لمسئوليته المختلفة والإنتاجية الأكاديمية للأعضاء

(ن = ١٢٧)

مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الخاصية
غير دالة	٠.٦	المسئوليات العلمية والتعليمية
غير دالة	٠.١-	المسئوليات الإدارية
غير دالة	٠.٠	المسئوليات السياسية والاجتماعية
غير دالة	٠.٧	مسئوليات خدمة المجتمع
غير دالة.	٠.٣	مجموع المسئوليات

سادسا : تفسير النتائج :

تبين من نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر يعتقدون أن جميع مسئوليات رئيس القسم التي أوردتها الباحثة مهمة من وجهة نظرهم ، وينبغي لرؤساء الأقسام الاضطلاع بأدائها، الأمر الذي يضيف دليلا جديدا على صدق أداة البحث ، وبينت نتائج الدراسة أيضا أن رؤساء الأقسام بجامعة قطر لا يؤدون سوى المسئوليات الإدارية . ويمكن تفسير هذه النتيجة بحقيقة مؤداها أن رؤساء الأقسام يشعرون أنهم يعينون في مناصبهم لأداء الوظائف الإدارية ، وبالتالي يتوفرون على أدائها . يقول سيدورف وجيملش Seedorf & Gmelch (١٩٨٩ ، ١) : " أن شاغل المنصب (يريدان رئيس القسم) ينظر إلى نفسه باعتباره مسئولاً عن الأعمال الإدارية في القسم ليعين الآخرين على الاضطلاع بأعمالهم" إنهم يقررون النظام المناسب لتوزيع الأعباء على أعضاء هيئة التدريس، ويشغلون بإعداد الجداول الدراسية ، وتحديد مواعيد طرح المقررات الدراسية ، والتنسيق بين أعمال القسم وغيره من الأقسام ، ومتابعة انتظام أعضاء هيئة التدريس والعاملين في القسم، وتقوم أدائهم إلى غير ذلك من الأعمال الإدارية . وانشغال رؤساء الأقسام بأداء مسئولياتهم الإدارية يحول بينهم وبين أداء غيرها من الأعمال الضرورية إما لضيق الوقت ، الذي ينفق غالبا في الرد على استفسارات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس ، والرد على المكالمات التليفونية ، وحضور الاجتماعات ، والعضوية في اللجان المختلفة ، وإما لاعتقادهم في أن المسئوليات الأخرى ليست من اختصاصهم . إن من ينظر في قوائم مسئوليات رئيس القسم يشعر أن أصحابها لا يعرفون طبيعة المنصب لأنهم لم يعملوا كرؤساء أقسام أو أنهم يريدون قتل رئيس القسم بتكليفه بما لا يطيق . يقول روتش Roach (١٩٧٦ ، ١٣) : " ليس هناك توصيف لعمل رئيس القسم، وإن وجد ، فغالبا ما يكون خليطا من المسئوليات التي لا تستطيع إنجازها جامعة بأكملها " . وقد يتطلب أداء تلك المسئوليات قدرات لا تكون متاحة لرؤساء

الأقسام لأنهم لم يعدوا للقيام بهذه الوظائف ، وإنما أعدوا ليكونوا باحثين ومعلمين ، وبالتالي يجب العناية بتنميتهم لزيادة قدراتهم واستعداداتهم على أداء تلك المسئوليات . يقول سيدورف وجيميلش (١٩٨٩ ، ٢) : " بينما ينبغي أن يكون منصب رئيس القسم الأكاديمي منصب قيادة ... فإن من يقبلون المنصب يأتون إليه بدون تدريب على القيادة" ، وقد يكون هناك تعارض بين مسئوليات التعليم والبحث من ناحية والإدارة من ناحية أخرى . يقول فشماني Fishman (١٩٧٠ ، ٢٠٦-٢٠٧) : " سرعان ما أدركت أن هذين المجالين : مجال البحث المبدع والإدارة المبدعة لايسيران معا بسهولة ، وفي بعض الأحيان يكون بينهما صراع من حيث الأساليب المعرفية وسمات الشخصية التي يتطلبها العملان .."

