

الاحتياجات التكوينية المرتبطة بالكفايات الإدارية لمهام رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة  
من وجهة نظر الهيئة التدريسية

-دراسة على مستوى كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة محمد لمين

دباغين، سطيف2-

The Training Needs Related to Administrative Competencies for Scientific  
Departments Heads' Tasks in the University; From Teachers' Point of View.

-Study in the Faculty of Humanities and Social Sciences, Setif-2 University

Les besoins de formations liées aux compétences administratives des taches des  
chefs de départements à l'Université, du point de vue des professeurs.

Etude au niveau de la faculté des sciences sociales et humaines, Université Sétif

2

د. علطي صوفية\*

أستاذة محاضرة(ب)، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2

Dr. Alti Sofia\*

Maitre de conférence (B).

Université Mohamed lamine Debaghine, Sétif2.

alti\_sofia@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2019/08/16 تاريخ القبول: 2019/08/27 تاريخ النشر: 2019/11/07

- الملخص: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التكوينية لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعة الجزائرية انطلاقا من مجموعة المهام والأدوار المطلوبة منهم، ولأن القسم العلمي هو من بين أهم الوحدات في التنظيم الإداري للجامعة فإن ذلك جعله يأخذ دورا فاعلا ومسؤوليات متنوعة: علمية وعملية، لذا يفترض أن يتأهله إنسان مؤهل يمتلك قدرات وكفايات خاصة تناسب متطلبات المنصب، ونتحدث هنا بالخصوص عن كفايات: التخطيط، التنظيم، القيادة، اتخاذ القرار، التقويم والمتابعة، العلاقات الانسانية، النمو العلمي و المهني، تسيير شؤون الطلبة.

لذا، تحاول هذه الدراسة تقييم أداء رؤساء الأقسام العلمية بإحدى الجامعات الجزائرية والوقوف على احتياجاتهم التكوينية، وهي دراسة وصفية، قمنا من خلالها بتطبيق استبيان مكون من 8 محاور (أو كفايات) على عينة تتضمن 60 أستاذ من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية

والإنسانية بجامعة محمد لمين دباغين "سطيف 2"، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، من أجل تقييم مدى امتلاك رؤساء أقسامهم للكفايات المهنية الثمانية (8) السالفة الذكر. وقد توصلت الدراسة في الأخير، إلى أن هناك قصورا واضحا في أداء رؤساء الأقسام ووجود عدة احتياجات، خاصة في مجالات: التقويم والمتابعة، النمو العلمي والمهني، التخطيط، تسيير شؤون الطلبة، الأمر الذي قادنا إلى تحديد قائمة مفصلة بالاحتياجات الأساسية وتلك الفرعية أو الجزئية المتعلقة بكل مجال من المجالات المدروسة.

- الكلمات المفتاحية: الإدارة الجامعية، القسم العلمي، التكوين، الاحتياجات التكوينية، كفايات رئيس القسم.

- **Abstract:** The aim of this study was to determine the training needs for scientific department's heads at the Algerian University, through a number of tasks and roles, they are required to fulfill. Since scientific department is very important for the administrative organization of the university, a number of qualities are required in a department's head including a number of abilities and competencies, such as; planning, organization, leadership, decision-making, evaluation and follow-up, human relations, scientific and professional growth, and students' issues management.

So, this study is trying to evaluate the performance of the scientific departments' heads in one of the Algerian universities and shed light on their training needs. It is a descriptive study, through which a questionnaire of 8 sections was used among a sample of 60 teachers in the faculty of Humanities and Social Sciences in Mohamed Lamine Debaghine "Setif2" University, they were chosen in a simple random way, to estimate the extent to which their departments' heads own these competencies.

The study found that there are obvious shortcomings in departments' heads performance; and there are several requirements to be fulfilled especially those related to evaluation and follow-up, scientific and professional growth, planning, and students' issues management. This led us to identify a detailed list of essential needs and sub-needs related to every dimension in the study.

- **Keywords:** The university administration, Scientific department, The Training, The Training needs, Department's heads Needs.

- **Résumé:** Nous cherchons à travers cette étude à identifier les besoins des chefs de départements scientifiques à l'université algérienne à partir de l'ensemble des tâches et rôles qui leur sont assignés, et comme le département scientifique fait partie des plus importantes sections dans l'organisation administrative de l'Université. Dont le rôle est actif et les responsabilités variées : scientifiques et pratiques, Cela exige qu'il doit être géré par une personne qualifiée, ayant des capacités et des compétences spécifiques pour répondre aux exigences du poste, en particulier les compétences suivantes : planification, organisation, leadership, prise de décision, évaluation et suivi, relations humaines, développement scientifique et professionnel, et la gestion des affaires des étudiants. Alors, cette étude cherche à évaluer la performance des chefs de départements scientifiques dans l'une des universités algériennes et identifier leurs besoins de formation ; c'est une étude descriptive, dans laquelle nous avons appliqué un questionnaire composé de 8 axes (ou compétences) sur un échantillon de 60 professeurs de la faculté des sciences sociales et humaines de l'Université de Mohamed lamine Debaghine « Sétif2 », ils ont été choisis selon un simple échantillon aléatoire, pour évaluer l'appropriation des chefs des départements de ces compétences.

En conclusion, nous avons constaté qu'il y a un manque évident dans la performance des chefs des départements scientifiques, et l'existence de plusieurs besoins, particulièrement dans les domaines de: L'évaluation et suivi, le développement scientifique et professionnel, et la gestion des étudiants ; Ce qui nous a amenés à identifier une liste détaillée des besoins fondamentaux et sous-besoins liés à chacun des domaines étudiés.

- **Mots clé :** l'administration universitaire, le département scientifique, la formation, les besoins de formation, les compétences de chef de département scientifique.

## 1- مقدمة وإشكالية الدراسة :

يزداد يوماً بعد يوم دور الجامعات في مواكبة التقدم السريع لعصر العلم والعولمة والتكنولوجيا من خلال إثراء المعرفة والاستثمار بشتى الطرق في إعداد كوادر بشرية مؤهلة، فهي أحد أهم مراكز التربية والتكوين لأي مجتمع وهي بالدرجة الأولى مؤسسة إنتاجية معرفية تضطلع ببناء انسان صالح ومنتج، لذا يتطلب نجاحها من أجل تحقيق أهدافها وتنفيذ مجموعة الأدوار المنوطة بها عملاً جاداً على مستوى عدة مجالات واهتماماً فعلياً بتطوير وإصلاح منظومتها وأجهزتها لاسيما الإدارية منها لتتلاءم مع المستجدات الراهنة للمجتمع وانشغالات سوق العمل.

فالإدارة جزء لا يتجزأ من أي منظومة مؤسسية، والجامعة تبحث من خلالها عن تحقيق أفضل تفاعل بين القائد وباقي الأعضاء بلوغ تعاون وتنسيق يكفل أداء كل شخص لدوره في إطار ما هو مخطط له، وهنا يأتي القسم العلمي كأحد أهم الوحدات الأكاديمية القاعدية ضمن التنظيم الإداري للجامعة، الذي تقع على عاتقه مهام متنوعة من تسيير شؤون القسم العلمية والعملية (الخاصة بالطلبة أو الأساتذة والموظفين... وغيرها).

