

الإثراء الوظيفي لمهام الهيئة الإدارية بأقسام
كليات البنات التربوية في
المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)

د. سهام محمد صالح كعكي

كلية التربية - الأقسام الأدبية - وزارة التربية والتعليم

الرياض-المملكة العربية السعودية

الإثراء الوظيفي لمهام الهيئة الإدارية بأقسام كليات البنات التربوية في المملكة العربية السعودية

د. سهام محمد صالح كعكي

كلية التربية - الأقسام الأدبية - وزارة التربية والتعليم

الرياض - المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بلورة توصيف وظيفي لمهام كل من رئيسة القسم، ووكيلتها، والسكرتارية التابعة لها في كليات البنات التربوية بالمملكة العربية السعودية؛ وذلك باستخدام عينة عشوائية، تم توزيع استبانات عليها، وإجراء مقابلات شخصية مع فئة منها. وقد أثارَت الدراسة مجموعة من الأسئلة، هي:

كيف يتم الإثراء الوظيفي لمهام الهيئة الإدارية - رئيسة القسم، ووكيلتها، والسكرتارية التابعة لها - بأقسام كلية التربية للبنات في المملكة العربية السعودية؟

ما واقع مهام كل من: رئيسة القسم، ووكيلتها، والسكرتارية التابعة لها؟

ما المشكلات الناجمة عن عدم وجود توصيف واضح لمهام وواجبات كل من: رئيسة القسم، ووكيلتها، والسكرتارية التابعة لها في كليات البنات في المملكة العربية السعودية؟ ما المقترحات التي يراها أفراد الدراسة؛ لمواجهة المشكلات الناتجة عن غياب التوصيف الدقيق للمهام والواجبات في كليات التربية للبنات؟ كيف يمكن تحقيق الإثراء الوظيفي

لمهام وواجبات كل من: رئيسة القسم، ووكيلتها، والسكرتارية التابعة لها؟

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من: ٧٣ رئيسة قسم، و٧٤ وكيلة، و٤٤ سكرتارية يعملن في (٥٢) كلية تربوية بالمملكة العربية السعودية. توصلت الدراسة إلى تحديد واقع مهام كل من رئيسة القسم، والوكيلة، والسكرتارية في كليات البنات التربوية بالمملكة العربية السعودية. وفي ضوء نتائج الاستبانات الثلاثة، والمقابلات الشخصية تم وضع تصميم مقترح يثري مهام الهيئة الإدارية في ضوء الاتجاهات التنظيمية الحديثة. وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات المستخلصة من نتائج الدراسة.

Professional Enrichment of the Tasks of the Administrative Staff in the Departments of Girls Colleges for Education in the Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Seham M.S. Kaki

College of Education for Girls –Ministry of Education –
Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

The purpose of this study is to study the enrichment of the tasks of the head of the department, the deputy head of department and the secretary in the Girls College for education in the Kingdom of Saudi Arabia. The study posed the following questions: How can we enrich the tasks of the administrative staff, which include the head of the department, the deputy of the department, and the secretary working with them, in the departments of the Girls Colleges for Education in the Kingdom of Saudi Arabia? What is the nature of the tasks of the head of the department , the deputy head of the department and the secretary? What are the problems created by the lack of clear job description to the tasks and the duties of the head of the department, the deputy head of the department and the secretary in the Girls Colleges for Education in the Kingdom of Saudi Arabia? What are the recommendations for facing the problems created by the lack of careful description of the tasks in the Educational Girls Colleges in the Kingdom of Saudi Arabia? How can we realize the professional enrichment of the tasks and duties of the head of the department, the deputy head of the department and the secretary?

The descriptive analytical approach was implemented. A questionnaire was constructed and administered to the samples of the study. The study samples included 73 heads of departments, 74 deputy heads of departments, and 44 secretaries working in 52 colleges of education in the Kingdom of Saudi Arabia. Some interviews were conducted with some subjects.

The study has identified the reality of the tasks of head of the department, the deputy head of the department and the secretary in the Educational Girls Colleges in the Kingdom of Saudi Arabia. By using the results of the three questionnaires and the personal interviews, we have designed a proposed structure that enriches the tasks of the administrative staff in the light of the modern administrative methods. The study has come to a group of recommendations derived from its results.

الإثراء الوظيفي لمهام الهيئة الإدارية بأقسام كليات البنات التربوية في المملكة العربية السعودية

د. سهام محمد صالح كعكي

كلية التربية - الأقسام الأدبية - وزارة التربية والتعليم

الرياض - المملكة العربية السعودية

المقدمة:

تتكون كليات البنات التربوية من مجموعة كليات مختلفة، وفي كل كلية يوجد تخصصات متنوعة، يمثل كل منها قسماً، ويكون القسم النبراس المعبر عن أعمال التخصص الدقيق الذي ينتمي إليه، إن رئاسة القسم تتطلب القيام بواجبات ومهام عظيمة، فهي التي تظهر الجهود التي يقوم بها الأعضاء، والطالبات المنتميات إلى القسم، وتطالب بحقوقهن، وتدافع أمام القيادات العليا عنهن، وتساهم في تطوير وتحديث أداء القسم. وكلما كثر أعضاء القسم كبرت واجبات ومهام رئيسته، ولكي تقوم بأعباء عملها على أكمل وجه لا بد من مساندة وكيلة تتفق معها في الرأي، وتكون خير مستشارة لها في كل الأمور التي تجري في القسم، وكاتمة أسرارها؛ ويعاوناها سكرتارية متفانية في عملها، تحافظ على سرية المعاملات التي تقع تحت يدها.

إن مهام رئاسة القسم حددت في اللائحة التنظيمية لكليات البنات التربوية في المملكة العربية السعودية في ضوء الأهداف العامة للكلية التي تتبعها، ويمكن تلخيصها على النحو الآتي: (وكالة الرئاسة لكليات البنات، ١٩٩٢، ص ص ٢٢-٢٣):

١. رئاسة القسم ينتخبها أعضاء هيئة التدريس من بينهن، ويكون انتخابها لمدة عامين قابلة للتجديد مرة واحدة، ويصدر بتعيينها قرار من وكيل الرئيس لشئون الكليات.
٢. تشرف على الشؤون التعليمية والإدارية في القسم، وتعمل على حسن سير العمل وانتظامه فيه.
٣. تدعو مجلس القسم إلى الاجتماع مرة كل خمسة عشر يوماً على الأقل أثناء السنة الدراسية، وكلما اقتضت الضرورة.

٤. عرض وجهة نظر مجلس القسم على مجلس الكلية.

٥. عرض خطط الدراسة، والمقررات الدراسية، وتوزيع المحاضرات، والأعمال التدريسية على مجلس الكلية؛ لاتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، ثم ترفع إلى وكالة الرئاسة لكليات البنات لاعتمادها.

ويتضح من استعراض هذه المهام أنها عامة غير مفصلة، ولا توضح بدقة الواجبات والمسئوليات التي يجب أن تؤديها رئيسة القسم. ولأهمية دور رئيسة القسم في الكليات، دعت الحاجة إلى القيام بهذا البحث الميداني الذي يهدف إلى توصيف وظيفة رئيسة القسم، ووكيلتها، والسكرتارية التابعة لها، (الجهاز الإداري في القسم).

يوجد العديد من الدراسات التي بحثت في أداء رؤساء الأقسام في الجامعات والكليات المختلفة وكلاً منها بحث في جانب محدد، فمنها من اهتم بأعمال رئيس القسم والأدوار التي يقوم بها، والآخر ركز على تنمية المهارات القيادية عن طريق البرامج التدريبية والأساليب التدريسية المتبعة، أكدت دراسة قناديلي (١٩٩٤، ١٤١٥هـ) المطبقة على رؤساء الأقسام في جامعتي أم القرى، والملك عبد العزيز في المملكة العربية السعودية، أن عدم توافر توصيف واضح لدور رئيس القسم يؤدي إلى غموض دوره لدى أعضاء هيئة التدريس، كما أن رؤساء الأقسام يقومون بأدوارهم المطلوبة منهم بدرجة متفاوتة؛ وهذا يرجع إلى طبيعة عملهم الذي لا تحكمه لوائح محددة بشكل دقيق.

أما العمري (١٩٩٩)، فلقد اختبر العلاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، عن طريق تطبيق استبانة، وتوصل إلى أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية شيوعاً في الوسط الجامعي. وقام جملخ ومسكن (Gemlech & Miskin, 1995) بتطبيق استبانة على عينة عشوائية بهدف تحديد أربعة

أدوار مهمة لرئيس القسم من بين مئات الأدوار، هي:

- تنمية أعضاء هيئة التدريس في القسم،
- إدارة القسم،
- قيادة القوى البشرية في القسم،
- تشجيع الأعضاء على البحث وتنميتهم المهنية.

أما جملخ (Gemlech, 1992) ، فلقد قام بتوزيع استبانة على (٨٠٠) رئيس قسم في الولايات المتحدة الأمريكية تحتوي على سؤال مفتوح عن أهم أعمال رئيس القسم من بين (٢٦) عملاً يقوم بها، وتوصل إلى تحديد أهم أعمال رئيس القسم على النحو الآتي:

- اختيار أعضاء هيئة التدريس وفق احتياجات القسم .
- تمثيل القسم في المجالس العلمية وخارج الكلية .
- تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالقسم .
- تحفيز الأعضاء على البحث العلمي .
- الحد من الصراعات بين الأعضاء .
- إدارة الموارد البشرية والمالية في القسم .
- النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس .
- تحديد أهداف القسم .
- الألفة في النظام الأكاديمي
- قيادة القسم
- إعداد الميزانية وعرضها في المجلس
- تطوير القسم

وأنت دراسة صالح و عبد القادر (١٩٩٨) ، التي درست المهام الحالية والمستقبلية لرئيس مجلس القسم الأكاديمي بالجامعات المصرية ، عن طريق الاستبانات ، والمقابلات الشخصية والملاحظة لتؤكد أهمية الالتحاق بالبرامج التدريبية المتخصصة قبل تولي مهام رئاسة القسم. كما أشارتا إلى أهمية توافر الاتصال الفعال بين رئيس القسم ، ومنسوبي القسم من أعضاء هيئة تدريس وإداريين .

وأكد بور (Power, 1994) ، أهمية استخدام أسلوب الحساسية للتدريب على أسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات في الإدارة التربوية. وتوصل إلى ذلك عن طريق تطبيق المنهج التجريبي على عينة من (٢٢) فرداً من الأكاديميين التربويين بأمريكا ، تم تدريب أحد المجموعات باستخدام أسلوب الحساسية لمدة ستة أسابيع ، أما المجموعة الأخرى فاستخدم معها أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات .

أما تري (Terry, 1996) ، فلقد ركز على أهمية تدريس مادة مشكلات الاتصال

الإنساني والوعي الثقافي للقادة التربويين لإكسابهم القدرة على التعمق الذاتي داخل النفس البشرية ، وفهم مشكلات الاتصال الإنساني، وإدراك الظواهر الاجتماعية الإيجابية، والسلبية، وتمكين القادة التربويين من تغيير الاتجاهات السلبية .

مشكلة الدراسة :

تسعى إدارة كليات البنات التربوية إلى تحسين أداء الكليات ، خاصة بعد أن ازداد عدد الطالبات المنتحقات بتلك الكليات ؛ وذلك لأن كليات التربية تعد الحريجة؛ لتكون معلمة في مراحل التعليم العام والتي تُعدُّ من أهم الفرص الوظيفية للفتاة السعودية التي تفضل العمل بها بعد التخرج . قامت إدارة الكليات بوضع لائحة تنظيمية تشتمل على مهام الهيئة الإدارية بأقسام كليات البنات التربوية (وكالة الرئاسة لكليات البنات، ١٤١٣هـ، ١٩٩٢). ولكن أتت تلك اللائحة مختصرة، ولم توصف الواقع الفعلي لإنجاز تلك المهام، وأدى ذلك إلى ظهور مشكلات عدة مثل: نقص في القوى البشرية ، وتأخر إنجاز المعاملات ، وكثرة الشكاوى من المراجعات (المريعي وعباس ، ١٩٩٠، ١٤١١هـ) . وفي ضوء العرض السابق يمكن للباحثة تحديد مشكلة الدراسة على النحو الآتي: كيف يتم الإثراء الوظيفي لمهام الهيئة الإدارية -رئيسة القسم، ووكيلتها، والسكرتارية التابعة لها- بأقسام كلية التربية للبنات في المملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى الإثراء الوظيفي لمهام وواجبات رئيسة القسم، ووكيلتها ، والسكرتارية في كليات البنات التربوية بالمملكة العربية السعودية. وبشكل خاص قصد الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

١. تشخيص واقع المهام، أو الأنشطة التي يزاولها كل من: رئيسة القسم، ووكيلتها، والسكرتارية التابعة لها في كليات البنات التربوية في المملكة العربية السعودية.
٢. التعرف على آراء رئيسات الأقسام، والوكيلات، والسكرتارية في المهام التي يقمن بها، ومقترحاتهن. لتطوير أدائهن.

٣. التعرف على المشكلات الناتجة عن غياب التوصيف الدقيق لمهام كل من: رئيسة القسم، ووكيلتها، والسكرتارية.
٤. اقتراح توصيف مهام وواجبات كل من: رئيسة القسم، ووكيلتها، والسكرتارية التابعة لها في كليات البنات التربوية في المملكة العربية السعودية .

أهمية الدراسة :

- إن أهمية الدراسة تنبثق من كونها ستساهم في تطوير العمل الإداري والتعليمي، وتحسينه من خلال ما يلي:
١. توفر هذه الدراسة للعاملين في التعليم العالي، والكليات التربوية أداة موضوعية يمكن استخدامها من قبل المتخصصين؛ لمعرفة واقع العمل الإداري في أقسام الكليات التربوية، ومن ثم يمكن تطويرها .
 ٢. توفر هذه الدراسة للعميدات أداة منطقية تمكنهن من تحقيق مبدأ العدالة في توزيع الأعمال الإدارية بالأقسام المختلفة.
 ٣. تعطي هذه الدراسة لعمداء الكليات صورة شاملة وواضحة عن المهارات اللازم توافرها في الجهاز الإداري بكل قسم حتى يتمكن من القيام بأداء الأعمال بكفاءة.
 ٤. تزود هذه الدراسة الجهاز الإداري بالقسم بأداة موضوعية توصف مهام كل فئة بدقة ووضوح.
 ٥. تحقيق التوازن بين عدد الموظفين، والمهام المكلفة بها كل منهن.

حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة الحالية على الإثراء الوظيفي لمهام الهيئة الإدارية -رئيسة القسم، ووكيلتها، والسكرتارية التابعة لها- بأقسام كلية التربية للبنات في المملكة العربية السعودية، لذا طبقت أدوات الدراسة على عينة عشوائية من رئيسات الأقسام، والوكيلات، والسكرتارية في جميع كليات البنات التربوية بالمملكة العربية السعودية .

أسئلة الدراسة :

سعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس عن الإثراء الوظيفي للهيئة الإدارية بأقسام كليات البنات التربوية في المملكة العربية السعودية ؛ وذلك عن طريق الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما واقع مهام كل من: رئيسة القسم، ووكيلتها، والسكرتارية التابعة لها؟
٢. ما المشكلات الناجمة عن عدم وجود توصيف واضح لمهام وواجبات كل من: رئيسة القسم، ووكيلتها، والسكرتارية التابعة لها في كليات البنات في المملكة العربية السعودية؟
٣. ما المقترحات التي يراها أفراد الدراسة لمواجهة المشكلات الناتجة عن غياب التوصيف الدقيق للمهام والواجبات في كليات التربية للبنات؟
٤. كيف يمكن تحقيق الإثراء الوظيفي لمهام وواجبات كل من: رئيسة القسم، ووكيلتها، والسكرتارية التابعة لها؟

تعريف المصطلحات :

ورد في هذه الدراسة عدد من المصطلحات الجوهرية، وفيما يأتي تعريف الباحثة الإجرائي لكل منها:

١. الإثراء الوظيفي: (Job Enrichment) تصميم الوظيفة عن طريق إيجاد بعض التحديات، وزيادة المسؤوليات، والصلاحيات معتمدة على نظرية العاملين (عوامل محفزة، وعوامل صيانة) ، وترتكز على تحقيق الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء(البرعي وعباس ، ١٩٩٣).

٢. مهام الهيئة الإدارية: المهمة (Task) هي النشاط أو الأداء المطلوب القيام به لتحقيق الهدف ؛ وترسم المهمة خطوط وقواعد العمل وقواعد تقسيماته، ونشاطاته. وفي ضوء ذلك يتم اختيار الوسيلة وأسلوب الأداء لتنفيذ المهمة؛ ويتبع ذلك اختيار الشخص المؤهل للقيام بالمهمة. بما يتفق مع إمكانياته ومؤهلاته (عقيلي وعبد المؤمن ، ١٩٩٤).

إجراءات الدراسة :

منهج الدراسة :

انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهتم بوصف الجوانب المتنوعة لمشكلة الدراسة؛ إذ تم استخدام ثلاث استبانات محكمة، والمقابلات الشخصية العشوائية مع عينة من أفراد الدراسة؛ وذلك بهدف التوصل إلى نتائج تمثل الواقع الحقيقي، وتمكن من وضع تصور مقترح للإثراء الوظيفي لمهام كل من: رئيسة القسم، ووكيلتها، والسكرتارية التابعة لها (سيكاران، ١٩٩٨).

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع رئيسات الأقسام التربوية، والوكيلات، والسكرتارية في كليات البنات التربوية بالمملكة العربية السعودية، ويبلغ عدد رئيسات الأقسام (٣١٥) عضو هيئة تدريس، وعدد الوكيلات اللاتي لا يتوافرن إلا في كليات المناطق الرئيسية (١٢٠) عضو هيئة تدريس، وعدد السكرتارية (٣١٥) سكرتيرة قسم .

عينة الدراسة :

تألفت عينة الدراسة من (٧٣) رئيسة قسم، ويمثلن ٢٣,٢٪ من مجتمع الدراسة، و(٤٧) وكيلة، ويمثلن ٣٩,٢٪ من مجتمع الدراسة، و(٤٤) سكرتيرة قسم، ويمثلن ١٤٪ من مجتمع الدراسة.

أدوات الدراسة :

إن الأدوات البحثية الخاصة بجمع البيانات والمعلومات تتنوع تبعاً للأهداف التي تريد تحقيقها، ونوع المعلومات التي ترغب في الحصول عليها، ورأت الباحثة القيام بجمع المعلومات من قنوات متنوعة، هي: الاستبانة، والمقابلات الشخصية؛ وذلك للأسباب الآتية:

- ١- التعرف على حقيقة واقع مهام كل من: رئيسة القسم، ووكيلتها، والسكرتارية التابعة لها.
- ٢- إن الكليات تختلف في الحجم، وزمن الإنشاء، ونوع التخصصات، وأعداد الموظفين والطلبات؛ وتبعاً لذلك يكون هناك اختلاف في حجم المهام التي تقوم بها كل منهن.
- ٣- المقابلات الشخصية تهدف إلى التعرف على رأي رئيسة القسم في المشكلات التي قد تصادفها، وملاحظاتها في مهام عملها الذي تقوم به (أبو حطب وعثمان وصادق، ١٩٨٧).
- ٤- إن مراحل توصيف المهام الوظيفية وفق الأسس العلمية تتطلب ذلك (رشيد، ١٩٨١). وهكذا تكمل كل من الأدوات بعضها بعضاً؛ إذ تتوجه لتحقيق الأهداف الخاصة بالدراسة الحالية، والجانب النظري يوجه المقترحات التطويرية، ويجعلها تنشق من خلفية علمية قوية تتناسب مع واقع العمل في الأقسام بكليات البنات في المملكة العربية السعودية.

الاستبانات:

تم تصميم ثلاث استبانات لكل من: مهام رئيسة القسم، ومهام وكيلها، ومهام سكرتارية القسم؛ وروجعت لغوياً، ثم تم تحكيم الاستبانات بعرضها على ستة محكمين مع مراعاة أن يكون المحكمون يحملون تخصص إدارة، أو ممن لهم خبرة وظيفية في تلك المهام والواجبات. وأدخلت التعديلات اللازمة في ضوء مريثات المحكمين.

الثبات: تم حساب الاتساق الداخلي بين بنود الاستبانة (Internal Consistency)، وذلك بإجراء الاختبار على عينة عشوائية ممتدة لمجتمع الدراسة، وتم حساب معامل كرونباخ ألفا لـ كرونباخ (Coefficient Alpha) للاتساق الداخلي، ويتحدد مدى استقرار استجابة المفحوص على مفردات الاستبانة (أي تجانس مفردات الاستبانة)، باستخدام معامل ألفا لـ كرونباخ لحساب الثبات (الغريب، ١٩٨١). وكانت نتيجة ألفا لأدوات الدراسة على النحو الآتي: استبانة رئيسة القسم حقق معامل التجانس ٠,٧٢، استبانة وكيلها القسم حقق معامل التجانس ٠,٧٢٣، أما استبانة سكرتيرة القسم فحقق معامل التجانس ٠,٧٢١.

