



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم

في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة

إعداد

أ.د/ جمال أحمد السيسي

أستاذ أصول التربية بكلتي التربية
جامعتي القصيم ومدينة السادات

د/ إبراهيم بن حنش الزهراني

أستاذ مساعد الإدارة التربوية والتخطيط
كلية التربية - جامعة القصيم

﴿ المجلد الرابع والثلاثون - العدد السابع - يوليو ٢٠١٨ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

أولاً: الإطار العام للبحث

١ - مقدمة:

تدور الأقسام الأكاديمية، والجامعات معا وجودا وعمدا، فبقاء الجامعات مرهون ببقاء أقسامها، وذهابها بذهاب أقسامها، فالجامعة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال أقسامها العلمية؛ فهي السبيل الوحيد لرفع مستوى الإنتاجية في الجامعات كما وكيفا (Rita,2006,30)، وعن طريقها يتم التحكم في معظم القرارات الجامعية المركزية، كاختيار أعضاء هيئة التدريس، وتحديد البرامج و المقررات الدراسية، ووضع معايير القبول والتخرج، وتقدير الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة من تدريس، وبحث علمي، وخدمة مجتمع وغيرها من القرارات التي تحدد طابع المؤسسة الجامعية (Maerten,2001,168)، ومعظم أعمال الكليات تتم في أقسامها، لا سيما في مجالات التخطيط، ووضع الميزانية، والتقييم الشخصي، وإعداد التقارير، حتى إن البعض يذهب إلى أن أي مهمة جديدة لا يمكن تنفيذها إلا في القسم المعني فقط (برابت & ريتشاردز، ٢٠٠٨، ١٤٧) فهو المكان الذي يصنع فيه التغيير، وتنفذ فيه السياسات، ويتقرر فيه طريقة تطبيق وإجراءات التغيير المنشود (الدهشان، السبسي، ٢٠٠٥). وهو ميدان تطبيق رؤى وتصورات الجامعات والكليات، وعلى قدر سلامة هذا البناء وإبداعاته وإنتاجيته، على قدر نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد. (محمد، ٢٠٠٩، ٧٥٩)، حتى إن سمعة الجامعة نفسها، وجودة أدائها تتحدد طبقا لسمعة وجودة أداء أقسامها.

هذا ويعد بناء مجتمع المعرفة الوظيفة الرئيسة للجامعة في العصر الراهن، حيث شاع أن وظائف الجامعة في الماضي تتأسس على إنتاج المعرفة عن طريق البحث، ونشرها عن طريق التدريس، وتطبيقها في خدمة وتنمية المجتمع، وتلك هي عماد مجتمع المعرفة، الذي يتطلب بناؤه إنتاج الجامعة للمعرفة، وتشاركتها، و سهولة عمليتي تخزينها واستدعائها، وتوظيفها لتنمية مجتمعها.

ومع أنه ينبغي لكل مؤسسات التعليم أن تمارس العمليات اللازمة للتحويل نحو مجتمع المعرفة، فإن العبء الأكبر للتحويل نحو مجتمع المعرفة يقع على عاتق الجامعات بصفة رئيسة (الشايح، ٢٠١١، ٤٠٠)، تأسيسا على ما تمتلكه من إمكانات تكنولوجية متطورة، وبرامج ومناهج معاصرة، وكفاءات بشرية مؤهلة، وقيادات أكاديمية متطورة.

وإذا كان إقامة مجتمع المعرفة وبنائه يقتضي ضرورة توفر وسائل تتحقق من خلالها دورة المعرفة، وقيادة متمكنة، وواعية؛ فإن المسؤولية الكبرى في ذلك تقع على عاتق القسم العلمي، باعتباره الحضانة الأولى لأفكار ورؤى وتصورات أعضاء هيئة التدريس، والمكان الأول الذي يمكنهم أن يطبقوا فيه أفكارهم، وتنموا من خلاله قدراتهم ومهاراتهم، وباعتبار أن الأعمال الحقيقية والأساسية بالجامعات، لا تتم إلا على مستوى الأقسام العلمية. (Hecht& et al,2010,3-4).

ومن هنا يتعين على الكليات والجامعات أن تبدأ عملها بالتركيز على أصغر جزء في نظامها، ألا وهو القسم العلمي في الكلية، وتقديم الدعم والمساندة الكافيين لرئيسه - الذي يعتبر قائد الفريق - لإحداث التغيير؛ ذلك لأن رئيس القسم هو الشخص القادر، وبكل فاعلية على إيجاد الحلول المتعلقة بماهية السياسات والإجراءات التي من شأنها تحقيق التطبيق المثمر والمجدي للتغيير المنشود. (لوكاس، ٢٠٠٦، ٥٥)

وإذا كانت من المؤكد أن كفاءة القسم الأكاديمي وقدرته على تحقيق أهدافه، وأهداف الجامعة، تعتمد إلى حد كبير على الكفاءة الإدارية والأكاديمية لرئيسه، فنوعية وكفاءة القسم الأكاديمي تتحدد بقدرات واستعدادات رئيس القسم، فهو قائد، ومدير، يتولى توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف القسم، وهو المشرف المباشر على فعاليات وأنشطة القسم، المخطط لها، والمتابع والمقيم لمستويات الأداء، سواء بالنسبة للطلاب أو الباحثين أو أعضاء هيئة التدريس والإداريين، والراعي لهم، والموضح لمسئولياتهم، وبصفة عامة فهو المسئول عن إدارة شئون القسم. (محبوب، ٢٠٠٤، ٨١)، فإن الأمر يصبح أكثر تأكيداً في مرحلة التحول نحو مجتمع المعرفة وضرورة تحقيق متطلبات الولوج فيه؛ نظراً لدور رئيس القسم الجوهري والحاسم في بناء متطلبات مجتمع المعرفة، وبناء وصيانة مبادرات إدارة المعرفة، وفي توجيه ودفع المنظمة صوب مجتمع المعرفة من خلال ابتكار الرؤية، والمهمة، والأهداف والقواعد الأخلاقية، والإجراءات التي ينبغي أن تتبعها المنظمة لتطوير نظمها للولوج إلى مجتمع المعرفة. (Holowetzki,2002,54)

وبحسب التغيير الناجم عن الإجراءات التي يتطلبها التحول إلى مجتمع المعرفة، والناجم عن الحاجة الماسة لإدخال التكنولوجيا في التعليم، والتوقعات المتزايدة من الجامعات، وخاصة من قبل الطلاب وأولياء الأمور، وأرباب سوق العمل، والتأكيد المستمر على المحاسبية الداخلية والخارجية للجامعات؛ بدأت الجامعات والكليات تنظر بمنتهى الجدية أكثر من أي وقت مضى إلى المركز الذي يشغله رئيس القسم في الكلية (لوكاس، ٢٠٠٦، ٥٥)، باعتباره الشخص المناسب لقيادة التغيير اللازم للولوج إلى مجتمع المعرفة، وباعتباره المسئول عن تهيئة أفضل الشروط الضرورية للتعليم والتعلم والتقدم والنمو وتنمية مناخ أكاديمي يحقق الالتزام والإتقان والتفوق والامتياز في جميع المستويات (بينيت، ١٩٩٢، ٢)، وتلك من أهم شروط ومتطلبات مجتمع المعرفة.

ومن هنا اتسعت وتغيرت وتنامت أدوار رئيس القسم ومسؤولياته عما كان سائدا من قبل، وهذا ما أكدته دراسة (Gilen & McMahon, 1997) والتي أجريت على ست وسبعين مؤسسة جامعية، وأسفرت نتائجها عن أن مدى التغيير الذي طرأ على أدوار رؤساء الأقسام العلمية بلغ ٧٩ % عما كانت عليه في العقود السابقة، وتزايد التأكيد على أدواره في مجالات القيادة والإنتاجية والمحاسبية، وهذا ما يدعو إلى ضرورة إخضاع أدوار رئيس القسم العلمي للدراسة المركزة والمستمرة؛ لتوصيفها، وتحديد أهم ملامحها التي تتسم بالتغيير والتطور الدائمين.

وبناءً على ما سبق يتضح أن القسم في الجامعة هو البنية الأساسية، والقوة الفاعلة التي يتحدد طبقاً لها سمات الجامعة، وجودة أدائها، وكفاءة مخرجاتها، وأن رئيس القسم هو الشخص المناسب لقيادة القسم، ومن ثم قيادة الكلية والجامعة نحو التطوير المنشود، (الداهشان، السبيسي، ٢٠٠٥) وبخاصة تحقيق متطلبات الولوج لمجتمع المعرفة، انطلاقاً من أن أي مبادرات لتطبيق أنشطة إدارة المعرفة بالجامعات، يقع الجزء الأكبر منها في نطاق القسم الأكاديمي، ومن ثم يتم تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة، ومقوماته (محمد، ٢٠٠٩، ٧٥٩).

أي أن تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة يتطلب تحولا كبيرا في أداء القسم الأكاديمي، وفي أداء رئيسه حيث فرض مجتمع المعرفة أدوارا جديدة على رئيس القسم الأكاديمي، كما فرض تغييرات جمة على أدواره التقليدية من حيث محتواها، ووسائل وطرق أدائها، ومن هنا ينبغي أن يحصل رئيس القسم الأكاديمي على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنه من أن يكون قائدا فاعلا ومؤثرا (لوكاس، ٢٠٠٦، ٤٧)، كما يتطلب من رئيس القسم كذلك ضرورة التكيف مع ثلاث مراحل انتقالية رئيسة على الأقل - وهي مراحل انتقالية فجائية - هي: التحول الجذري من التخصصية إلى العمومية، أي من مجال تخصصه إلى مجال أوسع يتطلب إلماما وفهما لمجال الدراسات الشامل لتحقيق أهداف القسم، والتحول من الفردية إلى الجماعية أي أنه لم يعد مستقلا أو في معزل عن الآخرين عند إقدامه على تنفيذ فكرة أو أمر يخص القسم، بمعنى أنه ينبغي أن يكون ملتزما بروية جماعة القسم، وأن يهتدي بمحصلة أعمال أعضاء هيئة التدريس بالقسم والكيفية التي تصيف بها هذه الأعمال ككل قيمة للمؤسسة (ورغن، ١٠٩، ١٤٢٧)، أي عليه أن يتحرر من قيود ذاته، ومعدل سرعته إلى التصرف في ضوء حكمة الآخرين من أعضاء القسم، وأن يتحرك بمعدل سرعتهم، وأما المرحلة الانتقالية الفجائية الثالثة، فهي التحول من ولائه لذاته إلى ولائه للقسم أو المؤسسة، وهذا يفرض عليه ضرورة التنازل عن مجالات البحث والدراسة ذات الاهتمام الفردي والخاص؛ بغيبة الاهتمام بتمثيل القسم أو التخصص بشكله الكامل (بينت، ١٩٩٢، ٣٣-٣٤).

ولعله من نافلة القول أن هذا التحول في طبيعة عمل القسم يتطلب مهارات وقدرات قيادية ومهنية خاصة من رئيسه، وأن هذه المهارات ليست فطرية وإنما مكتسبة، لكن المشكلة تكمن في كون رؤساء الأقسام لم يعدوا ليكونوا رؤساء أقسام، فكثيرا ممن يتولى هذا العمل، يبدأون عملهم دون رؤية واضحة لمجال الإدارة، ودون سبق إعداد أو خبرة إدارية، فهم يأتون إلى هذا المنصب من صفوف الباحثين وأعضاء هيئة التدريس، وفي ذلك يقول "بينيت" إننا نستطيع افتراض أن تدريب العالم أكاديميا، وقدرته على تحليل المشكلات وجمع الأدلة، ومعرفة مدى مناسبة الحلول المختلفة، مهارات تفيد في حل المشكلات التي يصادفها رؤساء الأقسام في إدارة أقسامهم، مثلما هي مفيدة في البحث العلمي، ولكننا لا نستطيع افتراض أن جميع العلماء قادرين على أن يكونوا رؤساء أقسام أكفاء، فقد تكون طبيعة المشكلات التي يصادفونها في أقسامهم، بعيدة عن مجال تخصصاتهم، وقد تكون قدرتهم على التوفيق بين المطالب المتعارضة محدودة، وكونه عالما أو معلما جيدا لا يضمن كفاءته في إدارة القسم (بينيت، ١٩٩٢، ٢٩-٣٠)

وبالنظر إلى طرق اختيار وتعيين رؤساء الأقسام في الجامعات الحديثة يتأكد أن اختيارهم وتعيينهم يعتمد على كفاءتهم الأكاديمية أكثر من اعتماده على مهاراتهم الإدارية، فقد يعينهم عمداء الكليات بعد أخذ رأى الأساتذة في القسم، وقد يتم تعيينهم بالانتخاب وتقوم على اختيارهم لجنة معينة، وقد يقوم الأساتذة باختيارهم، وقد يرشح القسم أكثر من شخص، ويحتفظ العميد بحقه في قبول أو رفض المرشح (William, 2001)، وقد يقوم عميد الكلية بتعيينهم مباشرة دون ترشيح من أحد، كما يتم في معظم الجامعات السعودية ومن ضمنها جامعة القصيم، ودون أن تتوفر لديهم أي خبرات إدارية أو بتوفرها بدرجة ضعيفة، وتوفر خبرات بحثية وأكاديمية قليلة، حتى إنه يمكن تعيين رئيس القسم في كثير من الأحيان من بين أعضاء التدريس الجدد، دون مراعاة لخبراتهم في القيادة والإدارة، بل ودون اشتراط لما يمتلكونه من خبرة في البحث أو التدريس.

كما قد يتم تعيين رئيس القسم في بعض الجامعات بالتناوب من بين أعضاء القسم دون الأخذ في الاعتبار قدرتهم على القيادة والإدارة، بل تعتمد بصفة رئيسة على مهاراتهم البحثية والتدريسية (شيحة وآخرين، ١٩٩٤)، مما يحيط ماهيتها وملاحها وأبعادها بقدر كبير من الغموض، ومما يجعل أمر أداء رؤساء الأقسام لتلك الأدوار محل شك.

٢- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إذا كانت أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية تتسم بعدم التحديد والغموض، وأنها في تغير دائم، ومستمر، وأن هذا التغير يتسم بالعمق والاتساع، وبالتالي تصبح أدوار رئيس القسم غير موصفة أو محددة التحديد الدقيق.

وإذا كانت مجتمعات المعرفة قد فرضت على رؤساء الأقسام أدواراً جديدة، كما فرضت تغييرات ليست باليسيرة على أدواره التقليدية من حيث محتواها، وطرق أدائها، فقد توجب على رئيس القسم الأكاديمي في ظل مجتمعات المعرفة أداء أدوار جديدة كتغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة بما يتوافق مع مجتمع المعرفة، وتهيئة البيئة المناسبة لتوليد المعرفة ونشاطها وتدعيم التعلم التنظيمي الذي يسهم في ابتكار المعرفة، وتشخيص فجوة المعرفة بالمؤسسة، (محمد، ٢٠٠٩، ٦٧١). وتنمية قدراتهم على تخطيط الأداء المؤسسي وتقويم أداء العاملين وتنمية روح التعاون بينهم من خلال توليد أفكار جديدة تجعل بالإمكان بناء قاعدة متينة تستند إليها في عملية خزن المعرفة وتوزيعها وتطبيقها (محمد، ٢٠١٢)، وتوفير بنية تحتية تقنية ملائمة لتطبيق المعرفة، وتحويل المعرفة المتولدة بالقسم إلى خطط عمل، ودعم توزيع وتبادل المعرفة بين القسم وأقسام الجامعة والجامعات الأخرى (الثبتي، عبد المجيد، ٢٠١٣).

وفضلاً عن ذلك فقد فرضت مجتمعات المعرفة على رؤساء الأقسام أداء أدوارهم التقليدية بطرق وأساليب مبتكرة، حيث تتطلب مجتمعات المعرفة توافر اشتراطات وعمليات معينة، وطرق ووسائل وأنشطة مختلفة داخل الأقسام الأكاديمية (محمد، ٢٠٠٩، ٦٧١).

ولما كان رؤساء الأقسام يختارون على أساس إنجازاتهم الأكاديمية لا قدراتهم الإدارية، ودون إعداد أو تدريب سابق على رئاسة القسم في معظم الجامعات العربية، ومن بينها جامعة القصيم؛ إحدى جامعات المملكة العربية السعودية، كانت الحاجة ماسة إلى تحديد وتوصيف هذه الأدوار، وتقدير مدى كفاءة رؤساء الأقسام بها في القيام بأدوارهم، وأداء المسؤوليات المنوطة بهم، من خلال إجراء مزيد من الدراسات حول ماهية أدوار رئيس القسم في ضوء مجتمع المعرفة، ودرجة أدائهم لها.

* وتأسيساً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- ما أهم الأدوار التي يتعين على رؤساء الأقسام الأكاديمية أداءها في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة؟
- ما واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم التي يتطلبها مجتمع المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم؟
- إلى أي حد يختلف واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم لتلك الأدوار باختلاف متغيرات: الجنس (ذكر / أنثى)، الحالة الوظيفية لعضو هيئة التدريس (يشغل منصب رئيس قسم / لا يشغل)، الدرجة العلمية لعضو هيئة التدريس (أستاذ/أستاذ مشارك/ أستاذ مساعد)، حالة الكلية (معتمدة / غير معتمدة)؟
- ما التصور المقترح الذي يُمكن من خلاله تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم لأدوارهم على ضوء متطلبات مجتمعات المعرفة؟

٣- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق ما يأتي :

- التعرف على أهم أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية التي يتطلبها مجتمع المعرفة من خلال الأدب التربوي والدراسات السابقة.
- الكشف عن واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم التي يتطلبها مجتمع المعرفة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم، وما إذا كان هذا الأداء يختلف باختلاف متغيرات: الجنس (ذكر /أنثى)، الحالة الوظيفية لعضو هيئة التدريس (يشغل منصب رئيس قسم / لا يشغل)، الدرجة العلمية لعضو هيئة التدريس (أستاذ/أستاذ مشارك/ أستاذ مساعد)، حالة الكلية (معتمدة / غير معتمدة).
- وضع تصور مقترح يمكن من خلاله تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم لأدوارهم على ضوء متطلبات مجتمعات المعرفة.

٤- أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة الراهنة إلى اعتبارات نظرية وأخرى تطبيقية و فيما يأتي توضيح ذلك:

(١-٤) - الأهمية النظرية للدراسة :

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة الراهنة فيما يأتي :

- أنها تقدم تأصيلاً نظرياً لأهم أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية التي يتطلبها مجتمع المعرفة ، وأبعاد هذه الأدوار من خلال تحليل الأدب التربوي ذي الصلة.
- أنها لا تقتصر على استنباط هذه الأدوار من الأدب التربوي فحسب، وإنما تتعداه إلى التعرف على واقع أداء رؤساء الأقسام بوحدة من أكبر الجامعات السعودية - وهي جامعة القصيم - ؛ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، باعتبارهم من أكثر الفئات اتصالاً بمهام رئيس القسم وأدواره، وأكثر قدرة على تقييمه والحكم على كفاءته، وتحليل واقع هذا الأداء وتفسيره في ظل متطلبات مجتمع المعرفة.
- أنها تتناول موضوعاً يتسم بشدة التغيير شمولاً وعمقاً، حيث تغير مفهوم رئيس القسم واتسعت مسؤولياته وأدواره في الجامعات الحديثة، خاصة في ظل التحديات المحلية والعالمية، خاصة تحدي مجتمع المعرفة، وهو ما يوجب ضرورة التعرف على تلك الأدوار وكفاءة أداء رئيس القسم لها.
- أنه فضلاً عن كونها قد تسد بعض النقص في أحد المجالات التي تفتقدها المكتبة العربية، فإنها قد تفتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى متممة ومكملة لها.