إن الحديث عن رئاسة القسم هو حديث عن طاقم إداري متنوع وعلى رأسه رئيس القسم الذي توسعت مهامه أكثر في ضوء التطورات الحالية للجامعة، حيث يرتبط أداءه بامتلاكه المقدرة على تحقيق عدد متنوع من المهام الإدارية (تخطيط، تنظيم، قيادة، علاقات إنسانية، اتخاذ القرار...)، وهو في الأصل يجمع بين الأدوار الأكاديمية والإدارية، لذا أشار ألن توكر، Tucker, A: بأن نجاح رئيس القسم في أداء الدورين السابقين يعتمد على طريقة تعامله مع الآخرين وفي تكوين علاقات جيدة ما ينعكس على مدى ارتباط هيئة التدريس بالقسم (Tucker, 1997, p.24).

ولأن رئيس القسم هو في الأصل أستاذ جامعي، مما ينشأ عنه ازدواجية في الأدوار بين مهامه كأستاذ من جهة ومهامه الإدارية من جهة أخرى، كما أنه يغيب على العموم أي تكوين لتأهيل الشخص الذي يتولى هذا المنصب وبالتالي تغيب أي خبرة إدارية سابقة، الأمر الذي يصنع الفارق المحتمل بين الأداء الحقيقي لهم من خلال مجموعة الكفايات التي يمتلكونها وتلك التي يفترض امتلاكها لتسيير قسم علمي.

لذا حظي موضوع تقييم الأداء والكفايات لدى المسؤولين في مجال الإدارة التربوية عموماً ولدى رؤساء الأقسام بالخصوص باهتمام كبير من قبل الباحثين، وقد تم تناوله من جانبين أو لهدفين أساسيين في أغلب الأحيان، الأول هو تقييم أداء هذه الفئة والوقوف على كفاياتهم المهنية والإدارية في الميدان ومنه تقدير مدى الإلمام بهذه الكفايات والخروج بجملة الاحتياجات التكوينية أو التدريبية إن وجدت. وهذا ما حاولت الوصول إليه كل من: دراسة " غسان عبد العزيز سرحان

وعصام عبد العزيز خليل" (2007) التي جاءت لتحديد الاحتياجات التدريبية لمسؤولي إدارة التعليم في جامعة القدس المفتوحة وأكدت بأن هناك احتياجات بشكل متوسط مست أكثرها كفايات إدارة الجودة الشاملة والتطوير المهني (سرحان و خليل، 2007، ص.ص. 61-88)، بالإضافة لدراسة "يسري يوسف العلي" (2016) حول مستوى وواقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية وتوصلت إلى أن هذه الفئة تلم ببعض الكفايات أكثر من الأخرى ككفاية العلاقات الإنسانية في حين سجلت الماما متوسطا فقط وقصورا بعدة مجالات وكفايات ولعل أهمها ما تعلق بتسيير شؤون الطلبة (يسري، 2016، ص.ص. 49-66).

أما نموذج الدراسات الأخرى والتي لا تقف عند مرحلة تقييم الاحتياجات بل تحاول اقتراح وتطوير برنامج تدريبي لرؤساء الأقسام، وهذا ما تبنته دراسة "رياض ستراك وأحمد علي المنصور" (2004) التي اهتمت ببناء برنامج تدريبي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعات اليمنية في ضوء كفاياتهم الإدارية، وقد بينت الدراسة بأن هناك عدم إلمام بأغلب المجالات خاصة كفايات القيادة وشؤون الطلبة ثم النمو العلمي والمهني فالتخطيط (ستراك، 2004، ص.ص. 148، 268). ونجد في السياق ذاته دراسة "هياف ناصر الهياف وكايد محمد سلامة" (2015) من أجل تطوير برنامج لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية، والتي أعطت تصورا عن طبيعة ومستوى الاحتياجات بحيث تبين بأنها كبيرة في جميع المجالات لاسيما الفنية ثم الإنسانية وأخيرا الإدراكية (هياف وكايد، 2016، ص.ص. 285-322).

لذا، ومن خلال كل ما سبق ومن خلال نماذج الدراسات المعروضة، يتأكد لنا بأن فئة رؤساء الأقسام تسجل قصورا دائما في الأداء على عدة مستويات يترجمه وجود احتياجات عديدة لديها في المجالات المهنية المطلوبة لأداء أدوارهم.

من هنا سنحاول من خلال الدراسة الحالية إبراز أهمية إجراء دراسات تقييمية لكفايات عينة هامة من المسؤولين والمسيرين على مستوى الجامعة ألا وهي فئة رؤساء الأقسام، تتيح للمعنيين الحصول على المعلومات المطلوبة عن مستوى الأداء الفعلي لهذه الفئة وتمهد لإمكانية تبني وبناء برامج تكوينية في المستقبل.

في إطار ذلك سنحاول الوقوف على مستوى إلمام رؤساء الأقسام العلمية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة سطيح 2 كنموذج، بالكفايات الإدارية المطلوبة لأداء مهامهم كمدخل لتحديد احتياجاتهم التكوينية من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟  
وسنحقق ذلك من خلال ثمان تساؤلات تتعلق بكل كفاية، كما يلي:

- ما مستوى إلمام رؤساء الأقسام العلمية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة سطيف2 بكفاية التخطيط من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟
  - ما مستوى إلمامهم بكفاية التنظيم؟
  - ما مستوى إلمامهم بكفاية القيادة؟
  - ما مستوى إلمامهم بكفاية اتخاذ القرار؟
  - ما مستوى إلمامهم بكفاية التقويم والمتابعة؟
  - ما مستوى إلمامهم بكفاية العلاقات الإنسانية؟
  - ما مستوى إلمامهم بكفاية النمو العلمي والمهني؟
  - ما مستوى إلمامهم بكفاية تسيير شؤون الطلبة؟
- 2- أهمية وأهداف الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع المدروس ومدى تأثيره على العديد من الجوانب الأخرى التي قد تكون جزءا من تركيبة الجامعة وحتى من المجتمع المحيط. فالدراسة تبحث عن إبراز أهمية الأدوار والمسؤوليات المنوطة بالقسم العلمي داخل الكليات من خلال كفاية أداء هذا الأخير بمختلف جوانب مهامه، من خلال تسليط الضوء على أداء رئيس القسم في ضوء الكفايات المهنية التي يحوزها، يعد ذلك نقطة هامة تساعد على تشخيص جوانب القوة والضعف ما يوفر قاعدة معلوماتية عن احتياجاته التكوينية تكون بمثابة انطلاقة لبناء برامج تكوينية وتأهيلية ترفع من مستوى الأداء لاحقا. لذا تبحث الدراسة على تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

- تحديد نوع ودرجة الاحتياجات التكوينية التي تميز أداء رؤساء الأقسام محل الدراسة في ضوء تقييمات الهيئة التدريسية والقيام بترتيبها، ما يشكل مادة مهمة وضرورية لترجم خطوة أولى في إطار الوقوف على جوانب القصور والضعف بهدف تداركها وإيجاد آليات وسبل للحد منها كبناء برنامج تكويني خاص بهذه الفئة لاحقا.
- الوقوف على تقييمات الهيئة التدريسية لمستوى أداء مسؤوليهم المباشرين وإلمامهم بكفايات العمل، باعتبارهم المعني الأول بالممارسات اليومية لرئيس القسم العلمي.

### 3- تحديد المفاهيم:

#### 3-1- الإدارة الجامعية:

- الإدارة: يعرف أحمد صقر عاشور الإدارة بأنها: "بناء للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وللوظائف التي يمارسها الأفراد والعلاقات التي تربط بين هذه الوظائف والأدوار" (عاشور، د-ت، ص. 56).

وهي أيضا مجموعة من العمليات التي تخلق عناصر الحركة والنشاط في هذا البناء وتحقق مسيرة المنظمة نحو أهدافها، وهذه العمليات هي التخطيط والتوجيه والرقابة... وغيرها (حرفوش، 1997، ص. 6).