المقابلات الشخصية :

تم وضع قائمة بالأسئلة التي ستدور حولها المقابلة؛ وهذا النوع يطلق عليه المقابلات المهيكلة (The Semi Structured Interviews) (عطيفة، ١٩٩٦)؛ إذ يتم تحديد المعلومات المطلوب الحصول عليها في صورة أسئلة مقننة، وتوجه ذات الأسئلة إلى جميع عينة المقابلة الشخصية، ثم تقوم الباحثة بتعبئة الاستبانة الخاصة بمقابلة كل فئة بعد الانتهاء من إجراء المقابلة (سيكاران، ١٩٩٨). وقد حدد الهدف من المقابلة الشخصية، وهو: التعرف على الصعوبات والمشكلات التي تواجه كلاً من: رئيسة القسم، ووكيلتها (إن وجدت) والسكرتارية التابعة لها، ومقترحات التغلب على تلك الصعوبات. وتمت المقابلات في ٢٣ كلية تربوية موزعة على مناطق المملكة العربية السعودية، وهي تعادل (٤٤٪) من مجتمع الدراسة. إذ تمت المقابلات الشخصية في صورة فردية لعينة عشوائية من الفئات الثلاث (٣٣ رئيسة قسم، ١٢ وكيلة، ٣٣ سكرتيرة) في كليات التربية بالمملكة العربية السعودية. والجدير بالملاحظة أن المقابلات الشخصية الفردية تشجع على بناء علاقات طيبة، وتمتاز بالمرونة وإعطاء فرصة لتقويم مدى منطقية الأفكار المعروضة (رشيد، ١٩٨١).

المعالجة والتحليل الإحصائي :

تم تحليل بيانات الدراسة المحصلة من المقابلات الشخصية المقننة والاستبانة باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة. إذ تمت الاستعانة ببرنامج (SPSS) لتحليل الأداء على الاستبانة الثلاث، حيث استخدمت الباحثة كلاً من النسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار "ت"، ومعامل ألفا لكرونباخ.

نتائج الدراسة :

أسفر تحليل بيانات الدراسة عن نتائج تجيب عن أسئلة الدراسة؛ وذلك على النحو الآتي:
السؤال الأول : ما واقع مهام كل من: رئيسة القسم، ووكيلتها، والسكرتارية التابعة لها؟
 لدراسة واقع مهام كل من: رئيسة القسم، ووكيلتها، والسكرتارية التابعة لها في كليات البنات بالمملكة العربية السعودية، تم تحليل الأداء على الاستمارات الثلاث، وكانت النتائج

على النحو الآتي :

أ. استمارة رئيسة القسم في كليات البنات بالمملكة العربية السعودية، شخصت واقع المهام التي تقوم بها وهي الموضحة في الجدول رقم (١).

الجدول رقم (١)

مهام رئيسات الأقسام*

م	المهمة	النسبة المئوية		
		دائما	أحيانا	لا أقوم بها أبداً
١-	الرد على جميع المخاطبات التي تصل إلى القسم.	١٠٠%	—	—
٢-	رئاسة اجتماع مجلس القسم وكتابة محضره	٩٨,٦%	١,٤%	—
٣-	رفع احتياجات القسم من طلبات التوظيف من الأعضاء	٩٨,٦%	—	١,٤%
٤-	الرد على جميع المعاملات التي تصل إلى القسم	٩٧,٣%	—	٢,٧%
٥-	كتابة تقويم الأداء الخاصة بأعضاء هيئة التدريس	٩٧,٣%	—	٢,٧%
٦-	الإشراف على إعداد الجداول الدراسية	٩٥,٩%	١,٤%	٢,٧%
٧-	توزيع المناهج وعرض الخطة الدراسية .	٩٥,٩%	٤,١%	—
٨-	متابعة حسن سير العمل وانتظام المحاضرات.	٩٥,٩%	٤,١%	—
٩-	دراسة احتياجات القسم ومتطلبات أعضائه وتوفيرها.	٩٥,٩%	—	٤,١%
١٠-	متابعة تعبئة أعضاء القسم البيانات أو الاستبيانات	٩٤,٥%	٢,٧%	٢,٩%
١١-	متابعة وإعداد تقارير الكفاءة لمنسوبات القسم	٩٣,٢%	١,٤%	٥,٥%
١٢-	المشاركة في الأعباء التدريسية.	٩١,٨%	٥,٥%	٢,٧%
١٣-	دراسة الشكاوى والاقتراحات والعمل على معالجتها	٩٠,٤%	٥,٥%	٤,١%
١٤-	كتابة التقرير السنوي لأعمال القسم واحتياجاته وأنشطته.	٩٠,٤%	٥,٥%	٤,١%
١٥-	الإشراف على تدريس المقررات.	٨٩%	٦,٨%	٤,١%
١٦-	الإبلاغ عن غياب كل من: الطالبات وأعضاء هيئة التدريس.	٨٧,٧%	١١%	١,٤%
١٧-	المشاركة في مجالس الدراسات العليا ومجالس الكلية	٨٧,٧%	٦,٨%	٥,٥%
١٨-	أي مهام تكلف بها من قبل المشرفة المباشرة	٨٧,٧%	—	١٢,٣%
١٩-	الإشراف على ترشيح المعيدات من قبل مجلس القسم.	٨٦,٣%	١,٤%	١٢,٣%
٢٠-	الإجابة عن تساؤلات الطالبات	٨٢,٦٧%	٧,٧٣%	٩,٥٧%
٢١-	الإشراف على أوجه صرف عهدة القسم	٨٠,٨%	١٣,٧%	٥,٥%
٢٢-	توزيع القاعات الدراسية بالاتفاق مع رئيسات الأقسام	٧٩,٥%	١٥,١%	٥,٥%
٢٣-	الإشراف على تنظيم الملفات الخاصة بكل فئة من الفئات	٧٨,١%	٨,٢%	١٣,٧%
٢٤-	توزيع اللجان للمقابلات الشخصية الخاصة بالطالبات	٧٨,١%	٦,٨%	١٥,١%
٢٥-	العمل على توزيع المهام الإدارية على جميع الأعضاء	٧٥,٣%	٢٠,٥%	٤,١%

يتبع

تابع الجدول رقم (١)

٠,٧	٢,٦	%١١	%١٦,٤	%٧٢,٦	الإشراف على تحديد شروط القبول في القسم ومتابعتها.
٠,٧٤	٢,٥٥	%١١,٣١	%٧,٦١	%٧١,١	تنظيم أعمال الامتحانات والإشراف عليها
٠,٧	٢,٦	%١٣,٧	%١٦,٤	%٦٩,٩	الإشراف على جداول الشبكة، وتوفير المشرفات لها.
٠,٦	٢,٦	%٤,١	%٢٧,٤	%٦٨,٥	اختيار المراجع والكتب الأساسية بالتنسيق مع الأعضاء.
٠,٦	٢,٦	%٥,٥	%٢٦	%٦٨,٥	الإشراف على الأنشطة غير المنهجية في القسم
٠,٦	٢,٦	%٦,٨	%٢٤,٧	%٦٨,٥	الإشراف على التزام الطالبات بالزى والسلوك الحسن
٠,٧	٢,٥	%١٢,٣	%٢٣,٣	%٦٤,٤	مراجعة قوائم أسماء الطالبات.
٠,٧	٢,٥	%١٣,٧	%٢٣,٣	%٦٣	الإشراف على إعداد المذكرات الدراسية
٠,٨	٢,٤	%١٩,٢	%١٧,٨	%٦٣	إعداد أسئلة القبول (نماذج مختلفة) للطالبات
٠,٩	٢,٢	%١٣,٠,١	%١٦,٤	%٥٣,٤	الإشراف على الأعضاء في وضع وتنظيم التجارب الجديدة
٠,٩	٢,١	%٣٨,٤	%١٢,٣	%٤٩,٣	الإشراف على تنظيم الأجهزة وصيانة المعامل
٠,٩٦	٢,١	%٤١,١	%٩,٦	%٤٩,٣	متابعة كشف حضور أعضاء الهيئة التعليمية لحلقات البحث
٠,٩٦	٢,١	%٤٢,٥	%٩,٦	%٤٧,٩	إعداد أسئلة القبول للمعيدات المنقولات من المناطق
٠,٩	٢,٢	%٢٧,٤	%٢٤,٧	%٤٧,٩	تشكيل لجان خاصة بتطوير المناهج داخل القسم
٠,٩	٢	%٤٢,٥	%١٩,٢	%٣٨,٤	المشاركة في دراسة الخطط الدراسية للمناهج
٠,٩	٢	%٤٣,٨	%١٧,٨	%٣٨,٤	الإشراف على تعبئة النموذج الخاص بتوزيع الأستاذات
٠,٩	١,٩	%٤٥,٢	%٢١,٩	%٣٢,٩	حضور مناقشات الماجستير والدكتوراه.
٠,٩٣	١,٦٩	%١١,٩٥	%١١,٠٦	%٢٦,٨٧	القيام بأعمال مكتب التطبيق العملي
٠,٩	١,٦	%٦٧,١	%٦,٨	%٢٦	دراسة خطط الدراسات العليا وإجازة الرسائل العلمية
٠,٨	١,٥	%٦٨,٥	%١٦,٤	%١٥,١	الإشراف على توصيف المقررات
٠,٧	١,٤	%٧٦,٧	%٩,٦	%١٣,٧	الإشراف على معدل الحاسب الآلي وتنظيمه إن وجد.
التكرار					٤٧- أي إضافات أخرى، يرجى ذكرها:
١٠					الإشراف على لجنة التوجيه والإرشاد الديني.
٢٣					الإشراف على تنظيم أعمال القسم وحل المشكلات.
تم إجراء اختبار (كا) على الإجابات السابقة وكانت نتيجته دالة عند مستوى ، ٠,٠٥ .					

*تفسير رموز الجدول: م=المتوسط الحسابي، ن=الانحراف المعياري.

نتوصل من الجدول السابق إلى مايلي:

حذف بعض المهام؛ لأن غالبية المجيبات لا يؤدنها؛ إذ إن النسبة المئوية الدالة على ذلك

تتجاوز الستين في المائة، وهي على النحو الآتي:

أ- الإشراف على معمل الحاسب الآلي وتنظيمه إن وجد.