(٤-٢) - الأهمية التطبيقية للدراسة :

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة الراهنة فيما يأتي:

- أنه يمكن الاعتماد على الأداة التي أعدتها الدراسة للتعرف المستمر على مستوى أداء رؤساء الأقسام لأدوارهم، حيث يمكن من خلاله تحديد مواطن القوة لتدعيمها، ومواطن الضعف لعلاجها بصورة دائمة.
- أن ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قد تمد المسؤولين عن التعليم الجامعي، والمخططين له، بما ينبغي وضعه في الاعتبار عند إعداد وتدريب واختيار رئيس القسم الأكاديمي.
- أن ما تقدمه الدراسة من تصور مقترح لكيفية تطوير أداء رؤساء الأقسام لأدوارهم في ظل مجتمعات المعرفة، يمكن أن يكون أساساً عند وضع خطط تحسين وتطوير أداء رؤساء الأقسام لأدوارهم، وعند وضع برامج تنمية لهم .

٥- حدود الدراسة :

تحدد الدراسة الراهنة بالحدود الأربعة الآتية :

(١-٥) - **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة في تحديدها لأدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية على التغيرات التي طرأت على أدوار رئيس القسم بفعل المتطلبات العامة اللازمة للولوج لمجتمع المعرفة.

(٢-٥) - **الحد البشري:** طبقت أداة الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث من فئات ثلاث هي: الأساتذة، والأساتذة المشاركين، والأساتذة المساعدين، ومن رؤساء الأقسام الأكاديمية ببعض الكليات العملية والنظرية، وبعض الكليات المعتمدة وغير المعتمدة.

(٣-٥) - **الحد المكاني:** اقتصر تطبيق أداة الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم بكليات مدينة بريدة.

(٤-٥) - **الحد الزمني:** طبقت أداة الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٧ / ١٤٣٨ هـ، ٢٠١٦ / ٢٠١٧ م.

٦- مصطلحات الدراسة :

تعتمد الدراسة الراهنة بصفة رئيسة على المصطلحات الآتية : متطلبات مجتمع المعرفة، أدوار رئيس القسم للوفاء بمتطلبات مجتمع المعرفة، تطوير أداء رؤساء الأقسام لأدوارهم على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، وفيما يأتي تعريف لتلك المصطلحات:

(٦-١) متطلبات مجتمع المعرفة:

يمكن تعريف متطلبات مجتمع المعرفة انطلاقا من تعريف كل من المتطلب ومجتمع المعرفة.

أما من حيث تعريفات مجتمعات المعرفة فإنها: تدور حول تلك المجتمعات التي تضع المعرفة في بؤرة اهتمامها، إنتاجا، ونشرا وتطبيقا، وما يستلزمه من سهولة الخزن والاستدعاء، ومن أبرز هذه التعريفات التعريف الذي ورد بتقرير التنمية البشرية ٢٠٠٣ والذي يعرفه بأنه المجتمع الذي يقوم بنشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي، كالاقتصاد، والمجتمع المدني، والسياسة والحياة الخاصة؛ وصولا لترقية الحالة الإنسانية باطراد." (تقرير التنمية الإنسانية العربية، ٢٠٠٣، ٣٩)

وتعريف " جا Jha" لمجتمع المعرفة، بأنه: المجتمع الذي يعتمد على إنتاج المعرفة ونشرها وتطبيقها لتحقيق الرفاهية والرخاء وإحراز التقدم في مجال العلوم والتكنولوجيا والتعليم والحكم و السياسة والفنون والحرف اليدوية. (2012,6)

وطبقا لذلك يمكن تعريف مجتمع المعرفة إجرائيا على أنه: المجتمع الذي يقوم على إنتاج المعرفة ونشرها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات الأنشطة المجتمعية: الاقتصادية، والسياسية والاجتماعية، والثقافية، والحياة الخاصة ؛ بغية تحقيق التنمية الإنسانية المستدامة من خلال تمكين أفراد ذلك المجتمع من حقهم في الحصول على المعرفة، وتشاركها وتبادلها وتقاسمها لإنتاج معارف جديدة، تساهم في التنمية الشاملة على مستوى كل من الفرد والمجتمع.

وأما من حيث المتطلبات، فإنها تعرف لغويا بأنها: المقترضات، والحاجيات (معجم المعاني، ٢٠١٧، مادة طلب) أي الأمور والشروط التي ينبغي توافرها لتحقيق شيء ما أو أداء شيء ما، وتعرف مفاهيميا بأنها: جملة الممارسات والأنشطة والإمكانات المادية والبشرية والمناخية، التي يلزم توافرها واستيفؤها قبل الشروع في عمل الشيء. (نصار & عبد القادر، ٢٠١٢، ٢٠٥).

وطبقا لذلك يمكن تعريف متطلبات مجتمع المعرفة بأنها: جملة الشروط والمقترضات التي ينبغي توافرها في النظام الجامعي لإقامة مجتمع المعرفة، كإقامة بيئة تنظيمية تعتمد على إنتاج ونشر وتوظيف المعرفة، وإعداد وتهيئة صناع معرفة لديهم القدرة على إنتاج المعرفة وابتكارها، وضمن الحرية الأكاديمية وتوفير متطلباتها، وتوفير تكنولوجيا المعلومات والاتصال اللازمة، وقيادة جامعية وإدارية منتورة، وبيئة تعليمية مواتمة من حيث الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وقواعد بيانات وعمليات التعليم والتعلم وغير ذلك من مقومات.

(٢-٦) أدوار رئيس القسم على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة:

يمكن تعريف أدوار رئيس القسم على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، من خلال تعريف الدور نفسه.

مفهوم الدور:

ثمة ثلاثة مرتكزات رئيسة يتأسس عليها تعريف الدور فيما يأتي بيانها:

الدور كوضع اجتماعي :

ينظر البعض للدور بصفة عامة من خلال المكانة الاجتماعية التي يتبوأها فرد ما في المجتمع. والمكانة الاجتماعية هي ببساطة وضع في بناء اجتماعي ترتبط به التزامات وواجبات، تقابلها حقوق وامتيازات، بالإضافة إلى مجموعة من القيم والاتجاهات التي تحدها ثقافة المجتمع.

ومن ثم فإن الدور وفقا لهذا المعنى يشير إلى وضع الفرد صاحب المكانة الاجتماعية، ومجموعة الأشخاص الذين سوف يتأثرون بهذا الوضع، وما تحده القواعد القانونية والأخلاقية لكل طرف من حقوق وواجبات. (عثمان، ٢٠٠٢، ٤٤) ومن أهم هذه العوامل: الوظيفة الاجتماعية للمهنة، والمعرفة المرتبطة بها والاستقلال المهني سواء على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي أو النقابي، بالإضافة إلى قيم المهنة. (Hoyle , 1995 , 12)

الدور كسلوك:

يستخدم البعض الدور للإشارة إلى السلوكيات التي تميز الفرد صاحب المكانة الاجتماعية، ويركز أغلب أصحاب هذا الاتجاه على سلوكيات الفرد في سياق العمل، وإن كان ثمة من يرى من أنصار هذا الاتجاه ضرورة مناقشة سلوك الفرد كذلك خارج نطاق العمل. (Biddle, 1994, 6127)

ويرى الباحثان أن ذلك يختلف من مهنة إلى أخرى، فهناك مهن كمهنة المهندس أو المحاسب، تنتهي فاعلية مسؤولياته خارج نطاق العمل، بينما تمتد فاعلية سلوكيات المعلم والطبيب وأستاذ الجامعة خارج سياق عمله بالمؤسسة، لأن المعلم وعضو هيئة التدريس مثلا، كثيرا ما يأتي بسلوكيات وتصرفات تتضمن أبعاداً تعليمية أو تربية، سواء كان في المنزل، أو في الشارع، أو في نادي اجتماعي، أو في حزب سياسي، أو غير ذلك.

الدور كتوقع :

ويرى أصحاب هذى المنحى أن مفهوم الدور يشير إلى ما يتوقعه الآخرون من الفرد صاحب المكانة الاجتماعية، كما يشير إلى ما يتوقعه الفرد شاغل المكانة عن نفسه، وقد تكون هذه التوقعات مشتركة وقد تكون متباينة، وقد تكون معيارية، وقد تكون تقضيلية إلا أنها بمجرد تشكيلها سوف تؤثر على سلوك الفرد شاغل المكانة وتوجهه. (Biddle,1994,6127)

ولا ينبغي إغفال واحد من هذه المفاهيم، أو الاعتماد على أحدها دون الآخرين، بل يتعين النظر إلى دور المعلم من خلالها جميعا، فتوقعات المعلمين عن دورهم حينما تتكون توجه سلوكهم، كما يساعدهم وضع المهنة ومكانتها في المجتمع، على القيام بما تفرضه عليهم هذه المهنة من واجبات ومهام، من خلال ما تمنحهم هذه المهنة من حقوق ومميزات.

وتأسيسا على ما تقدم: يمكن تعريف دور رئيس القسم الأكاديمي، على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة على أنه: السلوك الذي يتوقعه الآخرون من رئيس القسم الأكاديمي، سواء رؤساؤه أو زملاؤه أو طلابه أو أعضاء المجتمع المحلي، أو السلوك الذي يتوقعه رئيس القسم نفسه من نفسه في ضوء ما تفرضه واجبات مهنة رئيس القسم الأكاديمي من التزامات ومسئوليات معينة، ينبغي له الوفاء بها، والتي تتوافق مع متطلبات مجتمع المعرفة.

(٦-٢) تطوير أداء :

يعرف التطوير بأنه: عملية تزويد أعضاء مؤسسة ما، أو الإداريين فيها، بالمعلومات أو القيم أو المهارات اللازمة، لتحسين أدائهم في العمل، ورفع مستوى كفاءاتهم، في مواجهة المشكلات الإدارية (بدوي، ١٩٩٤) ، وعلى ضوء ذلك يمكن تعريف التطوير في الدراسة الراهنة على أنه: الأنشطة والإجراءات التي ينبغي أن تتم وفق منهجية علمية مخططة، لترقية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم التي تتطلبها مجتمعات المعرفة.

بينما يُطلق الأداء ليشير إلى كل سلوك يتسم بالمهارة في مجال معين، و يتطلب قدرا مناسباً من التدريب والاستعداد والتهيؤ، حتى يصل المرء إلى مرحلة التمكن أو الكفاءة، وهذا يقتضى ضرورة سيطرة الفرد على الأدوات والأساليب والوسائل والمهارات التي يتم من خلالها هذا الأداء. (ويلسون، ٢٠٠١)

ومن الواضح أن هذا المفهوم للأداء لا يفرق بين ما يصدر عن الفرد من سلوك في سبيل تحقيق أهداف معينة ؛ قد يتحقق بعضها أو كلها أو لا يتحقق شيء منها، وبين مستوى هذا الأداء بحسب القدر الذى يتحقق من هذه الأهداف.

ولذلك يتفق الباحثان مع تعريف الأداء على أنه: كل سلوك يصدر عن الفرد مستندا إلى خلفية معرفية وقيمة معينة لإتمام عمل ما، في ضوء ما تقتضيه وظيفته من أهداف وغايات (الدهشان، السبيسي، ٢٠٠٢)، بصرف النظر عن المستوى الذي يصل إليه، أو كفاءته ومستوى جودته.

وإجرائيا يقاس أداء رئيس القسم الأكاديمي لأدواره في ظل متطلبات مجتمع المعرفة بمجموع استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة بمحاورها الستة.

وهكذا يُمكن تعريف تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم، على ضوء متطلبات مجتمعات المعرفة بأنها: تلك الجهود والأنشطة والإجراءات التي تتم وفق منهجية علمية من قبل المسؤولين عن التعليم الجامعي، بغية تنمية المعارف والمعلومات والقيم والاتجاهات، والسلوك والمهارات التي تمكن رؤساء الأقسام الأكاديمية من أداء أدوارهم؛ التي يتطلبها مجتمع المعرفة بالكفاءة المنشودة.

ثانيا: الإطار النظري والدراسات السابقة :

١ - الإطار النظري :

يقتضي تحديد أهم أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، عرض تلك المتطلبات في علاقتها بالتعليم الجامعي، ثم بيانا لأهم تلك الأدوار.

(١-١) متطلبات مجتمع المعرفة :

يتطلب التحول لمجتمع المعرفة استراتيجية متعددة الأبعاد، تتكامل فيها النظم المجتمعية المختلفة: الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية والتعليمية وغيرها، لعل من أهمها: النظام التعليمي بكافة مراحله، حتى يمكن معه تحقيق نقلة نوعية هائلة في النظام التعليمي من خلال إدارة تعليمية واعية، ومعلم متمكن من مهاراته وقدراته، ومنهج متطور في خبراته ونشاطاته، وبنية تحتية تكنولوجية فائقة التميز، تتضافر معا لبناء مجتمع يشجع على الابتكار والإبداع، والبحث العلمي، وينقل المجتمع إلى اقتصاد معرفي يقوم أساسا على المعرفة كمنبع للثروة، واكتسابها ونتاجها ونشرها وتوظيفها في خدمة التنمية المجتمعية المستدامة، وتتعدد فيه مناهل العلم والثقافة، ويتعلم فيه أعضاؤه ويعلمون، ويتواصلون ويفكرون وينتقدون في كافة مجالات الحياة اعتمادا على التكنولوجيا الرقمية (حبيب، ٢٠٠٩).

وبناء عليه فإن نظام التعليم الجامعي مطالب أكثر من أي وقت مضى بأداء أدوار جديدة، تمكنه من المساهمة في بناء مجتمع المعرفة، ولتحقيق ذلك فإن ثمة متطلبات تستلزم ضرورة التحول من مستوى التعامل مع البيانات والمعلومات، إلى مستوى توظيف وإنتاج المعرفة، والقدرة على الاستخدام الأمثل للمعارف في توليد الأفكار وإنتاج نظريات جديدة (الوحش، ٢٠١٥، ٣).

وفيما يأتي يعرض الباحثان لمتطلبات مجتمع المعرفة ؛ التي ينبغي توافرها بالتعليم الجامعي السعودي للتحول نحو مجتمع المعرفة، وفي ضوء هذه المتطلبات يتم تحديد أهم أدوار رئيس القسم الأكاديمي بالمملكة العربية السعودية، انطلاقاً من أن مستقبل الجامعة في القرن الحادي والعشرين، يعتمد بصفة رئيسة على وجود قيادة أكاديمية ذات ثقل بالقسم العلمي، حيث تؤثر قراراته بصورة رئيسة على سير العمل بكافة جوانب القسم (Adam & Michael, 2008).

ويقتضي بناء مجتمع المعرفة وفاء التعليم الجامعي السعودي بعدة متطلبات، لعل من أهمها:

(١-١-١) فلسفة تربوية متجددة :

يتطلب مجتمع المعرفة ضرورة تبني فلسفة تربوية واضحة المعالم، تكون قادرة على تحديد غايات التربية وأهدافها، تؤمن إيماناً عميقاً بضرورة صياغة مفهوم متكامل للإنسان، ولأهداف تكوينه وتأهيله للاندماج في محيطه الوطني والعالمي، والتكيف مع مختلف المعطيات المتجددة لعصر سريع التغير والتحول. (جيدوري، ٢٠٠٩).

وهذا لن يتحقق إلا إذا كانت مؤسساتنا التعليمية قادرة - في مجتمع المعرفة - على إعداد الإنسان للمستقبل، بتعليمه كيف يتعلم، وكيف يبقى متعلماً، وكيف يبقى راغباً في التعلم المستمر، وشغوفاً بالتعليم مُندمجاً فيه، وقادراً على تعلم كيف يتعلم، بل إن المرء يستطيع أن يتخيل مجتمعاً يصبح كل فرد فيه معلماً ومتعلماً، على نحو تبادلي دوري (السنبلي، ٢٠٠٤).

(١-١-٢) تأسيس نموذج تربوي عربي أصيل :

ويتربط منطقياً على ضرورة تبني فلسفة تربوية متجددة، ضرورة تأسيس نموذج تربوي عربي أصيل يتصف بالمرونة والقدرة على تغيير هياكل عمليات التعليم والتعلم، وفك ارتباطها بالمؤسسة التعليمية، ويستجيب لحاجات المتعلمين المختلفة والمتجددة، ومنفتح على عالم العمل، وحاجاته وتطويع بنيته ومناهجه وطرق تدريسها وأساليبها، وتنويع التعليم وتشعبه وتيسير الانتقال بين الاختصاصات والفروع المختلفة، والقضاء على الحواجز بين التعليم المدرسي وغير المدرسي، وتحقيق التكامل بينهما، وافتتاح التعليم المدرسي على الطلاب في مختلف الأعمار، وتنويع الدراسة في شتى مراحل التعليم تبعاً لحاجات المتعلمين المختلفة، حتى يتمكن التعليم من مواجهة التغيرات العالمية المفاجئة، والمحافظة على قدرة النظام التعليمي في

عالم متجدد (عبد الدايم، ٢٠٠٠)، شريطة أن يحافظ على ثوابت الدين الإسلامي، ويصحح المفاهيم الخاطئة، والمغلوبة عنه، مع النهوض باللغة العربية، وإطلاق نشاط بحثي معلوماتي جاد في ميدانها، مع الاعتزاز بالتراث المعرفي العربي، والانفتاح في الوقت نفسه على الثقافات الإنسانية الأخرى (توفيق، السيد، ٢٠١٢).

ويقضي هذا النموذج كذلك، أن تصبح المؤسسات التربوية قائمة على المعرفة، فتتحول في جميع أنشطتها وتوجهاتها إلى منظمات لإنتاج المعرفة، ولذلك يجب أن تركز المناهج على الأنشطة والانخراط فيها كجزء من نشاط الطلاب في إنتاج المعرفة، ويجب التأكيد على أن التدريس في مجتمع المعرفة يجب أن يكون بعيدا كل البعد عن الإعداد لوظائف محددة، وإنما يهدف إلى تطوير القدرات والمهارات، ومنها مهارات التفكير التحليلي للمواقف المختلفة التي يمكن للفرد التعرض لها، فالمناهج وطرق التدريس يجب أن تركز على تنمية قدرات النجاح في الحياة والعمل، فهناك معايير جديدة للمناهج تتطلب التغيير التحويلي. (Zhang et al, 2011, 263)

(١-١-٣) تطوير البحث العلمي وتوظيفه:

يُعد البحث العلمي الموجه الرئيس نحو التنمية المجتمعية والبشرية، والمحقق الأول لها، ومن ثم فإنه يُعد من الأركان الأساسية التي تقوم عليها متطلبات مجتمع المعرفة، لذا فقد هرعت كثير من الأمم إلى رسم الخطط وتبني الاستراتيجيات البحثية اللازمة لتنفيذها، وإقامة المراكز والمؤسسات البحثية، وتخصيص الاعتمادات المالية اللازمة، مدركة أن الاستثمار في البحث العلمي، هو من أكثر أنواع الاستثمار التي تزيد من القدرة التنافسية لها في مجتمع قائم على اقتصاد المعرفة (المجيدل، ٢٠٠٦)، ويتميز البحث التربوي - فضلا عما سبق - بإسهامه في إصلاح التعليم وحل مشكلاته وزيادة قدرته على مواجهة تحدياته، وتطوير الممارسات التربوية في ضوء ما يتوصل إليه البحث التربوي من نتائج (Kearns, 2004).