في حين أن الإدارة الجامعية: هي ذلك الجهاز الإداري المسؤول عن وضع رسالة المؤسسة الجامعية موضع التنفيذ من خلال رؤية واضحة ومبادئ إرشادية تنقح الأنظمة وتجعلها محل ضبط وتطبيق فعلي من أجل الحفاظ على البعد الثقافي للجامعة وتطوير المهارات وعمليات التفاعل الإنساني داخلها (بن رحمون، 2014، ص. 100).

هي عملية منظمة يتم فيها التفاعل والتوازن بين القائد الإداري سواء كان عميد أو رئيس قسم علمي من تنظيم وتنسيق لجهود العاملين ومتابعة أعمالهم وتقويم أدائهم والتأثير فيهم وتشجيعهم وزيادة دافعيتهم لبذل المزيد من الجهد وتحقيق الأهداف المنشودة بمستوى أعلى وبما يخدم مسيرة التعليم الجامعي (ستراك، 2004، ص. 165).

3-2- رئيس القسم العلمي: القسم العلمي هو وحدة أكاديمية برئاسة أحد أعضاء هيئة التدريس يتم تعيينه وفقا للنظم المتبعة بالهيئة، يتكون من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية مهمتهم الأساسية تدريس مجموعة من المقررات ذات طبيعة معينة في أحد حقول المعرفة، يتضمن القسم العلمي أعلى سلطة بالقسم ويتكون من جميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم ويرأسه رئيس القسم العلمي.

أما رئيس القسم فهو المسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته، يعين لمدة ثلاث (3) سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناء على اقتراح من عميد الكلية وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة (الجريدة الرسمية الجزائرية، ص. 12).

3-3- الكفاية: يعرف هذا المصطلح غموضا واضحا يرتبط بتعدد نظرة الباحثين إليه، ومن بين معانيه استخدامه بمعنى المهارة أو القدرة.

يعرفها "الدليبي" حسب ما أورده رياض ستراك بأنها جميع المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بوظائف الإداري التي يفترض أن يؤديها لإتمام عمله على أحسن وجه (ستراك، 2004، ص.164).

وعرفت في مجال الإدارة بأنها: مجموعة المهارات والمعارف والأساليب وأنماط السلوك التي يؤديها ويمارسها الإداريون بصورة ثابتة نسبياً ومستمرة عند انجازهم لأعمالهم ووظائفهم (Hewitt t. w. 1987).

وعلى العموم فإننا نورد مفهوم الكفاية هنا بأنها تعبر عن الحد المطلوب من المهارات لتحقيق رئيس القسم العلمي في الجامعة محل الدراسة لأهدافه وأدواره (أعلى من القيمة الفرضية)، وهو بالتالي امتلاك القدرات والمعلومات والمهارات اللازمة من طرف هذا الأخير لإنجاز أعماله وتسيير القسم، وتتعلق هذه القدرات بثمانية كفايات، هي: كفاية التخطيط، كفاية التنظيم، كفاية القيادة، كفاية اتخاذ القرار، كفاية التقويم والمتابعة، كفاية العلاقات الانسانية، كفاية النمو العلمي والمهني، كفاية تسيير شؤون الطلبة.

#### 3-4- الاحتياجات التكوينية:

- التكوين: أو التدريب كمصطلح موافق يستعمل في دول المشرق يعبر عن سياسة خاصة من قبل المؤسسة اتجاه موظفيها وهو: نشاط هادف ومتعمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد، لذا فهو عملية تعليم بالإضافة لكونه عملية تعلم فهو تغير ثابت نسبياً في الحصيلة السلوكية للفرد ناتج عن الخبرة والتجارب التي يمر بها الفرد (برنوطي، 2001، ص. 443).

ويعرفه بوتاراف Botaref (1992): بأنه عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد... من أجل رفع مستوى كفايته في الأداء، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل. وهو عملية تختص بإجراء تغيير في قدرات الفرد تساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، فهو يتعلق بتزويد العامل بالمعرفة، المهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة (Galligani, 1980, p.102).

- الاحتياجات التكوينية: هي فرق موجود أو يحتمل وجوده بين مؤهلات وقدرات العامل من جهة ومتطلبات منصب العمل الذي يشغله الآن أو في المستقبل من جهة أخرى.

أي أن الاحتياج التكويني يعبر عن التفاوت بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، ولتحديده يجب تحديد السلوك أو الأداء المراد تغييره وتطويره والسلوك أو الأداء المستهدف بعد التكوين (الخطيب، 1995، ص.660). ومنه، فإن تحليل الاحتياجات التكوينية لأداء أي عمل يكمن في ضبط مقدار الفروق المحتملة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب.

ونحن في دراستنا هذه نبحث عن هذه الفروق المحتملة بين مؤهلات وكفايات رؤساء الأقسام فيما يتعلق بالمهام الإدارية التي يمارسونها المتعلقة بالمجالات السالفة الذكر (كفاية التخطيط، كفاية التنظيم، كفاية القيادة، كفاية اتخاذ القرار، كفاية التقويم والمتابعة، كفاية العلاقات الإنسانية، كفاية النمو العلمي والمهني، كفاية تسيير شؤون الطلبة) وبين المتطلبات الفعلية لممارسة مهام منصب رئاسة القسم، ما يمكننا من ترجمتها إلى احتياجات تكوينية ينبغي تداركها من خلال برامج تكوينية. وقد تم تقييمها وفقا لتقديرات عينة الأساتذة من خلال أداة الاستبيان، والكفاية الأساسية أو الفرعية التي تحصل على متوسط أقل من القيمة الفرضية (3) تعتبر احتياجا.

#### 4- الدراسات السابقة:

سنقتصر في هذا العنصر على عرض الدراسات السابقة التي تم توظيفها والتي مست الموضوع الراهن مباشرة وعנית بعينة ومجال تطبيق الدراسة الحالية.

1-4- دراسة رياض سترارك وأحمد علي المنصور (2004): حول بناء برنامج تدريبي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعات اليمينية في ضوء كفاياتهم الإدارية، حيث حاول الباحثين تحديد الكفايات الإدارية المطلوبة لرؤساء الأقسام والوقوف على مدى ممارستهم لها ومن ثم تحديد الاحتياجات في ضوء ذلك، من أجل الوصول إلى اقتراح برنامج تدريبي في الأخير. هي دراسة وصفية أجريت في كل من جامعتي صنعاء وعدن، تم التوجه فيها لعينة عشوائية طبقية تمثل ثلاث فئات في الجامعة هي: العمداء ونوابهم، رؤساء الأقسام، أعضاء الهيئة التدريسية. وقد استخدم من أجل تقييم الكفايات استبيان مكون من 68 بند يتضمن ثمانية (8) كفايات هي: التخطيط، التنظيم، القيادة، النمو العلمي والمهني، العلاقات الإنسانية، التقويم والمتابعة، اتخاذ القرار، شؤون الطلبة. وأكدت النتائج من خلال تحليل توافقي لآراء الفئات الثلاث في العينة بأن هناك نقص كفاي في عدة مجالات وكفايات وقد شملت 40 حاجة من مجموع 68 حاجة في الاستبيان (كبنود)، وجاءت إجمالاً في مقدمتها: كفايات القيادة بأكبر نسبة من الحاجات، ثم شؤون الطلبة ثم النمو العلمي والمهني فالتخطيط، ثم العلاقات، التقويم، التنظيم، وأخيراً اتخاذ القرار. وتم اقتراح برنامج تدريبي في ضوء هذه الحاجات.

