

واقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام في جامعة دمشق -دراسة ميدانية-

* رؤى هشام عبد الله ** غسان خلف

(الإيداع: 28 كانون الثاني 2020 ، القبول: 9 آب 2020)

ملخص:

هدف هذا البحث إلى تحديد واقع الكفايات التخطيطية التي يمتلكها رؤساء الأقسام في جامعة دمشق من وجهة نظر رؤساء الأقسام ، وتبيان الفروق بينهم تبعاً لمتغيرات البحث (الجنس- سنوات الخبرة- تخصص الكلية). ولتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة تضمنت 39 بنداً موزعة على محاور البحث (الكفاية المعرفية - كفاية وضع الخطة التربوية- كفاية تنفيذ الخطة التربوية- كفاية تقييم الخطة ومتابعتها) وطبقت الاستبانة على عينة مكونة من 65 رئيساً ورئيسة قسم في جامعة دمشق ضمن الكليات التابعة لها، والتي تم تقسيمها بناءً على تخصص الكلية ، الكليات النظرية : كلية التربية، كلية الحقوق، كلية الاقتصاد، كلية الإعلام والكليات العملية: كلية العلوم، كلية الطب البشري، طب الأسنان، وكلية الصيدلة ،استرد منهم (63) استبانة، واستبعدت استبانة واحدة لعدم اكتمالها، ليلبغ العدد النهائي لأفراد عينة البحث (62) فرداً.

وتوصل البحث إلى النتائج التالية:

- 1- جاءت النتيجة الكلية لدرجة تقدير رؤساء الأقسام في جامعة دمشق لواقع الكفايات التخطيطية لديهم المتعلقة بالمجالات الأربعة بمتوسط حسابي (2.10) ونسبة مئوية (70.42)، وبدرجة تقدير متوسطة، وكانت ترتيب الكفايات تنازلياً كالآتي : كفاية وضع الخطة أولاً ثم تنفيذ الخطة ثانياً ، أما الكفاية المعرفية جاءت ثالثاً وكفاية تقييم الخطة أخيراً.
- 2- لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجة متوسط إجابات رؤساء الأقسام في جامعة دمشق لواقع الكفايات التخطيطية لديهم يعزى إلى المتغيرين الآتين : "الجنس ، اختصاص الكلية (عملي،نظري) "
- 3- يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجة متوسط إجابات رؤساء الأقسام في جامعة دمشق لواقع الكفايات التخطيطية لديهم يعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح رؤساء الأقسام الذين لديهم خبرة أكثر من 6 سنوات.

الكلمات المفتاحية : التخطيط التربوي- الكفايات التخطيطية – رؤساء الأقسام

* طالبة ماجستير – قسم أصول التربية- كلية التربية – جامعة دمشق.
** الأستاذ المساعد – قسم أصول التربية – كلية التربية – جامعة دمشق.

The Reality of Planning Efficiencies Among Department Heads at the University of Damascus

*Rwaa Abdallah ** DR. Gassan Alkhalf

(Received: 28 January 2020 , Accepted: 9 August 2020)

Abstract:

The aim of this research is to determine the reality of the planning efficiencies owned by the heads of departments at the University of Damascus (knowledge efficiency – the efficiency of setting the educational plan – the efficiency of implementation the educational plan – the efficiency of evaluating the educational plan and its follow-up) from the viewpoint of the department heads, and clarifying the differences between them according to the research variables (gender – years Experience – faculty Specialization), To achieve this, the researcher adopted the descriptive analytical method using a questionnaire that included 39 items distributed on the research axes(knowledge efficiency – the efficiencies of setting the educational plan – the efficiency of implementation the educational plan – the efficiency of evaluating the educational plan and its follow-up) and applied the questionnaire to a sample of 65 heads of department at Damascus University within the faculties , which were divided based on the specialization of the faculty ,the theory faculties are : education college, faculty of law, faculty of economics, faculty of media and practical faculty: The Faculty of Science, the Faculty of Human Medicine, Dentistry and the Faculty of Pharmacy, recovered (63) questionnaires, and excluded one questionnaire for incompleteness, to reach the final number of research sample members (62) individuals, and The research reached the following results: *The overall result came to the degree of department heads 'assessment at the University of Damascus for the reality of their planning efficiencies related to the four fields with an arithmetic average (2.10) and a relative weight (70.42), with an average degree of appreciation *There are no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the average estimates of department heads in Damascus University for the reality of their planning efficiencies according to the gender variable and the college's specialization (process, theory). *There are statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the average estimates of department heads at Damascus University for the reality of planning efficiencies they have according to the variable of years of experience in favor of department heads who have more than 6 years experience

KEYWORD :Educational planning–Planning Efficiencies.

*Master degree of foundations of Education , Faculty of Education, Damascus University, Syria.

**Assistant professor ,Department of foundations of Education. , Faculty of Education, Damascus University, Syria.

1- المقدمة:

تعد الأقسام الأكاديمية في التنظيمات الجامعية من أصغر الوحدات إلا أنها تعد حجر الزاوية في الجامعة، فالجامعة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها أو أن تحقق أهدافها إلا من خلال عمل الأقسام الأكاديمية، هذا وبالإضافة إلى أن كفاءة القسم الأكاديمي ومقدرته على تحقيق أهدافه وأهداف الجامعة تعتمد إلى حد كبير على الكفاءة الإدارية والأكاديمية لرئيسه حيث يقع عليهم العبء في إنجاح العملية التربوية في أقسامهم وتحقيق المهام الموكلة إليهم، وفي هذا الاتجاه جاءت دراسة (السيد ومصطفى ، 2002، 224) التي تؤكد على أن رئيس القسم يمثل القيادة الأكاديمية والإدارية وما تتضمنه من تعدد في المهام والأدوار المنوطة به، وتزداد مسؤولياته فيواجه تحديات كثيرة و متنوعة ، إذ أن عمله ليس قاصراً على تسيير شؤون القسم تسييراً روتينياً ومباشرة أعماله التنظيمية فقط بل يجب أن يشمل على جانبين متلازمين ومتكاملين في منظومة واحدة أولهما الجانب الأكاديمي المتعلق بالعملية التعليمية والبحثية وهو أساس بيان الجامعة وموضوعه الرئيسي الذي يعمل على تحقيق أهدافه وثانيهما الجانب الإداري وهو المسؤول عن تهيئة المناخ المناسب لتحقيق أعباء الجانب الأول.

وإن رئيس القسم الأكاديمي الذي يتحمل هذه المسؤوليات المهمة والمتنوعة كلها لابد من أن يكون لديه تصور واضح وشامل لطبيعة عمله ومهامه وواجباته وأن تتوفر فيه مهارات إدارية و أكاديمية وصفات شخصية تؤهله للعمل بكفاءة وفاعلية وتحقيق أهداف قسمه.(الحجيلي وسنقر وبرية ، 2010، 62)

وهذا يتطلب ضرورة توافر العديد من الكفايات و المهارات لدى رئيس القسم حتى يتمكن من إدارة قسمه بشكل فعال كالقدرة على التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بأداء القسم والقدرة على المخاطبة وبناء العلاقات وإعداد التقارير المناسبة بالإضافة إلى الكفاءة في تفعيل القسم بإنجازاته والقدرة على التواصل وحل الخلافات والأزمات الأكاديمية في القسم ولعل أهم تلك الكفايات كفاية التخطيط التي تضمن سير العملية التعليمية ضمن المجرى الصحيح بما يضمن تحقيق أهداف القسم بشكل خاص والجامعة بشكل عام والتي تؤثر بشكل أو بآخر على الكفايات الأخرى التي يجب أن يمتلكها رئيس القسم ومدى القدرة على القيام بها بالشكل الأمثل.

ويقصد بالكفايات التخطيطية بأنها مجموعة من المعارف والمفاهيم والاتجاهات التي توجه سلوك المخطط أثناء عمله التخطيطي بمستوى معين من التمكن ، ويمكن قياسها بمعايير خاصة متفق عليها.(السيد، 2007، 112) أي أنها قدرة رئيس القسم على توظيف ما يمتلكه مع معارف ومهارات في تسيير أمور القسم ووضع خطته التربوية وتحديد إجراءات التنفيذ اللازمة ومن ثم تنفيذها وتقييمها بما يضمن تحقيق أهداف القسم وأهداف الجامعة ، وإن توافر هذه الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام توفر المهارات اللازمة لعمليات التخطيط ، كما أن وجودها يمثل مؤشرات دالة على مدى قدراتهم حتى يتم تنمية هذه القدرات وتعزيزها من خلال البرامج التدريبية والتي بدورها تؤدي إلى أداء أفضل ومن ثم إلى مستقبل أفضل وفي هذا الاتجاه أكدت دراسة (الحمدي، 2000) على أهمية الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام ومدى وضوح وصعوبة الأهداف وعلاقتها بأدائهم من خلال تحديد مستوى كفاءة أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في خمسة مجالات هي (عملية التخطيط لعمل القسم ، تنظيم أعمال القسم ، تطوير الموارد البشرية في القسم ، التوجيه والقيادة لأعضاء القسم ،التقويم والرقابة) وأوصت بضرورة توضيح المهام والأدوار الوظيفية لرؤساء الأقسام من خلال إيجاد صيغ تنسيقية إدارية مناسبة لوصف وظيفة رئيس القسم الأكاديمي

ومن هذا المنطلق ترى الباحثة أن امتلاك رؤساء الأقسام للكفايات التخطيطية أمر ضروري ليؤدي عمله بطريقة منتظمة بعيداً عن التخبط والعشوائية ، ويبرز أهمية التخطيط للقسم في توفير الوقت واستغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل ، بالإضافة إلى أنه وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة على مدى تنفيذ الأهداف والاهتمام بالتنبؤ بما يتوقع حدوثه من مشكلات

لوضع تصور مستقبلي للقسم من خلال تحليل واقع القسم وإمكاناته المادية والبشرية والموارد المتاحة وتحسين أساليب العمل وتطوير العملية التعليمية والبحثية وتحديد جوانب القوة وتعزيزها ونقاط الضعف والعمل على معالجتها، لذا يأتي هذا البحث للوقوف على واقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام في جامعة دمشق.

2- مشكلة البحث:

تسعى الجامعات نحو مواكبة التغييرات المعرفية في مطلع الألفية الثالثة ، فمن يتأمل الواقع التعليمي يلحظ ازدياد عدد الكليات مما أدى إلى زيادة عدد الأقسام في كل كلية فضلاً عن ازدياد عدد التخصصات الدراسية داخل كل قسم من الأقسام الأكاديمية وهذه الزيادة في كل ما سبق تتطلب من رئيس القسم الأكاديمي تخطيطاً تربوياً حتى يتم النهوض بالقسم أولاً ومن ثم بالجامعة ثانياً.

حيث تعتبر الأقسام الأكاديمية هي المسؤولة عن تحقيق مهام و أهداف الجامعة وتؤدي رسالتها من خلال التخصصات المختلفة ، حيث يحتل القسم الأكاديمي في الجامعة مكانة كبيرة ، ويؤكد ذلك الرشايدة بقوله : أنه يقع على عاتق رؤساء الأقسام مسؤولية كبيرة في إدارة الأقسام وتطويرها ونموها والسير بها نحو التميز من أجل تحقيق أهداف الجامعة ، ويجب أن يمتلك رؤساء الأقسام معارف ومهارات وخبرات تجعلهم قادرين على تحقيق رسالة الجامعة وتحقيق أهداف القسم الأكاديمي بكفاءة وفاعلية ، حيث يعد رئيس القسم قائداً إدارياً وأكاديمياً من خلال المنصب الذي يشغله والواجبات والمسؤوليات المطلوبة منه (الرشايدة، 2009، 30)

وفي هذا السياق أيضاً أشارت العديد من الدراسات ومنها دراسة (محجوب،2004) إلى أن كفاءة القسم الأكاديمي في تحقيق أهدافه و أهداف الجامعة ، تعتمد إلى حد كبير على الكفاءة الإدارية لرئيسه ، فنوعية وكفاءة القسم الأكاديمي تتحدد بقدرات واستعدادات رئيس القسم فهو قائد ومدير ، يتولى توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف القسم ، فهو المشرف المباشر على فعاليات و أنشطة القسم ، المخطط لها والمتابع والمقيم لمستويات الأداء ، سواء بالنسبة للطلاب أو أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين بصفة عامة فهو المسؤول عن إدارة شؤون القسم.