ب- المشاركة في دراسة خطط أبحاث الدراسات العليا

ج- الإشراف على توصيف المقررات

د- القيام بأعمال مكتب التطبيق العملي

إضافة بعض المهام؛ لأن غالبية المجيبات يؤدنها؛ إذ إن النسبة المئوية الدالة على ذلك

تتجاوز الستين في المائة، وهي على النحو الآتي:

أ- متابعة طالبات الدراسات العليا في حلقات البحث، وتوفير أعضاء هيئة تدريس لهن.

ب- إنشاء مكتبة داخل القسم وإثرائها بالكتب والأشرطة العلمية النافعة.

ج- الإشراف على لجنة التوجيه والإرشاد الديني.

د- الإشراف على تنظيم أعمال القسم .

وتتفق النتائج السابقة مع ما توصلت إليه كل من دراسة قناديلي (١٩٩٤)، و صالح

وعبدالقادر (١٩٩٨ م)؛ إذ يتضح عدم وجود توصيف دقيق لمهام رئيسة القسم، مما جعلها

تقوم بتأدية مهام ليس من اختصاصها، وإهمال أخرى تُعدُّ من صميم عملها كمتابعة

طالبات الدراسات العليا في القسم، والإشراف على تنظيم أعمال القسم . كما أن

دراسة تري (Terry , 1996) توصلت إلى أهمية تمكين القادة التربويين من فهم الظواهر

الاجتماعية الإيجابية والسلبية، وتمكينهم من تغيير اتجاهات الطلبة السلبية؛ وذلك من مهام

رئيسة القسم؛ إذ يتضح في قيامها بالإشراف على لجنة التوجيه والإرشاد الديني. كما أن

دراسة جملش (Gemlech , 1992) ركزت على أن من أعمال، وبذلك فإن الأعمال

وذلك يتفق مع نتائج الدراسة الحالية التي تتفق مع دراسة جملش.

ب. واقع مهام وكيالات الأقسام:

الجدول رقم (٢) يوضح واقع مهام وكيالات الأقسام.

الجدول رقم (٢)
مهام وكليات الأقسام

م	المهمة	النسبة المئوية		
		دائماً	أحياناً	لأقوم بها أبداً
١	أي مهام تكلف بها من قبل الرئيسة المباشرة	٩٧,٩%	٢,١%	—
٢	إدارة القسم في حال انشغال الرئيسة بالتدريس.	٧٥%	٢١%	٤,٣%
٣	المشاركة في الإشراف على لجان الاختبارات للطالبات.	٦٨,١%	٢٣%	٨,٥%
٤	القيام بالأعباء التدريسية مع التربية العملية.	٦٨,١%	١٣%	١٨%
٥	المشاركة في أعمال الامتحانات.	٦١,٧%	١٩%	١٩%
٦	المشاركة في لجان المراجعة في اختبارات الفصل.	٦١,٧%	١٩%	١٩%
٧	تنظيم جدول المشرفات لاختبارات أعمال السنة لطالبات القسم.	٦١,٧%	٢٦%	١٣%
٨	تنسيق جداول المحاضرات في حال تغييرها على مدار الفصل	٥٧,٤%	٢٦%	١٧%
٩	المشاركة في الإشراف على أنشطة القسم ومتابعتها	٥٧,٤%	٢٦%	١٧%
١٠	المشاركة في حل مشكلات طالبات القسم.	٥٦,٣%	٣٦%	٧,٥%
١١	تنظيم الحفلات التي يقيمها القسم.	٥٣,٣%	٢٦%	٢١%
١٢	رئاسة مجلس القسم وقاعة البحث في حال غياب رئيسة القسم.	٥١,٢%	١٣%	٣٦%
١٣	متابعة تسديد حاجة القسم والأعضاء والطالبات.	٥١,١%	٢٨%	٢١%
١٤	تنظيم لجان المقابلات الشخصية للطالبات المستجدات.	٤٨,٩%	١٧%	٣٤%
١٥	المشاركة في إعداد أسئلة القبول للطالبات المستجدات.	٤٤,٧%	٣٤%	٢١%
١٦	متابعة أساتذة الشبكة والإسهام في حل مشكلاتهم	٤٨,٩%	٢٨%	٢٣%
١٧	الاجتماع بالقسم في حال اختلاف الطالبات على الجدول.	٤٢,٥%	٣٢%	٢٦%
١٨	المشاركة في الرد على الخطابات التي ترد القسم وتصدر منه	٣٨,٣%	٣٦%	٢٦%
١٩	متابعة سركرارية القسم	٣٤%	١٩%	٤٧%
٢٠	تدريب السركرارية على استخدام الحاسب الآلي	—	٤,٣%	٩٦%

تم إجراء اختبار (كا) على الإجابات السابقة وكانت نتيجته دالة عند مستوى ٠,٠٥، ودرجة حرية = ١.

* تفسير رموز الجدول: الأرقام (١، ٢، ٣) = الوزن المعياري لكل عبارة (دائماً، أحياناً، لا أقوم بها

أبداً)، م = المتوسط الحسابي، ن = الانحراف المعياري

نستنتج من الجدول رقم (٢) ما يلي:

حذف مهمة تدريب سكرتارية القسم على الحاسب الآلي؛ لأن غالبية المجيبات لا يقمن بذلك. إذ إن النسبة المئوية الدالة على ذلك تتجاوز الستين في المائة.

إضافة بعض المهام؛ لأن غالبية المجيبات يؤدينها؛ إذ إن النسبة المئوية الدالة على ذلك تتجاوز الستين في المائة، وهي على النحو الآتي:

أ- المشاركة في أعمال الاختبارات .

ب- تنظيم الأعمال في القسم وتوزيعها.

وتتفق النتائج السابقة مع ما توصلت إليه دراسة العمري (١٩٩٩) في أن تطبيق النمط الديمقراطي ، والذي يهتم بتفويض الأعمال هو الأكثر شيوعاً في الوسط الجامعي ، فريسة القسم نتيجة لتشعب المهام وتنوعها هي في حاجة إلى وكالة تفوض إليها القيام ببعض المهام ، وتقوم بمتابعتها، وذلك ما أكدته الدراسة الحالية .

ج. واقع مهام سكرتارية الأقسام:

الجدول رقم (٣) يوضح واقع مهام سكرتارية الأقسام.

الجدول رقم (٣)
مهام سركرتارية الأقسام

ن	م	النسبة المئوية			المهمة	م
		لا أقوم بها أبداً	أحياناً	دائماً		
١,٢	٣	—	%٤,٥	%٩٥,٥	القيام بما تكلفها به الرئيسة المباشرة	١
١,٤	٢,٩	% ٢,٣	% ٦,٨	%٩٠,٩	حفظ التعاميم والتعليمات والأوراق في ملفات	٢
١,٥	٢,٨	% ٤,٥	% ٦,٨	%٨٨,٦	استقبال مراجعات رئيسات القسم	٣
١,٧	٢,٧	%١٣,٦	—	%٨٦,٤	إرسال جميع المكاتبات الصادرة وتصويرها	٤
١,٧	٢,٧	%١١,٤	% ٤,٥	%٨٤,١	تسليم المعاملات الواردة وعرضها.	٥
١,٥	٢,٨	% ٢,٣	%١٥,٩	%٨١,٨	تصوير أسماء الطالبات في جميع الفرق	٦
١,٨	٢,٦	%١٥,٩	% ٤,٥	%٧٩,٥	متابعة توقيع قرارات مجالس القسم	٧
١,٧	٢,٧	%١١,٤	%٩,١	%٧٩,٥	أخذ توقيعات منسوبات القسم على التعاميم	٨
١,٥	٢,٧	% ٢,٣	%٢٢,٧	% ٧٥	تسليم وتسليم معاملات القسم.	٩
١,٧	٢,٦	%١١,٤	%١٨,٢	%٧٠,٥	المشاركة في أعمال السير.	١٠
١,٩	٢,٤	% ٢٢,٧	%١١,٤	%٦٥,٩	أخذ غياب أسبوعي للأستاذة.	١١
١,٧	٢,٥	%١١,٤	% ٢٥	%٦٣,٦	طباعة الإعلانات الخاصة بالقسم	١٢
١,٦	٢,٦	% ٤,٥	%٣٤,١	%٦١,٤	المتابعة مع مكتب شئون الطالبات.	١٣
١,٧	٢,٥	%١٣,٦	% ٢٥	%٦١,٤	إعداد المكاتبات المتعلقة بالقسم.	١٤
١,٦	٢,٥	% ٦,٨	%٣٤,١	%٥٩,١	الملاحظة في الاختبارات النهائية والشهرية	١٥
١,٩	٢,١	%٣٦,٤	%١٥,٩	%٤٧,٧	مراجعة جداول الطالبات الباقيات لإعادة	١٦
١,٧	٢,٣	%١٥,٩	%٣٨,٦	%٤٥,٥	الإشراف على حسن سير العمل في الشبكة	١٧
١,٩	١,٨	%٤٥,٥	% ٢٥	%٢٩,٥	إعطاء الطالبات أوراقاً للباقيات لإعادة.	١٨
١,٨	٢,٦	% ٦٣,٦	%١٣,٦	%٢٢,٧	أخذ غياب شهري للطالبات .	١٩
١,٧	١,٤	%٧٠,٥	%١٥,٩	%١٣,٦	استخدام الحاسب الآلي	٢٠
١,٦	١,٣	%٨٤,١	% ٦,٨	% ٩,١	إعطاء الطالبات شهادات لتحقيق المخطوط	٢١

تم إجراء اختبار (كا) على الإجابات السابقة وكانت نتيجته دالة عند مستوى ٠,٠٥...

* تفسير رموز الجدول: م=المتوسط الحسابي، ن=الانحراف المعياري.

توصل من الجدول (3) إلى مايلي:

حذف بعض المهام؛ لأن غالبية المجيبات لا يؤدنها؛ إذ إن النسبة المئوية الدالة على ذلك تتجاوز الستين في المائة، وهي على النحو الآتي:

أ- أخذ غياب شهري للطالبات

ب- إعطاء الطالبات شهادات لتحقيق المخطوط

ج- استخدام الحاسب الآلي.

إضافة بعض المهام؛ لأن غالبية المجيبات يؤدنها؛ إذ إن النسبة المئوية الدالة على ذلك تتجاوز الستين في المائة، وهي على النحو الآتي:

أ- تصوير أسماء الطالبات في جميع الفرق.

ب- متابعة الزي.

ج- المتابعة مع مكتب شئون الطالبات .

د- أخذ غياب أسبوعي للأساتذة.