2-4- دراسة غسان عبد العزيز سرحان وعصام عبد العزيز خليل (2007): حاولت الوقوف على الاحتياجات التدريبية للمسؤولين عن إدارة التعليم في جامعة القدس المفتوحة وإن كانت تختلف هذه الاحتياجات باختلاف بعض المتغيرات كالمؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة وموقع العمل. وقد جاءت في شكل دراسة وصفية مسحية لـ 89 عضواً من المسؤولين عن إدارة

الجامعة، وتم اعتماد استبيان يقيس عشر (10) مجالات هي: مجال التعليم المفتوح، التخطيط، القيادة الإدارية، إدارة الوقت، إدارة الأزمات، إدارة الجودة الشاملة، البحث العلمي والتطوير. وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن أغلب مظاهر الاحتياج التدريبي جاءت متوسطة، وأكثرها خص مجال إدارة الجودة الشاملة في المرتبة الأولى ثم التطوير المهني.

3-4- دراسة هياف ناصر الهياف وكايد محمد سلامة (2015): جاءت هذه الدراسة لتقديم برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية لدى، وانطلقت من تساؤل حول طبيعة الاحتياجات التدريبية لدى هذه الفئة، اتجهت لعينة قصدية من 142 رئيس قسم في المملكة. وتبنت استبيان من 72 فقرة لقياس ثلاث (3) مجالات: الكفايات الإنسانية، الكفايات الفنية التقنية، الكفايات الإدراكية التصورية.

من أهم نتائج الدراسة التأكيد بوجود احتياجات بدرجة كبيرة لدى رؤساء الأقسام في جميع المجالات، وقد جاءت الكفايات الفنية التقنية أولاً، ثم الإنسانية وأخيراً الإدراكية التصورية، ما يعني وجود حاجة للتدريب في مختلف هذه المجالات، وتم اقتراح برنامج تدريبي لتطوير الأداء الإداري في ضوء ذلك.

4-4- دراسة يسري يوسف العلي (2016): عن واقع ومستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية من وجهة نظر الهيئة التدريسية، وكذا تشخيص الفروق بين الأداء وفقاً للجنس، الجامعة، الرتبة الأكاديمية. اعتمدت الدراسة منهجاً وصفيًا وعينة من 167 أستاذًا من كليات التربية بالجامعات الحكومية والخاصة في الأردن، وتم تطبيق أداة تقيس سبعة (7) مجالات إدارية عن أداء رؤساء الأقسام.

أكدت النتائج النهائية أن مستوى الأداء لهذه المجالات وامتلاك هذه الكفايات كان متوسطاً فقط، وأكثر المجالات من حيث الإلمام كان بعد العلاقات الإنسانية (بدرجة عالية)، في حين جاءت باقي المجالات متوسطة فقط وعكست احتياجاً معيناً مس كل مجال لا سيما شؤون الطلبة الذي حل آخرًا، حيث جاءت الكفايات مرتبة كما يلي: القيادة الإدارية، اتخاذ القرار، التخطيط والتنظيم، التقويم والمتابعة، النمو العلمي والمهني وأخيراً شؤون الطلبة.

## 5- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

### 1-5- منهج الدراسة:

المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي الذي يناسب موضوعنا الحالي من خلال جمع البيانات عن مستوى أداء رؤساء الأقسام والقيام بوصف وتحليل قدراتهم الإدارية من أجل الوصول إلى تحديد أهم احتياجاتهم التكوينية.

### 2-5- مكان وعينة الدراسة:

أجريت هذه الدراسة في إحدى كليات جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، وهي كلية العلوم الاجتماعية والانسانية التي أنشئت وفق المرسوم التنفيذي رقم 352/98 المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1419 الموافق لـ 17 أغسطس 1998، ومن نفس المادة الثانية تم إنشاء أقسام ضمن هذه الكلية، وتضم حاليا 6 أقسام علمية هي: قسم علم الاجتماع، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، قسم الفلسفة، قسم التاريخ والآثار، قسم الإعلام والاتصال، قسم علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية.

وضمت العينة المنتقاة بطريقة عشوائية بسيطة أعضاء الهيئة التدريسية من الأساتذة الدائمين ضمن كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بمجموع 60 أستاذ من مجموع 317 أستاذ على مستوى الكلية.

### 3-5- أداة الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الاستبيان الذي يتضمن الكفايات الإدارية المطلوبة لمهام رئيس القسم، وهي أداة جاهزة تعود لصاحبها الدكتور "رياض سترك" الذي قام بتصميمها عند إجرائه لدراسة محورها: بناء برنامج تدريبي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعات اليمينية في ضوء احتياجاتهم الإدارية. على العموم الاستبيان الأصلي مكون من 68 بنود موزع على 8 محاور، تعكس المهام الإدارية المدروسة، موزعة كالآتي:

### الجدول 1. توزيع بنود الاستبيان الأصلي

عدد البنود	المحور	عدد البنود	المحور
7 بنود.	المحور 5: التقويم والمتابعة	8 بنود.	المحور 1: التخطيط
9 بنود.	المحور 6: العلاقات الإنسانية	8 بنود.	المحور 2: التنظيم
10 بنود.	المحور 7: النمو العلمي والمهني	11 بند.	المحور 3: القيادة
8 بنود	المحور 8: شؤون الطلبة	7 بنود	المحور 4: اتخاذ القرار

- الصدق: تستمد الأداة المستعملة في الدراسة صدقها من صدق البناء الذي اعتمده الباحث الأصلي عند تصميمه لها. كما حصل الباحث على صدق الأداة بعرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم 25 خبيراً.

وقمنا نحن أيضاً بإخضاع الأداة لصدق المحتوى بعرضها على 10 أساتذة متخصصين في مجال علم النفس وعلوم التربية بجامعة سطيف2، وحصلنا على معامل صدق كل بند من خلال معادلة لاوشيه.

ومن خلال نتائج التحكيم تم الوصول إلى أن هناك عدد من البنود كان معامل صدقها ضعيف وبالتالي تم الاستغناء عنها، ما قلص من العدد النهائي لبنود الاستبيان إلى 50 بنوداً، موزعة كالآتي:

### الجدول 2. توزيع بنود استبيان الدراسة الحالية بعد التحكيم

عدد البنود	المحور	عدد البنود	المحور
6 بنود.	المحور 5: التقويم والمتابعة	6 بنود.	المحور 1: التخطيط
7 بنود.	المحور 6: العلاقات الإنسانية	7 بنود.	المحور 2: التنظيم
7 بنود.	المحور 7: النمو العلمي والمهني	6 بنود.	المحور 3: القيادة
5 بنود	المحور 8: شؤون الطلبة	6 بنود	المحور 4: اتخاذ القرار

وقد قدر الصدق الكلي للأداة بـ 0.89، وهو قيمة جيدة.