ويذكر نرى أن قدرات واستعدادات رئيس القسم من الأركان المهمة التي تُحدد كفاءة القسم الأكاديمي بها ، الأمر الذي يجعل دوره حيوياً وصعباً يقوم على الكثير من التحديات ولا يستطيع رؤساء الأقسام تخطي هذه التحديات إلا إذا كانوا يمتلكون مجموعة من الكفايات والمهارات ، ولعل أهم تلك الكفايات - والتي تعبر بمثابة القاعدة المتينة التي يستند عليها رؤساء الأقسام في تسيير شؤون القسم- الكفايات التخطيطية والتي تمكنهم من القيام بواجباتهم اتجاه أقسامهم وصولاً بها إلى تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأهداف المرجوة ، وبناءً عليه تبرز الحاجة الملحة لوجود رئيس قسم يمتلك الكفايات التخطيطية متمثلة بالكفاية المعرفية ، كفاية وضع الخطة التربوية ، كفاية تنفيذ الخطة التربوية - كفاية تقويم الخطة التربوية ومتابعتها. واستناداً لما سبق لابد من التنويه إلى أنه على الرغم من أهمية رئيس القسم وأهمية دوره في تحقيق أهداف القسم والجامعة فإن كثيراً ممن يتولى هذا العمل يبدؤون أعمالهم دون رؤية واضحة لمجال الإدارة ودون سابق إعداد أو خبرة إدارية ، فاختيار رئيس القسم وتعيينه في منصبه يعتمد بالغالب على مهاراته في البحث والتدريس وليس من الضروري أن من يتفوقون بالبحث والتدريس يتفوق في تصريف شؤون القسم و إدارته . (الحربي ، 2008)

وبذلك نرى أن الكفايات التخطيطية التي ينبغي أن يمتلكها رئيس القسم أكثر صعوبة من نظيراتها الإدارية كونها الأساس الذي يحدد نجاح باقي مهام ومسؤوليات رئيس القسم وذلك بالتخطيط التربوي الناجح والفعال لها، لان المخطط يجب أن تكون له رؤية يحدد من خلالها إلى أين يريد أن يصل، لذا فعلى رئيس القسم كمخطط أن يعمل على إيجاد رؤية إستراتيجية واضحة للقسم والاعتماد عليها في وضع خطة القسم وما يترتب عليها من إعداد وتحليل و تحديد الإجراءات التنفيذية ومن ثم التنفيذ والمتابعة والتقييم فضلاً عن أن ممارسات رؤساء الأقسام لكفاياتهم التخطيطية- إن وجدت بالشكل المطلوب- تختلف من

رئيس قسم لأخر وقد تنعكس هذه الممارسات على أدائه في القسم ، وبذلك برزت فكرة الدراسة الحالية لتسليط الضوء على واقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام في جامعة دمشق للوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم بما يضمن الارتقاء بأدائهم في هذه الكليات باتجاه تحقيق رسالتها التربوية والعلمية بشكل فاعل و متكامل .

ومما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل التالي:

ما واقع الكفايات التخطيطية التي يمتلكها رؤساء الأقسام في جامعة دمشق؟

3- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الآتي:

3-1- الكشف عن أهمية التخطيط في تحقيق جودة أي عمل تربوي

3-2- قد يساعد هذا البحث الجهات المختصة في وزارة التعليم العالي في إعداد البرامج المتخصصة في التخطيط التربوي
3-3- قد يتم الاستفادة من نتائج هذا البحث في التخطيط للمستقبل ولاسيما بإقامة دورات تدريبية في عملية التخطيط التربوي لرؤساء الأقسام.

3-4- قد يكون البحث إضافة جديدة للأدب التربوي حيث أنه يتناول موضوع هام ويُلمح في الأدبيات المتاحة غياب الحديث عنه حسب رأي الباحثة ألا وهو واقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام في جامعة دمشق.

4- أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

4-1- تحديد واقع الكفايات التخطيطية التي يمتلكها رؤساء الأقسام في جامعة دمشق .

4-2- تعرّف الفروق بين درجة متوسط إجابات رؤساء الأقسام في جامعة دمشق تبعاً لمتغيرات البحث(الجنس- سنوات الخبرة-تخصص الكلية) .

4-2- تقديم بعض المقترحات للنهوض بواقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام حسب رأي الباحثة.

5- أسئلة البحث:

5-1- ما واقع الكفايات التخطيطية التي يمتلكها رؤساء الأقسام في جامعة دمشق ؟

5-2- ما الفروق بين درجة متوسط إجابات رؤساء الأقسام في جامعة دمشق تبعاً لمتغيرات البحث (الجنس- سنوات الخبرة- تخصص الكلية)؟

5-3- ما المقترحات للنهوض بواقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام حسب رأي الباحثة ؟

6- فرضيات البحث: تسعى الباحثة إلى التأكد من صحة الفرضيات الآتية عند مستوى دلالة 0.05%:

6-1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة متوسط إجابات رؤساء الأقسام في جامعة دمشق حول واقع الكفايات التخطيطية لديهم تبعاً لمتغير الجنس .

6-2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة متوسط إجابات رؤساء الأقسام في جامعة دمشق حول واقع الكفايات التخطيطية لديهم تبعاً لمتغير تخصص الكلية (كلية نظرية –كلية عملية).

6-3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة متوسط إجابات رؤساء الأقسام في جامعة دمشق حول واقع الكفايات التخطيطية لديهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة .

7- مصطلحات البحث:

7-1- الكفاية: تعرف بأنها قدرات يعبر عنها بعبارات سلوكية تشمل مجموعة مهمات تكوّن الأداء النهائي المتوقع إنجازه،

بمستوى معين مرضي من ناحية الفاعلية.(الفتلاوي، ٢٠٠٣، ٧٤)

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها قدرة رئيس القسم على أداء مهامه بمستوى معين من الإتقان والتمكن.

7-2- التخطيط التربوي: يعرف بأنه التنبؤ بسير المستقبل في التربية والسيطرة عليه من أجل الوصول لتنمية تربوية متوازنة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، والربط بين التنمية التربوية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية. (عبد الدايم، ١٩٩٣، ٣٦) وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه عملية منظمة يقوم بها رئيس القسم عن طريق وضع خطط وأهداف إستراتيجية للقسم ومعالجة المشكلات التي يمر بها القسم واختيار أحسن الحلول الممكنة بغية الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها.

7-3- الكفايات التخطيطية: مجموعة القدرات والمهارات التي يمتلكها المخطط التربوي من خلال الإعداد التربوي الذي تلقاه أو من خلال الخبرات والممارسات التي اكتسبها والتي تساعده في أداء مهامه التخطيطية في التخطيط التربوي. (الشهري، ٢٠٠٨، ٢٢) وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها قدرة رئيس القسم المعرفية والإجرائية في مجال التخطيط وتوظيف هذه القدرات في إعداد خطط القسم ومتابعتها بهدف تحقيق أهداف القسم وتحقيق رسالة الجامعة.

7-4- القسم الأكاديمي: يعرف بأنه الجهاز الفرعي لكل كلية من كليات الجامعة ويختص باقتراح ما يتصل بالقسم من أحكام متعلقة بمشروع اللائحة الداخلية للكلية واقتراح الخطط طويلة الأمد والفصلية والسنوية في مجالات التدريس والبحث العلمي وممارسة المهنة و الإيفاد والإعارة وما تحتاجه تلك الخطط من تمويل وإنشاءات وتجهيزات وعاملين علميين وفنيين وإداريين . (القانون رقم 6 تنظيم الجامعات، 2006)

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: الوحدة التنظيمية الأساسية للجامعة حيث أن كل كلية في الجامعة تتألف من عدد من الأقسام الأكاديمية كل قسم يختص بمجال معرفي معين يقوم بدراسته وبحثه، بالإضافة إلى وضع الخطط الخاصة به وتحديد إجراءات تنفيذها ومتابعتها ومن ثم تقييمها بحيث يهدف إلى تحقيق أهداف القسم والكلية ورسالة الجامعة بكفاءة وفاعلية .

7-5- رئيس القسم الأكاديمي: هو عالم مختص في جانب من جوانب المعرفة ، مسؤول عن تنفيذ القرارات المتعلقة بالقسم ومجلسه ، وعن حسن انتظام الدروس والمحاضرات و الأعمال التدريسية والبحث العلمي وممارسة المهنة ، وعليه أن يقدم إلى عمادة الكلية و الهيئة العامة للقسم تقريراً سنوياً عن فعاليات القسم العلمية وأعضاء الهيئات المختلفة فيه (القانون رقم 6 تنظيم الجامعات ، 2006)

وتعرفه الباحثة بأنه عضو من الهيئة التدريسية تحدد صلاحياته وفق النظام الجامعي بما يضمن حسن سير العملية التعليمية، وتتمثل مهامه بالشؤون الإدارية والأكاديمية للقسم بالإضافة إلى وضع خطط القسم وتحديد ما يلزمه لتنفيذها من موارد بشرية ومادية واختيار أحسن البدائل المتاحة بهدف نجاح الخطط المحددة وتحقيق أهداف القسم والكلية.

8- الدراسات السابقة

لم تتناول دراسة واقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام الاهتمام من قبل الباحثين في الجامعات السورية حسب علم الباحثة لذلك لم تحصل الباحثة على دراسات سابقة حول الموضوع المذكور أعلاه في الجامعات السورية، لديهم ولم تجد الباحثة دراسات ذات صلة وثيقة بموضوع البحث وفيما يلي إيجاز لبعض الدراسات السابقة للوقوف لاحقاً على الأبعاد التي لم تعالجها هذه الدراسات.

8-1- الدراسات العربية:

8-1-1- دراسة (الكندري، 2017)، بعنوان " درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للعمليات الإدارية في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت"

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية الأساسية في إدارة أقسامهم . وركزت الدراسة على درجة ممارسة كل من التخطيط – القيادة – التنظيم – الاتصال – التوجيه – اتخاذ القرار – التقييم.

كما بحثت الدراسة أثر متغير الجنس والمسمى الوظيفي والخبرة على نتائج الدراسة ، قام الباحث بتطبيق استبانة مكونة من 51 عبارة موزعة على 7 محاور تشكل العمليات الإدارية المذكورة أعلاه ، وتم توزيع الاستبانة على عينة مقصودة من رؤساء الأقسام العلمية لكلية التربية الأساسية بلغ عددهم 18 رئيس قسم من الجنسين .

وجاءت نتائج الدراسة لتشير إلى وجود ممارسة قوية للعمليات الإدارية التالية : التخطيط- القيادة- التخطيط -التنظيم- الاتصال-التوجيه-اتخاذ القرار، بينما جاءت درجة ممارسة عملية التقييم بدرجة دون المتوسطة ، كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الجنس، ولم تدل النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي والخبرة.

