



تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية جامعة بني وليد نموذجاً

¹د. عبدالسلام مصباح شقوف

²نجلاء أحمد رحيل

¹قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة بني وليد، ليبيا

²باحثة في مجال الإدارة التربوية

shaglof@bwu.edu.ly

A proposed vision for developing the performance of heads of scientific departments in Libyan universities, Bani Waleed University as a model

Abdussalam Musbah Shaglof-Naglaa Ahmed Raheel

Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Bani Waleed University, Libya

تاريخ النشر: 2023-12-02

تاريخ القبول: 2023-11-18

تاريخ الاستلام: 2023-11-05

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح تصور لتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الليبية جامعة بني وليد كنموذج ، وتم اعتماد المنهج المسحي التطويري لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية الدور الذي يقوم به رئيس القسم العلمي الذي يعد العامل الحاسم في تحقيق أهداف الجامعة والذي يحتم أن يكون لدى رئيس القسم تصور واضح لدوره . و يؤمل أن تستفيد من نتائج الدراسة وزارة التعليم العالي في ليبيا و الجامعات الليبية و رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الليبية والباحثين في مجال الإدارة التربوية حيث تم مسح واقع أداء رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الليبية من خلال اعتماد جامعة بني وليد كنموذج وقد تم اقتراح تصور عملي يهدف إلى تطوير أداء شاغلي الأقسام العلمية، ولجمع البيانات تم تطوير استبانة بهدف تعرف واقع أداء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية والذين شكلوا مجتمع الدراسة وبلغ عددهم (67) وتم اختيارهم بالكامل حيث كانت الاستبيانات المسترجعة (59) استبانة وتم توزيع الاستبانة عليهم بعد اتمام اجراءات صدقها وثباتها وذلك في العام الدراسي (2022/2021) وأظهرت نتائج الدراسة أن غالبية رؤساء الأقسام من ذوي الخبرة من (5 الى 20) ومن الدرجة العلمية محاضر بلغت نسبتهم (21% و 23%) وهي الأعلى من نسب رؤساء الأقسام .كما اظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة للأداء رؤساء الأقسام العلمية تعزى لمتغيرات الخبرة العلمية والدرجة العلمية وبلد التخرج وهذا يعكس أن الجميع باختلاف درجاتهم وخبرتهم وثقافتهم والدول التي درسوا بها يتأثرون بواقعهم داخل إدارة اقسامهم، كما اظهرت الدراسة أن هناك عديد الإشكاليات التي تعوق عمل رؤساء الأقسام العلمية منها ماهي مادية كالأجهزة والمعدات ومنها ماهي غير مادية كعدم الانسجام وضعف المناخ الجامعي الإيجابي .

الكلمات المفتاحية: تطوير، الأقسام العلمية، جامعة بني وليد، ذوي الخبرة، الدرجة العلمية.

Abstract:

This study aimed to propose a vision for developing the performance of heads of scientific departments in Libyan universities, Bani Waleed University as a model, and the developmental survey method was adopted to achieve the objectives of this study. The importance of this study lies in the importance of the role played by the head of the scientific department, which is the decisive factor in achieving the university's objectives. Which makes it necessary for the department head to have a clear vision of his role.

It is hoped that the results of the study will benefit the Ministry of Higher Education in Libya, Libyan universities, heads of scientific departments in Libyan universities, and researchers in the field of educational administration, as the reality of the performance of heads of scientific departments in Libyan universities was surveyed through Adopting the University of Bani Waleed as a model, a practical vision was proposed that aims to develop the performance of scientific department occupants, and to collect data, a questionnaire was developed with the aim of identifying the reality of the performance of the heads of scientific departments in Libyan universities, who formed the study population and their number reached (67) and they were completely selected, as the questionnaires retrieved were (59).) Questionnaire, and the questionnaire was distributed to them after completing the procedures for its validity and reliability in the academic year (2021/2022). The results of the study showed that the majority of department heads are with experience from (5 to 20) and with an academic degree as lecturers, their percentage reached (21% and 23%), which is The highest percentage of department heads. As the results showed The study showed that there were no significant differences in the performance of heads of scientific departments due to the variables of scientific experience, academic degree, and country of graduation. This reflects that everyone, regardless of their degrees, experience, culture, and the countries in which they studied, are affected by their reality within the administration of their departments. The study also showed that there are many problems that hinder the work of heads of scientific departments, including: Material, such as devices and equipment, and non-material, such as lack of harmony and a weak positive university climate.

Keywords: Development, scientific departments, Bani Waleed University, with experience, academic degree.

المقدمة

تقع على مؤسسات التعليم العالي مسؤوليات ومهام متعددة ومهمة في مجال إعداد الكفاءات المتخصصة للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة وفي مجال إيجاد الحلول العلمية للمشكلات التي يواجهها المجتمع بالإضافة إلى دورها في نشر وتنمية المعرفة بفروع العلم المختلفة ومن ثم فإن الجامعات وسيلة رئيسية لتقدم المجتمع وعنوان نهضتيه و يؤكد توفّر (2008) على أن ما يشهده العالم اليوم من تحول كبير في حلقات الثروة و انتقال مصادرها من المصادر التقليدية التي ثروة المعرفة يعتمد اعتماداً كبيراً على ما شهدته الجامعات من تطور و بذلك كان هذا التحول التاريخي خلاصة الابحاث العلمية التي تشرف عليها نسبة كبيرة من الجامعات .

و لعل من المهام الأساسية للجامعة القيام بتطوير خططها الدراسية ومناهجها دورياً بما يتناسب مع التطور العلمي والتقني للمعرفة ومع تطور الجامعة ولتبقى دائماً من ضمن الجامعات المعترف بها والمعتمدة أكاديمياً. ولعل من أهم معايير الاعتماد الأكاديمي القوة النوعية للخطط الدراسية والمحتوى العلمي لمناهجها المواكب للتطورات السريعة التي تحدث في مختلف المجالات العلمية.

وتعد الأقسام العلمية من أهم اعمدة الجامعة التي تركز عليها لتحقيق أهدافها فهو أي القسم العلمي الضامن الأساسي للعلاقة التفاعلية بين المعلم والمتعلم و المحتوى التعليمي يشرف على اختيار كل هذه المكونات و هو المكان الذي و يضمن لها النجاح ويعتمد عليه في عملية التقييم للعمل الجامعي و تحقيق الجودة و ضبط اسباب الوصول إلى معاييرها .

ويعتبر رئيس القسم العلمي قائداً لجميع العاملين بالقسم لذا يجب أن تكون لديه مهارات إدارية جيدة حتى يستطيع أن يحقق أهداف القسم وأن يتمتع بعلاقات إنسانية واجتماعية عالية مما يسهم في العمل بروح الفريق داخل القسم ، ولقد أكدت العديد من الدراسات على أن قيادة رئيس القسم جزءاً حيوياً لنجاح الوحدة الأكاديمية حيث تؤثر قراراته على إجراءات العمل اليومية للقسم الأكاديمي وتوصلت إلى أن مستقبل المؤسسات التعليمية في العصر الراهن يعتمد على وجود قيادة أكاديمية ذات ثقل في القسم العلمي وأن القيادة الأكاديمية الجيدة تصنع عمل أكاديمي متمتع لأعضاء القسم وأشارت العديد من الدراسات إلى أن كفاءة القسم الأكاديمي وقدرته على تحقيق أهدافه وأهداف الجامعة يعتمد إلى حد كبير على الكفاءة الإدارية والعلمية لرئيسه فوعية وكفاءة القسم العلمي تتحدد بقدرات واستعدادات رئيس القسم فهو قائد يتولى توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف القسم وهو المشرف المباشر على فعاليات وأنشطة القسم والمقيم لمستويات الأداء لأعضاء هيئة التدريس والطلاب وجميع العاملين بالقسم . فتحسين الأداء الإداري بالجامعة أصبح يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم ويعمل رئيس القسم كحلقة وصل بين القسم الأكاديمي والهرم الإداري للكلية والجامعة محاولاً نقل وجهة نظر القسم للإدارة وتوضيحها من جهة ونقل وجهة نظر الإدارة وتفسيرها لأعضاء هيئة التدريس من جهة أخرى.

كل ما تقدم سوغ للباحثين أن يقدموا مقترحاً لتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية أملين أن يسهم هذا المقترح في رفع مستوى أداء الأقسام العلمية بتلك الجامعات.