- الثبات: لقد تم تقدير ثبات الأداة الأصلية من قبل صاحبها عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق وحصلت على معامل ثبات يقدر بـ 0.89، ومعامل ثبات  $\alpha$  كرونباخ وقدر بـ 0.93. ولإعادة التأكد من توفر الأداة الحالية على خاصية الثبات (خاصة بعد التعديل في عدد البنود، وكذا ضمن الظروف الحالية للتطبيق: زمن ومكان الدراسة) تم إعادة تقدير المعاملين السابقين، من خلال تطبيق الأداة مرة أولى على عينة من الأساتذة قدرت بـ 15 أستاذ وأعيد التطبيق عليهم بعد حوالي شهر، ونتائج بيرسون ودلالته جاءت كما يلي:

### الجدول 3. نتائج الثبات من خلال الاختبار وإعادة الاختبار

ثبات الاختبار وإعادة الاختبار	حجم العينة (n)	معامل الارتباط بين التطبيقين	الدلالة
(Test – Re test reliability)	15	0.83**	معامل ارتباط دال وقوي
**دال عند 0.01			

أما نتائج معامل ألفا كرونباخ، فيلخصها الجدول التالي:

الجدول 4. نتائج الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد البنود	معامل الثبات	المحور	عدد البنود	معامل الثبات
1. التخطيط	06	0.79	5. التقويم	06	0.81
2. التنظيم	07	0.82	6. العلاقات	07	0.78
3. القيادة	06	0.70	7. النمو العلمي	07	0.72
4. اتخاذ القرار	06	0.71	8. شؤون الطلبة	05	0.78
الاستبيان:	50 بند	0.802 = $\alpha$			

ومن خلال النتائج، تؤكد بأن الأداة جاءت ثابتة بقيمة ارتباط قوية ودالة بين التطبيقين تساوي: 0.83. أما الثبات وفقا لمعامل  $\alpha$  كرونباخ فبلغ 0.80 للأداة ككل، ما يعني ثبات كلي جيد للاستبيان، والأمر ذاته بالنسبة لثبات كل محور من محاوره.

#### 5-5- أساليب المعالجة الإحصائية:

لغرض الوصول إلى أفضل تحليل للنتائج والبيانات المحصل عليها بطريقة تخدم أكثر موضوع الدراسة الحالية، قمنا باعتماد الأساليب التالية:

- الوسط الفرضي كمييار للمقارنة من أجل الحكم على مستوى الإمام بالكفاية إن كان عال وضمن المستوى المطلوب أو ضمن المستوى الضعيف وبالتالي تعتبر حاجة تكوينية، وقيمة الوسط الفرضي تساوي (3)، وتم حسابها انطلاقا من: (أعلى تقدير للاستجابة + أقل تقدير/3=2/1+5=2).

- الوزن المنوي للوسط الفرضي = الوسط الفرضي  $\times 100$  / أعلى تقدير =  $3 \times 100 / 5 = 60\%$ .

- الوسط المرجح للبعد وللمجال ككل.

- الوزن المنوي (للبعد وللمجال).

#### 6- عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات المطروحة:

1-6- كفاية التخطيط: ما مستوى الإمام رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة سطيف 2 بكفاية التخطيط كمدخل لتحديد احتياجاتهم التكوينية من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟

بعد المعالجة الإحصائية لاستجابات الهيئة التدريسية حول محور التخطيط جاءت النتائج

كالتالي:

#### الجدول 5. استجابات الهيئة التدريسية حول محور التخطيط

الاستجابة رقم البند	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	2	8	34	12	4	2.86	57.33
2	0	15	25	10	10	2.75	55
3	10	15	25	9	1	3.4	68
4	5	20	22	10	3	3.23	64.66
5	2	19	27	9	3	3.13	62.66
6	0	4	14	22	10	1.86	37.33
الكفافية ككل	19	81	147	72	31	2.87	57.5

تبرز نتائج هذا الجدول حول درجة امتلاك رؤساء الأقسام لكفايات التخطيط من خلال الوسط المرجح لهذه الممارسة ككل (2.87) ووزن مئوي (57.7%)، وهي قيم أقل من الوسط الفرضي ووزنه المئوي، أي أن مستوى الممارسة أقل من المستوى المطلوب، ومنه فرؤساء الأقسام لهم قدرة تخطيط ضعيفة ومنخفضة.

وهذا ما تعكسه بالتفصيل نتائج البنود المعبرة عن هذه الكفافية الأولى، حيث أوضحت النتائج أن هناك 3 كفايات للتخطيط تمارس بصفة ضعيفة وهي على التوالي الكفايات: 1، 2، 6 في حين جاءت الكفايات 3، 4، 5 أعلى من الوسط الفرضي ووزنه، إلا أن ذلك لا يعكس درجة ممارسة كبيرة فقد جاءت أعلى من الوسط بقليل فقط.

وبترجمة لمحتوى هذه الكفايات يمكن القول بأن ممارسة التخطيط من قبل رؤساء الأقسام كان ضعيف لا سيما فيما يتعلق بمدى مراعاة وضع خطط القسم لسياسات وأهداف الجامعة والكلية، مرونة خطة القسم للتطوير، وضعف كبير جدا في عمليات توجيه الهيئة التدريسية (دروس، مقررات) التي من المفترض لرئيس القسم الإشراف عليها، حيث تأكدنا من أن المجال يبقى مفتوحا أمام الأستاذ لتحديد المقررات ونوعية الدروس وبجهد الشخصي دون وقوف رئاسة القسم على ذلك.

2-6- كفاية التنظيم: ما مستوى إلمام رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة سطياف2 بكفاية التنظيم كمدخل لتحديد احتياجاتهم التكوينية من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟

بعد المعالجة الإحصائية لاستجابات الهيئة التدريسية حول محور التنظيم جاءت النتائج

كالتالي:

الجدول 6. استجابات الهيئة التدريسية حول محور التنظيم.

الاستجابة رقم البند	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	الوسط المرجح	الوزن المثوي %
1	14	30	18	3	0	4.16	83.33
2	8	15	22	10	5	3.18	63.66
3	2	14	20	15	9	2.75	55
4	7	25	23	5	0	3.56	71.33
5	4	18	33	4	1	3.33	66.66
6	6	15	27	10	2	3.21	64.33
7	9	20	21	10	0	3.46	69.33
الكفاية ككل	50	137	164	57	17	3.38	67.66

جاءت النتائج الخاصة بالكفاية الإدارية الثانية وهي التنظيم معبرة عن مستوى تطبيق وإلمام مقبولين لهذه الممارسة من طرف رؤساء الأقسام محل الدراسة، حيث كان الوسط المرشح (3.38) والوزن المثوي (67.66%) أعلى من الوسط الفرضي ووزنه المثوي، وذلك عبر عن إلمام وتمكن متوسطين إلى حد ما من قبل رؤساء الأقسام بكفايات التنظيم الضرورية جدا في العمل الإداري.

وهذا ما توضحه نتائج الأوساط المرجحة وأوزانها لجميع بنود هذه الكفاية فأغلبها جاءت أعلى من الوسط الفرضي ووزنه، إلا كفاية أو بندا واحدا جاء أقل ليعبر عن نقص في ممارسة أحد مجالات التنظيم من طرف رؤساء الأقسام ألا وهو نقص في طرق إعداد تصورات خاصة بتوزيع المهام التدريسية والإدارية على أعضاء الهيئة التدريسية كل حسب قابليته (55/2.75%).

3-6- كفاية القيادة: ما مستوى إلمام رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة سطيف2 بكفاية القيادة كمدخل لتحديد احتياجاتهم التكوينية من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟ بعد المعالجة الإحصائية لاستجابات الهيئة التدريسية حول محور القيادة جاءت النتائج كالتالي:

الجدول 7. استجابات الهيئة التدريسية حول محور القيادة

الاستجابة رقم البند	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	2	12	31	10	5	2.93	58.66
2	6	20	21	13	0	3.31	66.33
3	2	18	20	12	8	2.9	58
4	1	14	25	13	7	2.81	56.33
5	2	24	25	7	2	3.28	65.66
الكفاية ككل	13	88	122	55	22	3.05	61

إذن، تؤكد النتائج أن كفايات القيادة جاءت أعلى من الوسط الفرضي ووزنه بقليل إذا لم نقل تكاد تساويه (3.05/61%)، ما يعني أن درجة الممارسة والإلمام بهذه الكفاية مقبول نسبيا لكنه يبقى على المحك على الحد الفاصل بين الضعف والقبول ما يترجم أنها لا تزال لا ترقى إلى الحد المطلوب.