8-1-2- دراسة (الطبي، ٢٠١٤) ، بعنوان " الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعك حائل "

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات القيادية التي يجب أن يمتلكها رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل ودرجة امتلاك هؤلاء الرؤساء لها ودرجة أهميتها لديهم. ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في تحديد الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام وفقاً لمتغير الرتبة العلمية والخبرة العملية وامتداد الكلية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على استبانة لجمع البيانات تكونت من ٥٢ فقرة موزعة على ٦ مجالات وفق بعددين (امتلاك الكفايات، وأهمية الكفايات). قام الباحث بتطبيقها على عينة من رؤساء الأقسام في جامعة حائل بلغت ٢٤ فرداً بنسبة مئوية بلغت ٧٣٪ من المجتمع الكلي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن درجة امتلاك الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام جاءت بدرجة عالية، بينما جاءت درجة الأهمية عالية جداً.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة امتلاك الكفايات القيادية وأهميتها وفقاً لمتغير المرتبة العلمية وامتداد الكلية والخبرة العملية في جميع مجالات الدراسة وأبعادها
- وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة امتلاك الكفايات القيادية وأهميتها وفقاً لمتغير الكلية (علمية- أدبية) لصالح الكليات العلمية، باستثناء مجال كفايات العلاقات. وعدم وجود فروق في درجة أهمية الكفايات القيادية وذلك في جميع مجالات البحث وأبعادها

2-8- الدراسات الأجنبية:

8-1-2- دراسة بلالوك (Blalock,2010) بعنوان :

"Administrative Development needs of department chairmen ,in selected four years"

"احتياجات التطوير الإداري لرؤساء الأقسام في أربع سنوات مختارة "

ركزت الدراسة على التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس والعمداء نحو تطوير المهمات الإدارية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأمريكية ، وتكونت عينة الدراسة من 433 من أعضاء هيئة التدريس وعمداء الكليات ، وبينت الدراسة أن أكثر من نصف أعضاء هيئة التدريس يقفون موقفاً إيجابياً نحو تطوير المهمات الإدارية ، وأكد ما نسبته 60 % من العمداء ورؤساء الجامعات أن هنالك حاجة لتطوير المهمات الإدارية لرؤساء الأقسام.

8-2-2- دراسة توكر (Tuker، ٢٠٠٧) بعنوان "

" Roles ,power and responsibilities of chair person at Florida state universities"

"دور رؤساء الأقسام الأكاديمية وسلطاتهم وواجباتهم في جامعة فلوريدا"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وسلطات وواجبات رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ولاية فلوريدا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعانته بالاستبانة التي تم تطبيقها على عينة بلغت ٤٠٠ رئيس قسم في جامعات الولاية. وقد

توصلت الدراسة إلى أن نسبة ٦٠٪ من رؤساء الأقسام لا يملكون خبرة إدارية سابقة، وأنهم راضون عن أساليب تعامل رؤساء الأقسام وأدائهم الأكاديمي والإداري.

3-8- التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم استعراضه من دراسات عربية وأجنبية نلاحظ تأكيدها على أهم الخصائص والمهارات التي تؤثر في أداء رئيس القسم بالإضافة إلى احتياجاته للتطور المهني التي تمكنه أكثر من القيام بمسؤولياته واتجه بعضها إلى تناول الكفايات القيادية أو المهارات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام التي تمكنه من القيادة الناجحة وكان البحث الحالي امتداداً للدراسات السابقة فيما يخص الكفايات والمهارات اللازمة لرؤساء الأقسام لكنه كان أكثر خصوصية بتناول الكفايات التخطيطية لديهم.

4-8- موقع البحث من الأدب التربوي:

يعتبر هذا البحث إضافة جديدة لكونه من الدراسات القليلة التي تناولت الكفايات المطلوب توافرها لدى رؤساء الأقسام والدراسة الأولى التي تناولت الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات على حد علم الباحثة حيث أن العديد من الدراسات اتجهت إلى الكفايات التخطيطية لدى مديري المدارس ولكن لم يتم تناول هذا النوع من الكفايات لدى رؤساء الأقسام على الرغم من أهميتها في إنجاح القسم وتحقيق أهدافه وبالتالي تحقيق أهداف ورسالة الجامعة ويرأى الباحثة إن هذا البحث سيسلط الضوء على هذا النوع من الكفايات ليتم تناولها بشكل مفصل من قبل باحثين آخرين نظراً لأهميتها. بالإضافة إلى أن هذا البحث سيوضح ضرورة إخضاع رؤساء الأقسام لمجموعة من التدريبات للعمل على تعزيز هذا النوع من الكفايات.

الخلفية النظرية للبحث

أولاً التخطيط التربوي

من أهم المجالات التي أصبحت محط أنظار الكثير في المجال التربوي هو التخطيط التربوي، حيث يعد التخطيط مفهوماً جديداً نسبياً ولم يستخدم بصورة شائعة في كتابات رجال الاقتصاد أو الاجتماع أو الإدارة أو التربية إلا منذ سنوات قليلة من النصف الثاني من القرن العشرين إلا في الدول الاشتراكية التي سبقت في اتخاذ التخطيط أسلوباً عاماً للتنمية الاقتصادية. (فهمي، ٢٠٠٠، ١٧)

وستتناول في هذا البحث مفهوم التخطيط والتخطيط التربوي بالإضافة إلى المراحل التي ينبغي إتباعها من قبل المخطط للقيام بالتخطيط التربوي الناجح

1-1- مفهوم التخطيط التربوي:

التخطيط التربوي عامل أساسي ولا يتجزأ فهو يتناول شريحة هامة من شرائح المجتمع التي يرتكز عليها البناء التنموي والاقتصادي والاجتماعي، ويؤثر في الحراك التكنولوجي والتقني المتعلق بحياة المواطنين.

ولكن قبل التطرق لمفهوم التخطيط التربوي لابد من تسليط الضوء على مفهوم التخطيط حيث يعرفه بيرتراند (Bertrand, 1992, 106) أنه " تصور المستقبل المرغوب، وحشد الطاقات والوسائل الممكنة من أجل تحقيقه ، ومن ثم فهو توقع معياري، قد يحالفه الصواب أحياناً ويجانبه أحياناً أخرى. خاصة في الدول النامية بسبب نقص المعلومات، وضعف الهياكل الإدارية والتبعية مما يجعل عملية التخطيط غير قادرة على التحكم بالمستقبل"

وتعرف الباحثة التخطيط إجرائياً بأنه عملية منظمة تعتمد على النظرة المستقبلية للمؤسسة وما تسعى إليه في الفترة القادمة وما هي الوسائل والأساليب التي ينبغي استخدامها لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها بالإضافة إلى القدرة على التوقع تبعاً للأوضاع الراهنة لتلافي الأخطاء والمفاجآت في المستقبل

أما بالنسبة للتخطيط التربوي يعرفه الحاج بأنه عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة، للوصول إلى أهداف معينة، أو كعملية ترتيب أولويات العمل التربوي في ضوء الإمكانيات المادية والعناصر البشرية المتاحة. (الحاج، ٢٠٠٠، ٤٥)

وانطلاقاً من التعريف السابق تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه قدرة رئيس القسم على التفكير الموضوعي والتحليلي الذي يعمل من خلاله على التنبؤ بسير القسم الأكاديمي ووضع الخطط التعليمية وتحديد مواردها المادية والبشرية ومن ثم تحديد الأولويات ومعالجة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة.

ومن خلال ما سبق نرى أن التخطيط التربوي يكتسب أهمية كبيرة تكمن في مقدرته على إحداث التوازن بين مراحل التعليم وبين أنواعه وبين التخصصات المختلفة و بين الكم والكيف، وفي قدرته على إيجاد نوع من التنسيق بين الموارد الداخلية للمؤسسة والتحديات الخارجية التي تواجهها. (قناديل، ٢٠٠٧، ١٤٧)

وتجدر الإشارة إلى أن التخطيط التربوي لا يتم بصورة عشوائية بل يتبع مراحل منهجية متسلسلة حتى يحقق الأهداف المرجوة منه وهي:

1-2- مراحل التخطيط التربوي:

التخطيط عملية متصلة يصعب الفصل بين أجزائها، ولكن تقتضي المنهجية القيام بالتخطيط دفعة واحدة، لهذا لا بد من وضع الخطوات الرئيسية للقيام بمهام التخطيط والمتمثلة بالمراحل الآتية :

أولاً: مرحلة التحضير والإعداد:

أهم ما يجب القيام به في هذه المرحلة ما يلي:

جمع الدراسات التفصيلية ، تقدير الاحتياجات من القوى العاملة اللازمة لخطط التنمية من حيث الكم والكيف على المدى القريب والمتوسط والبعيد ، مسح دقيق لنظام التعليم وإمكاناته والإسقاطات المتوقعة بهدف تحديد مجالات التطوير والواجبات اللازم إدخالها لتحقيق الأهداف الملقاة عليه خلال فترة الخطة ، وضع دليل عمل لكيفية صياغة جزئيات الخطة من قبل كل المستويات الإدارية المختلفة حتى أدنى وحدة نظام في التعليم ، وضع تصور مخطط مبدئي لما تحتاجه كل وحدات النظام التعليمي من نمو وتطوير لتكون تابعة من كل وحدات الجهاز التعليمي ومعبرة عن المتطلبات الفعلية لها ، رصد الإمكانيات البشرية والمادية (الحاج محمد، 2002: 22) .

ثانياً: مرحلة تحديد الأهداف:

في ضوء الدراسات والبحوث والإجراءات التي تمت في المرحلة السابقة تتضح إمكانيات الحاضر ، و التي في ضوئها يمكن تحديد احتياجات المستقبل ، و تمكن المخططين القيام بترجمة الأهداف القومية الكبرى للمجتمع إلى أهداف تفصيلية جزئية واضحة المعالم (الجواد، 2004: 22) .

ثالثاً: مرحلة وضع إطار الخطة:

وتتضمن هذه المرحلة ترجمة الصورة العامة إلى صور رقمية ومؤشرات مادية في هيئة برامج عمل مفصل لأولويات المشاريع وبرامج العمل بناءً على ما تقترحه وحدات التعليم . (آدم، 2006: 23) .

رابعاً: مرحلة إقرار الخطة:

بعد وضع الصورة النهائية للخطة على المستوى الشامل لقطاع التعليم ، تقوم الهيئة العليا بدراستها مع غيرها من مشاريع الخطط القطاعية الأخرى ومناقشتها على مستوى الإتحاد القومي ، فتعدل في ضوء اعتبارات وظروف كل قطاع وطبيعة النشاط الذي يمارسه ، والتأكد من قابلية الخطة للتنفيذ ، بحيث لا تحدث اختناقات تعطيل الإنتاج. (الحاج محمد، 2002: 23) .

خامساً:مرحلة التنفيذ:

بعد إقرار الخطة فإنها تصبح موجبة التنفيذ ، ومن هنا تتخذ القرارات الداخلية لقطاع التعليم في كل الوحدات الإدارية بما فيها الوظائف الأدنى، والعمل على تعديل أنماطها السلوكية بما يتفق مع متطلبات تنفيذ الخطة (الحاج محمد ،2002: 24)

سادساً: مرحلة المتابعة والتقييم:

لا تقع مسؤولية المتابعة والتقييم على المخططين أنفسهم فقط ، ولكنها تقع على عاتق جهاز المتابعة ، والتي تؤدي إلى عدة أغراض أهمها:

التعرف على الانحرافات للأهداف وتحديد أسبابها بهدف تصحيحها، التعرف على الأهداف التي تجاوزت التحقيق، والتي تتشا أصلاً من خلال ممارسة التخطيط أو الموازنة، تبين حدود التعديل وشروطه الجديدة لتتلاءم معها ومع بعضها على أساس منسق، مع الحفاظ على الأهداف الأساسية أو البرامج (الجواد،2004: 24) .

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن التخطيط التربوي يمر بعدة مراحل ، وهذه المراحل تقوم بجمع الدراسات التفصيلية ، وتقدير الاحتياجات من القوى العاملة ، والتي تترجم فيها الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية جزئية ، وتطوير نظم ومؤسسات التعليم والتنسيق بين المشروعات والفعاليات ، وتهيئة المناخ الملائم للتخطيط التربوي .