مشكلة الدراسة :

إن الطبيعة المهمة لدور رئيس القسم العلمي وموقعه ومهامه الإدارية والأكاديمية خاصة في ظل غياب العمل وفق الوصف الوظيفي والبرامج التدريبية لإعداد من سيتولى هذا المنصب قد تثير تصورات غير محددة عن الصلاحيات والواجبات المناط به مما قد يعوقه عن أداء بعض مهامه وتنفيذ بعض الواجبات الملقاة على عاتقه وذلك اعتقاداً منه أنها تقع خارج إطار صلاحياته وواجباته كرئيس القسم

ونظراً لأهمية دور رئيس القسم العلمي في الجامعة وأهمية توضيح المهام والنشاطات التي يقوم بها لكونه رأس الهرم في إدارة القسم وتنظيم أعماله وتحسين أدائه فقد أصبحت الحاجة ملحة لدراسة المهام الإدارية والأكاديمية التي ينبغي أن يمارسها رؤساء الأقسام وبما يسهم في توفير بيانات واقعية تبصر رؤساء الأقسام من الناحية العملية بالأدوار والمهام المتوقع منهم ممارستها بهدف زيادة فاعلية العملية التعليمية والبحثية وتطوير العمل الإداري داخل المؤسسات العلمية.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن الاسئلة التالية:

- ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الليبية لمهامهم الإدارية المناطة بهم ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.5 \leq$) لأداء رؤساء الاقسام العلمية تعزي لمتغير الخبرة العلمية والدرجة العلمية وبلد التخرج ؟
- ما المعوقات التي تحول بين رؤساء الأقسام العلمية و أداء عملهم على الوجه الامثل ؟
- ما هو التصور المثالي الذي يمكن الاعتماد عليه في تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الليبية ؟

أهمية الدراسة:

- تظهر أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

- أهمية الدور الذي يقوم به رئيس القسم العلمي الذي يعد العامل الحاسم في تحقيق أهداف الجامعة والذي يحتم أن يكون لدى رئيس القسم تصور واضح لدوره .
- و يؤمل ان تستفيد الجهات الآتية من نتائج هذه الدراسة :
- وزارة التعليم العالي في ليبيا .
- الجامعات الليبية .
- رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الليبية .
- الباحثين في مجال الإدارة التربوية .

أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة إلى وضع تصور لتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الليبية وذلك من خلال الآتي :
- تعرف واقع أداء رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات للمهام المناطة بهم و المعوقات التي تواجههم في أداء عملهم .
- معرفة ما إذا كانت توجد فروق بين آراء رؤساء الأقسام العلمية نحو مهامهم تعزى لتأثير متغير سنوات الخبرة والدرجة العلمية وبلد التخرج .
- اقتراح تصور لتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية بالاعتماد على جامعة بني وليد كنموذج .

مصطلحات الدراسة :

- رئيس القسم: هو الشخص المعين رسمياً من قبل رئاسة الجامعة ليكون المسئول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم وإدارة شؤونه العلمية والإدارية والمالية رفقة الزملاء في مجلس القسم، إلى جانب كونه عضو هيئة تدريس يقوم بالتدريس في كلية من كليات جامعة بني وليد .
- أداء رئيس القسم : يقصد به مجموعة من الأنشطة والعمليات والمسؤوليات التي يقوم بها رئيس القسم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في المجالات التالية: التخطيط و التنظيم و القيادة والتوجيه و الاتصالات وتنمية العلاقات و التدريب و المناهج والتدريس و البحث العلمي وخدمة المجتمع و التقويم والمتابعة و الجودة.

حدود الدراسة :

- حدود مكانية : جامعة بني وليد في مدينة بني وليد الليبية
- حدود زمنية : اقتصرت الدراسة على العام الدراسي 2021/ 2022
- حدود موضوعية : اقتصر موضوع الدراسة على كيفية تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الليبية باعتماد جامعة بني وليد كنموذجاً لتلك الجامعات

منهجية الدراسة :

تم استخدام المنهج المسحي التطويري باعتباره أكثر المناهج البحثية ملائمة لطبيعة الدراسة، حيث إنه يعتمد على جمع المعلومات والحقائق حول ظاهرة موضوع الدراسة ثم القيام بتحليلها و اقتراح الحل الانسب للمشاكل التي تواجهها.

الإطار النظري و الدراسات السابقة :

لعل من المهام الأساسية في الجامعة القيام بتطوير خطتها الدراسية ومناهجها دورياً بما يتناسب مع التطور العلمي و حاجة المجتمع لهذا التطوير ومع تطور الجامعة ولتبقى دائماً من ضمن الجامعات المعترف بها والمعتمدة أكاديمياً ينبغي ان تعمل الجامعات و بشكل مستمر على تطوير نفسها وإجراء عملية تقييم مستمر لمكوناتها الداخلية وتحتم في ضبط عملية المراجعة المستمرة و تقييم الأداء إلى معايير الجودة المعتمدة من مركز ضمان الجودة وتقييم الأداء بالمنسبة لجامعاتنا في ليبيا وهي بذلك

تحافظ على المسار السليم و تهتدى من خلال تلك المعايير إلى الطريق الصحيح و هي أداتها لتبصر مدى التزامها بأسباب الاستمرار و امتلاك آلياته ، وهذا لن يتحقق إلا بتطوير مختلف الأقسام بالجامعات وعلى رأسها الأقسام العلمية .

الجامعات الليبية النشأة و التطوير

تأسست الجامعة الليبية في خمسينيات القرن الماضي كواقع الحال بشكل متواضع في دولة كانت تعاني الفقر المدقع ، فلم تكن الثروة النفطية قد تحققت بعد ، وانشأت أول مؤسسة تعليم عال في ليبيا وكانت تحت اسم الجامعة الليبية في (15 ديسمبر 1955)، وكانت نواتها كلية الآداب بنغازي وكان الافتتاح في العام الجامعي (1955 / 1956) ضمت فيه واحداً وثلاثين طالباً، ثم افتتحت كلية التجارة في بنغازي عام (1957) والذي شهد كذلك افتتاح كلية العلوم في طرابلس وكانت فرعاً للجامعة الليبية فيها وتوالى افتتاح الكليات بعد أن تم تخصيص قطع أراض في كل من طرابلس و بنغازي لإنشاء مباني الكليات فتم افتتاح كلية الحقوق عام (1962) في بنغازي ثم انشأت كلية الزراعة في طرابلس عام (1966) وفي عام (1967) بدأت الجامعات الليبية تتوسع في كلياتها وبرامجها فقد ضمت إليها كلية الدراسات الفنية العليا وكلية المعلمين العليا في مدينة طرابلس وهاتان الكليتان سبق أن انشأتهما الحكومة الليبية في ذلك الوقت بالاتفاق مع منظمة (اليونسكو UNESCO) وعندما ضمت هاتان الكليتان إلى الجامعة الليبية أصبحت الأولى تعرف بكلية الهندسة والثانية عرفت بكلية التربية (سالم،2006).

والجدير بالذكر أن الجامعة الليبية في أول الأمر. أي في تلك الفترة _ لم تشهد تحديداً لأهدافها الرئيسية مثل اعداد المدرسين لقطاع التعليم واعداد الموظفين الاداريين لشغل الوظائف المختلفة على سبيل المثال وقد اعتمدت الجامعة بشكل كامل في نشأتها ومناهجها ونظمها وتشريعاتها واسانذتها وموظفيها على الخبرات العربية و الاجنبية (الحوات،1996).

وفي عام (1970) بدأت الدراسة في كلية الطب البشري بالجامعة الليبية والتي تلاها إنشاء كلية الهندسة النفطية والمعادن في طرابلس ونظراً لتحسين اوضاع البلاد المادية نتيجة عوائد بيع النفط الذي رافقه تحسن في الاوضاع المعيشية بشكل عام وازدياد الطلب على التعليم العالي الذي ادى بدوره إلى زيادة كبيرة في اعداد الطلبة تم في عام (1976) فصل الجامعة الليبية إلى جامعتين تحت مسمى جامعة الفاتح في طرابلس ونظم كليات التربية والعلوم والهندسة و الهندسة النفطية والطب البشري والطب البيطري والزراعة والهندسة النووية والصيدلة وكلية التربية في مدينة سبها والتي كانت تتبع جامعة الفاتح، واطلق اسم جامعة قاريونس على فرع الجامعة الليبية في بنغازي والتي تكونت من كليات التربية والآداب والاقتصاد والهندسة والطب البشري وطب الاسنان والعلوم والقانون والزراعة. وفي (6 اكتوبر 1980م) صدر قرار بإنشاء جامعة البريقة والتي عرفت بجامعة النجم الساطع وهي جامعة فنية تكونها مجموعة كليات ومعاهد فنية وهي كلية هندسة النفط والتعدين والمعهد العالي للنفط والمعهد العالي للإلكترونيات ومعهد الكهرباء والميكانيكا والتقنية وبدء التدريس بها عام (1982) (فضيل، 1986).

واستمر التوسع في إنشاء الجامعات استجابة للنمو الكبير الذي شهده المجتمع الليبي ووصل عدد الجامعات الليبية الحكومية عام (1999) إلى اربع عشرة جامعة وانتشرت الكليات في ارجاء البلاد كافة في تلك الفترة إلى جانب جامعة الفاتح وجامعة قاريونس نجد جامعة العرب الطبية وجامعة النجم الساطع وجامعة الفاتح الطبية وجامعة ناصر وجامعة عمر المختار وجامعة سبها وجامعة التحدي وجامعة الجبل الغربي وجامعة السابع من ابريل وجامعة درنة والجامعة الاسمرية والجامعة المفتوحة .

(قنوص واخرون، 1999).