هـ- متابعة تنفيذ أعمال القسم.

وتتفق النتائج السابقة مع ما توصلت إليه دراسة كل من قناديلي (١٩٩٤)، و صالح وعبد القادر (١٩٩٨) من أهمية توافر توصيف دقيق للمهام؛ حتى يتمكن الموظف من القيام بدوره بكفاءة، وذلك ما توصلت إليه الدراسة الحالية؛ إذ يتضح قيام السكرتارية بمهام ليس من عملها .

السؤال الثاني: ما المشكلات الناجمة عن غياب التوصيف الدقيق الواضح لمهام وواجبات كل من: رئيسة القسم، ووكيلتها، والسكرتارية التابعة لها في كليات البنات في المملكة العربية السعودية؟

لقد تم تحديد المشكلات الناجمة عن غياب التوصيف الدقيق الواضح لمهام وواجبات كل من: رئيسة القسم، ووكيلتها، والسكرتارية التابعة لها في كليات البنات في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل نتائج المقابلات الشخصية، وكانت على النحو الآتي:

أ- المشكلات التي تواجه رئيسة القسم:

- المشكلات الخاصة بالجانب التنظيمي: وتمثل هذه المشكلات فيما يأتي:
- أ- قيام رئيسة القسم في بعض الكليات بمهام وكالة القسم، والسكرتارية .
 - ب- قلة عدد الساعات التي تحسب لرئيسة القسم مقابل قيامها بمهامها مع زيادة الأعباء .
 - ج- عمومية اللوائح المطبقة وقدمها.
 - د- عدم مقدرة رئيسة القسم على القيام بكافة المهام لتشعبها وتعددتها.
 - هـ- عدم وجود قنوات للصرف على الاحتياجات الضرورية في القسم.
 - و- عدم احتساب حضور المؤتمرات والندوات التعليمية في تقويم الأداء الوظيفي.
 - ز- صعوبة متابعة أداء أعضاء هيئة التدريس، وينعكس ذلك سلباً على تقرير الكفاية.
 - ح- غياب تنظيم واضح للمشروعات من أطباق، وأسواق، وأيام مفتوحة.
 - ط- ضعف مستوى الطالبات في التخصصات التي تتطلب لغة إنجليزية؛ مما يرفع من نسبة الرسوب.

المشكلات الخاصة بالتجهيزات:

- وقد تم حصر المشكلات الآتية:
- أ- صعوبة الاتصالات وعملية المتابعة خاصة بين المناطق وإدارة الكليات في الرياض.
 - ب- صعوبة تصوير أسئلة اختبارات الأعضاء الرجال في الشبكة.
 - ج- عدم القدرة على تنفيذ المهارات الخاصة بالمقررات الدراسية لعدم توافر الورش التعليمية.
 - د- عدم توافر المعامل المجهزة التي تمكن من إجراء التجارب العلمية.

المشكلات الخاصة بالموارد البشرية وطرق الإشراف عليها:

- وقد تم حصر المشكلات الآتية:
- أ- عدم التناسب بين عدد المحاضرات، والمعيدات، وعدد الطالبات الدارسات والتجهيزات المتوفرة.
 - ب- افتتاح تخصصات تربوية جديدة تعاني من نقص أعضاء هيئة التدريس المتخصصين .

- ج- عدم معرفة المعيدات بالمهام المطلوب القيام بها.
- د- صعوبة حل النزاعات و الصراعات بين الأعضاء؛ لعدم تفهمهم للدور الذي يجب أن يقوموا به.
- هـ- كثرة المعيدات في تخصص بعينه مقابل ندرتهن في تخصصات أخرى.
- و- تقويم الأداء الوظيفي المتبع عام وشامل وليس هناك أسس موضوعية له.
- ز- الاختلاف بين رئيسة القسم، ووكيلتها.
- ح- عدم ثبات المعينات في بعض التخصصات لدى بعض الكليات.
- ط- عدم تعاون الأعضاء، وصعوبة خلق قنوات تعاون فيما بينهم.
- ي- صعوبة إقامة العلاقات الإنسانية الجيدة في القسم ومع الأعضاء .
- ك- عدم حضور أعضاء القسم من الرجال مجالس القسم يؤثر سلبياً في أدائهم في القسم.

ب- وكيلة القسم:

إن وكيلة القسم توجد في بعض كليات البنات خاصة في منطقة الرياض، وذلك جهد داخلي من قبل عميدة الكلية، لمساعدة رئيسة القسم على القيام بمهام عملها. وفي الكليات التي توجد بها وكيلة قسم، حددت المشكلات التي تواجهها أثناء قيامها بأداء واجبها على النحو الآتي:

- أ- عدم وضوح المهام التي تقوم بها.
- ب- قيام رئيسة القسم بكافة المهام، وعدم تفويض بعضها للوكيلة.
- ج- انشغال الوكيلة بأمور تقع ضمن النوع الروتيني، والتي من مهام السكرتارية.
- د- دور وكيلة القسم شكلي، ولا يتعدى أن تكون منفذة لما تطلبه منها رئيسة القسم.
- هـ- عدم تحمل المسؤولية .
- و- قلة الساعات المحددة للعمل كوكيلة للقسم.
- ز- عدم اقتناع بعض الأعضاء بمهام وكيلة القسم، وإصرارهن على التعامل فقط مع رئيسة القسم.

ج- السكرتارية التابعة للقسم:

السكرتارية التابعة للقسم تقوم بالأعمال الكتابية، وحفظ الأوراق في الملفات، ولكن ليس هناك تصنيف محدد للملفات، كما أنه ليس هناك مهام واضحة لها، وقد تقوم موظفة واحدة أو أكثر بالعمل وفق الجهود والشخصية، وأحياناً تكون موظفة مؤقتة لا تدوم كثيراً في القسم مما ينتفي معه الولاء للقسم. ومن المشكلات التي تواجه السكرتارية القسم مايلي:

ي- عدم المعرفة التامة بكيفية استخدام الأجهزة المتوفرة في القسم .

ب- عدم المعرفة بجهة الصيانة الخاصة بكل آلة في القسم.

ج- عدم القدرة على المتابعة لأعمال القسم.

د- عدم توافر خطة إتلاف وترحيل الملفات مما يسبب تكديسها .

هـ- تسجيل الوارد والصادر يدوياً.

و- عدم متابعة الرد على المعاملات.

ز- صعوبة الاتصال .

ح- عدم القدرة على الرد على كافة الاستفسارات التي ترد من الطالبات، أو من الأقسام الأخرى.

ط- عدم وضوح المهام والواجبات التي يجب أن تقوم بها.

ي- عدم وجود ترميز للورق الرسمي المستخدم داخل الكليات والصادر من الأقسام.

ك- استغراق وقت طويل في كتابة المراسلات للجهل بالأساليب العلمية للكتابة.

ل- عدم القدرة على إعداد نماذج للأعمال المتكررة في القسم.

وتتفق النتائج السابقة مع ما توصلت إليه دراسة كل من صالح ، وعبد القادر(١٩٩٨)، و قناديلي (١٩٩٤)، (Terry , 1996)، وبور (Power , 1994) في الحاجة إلى توصيف دقيق للمهام وترشيح رؤساء الأقسام للدورات التدريبية المناسبة؛ حتى يتمكنوا من القيام بأعباء عملهم بكفاءة. والدراسة الحالية توصلت إلى العديد من المشكلات الناتجة من غياب التوصيف الدقيق للمهام .

السؤال الثالث: ما المقترحات التي تراها أفراد الدراسة؛ لمواجهة المشكلات الناتجة من

غياب التوصيف الدقيق للمهام والواجبات في كليات التربية للبنات؟

المقترحات التي تراها رئيسة القسم؛ لتذليل المشكلات التي تواجهها يمكن تلخيصها فيما يلي:

المقترحات التطويرية الخاصة بالجانب التنظيمي: وقد تم التوصل إلى المقترحات الآتية:

- أ- منح بعض السلطات لرئيسة القسم؛ لتتمكن من القيام بتسيير أعمال القسم بمرونة.
- ب- وضع ضوابط لاختيار وكيلة القسم، ويشترط أن تتفق مع رئيسة القسم .
- ج- إيجاد قنوات للصرف على الاحتياجات الضرورية للقسم.
- د- احتساب حضور المؤتمرات والندوات التعليمية في تقييم الأداء الوظيفي.
- هـ- وضع أساليب علمية لمتابعة أعضاء هيئة التدريس وتسهيل تعبئة تقرير الكفاية.
- و- التخفيف من نصاب رئيسة القسم التدريسي.
- ز- تحديد مهام لجنة المعادلات بوضوح .
- ح- تحديث اللوائح التنظيمية .
- ط- منح بعض الصلاحيات لرئيسة القسم في قبول الطالبات، أو تحويلهن.
- ي- تنظيم المشروعات من أطباق، وأسواق، وأيام مفتوحة، وتحديد أوجه صرف دخلها لائحياً.

المقترحات التطويرية الخاصة بالتجهيزات:

وقد تم استخلاص المقترحات الآتية:

- أ- توفير خط خارجي لرئيسة كل قسم؛ لتمكينها من القيام بمهامها الوظيفية.
- ب- توفير المعامل المجهزة بالمواد اللازمة.
- ج- توفير جهاز تصوير لأساتذة الشبكة.
- د- توفير ورش عمل للطالبات؛ لتتمكن من أداء المهارات الخاصة بالمقررات الدراسية.

المقترحات التطويرية الخاصة بالموارد البشرية وطرق الإشراف عليها:

وقد تم التوصل إلى المقترحات الآتية:

- أ- تغذية القسم بأعضاء هيئة التدريس بحيث يتوازن عددهم مع عدد الطالبات .
- ب- تحديد جدول لكل عضو يوضح مواعيد المحاضرات، والساعات المكتبية.

- ج- وضع جدول أعمال لكل مجلس قسم.
- د- تعيين وكالة للقسم رسمية مع تحديد مهام واضحة لها.
- هـ- تحديد شروط وصفات معينة يجب أن تتوفر في رئيسة القسم.
- و- استحداث إدارة للتدريب الأكاديمي والإداري على مستوى الكليات .
- ز- ترشيح منسوبات الكلية من الأعضاء والإداريات للبرامج التدريبية المناسبة .
- ح- التخطيط لمواضيع حلقات البحث المفتوحة التي تقدم من قبل الأعضاء .
- ط- تقسم العضوات في القسم إلى مجموعات برئاسة إحداهن؛ لتقوم كل مجموعة بمهام عمل محددة.
- ي- توجيه المعيدات إلى التخصصات التي تعاني من نقص شديد في الأعضاء.
- ك- القيام بتقسيم الأعمال؛ وتوضيح المسؤوليات لكل عضو في بداية العام الدراسي.
- ل- أهمية خلق قنوات اتصال ولقاءات بين الأعضاء في القسم.
- م- التوازن بين إمكانات القسم البشرية، والمادية، وعدد الطالبات المقبولات .
- ن- تسجيل الملاحظات على كل عضو في القسم ثم تفرغها في نموذج تقييم الأداء الوظيفي.
- س- مشاركة أعضاء هيئة التدريس الرجال في مجالس القسم.
- ع- توعية أعضاء القسم بمهامهم ودورهم في القسم .