لذلك فالسير الحسن لهذه العملية يتطلب توفر كفايات معينة لدى المخطط وتشكل الإطار المنهجي الذي تقوم عليه عملية التخطيط التربوي وسيتم تناول هذه الكفاية في الفقرات التالية.

ثانياً كفاية التخطيط المطلوب توافرها لدى رؤساء الأقسام

سننظر من خلال البحث للكفايات من حيث المفهوم ومن ثم التطرق إلى رئاسة القسم و كفاية التخطيط المطلوب توافرها لدى رئيس القسم

2-1- مفهوم الكفايات:

ورد عدة تعريفات لمفهوم الكفايات فقد عرفها (زيدان، ١٩٩٥، ٤٣) بأنها "قدرة الفرد الذي تمكنه من الوصول إلى أعلى المستويات من الإتيان والكفاءة والفاعلية".

كما عرفها سميث (smith, 2002,72) بأنها القدرة على عمل نشاط معين حسب معايير محددة.

وانطلاقاً من التعاريف السابقة تعرف الباحثة الكفاية بأنها قدرة رئيس القسم على إنجاز الأعمال الخاصة بالقسم بكفاءة وفاعلية مع توفير في الوقت والجهد وبمستوى معين من الإتيان.

وبعد التطرق إلى مفهوم الكفايات أصبح بالإمكان الوقوف على الكفايات التخطيطية المطلوب توافرها لدى رؤساء الأقسام في الجامعة وهذا ما سيتم تناوله في الفقرات التالية ولكن قبل ذلك لابد من التطرق أولاً إلى تعريف رئيس القسم والكفايات المطلوب توافرها لديه

2-2-رئيس القسم:

هو عضو من أعضاء الهيئة التدريسية يعين بقرار من الوزير لمدة سنتين قابلة للتجديد مرة واحدة ، يتولى تنفيذ القرارات المتعلقة بالقسم ومجلسه وعن حسن انتظام الدروس والمحاضرات والأعمال التدريسية والبحث العلمي وممارسة المهنة وعليه أن يعمل ما يلزم للنهوض باستمرار بمستوى المناهج الدراسية والبحوث العلمية في مجال تخصص القسم، وعلى رئيس القسم أن يقدم إلى عمادة الكلية تقريراً سنوياً عن فعاليات القسم العلمية و أعضاء الهيئات المختلفة فيه (قانون تنظيم الجامعات رقم 6 ، 2006)

و تتناط برئيس القسم أدوار ومهام مختلفة وذلك في ضوء حجم القسم نفسه من حيث عدد أعضاء هيئة التدريس فيه، وتتوزع البرامج الأكاديمية أو التخصصية التي يشرف عليها، ومقدار الخدمات أو الاستشارات التي يقدمها داخل الجامعة أو خارجها ومن خلال ما سبق نرى أنه يجب على المسؤولين القياديين للأقسام الأكاديمية أن يمتلكوا الكفايات اللازمة لتحقيق أهداف القسم ذات الارتباط الوثيق بالأهداف العامة التي تصبو الجامعة إلى تحقيقها وتختلف هذه الكفايات وتتعدد باختلاف طبيعة الوظائف بالأعمال ومتطلباتها إضافة إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين واجتهاداتهم وفيما يلي تلخيص لأهم الكفايات:

2-3- الكفايات اللازمة توافرها لدى رؤساء الأقسام في الجامعات:

بين برايت (Bright, 2001,29) الكفايات التي يجب أن يمتلكها رؤساء الأقسام والتي تتمثل في الآتي:

- * القدرة على التخطيط والتنبؤ بالمستقبل.
- * القدرة على المخاطبة وبناء العلاقات
- * القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم
- * القدرة على التواصل وحل الخلافات
- * إعداد التقارير حسب النظام المتبع.
- * تفعيل القسم بإنجازاته ومشاركاته داخل الجامعة وخارجها.
- * وسنقتصر في دراستنا الحالية على كفاية التخطيط كونها أحد أهم تلك الكفايات التي ينبغي على رئيس القسم أن يمتلكها.

2-4- كفاية التخطيط:

إن أول وظيفة من الوظائف الجوهرية للإدارة هي مهارة التخطيط ، فالتخطيط عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة ، فالتخطيط عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة ، فهو التفكير قبل العمل والعمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين ، فالتخطيط هو التدابير والإجراءات التي يقوم بها رئيس القسم للوصول إلى الأهداف المحددة وهو بذلك وسيلة لا غاية، كما تعتبر وظيفة التخطيط من أهم الوظائف الإدارية ويجب أن تسبق أي وظيفة إدارية أخرى ، لأنها الإطار الذي بموجبه تنفذ الوظائف الأخرى.(الحجار، ٢٠٠١، ٦٣)

ومفهوم التخطيط للأقسام الجامعية يتضمن الخصائص العامة التالية:

- أن يدرك رئيس القسم أن التخطيط عملية واعدة لاستشراف للمستقبل والتنبؤ باتجاهاته
- أن يعي رئيس القسم أن التخطيط أسلوب علمي يتجه إلى تحقيق أهداف محددة للأقسام
- أن يعمل رئيس القسم على تعبئة الموارد الطبيعية والبشرية والفنية واستخدامها بصورة مستمرة لإحداث أقصى نمو ممكن
- أن يدرك رئيس القسم أن التخطيط السليم يتسم بالواقعية والشمول والمرونة والاستمرارية
- أن يتأكد رئيس القسم من أن التخطيط يسير في الاتجاه المحدد سلفاً ووفقاً لجدول زمني مقدر من قبله
- أن يدرك رئيس القسم أن الخطة هي وضع التخطيط في صورة برنامج محدد بمراحل وخطوات وتحديد الزمان والمكان والموارد المتاحة والأهداف.

ومن ناحية أخرى ترى(الزعبي، ٢٠٠١، ١٩٢ - ١٩٣) أن أهمية التخطيط لرئيس القسم تنبع من أنه:

- يساعد في تقليل الغموض والتنافس عند العاملين داخل القسم وتصبح عملية التنبؤ بسلوكهم أسهل
 - يقلل التخطيط من إمكان إصدار الرؤساء لقرارات عشوائية فيها ضرر بمصالح القسم
 - يساعد التخطيط في التعامل مع العوامل المفاجئة وغير المتوقعة بكفاءة أكبر
 - يساعد التخطيط الجيد في تحقيق الوظائف الإدارية الأخرى بشكل أفضل.
- وبناءً على ما سبق وبالاعتماد على مراحل التخطيط التربوي المذكورة سابقاً يتم تحديد كفايات التخطيط حيث يجب على رئيس كل قسم أن يمتلك الكفاية الخاصة بكل مرحلة من مراحل التخطيط حتى يتمكن من القيام بها وهي بذلك أربع كفايات: (الكفاية المعرفية - كفاية وضع الخطة التربوية - كفاية تنفيذ الخطة - كفاية التقييم والمتابعة)

ومن هنا نرى أن قدرات واستعدادات رئيس القسم من الأركان المهمة التي تحدد كفاءة القسم الأكاديمي بها، الأمر الذي يجعل دوره حيوياً وصعباً يقوم على الكثير من التحديات ولا يستطيع رؤساء الأقسام تخطي هذه التحديات إلا إذا كانوا يمتلكون الكفايات اللازمة التي تمكنهم من القيام بواجباتهم تجاه أقسامهم وصولاً إلى تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأهداف المرجوة ويأتي على رأس هذه الكفايات كفاية التخطيط، حيث يجب على رؤساء الأقسام أن يمتلكوا الكفايات التخطيطية اللازمة لتحقيق أهداف القسم ذات الارتباط الوثيق بالأهداف العامة التي تصبو الجامعة إلى تحقيقها وما تتضمنه هذه الكفايات من كفاية معرفة وكفاية وضع الخطة التربوية وكفاية تنفيذ الخطة التربوية وأخيراً كفاية تقويم الخطة ومتابعتها، حيث أن توافر هذه الكفايات لدى رئيس القسم بالمستوى المطلوب يصب في مصلحة القسم بشكل خاص وتحقيق أهدافه ومن ثم في مصلحة الجامعة بشكل عام وتحقيق رسالتها لذلك كان لابد من الوقوف على واقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام في جامعة دمشق لتحديد نقاط القوة والضعف فيها وهذا ما سيتم التطرق إليه في الجانب الميداني للبحث.

-إجراءات البحث الميدانية:

1- حدود البحث:

- الحدود البشرية: تشتمل الدراسة جميع رؤساء الأقسام في كليات جامعة دمشق.
- الحدود المكانية: تتمثل بجميع كليات جامعة دمشق.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث خلال العام الدراسي 2019-2020
- حد الموضوع: التعرف على واقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام في بعض كليات جامعة دمشق.

2- منهج البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث في معرفة واقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام في جامعة دمشق؛ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي؛ لملاءمته طبيعة البحث الحالي، فهو منهج واسع الانتشار في العلوم الإنسانية، يصف الظاهرة المدروسة كما هي في واقعها الراهن وصفاً دقيقاً بعد جمع معلومات كافية عنها، عبر واحدة أو أكثر من أدوات متعددة: (المقابلة والملاحظة والاستبانة وتحليل الوثائق وتحليل المضمون والروايات) ويقدم لها وصفاً كمياً أو نوعياً. (عمار والموسوي، 2014، 20)

3- مجتمع البحث وعينته:

شمل المجتمع الأصلي للبحث جميع رؤساء الأقسام في جامعة دمشق (كليات ومعاهد)، والبالغ عددهم (149) رئيساً ورئيسة، منهم (99) رئيساً و(50) رئيسة وفقاً لإحصائيات شؤون العاملين في جامعة دمشق. تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقية بنسبة (40%)، حيث تم أولاً اختيار عينة الكليات من خلال وضع أسماء الكليات والمعاهد في وعاء وتم سحب العينة منها أما بالنسبة للعينة البشرية فالكليات التي تم سحبها أخذ منها جميع رؤساء الأقسام ووزعت الباحثة (65) استبانة على رؤساء الأقسام في بعض كليات جامعة دمشق بناءً على تخصص الكلية والتي شملت الكليات النظرية: كلية التربية، كلية الحقوق، كلية الاقتصاد، كلية الإعلام والكليات العملية: كلية العلوم، كلية الطب البشري، وطب الأسنان، وكلية الصيدلة، استرد منهم (63) استبانة، واستبعدت استبانة واحدة لعدم اكتمالها، ليبلغ العدد النهائي لأفراد عينة البحث (62) فرداً. والجدول رقم (1) يوضح توزيع العينة وفق المتغيرات

الجدول رقم (1): توزيع العينة وفق متغيرات البحث

النسبة المئوية	عدد أفراد العينة 12	خصائص العينة	
%54.45	35	ذكر	الجنس
%43.55	27	أنثى	
%100	62	المجموع	
%46.78	29	عملية	تخصص الكلية
%53.22	33	نظرية	
%100	62	المجموع	
%32.25	20	أقل من ثلاث سنوات	سنوات الخبرة
%38.70	24	من 3 إلى 6 سنوات	
%29.03	18	أكثر من 6 سنوات	
%100	62	المجموع	
%12.90	8	كلية التربية	عدد رؤساء الأقسام
%8.06	5	كلية الحقوق	
%8.06	5	كلية الاقتصاد	
%12.90	8	كلية العلوم	
%25.80	16	كلية الطب البشري	
%16.12	10	طب الأسنان	
%9.67	6	كلية الصيدلة	
%6.45	4	كلية الإعلام	
%100	62	المجموع	

4- أداة البحث: لمعرفة واقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام في جامعة دمشق؛ قامت الباحثة بتصميم استبانة آراء رؤساء الأقسام في جامعة دمشق. وقد اعتمدت الباحثة في إعدادها الخطوات المنهجية الآتية:

1-4-مراجعة الأدب النظري

4-2-بناء الاستبانة في صورتها الأولية: صاغت الباحثة الفقرات التي تقع تحت كل مجال من المجالات السابقة

مراعية انتماء كل فقرة للمجال المندرجة تحته، ثم قامت بتنظيمها في استبانة اشتملت على قسمين:

- القسم الأول، أشتمل على مقدمة تضمنت تحديد الهدف من البحث، وكيفية ملء الاستبانة، ومعلومات عامة (الجنس، وتخصص الكلية، والخبرة في الإدارة).