وقد شكل النفط نقطة تحول كبير ساعد في عملية الإنفاق على التعليم والتي كانت بدايتها متواضعة إلى حد ما ومع حصول ليبيا على عوائدها الأولى من بيع النفط ظهرت أولى عمليات التخطيط والتي تضمنت وضع الخطط التنموية المتكاملة والتي كان اولها الخطة الخمسية في (1963) بميزانية بلغت حوالي المليار دولار امريكي والذي يعد مبلغاً ضخماً في ذلك الوقت في دولة لا تتعدى ميزانيتها العامة الثلاثين مليون دولار وجاء بعدها خطة ثلاثية في الفترة من (1973) الى (1975) والتي

تجاوزت مخصصاتها السبعة مليار دولار ثم الخمسية بين عامي (1976 الى 1980) والتي تجاوزت مخصصاتها الواحد والعشرين مليار دولار وكان للتعليم العالي في تلك الخطط التنموية نصيب كبير فقد بلغت نسبة الانفاق على التعليم والصحة مجتمعة (51%) سنة (1980) من قيمة المخصصات المالية للخطة التنموية (فرج، 2008).

وتجلت أهداف التعليم العالي في ليبيا وفق البرنامج التنموي بين عامي (1973) و (1985) والذي تشكل الجامعات الليبية الحكومية أهم المهام المشاركين فيها على النحو التالي :

1. ربط التعليم بمتطلبات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتوسع في انشاء الكليات والأقسام العلمية والمعاهد العليا والتوسع في قبول الطلبة بما يلبي حاجات البلاد من المتخرجين .
 2. التوسع في الدراسات العليا وفي البعثات التعليمية لخريجي الجامعات والمعاهد العليا لدعم هيئة التدريس الجامعي وتوفير الكوادر المتخصصة والتي تحتاجها البلاد للقيام بعملية التنمية .
 3. العناية بإجراء البحوث العلمية والاعتماد على الجامعة في تقديم الاستشارات الفنية للمجتمع .
 4. العمل على توثيق الروابط والصلات العلمية والثقافية بين المؤسسات العلمية المناظرة في الداخل والخارج.
- وقد استطاعت الجامعات الحكومية الليبية في تلك الفترة أن تحقق جزءاً كبيراً من أهدافها ودعمت عملية التنمية التي شهدتها البلاد والتي كان اثرها واضحاً على ارض الواقع.

وفي عام (1992) تم اجراء تعديل على أهداف التعليم العالي في ليبيا فكانت على النحو التالي :

1. تزويد البلاد بالكفاءات العلمية المتخصصة والملتزمة بواجبها الوطني والقومي وتهيئتها للمساهمة بالنهوض بالحضارة العربية والإسلامية .
 2. تبادل الانتاج العلمي بين الجامعات فيما ينشر من كتب ومجلات وابحاث .
 3. الاهتمام بالثورة الثقافية والتأكيد على استعمالها في فروع العلم والمعرفة .
 4. الرقي بالآداب والاخلاق وتطوير العلوم والفنون .
 5. اجراء البحوث العلمية والتطبيقية والقيام بالاختبارات والتجارب العلمية المبتكرة والتي تسهم في الرقي بالمجتمع وتقدمه
 6. تقديم الخبرة والاستشارات العلمية للهيئات والمؤسسات العلمية الاخرى محلياً وقومياً وعالمياً .
- وفيما يخص الدراسات العليا في الجامعات الليبية الحكومية فلم توضع لها أهداف محددة وواضحة من بدايتها في كلية التربية جامعة الفاتح _ سابقاً وجامعة طرابلس حالياً _ سنة (1971) وفي سنة (1981) صدرت لائحة الدراسات العليا بالجامعات الليبية والتي حددت أهداف الدراسة العليا في التالي:

1. ترسيخ وتوسيع قاعدة البحث العلمي بالجامعات الليبية .
2. القيام بالدراسات والبحوث العلمية والفنية اللازمة لتطوير وتقديم المجتمع .
3. إعداد متخصصين على مستوى عال في مجال البحث العلمي لتلبية متطلبات المجتمع .
4. الاهتمام بالأبحاث في مجال الحضارة العربية والإسلامية وفي الآداب والعلوم والفنون .
5. زيادة المعرفة الإنسانية في كافة المجالات العلمية التي تسعى لخدمة المجتمع وتسهم في تطويره وتنمية قدراته .
6. تنمية روح البحث العلمي في المجالات العلمية المختلفة .
7. دراسة المشكلات نوات الابعاد المحلية والعربية والعالمية (عبد الحي، 2006) .

يؤخذ على الجامعات الليبية أن إنشائها وتوسعها كان يتم بشكل مفاجئ كاستجابة لظروف طارئة ودونما تخطيط محكم أي أنها لم تكن على اساس علمي صحيح (الحوات، 1996) .

ويلاحظ أن النظام الجامعي في الجامعات الليبية الحكومي كان يعاني وعلى فترات زمنية متلاحقة من عدم الاستقرار وما يمكن أن نسميه بالنزق الإداري فقد شهدت الجامعات تغيرات تنظيمية بشكل كبير ودون معرفة اسباب جوهرية لتلك التغيرات التي كانت تجربها الدولة عليها .

أهمية الأقسام العلمية

تقع الأقسام العلمية في التنظيمات الجامعية موقع القلب من الجسد فعلى الرغم من كونها أصغر وحدة من وحدات التنظيم الجامعي باعتبار أن الجامعات تتألف من كليات ومعاهد وأقسام فإن الواقع يشير إلى أنها تعد محور رئيس في الجامعة فالجامعة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال أقسامها العلمية؛ فهي المفتاح الحقيقي وفق ما يرى " J. Bennet " لرفع مستوى الإنتاجية في الجامعات كما ونوعا. (جون بينيت ، 1992)

وعن طريقها يتم التحكم في معظم القرارات الجامعية المركزية كاختيار أعضاء هيئة التدريس وتحديد المقررات الدراسية ووضع معايير القبول والتخرج وتقدير الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع وهي من أهم مصادر البيانات الخاصة بالجودة وتقييم الأداء وغيرها من القرارات التي تحدد طابع المؤسسة الجامعية ولعل ذلك هو ما دعا وريتا " W. Rita " إلى التأكيد على أن حوالي 80 % من جميع القرارات الإدارية في الجامعة تتخذ على مستوى الأقسام العلمية.

(Rita ، - 1986)

ولا يتوقف الأمر عند صناعة القرارات أو اتخاذها بل يتعداه إلى تنفيذها ومتابعتها فمن خلال الأقسام وفي إطارها تحديث العمليات التي تتحقق بها أهداف المؤسسة وفيها وعن طريقها يتم التأكد من تحقيق تلك الأهداف فعلى مستوى الأقسام يتفاعل أعضاء هيئة التدريس و الطلبة ويتلقى الباحثون التوجيه والنقويم ويتم تحديد ودراسة سبل الإسهام في تنمية البيئة والمجتمع كما أن الاتصال كما يرى نوبرت مارتين(2001) بين قيادات الكلية وأعضاء هيئة التدريس لا يتم إلا من خلال الأقسام العلمية.

(Maerten، 2001)

_ وقد حددت القوانين والتشريعات النافذة في ليبيا وخاصة لائحة التعليم العالي شكل ومهام الأقسام العلمية (مادة 43) :

1. تحديد المراجع والمقررات الدراسية .
2. توزيع الدروس والمحاضرات والتمرينات والاعمال التدريبية على اعضاء هيئة التدريس والمعيدين وسائر المشغلين بالقسم .
3. تنظيم البحوث العلمية و اعمال هيئة التدريس وتنسيقها .
4. إعداد الخطط الدراسية ومفردات المقررات الدراسية وتطويرها .
5. ابداء الرأي في طلبات قبول اعضاء هيئة التدريس والمعيدين بالقسم .
6. ابداء الرأي في طلبات إجازات التفوق العلمي و الإجازات بدون مرتب التي يتقدم بها اعضاء هيئة التدريس بالقسم .

_ ويكون للقسم أمانة إدارية تختص بما يلي :

- أ- الإعداد للتخصير لاجتماعات القسم و إرسال دعوة الاجتماع للأعضاء .
- ب- القيام بالأعمال الإدارية والكتابية الأخرى التي يتطلبها العمل بالقسم وذلك بإشراف أمين القسم .
- ج _ العمل على توفير القرطاسية وتشغيل المعامل والورش ومتابعة تجهيز القاعات الدراسية .

_ أمين القسم ويمارس الاختصاصات التالية (مادة 48) :

1. الإشراف على الشؤون العلمية و الإدارية في القسم في حدود السياسة التي ترسمها اللجنة الشعبية للكلية ومجلس القسم ووفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها .
2. رفع قرارات وتوصيات مجلس القسم إلى أمين اللجنة الشعبية للكلية لعرضها على اللجنة الشعبية بالكلية مع توضيح وجهة نظر مجلس القسم عند النظر في المسائل المعروضة عليها .
3. متابعة تنفيذ سياسة اللجنة الشعبية للكلية فيما يخص شؤون القسم وما يتعلق بالدراسة الجامعية والعليا والبحوث العلمية و الاعمال الجامعية الاخرى .
4. اقتراح توزيع المحاضرات والدروس والأعمال الجامعية الاخرى على أعضاء هيئة التدريس وسائر القائمين بالتدريس في القسم وعرضها على مجلس القسم .
5. تلقي التقارير السنوية لأعضاء هيئة التدريس عن نشاطهم العلمي والبحثي .
6. حفظ النظام داخل القسم والمبادرة الى ابلاغ أمين اللجنة الشعبية بالكلية عن كل ما من شأنه المساس بحسن سير العمل بالقسم .

7. الإشراف على الأمانة الإدارية بالقسم .