وهذا ما أكدته آراء أعضاء الهيئة التدريسية فيما يتعلق ببند هذه الكفاية، فقد جاءت 3 كفايات من أصل 5 للقيادة معبرة عن نقص في مستوى الممارسة وهي الكفايات (1، 3، 4) بالأوساط والأوزان التالية (2.93/58.66%)، (2.9/58%)، (2.81/56.33%)، ومن خلال ترجمة ذلك حسب محتوى العبارات يتبين لنا نقص أو ضعف رؤساء الأقسام في الإلمام بالخصائص القيادية من مبادرة وابتكار، ضعف القدرة وكذا الهمة في معالجة المشكلات الإدارية للقسم، مع غياب القدرة المتميزة لتمثيل القسم جيدا في المؤتمرات والندوات العلمية.

4-6- كفاية اتخاذ القرار: ما مستوى إلمام رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة سطيف2 بكفاية اتخاذ القرار كمدخل لتحديد احتياجاتهم التكوينية من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟

بعد المعالجة الإحصائية لاستجابات الهيئة التدريسية حول محور اتخاذ القرار جاءت النتائج كالتالي:

الجدول 8. استجابات الهيئة التدريسية حول محور اتخاذ القرار

الاستجابة رقم البند	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	0	10	24	18	8	2.6	52
2	4	20	29	7	0	3.35	67
3	2	13	19	11	5	2.43	48.66
4	9	10	26	13	2	3.18	63.66
5	2	12	28	17	1	2.95	59
6	17	20	22	1	0	3.88	77.66
الكفاية ككل	34	85	148	67	16	3.06	61.33

كما هو حال القيادة جاءت كفايات اتخاذ القرار لرؤساء الأقسام أيضا تقارب الوسط الفرضي ووزنه المئوي (أعلى بقليل جدا)، ما يدلنا عن مستوى مقبول نوعا ما من الممارسة (3.06/ 61.33%) لذا يبقى رؤساء الأقسام بحاجة إلى الكثير من التحسن والتحكم فيما يتعلق بطرق وآليات اتخاذ القرار لا سيما لأهمية هذه الممارسة ودورها الحاسم في صنع النجاح الإداري لأي مؤسسة أو فشله، فالمهم ليس أن نتخذ القرار أو لا؟ ولكن الأهم متى نتخذ القرار (هل في الوقت المناسب أم لا)، وما نوعية القرارات المتخذة؟

في هذا الإطار عبرت مختلف الكفايات الفرعية لمهمة اتخاذ القرار عن وجود 3 كفايات من ضمن 6، نتائجها أقل من الوسط الفرضي ووزنه حيث الكفاية 1: (2.61/ 52%) ما يعني ضعف إشراك الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات والتعليمات الخاصة بالقسم- الكفاية 3: (2.43/ 48.66%)، عدم التزام وتوخي الرؤساء للكثير من الوضوح والدقة في صياغة القرارات - الكفاية 5: (2.95/ 59%)، عدم التمكن الجيد لهذه الفئة من الأخذ بأفضل البدائل المقترحة عند اتخاذ القرارات.

5-6- كفاية التقييم والمتابعة: ما مستوى إلمام رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة سطيف2 بكفاية التقييم والمتابعة كمدخل لتحديد احتياجاتهم التكوينية من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟

بعد المعالجة الإحصائية لاستجابات الهيئة التدريسية حول محور التقييم والمتابعة جاءت

النتائج كالتالي:

الجدول 9. استجابات الهيئة التدريسية حول محور التقييم والمتابعة

الاستجابة رقم البند	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	الوسط المرجح	الوزن المتوي %
1	4	30	22	4	0	3.56	71.33
2	0	5	19	30	6	2.38	47.66
3	0	10	17	30	3	2.56	51.33
4	1	9	13	35	2	2.53	50.66
5	0	6	15	30	9	2.3	46
6	2	5	17	30	6	2.45	49
الكفاية ككل	7	65	103	159	26	2.63	52.66

ومع أن النتائج بينت تمكن هؤلاء من متابعة تنفيذ خطط أعضاء التدريس ونتائج المهام المطالبين بها (3.56/71.33%)، إلا أن كل الكفايات الأخرى جاءت أقل من الوسط الفرضي أي بدرجة ممارسة ضعيفة من حيث:

- ضعف درجة اعتماد المعايير الموضوعية في تقييم أداء الهيئة التدريسية.
- عدم التمكن من الوقوف على المقارنة الحاصلة بين المخطط والمنجز في أداء الأعمال.
- نقص المتابعة المنتظمة لسير المهام التعليمية والبحثية.
- ضعف وقدم أساليب تقييم التحصيل المعرفي للطلبة.
- وأخيرا عدم امتلاك القدرة على تقييم كل الأبحاث العلمية.

6-6- كفاية العلاقات الإنسانية: ما مستوى إلمام رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة سطيف2 بكفاية العلاقات الإنسانية كمدخل لتحديد احتياجاتهم التكوينية من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟

بعد المعالجة الإحصائية لاستجابات الهيئة التدريسية حول محور العلاقات الإنسانية جاءت النتائج كالتالي:

الجدول 10. استجابات الهيئة التدريسية حول محور العلاقات الإنسانية.

الاستجابة رقم البند	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	2	13	15	27	3	2.73	54.66
2	5	15	27	10	3	3.15	63
3	1	19	32	6	2	3.18	63.66
4	6	30	14	10	0	3.53	70.66
5	2	18	20	12	8	2.9	58
6	2	9	15	24	10	2.33	46.66
7	5	15	24	16	0	3.15	63
الكفاية ككل	23	119	147	105	26	3.01	60.38

توضح نتائج هذه الكفاية عن إلمام متوسط بمبدأ العلاقات الإنسانية في تعاملات رئاسة القسم بوسط مرجح (3.01) ووزن مئوي (60.38%)، وهذا ما يعطينا شبه ارتياح نحو وجود ومراعاة مبادئ العلاقات الإنسانية ضمن الإدارة الجامعية من طرف هذه الفئة، وهذا ما تؤكد من خلال توافر 4 كفايات من أصل 7 لدى الرؤساء بمستوى أعلى من الوسط الفرضي ووزنه (من اعتماد سياسة الباب المفتوح، ارتياح المرؤوسين له وعدم ممارسة التسلط، توفير مناخ يتسم بالود والتعاون، التعامل بروح الفريق لتحقيق الأهداف).

إلا أن ذلك لم يمنع من نقص في الإلمام بكفايات معينة، منها: -نقص في القدرة على توطيد العلاقة بين أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب، عدم التقيد المطلق بعدالة المعاملة مع هيئة التدريس والمعاونين، وأخيراً، نقص في القدرة على كسب أعضاء القسم وإثارة دافعيتهم وحماسهم للعمل.