وبينت نتائج الدراسة أيضا عدم وجود ارتباطات بين أداء رؤساء الأقسام في جامعة قطر لمسئولياتهم المختلفة والإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس . إن انتفاء وجود ارتباطات بين أداء رؤساء الأقسام لمسئولياتهم المختلفة والإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس يعني أن الظاهرتين مستقلتان وأن هناك عوامل أخرى غير أداء رئيس القسم لمسئولياته تؤثر في الإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس . إذ تبين نتائج دراسة بلز Pelz (١٩٥٦) أن الأداء الأكاديمي للعلماء يكون مرتفعا حينما يكون لهم إتصال متكرر بزملاء يختلفون عنهم في القيم والاتجاهات . وتكشف دراسة كول وكول Cole & Cole (١٩٦٧) عن وجود علاقة موجبة دالة بين كمية إنتاج العالم ودرجة تقديره والاعتراف به . وقد يكون لتوجهات أعضاء هيئة التدريس تأثيرات جوهرية في إنتاجيتهم الأكاديمية . ويبدو من دراسة شيحة (١٩٨٩) وجود علاقة سالبة دالة إحصائيا بين الإنتاجية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس ودرجة انتمائه إلى المنظمة الاجتماعية ، ووجود علاقة موجبة دالة إحصائيا بين الإنتاجية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس ودرجة انتمائه لتخصصه . هذا فضلا عن أن انشغال رؤساء الأقسام بأداء مسئولياتهم الإدارية ، كما هو الحال في الدراسة الراهنة، قد

يحمل أعضاء هيئة التدريس على العناية بأهداف أخرى غير الإنتاجية الأكاديمية كالتدريس مثلاً. ولعل ذلك يبدو من العلاقة السالبة بين أداء رؤساء الأقسام لمسئولياتهم الإدارية والإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس (جدول رقم ٩) وانشغال رؤساء الأقسام بالوظائف الإدارية قد يحملهم على التحكم في الموارد والاقتصاد في النفقات وغير ذلك مما يكون له آثار سلبية في الإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ..

سابعا : الملخص والتوصيات :

إستهدفت الدراسة الراهنة معرفة مبلغ كفاءة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة قطر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مستدلة على تلك الكفاءة بأمرين: أحدهما درجة اضطلاع رؤساء الأقسام بمسئولياتهم العلمية ، والتعليمية ، والإدارية ، والسياسية ، والاجتماعية ، ومسئولياتهم في خدمة المجتمع ، وثانيهما درجة ارتباط تلك الخصائص بالإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس. وافترضت الدراسة خمسة فروض أمكن اختبارها بالبيانات المستمدة من عينة عشوائية قوامها ١٢٧ عضوا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر ، استجابة لاستبانة أعدها الباحثان بناء على ما كتب في الأدب التربوي والإداري خاصا بوظائف ومسئوليات رؤساء الأقسام . واعتمدت الدراسة على غير أسلوب إحصائي لاختبار الفروض ..

ومن أظهر نتائج الدراسة أن رؤساء الأقسام بجامعة قطر يؤدون مسئولياتهم الإدارية ، ويقصرون في أداء ما عداها من مسئوليات علمية وتعليمية ، وسياسية واجتماعية ، وخدمة اجتماعية. ولا توجد علاقة بين درجة اضطلاع رؤساء الأقسام بمسئولياتهم المختلفة والإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس . فالظاهرتان مستقلتان . وفسرت نتائج الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة وما هو مقرر في الأدب التربوي والإداري بصفة عامة . .

وبناء على نتائج الدراسة الراهنة يوصي الباحثان بما يلي :

- ١ - العناية بالتنمية المهنية والإدارية لرؤساء الأقسام في جامعة قطر لزيادة مهاراتهم القيادية وقدراتهم الإدارية تحقيقاً للأهداف الجامعية .
- ٢ - إجراء طائفة من الدراسات الإمبريقية لفهم ديناميات العمل والحياة في الأقسام الأكاديمية مثل دراسة أنماط الثقافة الفرعية وطبيعة القيادة والسلطة في الأقسام المختلفة ، والمقارنة بين السلوك الإداري لرؤساء الأقسام والمديرين في القطاعات الأخرى ، ودراسة كفاءة رؤساء الأقسام في جامعة قطر من منظورات مختلفة ، كمنظور رؤساء الأقسام أنفسهم ، ومنظور الإدارة العليا ، ومنظور الطلبة ... إلخ .