8. الإشراف على المعامل والمختبرات بالقسم .

أهداف وشروط تطوير واستحداث الأقسام العلمية في الجامعات :

أولاً: أهداف تطوير واستحداث الاقسام العلمية :

إن تطوير الأقسام العلمية وتحسين مخرجاتها يؤدي حتماً إلى تطوير أداء الجامعات وتعزيز الجودة والتميز في مختلف الجوانب الإدارية والتدريسية والبحثية.

والهدف من تطوير الأقسام العلمية يمكن توضيحه فيما يلي:

- مسايرة التوجهات العالمية وفق جودة الأداء الإداري .
- تحسين البيئة العلمية في الأقسام بما يخدم العملية التعليمية ويرفع من مكانة القسم والجامعة محلياً وعالمياً.
- تطوير الخطط والبرامج الدراسية بما يتناسب مع متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي .
- الإسهام في تحقيق التوازن بين مخرجات الأقسام العلمية وبين متطلبات سوق العمل .
- تطوير العمل الإداري والتنظيمي داخل الأقسام وتحسين الخدمات المقدمة.
- الإفادة من خبرات الأقسام المتميزة في الجامعات العالمية وبناء شراكات معها. (السميري ، 2016)

شروط تطوير واستحداث الاقسام العلمية :

- توفر أعضاء الهيئة التدريسية تابعين للقسم بشكل دائم و في التخصص المزمع استحداثه بما لا يقل عن أعضاء هيئة تدريس من حملة الدكتوراه اثنان منهم بلقب أستاذ مشارك على الأقل وواحد على درجة أستاذ دكتور . (Mathios، 1991)
- أن يؤخذ بعين الاعتبار التخصصات العلمية النادرة التي تشكل حاجة فعلية لاستحداثها بأن يتم تشكيل لجنة علمية مختصة من دائرة الدراسات و التخطيط و المتابعة و مختصين في ذات التخصص العلمي للقسم المراد استحداثه و تقدم تقريراً مفصلاً مع بيان رأيها في الاستحداث وفي ضوء ذلك يتم إجراء اللازم.
- تخصيص بيئة ملائمة تكون ضمن أملاك الجامعة وتكون في حالة تخصيصها من وزارة أخرى أو من أي جهة ادارية لها علاقة بالجامعة و تقدم الجامعة كتاباً رسمياً يؤيد ذلك مع كافة الأوليات ضمن دراسة الاستحداث المقدمة .

- أن تكون البناية المخصصة ملائمة تقع ضمن المجمع الجامعي ومراعية لمعايير الجودة العالمية بحيث لا يمكن المصادقة على استحداث قسم أو كلية في بنايات لا يتوفر فيها الحد الأدنى لهذه المعايير والشروط.
- توفير المختبرات الخاصة بالقسم و مكتمل فيها تجهيز الأجهزة و المواد المختبرة بما يلائم طبيعة الكلية المستحدثة على أن لا يقل عن مختبرين علميين لكل قسم في الكلية و لن يتم المصادقة على الأقسام العلمية التي لا يتوفر فيها هذا الشرط .
- تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس وفق متطلبات التنمية المهنية المستدامة.
- توفير المستلزمات المادية الأخرى و المتمثلة بالأثاث المكتبي و التعليمي و استخدام التقنيات الحديثة في التدريس.
- إعداد المناهج الرصينة المعتمدة في العالم و المصادق عليها من لجنة العمداء المختصة للتخصص المزمع استحداثه الموافقة لمعايير جودة إعدادها.
- إجراء تقويم دوري للأقسام العلمية من حيث توفر المستلزمات المادية و البشرية و الحاجة الفعلية للتخصص و حاجة سوق العمل الفعلية.

تأهيل رؤساء الأقسام العلمية

مما لا شك فيه أن رؤساء الأقسام العلمية مهما اختلفت صفاتهم وتخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم الإدارية ينبغي ان يكونوا إداريين ناجحون ملمون بالمهارات والخبرات الإدارية قادرين على التخطيط والتنظيم والتوجيه لمتابعه التقويم و الإشراف في اتخاذ القرارات السليمة إلى جانب المهارات في التعامل الانساني و تطوير اعضاء هيئة التدريس مما يؤهلهم للعمل بكفاءة واقتدار لتحقيق رسالة الجامعة المتمثلة في أهداف أقسامهم في كلياتهم التي يعملون فيها.

و حيث أن عملية تأهيل رؤساء الأقسام العلمية تتعلق بما يلي:

- السعي نحو توصيف أدوار ومسئوليات رؤساء الأقسام عن طريق إعداد لائحة تفصيلية بهذه الأدوار والمسئوليات سواء في المجال العلمي والتعليمي أو المجال الإداري أو مجال خدمة المجتمع وإجراء مزيداً من البحوث والدراسات التي تساعد على توضيح هذه الأدوار وتحديد جوانبها المختلفة.

- عقد دورات للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام بهدف:

1. تبصير رؤساء الأقسام بطبيعة المؤسسة الأكاديمية وطبيعة أدوارهم ومسئولياتهم والأبعاد والجوانب المختلفة لهذه المسئوليات.

2. توعية أعضاء هيئة التدريس بطبيعة وجوانب مسئوليات ومهام رؤساء الأقسام وأدوارهم المتوقعة حيالها لأداء أدوارهم وإعانتهم على التكيف مع التحولات الفجائية والضرورية التي تقتضيها طبيعة منصب رئيس القسم.

3. زيادة وعي رؤساء الأقسام بالقواعد والقوانين المنظمة لعملهم خاصة ما يتعلق بسياسات الترقية والتعيين والشؤون المالية وشؤون الدراسة والامتحانات.

4. تعريف رؤساء الأقسام بالأساليب الجديدة في مجال التنظيم والإدارة وجعلهم على ألفة بأشكال التنظيم والتخطيط والتمويل وتوزيع الميزانية وتقويم الأداء والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.

5. زيادة مقدرة رؤساء الأقسام على التعامل مع المشكلات الناجحة عن العمل داخل القسم وخفض حدة التوتر والصراعات التي قد تنشأ داخل القسم وتوثيق العلاقة مع رؤساء وأعضاء الأقسام الأخرى والحصول على دعم ومساندة المسئوليات الإدارية العليا في ضوء دورات تدريبية مقدمه لهم.

6. توفير المستلزمات والإمكانيات الضرورية لأداء رؤساء الأقسام لأدوارهم ومسئولياتهم على نحو منشود مثل توفر كادر إداري متمكن ووجود سكرتارية قادرة على العمل باحترافية.

7. تخفيف الأعباء الإدارية عن كاهل رؤساء الأقسام وتعيين مساعدين لهم حتى يمكنهم أداء أدوارهم بشكل متوازن.
8. إجراء الدراسات التي يمكن أن تسهم في ترقية وزيادة فهم رؤساء الأقسام لأدوارهم والوقوف على مدى كفاءتهم في أداء مسؤولياتهم ودراسة العلاقة بين أداء هذه المسؤوليات ومتغيرات أخرى بخلاف متغير الرضا وهي ترتبط بأهداف المؤسسة الأكاديمية أو بينها وبين متغير الرضا عن العمل ولكن في مجتمع آخر غير مجتمع عينة الدراسة الراهنة.

مسئوليات رؤساء الأقسام العلمية

حظيت مسؤوليات رئيس القسم وأدواره باهتمام العديد من الباحثين في مجال التربية والإدارة الجامعية باعتباره عملاً مهماً يتضمن أعباء كثيرة ومسئوليات عديدة ولقد أخذ الأدب التربوي- عن دور ومسئوليات رئيس القسم الأكاديمي- ينمو ويتزايد ويعد كتاب "ألن توكر A. Tucker" اختيار رئيس القسم Chising the Academic Department معلماً أساسياً في هذا المجال وتوالت بعده الدراسات والبحوث حول دور رئيس القسم ومسئولياته.

1. المسئوليات العلمية والتعليمية:

تعد المسئوليات العلمية والتعليمية من أبرز المسئوليات المرتبطة بعمل رئيس القسم لارتباطها بصورة مباشرة بوظيفتي البحث العلمي والتدريس لذا فمسئولية القيادة الجامعية على جميع مستوياتها- وعلى رأسها رئاسة القسم - ضرورية لهيئة أفضل الشروط لعمليتي التعليم والتعلم وفي تهيئة مناخ أكاديمي إيجابي للنمو والبحث والتحصيل. وتشمل هذه المسئوليات تحديد فلسفة القسم وأهدافه ومتطلباته وتبصير أعضاء هيئة القسم بها وتطوير محتوى المقررات الدراسية والتأكد من مناسبة محتواها لمستوى الطلاب واقتراح معايير مناسبة لتقويم الطلاب ومتابعة تنفيذها فضلا عن متابعة الإصدارات العلمية وتنظيم الندوات والمؤتمرات التخصصية والمساهمة فيها (بسمان محجوب ، 2004).

ووضع خطة لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالقسم وتوجيه أدائهم ومعالجته وتخطيط وتنظيم برامج ودورات لنموهم المهني ومتابعة التزامهم بأداب السلوك الذي تقتضيه مهنتهم واقتراح خطة للبحوث في القسم ومتابعة تنفيذها وتشجيع أعضاء القسم على البحث الفردي والجماعي. (عبد المجيد شيحة . 1994) .