(١-١-٤) تطبيق إدارة المعرفة :

بات من المؤكد أن تطبيق إدارة المعرفة من أهم المتطلبات الأساسية لمجتمع المعرفة، وهذا يفسر التوجه المتزايد للمؤسسات المجتمعية الكبرى نحو الأخذ بكثير من مبادرات المعرفة، مثل تكوين فرق المعرفة، وتعيين قائد أو مدير للمعرفة، وإنشاء مراكز لتنمية مهارات المعرفة لدى الأفراد، وتحويل المعرفة الشخصية لديهم إلى معرفة تعاونية يتم تطبيقها بشكل مناسب، وتحقيق مشاركة المؤسسة بأكملها ليس على مستوى المؤسسة فحسب، بل على المستوى المحلي والدولي، خاصة لدى الخبراء والمختصين: (الوحش، ٢٠١٥)

(١-١-٥) نشر ثقافة التنمية المهنية :

يتطلب تطوير المؤسسات التعليمية في مجتمع المعرفة نشر الثقافة التي تؤكد على أهمية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية، لأنها تسهم في تحسين أدائهم، وممارستهم لعملهم بمهنية عالية، الأمر الذي يجعل المؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها تسعى جاهدة لتنمية العاملين بها مهنيًا، حتى يصبحوا قادرين على أداء مهامهم بمستوى عالٍ من جودة الأداء، ولكي يكونوا قادرين على مواكبة التغيرات التكنولوجية في العمل والحياة، واستيعاب الانفجار المعرفي، وحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات الجديدة، وتطويرها في عمليات التعليم والتعلم (نوفل، ١٩٩٢).

(١-١-٦) التأكيد على ديمقراطية الحياة:

يتطلب مجتمع المعرفة تحقيق ديمقراطية الحياة، بتحقيقها في مختلف مؤسسات التربية، خاصة في كل من الأسرة والمدرسة، وبناء الفعل التربوي على المشاركة بين المعلم والمتعلم، بين المؤسسات التعليمية المدرسية وغير المدرسية، من خلال السعي إلى تحقيق مشروعات مشتركة كبديل للسلطة التقليدية التي يمارسها الكبار على الصغار، وكذلك التركيز - في كل ممارسة أو إجراء - على التربية من أجل حقوق الإنسان، واستنباط الوسائل الكفيلة بضمان التعليم للجميع (السنبل، ٢٠٠٤)، وذلك استثماراً لثورة المعرفة التي زادت من فرص الحرية والديمقراطية أمام شعوب العالم، وتقدمت حركة حقوق الإنسان، مؤكدة على حق الإنسان في الحرية والتعبير، والعقيدة والتعليم، وحقه في العيش بكرامة، والحصول على فرص العمل (أبو عليوة، ٢٠١٥)، ومن ثم فإنه ينبغي للنظم التربوية التأكيد على كل من : (السنبل، ٢٠٠٤)

- تدريب الطلاب على العمل الجماعي.
- تعويد المتعلمين على الضبط الذاتي بدلا من الخضوع إلى سلطة خارجية.
- تنويع أساليب التعليم وتكييفها حسب مقتضيات الفروق الفردية وصولا إلى ضمان حق كل متعلم في الاستفادة المثلى من التربية المدرسية.
- استخدام التقويم المدرسي في بعده: التشخيصي والتكويني، لبناء العملية التربوية على أساس من العقلنة الوظيفية.

ومن هذا المنطلق تسعى الجامعة لإقامة شراكة حقيقية بينها وبين مؤسسات المجتمع المدني بما يضمن لها تحقيق أهدافها، وبما يعود عليها بالفائدة، حيث تتوقع الجامعة من هذه الشراكة زيادة في الموارد المالية مما يمكنها من تحقيق خدمة تعليمية أفضل، وكذلك القيام بالأبحاث العلمية، لإنتاج المعرفة التي تخدم المجتمع، ومن تشاركها بين الجامعة وتلك المؤسسات، وتطبيقها لترقية المجتمع وتطويره، وحل مشكلاته، مما يمكن الجامعة من استعادة مكانتها وقيمتها بالمجتمع.

ومما يؤكد ضرورة الشراكة في مجتمع المعرفة بين المؤسسات التعليمية وغيرها من منظمات التعليم ومؤسسات المجتمع المدني - سواء على المستوى المحلي أو على المستوى العالمي:- ارتباط التطوير، والتحسين بالمشاركة المجتمعية ارتباطاً عضوياً، إذ إن ناتج العمل الفريقي التعاوني الحواري أفضل وأنضج وأحكم وأخصب من عمل الفرد، وأدعى إلى ظهور البدائل، وحل المشكلات وتقادي الأزمات، ولا أدل على أهمية المشاركة البناءة وعمل الفريق مما حققته المنجزات العلمية والتكنولوجية من إبداعات، إذ لم يعد إنتاج العلم وتطبيقاته التكنولوجية في عالم اليوم ؛ وفي مختلف مجالات السعي البشري من نتاج شخص واحد، وإنما هو محصلة لجهود فرق بحثية وتطبيقية(جيدوري، ٢٠١٢)

(١-١-٧) تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

تُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أبرز متطلبات ومقتضيات مجتمع المعرفة، حيث تلعب - أكثر من غيرها - الدور المحوري في تشكيل مجتمع المعرفة، من خلال إتاحة البيانات والمعلومات، وإمكانية تخزينها رقمياً ونشرها، وتقاسمها مع الآخرين على مستوى العالم، كذلك قد أتاحت فرص تبادل محتويات التعلم بين المتعلمين رقمياً، وأمكن عن طريقها ظهور لاعبين جدد في تيسير التعلم والبحث العلمي، مثل:الباحث العليم، وجوجل، وياهو، وسكايب، مما أسهم بصورة قوية في تشكيل بيئات تعلم جديدة أدت دون شك إلى بناء مجتمع المعرفة(السيسي، وحجازي، ٢٠١٨، ٣٢)، وبناء على ذلك ظهر التعليم عن بعد والتعلم الافتراضي عبر الشبكة، وغيرها من صيغ تعتمد على المستحدثات في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، ونتج عنها أيضاً سهولة توصيل الخدمة التعليمية، والحصول على المعرفة بسهولة ويسر، وأثرت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة والمتطورة في السنوات الأخيرة- بشكل كبير - على طبيعة بيئة العمل، كما أصبح لها تأثير كبير على الابتكار في الشركات المختلفة، وهذه التكنولوجيا تتميز بتعدد الوظائف والاستخدامات (أبو عليوة، ٢٠١٥).

كما أدى ذلك إلى اتساع دائرة المنافسة بين الجامعات، والمؤسسات الأكاديمية بتقديم الأجود من الخدمة التعليمية، والأقل كلفة، والأسرع تحقفاً، كما ساعد على تداخل العلوم والتخصصات، وإزالة الحواجز التقليدية بين الأبنية العلمية والتنظيمية المختلفة، وأصبح حل المشكلات والبحث والإبداع هو أساس في علاقات الاتصال الجامعي (قاسم، شحاته، ٢٠١٤، ٥١).

ومن ثم فإنه لا غنى لمجتمع المعرفة بأفراده ومؤسساته عن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ؛ بغية إنتاج المعرفة وتطويرها وتنظيمها، وتقاسمها، وتطبيقها، وتعد تلك التكنولوجيا بأدواتها من الأسس المهمة، التي من دونها لا يمكن إقامة مجتمع للمعرفة بشكل كامل (السيسي، وحجازي، ٢٠١٨، ٣٢).

(١-١-٨) توفير بيئة تمكينية :

يحتاج أعضاء مجتمع المعرفة إلى التمتع بالحرية بجميع أشكالها، وإتاحة فرصٍ متكافئة للمشاركة السياسية، وتوفير مناخٍ اقتصاديٍّ محفزٍ على الإبداع والابتكار، مما يعمق أواصر الثقة بين أفراد المجتمع ومنظّماته، وبينهم وبين الأجهزة الرسمية بالدولة، ومن ثمّ يمكنهم التواصل والحوار، وهو ما يطلق على البيئة التمكينية، التي هي مفتاح الولوج إلى مجتمع المعرفة، ومن هنا فإنّ البيئة التمكينية تعدّ من أهمّ متطلبات مجتمع المعرفة (السيسي، وحجازي، ٢٠١٨، ٣٢).

وتضمّ البيئة التمكينية نمطين أساسيين هما (أبو عليوة، ٢٠١٠) :

- بيئة التمكين النفسي.
- بيئة التمكين الاجتماعي.

فالنسبة لبيئة التمكين النفسي فإنها تتمركز - أكثر - حول أفراد المنظمة، وتنقسم إلى أربعة أبعاد هي:

المعنى: ويقصد به التوافق بين احتياجات العمل والفرد ومعتقداته وسلوكياته نحو العمل، الكفاءة الذاتية : وتعني اعتقاد الفرد بالقدرة على أداء العمل بمهارة وإتقان، الاستقلالية: وتعني السيطرة على الأساليب المستخدمة لتغيير أنشطة العمل وجدولتها واستخدام المعايير الموضوعية للحكم على الأداء، الأثر: ويقصد به الدرجة التي يمكن للفرد بها التأثير استراتيجياً في الإدارة والنتائج، ويرتبط ببيئة التمكين النفسي الحرية الأكاديمية لأعضاء المجتمع الأكاديمي، المنبثقة من حرية الرأي، وهي من المتطلبات الأساسية للتحوّل نحو مجتمع المعرفة ، بل يعدها البعض ركناً أساسياً لأي مجتمع يرغب في تحقيق مجتمع المعرفة (تقرير التنمية البشرية، ٢٠٠٣)، حيث تتيح الحرية الأكاديمية تناول مختلف الموضوعات البحثية التي تنتج المعرفة، وأداء المهام التدريسية بما يساعد على نشر المعارف والمعلومات ومشاركتها، وتحقيق التفاعل مع المجتمع الخارجي لتوظيف المعرفة وتطبيقها.

وبالنسبة لبيئة التمكين الاجتماعي فإنها تركز - أكثر - على المنظمة ككل، ويقصد بها إتاحة الفرصة لجميع أعضاء المنظمة أو المجتمع الأكبر ؛ للحصول على المعلومات والمعرفة، ليتم إثراء معلوماتهم وتنمية قدراتهم ونموهم المهني، وتجميعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وإشعارهم بالثقة والمسئولية والاستقلالية، ويعد ذلك ضرورة حتمية في ظل مجتمع المعرفة (أبو عليوة، ٢٠١٥).

وفضلا عن توفير الحريات، فهو يرتبط بتوفير البيئة التمكينية كذلك، وتوفير تشريعات وقوانين وتنظيمات تحمي المعرفة وتدعم المؤسسات الراحية والحاضنة لها، وترعى الإبداع والابتكار، وتضمن توفر الدعم والمتطلبات المادية اللازمة (رمضان، مهناوي، ٢٠١٤، ٥٨).

(٢-١) القيادات الأكاديمية ومتطلبات مجتمع المعرفة :

يتطلب التحول إلى مجتمع المعرفة من القائمين على التعليم، تبني سياسات تتواءم مع متطلبات هذا المجتمع، وتطبيق إصلاحات تعليمية غير تقليدية، والأخذ بمدخل التطوير النظمي للنظام التعليمي بدلا من الإصلاحات الجزئية، وتبني أسلوب إدارة المعرفة، لتتمكن القيادات من تحويل المؤسسة التعليمية إلى منظمات تعلم؛ يتمكن أفرادها من إنتاج المعرفة ونشرها ومشاركتها، فالتحول المنشود نحو مجتمع المعرفة يُعزى - ولو جزئيا - إلى القيادة التي تقود المؤسسة، فحينما تكون القيادة ذات طبيعة ديناميكية، وقيم مسيطرة، ورؤية واضحة لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، وكيفية الوصول إلى ذلك، فإنها تُيسر عملية التحول، وتحققه بدرجة عالية، وبالسعة والكفاءة المناسبين. (قاسم، شحاته، ٢٠١٤)، فالقيادة هم المسؤولون عن توفير بيئة ملائمة لمجتمع المعرفة، وملائمة لتعليم الاحتياجات الفردية، والتركيز على الإبداع لكل من الطلاب في كيفية حصولهم على المعرفة، والمعلمين في تحسين ممارستهم المهنية، وتشجيع المبادرات والمجازفات، وبناء هياكل تنظيمية مرنة، والمشاركة في المسؤولية، ونشر الثقة بين أعضاء المجتمع التعليمي والمجتمع ككل. (Peters & Besley, 2006, 25)

ومن أهم الأدوار والمسؤوليات المنوط بالقيادات الأكاديمية الجامعية أداؤها لتحقيق التحول نحو مجتمع المعرفة بصفة عامة: (السيسي، وحجازي، ٢٠١٨، ٨٢-٨١) الحفاظ على الهوية الثقافية وإغناؤها، و الحفاظ على العلماء البارزين في شتى المجالات، خاصة مجالات المعرفة، تجنباً لاستقطاب الجامعات الأجنبية لهم، واستخدام استراتيجيات مرنة ومتنوعة لتعزيز التمويل وضبط التكاليف، وإتقان مهارات التسويق لمخرجات وخدمات التعليم الجامعي وإتاحة التعلم الفرقي، ودعم التعليم للجميع، وتوفير فرص التعلم الذاتي والتعلم مدى الحياة، وتوفير البيئة الجاذبة للتعلم لجميع أعضاء المجتمع الجامعي، والمجتمع الخارجي، وتحديد رؤية المؤسسة ورسالتها، والحفاظ على القيم المؤسسية والحرص على إلزام الجميع بها، والتحدي المستمر للوضع الراهن والسعي دائما لتغييره، والتوجه الدائم نحو الأمتل والأفضل، وغير ذلك من أدوار جديدة ومهام متفردة.

تلك هي الملامح العامة لما يتعين على القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الاضطلاع به كمتطلب رئيس لبناء مجتمع المعرفة، فماذا عن أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة؟ هذا ما سيتناوله الباحثان فيما يأتي:

(١-٣) أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية على ضوء متطلبات مجتمعات المعرفة:

يعرض الباحثان فيما يأتي لأهم أدوار رؤساء الأقسام، التي يتعين عليهم القيام بها - في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة - بشيء أكثر تخصيصاً وتفصيلاً، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار أن مجتمع المعرفة فرض أدواراً جديدة على رئيس القسم الأكاديمي، كما فرض تغيرات جمة على أدواره التقليدية من حيث محتواها، ووسائل وطرق أدائها.

وسيتم عرض هذه الأدوار في ستة محاور رئيسة هي: دور رؤساء الأقسام في نشر ثقافة المعرفة، دور رؤساء الأقسام تجاه عمليات المعرفة، دور رؤساء الأقسام المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأدوار التعليمية والعلمية لرؤساء الأقسام، الأدوار التنظيمية لرؤساء الأقسام، الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام.

(١-٣-١) دور رؤساء الأقسام في نشر ثقافة المعرفة :

تشكل ثقافة المنظمة هويتها الأساسية، وتحدد ملامحها المميزة، وحيث إن ثقافة أي منظمة تتكون من عناصر مادية، كأدوات العمل والإنتاج ونماذج السلوك، وأخرى معنوية كالأفكار والمعتقدات، والقيم والمبادئ ومعايير السلوك، ومن ثم فإنها توجه نشاط المنظمة، وتيسر العمل بها.

ويتطلب الولوج لمجتمع المعرفة في أية مؤسسة: أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي قطاعاً تمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في المنظمات، ويقصد بها: الثقافة التي تشجع وتحت على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل، التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة (الكبيسي، ٢٠٠٥).

ومن الصعوبة بمكان تحقيق ذلك دون وجود إدارة واعية بأهمية المعرفة، تشجع منظومة العمل بالمؤسسة على ضرورة إنتاج المعرفة، ومشاركتها وتوظيفها (ميناء، ٢٠١٢)، يترأسها مدير لديه القدرة على فهم العلاقة بين إنتاج المعرفة وتبادلها لتحسين الأداء، وتيسير الحصول على المعرفة للعاملين بالمؤسسة، كما يقدم الدعم المستمر لمزيد من إنتاج المعرفة، وتقديم الأفكار المبدعة ومزيد من استخدام الاستراتيجيات الخاصة باكتساب المعرفة، والعمل على نشرها، وكيفية تطبيقها، وتحديد نماذج السلوك المرغوب حيالها (Wai et al, 2010).

ولذلك يؤكد (Ribiere & Sitar) بأن القيادة لها الدور الحاسم في تطوير ثقافة المنظمة لتصبح ثقافة مرتكزة على المعرفة (2003, 110).

ومن أهم الأدوار التي يتعين على رئيس القسم أدائها، لنشر ثقافة مواتية لمجتمع المعرفة بالمؤسسة: تنمية وعي أعضاء القسم بأهمية إنتاج المعرفة، وتشجيع تدفق الأفكار والمعلومات داخل وخارج القسم، وتبني القسم لاستراتيجيات تدريس تسهم في ابتكار معارف جديدة، ومكافأة مبادرات التجديد والابتكار المعرفي داخل القسم، وبناء رؤية القسم على أساس عمليات المعرفة، وتنمية قيم تبادل المعرفة ونشرها داخل القسم، ودعم أعضاء القسم لتطبيق المعارف الجديدة، وإنشاء نظام لمكافأة البحوث العلمية المبتكرة، ودعم التنافس بين أعضاء القسم في إنتاج المعرفة، وتقييم أداء أعضاء القسم على أساس عمليات المعرفة.

(١-٣-٢) دور رؤساء الأقسام تجاه عمليات المعرفة :

يكاد أن يتفق العلماء والمختصون، على أن المعرفة أو مجتمع المعرفة لا يمكن إدارته والسيطرة عليه وتوجيهه بصورة مباشرة باعتبار أنه كيان معنوي، أما الذي يمكن إدارته وتوجيهه بصورة مباشرة وعينية فهي عمليات المعرفة : إنتاج المعرفة، وتخزينها ، ومشاركتها ، وتوظيفها لخدمة المجتمع، باعتبارها كيانا ماديا محسوسا (Al-Karni,1996).