المقترحات التطويرية الخاصة بأعمال وكالة القسم:

المقترحات التي تراها وكالة القسم؛ لتذليل المشكلات التي تواجهها يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أ- تفويض بعض المهام إلى وكالة القسم.
- ب- تحديد مهام وكالة القسم وفصلها عن مهام السكرتارية.
- ج- أن تسير القرارات والأعمال في القسم على المشورة والتعاون بين رئيسة القسم والوكالة.
- د- التناوب بين رئيسة القسم، والوكالة في ساعات الدوام، والتواجد في القسم.

- هـ- وجود قنوات اتصال فعالة بين رئيسة القسم، ووكيلتها من جهة، و بين الوكيله والأعضاء في القسم وخارجه من جهة أخرى.
- و- أن تمتلك الوكيله مهارة الاتصال.
- ز- توعية الأعضاء في القسم بمهام وكياله القسم .

المقترحات للتغلب على المشكلات التي تواجه السكرتارية في القسم:

المقترحات التي تراها سكرتارية القسم؛ لتذليل المشكلات التي تواجهها يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أ- تحويل الوثائق الدائمة إلى أقراص مغمظة (C D).
- ب- إيجاد نظام حفظ ولوائح إتلاف وترحيل للوثائق.
- ج- تصميم نماذج متابعة للرد على المعاملات مع وضع خطوات إجرائية للمتابعة.
- د- استخدام الحاسب الآلي في تسجيل البريد الصادر والوارد وتبادل المذكرات الداخلية.
- هـ- توفير هاتف مصور في المكتب (فاكس).
- و- تزويد السكرتارية بالمعلومات الضرورية للرد على استفسارات الطالبات، والأقسام.
- ز- ترشيح السكرتارية لدورات تدريبية لتعلم الأسس العلمية لإنجاز مهامها المطلوبة.
- ح- إرشاد السكرتارية إلى كيفية رفع ومتابعة التقارير الدورية للصيانة.
- ط- تميط جميع المراسلات المستخدمة في نماذج تحمل شعار الكلية.
- ي- تدريب السكرتارية على إعداد نماذج للأعمال المتكررة في القسم .
- ك- توضيح مهام السكرتارية بالتفصيل ضمن اللائحة التنظيمية للقسم.
- ل- تدريب السكرتارية على كافة الأجهزة المتوافرة في القسم.
- م- ربط مكاتب السكرتارية بالكلية عن طريق شبكة إترانت داخلية تسهل عملية الاتصال.

تتفق النتائج السابقة مع ما توصلت إليه دراسة كل من صالح وعبد القادر (١٩٩٨)، و قناديلي (١٩٩٤)، و تري (Terry, 1996)، و بور (Power, 1994)، و جملش (Gemlech, 1992) في الحاجة إلى وضع توصيف دقيق للمهام، والترشيح إلى الدورات التدريبية المناسبة مع الحرص على استخدام أساليب التدريب المناسبة كتدريب

الحساسية ، وأهمية إقامة علاقات مع الأقسام الأخرى، والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم إلى القيام بالبحوث العلمية، وإدارة القسم، وقيادة القوى البشرية المتوافرة بالقسم. وأكدت الدراسة الحالية ذلك كله مع الإشارة إلى ضرورة تحديث اللوائح التنظيمية الخاصة بمهام كل من رئيسة القسم والوكيلة والسكرتارية التابعة لها .

السؤال الرابع : كيف يمكن تحقيق الإثراء الوظيفي لمهام وواجبات كل من: رئيسة القسم، ووكيلتها، والسكرتارية التابعة لها؟

يتحقق الإثراء الوظيفي لمهام وواجبات كل من رئيسة القسم، ووكيلتها، والسكرتارية التابعة لها إذا تم تطبيق مفهوم النظرية الحديثة " نظرية النظام المفتوح " (Open System) على أقسام كليات التربية للبنات ، وتتكون النظرية الحديثة من أربعة أجزاء أساسية ، وهي على النحو الآتي:

١- الجزء الأساسي في النظام هو المدخلات البشرية : الموظفة المنفذة للعمل إدارياً، أو أكاديمياً.

٢- الجزء الثاني هو: التنظيم الرسمي داخل القسم، وما يشمله توزيع المهام على فرق عمل مكونة من أعضائه كل في مجال تخصصه، مع تحديد لمهام وواجبات كل مجموعة.

٣- الجزء الثالث هو :التنظيم غير الرسمي، ويتمثل في العلاقات الإنسانية بين أعضاء القسم.

٤- الجزء الرابع وهو: تكنولوجيا العمل، أي أساليب ووسائل العمل، بحيث يفترض أن تتمشى مع قدرات العاملات، ومراعاة الظروف الاجتماعية والنفسية لهن، والاتجاهات الحديثة.

وفيما يأتي توضيح لكل من هذه الأجزاء الأساسية الأربعة :

أولاً: المدخلات البشرية : إن القسم يعتمد على مدخلات بشرية ومادية تقوم بدورها بتكوين مخرجات تغذي القسم وفق مستوى جودة تفاعل تلك المدخلات (سلامة، ١٩٨٦)، ذلك يتطلب منها أن تتعرف على قدرات من تعمل معهن (1975, Hicks) ، ووفق طبيعة عمل القسم الأكاديمية فإن مخرجات القسم تتكون من: المحاضرات التي تقدم في الأقسام المختلفة، والمشاركة في الأنشطة الثقافية في داخل الكلية وخارجها، و

المشاركة في اللجان المتخصصة، وتنفيذ أنشطة تعود على القسم بدخل مادي يتم صرفه على تطوير القسم بهدف النهوض بمستوى العملية التعليمية. وكل ذلك يعد تغذية مرتدة على القسم، إذ يقوي موقف أعضاء القسم على مستوى الكلية بما يقدم من إنجازات. وتجدر الإشارة هنا إلى أن رئيسة القسم لا تمثل دور المعلم، أو المدرب لمن يعمل معها، بل هي مشرفة على أداؤهن، ومن تحتاج إلى تدريب ترشحها إلى الدورة المناسبة لقدراتها. وعلى رئيسة القسم أن تكون واضحة في إدارتها للقسم، ومتفقة في ذلك مع وكيلتها التي تمثل دعامة مساعدة لها (Straw, 2002). وأن تحدد بمشاوره وكيلتها أهدافاً واضحة تسعيان إلى تحقيقها سوياً، ويحددان آليات تحقيق تلك الأهداف (Nelson, 1997). وهذا يحتم علينا أن نتعرض فيما يلي إلى نطاق الإشراف المناسب لرئيسة القسم؛ حتى تتمكن من القيام بأعباء عملها على أتم وجه.

ثانياً: التنظيم الرسمي داخل القسم: إن توصيف مهام كل من: رئيسة القسم، ووكيلتها، والسكرتارية التابعة لها يمكن من قيام كل منهن بعملها بكفاءة وفعالية، ويشترط أن يمتاز التوصيف بالتحديث، وأن يتصف بالديناميكية، مما يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء للموظف وعدم تقييده بأداء محدد (Greenberg 1996)، وفيما يلي توصيف مقترح لمهام كل من رئيسة القسم، ووكيلتها، والسكرتارية التابعة لها في كليات التربية للبنات في المملكة العربية السعودية:

توصيف مهام رئيسة القسم: ويمثل أحد الأقسام التخصصية في الكلية ترأسه رئيسة القسم وهي التي تنتخب من بين أعضاء القسم لمدة عامين قابلة للتجديد مرة واحدة، ويصدر بتعيينها قرار من وكيل الرئيس لشئون الكليات، وتتولى التخطيط لاحتياجات القسم من الموارد البشرية، والمادية، وعرض الخطة الدراسية، وتوزيع المناهج والمقررات على أعضاء هيئة التدريس في القسم، ودراسة المواضيع الأكاديمية، والشكاوى والاقتراحات، والإشراف على تدريس المقررات، وترشيح المعيدات، والتوصية بالموافقة على الخطط، والترقيات العلمية، وجميع المهام الخاصة بالمواضيع الأكاديمية، وسبل تطويرها، وتشجيع البحث العملي، وخدمة المجتمع، وتدعو مجلس القسم إلى الاجتماع مرة كل خمسة عشر يوماً على الأقل. ولها الحق في دعوته كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك، وتنقل وجهة نظر مجلس القسم إلى مجلس الكلية في الأمور المعروضة. كما تعرض عليه الخطط

والمقررات الدراسية، وتوزيع المحاضرات وترفعها للجهات المختصة. كما لا بد أن توثق علاقة القسم مع الأقسام والإدارات الأخرى داخل وخارج الكلية، وهذا يتطلب منها التزود بمهارات الاتصال الفعال، والاستغلال الجيد للمعلومات التي تحصل عليها؛ لتتمكن من أن تحقق تقدماً في علاقة قسمها بالأقسام الأخرى (Daniels, 1997).

ويقترح توصيف مهام رئيسة القسم على النحو الآتي مع الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية، و الدراسات السابقة، والتي تم التعرض لها في الجزء الخاص بها .
 -الارتباط التنظيمي: ترتبط رئيسة القسم مباشرة بعميدة الكلية .
 -المهام والواجبات وهي الواردة في الجدول رقم (٤).

توصيف مهام وكيالة القسم: وهي التي تساعد رئيسة القسم على القيام بأعباء عملها، وتنوب عنها عند غيابها، وتشرف على تنسيق الجداول الدراسية، وحل المشكلات التي قد تصادف الطالبات، ومتابعة قرارات القسم، والمساهمة في تطوير القسم من الناحية الأكاديمية والإدارية، والإشراف على سير الاختبارات الفصلية، وأعمال السكرتارية، وجميع ما يوكل إليها من رئيسة القسم. وترتبط مباشرة برئيسة القسم، والجدول رقم (٥) يوضح هذه المهام والواجبات.