والعمل على تنويع وإنقاذ أساليب التعليم والتعلم بالقسم ودراسة مشكلات الطلاب الأكاديمية والعمل على حلها ووضع خطة للإرشاد الأكاديمي ومتابعة تنفيذها وهذا يتطلب خبرة كبيرة لرئيس القسم ودراسة واسعة في التخطيط وقدرة عالية على التجديد والإبداع ودعم وتعاون من أعضاء القسم ومساندة قوية من الإدارة المركزية للمؤسسة الأكاديمية.

2. المسئوليات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية:

بلغت أهمية مسئوليات رئيس القسم الإدارية الدرجة التي جعلت البعض يصور منصب رئيس القسم على أنه انتقال من دور مهني إلى دور شبه إداري ذلك لأن معظم القرارات الإدارية تتخذ على مستوى القسم ثم يوافق عليها مجلس الكلية فمجلس الجامعة وإن اقتضى الأمر إجراء بعض التعديلات فلا يتم ذلك إلا بعد الرجوع إلى القسم مرة أخرى.

كما تتبع أهمية هذه المسئوليات كذلك من ضرورة قيام رئيس القسم بدور الوسيط في نقل اهتمامات وهموم الإدارة إلى أعضاء هيئة التدريس ونقل مطالب وحاجات أعضاء هيئة التدريس إلى الإدارة. وهو في بعض الأحيان يميل إلى جانب الأعضاء بتحمل الأعباء الإدارية ليتسنى لهم التركيز على الأمور الأكاديمية وفي أحيان أخرى قد يميل إلى جانب الأعضاء بتحمل الأعباء الإدارية ليتسنى لهم التركيز على الأمور الأكاديمية وفي أحيان أخرى قد يميل إلى جانب الإدارة فيؤكد على الإنتاجية وتقليل النفقات (مجلة كلية التربية ، 2016) .

الدراسات السابقة :

دراسة مطر (1987) بعنوان : رئاسة الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة تحليلية لأدوار رئيس القسم العلمي التي بينت أهمية دور رئيس القسم العلمي وطبيعة عمله التي تتمثل في كونه مزيجاً من العمل العلمي والإداري فأكدت الدراسة أهمية الأقسام العلمية ووظائفها المتمثلة في التدريس واختيار طلاب الدراسات العليا وتمييزهم ، كما أكدت أهمية البحث العلمي ودوره في خدمة المجتمع، واستعرضت الشروط اللازم توافرها في رئيس القسم الأكاديمي، وخلصت إلى أن رئاسة القسم تتطلب عدداً كبيراً من المهارات وتدريباً كافياً كما تحتاج إلى وجود مساعد إداري طوال الوقت ،كما توصلت إلى وجود الكثير من المهام التي يمارسها رؤساء الأقسام بالجامعات والتي ينبغي عليهم القيام بها يتمثل أهمها في الإشراف على القسم وتوزيع الموارد والتواصل مع كل من أعضاء هيئة التدريس والإدارة العليا والمجتمع المحلي وإجراء البحوث وحفظ السجلات.

دراسة حمد (1998) بعنوان: الإدارة الجامعية- احتياجات التطوير المهني والإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

كان من بين أهدافها التعرف على المهام الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وأهمية كل منها بالنسبة إليهم، وتألفت عينة الدراسة من (138) رئيس قسم موزعين على خمس جامعات وكلية جامعية حكومية وتكونت أداة الدراسة وهي الاستبانة من (108) مهمات فرعية موزعة على سبعة مجالات/مهام رئيسية هي: مهمات تخطيط الموازنة وتطويرها ومراقبتها و العلاقات الطلابية ومهام إدارة القسم العلاقات الإنسانية ومهام إدارة شؤون الموظفين مهمات القسم الداخلية مهمات التطوير المهني المنهاج ومهام التدريس المحافظة على مهمات العلاقات الداخلية والخارجية للقسم ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- عد رؤساء الأقسام الأكاديمية أن جميع المهام الإدارية الرئيسية من ضمن مسؤولياتهم باستثناء وظيفة مهمات تخطيط الموازنة وتطويرها ومراقبتها.

- يقضي رؤساء الأقسام الأكاديمية وقتاً في التدريس أكثر مما يقضونه في إدارة القسم ومهامه الإدارية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية لمهامهم الإدارية والأكاديمية تُعزى إلى الجنس والعمر والتخصص العلمي والخبرة .

دراسة ضحاوي وقطامي(1997) بعنوان: مهام رؤساء الأقسام وصفاتهم الشخصية كما يتوقعها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والعلوم الإسلامية في جامعة السلطان قابوس.

التي كان من بين أهدافها تحديد مهام رؤساء الأقسام بكلية التربية في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الكلية جميعهم وبلغ عددهم (75) عضو هيئة تدريس موزعين على (7) أقسام في الكلية وقد تم تطوير استبانة شملت على خمسين بنداً منها ثلاثون عن المهام الإدارية والقيادية والباقي عن المهام الأكاديمية، وأظهرت النتائج أن أكثر المهام الإدارية والقيادية تركيزاً من جانبهم هي التي حازت على (85%) فأكثر من استجابات أعضاء هيئة التدريس والتي تشمل العدالة والموضوعية والإلمام بالأنظمة والتعليمات والقوة الحسنة والتنسيق بروح الفريق والتغلب على الصراعات في القسم وعقد الاجتماعات الدورية.

دراسة الحمدي(2000) بعنوان: وضوح وصعوبة الأهداف وعلاقتها بأداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة صنعاء

التي كان من أهدافها، تحديد مستوى أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة صنعاء من وجهة نظر عمداء الكليات(الرئيس المباشر). إذ قام الباحث ببناء مقياس مكون من (41) فقرة تمثل كفاءة رئيس القسم في خمسة مجالات هي:(عملية التخطيط لعمل القسم و تنظيم أعمال القسم و تطوير الموارد البشرية في القسم و التوجيه والقيادة لأعضاء القسم و التقويم والرقابة) وقام

الباحث بتطبيقه على عينة من عمداء الكليات في جامعة صنعاء بلغ عددها (10) عمداء ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الأداء العام لرؤساء الأقسام العلمية كان منخفضاً وأقل من الوسط الفرضي وأن معظم أفراد عينة البحث كانت تتقن بعض المهارات الإدارية وبصورة خاصة مهارة التخطيط والتنظيم وتطوير الموارد البشرية كما توصلت إلى أن أداء رؤساء الأقسام في الكليات العلمية كان أعلى من أداء أقرانهم في الكليات الإنسانية وبصورة خاصة في مجالات التنظيم والتوجيه والقيادة والتقييم والرقابة. وقد أوصى الباحث بضرورة توضيح المهام والأدوار الوظيفية لرؤساء الأقسام العلمية من خلال إيجاد صيغ تنسيقية إدارية مناسبة لوصف وظيفة رئيس القسم الأكاديمي.

- دراسة سعادة (2003) بعنوان: تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم في جامعة النجاح الوطنية.

والتي توصلت إلى نتيجة مفادها: أن مهام رئيس القسم الأكاديمي ومسؤولياته في الجامعة مهما بلغ عددها وتشعبت أنماطها فإنها تتدرج تحت دورين كبيرين ومهمين هما: الدور الإداري والقيادي الذي ينبغي أن يقوم به رئيس القسم بنجاح والدور الأكاديمي والعلمي، وقدم الباحث فيها مجموعة من المقترحات التطويرية للمهام الإدارية والقيادية لرئيس القسم الأكاديمي في الجامعة تتمثل في: ضرورة الالتزام بالمبادئ العلمية والمهنية والخلقية الجامعية قولاً وعملاً والمحافظة على مصالح القسم والكلية التابع لها واعتماد مبدأ الشورى في العمل مع زملائه والتعامل مع المشكلات المختلفة بمهارة عالية وضرورة توفير الأجهزة والأدوات والموارد التعليمية المتنوعة بما يرفع من أداء المنتسبين للقسم والتحلي بالعديد من الصفات الشخصية المهمة وضرورة المشاركة في اللجان المتنوعة داخل القسم والكلية والجامعة والمجتمع المحلي ولجان المؤتمرات والندوات والاجتماعات وضرورة امتلاك رئيس القسم لمهارات التخطيط والتنظيم للبرامج الأكاديمية وتشكيل لجان عديدة ووضع جداول العبء التدريسي لزملائه والعبء التدريسي للطلبة في مستويات البكالوريوس والدراسات العليا، ووضع خطة لميزانية القسم .

دراسة (نصر الحجيلي، 2010) : بعنوان: رؤساء الأقسام في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية.