- القسم الثاني، تضمن مجالات الاستبانة: وكان عددها أربعة مجالات، يندرج تحتها (41) فقرة، بواقع (14) فقرة لمجال الكفاية المعرفية، و(12) لمجال كفاية وضع الخطة التربوية، و(8) لمجال كفاية تنفيذ الخطة، و(7) لمجال كفاية تقويم الخطة.

4-3-الإفادة من آراء المحكمين، قامت الباحثة بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين من

أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية في جامعة دمشق. وقد أبدى المحكمون آراءهم ومقترحاتهم التي تتلخص في:

حذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى، بالإضافة إلى إعادة صياغة بعض الفقرات، ونقل بعضها من مجال إلى آخر. وقد أخذت الباحثة بهذه الآراء، ولتبت جميع الملاحظات، وبذلك تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (39) فقرة، بواقع (12) فقرة لمجال الكفاية المعرفية، و(12) لمجال كفاية وضع الخطة التربوية، و(8) لمجال كفاية تنفيذ الخطة، و(7) لمجال كفاية تقييم الخطة. وبهذا تحقّق الصدق الظاهري للاستبانة.

4-4- التطبيق الاستطلاعي للاستبانة : قامت الباحثة بتطبيق أداة البحث على عينة استطلاعية قوامها (21) فرداً من رؤساء الأقسام من خارج عينة البحث الأصلية؛ وذلك للتحقق مما يأتي:

4-4-1 صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من ذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس ارتباط المحاور مع بعضه البعض، ومع الدرجة الكلية لجميع محاور الاستبانة. والجدول (2) يبيّن معاملات الارتباط الناتجة.

الجدول رقم (2):معامل ارتباط بيرسون لقياس ارتباط مجالات الاستبانة مع بعضها البعض، ومع لدرجة الكلية

الدرجة الكلية	كفايات تقييم الخطة	كفايات تنفيذ الخطة	كفايات وضع الخطة	الكفايات المعرفية	المجالات	الاستبانة
.852**	.775**	.928**	.681**	-	الكفايات المعرفية	الكفايات التخطيطية
.573**	.781**	.583**	-	-	كفايات وضع الخطة	
.844**	.613**	-	-	-	كفايات تنفيذ الخطة	
.753**	-	-	-	-	كفايات تقييم الخطة	

(**) دال عند مستوى الدلالة 0.01

يتبين من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين كل مجال من المجالات، وبينها وبين الدرجة الكلية للاستبانة، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وتراوح بين (0.573-0.928). وهذا يعني أن الاستبانة تتصف باتساق داخلي جيد، ما يدل على صدقها البنوي.

4-4-2 ثبات أداة البحث: تحققت الباحثة من ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا-كرونيباخ، وطريقة الإعادة. تم حساب الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لدرجات العينة الاستطلاعية عن الاستبانة. كما حسبت الباحثة الثبات بطريقة الإعادة؛ إذ قامت بتطبيق الاستبانة بعد عشرة أيام على العينة السابقة نفسها، وحسبت معامل ارتباط بيرسون بين درجات العينة في التطبيقين، والجدول رقم (3) يبيّن ثبات الاستبانة عند استخدام معامل ألفا كرونباخ، وطريقة الإعادة.

الجدول رقم (3): ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ وطريقة الإعادة

الاستبانة	المجالات	عدد البنود	معامل الثبات	
			معامل ألفا كرونباخ	الثبات بالإعادة
الكفايات التخطيطية	الكفاية المعرفية	12	.761	.813**
	كفاية وضع الخطة	12	.742	.796**
	كفاية تنفيذ الخطة	8	.707	.754**
	كفاية تقييم الخطة	7	.716	.834**
	الدرجة الكلية	40	.818	.847**

(**) دال عند مستوى الدلالة 0.01

يُتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.707-0.761)، وتدلّ على درجة ثبات من جيدة جداً إلى ممتازة. كما يُتضح في الثبات بالإعادة وجود معاملات ارتباط مرتفعة بين درجات التطبيقين الأول والثاني، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.754-0.834)، وتدلّ على درجة ثبات من جيدة جداً إلى ممتازة، الأمر الذي يشير إلى أنّ الاستبانة على درجة عالية من الثبات.

5- تطبيق الاستبانة : لتحقيق أهداف البحث طُبقت الاستبانة على عينة من رؤساء الأقسام في جامعة دمشق للعام الدراسي 2019/2020. واستخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتربوية "SPSS" لمعالجة البيانات باستخدام الحاسب، إذ قامت بتفريغ إجابات العينة، وترميزها من خلال إعطاء إجابات رؤساء الأقسام عن الاستبانة قيمةً متدرجة وفقاً لمقياس ثلاثي: (نعم = 3، أحياناً = 2، لا = 1). وللوصول إلى فئات قيم المتوسط الحسابي ودرجة التقدير الموافقة لها؛ حُسب طول الفئة باستخدام القانون الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أعلى درجة للاستجابة في المقياس} - \text{أدنى درجة للاستجابة في المقياس}}{\text{عدد فئات تدْرُج المقياس}} \times \text{طول الفئة} = \frac{3-1}{3} = \frac{2}{3} = 0.66$$

بإضافة طول الفئة (0.66) إلى أصغر قيمة في المقياس وهي (1)، نحصل على الفئة الأولى (من 1 إلى 1.66). وبإضافة طول الفئة إلى الحد الأعلى من الفئة الأولى نحصل على الفئة الثانية، وهكذا إلى أن نصل إلى الفئة الأخيرة. والجدول الآتي يوضّح فئات قيم المتوسط الحسابي ودرجة التقدير الموافقة له.

الجدول رقم (4): فئات قيم المتوسط الحسابي ودرجة التقدير الموافقة له

فئات قيم المتوسط الحسابي	درجة التقدير الموافقة له
من 1 إلى 1.66	صغيرة
من 1.67 إلى 2.33	متوسطة
من 2.34 إلى 3	كبيرة

6- نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

1-6- نتائج أسئلة البحث

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه: ما واقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام في جامعة دمشق؟ للإجابة عن السؤال : قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والأوزان النسبية لاستجابة أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام لمجالات الاستبانة الأربعة وما تحويه من بنود فرعية ولدرجتها الكلية ، والجدول (5) يوضح تلك النتائج.

الجدول رقم(5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول واقع الكفايات التخطيطية لديهم (الكفاية المعرفية ، وكفاية وضع الخطة التربوية ، كفاية تنفيذ الخطة التربوية ، وكفاية تقويم الخطة التربوية):

الدرجة الكلية	واقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام فيما يخص المجالات الأربعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
1	الكفاية المعرفية	2.05	.14861	68.82	3 متوسطة
2	كفاية وضع الخطة	2.33	.22909	77.82	1 متوسطة
3	كفاية تنفيذ الخطة	2.28	.24160	76.07	2 متوسطة
4	كفاية تقويم الخطة	1.76	.23332	58.98	4 متوسطة
الدرجة الكلية		2.10	.13677	70.42	متوسطة

من خلال ملاحظة الجدول السابق نرى أن النتيجة الكلية لدرجة تقدير رؤساء الأقسام في جامعة دمشق لواقع الكفايات التخطيطية لديهم المتعلقة بالمجالات الأربعة جاء بمتوسط حسابي (2.10) ووزن نسبي (70.42)، وبدرجة تقدير متوسطة وذلك بسبب نقص الخبرات المتخصصة في التخطيط التربوي وإعداد الخطط وتنفيذها ولعل هذا النقص يعود إلى أن الجهات المعنية بالتخطيط في وزارة التعليم العالي لا تعطي القدر الكافي من الاهتمام لإعداد رؤساء الأقسام في الكليات لممارسة العملية التخطيطية كونها تحتاج إلى برامج تدريبية طويلة المدى في الإعداد على كيفية إعداد الخطط التربوية وكيفية متابعة تنفيذها وتقويمها ، ولكن رؤساء الأقسام يرون أنه وإن لم تتوفر لديهم هذه الكفايات بالدرجة المطلوبة فإنهم يرون أهميتها بدرجة أعلى وهذا ما يبرز أهمية إعداد البرامج التدريبية التي تلبي احتياجات رؤساء الأقسام وتمكنهم من تلك الكفايات، وهذا يختلف مع دراسة (النبطي ، 2014) التي أشارت إلى أن درجة امتلاك رؤساء الأقسام للكفايات بدرجة عالية.

كما يتبين من الجدول السابق أن (مجال كفاية وضع الخطة) حصل على أعلى درجة تقدير لواقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام؛ إذ بلغ متوسطها لحسابي (2.33)، بوزن نسبي (77.82)، وبدرجة تقدير متوسطة ؛ ولعلّ السبب في ذلك يكمن في أن هنالك وعي وقناعة وإدراك لدى رؤساء الأقسام حول أهمية وضع الخطط التربوية لمالها من أثر كبير على القسم وموارده المادية والبشرية أولاً وامتداد هذا التأثير على الجامعة ثانياً وأن نوعية هذه الخطط وجودتها هي التي تحدد تحقيق أهداف القسم وتصب في أهداف الجامعة ولكن هذه النسبة العالية بتقدير رؤساء الأقسام لكفاية وضع الخطط التربوية ووعيم لأهميتها تتطلب بالضرورة وجود كفايات أخرى توازرها وغير كافية لوحدها وإلا ستكون الخطط عشوائية وغير مدروسة وغير قابلة للتنفيذ لاحقاً

يليه (مجال كفاية تنفيذ الخطة) الذي حصل على ثاني درجة تقدير لواقع الكفايات التخطيطية؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.28)، بوزن نسبي (76.07)، وبدرجة تقدير متوسطة؛ ولعلّ السبب في ذلك يكمن في إدراك رؤساء الأقسام لأهمية هذا النوع من الكفايات بما تتطلبه من مهارات إجرائية لتحويل الخطط المكتوبة إلى صورة عملية وهذا يعتمد بشكل كبير على المهارة في كفاية وضع الخطط التربوية حيث يمكن أن يواجه رئيس القسم صعوبات في إمكانية تطبيق الخطط المكتوبة حتى وإن كان لديه مهارات عالية في التنفيذ أي إذا كانت الخطط اجتهادية أو ظرفية فقد لا تتال النجاح في أثناء التنفيذ.

يليه (مجال الكفاية المعرفية) الذي حصل على ثالث درجة تقدير لواقع الكفايات التخطيطية؛ إذ بلغ متوسطه الحسابي (2.05)، بوزن نسبي (68.82) ، وبدرجة تقدير متوسطة ؛ ولعلّ السبب في ذلك يكمن في أن المهارات والكفايات التخطيطية تتم داخل الأقسام الأكاديمية وفق اجتهادات شخصية ومحاولات ذاتية من رؤساء الأقسام مبنية على تجارب وخبرات مهنية سابقة إذ أن الترتيب المنطقي لهذه الكفاية يجب أن يبتدئ بالكفاية المعرفية وتليها الكفايات الأخرى لأنها بمثابة الأساس المنهجي الذي يجب أن يتم الاعتماد عليه في الكفايات الأخرى وهذا ما يفسر حصول كفاية وضع الخطط التربوية وكفاية تنفيذ الخطط التربوية على درجة تقدير أعلى من الكفاية المعرفية وهذا لا يعني التقليل من أهمية كفاية وضع وتنفيذ الخطط ولكن يجب أن تتبع أسلوب علمي يجري وفقاً لمنطق وتفكير منظم تحكمه القوانين العلمية الذي سيؤدي حتماً إلى النجاح في التخطيط بدلاً من الاعتماد على الاجتهادات والخبرات الذاتية التي قد لا تؤدي دوماً إلى النجاح.