الجدول رقم (٤) مهام رئيسات الأقسام

١- الإشراف على جداول الشبكية، وتوفير المشرفات لذلك.	٢- الرد على جميع لعمامات التي تصل إلى القسم.
٣- رفع احتياجات القسم من طلبات التوظيف من أعضاء هيئة التدريس وفتيات معاميل ومختبرات.	٤- رئاسة اجتماع مجلس القسم، وعرض جميع ما يتعلق بأعمال القسم، ومراجعة محضر الاجتماع.
٥- التنسيق مع الأعضاء لاختيار المراجع، والكتب الأساسية .	٦- الإشراف على الأنشطة غير المنهجية.
٧- تنظيم طباعة أوراق الامتحان، والأوراق اللازمة للإجابة.	٨- الإشراف على إعداد الجداول الدراسية العامة، والفردية.
٩- إعداد أسئلة القبول للطلقات المستجندات في القسم.	١٠- تسلم الامتحانات المطبوعة من أعضاء هيئة التدريس.
١١- الإشراف على متابعة كشوف حضور أعضاء القسم.	١٢- دراسة احتياجات القسم، ومتطلبات أعضائه وتوفيرها.
١٣- عرض الخطة الدراسية، وتوزيع المناهج، والمقررات على الأعضاء في اجتماعات مجلس القسم.	١٤- إعداد كشوف لجان واضعي الأسئلة، والتصحيح، والمراجعة للاختبارات النهائية.
١٥- الإشراف على إعداد المدرجات الخاصة لاستخدام لجان للاختبارات.	١٦- متابعة أعمال المنسوبات إلى القسم من مشرفات الشبكة، ومعيدات، ومحاضرات، وأعضاء هيئة التدريس، وتقييمها
١٧- الإشراف على الأعضاء في وضع التجارب الجديدة للطلقات حسب المنهج لدراسي، وتنظيمها.	١٨- إعداد تقارير الكفاءة السنوية (تقويم الأداء الوظيفي) لأعضاء القسم
١٩- الإشراف على تدريس المقررات الدراسية طبقاً للخطة المعتمدة	٢٠- المشاركة في الأعباء التدريسية.
٢١- الإشراف على ترشيح المعيدات من قبل مجلس القسم.	٢٢- دراسة الشكاوى، والاقتراحات، وتخليها.
٢٣- الإشراف على سير العمل في القسم.	٢٤- كتابة التقرير السنوي لأعمال القسم، واحتياجاته وأنشطته.
٢٥- إعداد كشف يوضح حضور أعضاء الهيئة التنظيمية حلقات البحث، وغياهم عنها بهدف المتابعة.	٢٦- توجيه لطلقات لتقبل التوجيهات، والالتزام بالأعمال التي توكل إليهن، والالتزام بالدوام والزي الرسمي
٢٧- الإشراف على تحديد شروط القبول، ومتابعته من قبل مجلس القسم.	٢٨- الإشراف على التبليغ عن غياب الطالبات، وأعضاء هيئة التدريس.
٢٩- الإشراف على أوجه صرف عهدة القسم .	٣٠- المشاركة في مجالس الدراسات العليا ومجلس الكلية.
٣١- الإشراف على نظافة القاعات الدراسية، وتجهيزها بالمكبرات، والأجهزة والمقاعد.	٣٢- توزيع الساعات الدراسية مع مراعاة التخصص، والتنوع في تدريس المواد.
٣٣- الإشراف على نظام الشبكات، وحضور الطالبات.	٣٤- الرد على استفسارات الطالبات عن اللوائح، والقوانين.
٣٥- تبني وجهة نظر القسم في المسائل المعروضة على مجلس الكلية.	٣٦- المشاركة في إعداد جداول امتحانات نهاية الفصل الدراسي.
٣٧- إعداد أسئلة لقبول المعيدات المنقولات إلى القسم، والإشراف على لجان المقابلة الشخصية	٣٨- توزيع القاعات لدراسة بالالتفاق مع رئيسات الأقسام في الاجتماع مع إدارة الكلية.
٣٩- تشكيل لجان خاصة بتطوير المناهج داخل القسم.	٤٠- الإشراف على لجنة المعاملات للطلقات المحولات.
٤١- المشاركة في وضع دراسة الخطط الدراسية الخماسية لمناهج مرحلة البكالوريوس.	٤٢- متابعة طلبات لدراسات عليا في حلقات البحث، وتوفير أعضاء هيئة تدريس، والأجهزة المطلوبة.
٤٣- الإشراف على تعبئة النموذج الخاص بتوزيع الأستاذات في لجان الرصد، وسير الامتحان.	٤٤- الإشراف على تنظيم الملفات الخاصة بكل فئسة من الفئات مثل: تعلميم - والصادر - والوارد.
٤٥- أي مهام تكلف بها من قبل المشرفة المباشرة.	٤٦- العمل على توزيع المهام الإدارية على جميع أعضاء القسم

الجدول رقم (٥)

مهام وكيالات الأقسام

١-	إدارة القسم كاملا في حال انشغال الرئيسة بالتدريس، أو ارتباطها باجتماعات في الكلية .
٢-	المشاركة في الإشراف على لجان اختبارات الطالبات المستجدات.
٣-	القيام بالأعباء التدريسية مع التربية العملية.
٤-	تنظيم جدول الاختبارات أعمال السنة لطالبات القسم، وتوفير المشرفات، ومتابعة تحقيق ذلك.
٥-	المشاركة في أعمال الامتحانات من رصد أو سير أو ملاحظة.
٦-	المشاركة في لجان المراجعة في اختبارات الفصل.
٧-	تنسيق جداول المحاضرات في حال تغييرها على مدار الفصل.
٨-	المشاركة في الإشراف على النشاط الثقافي والاجتماعي، والفني، وتنظيم الأسواق الخيرية التابعة للقسم
٩-	المشاركة في حل مشكلات طالبات القسم.
١٠-	تنظيم الحفلات، والمناسبات التي يقيمها القسم للحاصلات على الماجستير، أو الدكتوراه .
١١-	القيام برئاسة مجلس القسم، وقاعة البحث في حالة عدم حضور رئيسة القسم.
١٢-	متابعة احتياجات القسم، والأعضاء، والطالبات إلى الوسائل، والأدوات المعينة على التدريس، والأنشطة.
١٣-	متابعة أساتذة الشبكة، وتلقي مكالماتهم، والإسهام في تسهيل المصاعب التي يواجهونها.
١٤-	المشاركة في إعداد أسئلة القبول للطالبات المستجدات في القسم، والتعاون مع الأقسام الأخرى .
١٥-	المشاركة في الرد على الخطابات التي ترد القسم، أو الخطابات التي تصدر منه.
١٦-	متابعة سكرتارية القسم.
١٧-	القيام بإعداد الجداول الدراسية مع تخصيص معونة لها من إحدى طالبات الدراسات العليا.
١٨-	حضور الاجتماع التنسيقي للجداول الدراسية مع الأقسام الأخرى.
١٩-	حضور الاجتماع التنسيقي للشبكات مع كلية الكلية، ويحضر معها العضو المتعاون.
٢٠-	تنظيم جداول الشبكات ثم توزيعها على المعيدات، والمحاضرات، ومتابعة سير العمل في الشبكات.
٢١-	متابعة مجالس القسم.
٢٢-	الإجابة عن الاستفسارات الخاصة بالقسم.
٢٣-	متابعة نماذج الحضور، والغياب لأعضاء القسم.
٢٤-	تبليغ رئيسة القسم بالمواضيع التي تصل إلى القسم في غيابها.
٢٥-	الإشراف على توزيع جداول الملاحظة في امتحانات أعمال السنة.
٢٦-	التنسيق مع رئيسة القسم في التواجد بالقسم ولتنظيم متابعة العمل.
٢٧-	الإشراف على انتظام المحاضرات في الشبكات، واتضباط الطالبات فيها.
٢٨-	مشاركة الرئيسة في متابعة تعبئة الجداول، وكشوف الغياب، والدرجات، وتسلم الأسئلة.
٢٩-	الإشراف على تنظيم السكرتارية للملفات، وتنسيق التعاميم، والخطابات.
٣٠-	أي مهام تكلف بها من قبل المشرفة المباشرة.

توصيف مهام السكرتارية بالقسم: السكرتيرة هي التي تنظم سير العمل لرئيسة القسم، فتقوم بالأعمال الكتابية على الآلة الكاتبة، أو الحاسب الآلي، وتنظيم مواعيد رئيسة القسم واجتماعاتها، ومتابعة توقيع الأعضاء على نماذج الحضور اليومي، وعلى مجلس القسم، وعلى التعاميم المهمة، وتقديم صور النماذج المختلفة، وكتابة الجداول الدراسية، وجداول الشبكات، وتنظيم الملفات، وحفظ، الوارد، والصادر، واسترجاعهم، وتسلم البريد، والإجابة عن استفسارات الطالبات، والأعضاء، والمراجعات، وتنظيم التعاميم واللوائح والجداول ومن حيث ارتباطها التنظيمي فهي ترتبط مباشرة برئيسة القسم الذي تتبعه ويوكيلة القسم. أما من حيث المهام والواجبات فهي الواردة في الجدول رقم (٦).