ولذلك عُدت إدارة عمليات المعرفة، الدور الرئيس والمحوري للقيادة الفعالة في المؤسسات التعليمية، وخاصة رؤساء الأقسام بها (Fullan,2009)،ومن ثم فينبغي لرؤساء الأقسام المشاركة في بناء برامج ونماذج لتفعيل عمليات المعرفة وتسهيل تطبيقها من قبل أعضاء القسم ، وإنشاء أنظمة حوافز مادية أو معنوية أو إنشائهما معا لتشجيع إنتاج المعرفة وتشاركتها، خاصة أن كثيرا من الأفراد يظنون بما لديهم من معارف ضمنية أو صريحة، اعتقادا منهم أن امتلاكهم للمعرفة وحدهم ؛ يعزز من مكانتهم ووضعهم داخل التخصص والمؤسسة التي يعملون بها،ويمكن رؤساء الأقسام تعويد أعضاءهم على العمل معا في مجموعات تطبيقا لفكرة مجتمعات التعلم المهنية، وإتاحة الفرصة لهم للتجريب والمغامرة، مع توفير الإمكانيات اللازمة من مواد أو أدوات أو أجهزة (Irick,2007).

هذا ويذهب (Cook & Yanow,1995)،نقلا عن (عبد الوهاب،٢٠٠٧) إلى أنه في ضوء الضرورة التي تحتمها إدارة عمليات المعرفة،أصبح هناك وظيفة جديدة يُطلق عليها:مدير المعرفة، يقوم بنشر وتشجيع مشاركة المعرفة والتعلم المستمر، والتصميم والتنفيذ والمراقبة والإشراف على البنية الأساسية للمعرفة الخاصة بالمنظمة، والاتصال بين موردي المعرفة والمعلومات الخارجية والمنظمة، ويكون متمتعا بدرجة عالية من العلم بالتوثيق والمكتبات، وتكون لديه خبرة كافية بمجالات إعادة الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، وإدارة التغيير وتنمية المنظمات.

وبصورة إجمالية ينبغي لرؤساء الأقسام الأكاديميين أداء عدة أدوار تجاه عمليات إدارة المعرفة، كتحسين التعلم التنظيمي بالقسم، وتقديم أفكار لتحسين إنتاج المعرفة، وإتاحة برامج وقنوات اتصال لنشر المعرفة، وتشجيع عمليات تبادل المعرفة داخل القسم، ودعم عمليات الابتكار القائمة على إنتاج المعرفة، وبناء نظام مرن لحفظ واسترجاع البيانات والمعلومات، تشكيل فرق عمل لنشر المعرفة بين أعضاء القسم، وتوظيف المعرفة المبتكرة لحل مشكلات القسم، وتطبيق استراتيجيات لتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة، وتشكيل فرق عمل لتطبيق المعارف التي يتم إنتاجها.

(٣-٣-١) أدوار رؤساء الأقسام المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال العماد الرئيس لمجتمع المعرفة، نظرا لقدرتها الفائقة على تيسير عمليات التواصل والاتصال بطرق متنوعة وذات كفاءة عالية، وقدرتها على تطبيق نماذج من طرق واستراتيجيات التعلم والبحث، كالتعلم الذاتي والتعلم التعاوني، وتمكينها من البحث عن المعارف والمعلومات والوصول إليها ونشرها ومشاركتها، وخصتها بكفاءة عالية (Kende, et al, 2009)، فضلا عن أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد أعطت مساحة كبيرة لتبادل المعلومات والخبرات مما أدى إلى تضاعف المعرفة؛ فإنها ساهمت بدرجة عالية في زيادة القدرة العملية للإنسان وزيادة الإنتاج في المجالات المختلفة، وأصبح الإبداع والبحث العلمي وتقنيات حل المشكلات، بفضلها، أساس أي قرار يحقق أهداف المؤسسة (قاسم، شحاته، ٢٠١٤).

وهذا يتطلب من فريق القيادة الأكاديمية، - خاصة رئيس القسم الأكاديمي - أن يتميز بجدارات مختلفة ومتنوعة منها: حل المشكلات بشكل سريع ومستمر، واتخاذ القرارات ذات الفاعلية في الوقت المناسب للموقف المناسب (قاسم وآخرون، ٢٠١٣)، ولكي يكون القائد فعالا لابد أن يكون على دراية وفهم بدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اكتساب المعرفة وتوليدها، وتخزينها وتبادلها وتوظيفها ودمجها ضمن ثقافة المؤسسة، لتسهم بشكل فعال في ابتكار المعرفة (Kangas, 2006) وأن يكون قادرا على توفير الموارد اللازمة للإبداع، وتشجيع وتحفيز المبدعين، وتشجيع تبادل الآراء والنقاش البناء، وتقديم القدوة الحسنة في مجال الإبداع (قاسم، وشحاته، ٢٠١٤).

ومن أهم الأدوار التي يتعين على رؤساء الأقسام الأكاديميين أدائها تجاه تكنولوجيا التعليم والاتصال: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نشر ثقافة المعرفة، والتواصل مع قواعد البيانات العالمية لجذب معارف جديدة، وإنشاء موقع للقسم بلغتين: العربية، ولغة أخرى تساعد على تشارك المعرفة، وربط موقع القسم بمواقع وحدات الجامعة لتبادل المعرفة، واستخدام موقع القسم للتواصل مع خبراء المعرفة، وتدريب الطلاب على مشاركة المعرفة عبر موقع القسم، والتواصل مع الخريجين إلكترونياً لتطبيق المعرفة في مواقع عملهم، وعقد الندوات العلمية وورش العمل لتطوير المعرفة عبر الشبكة.

(١-٣-٤) الأدوار التعليمية والعلمية لرؤساء الأقسام :

تعد الأدوار التعليمية والعلمية من أبرز الأدوار المنوطة بعمل رؤساء الأقسام لارتباطهما بصورة مباشرة بوظيفتي البحث العلمي والتدريس، لذا تقع على عاتق القيادة الجامعية - على جميع مستوياتها، وعلى رأسها رؤساء الأقسام الأكاديميين - مسؤولية تهيئة أفضل الشروط لحدوث عمليتي التعليم والتعلم، و تهيئة مناخ أكاديمي إيجابي للنمو والبحث والتدريس، بيد أن هذه الأدوار قد تغير محتواها ومضمونها ووسائلها في ظل مجتمع المعرفة.

وفيما يتعلق بالأدوار التعليمية: يتعين على رئيس القسم الأكاديمي تطوير أهداف القسم لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة، كتوليد المعرفة وإنتاجها ونقلها والمحافظة عليها، وتوظيفها لترقية المجتمع، والتوجه نحو اقتصاد المعرفة، وتحقيق الديمقراطية والعدالة الاجتماعية (الشخبي، ٢٠٠٦)، (الخشاب، الأشعب، ٢٠٠٦)، وتصميم البرامج الأكاديمية التي تحقق ذلك، وتطوير مناهج القسم، بحيث تؤدي إلى التمكن التكنولوجي للطلاب من خلال إكسابهم المهارات التي تمكنهم من إتقان التعامل مع التكنولوجيا والسيطرة عليها، وتضمينها الأنشطة التي تنمي مهارات التفكير بأنواعه المختلفة، والبحث العلمي وحل المشكلات وغيرها مما يتطلب مهارات عقلية عليا، خاصة مهارات الانتقاء واتخاذ القرارات، تطوير مهارات اختيار المهنة، وتمكينهم من ممارسة الحياة التعاونية والعمل التعاوني والتعلم الفرقي والتعلم الذاتي، وتنمية الكفاءات اللازمة للاتصال الفعال، والتنمية الأخلاقية، وتنمية مفاهيم المواطنة المحلية والمواطنة العالمية (السيسى، حجازي، ٢٠١٨)، (قاسم أخرون، ٢٠١٣).

كما يتعين على رؤساء الأقسام تطوير طرق التدريس واستخدام تكنولوجيا المعلومات بالشكل الذي يسهم في بناء وتشكيل ثقافة المعرفة، وتبني استراتيجيات التعليم والتعلم القائمة على الوسائط الإلكترونية، والتي تتضمن مجموعة من الإجراءات المتتابعة في خطة محددة ينفذها عضو هيئة التدريس والطلاب معا، لتحقيق الأهداف المخطط لها، عن طريق التوظيف الأمثل للتكنولوجيا، وتبني معايير وطرق تقييم تتمحور حول عمليات المعرفة وثقافتها وأخلاقيها (السيسى، حجازي، ٢٠١٨)، (قاسم وآخرون، ٢٠١٣).

ويمكن إجمال أدوار رؤساء الأقسام التعليمية والعلمية التي تتوافق ومتطلبات مجتمع المعرفة، وتحديدتها في : مشاركة أعضاء القسم في تطوير البرامج الأكاديمية في ضوء مجتمع المعرفة، وتحفيز أعضاء القسم على تطوير مقرراتهم لتواكب تطور المعرفة ، ومساعدة أعضاء القسم على استخدام طرائق تدريس تدعم ابتكار المعرفة، وتبني معايير لتقويم الطلاب قائمة على إنتاج المعرفة، وتنمية القدرات البحثية الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم، وتشجيع بحث الفريق والمشاريع البحثية التي تبتكر المعرفة العلمية الوظيفية، وتشجيع أعضاء القسم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التدريس، والمساهمة في إعداد خريطة بحثية للقسم قائمة على عمليات المعرفة. (محمد، ٢٠٠٩) ، (قاسم وآخرون ، ٢٠١٣).

(١-٣-٥) الأدوار التنظيمية لرؤساء الأقسام:

بلغت أهمية الأدوار التنظيمية لرئيس القسم الدرجة التي جعلت البعض يصور منصب رئيس القسم على أنه انتقال من دور مهني إلى دور شبه إداري (Williams, 2001)؛ ذلك لأن معظم القرارات الإدارية تتخذ على مستوى القسم، ثم يوافق عليها مجلس الكلية، ثم مجلس الجامعة، وإن اقتضى الأمر إجراء بعض التعديلات؛ فلا يتم ذلك إلا بعد الرجوع إلى القسم مرة أخرى (الدهشان، السيسي، ٢٠٠٥).

كما تتبع أهمية هذه الأدوار كذلك، من ضرورة قيام رئيس القسم بدور الوسيط في نقل اهتمامات وهموم الإدارة إلى أعضاء هيئة التدريس، ونقل مطالب وحاجات أعضاء هيئة التدريس إلى الإدارة (ناصر، هاشم، ١٩٨)، (الدهشان، السيسي، ٢٠٠٥).

وإذا كان مجتمع المعرفة يتطلب من رئيس القسم أداء هذه الأدوار نفسها، إلا أنها تختلف في ظل مجتمع المعرفة من جهتين رئيسيتين، الأولى طرق وأساليب وتقنيات أدائها، الثانية تطور مضمون هذه الأدوار واتساعها.

فمن حيث اختلاف طرق وأساليب وتقنيات أداء هذه الأدوار، فقد مكنت التكنولوجيا من أداء هذه المهام، وغيرها من مهام رئيس القسم التعليمية والبحثية والمجتمعية؛ بفاعلية ويسر وتكلفة أقل، نتيجة عدم الاعتماد على الأوراق، وتبسيط الإجراءات وانخفاض العمالة، مما يزيد من نسبة رضا المستفيدين من الخدمة المقدمة (قاسم وآخرون، ٢٠١٣).

ومن حيث تطور مضمون هذه الأدوار واتساعها، فقد أفرزت تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدواراً ومهاماً جديدة على رؤساء الأقسام أدائها، كمشراكة أعضاء القسم في تطوير البرامج الأكاديمية في ضوء مجتمع المعرفة، وتحفيز أعضاء القسم على تطوير مقرراتهم لتواكب تطور المعرفة، ومساعدة أعضاء القسم على استخدام طرائق تدريس تدعم ابتكار المعرفة، وتبني معايير لتقويم الطلاب قائمة على إنتاج المعرفة، وتشجيع أعضاء القسم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التدريس، والمساهمة في إعداد خريطة بحثية للقسم قائمة على عمليات المعرفة، ووضع معايير لتقويم الأداء البحثي بالقسم، مؤسسة على الإبداع المعرفي، وتشجيع أعضاء القسم على العمل ضمن فرق بحثية لإنتاج معارف جديدة، وتطبيق مقاييس لتقويم إنتاج المعرفة بالقسم (محمد، ٢٠٠٩)، (قاسم وآخرون، ٢٠١٣).

(١-٣-٦) الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام_:

يُعد رؤساء الأقسام الأكاديميين قادة لأقسامهم ، ففضلا عن ضرورة قيادة رؤساء الأقسام الأكاديميين لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بها وجميع أنشطتها، فإنه ينبغي لهم في ظل مجتمع المعرفة قيادة المعرفة، وهذا معناه أن قيادة رؤساء الأقسام الأكاديميين لأقسامهم أمر لازم وضروري، إلا أن نمط القيادة ومضمونه يختلف في مجتمع المعرفة عنه في أي وقت مضى، وبصفة عامة، فإن مجتمع المعرفة يتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المؤسسة، فالقادة لم يعودوا يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون، كما لم تعد نظرية السمات غير مناسبة للقيادة في مجتمع المعرفة، ومن النظريات الأكثر مناسبة للقيادة في مجتمع المعرفة، نظريات سلوك القائد، والنظريات الموقفية (عبد الوهاب، ٢٠٠٧)، وهناك نمط القيادة الاستراتيجية والتحويلية والتنموية (العبيري، ٢٠١٣)، (شوقي، ٢٠٠٢)، (العسكر، ٢٠١٦)، وهذا يقتضي ضرورة تمكن القادة في مجتمع المعرفة من الخصائص والصفات والقدرات ذات الصفات النوعية التي تجعلهم قادرين على قيادة أقسامهم داخل مؤسساتهم، للتحول نحو مجتمع المعرفة، ومن هذه الخصائص والقدرات: قدرتهم على بناء الرؤية والأهداف والمهام والقواعد الأخلاقية، التي يجب أن تتبع لتطوير نظم إدارة المعرفة، وابتكار عمليات تعلم تنظيمية نشطة يتم من خلالها تبادل المعارف والأفكار بين ذوي الخبرة والدراية والأفق الواسع بالمؤسسة، كما ينبغي لقادة المعرفة من رؤساء الأقسام تحليل فجوة المعرفة عن طريق اكتشاف مصادر المعرفة التي تمتلكها المنظمة والتي تفتقر إليها، ووضع استراتيجيات لسد الفجوة، ووضع نظم دعم وحوافز لتشجيع إنتاج المعرفة، وانتزاع المعرفة من رؤوس أعضاء القسم ونشرها (محمد، ٢٠٠٩).

ومن أهم الأدوار القيادية التي يتعين على رئيس القسم أدائها في ظل مجتمع المعرفة، توفير مناخ إيجابي يحفز أعضاء القسم على إطلاق معارفهم الكامنة، وابتكار استراتيجيات مناسبة لإدارة أصول المعرفة، وتشجيع الإبداع التنظيمي المعتمد على اقتصاد المعرفة، وتشخيص الفجوة المعرفية بالقسم، و اقتراح خطط تحسين لتقليل الفجوة المعرفية بالقسم، والتطوير المستمر للبرامج الأكاديمية بالقسم في ضوء عمليات المعرفة، واقتراح طرق وأساليب لتنمية موارد القسم من رأس المال الفكري، وتنمية قيم وأخلاقيات دخول مجتمع المعرفة، والمشاركة في وضع رؤية للقسم، تحقق متطلبات مجتمع المعرفة، واستخدام المعرفة المتولدة لتحقيق الميزة التنافسية للقسم، وبناء بيئة صديقة للمعرفة بالقسم، وفتح قنوات اتصال مع مؤسسات المجتمع الخارجي لتطبيق المعرفة.

(١-٤) الدراسات السابقة :

نظرا لأهمية رئيس القسم، النابعة من أهمية القسم وأدواره، ومكانته داخل البناء الجامعي، ونظرا لتزايد تلك الأهمية في ظل مجتمع المعرفة - الذي أفرز أدوارا جديدة على رؤساء الأقسام، وغير مضمون ومحتوى أدواره التقليدية، وأساليب أدائها- فقد تعددت الدراسات، وتنوعت في هذا المجال، ويمكن تقسيم هذه الدراسات إلى ثلاثة مجالات رئيسة هي :

- دراسات حول تقييم أداء رئيس القسم لأدواره، وكفاءة أدائه لها في ضوء بعض المتغيرات الجامعية.

- دراسات حول تقييم أداء رئيس القسم لأدواره في علاقتها بمجتمع المعرفة.

وسوف تعرض الدراسة الراهنة، للدراسات السابقة في كل محور، وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث.

(١-٤-١) الدراسات المتعلقة بتقييم أداء رئيس القسم لأدواره وكفاءة أدائه لها على ضوء بعض المتغيرات الجامعية:

نهجت عديد من الدراسات السابقة نهج تقييم أداء رئيس القسم لأدواره، وتحديد درجة كفاءته في أدائها في ضوء بعض المتغيرات الجامعية، ومن ثم اقتراح مداخل مختلفة لتطوير أدائه لها .

وتعتبر دراسة (Roe،Mores ،1990) من أهم الدراسات التي أجريت في هذا المجال، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، واستخدما المقابلة الشخصية التي تم تطبيقها على (٢٠٠) رئيس قسم في تسع جامعات أسترالية، وحددا أربعين مسئولية لرؤساء الأقسام، قسمت إلى خمسة أقسام أساسية هي: إدارة شؤون الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والميزانية والتمويل، والأنشطة الأكاديمية، وتنمية أعضاء هيئة التدريس.

وقد سأل الباحثان الرؤساء أن يبينوا أهمية تلك الأنشطة، والوقت الذي ينفقونه في أدائها، ولقد بينت الدراسة أن رؤساء الأقسام مدركون لأهمية تلك المسئوليات، وأكدوا أن التمييز بين المسئوليات الخاصة بالمجالات الأكاديمية والإدارية وغيرها ليس صحيحاً.

وحاولت دراسة (محمد كريم ١٩٩٠) الكشف عن مدى الاهتمام الذي يوليه عمداء ورؤساء الأقسام بجامعة الإسكندرية، لبعض وظائفهم الأكاديمية و الإدارية داخل القسم وخارجه، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة غطت أنشطة العمداء ورؤساء الأقسام الداخلية والخارجية، وقد بلغت عينة الدراسة (٢٨٧) عضواً من أعضاء هيئة التدريس والعمداء ورؤساء الأقسام بجامعة الإسكندرية، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها، أنه كلما زاد اهتمام العميد بالأنشطة الأكاديمية والإدارية الخارجية والداخلية، قل اهتمام رئيس القسم بتلك الأنشطة، مما يعكس اتجاها عاما بين مختلف العمداء، يتمثل في أن الأنشطة داخل الكلية تسير في وضعها الطبيعي، فالثقل فيها متروك لرؤساء الأقسام، وهو ما يؤدي حظر الجمع بين رئاسة مجلس القسم وعمادة الكلية؛ تحقيقاً للتفرغ وتوزيعاً للمسئولية.

وقامت دراسة (Mathiasm,1991) بتحليل وقائع جلسات مؤتمر اليوم الواحد في جامعة ساوث هامبتون South Hampton، مركزة على القضايا الثلاثة الآتية: طبيعة بنية إدارة القسم والمؤسسة، العلاقة بين الأقسام والإدارة المركزية، وطبيعة تعريف دور رئيس القسم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بنمطه الوثائقي في تحليل وقائع جلسات المؤتمر، وقد أسفرت تحليلات وقائع جلسات المؤتمر عن عدة نتائج من أهمها:

أن دور رئيس القسم دور معقد ومن الصعب أن نضع له تعريفاً ثابتاً ومحدداً، حيث تتباين تعريفات الدور وتختلف أبعاده، باختلاف الكيانات الفرعية للجامعات المتميزة بثقافتها وممارساتها السائدة، ومن ثم فمن الضروري عند تعريف دور رئيس القسم مراعاة الحاجات والظروف النوعية للثقافات متعددة التخصصات والممارسات.