وحصل (مجال كفاية تقويم الخطة) على أقل درجة تقدير لواقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام في جامعة دمشق؛ إذ بلغ متوسطه الحسابي (1.76)، بوزن نسبي (58.98)، وبدرجة تقدير متوسطة ؛ ويمكن تفسير ذلك بضعف ثقافة التقويم لدى رؤساء الأقسام واقتصار معرفتهم بمفهوم التقويم على تقويم الأداء فقط بل إن التقويم ملازم للعمليات الإدارية وأن عملية تقويم الخطط نفسها بحاجة إلى تقويم ، وأن التقويم داخل الأقسام الأكاديمية تبعاً لذلك دون المستوى المطلوب وقد يكون السبب في ذلك عدم وجود خطط واضحة ومحددة للعمل الإداري والأكاديمي داخل الأقسام وعليها يتم مراقبة الأعمال وتقويمها

وأن ما يتم داخل الأقسام يعتمد على قدرة رئيس القسم الإدارية وخبرته، وهذا يتفق مع دراسة (الكندري ، 2017) حيث جاءت ممارسة عملية التقويم من قبل رؤساء الأقسام بدرجة دون المتوسطة.

وللوصول إلى معرفة أدق لدرجة تقدير رؤساء الأقسام لواقع الكفايات التخطيطية لديهم قامت الباحثة بالإجابة عن الأسئلة الفرعية بكل محور على حدى كما يأتي:

▪ السؤال الفرعي الأول الذي نصه: ماواقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام في جامعة دمشق في ما يخص مجال الكفاية المعرفية؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والأوزان النسبية لاستجابة أفراد عينة البحث حول بنود المجال الأول في الاستبانة (الكفاية المعرفية)، والجدول (6) يوضح تلك النتائج.

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بنود المجال الأول في الاستبانة (الكفاية المعرفية)

المجال	ت	واقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام فيما يخص الكفاية المعرفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
الكفاية المعرفية	1	أعتمد المنهجية العلمية في صياغة خطط القسم	2.95	.21633	98.38	كبيرة
	2	لدي المعرفة بالمفاهيم اللازمة لعملية التخطيط واستراتيجياته	2.88	.31906	96.23	كبيرة
	3	لدي إلمام بالعلاقة بين الأهداف والاستراتيجيات في عملية التخطيط	2.11	.36686	70.43	متوسطة
	4	يمكنني التنبؤ باحتياجات القسم الفعلية من الإمكانيات المادية والبشرية	2.01	.22117	67.20	متوسطة
	5	أفضل بين الأهداف العامة في العملية التخطيطية والأهداف التفصيلية لها	2.00	.25607	66.66	متوسطة
	6	أضع الأولويات والبدائل في عملية التخطيط	2.82	.42558	94.08	كبيرة
	7	أملك القدرة على وضع الإطار العام لعملية التخطيط للقسم	2.85	.35514	95.16	كبيرة
	8	أقوم الوضع القائم قبل وضع الخطة	1.08	.27451	36.02	صغيرة
	9	أحدد المشكلات التي تواجه القسم	1.08	.27451	36.02	صغيرة
	10	أحدد احتياجات القسم من الموارد وأعضاء هيئة تدريسية اللازمة لتنفيذ الخطة	2.79	.48374	93.01	كبيرة
	11	أحلل مخزون البيانات والمعلومات عن أداء القسم السابق	1.06	.24768	35.48	صغيرة
	12	أتوقع المشكلات الاقتصادية التي يمكن أن تؤثر على الخطة	1.04	.21633	34.94	صغيرة
		الدرجة الكلية	2.05	.14861	68.82	متوسطة

لدى قراءة الجدول رقم (6) نجد أنّ الفقرة: (أعتمد المنهجية العلمية في صياغة خطط القسم) حصلت على أعلى درجة تقدير لواقع الكفايات التخطيطية فيما يخص الكفاية المعرفية؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.95)، بوزن نسبي (98.38)؛ ولعلّ

السبب في ذلك يكمن في إدراك رئيس القسم الأكاديمي لأهمية إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والابتعاد عن التقدير الشخصي والتأثر بالعوامل الشخصية والاجتماعية

أما أقل الفقرات تقديراً فكانت الفقرة: (توقع المشكلات الاقتصادية التي يمكن أن تؤثر على الخطة)؛ إذ جاءت بمتوسط حسابي (1.04)، وبوزن نسبي (34.94)؛ وقد يعود السبب في ذلك إلى أن قلة النسبة ليست مرتبطة بتوقع المشكلات في حد ذاته إنما بنوعية المشكلات الاقتصادية والتي يمكن أن يعتبرها رئيس القسم ليست من مهامه بل إن ممارستها قد لا تكون موجودة في الأصل.

■ **السؤال الفرعي الثاني الذي نصه: ما واقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام في جامعة دمشق فيما يخص مجال كفاية وضع الخطة التربوية؟**

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لاستجابة أفراد عينة البحث حول بنود المجال الثاني في الاستبانة (كفاية وضع الخطة التربوية)، والجدول (7) يوضح تلك النتائج.

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بنود المجال الثاني في الاستبانة (كفايات وضع الخطة التربوية)

المجال	ت	واقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام فيما يخص مجال كفاية وضع الخطة التربوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
كفاية وضع الخطة التربوية	1	أعمل على وضع الخطط للقسم في ضوء السياسة العامة للجامعة وأهدافها التربوية	2.88	.36686	96.23	كبيرة
	2	أصمم الخطط في ضوء الاحتياجات المستقبلية	1.06	.30681	35.48	صغيرة
	3	أصوغ الأهداف العامة للقسم	2.85	.43783	95.16	كبيرة
	4	أضع أهداف تفصيلية للخطة	2.04	.28211	68.28	متوسطة
	5	أحدد المصادر البشرية والمادية اللازم توافرها لتنفيذ الخطة	2.80	.50696	93.55	كبيرة
	6	أضع وأخصص الموازنات والبرامج المدعمة لتنفيذ خطة القسم	1.95	.33522	65.05	متوسطة
	7	أعمل على وضع خطة مرنة في القسم لتطوير المناهج والمقررات	2.09	.29806	69.89	متوسطة
	8	أوجه أعضاء الهيئة أثناء وضع خططهم الدراسية والفصلية والسنوية و أناقشها	2.77	.55573	92.47	كبيرة
	9	أشرك أعضاء الهيئة التدريسية في وضع الخطط	2.74	.57075	91.39	كبيرة
	10	أوزع المسؤوليات والأدوار والمهام على أعضاء مجلس القسم حسب اختصاصاتهم الدقيقة من ناحية وحسب ميولهم واهتماماتهم من ناحية أخرى	2.82	.42558	94.08	كبيرة
	11	أخطط لعقد ورش تدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم	1.98	.38377	66.13	متوسطة
	12	أضع التصور النهائي لخطة القسم	1.98	.38377	66.13	متوسطة
		الدرجة الكلية	2.33	.22909	77.82	متوسطة

لدى قراءة الجدول رقم (7) نجد أن الفقرة: (أعمل على وضع الخطط للقسم في ضوء السياسة العامة للجامعة وأهدافها التربوية) حصلت على أعلى درجة تقدير لواقع الكفايات التخطيطية فيما يخص كفاية وضع الخطة التربوية؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.88)، وبوزن نسبي (96.23)؛ ولعلّ السبب في ذلك يكمن في أن جميع وظائف العمل الإدارية والتنظيمية للجامعة

ولرؤساء الأقسام دور فيها تتوقف بدرجة كبيرة على نوعية الخطط وجودة التخطيط المسبق لجميع المهام التي يقوم بها رئيس القسم بما يساعد على تحقيق أهداف القسم ومن ثم الأهداف العامة للجامعة
 أما أقل الفقرات تقديراً كانت الفقرة: (أصمّ الخطط في ضوء الاحتياجات المستقبلية)؛ إذ جاءت بمتوسط حسابي (1.06)، وبوزن نسبي (35.48)؛ وقد يعود السبب في ذلك إلى افتقار نظام المعلومات في الأقسام الأكاديمية إلى المعلومات المستقبلية والتي يتم التوصل إليها عبر أساليب وتقنيات تنبؤية دقيقة وذلك بجعل رئيس القسم يعتمد فقط على المعلومات المتاحة لإعداد الخطط وغير قادر على وضع خطط في ضوء الاحتياج المستقبلي

■ **السؤال الفرعي الثالث الذي نصه: ما واقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام في جامعة دمشق فيما يخص مجال كفاية تنفيذ الخطة التربوية؟**

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لاستجابة أفراد عينة البحث حول بنود المجال الثالث في الاستبانة (كفاية تنفيذ الخطة التربوية)، والجدول (8) يوضح تلك النتائج.

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بنود المجال الثالث في الاستبانة (كفاية تنفيذ الخطة التربوية)

المجال	ت	واقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام فيما يخص مجال كفاية تنفيذ الخطة التربوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
كفاية تنفيذ الخطة التربوية	1	أحدد إجراءات تنفيذ الخطة ومتابعتها	2.87	.38342	95.7	كبيرة
	2	استخدم الوسائل اللازمة لتنفيذ أهداف الخطة	1.98	.22117	66.13	متوسطة
	3	أنفذ الخطط حسب الجدول الزمني المعد لكل خطة	1.08	.32885	36.02	صغيرة
	4	أوائم بين المطالب الطارئة ومدى الالتزام بتنفيذ الخطة	2.03	.25400	67.74	متوسطة
	5	أمتلك ثقافة الحوار مع أعضاء هيئة التدريس	2.75	.56352	91.93	كبيرة
	6	أوفر الأجواء المناسبة لرفع الروح المعنوية لدى أعضاء القسم	2.75	.56352	91.93	كبيرة
	7	أخصص وقت لزملائي من أعضاء هيئة التدريس للاستفسار	2.75	.56352	91.93	كبيرة
	8	أقوم بتنفيذ خطة القسم وأشرك أعضاء الهيئة في التنفيذ	2.01	.28584	67.20	متوسطة
		الدرجة الكلية	2.28	.24160	76.07	متوسطة

لدى قراءة الجدول رقم (8) نجد أنّ الفقرة: (أحدد إجراءات تنفيذ الخطة و متابعتها) حصلت على أعلى درجة تقدير لواقع الكفايات التخطيطية فيما يخص كفاية تنفيذ الخطة التربوية؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.87)، وبوزن نسبي (95.7)؛ ولعل السبب في ذلك يعود إلى إدراك رئيس القسم أهمية إرفاق الخطط بخطوات وإجراءات تنفيذية لضمان سيرها وفق المطلوب والمخطط له.

أما أقل الفقرات تقديراً كانت الفقرة: (أنفذ الخطط حسب الجدول الزمني المعد لكل خطة)؛ إذ جاءت بمتوسط حسابي (1.08)، وبوزن نسبي (36.02)؛ وقد يعود السبب في ذلك إلى أنّ إدارة الوقت مهارة تحتاج إلى فن و أسلوب في التعامل والإدارة وهذا ما يفتقده رؤساء الأقسام حيث أنّ إدارة الوقت تتم داخل الأقسام الأكاديمية وفق اجتهادات شخصية من رئيس القسم ومحاولات ذاتية لا تعتمد على أسس علمية وطرق صحيحة لإدارة الوقت بفاعلية

▪ السؤال الفرعي الرابع الذي نصه: ما واقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام في جامعة دمشق فيما يخص كفاية تقويم الخطة التربوية؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لاستجابة أفراد عينة البحث حول بنود المجال الأول في الاستبانة (كفاية تقويم الخطة التربوية)، والجدول (9) يوضح تلك النتائج.