هدفت الدراسة إلى تعرف آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم وتحديد مدى وجود اختلافات في تلك الآراء يمكن أن تعود إلى تأثير متغيري: سنوات الخبرة في رئاسة القسم ونوع/تخصص الكلية، وقد صمم الباحث استبانة من (96) مهمة موزعة على ثمانية مجالات أساسية، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (31) رئيس قسم يشكلون ما نسبته (82%) من مجتمع الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1- أن (87) مهمة من المهمات الإدارية الفرعية البالغ عددها (96) مهمة (91%) أدرك رؤساء الأقسام الأكاديمية أنها هامة في تحقيق أهداف أقسامهم منها (13) مهمة تتعلق بالاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة و(12) مهمة تتعلق بالتنظيم و(12) مهمة تتعلق بالتخطيط و(12) مهمة أيضاً تتعلق بالقيادة والتوجيه و(11) مهمة تتعلق بالمتابعة والتقييم و(10) مهمات تتعلق بالمناهج والتدريس ومثلها (10) مهمات تتعلق بالبحث العلمي وخدمة المجتمع و(7) مهمات تتعلق بالتدريب والنمو المهني، في حين أن (9) مهمات فقط من المهمات الإدارية الفرعية (9%) لم يدرك رؤساء الأقسام أنها هامة في تحقيق أهداف أقسامهم.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء رؤساء الأقسام لمهامه تعزى إلى تأثير متغير نوع الكلية ولصالح رؤساء الأقسام في الكليات العلمية وذلك فقط في مجال: مهمات التدريب والنمو المهني ومهمات الاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة. 3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء رؤساء الأقسام لمهامه تعزى إلى تأثير متغير سنوات الخبرة، وذلك على مستوى كل مجال من مجالات المهمات الرئيسة على حدة وعلى مستوى المجموع الكلي للمهام.

التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نلاحظ ان هناك اوجه شبه واختلاف بين هذه الدراسات في بعض اجراءات الدراسة او طريقة تناول المتغيرات وكذلك مقارنتها مع الدراسة الحالية وعلى النحو الاتي:

تباينت هذه الدراسات إلى حد ما في عدد المجالات او الابعاد الاساسية ومحتواها انطلاقاً من مجتمعات دراساتهم واهدافها . اتفقت جميع الدراسات إلى حد ما في طريقة تحديد المجالات او الابعاد الاساسية المكونة للسمة الاساسية ومدى توافرها والتي استهدفت بناء المقاييس لقياسها وكانت الدراسات الاستطلاعية او السابقة والادبيات النظرية والتي كان الخبراء محور هذه الدراسات ، اتفقت الدراسات على المنهج الوصفي كمنهج للبحث العلمي في دراسة طبيعة متغيرات المدروس .
الفجوة البحثية :

على الرغم من أن دراستنا الحالية قد استفادت من الدراسات السابقة من حيث بناء الاطار النظري وتصميم اداة الدراسة و تشابهت مع بعضها في تناول بعض المهام أو الجوانب المتعلقة بعمل رئيس القسم العلمي في الجامعة غير أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في كونها قدمت تصور عملي واضح لتطوير اداء الاقسام العلمية في الجامعات الليبية معتمدة على جامعة بني وليد كنموذج وبذلك سعت بشكل واضح إلى تبصر مواطن الخلل في أداء رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الليبية و من ثم قدمت الحل في صورة ما تصورته من نموذج يمكن الاعتماد عليه في تطوير اداء رؤساء الأقسام العلمية فهذه الدراسة لم تكتف بالوقوف على المشكلة و تحديد معالمها كما سبق وأن قدمت الدراسات السابقة بل إن باستخدامها الاسلوب المسحي التطويري عملت على ايجاد حلا للمشكلة
الطريقة و الإجراءات :

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة ووصفا لمجتمعها وعينتها والأداة التي تم استخدامها والمجالات التي اشتملت عليها وإجراءات إيجاد صدق الأداة وثباتها والمعالجات الإحصائية في تحليل البيانات.
منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة المنهج المسحي التطويري حيث تم مسح واقع أداء رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الليبية من خلال اعتماد جامعة بني وليد كنموذج وقد تم اقتراح تصور عملي يهدف إلى تطوير أداء شاغلي الأقسام العلمية وذلك من خلال المراحل التالية :

المرحلة الاولى جمع المعلومات و الخلفية النظرية :

والتي تتضمن مراجعة الأدب النظري فيما يخص أهمية الجامعات ودورها في تحقيق التنمية ورؤساء الاقسام العلمية ودورهم و اهمية تطوير هذا الدور واقع الجامعات الحكومية الليبية من حيث التأسيس والصعوبات التي تواجهه والمشاكل التي تعانيها والحاجة إلى تطوير اقسامها.

المرحلة الثانية أداة الدراسة :

بالاطلاع على الأدب النظري و الدراسات السابقة تم تطوير أداة الدراسة وهي استبانة بهدف تعرف واقع أداء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات وكانت الاستبانة في صورتها الأولية تتكون من صفحة تقديم وصفحة المعلومات عن المستجيب ومن ثم فقرات الاستبانة المكونة من (33) فقرة تتضمن درجات توفر وفق مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة تعادل درجة 1) و (غير موافق 2) و(موافق نوعاً ما 3) و (موافق 4) و (موافق بشدة 5) موزعة على مجالين :

المجال الاول : واقع أداء رؤساء الأقسام العلمية . يقيس هذا المجال واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية وذلك لمسح وتبصر هذا الواقع ليتسنى للباحثين وضع تصور واقعي يمكن الاعتماد عليه في تطوير أداء رؤساء الاقسام العلمية بالجامعات الليبية

المجال الثاني : اهم الصعوبات التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية .
تم استخراج صدق المحتوى (صدق المُحكِّمين) لأداة الدراسة من خلال عرضها بصورتها الأولى على محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الادارة التربوية لتخرج الاستبانة بشكلها النهائي المشتملة على (33) فقرة تقع في مجالين .
إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم اتخاذ الخطوات الآتية:

- تحديد مجتمع الدراسة.
- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.
- تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بما يتفق مع أهدافها وفق الخطوات المشار إليها من قبل وبعد التحقق من صدق الاستبانة وثباتها استقرت الاستبانة في صورتها النهائية، وأصبحت بذلك صالحة لغايات التطبيق على مجتمع الدراسة .
- توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة و تم توزيع (67) استبانة.
- استرجاع الاستبانات، حيث تم استرداد (59) استبانة، وتم معالجة الاستبانات المسترجعة إحصائياً.
- جمع البيانات في جداول خاصة ومعالجتها إحصائياً.
- استخراج النتائج حيث تم تفرغ الاستجابات في جداول إكسل وتم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

. عرض النتائج وإصدار التوصيات .

المعالجة الإحصائية :

توزيع مجتمع الدراسة يوضح الجدول(1)أدناه توزيع مجتمع الدراسة مصنفة للسنوات الخبرة والدرجة العلمية .

جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة مصنفة لسنوات الخبرة والدرجة العلمية

الدرجة العلمية الخبرة	محاضر مساعد		محاضر		أستاذ مساعد		أستاذ مشارك		أستاذ	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	6.4%	4	8.5%	2	4.3%	0	0.0%	0	0.0%
من 5 إلى 10	5	10.6%	10	21.3%	2	4.3%	0	0.0%	0	0.0%
من 11 إلى 20	0	0.0%	11	23.4%	7	14.9%	2	4.3%	0	0.0%
أكثر من 20	0	0.0%	0	0.0%	1	2.1%	0	0.0%	0	0.0%

ويلاحظ أن اغلب رؤساء الأقسام من ذوي الخبرة من 5 الى 20 ومن الدرجة العلمية محاضر ويعكس ذلك حداثة رؤساء الأقسام و عدم وجود درجات علمية وربما يعود ذلك لحداثة الجامعة اذ بلغت نسبة توليهم (21% و23%) وهي الأعلى من نسب رؤساء الأقسام ضمن الفئات الخبرات المبينة في الجدول السابق .

ومن خلال ملاحظة جدول العينة لاحظ الباحثان قلة وجود من هم بدرجة استاذ من ضمن رؤساء الأقسام العلمية ويرجح أن ذلك بسبب حداثة إنشاء الجامعة وبالتالي حداثة الاقسام العلمية فيها .

جدول رقم (2) جدول يبين مجتمع الدراسة

الدرجة العلمية	التخصص	بلد_التخصص		الكلية
		أجنبية	عربية	
محاضر مساعد	علوم تطبيقية	1	3	4
محاضر		8	5	13
أستاذ مساعد		4	0	4
الكلية		13	8	21
مساعد محاضر	علوم إنسانية	1	1	2
محاضر		1	10	11
أستاذ مساعد		0	7	7
أستاذ مشارك		0	2	2
الكلية		2	20	22
مساعد محاضر	علوم طبية	2	0	2
محاضر		1	0	1
الكلية		3		3
محاضر مساعد	الإجمالي	5	5	8
محاضر		15	15	25
أستاذ مساعد		6	7	11
أستاذ مشارك		4	2	2
الكلية		30	29	59

قياس ثبات أداة القياس :

لقياس ثبات أداة القياس لأسئلة الاستبيان تم استخدام معادلة كرونباخ - ألفا وطبقت للأداة ككل وبلغت قيمتها 0.642، كما استخرج معامل الثبات لكل بعد من أبعاد الاستبانة كمؤشر على ثبات تلك الفقرات كما هو مبين في جدول (3) وقد عدت هذه المعاملات مرتفعة نسبيا وبهذا فهي مقبولة لإظهار ثبات أداة الدراسة إحصائيا والمدعومة أيضا بأراء المحكمين

جدول رقم (3) يبين قياس ثبات أداة القياس كرونباخ _ ألفا

المهارات	عدد الفقرات	معامل الثبات	الصدق
الواقع الإداري	16	0.65	0.81
الصعوبات	17	0.67	0.82

0.8	0.642	33	الكلي
-----	-------	----	-------

و يدل ذلك على أن الأداة تتسم بدرجة مقبولة من الثبات تقي بمتطلبات الدراسة ودل العمود الاخير من الجدول السابق على الصدق والذي يمثل جذر معامل الثبات (فهو لا يمكن أن يزيد عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات) ويمكن من خلاله تصور هذه الحدود للدراسة .