وطلب (Gemlech,1992) من (٨٠٠) من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الولايات المتحدة الأمريكية أن يرتبوا (٢٦) مسئولية من مسئوليات رئيس القسم على مقياس من "قليل الأهمية" إلى "كبير الأهمية" ويذكروا المسئوليات التي يشعرون أنهم بحاجة إلى التدريب عليها.

وكشفت الدراسة التي اعتمدت على المنهج الوصفي عن أن أهم مسئوليات رئيس القسم هي: اختيار عضو هيئة التدريس وتمثيل القسم، وتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم على البحث والنشر، وتقليل الصراعات، وإدارة موارد القسم، وغيرها.

وبينت الدراسة أيضاً أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في حاجة إلى تنمية مجالات تقليل الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس، التنمية المهنية للأعضاء، واختيار أعضاء هيئة التدريس، الحصول على الدعم الخارجي وإدارته، وإعداد الميزانية... وغيرها.

ودراسة (مالك، وبركات ١٩٩٢) التي سعت إلى تحديد مدى فعالية اتخاذ القرارات بواسطة مجالس الأقسام في الكليات الجامعية، وبيان أوجه القصور، وتقديم بعض الاقتراحات التي تستهدف رفع وزيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات بواسطة هذه المجالس، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، واستخدما استبانة مكونة من (٤٢) فقرة تتعلق بالعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، تم تصنيفها إلى محاور ثلاثة هي: تحديد مشكلة أو موضوع القرار - الإعداد لجلسة اتخاذ القرار - والأساليب والطرق المستخدمة في اتخاذ القرار. وتكونت عينة الدراسة من (١٣٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، تشير إلى أن مستوى فعالية اتخاذ القرارات بواسطة مجالس الأقسام، بالكليات الجامعية كان متوسطاً، وقدمت عدة اقتراحات لرفع مستوى هذه الفعالية، كان من أبرزها تدريب أعضاء مجالس الأقسام، على ممارسة أبعاد عملية اتخاذ القرارات الجامعية، وفهم وظائفها المختلفة.

ودراسة (Samart, & Mclanghlin, 1993) التي عُنيت بمعرفة تأثير اشتغال رؤساء الأقسام بالإدارة على إنتاجيتهم الأكاديمية، واستخدمت الدراسة تصميمًا تجريبيًا يقارن بين رؤساء أقسام الكيمياء وزملائهم في مدى عشرين عاماً، قبل اشتغال الرؤساء برئاسة القسم وأثنائها، وبعدها، مع زملائهم ممن لهم نفس الخبرة والتخصص ولم يشغلوا برئاسة القسم، ولقد كشفت نتائج الدراسة عن أن رؤساء الأقسام كانوا أكثر إنتاجاً من زملائهم، قبل الاشتغال برئاسة القسم، كما أن الاشتغال برئاسة القسم لم يؤثر سلباً على إنتاجيتهم الأكاديمية بالقياس إلى زملائهم أثناء رئاستهم للقسم.

ولقد تبين أيضاً أن الإنتاجية الأكاديمية لرؤساء الأقسام لم تتأثر بالعوامل الشخصية ولكن أحجام الأقسام كانت ذات تأثير على إنتاجية الرئيس، فالحجم الصغير والحجم الكبير لم يؤثر تأثيراً سلباً على الإنتاجية، ولكن الحجم المتوسط أثر تأثيراً سلبياً، ويبدو أن الحجم الصغير لا يمثل مشكلة للرئيس، وبالتالي لا يؤثر على إنتاجيته، والحجم الكبير يوفر إمكانيات كثيرة ومساعدتين يقومون ببعض الأعمال عن الرئيس، أما في القسم المتوسط الحجم حيث يكون العمل أكبر، ولا يوجد مساعدون فإن هذا يؤثر سلباً على الإنتاجية.

واختبرت دراسة (شيجة وآخرين ١٩٩٤) فرض تباين أعضاء هيئة التدريس ذوي التخصصات الأكاديمية المختلفة في جامعة قطر في تقديرهم لأهمية (٥٦) مسؤولية من مسؤوليات رئيس القسم الأكاديمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة من (١٢٧) عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين بجامعة قطر في العام الجامعي ١٩٩٣/٩٢ مقسمين وفقاً لثلاثة تخصصات عامة هي: العلوم الإنسانية، والعلوم الأساسية، والعلوم المهنية، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائياً بين أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في التخصصات الثلاثة في تقديرهم لأهمية مسؤوليات رئيس القسم الأكاديمي العلمية والتعليمية والإدارية، والسياسية والاجتماعية، وانتقاء الفروق الدالة بين أعضاء الجماعات الثلاثة في تقديره لأهمية مسؤوليات رئيس القسم الخاصة بخدمة المجتمع.

وأجرى (شيحة و المسند، ١٩٩٤) دراسة إمبريقية استهدفت التعرف على درجة ارتباط أداء رؤساء الأقسام في جامعة قطر لمسئولياتهم الأكاديمية، بالإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بها، معتمدان في قياس الإنتاجية على عدد الأبحاث المنشورة في مجلات ومؤتمرات عملية في السنوات الخمس الماضية، وعدد الأبحاث المقبولة للنشر للعضو الواحد، وعدد الكتب المؤلفة، والرسائل العلمية التي أشرف عليها وأجيزت، وعدد الحالات التي اشترك فيها في تقييم أبحاث للترقية، وعدد المرات التي عقب فيها على أعمال أكاديمية ونشر تعقيبه، وعدد المحاضرات العامة التي قدمها في مجال تخصصه. وافترضت الدراسة خمسة فروض، أمكن اختبارها باستخدام أحد أدوات المنهج الوصفي المسحي، وهي الاستبانة التي طبقتها على عينة عشوائية، قوامها (١٢٧) عضوا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر، ومن أظهر نتائج الدراسة: أنه لا توجد علاقة بين درجة اضطلاع رؤساء الأقسام بمسئولياتهم المختلفة، والإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، وفسرت هذه النتيجة في ضوء ما هو مقرر في الأدب التربوي والإداري.

كما أجرى (Gmelch & Parkay، 1999) دراسة على رؤساء الأقسام العلمية الجدد، للتعرف على الصعوبات التي واجهوها عند قيامهم بأدوارهم في رئاسة القسم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بنمطيه المسحي والوثائقي، وقد بلغت عينة الدراسة (١٣٠) رئيس قسم منهم (٢٥) رؤساء الأقسام الجدد، تم اختيارهم من (١٠) جامعات حكومية وخاصة من (٨) ولايات أمريكية، واعتمدت الدراسة على المقابلة المقننة في موقع العمل، تم إجراؤها مرتين كل شهر خلال السنة الأولى من رئاسة القسم، وذلك في العام الدراسي ١٩٩٥/١٩٩٦، إضافة إلى استخدام مذكرات القسم، والوثائق والنشرات، وتوصيف البرامج الخاصة بالأقسام العلمية.

وقد أوضحت نتائج الدراسة أن أهم الصعوبات التي واجهت رؤساء الأقسام الجدد تمثلت في: صعوبة توطيد العلاقات مع الأعضاء وكثرة الأعمال الملقاة على عاتقهم، ومحاولة إرضاء الأطراف المعنية بمهام القسم والاعتناء بهم، إضافة إلى صعوبة التعامل مع الإدارة المركزية، وصعوبة توفير المصادر الخاصة بالقسم وغيرها.

وقد توصلت الدراسة إلى وضع رؤية مستقبلية للارتقاء بمستوى أداء رؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي، واقترحت آليات لتطبيقها.

وسعت دراسة (Wolverton et al,1999) إلى توضيح الكيفية التي عرّف بها رؤساء الأقسام بجامعة استراليا والولايات المتحدة الأمريكية أدوارهم، وهل رؤساء الأقسام مستقلون في أداء مهامهم ومسئولياتهم، وهل عرفوا أدوارهم بالطريقة نفسها ؟ وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت أداة لمسح آراء رؤساء الأقسام في جامعات الدولتين، ويعد تحليل نتائج استجابات رؤساء الأقسام توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها:

- أن رؤساء الأقسام في الدولتين قد وصفوا أدوارهم ومهامهم في ست فئات هي: المهام الإدارية، مهام إدارة الموارد، مهام شئون الدراسة، مهام القيادة، مهام تطوير الكلية، وأخيراً مهام تنمية موارد القسم والكلية.

- أن رؤساء الأقسام في جامعات الدولتين قد عرفوا أدوارهم بدرجة متشابهة إلى حد كبير، وقد أرجعوا ذلك إلى أن الدولتين تتحدثان اللغة نفسها حرفياً ومجازياً، مما يفتح باباً واسعاً للتبادل المتعدد الثقافات، وللتعاون الواسع والشامل.

- أن رؤساء الأقسام في استراليا يفهمون كيف يوازنون بين مسئولياتهم الإدارية والدراسية، أما رؤساء الأقسام في جامعات الولايات المتحدة الأمريكية فإنهم يخلعون على مهام القيادة درجة كبيرة من الأهمية ويقدمونها على سائر المهام من حيث الممارسة والأداء.

وسعت دراسة (Miller,1999) إلى فحص وجهة نظر رؤساء الأقسام بكليات المجتمع في إشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، و استخدمت أداة مسحية، طبقتها على (١٠٠) من رؤساء الأقسام، استجاب منهم (٨٤) عضواً بعد متابعتهم بريدياً بمعدل ٨٤%، وقد قسمت الأداة إلى فئتين رئيسيتين هما: كيفية إشراك رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في أداء وظائف القسم، ودور رؤساء الأقسام في تنمية هيئة التدريس الجامعي. وقد أسفرت الدراسة عن نتائج تشير في مجملها إلى أن رؤساء الأقسام يرغبون في اشتراك أعضاء هيئة التدريس في إدارة القسم على أساس التعاون، وكذلك في تحديد أدوار رئيس القسم.

وبالإضافة إلى ذلك اقترح رؤساء الأقسام مكافأة أعضاء هيئة التدريس وإعطاءهم بعض الحوافز على مشاركتهم في الإدارة. وقد عززت نتائج المسح مفهوم عمل رئيس القسم على أنه المتحدث باسم الهيئة الأكاديمية.

وهدفت دراسة (الطراونة، ١٩٩٩) إلى بيان الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية و الأهلية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانتيين: إحداهما لوصف أنماط القيادة السائدة، والأخرى للتعرف على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، تم تطبيقها على عينة حجمها (٣٠٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس، (٢٠٠) من الجامعات الحكومية، و(١٠٠) من الجامعات الرسمية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها، أن رؤساء الأقسام يركزون على نمطي العمل والعلاقات الإنسانية، وأن ثمة علاقة طردية بين نمطي القيادة والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

وسعت دراسة (wolverton,1999) إلى التعرف على بعض مصادر القلق، التي تؤثر على كفاءة رؤساء الأقسام العلمية في أداء عملهم بالجامعات الأمريكية والاسترالية، والتي كان من بينها قلق الدور الأكاديمي، والذي يتعلق بصورة مباشرة بالإنتاجية الأكاديمية، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة من رؤساء الأقسام بالجامعات الأمريكية والاسترالية، وقد أسفرت الدراسة عن نتائج هي : أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بشأن العوامل التي تسبب القلق لرؤساء الأقسام، وذلك فيما يتعلق بقلق الأعمال الإدارية، والعلاقات الإنسانية، وقلق الوقت، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية حول العوامل التي تسبب القلق لدى رؤساء الأقسام، وذلك فيما يتعلق بقلق الدور الأكاديمي وقلق الأوقات الإضافية، كما أوضحت النتائج أن رؤساء الأقسام في الجامعات الأسترالية يختلفون في مصادر القلق عن رؤساء الأقسام في الجامعات الأمريكية، وأوصت الدراسة بوضع آلية لتنمية قدرات رئيس القسم، للتعامل مع القلق الناجم عن العمل ، وتفهم كيفية التقليل من أنواع القلق الذي يؤثر على كفاءة القسم.

وفي دراسة (Hellawell & Hancock,2001) (أجرى الباحثان مقابلات مع (١٤) من رؤساء الأقسام في إحدى الجامعات الجديدة بالمملكة المتحدة؛ للتعرف على إدراكاتهم لأدوارهم، وعلى العلاقة بين الروح المعنوية للهيئة التدريسية واتخاذ القرار الداخلي في الجامعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استمارة مقابلة مقننة تم تطبيقها على (١٤) من رؤساء الأقسام بالجامعات الجديدة بالمملكة المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى: أن ثمة علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الروح المعنوية واتخاذ القرارات في التعليم الجامعي، واعتبر رؤساء الأقسام أن إشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الجامعية أمر مهم، ذلك لأن كسب قلوب وعقول هيئة التدريس بالغ الأهمية لصالح التغييرات الضرورية، إذا أرادت الجامعة أن تزدهر.

وحاول (Maerten،2001) في دراسته تحديد الدور الواقعي والمتوقع من رؤساء الأقسام من وجهة نظر عمداء كليات التربية في ألاباما Alabama. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد طلب الباحث من كل عميد من أفراد العينة أن يحدد المستوى الفعلي لأداء رؤساء الأقسام في كليته، والمستوى المأمول لهذا الأداء. وقد تضمنت الاستمارة التي أعدت لذلك (١٢) وظيفة لرئيس القسم، وقام أفراد العينة بترتيب هذه الوظائف حسب الأداء المثالي لها، وترتيبها حسب الأداء الفعلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أن أقل مهام رؤساء الأقسام أداءً هي: دوره كموصل ومتصل بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة، ودوره في مجال العلاقات الإنسانية في القسم، ودوره كدافع ومحفز لأعضاء القسم نحو العمل الإيجابي.

- أن أكثر أدوار رؤساء الأقسام أهمية - من وجهة نظر عمداء الكليات -، إنصاته باهتمام وكونه يوصل بفاعلية، وأنه أمين وجدير بالثقة، وإبداعي ولديه أفكار جديدة.

وحاولت دراسة (عليجات، ٢٠٠٣) الكشف عن القدرات القيادية لرؤساء الأقسام بالجامعات الأردنية، ولتحقيق ذلك اعتمد على المنهج الوصفي، واستخدم استبانة من خمسة محاور طبقت على (٦٠) من رؤساء الأقسام بالجامعة الأردنية، والجامعة الهاشمية، وجامعة اليرموك، وتوصلت الدراسة إلى أن قدرات رؤساء الأقسام جاءت في المستوى المتوسط، ولم يُظهر أي رئيس قسم قدرات في المستوى الممتاز أو حتى في المستوى الجيد.

وهدف دراسة (قرق، ٢٠٠٥) إلى التعرف على درجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأخلاقيات المهنة، وفي سبيل تحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة طبقتها على عينة قوامها (١٨٠٢) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الرسمية الأردنية، وأظهرت نتائج الدراسة، أن درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات مهنة التدريس جاءت مرتفعة.

وقامت (كعكي، ٢٠٠٥) بدراسة استهدفت تشخيص واقع المهام التي تزاولها كل من : رئيسة القسم ووكيلتها وسكرتيرتها، في كليات البنات التربوية بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على آرائهن ومقترحاتهن لتطوير أدائهن، وكذلك التعرف على المشكلات الناجمة عن غياب التوصيف الدقيق لمهام كل من رئيسة القسم ووكيلتها والسكرتارية، مع اقتراح توصيف لمهام وواجبات كل منهن، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بنمطه المسحي، واعتمدت على ثلاث استبانات: واحدة تتضمن مهام رئيسة القسم، والثانية تحتوي على مهام وكيله القسم، والثالثة تشمل مهام سكرتارية القسم. وتم تطبيق الاستبانات الثلاث على (٧٣) من رئيسات الأقسام، و(٤٧) من وكيلات الأقسام، و(٤٤) من السكرتارية، هذا بالإضافة إلى المقابلة المقننة لعينة الدراسات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها:

- قصور اللائحة التنظيمية، مما يؤدي إلى قيام رئيسة القسم بمهام غير مطلوبة منها.
- كثرة وتشعب أعمال رئيسة القسم، لا يمكنها من إيجاد علاقات إنسانية بين أعضاء القسم مما يؤدي إلى ظهور الصراعات والنزاعات.
- عدم وجود وعى لأهمية دور وكيمة القسم؛ لذا لا تفوّض إليها أعمال مهمة.
- عدم قدرة السكرتارية على استخدام التجهيزات المكتبية الحديثة.
- القصور في تأهيل السكرتارية بالمهارات التي تمكنها من أداء عملها بكفاءة.

وسعت دراسة (الدششان والسيسي ٢٠٠٥) إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس، حول درجة أداء رؤساء الأقسام لواجباتهم ومسئولياتهم المهنية، وعلاقة ذلك بدرجة رضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة تألفت من (٥٦) عبارة، وزعت على أربعة مجالات لواجبات ومسئوليات رئيس القسم، هي: المسئوليات العلمية والتعليمية، والمسئوليات الإدارية، والمسئوليات السياسية والاجتماعية والمسئوليات الخاصة بخدمة المجتمع، واستبانة أخرى تألفت من (٤٥) عبارة، تتعلق برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم، وزعت على ست محاور هي: العائد المادي، ظروف وطبيعة العمل، الحوافز وفرص الترقى، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الطلاب، المناخ المؤسسي، وتم تطبيق الاستبانتين على عينة قوامها (١٦٠) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة أداء رؤساء الأقسام لمسئولياتهم الإدارية جاءت متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بينما جاءت أقل من المتوسطة في باقي المسئوليات التي تضمنتها أداة الدراسة، كما أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أداء رؤساء الأقسام لمسئولياتهم المهنية ورضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم.

وهدفّت دراسة (سلطان، ٢٠٠٦) إلى التعرف على العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت ثلاثة مقاييس: العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، وطُبقت على عينة عشوائية طبقية من جميع أعضاء هيئة التدريس المتفرغين بلغت (٤٥٠) عضواً، وتوصلت إلى عدة نتائج من أبرزها: أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام للعدالة التنظيمية جاء مرتفعاً، وأن كلنا درجتى الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة كذلك، وأن ثمة علاقة طردية بين العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي متنى متنى.

وهدفت دراسة (أبو سمرة، غنيم ٢٠٠٧) إلى التعرف على الأنماط الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات المجتمع المتوسطة في فلسطين، وعلاقتها بإدارة الوقت، وفي سبيل تحقيق هدف الدراسة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي، واعتمدا على استبانتين: الأولى عن الأنماط القيادية، والأخرى عن إدارة الوقت، تم تطبيقهما على عينة تألفت من فئتين: فئة رؤساء الأقسام بلغت (٢٢)، وفئة أعضاء هيئة التدريس بلغت (١٢٢)، وأظهرت نتائج الدراسة شيوع النمط الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام، ووجود علاقة طردية قوية موجبة بين تقديرات أفراد العينة لواقع النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام، وواقع إدارتهم للوقت.