7-6- كفاية النمو العلمي والمهني: ما مستوى إلمام رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة سطيف 2 بكفاية النمو العلمي والمهني كمدخل لتحديد احتياجاتهم التكوينية من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟

بعد المعالجة الإحصائية لاستجابات الهيئة التدريسية حول محور النمو العلمي والمهني جاءت النتائج كالتالي:

الجدول 11. استجابات الهيئة التدريسية حول محور النمو العلمي والمهني

الوزن المئوي %	الوسط المرجح	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	الاستجابة رقم البند
46	2.3	14	23	14	9	0	1
72.33	3.61	0	3	27	20	10	2
49.33	2.46	9	26	13	12	0	3
61.66	3.08	2	13	26	16	3	4
46.33	2.31	12	26	15	5	2	5
53	2.65	0	35	13	10	2	6
45	2.25	10	32	12	5	1	7
53.38	2.66	47	158	120	77	18	الكفاية ككل

جاءت هذه الكفاية أقل بكثير من الوسط الفرضي ووزنه (2.66 / 53.38%) ما يعني ضعف في الممارسة وهي نتيجة تبرز عدم تمكن رؤساء الأقسام من استغلال وتطوير فرص النمو العلمي والمهني الخاصة بالقسم. فهناك نقص واضح بالنسبة لدرجة تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية الجدد نحو الالتحاق بدورات التكوين، وضعف في تنشيط حركة البحث والتأليف والترجمة، وعدم التمكن من توفير الأجهزة المتطورة والأدوات التعليمية الحديثة للقسم، وكذا نقص في دعم المكتبة بأحدث المراجع والدوريات مع قصور فادح في تحديث أساليب التدريس والإرشاد داخل القسم. ما يعني أن قدرات رؤساء أقسامنا ضئيلة ضمن هذا المجال الإداري الهام في الجامعة وهي بحاجة إلى التنمية والتطوير بواسطة برامج تدريب خاصة، هذا مع العلم أن النتائج عبرت عن توافر كفايتين-2- ضمن هذا البعد تتعلق بالحرص على استغلال فرص النمو لأعضاء التدريس من خلال المشاركة في المؤتمرات المحلية والعالمية، وكفاية البحث عن مصادر لتمويل البحث ضمن القسم.

8-6- كفاية شؤون الطلبة: ما مستوى إلمام رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة سطيف 2 بكفاية شؤون الطلبة كمدخل لتحديد احتياجاتهم التكوينية من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟

بعد المعالجة الإحصائية لاستجابات الهيئة التدريسية حول محور شؤون الطلبة جاءت

النتائج كالتالي:

الجدول 12. استجابات الهيئة التدريسية حول محور شؤون الطلبة

الاستجابة رقم البند	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	5	14	12	27	2	2.88	57.66
2	8	15	22	12	4	3.23	64.66
3	1	4	10	30	15	2.1	42
4	1	9	11	32	7	2.41	48.33
5	13	23	22	2	0	3.78	75.66
الكفاية ككل	28	65	77	103	28	2.88	57.66

لقد تبين أيضا من خلال نتائج هذه الممارسة ضعف تحكم رؤساء الأقسام بهذه الكفاية الهامة في المحيط الجامعي (2.88/57.66%) وهي أقل بكثير من الوسط الفرضي ووزنه. ولعل ذلك يترجم من خلال الضعف الواضح في الإلمام بمستحدثات أنظمة القبول والتسجيل، نقص في الاستخدام الجيد لسياسة إعلام وتوجيه الطلبة الجدد بسياسات القسم، مع غياب كفاءة تشجيع الطلبة المتفوقين وترشيحهم لبرامج الدراسات العليا والعمل على تبنيهم علميا.

كما قد يكون عدم التحكم هذا مرده عدم تخصص رؤساء الأقسام في طرق التسيير باعتبارهم أساتذة غير مكونين إداريا. في مقابل هذا الضعف في الإلمام بالممارسة ككل لا ينبغي أن نتناسى إلمامهم بكفاية تحديد معايير قبول الطلاب الجدد (3.23/64.66%)، وكذا الإشراف الجيد والواضح بالنسبة لحفظ السجلات وإصدار الوثائق (3.78/75.66%).

7- خلاصة ومناقشة عامة لنتائج الدراسة:

إن النتائج المحصل عليها ضمن الجداول السابقة يمكن أن تحدد لنا النظرة الإجمالية لمختلف الكفايات التي يتوفر عليها رؤساء الأقسام وكذا ترتيبها حسب درجة توافرها لديهم ما

سيعكس تدرج الكفايات الأقل والأكثر إلماما من طرف رؤساء الأقسام في الكليات المدروسة، والتي نلخصها من خلال الجدول التالي:

الجدول 13. ترتيب الكفايات الإدارية تنازليا حسب درجة أهمية الاحتياج والنقص في الإلمام بها من طرف رؤساء الأقسام.

الترتيب	الكفاية	الوسط المرجح	الوزن المثوي العام للكفاية
1	التقويم والمتابعة	2.63	52.66
2	النمو العلمي والمهني	2.66	53.38
3	التخطيط	2.87	57.5
4	شؤون الطلبة	2.88	57.66
5	العلاقات الإنسانية	3.01	60.38
6	القيادة	3.05	61
7	اتخاذ القرار	3.06	61.33
8	التنظيم	3.38	67.66

يتضح من خلال نتائج الجدول الترتيب التنازلي للحاجات حسب درجة الإلمام بالكفاية وبالتالي بالمقابل مستويات النقص المسجلة، حيث نلاحظ أن هناك 4 كفايات جاءت درجة الاحتياج فيها معتبرة (وسطها أقل من الوسط الفرضي 3) مقابل 4 كفايات أخرى كانت أكثر إلماما وجاءت أكبر من القيمة المفترضة، وقد اعتبرت كفاية التقويم والمتابعة أكثر الكفايات نقصا من حيث الإلمام واعتبارها أكثر احتياج لدى فئة رؤساء الأقسام ينبغي تداركا، تلاه ثانيا كفاية النمو العلمي والمهني ثم كفاية التخطيط، فكفاية تسيير شؤون الطلبة، وعبرت كلها عن احتياجات متنوعة ومتباينة بين عدة كفايات مطلوبة في العمل، في مقابل المام أكثر ما يمكن القول عنه أنه مقبول فقط لأن درجاتها جاءت في مستوى القيمة الفرضية أو أعلى منها بقليل.

عموما، اتفق ذلك مع نتائج دراسة رياض ستراك (2004) بتأكيد أن هناك احتياج تدريبي يخص مجال شؤون الطلبة ومجال النمو العلمي والمهني، في حين اختلفت معها بالخصوص في كفاية القيادة التي حلت أولا في حين لم تعتبر حاجة أساسية بالنسبة للدراسة الحالية. وقد اتفقت جزئيا فقط مع دراسة غسان عبد العزيز سرحان وعصام عبد العزيز خليل (2007) بوجود حاجات في التطوير المهني ومع دراسة يسري يوسف علي (2016) على اعتبار أغلب الكفايات كانت

متوسطة من حيث الإلمام لا سيما وجود حاجة في مجال تسيير شؤون الطلبة، فيما اختلفت مع دراسة هيف وسلامة (2015) لاعتبارها كل مجالات الأداء الإداري تتضمن احتياجات تدريبية. وفي ضوء درجة الاحتياج أو الإلمام بالكفايات الرئيسية الثمانية وعملية تحليل كل كفاية على حدة التي قمنا بها، خرجت الدراسة الحالية بقائمة الاحتياجات التكوينية التفصيلية التي ينبغي تداركها ببرامج تكوين خاصة، حيث سنحاول أن نعطي نظرة شاملة لها من خلال الجدول الموالي ونعرض طريقة توزيع ومحتوى وترتيب هذه الاحتياجات على الكفايات الرئيسية:

الجدول 14. محتوى وترتيب الاحتياجات التكوينية لدى رؤساء الأقسام العلمية

الترتيب	الكفاية	عدد الحاجات (26 حاجة)	محتوى الحاجة	ترتيب تنازلي (حسب درجة الاحتياج)
1	التقويم والمتابعة	5 حاجات	يعتمد المعايير الموضوعية في تقويم أعضاء الهيئة التدريسية.	2
			يعتمد مبدأ المقارنة بين المخطط والمنجز في تقويم أداء أعمال القسم.	5
			يتابع بانتظام سير المهام التعليمية والبحثية في القسم.	4
			يوظف وسائل حديثة في تقويم التحصيل المعرفي للطلاب	1
			لديه القدرة على تقويم الأبحاث العلمية في مجال تخصص القسم.	3
2	العلمي والمهني	5 حاجات	يحفز أعضاء الهيئة التدريسية الجدد بالالتحاق بالدورات التدريبية حسب حاجاتهم المهنية.	2
			ينشط حركة البحث العلمي والتأليف والترجمة بين أعضاء هيئة التدريس.	4