قائمة المراجع

أولاً ، المراجع العربية :

- ١- توماس إيبيت : " مقدمة " في جون ب. بينت : إدارة القسم الأكاديمي (ترجمة جابر عبد الحميد جابر وصلاح عبد الخالق) ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٢م.
- ٢- جابر عبد الحميد جابر : " تقديم الطبعة العربية " في جون ب. بينت : إدارة القسم الأكاديمي ، المرجع السابق .
- ٣- جامعة قطر : " مهام رئيس القسم " محضر اجتماع رؤساء الأقسام ، ١٩٩٢ (استنسل).
- ٤- جون ب. بينت : إدارة القسم الأكاديمي ، مرجع سابق .
- ٥- عبد المجيد عبد التواب شيحة : " التوجهات المحلية والعالمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية وإنتاجيتهم الأكاديمية " . دراسات تربوية ، المجلد الرابع ، الجزء ١٩ ، ١٩٨٩ ، ص ص ٢٩-٥٥ .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 6- Bennis, W., " The University Leader " *Saturday Review*, 1972, P.3.
- 7- Booth, D., " Administrative Development of Chairpersons and Departments " in J. Shtorgen, (ed.) , *Administrative Development in Higher Education* , Richmand: Higher Education Leadership and Management Society, 1978.
- 8- Brann, J., " An Impossible Job About to Beceme Tougher" in Brann , J. & Emmet, T., (eds.) , *The Academic Department or Division Chairman : A Complex Role* , Detroit : Balamp Publishing Co., 1972.
- 9- Caplow , T. , & Mc Gee, R., *The Academic Marketplace*, New York : Basic Books, 1958.
- 10- Clark, B., *The Academic Life : Small Worlds, Different Warlds*, Princeton : Carnegie Foundations, 1987.

- 11- Cole, S., & Cole, J., " Scientific Output and Recognition " ,
A. S. Q., Vol. 32, 1969, pp. 377-390.
- 12- Corson, J., *The Governance of Colleges and Universities*,
New York : McGraw Hill, 1975.
- 13- Demerath, N., & et al., *Power, Presidents, and Professors*,
New York: Basic Books, 1967.
- 14- Dressel, P. et al., *The Confidence Crisis*, san Francisco :
Jossey - Bass, 1970.
- 15- Dressel, P., & Reichard, D., " The University Department " *J.H.E.* ,Vol., 41, No., 5, May , 1970, pp. 387-402.
- 16- Duryea, E., " Evolution of University Organization " in J. Perkins
(ed.), *The University Organization*, New York :
McGraw Hill, 1973.
- 17- Fishman, J., " The Administrator in Higher Education " in S.
Lehrer (ed.), *Leaders, Teachers, and Leners in
Academe*, New York : Merdith Co., 1970.
- 18- Gouldner, A., " Cosmopolitans and Locals : Toward an Analysis
of Social Roles", *A. S. Q.*, Vol. 2, 1957, pp. 281-306; Vol.2,
1958, pp. 444-480.
- 19- Henry, P. " The Academic Department and Educational Change" ,
Management Forum, Vol.2, No.,3, Feb., 1974, pp. 1-4.
- 20- Hill, W., & French., W., Perceptions of the Power of Department
Chairmen" *A. S. Q.*, Vol.2, No., 4, March, 1967, PP. 548-
574.
- 21- Madaus, G., et al., *School Effectiveness*, New York : McGraw
Hill, 1980.
- 22- Moses, I. & Roe, E., *Heads and Chairs : Managing
Academic Departments*, Queensland, Australia ;
University of Queensland Press, 1990.

- 23- Pelz , D., " Some Social Factors Related to Performance in Research Organizations", *A.S.Q.*, Vol. I, June, 1956, pp. 310-325.
- 24- Rooch, J., " The Academic Department Chairperson : Functions and Reponsilulities" *Educational Record* , Winter, 1976, pp. 13-23.
- 25- Seedorf , R., & Gmelch, W., *The Department Chair*, A Paper Presented to the American Educational Research Convention, San Francisco, March, 1989.
- 26- Smart , J., & Felton, C., " Administrative Roles of Department Chairman " in J. Smart & J. Montgomery,(eds.), *Examining Departmental Management*, San Framcisco : Jossey - Bass , 1976.
- 27- Smith , A., " Department Chairperson : Neither Fish Nor Fowl ", *Junior College Journal* , Vol., 42, March, 1972, pp. 40-43.
- 28- Trow , M., " The American Academic Department as a Context for Learning ", *Studies in Higher Education* , Vol., 1, No., 1, 1976, pp., 11-23.
- 29- Watson, R., " The Role of the Deportment Head or Chairman " , *The Canadian Journal of Higher Education* , Vol., 9, No, 3, 1979, PP. 19-28.
- 30- Veysey , L., *The Emergence of the American University* , Chicago : The University of Chicago Press, 1965.
- 31- Wilson , L., *American Academics : Then and Now* , New York : Oxford University Press, 1979.