ولتحديد واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهامهم الإدارية الأكثر والأقل ممارسة في من وجهة نظر المبحوثين تم تحديد الوسط الحسابي والانحراف المعياري و الأهمية النسبية والترتيب لكل فقرة من فقرات البعد حسب رأي المبحوثين كما هو موضح بالجدول (4) التالي :

جدول رقم (4) يبين الوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية وترتيب الفقرات

وقد دلت أراء مجتمع الدراسة على أن الفقرة الأولى (نعمل وفق خطة مدروسة بالقسم) لها الترتيب الأول اذ بلغت اهميتها

الفرقات	الأهمية النسبية	الانحراف معياري	الوسط حسابي	الترتيب
1	67.234	6.120	3.362	1
2	54.468	0.902	2.723	5
3	54.468	0.949	2.723	5
4	48.511	0.801	2.426	9
5	47.660	0.874	2.383	10
6	62.128	1.005	3.106	2
7	58.298	0.775	2.915	3
8	51.489	0.927	2.574	8
9	42.128	0.890	2.106	12
10	52.766	1.092	2.638	6
11	51.915	0.851	2.596	7
12	55.745	0.999	2.787	4
13	42.553	0.797	2.128	11
14	52.766	0.942	2.638	6
15	40.000	0.752	2.000	13
16	37.106	0.764	1.855	14

النسبية 67% وهي نسبة الأكبر وفقا لراي للمبحوثين حيث ويرجح الباحثان ذلك إلى أن غالبية رؤساء الأقسام العلمية يجتمعون مع زملائهم في مجلس القسم و يحددون ملامح العمل و توزيع المواد و يستعرضون الوعاء الزمني و هذا في وجهة نظرهم خطة تلتها الفقرة(6) وجاءت بالمرتبة الاخيرة (14) الفقرة رقم 16 وبأهمية بلغت 37% (أدرك مهمتي كرئيس قسم) اختبار فرضيات الدراسة :

أولاً :- لاختبار الفرض القاضي بعدم وجود فروق معنوية تعود لمتغير الخبرة والتي تم تقسيمها إلى أربع فئات اقل من 5 وبين 6 إلى 10 والفئة الثالثة 11 إلى 20 والأخيرة أكثر من 20) و تم اختبار ذلك باستخدام جدول تحليل التباين للبيانات (ANOVA) وكما موضح بالجدول (5) .

جدول رقم (5) يبين اختبار فرضيات البحث الفرض القاضي (بقلة وجود فروق معنوية تعود لمتغير الخبرة)

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	الدلالة
سنوات الخبرة	بين المجاميع	0.554	3	0.186	0.731	0.539	غير دال
	داخل المجاميع	10.613	42	0.253			
	الكلي	11.167	45				

ويلاحظ قبول الفرض القاضي بعدم وجود فروق معنوية الفئات الأربع للخبرة اذ لا يوجد اختلاف معنوي يعود لمتغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة المعنوية 0.54 والتي تتجاوز القيمة المفترضة 5% مما يؤكد قلة وجود فروق معنوية تعود لمستويات الخبرة.

ثانياً :- و لاختبار الفرض الفرعي الثاني والقاضي يتساوى استجابات المبحوثين اي لا توجد فروق بين استجابات رؤساء الأقسام تعزى للدرجة العلمية والتي تم تقسيمها إلى ثلاث فئات (علوم تطبيقية و علوم انسانية و أخرى) تم اختبار ذلك باستخدام جدول تحليل التباين للبيانات (ANOVA) وكما موضح بالجدول (6)

جدول رقم (6) اختبار الفرض الفرعي الثاني والقاضي (لا توجد فروق بين استجابات رؤساء الاقسام العلمية تعزى للدرجة العلمية)

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	الدلالة
الدرجة العلمية	بين المجاميع	.4960	2	0.165	0.65	0.587	غير دال
	داخل المجاميع	10.671	42	0.254			
	الكلي	11.167	45				

ويلاحظ عدم معنوية الفروق بين الفئات اي لا يوجد فرق معنوي إحصائيا يعود لمتغير الدرجة العلمية ودل على ذلك قيمة المعنوية 0.587 والتي اكبر من القيمة المعتمدة 5% مما يؤكد قبول فرض تساوي المتوسطات اي لا توجد فروق في استجابات رؤساء الأقسام تعود إلى الدرجة العلمية ويوضح هذا أن المشاكل التي تواجه الرؤساء إدارية وهي تشملهم على حد سواء باعتبارهم في نفس الحالة الظرفية مهما اختلفت مستوياتهم العلمية .

ثالثاً :- لاختبار الفرض (عدم وجود فروق معنوية تعود إلى بلد التخرج) تم استخدام اختبار t الخاص بالعينات المستقلة لبيان مدى تجانس الاستجابات كما هو موضح بالجدول رقم (7).

جدول رقم (7) يبين اختبار الفرض (فروق معنوية تعود الى بلد التخرج)

الكفايات	بلد التخرج	المتوسط	الانحراف المعياري	متوسط الفروق	الخطأ المعياري للفروق	تقيمة	درجة الحرية	المعنوية	الدلالة
بلد التخرج	عريبه	3.55	0.55	0.101	0.15	-1.734	43	.0.501	غير دال
	أجنبية	3.45	.0.35						

ويلاحظ عدم معنوية الفروق اي يقبل الفرض القاضي بتساوي متوسطات بيانات العين هاذ بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.501 وهو اكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 5% وعلية فإنه لا توجد فروق تعود إلى بلد التخرج فكل الإدارات المدروسة كانت لها استجابات متجانسة إحصائيا ولم تتأثر بمكان تخرجها ويعكس ذلك حسب اعتقاد الباحثان أن أداء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية يتأثرون بالمحيط بغض النظر عن مكان التخرج أي البلد الذي درس فيه و الذي كان من المتوقع أن يكون له اثر في أداء رؤساء الأقسام العلمية .

ولتحديد المعوقات التي تحول دون تنفيذ رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية لمهامهم حسب الاستبانة تم حساب جدول الأهمية النسبية لفقرات الاستجابة وحسب الجدول (8) التالي :

جدول رقم (8) يبين الأهمية النسبية لفقرات الاستجابة

الفقرات	الأهمية النسبية	انحراف معياري	وسط حسابي	الترتيب
1	62.979	1.285	3.149	4
2	74.468	0.615	3.723	2
3	59.574	0.766	2.979	6
4	77.021	0.834	3.851	1
5	61.277	0.818	3.064	5
6	64.681	0.983	3.234	3
7	51.489	0.878	2.574	9
8	52.340	0.990	2.617	8
9	74.468	0.926	3.723	2
10	50.638	1.080	2.532	10
11	48.936	0.996	2.447	11
12	59.574	0.944	2.979	6
13	45.106	1.093	2.255	13
14	34.894	0.871	1.745	14
15	55.319	1.255	2.766	7
16	45.957	1.041	2.298	12
17	28.936	0.775	1.447	15

ويتضح أن أهم المعوقات كان البند الرابع ففي المجال الثاني (لا يوجد جهاز حاسوب بالقسم) وهو أمر يساعد كثيراً في إتمام أي إجراء إداري وكذلك أرشفة أعمال القسم وهو بمثابة ركن من أركان أداء الأعمال التي تتطلب مخاطبة جهات وإبداء آراء وإصدار توجيهات وما إلى ذلك من أمور إدارية منوطة برئاسة الأقسام ناهيك عن الأمور العلمية التي تتطلب وجود حاسب في ظل التطورات العلمية والتي تعد الحاسب ركيزة لا غنى عنها، وتليها الفقرة (2) بالمرتبة الثانية (ضعف التواصل بين القسم وإدارة الكلية) وهي أيضاً من المعوقات الرئيسية التي تعيق إدارة القسم إذ إن الوظيفة الرئيسية للقسم هو التوسط بين أعضاء هيئة التدريس والإدارات العليا للكلية وبخلافه تفقد رئاسة القسم جزءاً كبيراً من الشق الإداري المناط برئاسة الأقسام تسلسل بقية المعوقات مع التعليقات .

نتائج الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها:

خلصت الدراسة من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى النتائج التي عرضت في السابق و التي يمكن ربطها بتساؤلات الدراسة على النحو الآتي :

. ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهامهم الادارية ؟

اظهرت نتائج الدراسة وجود العديد من الإشكاليات التي تحد من دور رؤساء الأقسام العلمية في أداء مهامهم جاء في اولها نقص الاجهزة الالكترونية وقلة الانسجام بين الأقسام العلمية و عمداء الكليات وهذا يستوجب ضرورة التحرك بشكل عاجل لتوفير ما تحتاجه الأقسام العلمية من إمكانيات و العمل على ايجاد مناخ عمل ايجابي داخل الكليات .

. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.5 \leq$) لأداء رؤساء الأقسام العلمية تعزي لمتغير الخبرة العلمية والدرجة العلمية وبلد التخرج ؟

اظهرت نتائج الدراسة قلة وجود فروق دالة لأداء رؤساء الأقسام العلمية تعزي لمتغيرات الخبرة العلمية و الدرجة العلمية و بلد التخرج وهذا يعكس ذلك أن الجميع باختلاف درجاتهم وخبرتهم وثقافة الدول التي درسوا بها يتأثرون بواقعهم داخل إدارة أقسامهم

- ما المعوقات التي تحول بين رؤساء الأقسام العلمية واداء عملهم على الوجه الأمثل ؟

- اظهرت نتائج الدراسة كما اسلفنا أن هناك عديد الإشكاليات التي تعوق عمل رؤساء الأقسام العلمية منها ما هي مادية كالأجهزة والمعدات و منها ما هي غير مادية كقلة الانسجام و ضعف المناخ الجامعي الايجابي .

- ما هو التصور المثالي الذي يمكن الاعتماد عليه في تطوير اداء رؤساء الاقسام العلمية في الجامعات الليبية ؟

- للإجابة عن هذا السؤال نقترح ما يلي :

من خلال استعراض الادب النظري و المعالجة الإحصائية يمكن أن نقترح التصور الآتي لتطوير أداء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية باعتماد جامعة بني وليد كنموذج

ويقوم هذا التصور على تقسيم حاجات الأقسام العلمية بالجامعات الليبية للتطوير على النحو الآتي :

1 / الأساس الوظيفي .

2 / الأساس القيمي .

3 / الأساس الشخصي .

وللعمل على تطوير هذه الجوانب المختلفة المشكلة لرئيس القسم العلمي ككيان من الضروري حسب وجهة نظر الباحثين اجراء عملية تدريب مكثفة لرؤساء الأقسام العلمية بالاعتماد على برنامج تدريبي مدروس وفق شروط التدريب الناجحة بتدريب رؤساء الأقسام العلمية على كيفية القيام بالمهام المناطة بهم وتعزيز قيم العمل لديهم من حيث أهمية الالتزام و المواظبة و تغليب الصالح العام .

وأن يتعرض رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية خلال هذا البرنامج التدريبي إلى مواد علمية تعزز لديهم وفق النهج العلمي الصحيح أسس العمل الإداري و القيادة الإدارية التربوية الفاعلة كذلك تقدم لهم حزمة من التشريعات المنظمة للعمل الجامعي بشكل عام ولعمل الأقسام العلمية بشكل خاص يستتبرون بها في أداء عملهم بشكل يتفق وتلك التشريعات .
كذلك يرى الباحثان ضرورة تدريب رؤساء الأقسام العلمية و تعليمهم أسس ومفاهيم الجودة في التعليم العالي وأن تقدم لهم معايير الجودة وتقييم الأداء في صورتها التي حددها مركز ضمان الجودة وتقييم الأداء لمؤسسات التعليم العالي في ليبيا وإجراء عمليات تقييم مستمرة لمدى استيعاب و عمل رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية من خلال أسس ومعايير ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي الليبية .

احتياجات البرنامج التدريبي :

- يحتاج البرنامج التدريبي إلى إدارة عليا تتبناه من صانع القرار على مستوى وزارة التعليم العالي و البحث العلمي او مستوى رؤساء الجامعات و تعمل على إتاحة سبل نجاح تنفيذه .
- يحتاج هذا البرنامج التدريبي إلى خبراء في الادارة التربوية و التخطيط التربوي يعدون تفاصيل هذا البرنامج .
- يحتاج إلى محتوى تعليمي و تدريبي معد بشكل مدروس و يغطي كافة الاسس المذكورة سابقاً.
- يحتاج إلى البيئة التدريبية الفاعلة أي أن يكون مكان التدريب مجهز بكل سبل الراحة للمدرب و المتدرب و أن تتوفر فيه الاجهزة والمعدات المساعدة على تداول المعرفة .
- اختيار التوقيت المناسب أي أن يكون التوقيت مناسب من حيث فراغ رؤساء الاقسام العلمية بشكل يتناسب مع وقت راحتهم وأن يكون عاملاً مساعداً لنجاح المدربين في اداء مهمتهم .
- ضرورة تحديد حوافز مادية مجزية للمتدرب و المدرب و كل من يعمل ضمن هذا الإطار .
- اجراء عملية تقييم للبرنامج التدريبي تشمل كل عناصره المتدرب و المدرب و المحتوى التدريبي والبيئة و الميزانية و تقييم عملية التقييم لتحقيق اعلى درجات الاستفادة وتلافي الأخطاء في المستقبل .
- و لضمان افضل النتائج عقب عملية التدريب يرى الباحثان أن على الجامعة أن تقوم بالآتي :
 - توفير كافة الامكانيات المادية وغير المادية التي تساعد رؤساء الأقسام العلمية على النجاح في عملهم .
 - العمل بكل جدية على توفير البيئة المناسبة للعمل داخل الكليات من حيث جهوزية القاعات الدراسية و النظافة العامة وخدمات الدعم التعليمي لكي تسهل على الجميع أداء اعمالهم بالشكل الصحيح و تسهم البيئة في تحفيز الجميع داخل الكليات بالبقاء و العمل .
 - متابعة أداء رؤساء الأقسام العلمية بشكل دوري و مستمر و متابعة عمل عمداء الكليات ووكلاء الشؤون العلمية بالكليات و العمل وفق مبدأ التمييز بين من يعمل ومن لا يعمل .
 - استبدال كل من يثبت تقصيره و إهماله في العمل للمحافظة إلى مستوى أداء متقارب وفق المخطط المعد ومحاسبتهم على التقصير حال ثبوت ذلك .
 - اعتبار متطلبات الجودة و التقارير المعدة من مكاتب ضمان الجودة بالكليات و مكتب الجودة بالجامعة نقاط تقييم لرؤساء الاقسام العلمية
 - تقديم الحوافز المادية والمعنوية لكل من يعمل بالشكل المطلوب من رؤساء الأقسام العلمية.

التوصيات

يوصي الباحثان في ختام هذه الدراسة بالتالي :

1 / تطبيق ما جاء في التصور المقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية و الاستفادة منه للرفع من مستوى الأداء .

2 / القيام بإجراء بحوث ودراسات عن البرامج التدريبية الفاعلة لتطوير القيادات الإدارية بالجامعات الليبية .

3 / العمل على الاستعانة بأهل الاختصاص في مجال الإدارة التربوية قدر الامكان في معالجة قضايا الاختيار و الترتيب و التطوير فيما يخص رؤساء الأقسام العلمية .

4 / توفير كافة الاحتياجات التي تسهم في تحسين أداء رؤساء الأقسام العلمية .

5 / أن تقوم الجامعات الليبية بحملات توعية و ارشاد للمجتمع المحلي لإيجاد بيئة حاضنة ايجابية تدعم عمل الأقسام العلمية .

المراجع :

- الحوات ، على (1996) ، **التعليم العالي في ليبيا واقع وفاق** ، طرابلس ، ليبيا : مكتبة طرابلس العالمية .
- السمييري احمد سالم سلمان (2016) ، **مجلة كلية التربية** ، جامعة الأزهر، العدد171 ، الجزء الأول، ديسمبر.
- بسمان ، فيصل محجوب (2004) ، **الدور القيادي لرؤساء الأقسام فى الجامعات العربية**، القاهرة، المنظمة العربية للتممية الإدارية، جامعة الدول العربية .
- . توفلر، الفن وهايدي (2008)، **الثروة واقتصاد المعرفة**، ط1. السعودية : جامعة الملك سعود إدارة النشر والمطابع، ترجمة محمد زياد يحي.
- جون. ب. بينيت (1992) ، **إدارة القسم الأكاديمي: حالات وتعليقات**، تقديم . توماس . أ. إيميت، تعريب . جابر عبد الحميد جابر، صلاح عبد الخالق عبد الجواد، القاهرة، دار النهضة العربية .
- سالم، جلال الهادي (2006) ، **الانفاق على التعليم العالي ومستوى الكفاءة والانتاجية** ، القاهرة ، مصر : دار الكتاب الجامعي
- فضيل ، عبدالله بشير (1986)، **نظام التعليم العالي والجامعي مقارن مع دراسة ميدانية** ، (ط1) ، طرابلس ، ليبيا : الدار الجماهيرية للنشر .
- فرج ، عبداللطيف بن حسين (2008) ، **نظم التربية في الوطن العربي** ، (ط1) ، عمان، الاردن : دار الحامد للنشر والتوزيع .
- قنوص ، صبحي واخرون (1999) ، **التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ليبيا الثورة في 30 عام** ، (ط1)، مصراته ، ليبيا : الدار الجماهيرية للنشر .
- عبدالحى ، رمزي (2006) ، **الجودة في التعليم العالي** ، (ط1) ، الاسكندرية ، مصر : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر .
- John, R schermerhorn et autecomportement , hum (2002), ain et organization eme edition village mondial Canada, Canada .
- Mathios, H. The role of the University Head of Department, Journal of Further and Higher Education, Vol. 15, No. 3, Autumn 1991.
- Rita, W(1986) , College Administrator's Handbook, Boston, Allyn and Bacon, Inc.