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بنود المجال الخامس في الاستبانة (كفاية تقويم الخطة التربوية)

المجال	ت	واقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام فيما يخص كفاية تقويم الخطة التربوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
كفاية تقويم الخطة التربوية	1	أعتمد الأساليب العلمية والمنهجية في عملية التقويم	1.09	.34875	36.56	صغيرة
	2	أقوم كل مرحلة من مراحل الخطة	2.01	.33836	67.20	متوسطة
	3	أتابع سير خطوات تنفيذ الخطة	2.82	.46250	94.08	كبيرة
	4	أجري تقويماً نهائياً للخطة	2.04	.33522	68.28	متوسطة
	5	أحدد نقاط الضعف وأعمل على معالجتها	1.19	.47352	39.78	صغيرة
	6	أحدد نقاط القوة وأعمل على تعزيزها	1.17	.46250	39.24	صغيرة
	7	أطور عمليات التخطيط بناء على نتائج التقويم	2.03	.31193	67.74	متوسطة
		الدرجة الكلية	1.76	.23332	58.98	متوسطة

لدى قراءة الجدول رقم (9) نجد أن الفقرة: (أتابع سير خطوات تنفيذ الخطة) حصلت على أعلى درجة تقدير لواقع الكفايات التخطيطية فيما يخص كفاية تقويم الخطة التربوية؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.82)، وبوزن نسبي (94.08)؛ ولعلّ السبب في ذلك يكمن في اهتمام رئيس القسم بالتنظيم المستمر لشؤون القسم والمراجعة الدورية لتنفيذ الخطط والنظم والعمليات فيه وأن هذا العمل هو الأساس الذي يجب أن يتم الاعتماد عليه في تسيير شؤون القسم.

أما أقل الفقرات تقديراً كانت الفقرة: (أعتمد الأساليب العلمية والمنهجية في عملية التقويم)؛ إذ جاءت بمتوسط حسابي (1.09)، وبوزن نسبي (36.56)؛ وقد يعود السبب في ذلك إلى قلة إتباع رؤساء الأقسام لمنهج ديناميكي و أسلوب علمي يجري وفقاً لقوانين واضحة يتم في ضوءها تقويم خطط القسم وذلك لأنه ليس لديهم المهارات والقدرات اللازمة واقتصر ذلك على الاجتهادات الشخصية والتي قد تختلف من رئيس قسم إلى آخر

2-6- نتائج فرضيات البحث

الفرضية الأولى: لا يوجد فرق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجة متوسط إجابات تقديرات رؤساء الأقسام في جامعة دمشق لواقع الكفايات التخطيطية لديهم يعزى إلى متغير الجنس.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (t test) للعينات المستقلة، حيث حُسب الفرق بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام، ودرجات أفراد عينة البحث من رئيسات الأقسام على الدرجة الكلية لاستبانة الكفايات التخطيطية، كما هو موضح في الجدول (10).

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (t test) وفق متغير الجنس

الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية	قيمة الدلالة	القرار
ذكر	35	2.0791	.15431	.903	60	.370	غير دال
أنثى	27	2.1108	.11029				

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة بلغت (.903). عند درجة حرية (60)، وقيمة الدلالة تساوي (.370)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)؛ أي أن الفرق غير دال، وهكذا نقبل الفرضية الصفرية التي تقول: لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط تقديرات رؤساء الأقسام في جامعة دمشق لواقع الكفايات التخطيطية لديهم يعزى إلى متغير الجنس. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الأعمال الإدارية التي يمارسها رؤساء الأقسام وما يرتبط بها من مهارات تخطيطية وكفايات لازمة لهذا العمل لا تختلف باختلاف الجنس حيث أن الحاجة لممارسة هذه الكفايات مطلوبة من الجنسين بنفس الدرجة لكافة رؤساء الأقسام في الكليات باختلاف الجنس.

الفرضية الثانية: لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجة متوسط إجابات تقديرات رؤساء الأقسام في جامعة دمشق لواقع الكفايات التخطيطية يعزى إلى متغير تخصص الكلية (عملية، نظرية).
 للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (t test) للعينات المستقلة، حيث حُسب الفرق بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث من الكليات العملية، ودرجات أفراد عينة البحث من الكليات النظرية على الدرجة الكلية لاستبانة واقع الكفايات التخطيطية، كما هو موضح في الجدول (11).

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (t test) وفق متغير تخصص الكلية

تخصص الكلية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية	قيمة الدلالة	القرار
عملية	29	2.0744	.16441	.997	60	.323	غير دال
نظرية	33	2.1091	.10689				

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة بلغت (.997). عند درجة حرية (60)، وقيمة الدلالة تساوي (0.323)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)؛ أي أن الفرق غير دال، وهكذا نقبل الفرضية الصفرية التي تقول: لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط تقديرات رؤساء الأقسام في جامعة دمشق لواقع الكفايات التخطيطية يعزى إلى متغير تخصص الكلية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تشابه التنظيم الإداري للأقسام الأكاديمية في الكليات العملية والكليات النظرية وأن طبيعة عمل رئيس القسم الأكاديمي تتطلب أداء مهارات إدارية معينة لا تختلف باختلاف تخصص الكلية، كما أن الجامعات لا تختلف بأنظمتها وسياساتها الداخلية تجاه أقسامها الأكاديمية سواء التابعة لكليات نظرية أو عملية، بالإضافة إلى أن الظروف التي تعيشها الجامعة تؤثر في جميع رؤساء الأقسام بنفس الدرجة فلا تختلف الظروف من كلية لأخرى مما يجعل هنالك تشابه بين آراء رؤساء الأقسام في الكليات لواقع الكفايات التخطيطية في جامعة دمشق.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجة متوسط إجابات تقديرات رؤساء الأقسام في جامعة دمشق لواقع الكفايات التخطيطية تعزى إلى متغير تخصص سنوات الخبرة الإدارية.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والخطأ المعياري لإجابات العينة على استبانة واقع الكفايات التخطيطية حسب سنوات الخبرة الإدارية، فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (12).

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حسب متغير سنوات الخبرة الإدارية

سنوات الخبرة الإدارية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
أقل من ثلاث سنوات	20	1.95	.16000	.03578
من 3 إلى 6 سنوات	24	2.12	.01250	.00255
أكثر من 6 سنوات	18	2.19	.04671	.01101
المجموع	62	2.09	.13677	.01737

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (12) إلى وجود فروق ظاهرية في الدرجة الكلية لاستبانة واقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية. حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (2.19) لرؤساء الأقسام الذين لديهم خبرة (أكثر من 6 سنوات)، يليه من لديه خبرة (من 3 إلى 6 سنوات) بمتوسط حسابي (2.12)، وأقل متوسط حسابي كان (1.95) لأصحاب الخبرة (أقل من ثلاث سنوات).

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين مستويات متغير سنوات الخبرة الإدارية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) فكانت النتائج كما يبينها الجدول رقم (13).

الجدول رقم (13): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات متغير سنوات الخبرة الإدارية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
بين المجموعات	.614	2	.307	34.363	.000	دال
داخل المجموعات	.527	59	.009			
المجموع	1.141	61				

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة "F" بلغت (34.363)، وقيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)؛ أي أنّ الفرق دال، وهكذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات رؤساء الأقسام في جامعة دمشق لواقع الكفايات التخطيطية تعزى إلى متغير تخصص سنوات الخبرة الإدارية.

ولمعرفة اتجاه الفروق في الدرجة الكلية و لصالح أي مستوى من مستويات هذا المتغير، تم إجراء المقارنات البعدية، باستخدام اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول (14)

الجدول رقم (14): نتائج اختبار "شيفيه"؛ لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة (I)	سنوات الخبرة (J)	متوسط الفروق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	القرار
أقل من 3 سنوات	من 3 إلى 6 سنوات	.17232	.02862	.000	دال **
	أكثر من 6 سنوات	.24468	.03071	.000	دال **
من 3 إلى 6 سنوات	أكثر من 6 سنوات	.07236	.02947	.050	دال *

(**) دال عند مستوى الدلالة 0.01 (*) دال عند مستوى الدلالة 0.05

يتبين من الجدول السابق من خلال المقارنات البعدية بين فئات متغير سنوات الخبرة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتها لصالح رؤساء الأقسام الذين لديهم خبرة (أكثر من 6 سنوات)، والمتوسط الحسابي الأعلى في الجدول (12) يؤيد ذلك. وتعرز الباحثة هذه النتيجة إلى أن عامل الخبرة يؤثر بصورة واضحة في إجابات رؤساء الأقسام حول الكفايات التخطيطية وذلك لأن رؤساء الأقسام ذوي سنوات الخبرة الأكثر يمتلكون المعارف والمهارات والمعلومات بمستوى أعلى من ذوي سنوات الخبرة الأقل الذين قد تكون معارفهم ومعلومات لا تترقى إلى المستوى المطلوب في التخطيط التربوي وهذا ما قد تم التطرق إليه سابقاً وتم تفسيره بأن رؤساء الأقسام يؤدون العمليات التخطيطية داخل أقسامهم بناءً على خبرتهم واجتهاداتهم الشخصية بسبب عدم وجود آلية عمل واضحة للتخطيط داخل الأقسام يتم تحديد المهارات اللازم امتلاكها من قبل رؤساء الأقسام في ضوءها.

7- نتائج البحث:

- 1-7- حصل مجال كفاية وضع الخطة على أعلى درجة تقدير لواقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام؛ إذ بلغ متوسطه الحسابي (2.33)، بوزن نسبي (77.82) وبدرجة تقدير كبيرة.
- 2-7- حصل مجال كفاية تنفيذ الخطة على ثاني درجة تقدير لواقع الكفايات التخطيطية؛ إذ بلغ متوسطه الحسابي (2.28)، بوزن نسبي (76.07)، وبدرجة تقدير متوسطة.
- 3-7- حصل مجال الكفاية المعرفية على ثالث درجة تقدير لواقع الكفايات التخطيطية؛ إذ بلغ متوسطه الحسابي (2.05)، بوزن نسبي (68.82)، وبدرجة تقدير متوسطة.
- 4-7- حصل مجال كفاية تقويم الخطة على أقل درجة تقدير لواقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام في جامعة دمشق؛ إذ بلغ متوسطه الحسابي (1.76)، بوزن نسبي (58.98)، وبدرجة تقدير متوسطة.
- 5-7- جاءت النتيجة الكلية لدرجة تقدير رؤساء الأقسام في جامعة دمشق لواقع الكفايات التخطيطية لديهم المتعلقة بالمجالات الأربعة بمتوسط حسابي (2.10) ووزن نسبي (70.42)، وبدرجة تقدير متوسطة.
- 6-7- لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط تقديرات رؤساء الأقسام في جامعة دمشق لواقع الكفايات التخطيطية لديهم يعزى إلى متغير الجنس و متغير تخصص الكلية (عملية، نظرية).
- 7-7- يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات رؤساء الأقسام في جامعة دمشق لواقع الكفايات التخطيطية تعزى إلى متغير تخصص سنوات الخبرة الإدارية لصالح رؤساء الأقسام الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من 6 سنوات.