3	يعمل على توفير أحدث الأجهزة والأدوات اللازمة للعملية التعليمية داخل القسم.			
5	يعمل على دعم مكتبة القسم بأحدث المراجع والمجلات والدوريات العلمية العربية والأجنبية.			
1	يعمل على تحديث أساليب طرق التدريس والإرشاد التربوي داخل القسم.			
3	يضع خطة القسم بناء على إمامه بسياسة الجامعة والكلية وأهدافها التربوية والتعليمية.			
2	يضع خطة مرنة للقسم وتطوير المناهج والمقررات الدراسية في ضوء الحاجات المستقبلية التي تخدم المجتمع المحلي.	3 حاجات	التخطيط	3
1	يجيد رسم الخطط للبرامج والنشاطات العلمية والفنية التي تخدم أهداف القسم العلمي.			
3	يلم بمستحدثات أنظمة القبول والتسجيل في الجامعات الإقليمية والعالمية.			
1	يقابل الطلبة الجدد ويطلعهم على سياسة القسم والالتزام بها.	3 حاجات	شؤون الطلبة	4
2	يحسن ترشيح الطلبة المتميزين علميا في برنامج الدراسات العليا في القسم ويتبناها.			
1	يعمل على توطيد العلاقات بين أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب داخل القسم.			
3	يتسم بالعدالة في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم داخل القسم.	3 حاجات	العلاقات الإنسانية	5
1	تملك القدرة على كسب أعضاء القسم وإثارة			

	الدافعية والحماس لديهم لمصلحة العمل.			
3	يملك الخصائص القيادية كالمبادرة والجرأة والمرونة والابتكار داخل القسم.	3 حاجات	القيادة	6
2	يعالج القضايا والمشكلات الإدارية داخل القسم بهمة واقتدار.			
1	يمثل قسمه بتميز علمي في المؤتمرات والندوات العلمية والمحلية والإقليمية والدولية.			
2	يشرك أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات وتعليمات القسم.	3 حاجات	اتخاذ القرار	7
1	يحرص على الوضوح والدقة في صياغة قرارات القسم.			
3	يعتمد أسلوب البديل الأنسب من بين البدائل المقترحة في اتخاذ القرارات الرشيدة داخل القسم.			
1	يقوم بإعداد تصور لتوزيع الأعباء التدريسية والإدارية على أعضاء هيئة التدريس حسب قابليتهم في القسم.	(1) حاجة	التنظيم	8

- خاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الوقوف على الاحتياجات التكوينية لفئة هامة على رأس التركيبة البشرية المسيرة في الجامعة ألا وهي فئة رؤساء الأقسام العلمية، التي تقوم بدور فاعل وحساس على مستوى عدة مجالات علمية وإدارية، في إطار ذلك يكون من الضروري أن يمتلك هؤلاء مهارات وكفايات خاصة للنجاح في عملهم. وهنا حاولنا أن الوقوف على طبيعة الاحتياجات التكوينية لرؤساء الأقسام بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة سطيف2 من وجهة نظر الأساتذة ومدى إلمامهم أو لا بأهم الكفايات المطلوبة والتي ضمنها في استبيان مكون من ثمانية محاور أو كفايات، وقد توصلنا في الأخير إلى أن هناك عدم إلمام كبير بعدة كفايات شمات بالخصوص مجال: التقويم والمتابعة، النمو العلمي والمهني، التخطيط، تسيير شؤون الطلبة، ما

يعني وجود احتياجات تكوينية متنوعة بين هذه المجالات الأربع. في مقابل إلمام مقبول بباقي المجالات أو الكفايات وهي: العلاقات الإنسانية، القيادة، اتخاذ القرار، التنظيم.

من هنا تؤكد هذه الدراسة على أهمية الانتباه والتركيز على هذه العينة من الإداريين، والعمل على إعطائها كل الاهتمام وتوفير الظروف الملائمة لعملها لأن دورها حساس وأي تقصير منها أو إهمال من شأنه أن يحدث خللا وتأثيرا مباشرا على عدة مستويات وعلى شؤون القسم ككل سواء ما تعلق بشؤون الإدارة أو الأساتذة أو الطلبة. وفي إطار أهداف هذه الدراسة ومختلف النتائج التي توصلنا إليها يمكن أن نقدم جملة المقترحات التالية:

- الحرص على وضع معايير للانتقاء السليم والموضوعي لرئيس القسم من بين الأشخاص الذين يمتلكون مهارات واستعدادات تؤهله للنجاح في دوره المستقبلي.
- تخصيص ندوات علمية وبرامج تكوينية لرؤساء الأقسام من أجل تعريفهم بأدوارهم ومهامهم العلمية والإدارية، وتمكينهم من أهم المهارات والكفايات.
- وفي مجال البحث نقترح التوسع بالبحث والدراسة في مجال احتياجات رؤساء الأقسام على نطاق أوسع واستكمال ذلك باقتراح وبناء برامج تكوينية موجهة لهم.
- البحث في تأثير كفايات رؤساء الأقسام العلمية على متغيرات أخرى مثل: فعالية القسم العلمي، جودة التكوين، رضی الأساتذة، الالتزام بأخلاقيات المهنة لديهم... الخ.

- قائمة المراجع:

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. المادة 56. العدد 51. السنة الأربعون. 24 أوت 2003. ص 12.
- الخطيب رباح. (1995). تحديد الاحتياجات التدريبية. مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط. العدد 26. يونيو. ص. 660.
- برنوطي سعاد نائف. (2001). إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد. ط1. عمان الأردن: دار وائل للنشر.
- بن رحمون سهام. (2014/2013). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي "دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة". أطروحة دكتوراه منشورة. تخصص علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية. الجزائر. جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية.
- حرفوش مدني. (1997). نافذة على الإدارة العربية. د. ط. مصر: مكتبة الزهراء.
- ستراك رياض. (2004). دراسات في الإدارة التربوية. ط1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- سرحان غسان عبد العزيز و خليل عصام عبد العزيز. (2007). الاحتياجات التدريبية للمسؤولين عن إدارة التعليم في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظرهم، المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد. المجلد الأول. العدد الأول. كانون الثاني. ص. 61 - 88.
- عاشور أحمد صقر. (د-ت). إدارة القوى العاملة. د. ط. بيروت: دار النهضة العربية.
- هياف ناصر الهياف وكايد محمد سلامة. (2016). برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. المجلد 4. العدد 16. ص 285-322.
- يسري يوسف العلي. (2016). واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة دراسات. الجامعة الأردنية. المجلد 43. العدد 1. ص. 49-66.
- Galligani Francois. (1980). Préparation et suivi d'une action de formation. Paris. les editions d'organisation.
- Hewitt W. T. (1987). `Competency reference professional development` in competency based teacher education professionalizing social studies, teaching. Washington, National council for the social studies.

(نقلا عن: هديل محمد عودة. (2010). الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير منشورة. تخصص إدارة تربوية. جامعة الشرق الأوسط. ص.14)

- Tucker, Allan. (1997). Roles, Powers, and Responsibilities of chairperson at Florida State Universities, In the Academic Department. American council on Education. New York1. Mc Millan Publishing Co.