وهدفت دراسة (درادكة، ٢٠١١) إلى معرفة درجة ممارسة القادة التربويين بجامعة اليرموك لاستراتيجيات إدارة الصراع، وفي سبيل تحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وصممت استبانة غطت خمس استراتيجيات، طبقتها على (٢٥٠) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة القادة الإداريين لاستراتيجيات إدارة الصراع متوسطة بصورة إجمالية، وعلى مستوى كل استراتيجية من الاستراتيجيات الخمس.

وهدفت دراسة (حسونة، ٢٠١١) إلى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لرؤساء الأقسام بالجامعات الأردنية، وهيئة التدريس بها، وللوقوف على ذلك المستوى استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة تم تطبيقها على رؤساء أقسام، وأعضاء هيئة التدريس ب (٢٦) جامعة أردنية بطريقة العينة العشوائية العنقودية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لرؤساء الأقسام جاء متوسطا، بينما جاء مرتفعا بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس.

بينما هدفت دراسة (محسن ٢٠١١) إلى الكشف عن واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد، ولتحقيق ذلك استعانت الدراسة بالمنهج الوصفي، واستخدمت استبانة شملت سبعة مجالات، تم تطبيقها على (٤٠) من أعضاء هيئة التدريس بثلاثة كليات تربية بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام يتمتعون - في كليات التربية بالجامعة - بمستوى مرتفع من الأداء الإداري، وأن واقع الأداء الإداري لهم كان يعكس تصورا وإدراكا مرضيا لدى أعضاء هيئة التدريس بأقسامهم.

وهدفت دراسة (العضايلة ٢٠١١) إلى التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية في جامعة اليرموك، ولتحقيق هدف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على استبانة وزعت على أربعة مجالات: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة والاتصال، وتكونت عينة من (٤٣) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن (٢٢٢). (درجة ممارسة للقادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك كانت عالية، وأن مجالات الاتصال والرقابة والتوجيه والتخطيط قد جات ضمن درجة ممارسة عالية، أما مجال التنظيم فقد جاء (٠.٠٥) ضمن درجة ممارسة متوسطة).

وهدفت دراسة (مرسي، مصطفى، ٢٠١١) إلى وضع تصور مقترح لتجويد الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة في جامعة أسيوط، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة حجمها (٥٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط من الكليات العملية والنظرية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة في جامعة أسيوط، جاء متوسطاً.

وهدفت دراسة (الطراونة ٢٠١٢) إلى التعرف على مستوى أداء رؤساء الأقسام الأكاديميين لمسؤولياتهم الوظيفية بجامعة البلقاء التطبيقية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت أداة تم تطبيقها على عينة قوامها (١١٥) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من فئة الأساتذة المتفرغين والأساتذة، والأساتذة المساعدين، وأظهرت الدراسة أن هناك درجات مرتفعة من الأداء لدى رؤساء الأقسام في المجالين الفني والإداري، ودرجات متوسطة في مجالات التدريس والتعليم والبحث العلمي، والبيئة وخدمة المجتمع.

وسعى (النمرات، ٢٠١٣) إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة اليرموك، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم استبانة تم تطبيقها على عينة قدرها (٢٢٨) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وأظهرت الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام المهارات القيادية كانت متوسطة، وبينما جاءت ممارسة المهارات الفنية في المرتبة الأولى، جاءت المهارات الإنسانية في المرتبة الأخيرة.

وهدفت دراسة (البابطين، ٢٠١٤) إلى التعرف على درجة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة سلمان بن عبد العزيز، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واعتمد على استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (٢٣٢) من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من كليات الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها: ممارسة رؤساء الأقسام جميع مجالات الالتزام التنظيمي: المجال الوجداني، والمجال الأخلاقي، والمجال الاستمراري بدرجة متوسطة.

وسعت دراسة (الشرايعه، الناصر، ٢٠١٥) إلى الكشف عن مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى تمكينهم الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وفي سبيل تحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت استبانتين إحداهما للسلوك القيادي، والأخرى للتمكين الإداري، تم تطبيقهما على عينة قوامها (٢٩٧) عضو هيئة تدريس من الجامعات الأردنية بمحافظة عمان، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من بينها: أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام جاء متوسطاً، وأن ثمة علاقة موجبة بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية والتمكين الإداري لهم.

وسعت دراسة (العلي، ٢٠١٦) إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، و ما إذا كانت هناك فروق تعزى إلى متغيرات: الجنس والجامعة والرتبة الأكاديمية. ولتحقيق ذلك، أعد الباحث مقياساً تم تطبيقه على عينة مكونة من (١٦٧) عضو هيئة تدرس منهم (١١٠) ذكور، و(٥٧) إناث، في الجامعات الحكومية والخاصة.

وأظهرت النتائج أن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة للأداء على الأداة ككل كان متوسطاً، و جاء مجال العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى بدرجة تقدير عالية، بينما جاءت مجالات القيادة الإدارية واتخاذ القرار، التخطيط والتنظيم، التقويم والمتابعة، النمو العلمي والمهني، شؤون الطلبة بدرجة تقدير متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس ولصالح الذكور، ولأثر الجامعة لصالح الجامعات الحكومية، وعدم وجود فروق بالنسبة للمتغيرات الأخرى.

وهدف دراسة (المليان، ٢٠١٧) التعرف على الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بليبيا، ولتحقيق الدراسة لأهدافها، اعتمدت على المنهج الوصفي الإمبريقي، واستخدمت استبانة، تم تطبيقها على عينة من (٦٠) عضو هيئة تدريس بكلية الآداب، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وتوصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام يمتلكون الكثير من الكفايات جاء في مقدمتها، الكفايات القيادية، فالكفايات التخطيطية، فالكفايات صناعة القرارات وحل المشكلات

(١-٤-٢) دراسات حول تقييم أداء رئيس القسم لأدواره في علاقتها بمجتمع المعرفة :

وعلى الجانب الآخر هناك دراسات سابقة حاولت تقييم أداء رؤساء الأقسام لأدوارهم في ظل مجتمعات المعرفة ، وتحديد درجة كفاءتهم في أدائها توطئة لاقتراح سبل التطوير .

ومن أهم الدراسات في هذا المجال دراسة (Franklin،Hart،2006)، والتي سعت إلى فحص تصورات رئيس القسم الأكاديمي عن التأثير المستقبلي للتعليم عن بعد؛ على شبكة الإنترنت في العمليات الإدارية ودورها المتغير في أداء أدوارهم الأكاديمية، واعتمدت الدراسة على منهج الدراسات المستقبلية، واستخدمت أسلوب دلفي، والذي تم تطبيقه على (٢٢) من رؤساء الأقسام في الجامعات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن الوكالات الخارجية ذات أهمية كبرى - من وجهة نظر أفراد العينة - في التنفيذ الناجح لاستخدام الإنترنت في التعليم، وأن ثمة مخاوف من تمويل هذا النوع من التعليم بسبب كلفته العالية، وأن دور رؤساء الأقسام مهم جداً في تعزيز استخدام استراتيجيات فعالة لتفعيل التعليم عن بعد، اعتماداً على شبكة الإنترنت.

ودراسة (Lakshman, 2007)، والتي هدفت إلى بناء نظرية حول دور القادة في إدارة المعرفة على ضوء نظرية المنهج، واعتمدت الدراسة على عدة مناهج هي: المنهج الوصفي، والمنهج الاستقرائي، والمنهج الاستنباطي، وقام الباحث بإجراء تحليل مقارن لعدة مقابلات بلغت (٣٧) مقابلة مع كبار القادة التنفيذيين، وتوصلت من خلال ذلك إلى أن القادة على وعى فعلى بدور تشاطر المعرفة، وتصميم شبكات المعرفة لتحقيق أكبر قدر من فعالية المؤسسة، وأنهم حريصون على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة المعرفة لخدمة عملاء المؤسسة، سواء من داخلها أم من خارجها.

ودراسة (Sanjay, 2008) والتي هدفت إلى التعرف على علاقة أنماط القيادة بإدارة المعرفة، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت أداتين: استبانة القيادة التنظيمية، واستبانة تقييم إدارة المعرفة، تم تطبيقهما على عينة قوامها (٣٣١) من صناعات المعرفة في أحد شركات البرمجيات، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط التوجيهي، والنمط المساعد يرتبطان بعلاقة عكسية مع ممارسات القادة لإدارة المعرفة، والنمط الاستشاري، والنمط التفويضي يرتبطان بعلاقة طردية مع ممارسات القادة لإدارة المعرفة.

ودراسة (محمد، ٢٠٠٩) التي سعت إلى تحديد أدوار ومسؤوليات رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة، والكشف عن واقع أدائهم لها، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة مكونة من (٥٢) عبارة وزعت على (٤) محاور هي: دور رئيس القسم كإداري، ودوره كقائد، ودوره كعالم وباحث وصاحب مدرسة علمية، ودوره كمطور لأعضاء هيئة التدريس، وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، بلغت (١٣٥) عضوا من كليات: التربية، الآداب، والتربية النوعية، والزراعة، والتربية الرياضية، والحاسبات والمعلومات، وأسفرت نتائج الدراسة عن: أن أداء رؤساء الأقسام لمسؤولياتهم - على جميع المحاور الأربعة، وبصورة مجمل - جاء ضعيفا من وجهة نظر أفراد العينة، وأن تقدير أفراد العينة لجميع أدوار رؤساء الأقسام التي وردت بأداة الدراسة كان مهما جدا.

ودراسة (محمد، ٢٠١٢) التي سعت إلى الكشف عن دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز إدارة الأداء، من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في هيئة التعليم التقني بالعراق، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بنمطه الارتباطي، واعتمدت على استبانة تم تطبيقها على (٣٣) رئيس قسم من هيئة التعليم التقني في محافظة نينوى بالعراق، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط وأثرا ذا دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة، ومؤشرات إدارة الاداء .

ودراسة (الثبيتي، عبد التواب، ٢٠١٣) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعمليات إدارة المعرفة بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وفي سبيل تحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بنمطه المسحي، واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (١٧٣) عضو هيئة تدريس بجامعة تبوك، وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج من أهمها :

- أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعمليات إدارة المعرفة - المرتبطة بعمليات المعرفة: إنتاجها، وخصنها ومشاركتها، وتطبيقها جاءت متوسطة.

وهدف دراسة (العتيبي، ٢٠١٦) إلى معرفة مدى امتلاك القيادات الأكاديمية و الإدارية في جامعة نجران لبعض مفاهيم إدارة المعرفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بنمطه التحليلي، واعتمدت على استبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (١١٣) من القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة نجران، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن عمداء الكليات ووكلاءهم يمتلكون مفاهيم إدارة المعرفة بدرجة كبيرة، في حين أن رؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الإدارات يمتلكون مفاهيم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة (الصمادي، ٢٠١٧) إلى التعرف على درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية لإدارة المعرفة، وعلاقتها بدرجة إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانتين، استبانة إدارة المعرفة، واستبانة إدارة التغيير، وقد تم تطبيقهما على عينة من (١٩٠) عضو هيئة تدريس، منهم (١٣٤)، ذكور و ٥٦ (إناث، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أبرزها) :

أن درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية لإدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، وأن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية لإدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة كذلك.

وهدفت دراسة (القرني، ٢٠١٧) إلى التعرف على أهم الكفايات التكنولوجية اللازمة للقيادات الأكاديمية في ظل مستحدثات ثورة المعلومات والاتصال ، والتعرف على درجة معرفتها لهذه الكفايات ودرجة ممارستها لها، والكشف عن العلاقة بين درجة المعرفة بكل كفاية ودرجة ممارسة القيادات لهذه الكفاية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥) قائدا أكاديميا منهم (٥) عمداء ، و(٦) وكلاء و(٨) رؤساء ومشرفي أقسام ، و(٦) منسقي رؤساء ، و(٢٠) مشرف وحدة ، واستخدام الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المطلوبة ؛ حول درجة معرفة وممارسة كل قائد أكاديمي للكفايات الأكاديمية البالغ عددها (٤٧) كفاية مقسمة على (٧) محاور ، وقد توصل البحث الي عدد من النتائج من أهمها: أن أكثر الكفايات توفرا ما يتعلق باستقبال وإرسال البريد الإلكتروني، وتحميل وتنزيل الملفات ، وطباعة المستندات، واستخدام برنامج الوتس أب.، وأن أقل التكنولوجية معرفة وممارسة لدي القيادات هي ما يتعلق برنامج البيلشر ، وملف الإنجاز الإلكتروني والتدوين الصوتي وبرنامج السناپ شات. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة إلمام ومعرفة القائد الأكاديمي للكفاية وممارسته واستخدامه لها.

وباستعراض الدراسات السابقة يمكن ملاحظة الآتي :

- تعدد الدراسات المتعلقة بتحديد أدوار رؤساء الأقسام وأدائهم لها، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات المرتبطة بأهداف الجامعة.
- أن نتائج هذه الدراسات على درجة كبيرة من التباين والاختلاف، مما يؤكد الحاجة إلى مزيد من الدراسات والبحوث العلمية .
- أن ثمة ندرة في الدراسات التي استهدفت أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية في ظل مجتمع المعرفة، وأن الدراسات التي أجريت في هذا المجال - رغم ندرتها - ركزت على إدارة المعرفة دون غيرها من جوانب مجتمع المعرفة كخصائصه ومتطلباته .
- أن معظم هذه الدراسات - رغم أهميتها - اقتصرت على تقديم بعض التوصيات، والمقترحات لتطوير أداء رؤساء الأقسام في ضوء المعايير التي تبنتها ؛ ولعل ذلك ما يؤكد أهمية إجراء الدراسة الراهنة.

ثالثاً: الجانب الميداني للدراسة :

١- منهج الدراسة :

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بنمطه المسحي، وهو المنهج المناسب لطبيعة الدراسة، وأهدافها، من خلال تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضع الدراسة، بغرض وصفها وتحليلها وتفسيرها، ويتميز المنهج الوصفي بقدرته على وصف الظاهرة كما هي في الواقع ؛ من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، عن طريق استجابات عينة من مجتمع البحث أو كامل المجتمع (العساف، ١٤٠٦هـ، ص ص ١٩١-٢٦١).

٢- مجتمع الدراسة :

تألف المجتمع الذي اشتمت منه عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالكليات الحكومية بجامعة القصيم بمدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (١٧٩٧) عضو هيئة تدريس بالجامعة موزعين حسب الدرجة العلمية (أساتذة مساعدين، وأساتذة مشاركين، وأساتذة)، والجنس (ذكر، أنثى) (جامعة القصيم، ١٤٣٧هـ).

والجدول الآتي يوضح بعض خصائص مجتمع العينة وفق متغيري الجنس والدرجة العلمية :

جدول (١)

توزيع مجتمع الدراسة في ضوء متغيري الجنس والدرجة العلمية

الدرجة العلمية						الجنس			
أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد		أنثى		ذكر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢٥٣	١٩.٩٨	٣٥٩	٢٥.٩٤	١١٨٥	٣١.٥٥	٥٦٧	٦٨.٤٥	١٢٣٠	
المجموع ١٧٩٧						المجموع ١٧٩٧			

٣- عينة الدراسة:

تضمنت عينة الدراسة نمطين هما :

أ- العينة الاستطلاعية: تم التأكد من المؤشرات الإحصائية للاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية بتطبيقها على (٥٢) معلماً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من نفس مجتمع الدراسة ؛ للتأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحيته للاستخدام في الدراسة الراهنة.

ب- عينة الدراسة الأساسية: تكونت العينة الأساسية في الدراسة الراهنة التي تم تطبيق الاستبانات عليها من (٣٤٧) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من بين تسع كليات هي: كلية الشريعة وأصول الدين، والعلوم العربية والاجتماعية، وكلية الاقتصاد والإدارة، وكلية العلوم، وكلية الصيدلة، وكلية طب الأسنان، وكلية العلوم، وكلية العلوم والآداب للأقسام العلمية، وكلية العلوم والآداب للأقسام الأدبية، وتم تطبيق الاستبانات على أعضاء هيئة التدريس بالكليات المختارة، وتم استخدام معادلة (روبيرت ماسون Robert Mason) لتحديد حجم العينة من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع عدد (٥٥٦) استبانة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ، وبعد استرداد الاستبانات واستبعاد الاستبانات التي لا ينطبق عليها خصائص التحليل الإحصائي، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٤٧) بنسبة ٦٢% من الاستبانات التي تم توزيعها، ونسبة فقد قدرها ٣٨% وهي نسبة مقبولة بالنظر لخصائص العينة من أعضاء هيئة التدريس، وخاصة شطر البنات، وبنسبة ١٩.٣% من حجم المجتمع الذي اشتمت منه عينة الدراسة، وهي نسبة مناسبة استناداً لمعادلة (روبيرت ماسون Robert Mason) لتحديد حجم العينة من مجتمع الدراسة.

وقد جمعت عينة الدراسة أهم الخصائص المميزة لمجتمع الدراسة، كنوع الكلية، والجنس (ذكر / أنثى)، وحالة الكلية (معمتمة / غير معمتمة)، ودرجة عضو هيئة التدريس (أستاذ مساعد/ أستاذ مشارك / أستاذ) ، وحالة عضو هيئة التدريس الوظيفية (يشغل منصب رئيس قسم / لا يشغل) والجداول الأربعة الآتية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة في ضوء تلك الخصائص:

جدول (٢):

توزيع أفراد عينة الدراسة في ضوء متغير نوع الكلية

النسبة المئوية	العدد	الكلية
١٩.٩%	٦٩	كلية التربية
١٠.٣%	٣٦	كلية الشريعة وأصول الدين
١١.٨%	٤١	كلية العلوم العربية والاجتماعية
١٥.٣%	٥٣	كلية الاقتصاد والإدارة
٩.٥%	٣٣	كلية العلوم
١٠.١%	٣٥	كلية الصيدلة
٨.٣%	٢٩	كلية طب الأسنان
٧.١%	٢٤	كلية العلوم والآداب للأقسام العلمية
٧.٧%	٢٧	كلية العلوم والآداب للأقسام الأدبية
١٠.٠%	٣٤٧	المجموع

ويتضح من الجدول السابق أن أقل النسب في العينة المختارة من كلية العلوم والآداب للأقسام العلمية، وكلية العلوم والآداب للأقسام الأدبية؛ نظرا لصعوبة التواصل معهما.

جدول (٢):

توزيع أفراد عينة الدراسة في ضوء متغير الجنس (ذكر/ أنثى)

النسبة المئوية	العدد	الجنس
٦٤.٦%	٢٢٤	ذكور
٣٥.٤%	١٢٣	إناث
١٠٠%	٣٤٧	المجموع

يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر في أفراد العينة كانت من أعضاء هيئة التدريس الذكور وهذا يتوافق مع نسبتهم في مجتمع الدراسة.

جدول (٣):

توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية في ضوء متغير حالة الكلية (معمتمة / غير معتمدة)

النسبة المئوية	العدد	حالة الكلية
٣٦%	١٢٥	معمتمة
٦٤%	٢٢٢	غير معتمدة
١٠٠%	٣٤٧	المجموع

ويتضح من الجدول أن النسبة الأكبر في أفراد العينة غير معتمدة.