8- توصيات البحث ومقترحاته

8-1- التوصيات :

في ضوء نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها؛ توصي الباحثة بالآتي:

- ضرورة زيادة وعي رؤساء الأقسام بأهمية الكفايات التخطيطية في تطوير العمل الأكاديمي داخل القسم والكليات، حيث يمكن أن تكون نتائج هذه الدراسة مؤشراً مبدئياً لتشخيص جوانب الضعف بالمهارات والكفايات اللازمة وبالتالي توجيه المسؤولين لاتخاذ الإجراءات المناسبة لرفع مستوى تلك الكفايات وذلك من خلال:

8-1-1- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لرؤساء الأقسام في الجوانب المتعلقة بالكفايات التخطيطية لإكسابهم المعارف والمعلومات والمهارات الإجرائية الكافية التي تمكنهم من ممارسة العملية التخطيطية في أقسامهم وخاصة الكفايات التي حصلت على تقدير متوسط ومنخفض لرفع كفاءتهم وحصولهم وامتلاكهم لهذه الكفايات.

8-1-2- إقامة ورشات عمل من قبل مختصين في تقويم الخطط التربوية لإكسابهم كفاية تقويم الخطط ومتابعتها.

8-1-3- إقامة دورات تدريبية وورش عمل من قبل مختصين في التخطيط التربوي لرؤساء الأقسام ذوي الخبرة الأقل بما يحقق نوعاً من التوازن بين مهاراتهم الحالية في التخطيط وبين المستوى المطلوب توافره في العملية التخطيطية من جهة وبين مستواهم ومستوى رؤساء الأقسام الأكثر خبرة من جهة أخرى.

8-2- المقترحات: استكمالاً لجوانب البحث، ومن خلال ما أظهرته النتائج؛ تقترح الباحثة إجراء مزيد من الدراسات التي أبان البحث أهميتها، منها:

8-2-1- إجراء دراسة علاقة مدى توافر الكفايات التخطيطية المطلوبة مع متغيرات إدارية أخرى كأنماط القيادة أو الإبداع الإداري أو الرضا الوظيفي.

8-2-2- إجراء دراسة حول المشكلات التي تواجه رؤساء الأقسام لتفعيل مهارات التخطيط في أقسامهم والكشف عن الصعوبات.

8-2-3- إجراء المزيد من الدراسات عن درجة أداء رؤساء الأقسام لوظائفهم ومسؤولياتهم وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات المرتبطة بأهداف القسم الأكاديمية

8-2-4- إجراء دراسة مسحية لتحديد الحاجات التدريبية لرؤساء الأقسام بصورة دقيقة يتم فيها تصنيف رؤساء الأقسام بحسب طبيعة حاجاتهم وبالتالي بناء برامج تدريبية لكل فئة تناسب حاجاتهم على مستوى الجامعات ككل.

المراجع:

1- أدم ، عصام الدين،(2006). التخطيط التربوية والتنمية البشرية .دار الكتاب الجامعي ، العين ، الإمارات العربية المتحدة.

2- البطي، عبد الله بن محمد. (٢٠١٤). الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية . كلية التربية . مج 15: (2)

3- الجواد ، عبدالله.(2004). الإدارة التربوية والتخطيط التربوي. دار النشر الدولي. الرياض.السعودية.

4- الحاج ، عمر أحمد.(٢٠٠٠). التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد. عمان. دار المناهج

5- الحاج محمد ، أحمد علي.(2002). التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد . دار المناهج . عمان.الأردن

6- الحجار، راند حسين.(٢٠٠١). تطوير التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة

- 7- الحربي، محمد بن محمد .(2008). الإدارة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية . نموذج مقترح.رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة الملك سعود. الرياض .
- 8- الحجيلي، نصر محمد وسنقر، صالحه و بركة، قاسم .(2010). آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية. مجلة جامعة دمشق ، المجلد 26.
- 9- الحمدي، فؤاد محمد .(2000). وضوح وصعوبة الأهداف وعلاقتها بأداء رؤساء الاقسام العلمية في جامعة صنعاء .رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة ، العراق .
- 10- الرشيدة،محمد .(2009). مهارات الإدارة والقيادة والإشراف التربوي .عمان. دار وائل للنشر
- 11- الزعبي، دلال محمد.(2001). أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، مج :17(3). مطابع دار البحث 0 دمشق .
- 12- زيدان، همام بدرأوي.(١٩٩٥). التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية، مفهومه وعملياته، مبرراته ومتطلباته. مجلة الدراسات التربوية، مج:1(74). القاهرة. عالم الكتب
- 13- السيد ، هدى ومصطفى أميمة ، مصطفى .(2002). الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا. مجلة التربية ، الجامعة المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، المجلد 28، العدد 7
- 14- السيد، يسرى مصطفى.(2007). تنمية الكفايات المهنية للمعلمات في كفاية إعداد الخطط العلاجية لتحسين مستوى التحصيل ، أبو ظبي ، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- 15- الشهري، عوض .(٢٠٠٨). واقع الكفاية المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية جامعة أم القرى.
- 16- عبد الدايم، عبد الله.(١٩٩٣). التخطيط التربوي أصوله وأساليبه وتطبيقاته في البلاد العربية. بيروت. دار العلم للملايين. ط6
- 17- عمار ، سام والموسوي، علي.(2014).مصطلحات المناهج والتدريس وتقنيات التعليم. سلطنة عمان، جامعة السلطان قابوس ، مجلس النشر العلمي.
- 18- الفتاوي، سهيل محسن كاظم.(٢٠٠٣). كفايات التدريس :المفهوم التدريب الأداء . عمان. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 19- فهمي، محمد سيف الدين.(٢٠٠٠). التخطيط التعليمي. أسسه وأساليبه ومشكلاته. القاهرة. مكتبة الأنجلو المصرية
- 20- القانون رقم 6 تنظيم الجامعات .(2006). جامعة دمشق .
- 21- قناديل، جواهر بنت أحمد.(2007).التخطيط لإعداد الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. مجلة التربية (21).
- 22- الكندري ، عيسى.(2017). درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للعمليات الإدارية في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت. الكويت
- 23- محجوب، بسمات فيصل .(2004). الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة..

- 1–Bertrand. Olivier. (1992). **Planning human resources methods, experience and practice**. Paris. Unesco ,liep
- 2–Bright. F.(2001). **the American deanship**. Sanfrancisco. jossey–bass.
- 3–Blalock,cw.(2010),**Administrative Development needs of department chairmen ,in selected four years** ,private liberal arts colleges .university microfilms ,michingan.
- 4–Smith. M.(2002). **competence and competency**. retrived 10/4/2012 from www.infed.org
- 5–Tuker. Allan.(2007). **Roles,powerand responsibilities of chair person at Florida state universities**. in charring the academic department .American council on education. McMillan publishing.

الملاحق

استبانة موجهة لرؤساء الأقسام في جامعة دمشق

الأستاذة/الفاضل/ة المحترم/ة:

تحية طيبة ..ويعد:

تقوم الباحثة بإعداد بحث بعنوان (واقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام في جامعة دمشق) وقد تم تصميم هذه الاستبانة بهدف التعرف على واقع هذه الكفايات لدى رؤساء الأقسام حيث تعرف الباحثة الكفايات التخطيطية في هذا البحث بأنها قدرة رئيس القسم المعرفية والإجرائية في مجال التخطيط وتوظيف هذه القدرات في إعداد خطط القسم ومتابعتها بهدف تحقيق أهداف القسم وتحقيق رسالة الجامعة.

ولما تعهده الباحثة فيكم من خبرة وسعة إطلاع تود أن تستعين بأرائكم السديدة في تحديد درجة أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة لوصف واقع الكفايات التخطيطية، علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع ثقة وسوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

ولكم جزيل الشكر والتقدير لجهدكم العلمي المبارك

=====

أولاً- البيانات الشخصية:رجاءً ضع إشارة (√) عندالخيارالمناسبلك:

- الاسم (حسب رغبتك):
- الجنس: <input type="checkbox"/> ذكر. <input type="checkbox"/> أنثى.
- تخصص الكلية: <input type="checkbox"/> علمية. <input type="checkbox"/> نظرية.
- سنوات الخبرة: <input type="checkbox"/> أقلمن 3 سنوات. <input type="checkbox"/> من 3 إلى 6 سنوات. <input type="checkbox"/> أكثرمن 6 سنوات.

=====

ثانياً- بنود الاستبانة : رجاءً ضع إشارة (√) عند الخيار الموافق لرأيك لبدء بنود البنود الآتية:

المجال	ت	واقع الكفايات التخطيطية لدى رؤساء الأقسام في جامعة دمشق	درجة التقدير	
			نعم	أحياناً لا
الكفاية المعرفية	1	أعتمد المنهجية العلمية في صياغة خطط القسم		
	2	لدي المعرفة بالمفاهيم اللازمة لعملية التخطيط واستراتيجياته		
	3	لدي إلمام بالعلاقة بين الأهداف والاستراتيجيات في عملية التخطيط		
	4	يمكنني التنبؤ باحتياجات القسم الفعلية من الإمكانيات المادية والبشرية		
	5	أفضل بين الأهداف العامة في العملية التخطيطية والأهداف التفصيلية لها		
	6	أضع الأولويات والبدائل في عملية التخطيط		
	7	أملك القدرة على وضع الإطار العام لعملية التخطيط للقسم		
	8	أقوم الوضع القائم قبل وضع الخطة		
	9	أحدد المشكلات التي تواجه القسم		
	10	أحدد احتياجات القسم من الموارد وأعضاء هيئة تدريسية اللازمة لتنفيذ الخطة		
	11	أحلل مخزون البيانات والمعلومات عن أداء القسم السابق		
	12	أتوقع المشكلات الاقتصادية التي يمكن أن تؤثر على الخطة		
كفايات وضع الخطة التربوية	1	أعمل على وضع الخطط للقسم في ضوء السياسة العامة للجامعة وأهدافها التربوية		
	2	أصمم الخطط في ضوء الاحتياجات المستقبلية		
	3	أصوغ الأهداف العامة للقسم		
	4	أضع أهداف تفصيلية للخطة		
	5	أحدد المصادر البشرية والمادية اللازم توافرها لتنفيذ الخطة		
	6	أضع وأخصص الموازنات والبرامج المدعمة لتنفيذ خطة القسم		
	7	أعمل على وضع خطة مرنة في القسم لتطوير المناهج و المقررات		
	8	أوجه أعضاء الهيئة أثناء وضع خططهم الدراسية والفصلية والسنوية و أناقشها		
	9	أشرك أعضاء الهيئة التدريسية في وضع الخطط		
	10	أوزع المسؤوليات والأدوار والمهام على أعضاء مجلس القسم حسب اختصاصاتهم الدقيقة من ناحية وحسب ميولهم واهتماماتهم من ناحية أخرى		
	11	أخطط لعقد ورش تدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم		
	12	أضع التصور النهائي لخطة القسم		

			أحدد إجراءات تنفيذ الخطة ومتابعتها	1	كفاية تنفيذ الخطة التربوية
			استخدم الوسائل اللازمة لتنفيذ أهداف الخطة	2	
			أنفذ الخطط حسب الجدول الزمني المعد لكل خطة	3	
			أوائم بين المطالب الطارئة ومدى الالتزام بتنفيذ الخطة	4	
			أمتلك ثقافة الحوار مع أعضاء هيئة التدريس	5	
			أوفر الأجواء المناسبة لرفع الروح المعنوية لدى أعضاء القسم	6	
			أخصص وقت لزملائي من أعضاء هيئة التدريس للاستفسار	7	
			أقوم بتنفيذ خطة القسم وأشرك أعضاء الهيئة في التنفيذ	8	
			اعتمد الأساليب العلمية والمنهجية في عملية التقويم	1	كفاية تقويم الخطة التربوية
			أقوم كل مرحلة من مراحل الخطة	2	
			أتابع سير خطوات تنفيذ الخطة	3	
			أجري تقويماً نهائياً للخطة	4	
			أحدد نقاط الضعف وأعمل على معالجتها	5	
			أحدد نقاط القوة وأعمل على تعزيزها	6	
			أطور عمليات التخطيط بناء على نتائج التقويم	7	