الجدول رقم (٦)

مهام سكرتارية الأقسام

١-	وضع نماذج الحضور اليومي، ورفعها .
٢-	طباعة مجالس القسم، والتأكد من التوقعات.
٣-	تسليم البريد الوارد، والتعاميم، وتنظيمها في ملف خاص (ذي لون مميز)، وتقديمه لرئيسة القسم للبت فيه.
٤-	تخصيص ملف لمواضيع مجلس القسم.
٥-	تنظيم الوثائق في الملفات وحفظها واسترجاعها.
٦-	تصوير النماذج المختلفة، وتنظيمها في مكان محدد مثل: (أسماء الطالبات، الإجازات..).
٧-	إعلان الجداول الدراسية، وجداول الشبكات للطالبات
٨-	متابعة توقيع الأعضاء المشاركات في الشبكات على المواعيد الخاصة بهن.
٩-	متابعة توقيع الأعضاء المشاركات في المراقبة على اختبارات أعمال السنة.
١٠-	حفظ التعاميم والتعليمات، وجمع الأوراق في ملفات يسهل الرجوع إليها.
١١-	استقبال مراجعات رئيسات القسم، وتسهيل مهمتهن والاجابة عن استفساراتهن .
١٢-	إرسال جميع المكاتبات التي تصدر من القسم كل إلى جهته بعد إثباته.
١٣-	تصوير أسماء الطالبات في جميع الفرق وتوزيعها على الأستاذات.
١٤-	إطلاع منسوبات القسم على التعاميم، والتعليمات الواردة ، وأخذ توقعاتهن على ما يلزم.
١٥-	متابعة توقيع محاضرات مجالس القسم، وقراراته، وتصويرها ثم إرسالها.
١٦-	المشاركة في أعمال الامتحانات من رصد أو سير أو ملاحظة.
١٧-	حصر الغياب الأسبوعي للأستاذة.
١٨-	طباعة الإعلانات الخاصة بالأستاذات، والطالبات وإعلانها والحرص على تجديد لوحة الإعلانات..
١٩-	المتابعة مع شئون الطالبات عن حالة الطالبات الباقيات بالإعادة، والمحولات، والمنقطعات إلخ.
٢٠-	إعداد المكاتبات المتطفة بالقسم.
٢١-	مراجعة جداول الطالبات الباقيات للإعادة للسماح لهن بالخروج بعد انتهاء محاضراتهن وتسليمهن ما يخصهن من أوراق.
٢٢-	الإشراف على حسن سير العمل في الشبكة.
٢٣-	أي مهام تكلف بها من قبل المشرفة المباشرة

ثالثاً: التنظيم غير الرسمي داخل القسم: ويتمثل في العلاقات الإنسانية بين أعضاء القسم. والتي تتحقق بتخصيص يوم للقاء جميع الأعضاء بعضهم ببعض في زمن محدد بحيث لا يتعارض مع قيامهم بأعباء العمل. وتبليغ الأعضاء بأخبار زميلاتهن عن طريق لوحة الإعلانات في القسم، والتي يتم إعلان المواقف السعيدة والأليمة لكل عضو وحفلات تكريم الأعضاء.

رابعاً: تكنولوجيا العمل ويتمثل في استخدام التكنولوجيا الحديثة في القيام بأعباء القسم وتدريب الأعضاء عليها، وتوعية الأعضاء بالأساليب الحديثة في التدريس عن طريق المحاضرات، والندوات، والترشيح للبرامج التدريبية المناسبة، وتوفير التجهيزات المناسبة في القسم، وإرشاد الأعضاء إلى كيفية استخدامها.

خلاصة الدراسة :

تم استعراض المهام المقترحة لكل من رئيسة القسم، ووكيلتها، والسكرتارية التابعة لها في كليات البنات بالمملكة العربية السعودية، وتلك كانت نتائج الدراسة التشخيصية لواقع المهام لكل منهن في كليات مختلفة ومتنوعة وذات سعة استيعابية متفاوتة. والمهام المقترحة تحقق الإثراء الوظيفي لمهام رئيسة القسم، ووكيلتها، والسكرتارية التابعة لها، ولكن يفضل أن تخضع للتطوير والتعديل في ضوء الاتجاهات التنظيمية العالمية، ووفق الاحتياجات الحقيقية لواقع الأقسام بكليات التربية، وذلك ما دعت إليه الدراسات البحثية (Sorge, 2002, p199). كما يقترح أن يتم ترشيح رئيسة القسم قبل تولي مهام عملها إلى برامج تدريبية في المجال الإداري مثل: كيفية إدارة الصراع، والعمل كفريق متعاون، وتكوين اللجان، والمهارات الإشرافية، خاصة أن رئيسات الأقسام ذوات مؤهلات أكاديمية عالية في مجال التخصص الدقيق، لكن يفتقرن إلى المهارات الإدارية الإشرافية نتيجة طبيعة العمل والتخصص، وذلك يتفق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج.

١. النتائج الخاصة برئيسة القسم:

أ. تعاني رئيسة القسم من نقص في الإمكانيات المادية والبشرية، كما أن اللائحة التنظيمية تقيدها وتقف عائقاً أمام رغبتها في التطوير والتجديد.

- ب. قصور اللائحة التنظيمية يؤدي إلى قيام رئيسة القسم بمهام غير مطلوبة منها، مثل: إعداد خطابات مديرات المدارس، ومتابعة استبدال المدارس، والتنسيق مع إدارة الإشراف، إذ إن هذه المهام مطلوبة من مديرة مكتب التربية العملية .
- ج. كثرة وتشعب أعمال رئيسة القسم لا يمكنها من إيجاد علاقات إنسانية بين أعضاء القسم مما يؤدي إلى ظهور الصراعات والنزاعات.

٢. النتائج الخاصة بوكيلة القسم:

- أ. تكليف وكيلة القسم بأعمال روتينية هي من مهام السكرتارية نتيجة عدم وجود توصيف دقيق لمهامها.
- ب. عدم وجود وعي بأهمية دورة وكيلة القسم.
- ج. عدم الثقة بدور وكيلة القسم التنظيمي؛ لذا لا تفوض إليها أعمال مهمة.

٣. النتائج الخاصة بسكرتارية القسم:

- أ. عدم قدرة السكرتارية على استخدام التجهيزات المكتبية الحديثة.
- ب. واقع مهام السكرتارية لا يتلاءم مع ما هو مذكور في اللائحة التنظيمية.
- ج. غياب خطة تصنيف للوثائق يؤدي إلى تكديسها .
- د. نقص التجهيزات المكتبية يعوق عمل السكرتارية.
- هـ. قصور في تأهيل السكرتارية بالمهارات التي تمكنها من أداء عملها بكفاءة.

التوصيات:

نتوصل من العرض السابق إلى أهمية أن يتم تحديث اللوائح التنظيمية الخاصة بكل من رئيسة القسم، ووكيلتها، والسكرتارية التابعة لها بكليات التربية للبنات في المملكة العربية السعودية، ولقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية توافر توصيف دقيق للمهام، وهكذا يمكن تلخيص التوصيات فيما يلي:

١. التوصيات الخاصة برئيسة القسم:

- أ. ترشيح رئيسة القسم إلى دورات تدريبية في مجال الإدارة، وتنظيم العمل والاتصال.
- ب. منح صلاحيات لرئيسة القسم تمكنها من العمل بمرونة.
- ج. تعديل اللائحة التنظيمية الخاصة بمهام رئيسة القسم.
- د. تفويض بعض سلطات رئيسة القسم للوكيلة.

٢. التوصيات الخاصة بوكيلة القسم:

- أ. ترشيح وكيلة القسم للدورات التدريبية الخاصة بالعلاقات الإنسانية، وتنظيم العمل.
- ب. إضافة مهام وكيلة القسم في اللائحة التنظيمية للكليات.
- ج. تحديد شروط لاختيار وكيلة للقسم .

٣. التوصيات الخاصة بسكرتارية القسم:

- أ. ترشيح السكرتارية للدورات التدريبية الخاصة باستخدام التجهيزات المكتبية.
- ب. تعديل اللائحة التنظيمية الخاصة بمهام السكرتارية.
- ج. تحديد شروط لتعيين السكرتارية تتناسب مع المهام المستحدثة.
- د. إعداد لائحة لحفظ وإتلاف الوثائق في القسم.

المراجع

أبو حطب، فؤاد وعثمان ، سيد أحمد وصادق، آمال.(١٩٨٧).التقويم النفسي (الطبعة الثالثة). القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية.

رشيد، أحمد.(١٩٨١). نظرية الإدارة العامة(الطبعة الخامسة). القاهرة : دار المعارف.

سلامة، سهيل فهد.(١٤٠٧هـ/١٩٨٦م). مقدمة في التنظيم الإداري. الرياض: معهد الإدارة العامة.

سيكاران، أوما.(١٩٩٨). طرق البحث في الإدارة. (ترجمة إسماعيل بسيوني وعبد الله العزاز). الرياض: جامعة الملك سعود.

صالح، ميرفت وهاشم ، نهلة عبد القادر.(١٩٩٨).توصيف وظيفة رئيس القسم الأكاديمي . مجلة مستقبل التربية العربية، ٤ (١٥)، ٧-٧٠.

عطيفة، حمدي أبو الفتوح.(١٩٩٦). منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية. القاهرة : دار النشر للجامعات.

عقيلي ،عمر وصفي وعبد المؤمن ،قيس.(١٩٩٤). المنظمة ونظرية التنظيم. عمان، الأردن: زهران للنشر والتوزيع .

العمرى،عبيد عبد الله .(١٩٩٩).الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود:دراسة ميدانية.مجلة جامعة الملك سعود،(العلوم الإدارية)، ١١، ١١١-١٣٣.

الغريب، رمزية. (١٩٨١). **التقويم والقياس النفسي والتربوي**. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

المريعي، عبد الرحمن بن مبارك وعباس، السيد حسن. (١٩٩٠م، ١٤١١هـ). **التنظيم المقترح للتعليم الجامعي للبنات**. الرياض: الرئاسة العامة لتعليم البنات.

قناديلي، جواهر. (١٤١٥هـ/١٩٩٤م). **دور رؤساء الأقسام في جامعتي أم القرى والملك عبد العزيز**. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

وكالة الرئاسة لكليات البنات. (١٤١٣هـ/١٩٩٢م). **لائحة كليات البنات والقواعد التنظيمية الملحقه بها**. الرياض: وكالة الرئاسة لكليات البنات.

Agrawal, R.D. (Non date). **Organization and management**. Klnkia, U.S.A.:Mc Graw-Hill Publishing Company Limited .

Daft ,R. L.(2002). **The leadership experience**(2nd Edition). London: Thomson South Western.

Daniels,T. (1997). **Perspectives on organizational communication** (fourth edition). London: Brown & Benchmark.

Gemlech,W.(1992). **Centre for the study of the chair, survey**.Polman, U.S.A.: Washington State University.

Gemlech, W., & Miskin, A., V.(1995).**Chairing an academic department**. London : Sage Publication.

Greenberg, J. (1996). **Managing behavior in organizations**. London,UK.: Prentice Hall.

Hicks, H. (1975). **Organizations theory and behavior**.New York U.S.A.: McGraw-Hill international editions

Nelson, B. (1997). **1001ways to energies employees**.New York U.S.A: Workman Publishening.

Powers, M. (1994).**The improvement of problem solving and decision making of educational administrators through training in sensitivity to values**. EDd Dissertation, The University of Michigan. Dissertation. Abstracts. International. (11), P1(3954).

Sorge , A. (2002). **Organization**. London: Thomson learning.

Straw , J. (2002). **The 4-Dimensional Manager**.New York U.S.A. :Berrett-Koehler Publishers.

Terry,P.M.(1996). **Preparing leaders to eradicate the ISM's** A paper presented at the Annual International Congress on Challenged to Education, Balancing Unity and Diversity in a Changing World. Plam Beach, Aruba.