جدول (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية في ضوء متغير درجة عضو هيئة التدريس (أستاذ مساعد/ أستاذ مشارك / أستاذ)

النسبة المئوية	العدد	حالة الكلية
٢٧.٤%	٩٥	أستاذ
٣٣.٤%	١١٦	أستاذ مشارك
٣٩.٢%	١٣٦	أستاذ مساعد
١٠٠%	٣٤٧	المجموع

جدول (٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية في ضوء متغير حالة عضو هيئة التدريس الوظيفية (يشغل منصب رئيس قسم / لا يشغل)

حالة الكلية	العدد	النسبة المئوية
يشغل منصب رئيس قسم	٦٥	١٨.٧%
لا يشغل منصب رئيس قسم	٢٨٢	٨١.٣%
المجموع	٣٤٧	١٠٠%

٤ - أداة الدراسة:

للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة من أفراد عينة الدراسة الحالية، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة، تم الاعتماد على استبانة تكونت من جزأين: الجزء الأول؛ اختص بالبيانات الأولية لأفراد العينة، والجزء الثاني: تتضمن أدوار رئيس القسم في ظل مجتمع المعرفة وأشتمل على ستة هي: أدوار رئيس القسم في نشر ثقافة مجتمع المعرفة، أدوار رئيس القسم تجاه عمليات المعرفة، أدوار رئيس القسم المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأدوار التعليمية والعلمية لرئيس القسم، الأدوار التنظيمية لرئيس القسم، الأدوار القيادية لرئيس القسم، وقد تم بناء الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والأدوات التي تم استخدامها في هذه الدراسات، وفيما يأتي وصف للاستبانة وخصائصها الإحصائية وكيفية الاستجابة وتحديد الدرجات على أساسها:

أ. بناء الاستبانة:

تضمنت الاستبانة جزأين؛ الجزء الأول منها: تضمن خمسة متغيرات هي: نوع الكلية، والجنس (ذكر / أنثى)، وحالة الكلية (معتمدة / غير معتمدة)، ودرجة عضو هيئة التدريس (أستاذ مساعد / أستاذ مشارك / أستاذ)، وحالة عضو هيئة التدريس الوظيفية (يشغل منصب رئيس قسم / لا يشغل)، تم استخدام بعضها في وصف عينة الدراسة، والبعض الآخر منها في التحليل الإحصائي.

والجزء الثاني من الاستبانة: يدور حول أدوار رئيس القسم في ظل متطلبات مجتمع المعرفة، واشتمل على ستة أبعاد هي: أدوار رئيس القسم في نشر ثقافة مجتمع المعرفة، أدوار رئيس القسم تجاه عمليات المعرفة، أدوار رئيس القسم المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأدوار التعليمية والعلمية لرئيس القسم، الأدوار التنظيمية لرئيس القسم، الأدوار القيادية لرئيس القسم.

ويتم الإجابة عن عبارات الاستبانة في ضوء مقياس (ليكرت) الثلاثي، لتحديد درجة ممارسة رئيس القسم لكل محور من محاور الاستبانة، ويتم الإجابة عن كل عبارة من عبارات الاستبانة، باختيار واحد من الاختيارات الثلاثة الآتية: (قليلة، متوسطة، كبيرة).

ب . تقنين الاستبانة: تطلب تقنين الاستبانة على حساب كل من صدقها وثباتها، وفيما يأتي بيان ذلك :

- صدق الاستبانة :

للتحقق من صدق الاستبانة تم الاعتماد على طريقتين: الأولى: وهي الصدق الظاهري (Face Validity)، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين الخبراء في المجال، أما الثانية فهي: طريقة الاتساق الداخلي (Internal Consistency) التي تقوم على حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة، وكذلك حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها.

- الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على عدد من المحكمين من الخبراء والمتخصصين في مجال أصول التربية والإدارة التربوية، للتأكد من مدى ارتباط كل عبارة بمحورها، وكذلك ارتباطها بالهدف العام للدراسة، ومدى وضوح صياغة العبارات وسلامتها اللغوية، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرتها، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة.

- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب معاملات الارتباط بين درجات كل محور من محاور الأداة والدرجة الكلية للاستبانة، فكانت كما هي موضحة بالجدول الآتي:

جدول (٦):

معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية

أدوار رئيس القسم	نشر ثقافة مجتمع المعرفة	تجاه عمليات المعرفة	تجاه تكنولوجيا المعلومات والاتصال	الأدوار التعليمية والعلمية	الأدوار التنظيمية	الأدوار القيادية
معامل الارتباط	** .٧٧	** .٨٣	** .٧٨	** .٨٣	** .٨٥	٠.٨٦

** دال عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من الجدول أن معاملات ارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور، معاملات ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على تجانس محاور الاستبانة فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض.

كذلك تم التأكد من تماسك وتجانس عبارات كل محور من محاور الاستبانة، فيما بينها بحساب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجات كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول الآتي :

جدول (٧)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات عبارات كل محور من محاور الاستبانة

والدرجة الكلية لمحورها

الأدوار القيادية	م	الأدوار التنظيمية	م	الأدوار التعليمية والعلمية	م	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	م	عمليات المعرفة	م	نشر ثقافة مجتمع المعرفة	م
**٨٥.	٤٦	**٠.٨٦	٣٨	**٠.٨٩	٢٩	**٠.٧٠	٢١	**٠.٧٩	١١	**٠.٧٦	١
**٨٦.	٤٧	**٠.٨٨	٣٩	**٠.٧٤	٣٠	**٠.٧٩	٢٢	**٠.٧٣	١٢	**٠.٧٠	٢
**٨١.	٤٨	**٠.٨٢	٤٠	**٠.٧٩	٣١	**٠.٨٧	٢٣	**٠.٧٨	١٣	**٠.٨٢	٣
**٧٨.	٤٩	**٠.٨٢	٤١	**٠.٨١	٣٢	**٠.٨٠	٢٤	**٠.٧٧	١٤	**٠.٧٧	٤
**٧٧.	٥٠	**٠.٦٩	٤٢	**٠.٨٢	٣٣	**٠.٧٧	٢٥	**٠.٨١	١٥	**٠.٦٨	٥
**٧٩.	٥١	**٠.٧٧	٤٣	**٠.٦٩	٣٤	**٠.٧٩	٢٦	**٠.٧١	١٦	**٠.٧٥	٦
**٨٠.	٥٢	**٠.٧٨	٤٤	**٠.٨١	٣٥	**٠.٨٣	٢٧	**٠.٦٩	١٧	**٠.٥٧	٧
**٧٩.	٥٣	**٠.٨١	٤٥	**٠.٩٠	٣٦	**٨٥	٢٨	**٠.٧٤	١٨	**٠.٧٨	٨
**٨٢.	٥٤			**٠.٨١	٣٧			**٠.٨٣	١٩	**٠.٦٦	٩
**٨٣.	٥٥			.				**٠.٨٦	٢٠	**٨٥	١٠
**٨٥	٥٦										
**٨٥	٥٧										

** دال عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من الجدول أن معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة ؛ بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، معاملات ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على تجانس عبارات كل محور فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض.

. ثبات الاستبانة :

وللتأكد من ثبات الاستبانة ومحاورها الفرعية تم استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) الذي يصلح لهذا النوع من أدوات القياس، فكانت معاملات الثبات بالنسبة لكل من الاستبانة ومحاورها، كما هي موضحة بالجدول الآتي:

جدول (٨):

معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)

أبعاد الاستبانة	نشر ثقافة مجتمع المعرفة	تجاه عمليات المعرفة	تجاه تكنولوجيا المعلومات والاتصال	الأدوار التعليمية والعلمية	الأدوار القيادية	الأدوار التنظيمية	الاستبانة مجملة
معامل ألفا	٠.٨٤	٠.٨٥	٠.٨٩	٠.٨٧	٠.٧٩	٠.٨٦	٠.٨٣

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن معاملات ثبات ألفا للاستبانة مجملة وكل محور من محاورها دالة عند مستوى (٠.٠١)، مما يؤكد ثبات درجات الاستبانة ككل، وعلى مستوى كل محور من محاورها.

ويتضح مما سبق أن للاستبانة خصائص إحصائية جيدة، مما يؤكد صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الراهنة.

الصورة النهائية للاستبانة :

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٦) محاور هي: أدوار رئيس القسم في نشر ثقافة مجتمع المعرفة (١٠) عبارات، من العبارة رقم (١) إلى العبارة رقم (١٠)، أدوار رئيس القسم تجاه عمليات المعرفة: (١٠) عبارات، من العبارة رقم (١١) إلى العبارة رقم (٢٠)، أدوار رئيس القسم تجاه تكنولوجيا المعلومات والاتصال: (٨) عبارات، من العبارة رقم (٢١) إلى العبارة رقم (٢٨)، أدوار رئيس القسم التعليمية والعلمية: (٩) عبارات، من العبارة رقم (٢٩) إلى العبارة رقم (٣٧)، وأدوار رئيس القسم التنظيمية: (٨) عبارات، من العبارة رقم (٣٨) إلى العبارة رقم (٤٥)، وأدوار رئيس القسم القيادية (١٢) عبارة، من العبارة رقم (٤٦) إلى العبارة رقم (٥٧)، ومن ثم فقد أصبح مجموع عبارات الاستبانة (٥٧) عبارة.

٥- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:

للتحقق من الخواص الإحصائية لأداة الدراسة تم استخدام:

- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation: للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات أدوات الدراسة.

- معامل ثبات ألفا-كروناخ Cronbach's Alpha: للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام:

- التكرارات Frequencies والنسب المئوية Percent في وصف خصائص العينة، وكذلك تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية Means، والانحرافات المعيارية Stand. Deviation في التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام لأدوارهم.

- اختبار "ت" $T. test$ ، واختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف على مدى اختلاف استجابة الأفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام لأدوارهم، باختلاف متغيرات الدراسة.

- اختبار أقل فرق دال LSD كأسلوب للمقارنات البعدية بين المجموعات في حالة دلالة تحليل التباين أحادي الاتجاه.

وللحكم على درجة ممارسة رؤساء الأقسام لأدوارهم في ظل مجتمع المعرفة، تم الاستناد للمعايير الإحصائية الآتية:

جدول (٩)

متوسطات الحكم على درجة ممارسة رؤساء الأقسام لأدوارهم

درجة الممارسة	المتوسط الحسابي (المرجح)
ضعيفة	أقل من ١.٦٧
متوسطة	من ١.٦٧ لأقل من ٢.٣٤
كبيرة	من ٢.٣٤ لأقل من ٣

٦- نتائج الدراسة وتفسيرها:

أسفر التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات التي حصل عليها الباحث من تطبيق أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة عن مجموعة من النتائج، يتم عرضها على النحو الآتي:

النتائج الخاصة بالسؤال الأول: ما واقع أداء رؤساء الأقسام بجامعة القصيم لأدوارهم في

ضوء متطلبات مجتمع المعرفة؟

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني: إلى أي حد يختلف أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، باختلاف متغيرات: الجنس (ذكر /أنثى)، الحالة الوظيفية لعضو هيئة التدريس (يشغل منصب رئيس قسم / لا يشغل)، الدرجة العلمية لعضو هيئة التدريس (أستاذ/أستاذ مشارك/ أستاذ مساعد)، حالة الكلية (معتمدة / غير معتمدة)؟

وفيما يأتي تفصيل لهذه النتائج :

(٦-١) فيما يتعلق بالإجابة عن السؤال الأول الخاص بواقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم في ظل متطلبات مجتمع المعرفة، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات الأفراد - عينة الدراسة - عن عبارات الأداة، ومن ثم تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة على مستوى الأداة مجملة، وكل محور من محاورها، وكل عبارة من عباراتها وسيتم عرض هذه لنتائج وفق المستويين الآتيين:

- مستوى الأداة مجملة وكل محور من محاورها.

مستوى كل عبارة من عبارات محاور أداة الدراسة.

(٦-١-١) نتائج الدراسة المتعلقة بواقع أداء رؤساء الأقسام بجامعة القاصيم لأدوارهم على مستوى الأداة مجملة وكل محور من محاورها:

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي :

جدول رقم (١٠)

واقع ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة القاصيم لأدوارهم على مستوى الأداة مجملة
وكل محور من محاورها

م	المحاور	المتوسط الحسابي	المتوسط الموزون أو المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	نشر ثقافة مجتمع المعرفة	١٥.٧٧	١.٥٨	٣.٤٨	ضعيفة	٦
٢	عمليات المعرفة	١٦.١٧	١.٦١	٣.٤٤	ضعيفة	٥
٣	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	١٣.٨٢	١.٧٣	٢.٦٥	متوسطة	٣
٤	الأدوار التعليمية والعلمية	١٧.٢٤	١.٩٢	٥.٢٥	متوسطة	١
٥	الأدوار التطبيقية	١٤.٨٤	١.٨٦	٤.٣٥	متوسطة	٢
٦	الأدوار القيادية	١٩.٤٥	١.٦٢	٤.٢١	ضعيفة	٤
	المتوسط الكلي	٩٧.٢٧	١.٧١	١٩.١٣	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق رقم (١٠) ما يأتي :

أن المتوسط الموزون لواقع أداء رؤساء الأقسام بجامعة القصيم على مستوى الأداة مجملة بلغ (١.٧١)، وأن الانحراف المعياري بلغ (١٩.١٣)، ومقارنة بالمحكات الإحصائية التي استندت إليها الدراسة، يتضح أن رؤساء الأقسام يؤدون أدوارهم على مستوى الأداة مجملة بدرجة متوسطة، حيث وقعت المتوسطات الموزونة جميعها في نطاق الاستجابة: متوسطة، الذي يمتد مداها من (١.٦٧) إلى أقل من (٢.٣٤).

كذلك فقد تراوحت أداء رؤساء الأقسام لأدوارهم في ظل مجتمعات المعرفة على مستوى محاور الأداة، بين المتوسط والضعيف، وهو ما يتوافق مع النتيجة العامة، حيث بلغت المتوسطات الموزونة لواقع أداء رؤساء الأقسام بجامعة القصيم لأدوارهم على محاور: الأدوار التعليمية والعلمية، الأدوار التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، (١.٩٢)، (١.٨٦)، (١.٧٣)، على الترتيب، وبلغت الانحرافات المعيارية لها: (٥.٢٥)، (٤.٣٥)، (٢.٦٥)، على الترتيب كذلك، ومقارنة بالمحكات الإحصائية، التي استندت إليها الدراسة يتضح أن رؤساء الأقسام يؤدون أدوارهم المذكورة بدرجة متوسطة، حيث وقعت المتوسطات الموزونة للمحاور الثلاثة في نطاق الاستجابة: متوسطة، التي يمتد مداها من (١.٦٧) إلى أقل من (٢.٣٤).

بينما بلغت المتوسطات الموزونة لدرجات أداء رؤساء الأقسام لأدوارهم بجامعة القصيم على محاور: نشر ثقافة مجتمع المعرفة، عمليات المعرفة، الأدوار القيادية، (١.٥٨)، (١.٦١)، (١.٦٢)، على الترتيب، وبلغت الانحرافات المعيارية لها: (٣.٤٨)، (٣.٤٤)، (٤.٢١)، على الترتيب كذلك، ومقارنة بالمحكات الإحصائية، التي استندت إليها الدراسة يتضح أن رؤساء الأقسام يؤدون أدوارهم المذكورة بدرجة ضعيفة، حيث وقعت المتوسطات الموزونة جميعها في نطاق الاستجابة: ضعيفة، التي يمتد مداها من (١) لأقل من (١.٦٧).

ويمكن تفسير ذلك استناداً إلى ما يأتي :

أن التحول نحو مجتمع المعرفة لم يتم على نحو كامل بالجامعات السعودية، ومن ثم فإن بيئة العمل بالجامعات السعودية لم تتلاءم بعد مع مجتمعات المعرفة، مما لا يساعد رؤساء الأقسام الأكاديمية على أداء أدوارهم التي تتطلبها مجتمعات المعرفة، إذ لا تزال هناك تغيرات أساسية وجوهرية يتعين إجراؤها بالتعليم الجامعي، حتى تصبح نظم التعليم الجامعي بالمملكة قادرة على الولوج إلى مجتمعات المعرفة، من هذه التغيرات ما يتعلق بسياسات التعليم الجامعي واستراتيجياته، ومنها ما يتعلق بأهدافه وسياسات القبول به، ومنها ما يرتبط بشؤون أعضاء هيئة التدريس: إعدادهم وتمييزهم وأدوارهم، ومنها ما يتعلق بالبرامج الأكاديمية والتخصصات العلمية، ومنها ما يرتبط بالبحث العلمي والدراسات العليا، ومنها ما يتعلق بمستوى طلابه وخريجيه، وغير ذلك من عناصره (صبيح ٢٠١٢).

ويدعم ذلك ما توصلت إليه نتائج إحدى الدراسات: أن متطلبات مجتمع المعرفة تتوفر بدرجة متوسطة في جامعة الملك خالد، خاصة ما يرتبط بالبحث العلمي، والاتصال والتواصل العلمي، وطرائق التدريس، وخدمة المجتمع، مما يؤكد ضعف قدرة الجامعة على بناء مجتمع المعرفة (الوحش، ٢٠١٥، ٣٥).

○ أن نظام تعيين رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية لا يشترط توفر الخبرات اللازمة لأداء أدوار رئيس القسم الأكاديمي، كما لا يتلقى رئيس القسم التدريب الذي يعينه على أداء تلك المسؤوليات، والأدوار التي يتطلبها القسم الأكاديمي، خاصة في ظل مجتمعات المعرفة التي فرضت أدواراً جديدة على رئيس القسم، كما أحدثت تغيرات نوعية في محتوى الأدوار التقليدية لرئيس القسم، ذلك لأن الاعتماد على السمات العامة لمهارات وكفاءات القادة فيها مخاطرة كبيرة، حيث أكدت دراسات عديدة على حاجة جميع رؤساء الأقسام - للنجاح في قيادة أقسامهم - إلى ما يأتي: (نايت، تراولر، ١١١، ٢٠٠٧)

- معرفة بالأفراد.

- معرفة بكيفية التصرف في المواقف.

- الإلمام بالممارسات التربوية.

- الإلمام بمجموعة الأفكار والنظريات التي تستخدم بهدف فهم وتحليل الأوضاع والامكانيات.

- التحكم في التيارات المعرفية التي تشمل المعرفة الشخصية، وإدراك عملية التغيير والمهارات التي تسهل عملية التفكير.

○ أن رؤساء الأقسام لم يُعدوا للقيام بهذه الأدوار، وإنما أُعدوا لأداء أدوار بحثية أو تدريسية، كما أنهم لم ينالوا التدريب المناسب الذي يمكنهم من أداء هذه الأدوار على اختلاف أنواعها.

○ أن أدوار رؤساء الأقسام بصفة عامة، وفي ظل مجتمعات المعرفة بصفة خاصة، لا تزال غير محددة وغير موصوفة بالتوصيف الدقيق، وفي هذا يذكر " بينيت Bennett" أن عمل رؤساء الأقسام لا يخلو من متاعب وتوترات تفرضها عليهم ضرورة التعامل مع المنصب ومع ما يكتنفه من غموض (٣٠، ١٩٩٢)، وربما تزايد هذا الغموض في ظل عدم تناول القانون المنظم لعمل الجامعات السعودية توصيف هذه الأدوار، وتحديدها تحديداً دقيقاً، ومن ثم فإن فهم هذه الأدوار والإحاطة بأبعادها، يخضع لاجتهادات فردية، والتي من المؤكد أنها ستختلف باختلاف وجهات نظر رؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس.

- كما يتضح من الجدول السابق رقم (١٠) كذلك، أن أكثر أدوار رؤساء الأقسام ممارسة، الأدوار التعليمية، حيث بلغت قيمة المتوسط الموزون لاستجابات أفراد العينة على أدوار ذلك المحور (١.٩٢)، وانحراف معياري قدره (٥.٢٥). فالأدوار التنظيمية، بمتوسط موزون قيمته (١.٨٦)، وانحراف معياري قيمته (٤.٣٥).

ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن الأدوار التعليمية والعلمية هي أساس أي قسم علمي، فلا يقوم إلا بها، وأن الأدوار التنظيمية هي المنظم والموجه لأنشطة القسم جميعا، وأن تضمينها بعض متطلبات مجتمع المعرفة هو ما جعل أداءها في نطاق المتوسط.. وربما يرجع ذلك إلى أن رؤساء الأقسام ربما ينظرون إلى أدوارهم على أنها تقتصر على أداء الجوانب العلمية والبحثية الأساسية، أو الأدوار الإدارية منها كتعيين أعضاء هيئة التدريس، ومتابعة انتظامهم، وتقويم أدائهم، وغيرها من الأعمال الإدارية. وهذا ما أكدت عليه دراسة "سيدورف وجيميلش" Seedorf & Gmelch (2001,102)، هذا فضلا عن أن اهتمام رؤساء الأقسام ينصب على أدوارهم البحثية والتدريسية، وقد أكدت هذا نتائج دراسة (المخلفي، ١٩٩٥) التي توصلت إلى أن حجم الاهتمام الذي يوليه رؤساء الأقسام لأدوارهم الخاصة بالبحث والتدريس أعلى من الاهتمام الذي يولونه لأدوارهم الأخرى .

كما يتضح من الجدول السابق رقم (١٠) كذلك أن أقل أدوار رئيس القسم ممارسة، نشر ثقافة مجتمع المعرفة بمتوسط موزون قدره (١.٥٨)، وانحراف معياري قدره (٣.٤٨)، فالأدوار الخاصة بعمليات المعرفة، حيث بلغت قيمة المتوسط الموزون لاستجابات أفراد العينة على أدوار ذلك المحور (١.٦١)، وانحراف معياري قدره (٣.٤٤).

○ ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن تغيير الثقافة بصفة عامة ؛ والثقافة التنظيمية لأي مؤسسة بصفة خاصة ينطوي على صعوبة جد كبيرة، كما أنه يتسم بالبطء الشديد، فضلا عن أنها تحتاج إلى إجراءات وتكنيكات خاصة، وفي هذا يذكر (نايت، تراولر، ٢٠٠٧) أنه ليس من اليسير على القادة تشكيل الثقافة داخل مؤسسات التعليم العالي؛ تحقيقا لمبادئ الكفاءة والفاعلية، فالثقافات التنظيمية تنتشر على نحو ضيق وهي وإن كانت تتسم بالتنوع والديناميكية فإنها تتسم بالثبات في الهياكل التنظيمية للمؤسسات التعليمية.

وبالنسبة لعمليات المعرفة فإنها من الجوانب التي تلقى صعوبة كبيرة لتغييرها وتعديلها، حيث أُلّف المجتمع التعليمي حفظ المعرفة واستظهارها في مقابل إنتاجها وابتكارها، وخزن المعرفة، والحيلولة دون انتشارها في مقابل تبادلها ومشاركتها مع الآخرين خوفا من فقدان التأثير والسيطرة، باعتبار أن المعرفة مصدر القوة والوصول بالنسبة لهم، إذ لا بد أن يكون لدى الفرد شيء غريب ومدعش يتفرد به عن غيره (محمد، ٢٠٠٩).

(٦-١-٢) نتائج الدراسة المتعلقة بأداء رؤساء الأقسام بجامعة القصيم لأدوارهم، على مستوى كل عبارة من عبارات محاور الأداة:

وفيما يأتي توضيح ذلك :

- ففيما يتعلق بممارسة رؤساء الأقسام لأدوارهم على مستوى عبارات محور نشر ثقافة مجتمع المعرفة،
فيمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي :

جدول (١١)

المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام لأدوارهم الخاصة بعبارات محور نشر ثقافة مجتمع المعرفة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تنمية قيم تبادل المعرفة ونشرها داخل القسم.	١.٥٩	٠.٦٥	ضعيفة	٤
٢	تشجيع تدفق الأفكار والمعلومات داخل وخارج القسم.	١.٦	٠.٦٩	ضعيفة	٣
٣	تبني القسم لاستراتيجيات تدريس تسهم في ابتكار معارف جديدة.	١.٧٤	٠.٦٧	متوسطة	٢
٤	مكافأة مبادرات التجديد والابتكار المعرفي داخل القسم.	١.٥	٠.٦٨	ضعيفة	٨
٥	بناء رؤية القسم على أساس عمليات المعرفة(إنتاج المعرفة و تخزينها ونشرها وتطبيقها).	١.٥٢	٠.٦٦	ضعيفة	٧
٦	تنمية وعي أعضاء القسم بأهمية إنتاج المعرفة.	١.٧٨	٠.٦٢	متوسطة	١
٧	دعم أعضاء القسم لتطبيق المعارف الجديدة.	١.٥٣	٠.٧٢	ضعيفة	٦
٨	تقييم أداء أعضاء القسم على أساس عمليات المعرفة.	١.٤٤	٠.٦٢	ضعيفة	١٠
٩	دعم التنافس بين أعضاء القسم في إنتاج المعرفة.	١.٤٩	٠.٦٧	ضعيفة	٩
١٠	إنشاء نظام لمكافأة البحوث العلمية المبتكرة.	١.٥٧	٠.٦٣	ضعيفة	٥
المتوسط العام		١.٥٨	٣.٤٨	ضعيفة	

- يتضح من الجدول السابق رقم (١١)، أن أفراد العينة يرون أن جميع العبارات الخاصة بمحور نشر ثقافة المعرفة تؤدي بدرجة ضعيفة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (١.٦، ١.٤٤)، وهي تقع جميعها في نطاق الاستجابة: ضعيفة، التي يمتد مداها من (١) إلى أقل من (١.٦٧)، ما عدا عبارتين جاء أداؤهما بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسطان الحسابيان لهما (١.٧٤)،، وهذا يتفق مع النتيجة العامة للمحور (١.٧٨).
- كما يتضح من الجدول نفسه، رقم (١١) أن أكثر أدوار رئيس القسم أداء، من وجهة نظر أفراد العينة: دوره الخاص بتنمية وعي أعضاء القسم بأهمية إنتاج المعرفة، وربما يرجع ذلك لكون أنظمة التعليم العربية تعاني أكثر ما تعاني من آفة الحفظ والاستظهار، وتفقد بشدة لعمليات إنتاج المعرفة وابتكارها.

- كما يتضح من الجدول نفسه، رقم (١١) أن أقل أدوار رئيس القسم أداء، من وجهة نظر أفراد العينة :دوره الخاص بتنمية وعي أعضاء القسم بأهمية إنتاج المعرفة، وتقييم أداء أعضاء القسم على أساس عمليات المعرفة، ويمكن تفسير ذلك استنادا إلى أن رؤساء الأقسام قد ألفوا تقييم أداء أعضاء القسم وفق الطرق التقليدية، واعتادوا عليها وأتقنوها، وأنهم يفتقدون الدراية والعلم بتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وفق عمليات المعرفة، التي هي قلب مجتمع المعرفة .

وفيما يتعلق بممارسة رؤساء الأقسام لأدوارهم على مستوى عبارات محور عمليات المعرفة

فيمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي :

جدول (١٢)

المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام لأدوارهم الخاصة بعبارات محور عمليات المعرفة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تدعيم التعلم التطبيقي بالقسم (أي التعلم الجماعي)	١.٦٦	٠.٦	ضعيفة	٤
٢	تقديم أفكار لتحسين إنتاج المعرفة	١.٥٣	٠.٦٥	ضعيفة	٧
٣	إتاحة برامج وقنوات اتصال لنشر المعرفة.	١.٦٧	٠.٧٢	متوسطة	٣
٤	تشجيع عمليات تبادل المعرفة داخل القسم.	١.٩٥	٠.٦٤	متوسطة	١
٥	بناء نظام من لحفظ واسترجاع البيانات والمعلومات.	١.٧٨	٠.٦٨	متوسطة	٢
٦	دعم عمليات الابتكار القائمة على إنتاج المعرفة.	١.٦٢	٠.٧	ضعيفة	٥
٧	توظيف المعرفة المبتكرة لحل مشكلات القسم.	١.٤٢	٠.٥٨	ضعيفة	١٠
٨	تشكيل فرق عمل لنشر المعرفة بين أعضاء القسم.	١.٥٠	٠.٦١	ضعيفة	٨
٩	تطبيق استراتيجيات لتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة	١.٦١	٠.٧٣	ضعيفة	٦
١٠	تشكيل فرق عمل لتطبيق المعارف التي يتم إنتاجها.	١.٤٣	٠.٥٩	ضعيفة	٩
المتوسط العام		١.٦١	٣.٤٤	ضعيفة	

يتضح من الجدول السابق رقم (١٢)، أن أفراد العينة يرون أن معظم العبارات الخاصة بمحور عمليات المعرفة تؤدي بدرجة ضعيفة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لسبع عبارات من المحور بين (١.٦٦، ١.٤٢)، وهي تقع جميعها في نطاق الاستجابة: ضعيفة التي يمتد مداها من (١) إلى أقل من (١.٦٧)، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لثلاث عبارات منها بين (١.٦٧، ١.٧٨) ، وهي تقع جميعها في نطاق الاستجابة : متوسطة، التي يمتد مداها من (١.٦٧) إلى أقل من (٢.٣٤)، وهذا يتفق مع النتيجة العامة للمحور

- كما يتضح من الجدول نفسه رقم (١٢) أن أكثر أدوار رئيس القسم أداء من وجهة نظر أفراد العينة ؛ دوره الخاص ببناء نظام مرن لحفظ واسترجاع البيانات والمعلومات، وربما يرجع ذلك لتوفر أدوات ووسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما يساعد على إنشاء تلك الأنظمة، كما قد يرجع إلى أن نظام حفظ واسترجاع البيانات والمعلومات يُعد الأساس لأي عمليات بحثية أو إدارية بالقسم، كما أنه يدعم الاتصال الرئيس بأقسام الكلية والقيادات العليا.

كما يتضح من الجدول نفسه رقم (١٢) أن أقل أدوار رئيس القسم أداء، من وجهة نظر أفراد العينة ؛ دوره الخاص بتوظيف المعرفة المبتكرة لحل مشكلات القسم، ويمكن تفسير ذلك استنادا إلى أنه لايزال تعليم المعلومات ونقل المعارف ؛ ثم البحث عن تطبيقاتها إشكالية قائمة ، مما يصعب من مهمة رؤساء الأقسام في هذا الشأن .

- وفيما يتعلق بممارسة رؤساء الأقسام لأدوارهم ؛ على مستوى عبارات محور تكنولوجيا المعلومات والاتصال

فيمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول (١٣)

المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام لأدوارهم الخاصة بعبارات محور تكنولوجيا المعلومات والاتصال

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نشر ثقافة المعرفة.	١.٨٤	٠.٦٨	متوسطة	٢
٢	التواصل مع قواعد البيانات العالمية لجذب معارف جديدة.	١.٧٩	٠.٦٩	متوسطة	٣
٣	إنشاء موقع للقسم باللغتين العربية ولغة أخرى تساعد على تشارك المعرفة.	١.٥٥	٠.٦٨	ضعيفة	٧
٤	استخدام موقع القسم للتواصل مع خبراء المعرفة.	١.٧٥	٠.٧٣	متوسطة	٤
٥	ربط موقع القسم بمواقع وحدات الجامعة لتبادل المعرفة.	١.٩٨	٠.٦٤	متوسطة	١
٦	تدريب الطلاب على مشاركة المعرفة عبر موقع القسم.	١.٧٤	٠.٧٤	متوسطة	٥
٧	التواصل مع الخريجين إلكترونياً لتطبيق المعرفة في مواقع عملهم	١.٥٢	٠.٦٨	ضعيفة	٨
٨	عقد الندوات العلمية وورش العمل لتطوير المعرفة عبر الشبكة.	١.٦٥	٠.٥٩	ضعيفة	٦
	المتوسط العام	١.٧٣	٢.٦٥	متوسطة	

- يتضح من الجدول السابق رقم (١٣)، أن أفراد العينة يرون أن معظم العبارات الخاصة بمحور تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤدي بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لخمس عبارات من المحور بين (١.٧٤، ١.٩٨)، وهي تقع جميعها في نطاق الاستجابة:متوسطة، التي يمتد مداها من (١.٦٧) إلى أقل من (٢.٣٤) ، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لثلاث عبارات منها بين (١.٥٢، ١.٦٥)، وهي تقع جميعها في نطاق الاستجابة:ضعيفة، التي يمتد مداها من (١) إلى أقل من (١.٦٧)، وهذا يتفق مع النتيجة العامة للمحور

- كما يتضح من الجدول نفسه رقم (١٣) أن أكثر أدوار رئيس القسم أداء من وجهة نظر أفراد العينة؛ دوره الخاص بربط موقع القسم بمواقع وحدات الجامعة لتبادل المعرفة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى توفر قواعد معلومات للجامعة، وإتاحتها لمنسوبي الجامعة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتوفرة لأعضائها.

كما يتضح من الجدول نفسه رقم (١٣) أن أقل أدوار رئيس القسم أداء من وجهة نظر أفراد العينة دوره الخاص بالتواصل مع الخريجين إلكترونياً لتطبيق المعرفة في مواقع عملهم، ويمكن تفسير ذلك استناداً إلى أنه لا تزال قنوات الاتصال بين خريجي الجامعة وقطاعات الجامعة غير مفعلة؛ على النحو المنشود؛ لنقل المعلومات والمعارف والتسيق معهم لتطبيقاتها، مما يزيد من صعوبة أداء رؤساء الأقسام لأدوارهم في هذا المجال.

- وفيما يتعلق بممارسة رؤساء الأقسام لأدوارهم على مستوى عبارات محور الأدوار التعليمية والعلمية

فيمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي :

جدول (١٤)

المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام لأدوارهم الخاصة بعبارات محور الأدوار التعليمية والعلمية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	مشاركة أعضاء القسم في تطوير البرامج الأكاديمية في ضوء مجتمع المعرفة.	١.٩٤	٠.٧٨	متوسطة	٣
٢	تحفيز أعضاء القسم على تطوير مقرراتهم لتواكب تطور المعرفة.	٢.١٨	٠.٥٨	متوسطة	٢
٣	مساعدة أعضاء القسم على استخدام طرائق تدريس تدعم ابتكار المعرفة	١.٩	٠.٧٨	متوسطة	٤
٤	تبني معايير لتقويم الطلاب قائمة على إنتاج المعرفة.	١.٨٨	٠.٧٨	متوسطة	٥
٥	تشجيع أعضاء القسم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التدريس.	٢.٢٣	٠.٦١	متوسطة	١
٦	المساهمة في إعداد خريطة بحثية للقسم قائمة على عمليات المعرفة.	١.٧٤	٠.٧١	متوسطة	٩
٧	وضع معايير لتقويم الأداء البحثي بالقسم مؤسسة على الإبداع المعرفي.	١.٧٧	٠.٧٥	متوسطة	٧
٨	تشجيع أعضاء القسم على العمل ضمن فرق بحثية لإنتاج معارف جديدة.	١.٨٥	٠.٨١	متوسطة	٦
٩	تطبيق مقاييس لتقييم إنتاج المعرفة بالقسم.	١.٧٥	٠.٨٠	متوسطة	٨
	المتوسط العام	١.٩٢	٠.٢٥	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق رقم (١٤)، أن أفراد العينة يرون أن جميع العبارات الخاصة بمحور الأدوار التعليمية والعلمية تؤدي بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (١.٧٥، ٢.٢٣)، وهي تقع جميعها في نطاق الاستجابة:متوسطة، التي يمتد من (١.٦٧) إلى أقل من (٢.٣٤)، وهذا يتفق مع النتيجة العامة للمحور.

- كما يتضح من الجدول نفسه رقم (١٤) أن أكثر أدوار رئيس القسم أداء من وجهة نظر أفراد العينة دوره الخاص بتشجيع أعضاء القسم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التدريس، ويمكن أن يرجع ذلك لتزايد أهمية التعليم الإلكتروني في ظل مجتمع المعرفة خاصة في مرحلة التعليم الجامعي، فضلا عن توفر أدواته ووسائله، وإتاحتها لطلاب الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

كما يتضح من الجدول نفسه رقم (١٤) أن أقل أدوار رئيس القسم أداء من وجهة نظر أفراد العينة دوره الخاص بالمساهمة في إعداد خريطة بحثية للقسم؛ قائمة على عمليات المعرفة، ويمكن تفسير ذلك استنادا إلى أن عمليات المعرفة لم تحظى بالتطبيق المناسب في التعليم الجامعي بصفة عامة وجامعة القصيم بصفة خاصة، ومن ثم فإن بناء خريطة بحثية قائمة على عملياتها لا يزال يعترضها عقبات ليست بالهينة.

- وفيما يتعلق بممارسة رؤساء الأقسام لأدوارهم على مستوى عبارات محور الأدوار التنظيمية

فيمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي :

جدول (١٥)

المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام لأدوارهم الخاصة بعبارات محور الأدوار التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تفعيل وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة القسم.	٢.١٢	٠.٦٣	متوسطة	١
٢	إنشاء نظام لمكافحة البحوث العلمية المبتكرة بالقسم.	١.٤٨	٠.٧٢	ضعيفة	٨
٣	اتخاذ قرارات القسم في ضوء المعارف المتولدة.	٢.٠٣	٠.٦٤	متوسطة	٣
٤	تأسيس هيكل تنظيمي يدعم عمليات المعرفة.	١.٦٦	٠.٧٨	ضعيفة	٦
٥	تحديد الاحتياجات اللازمة للقسم لتطبيق المعرفة المتولدة.	٢.٠٤	٠.٦١	متوسطة	٢
٦	تقويم الأداء التدريسي لأعضاء القسم في ضوء توظيف المعرفة.	١.٨٥	٠.٧٨	متوسطة	٥
٧	التنسيق لتداول المعرفة بين القسم والأقسام الأخرى.	٢.٠٢	٠.٧٩	متوسطة	٤
٨	استقطاب صناعات المعرفة للعمل بالقسم.	١.٦٤	٠.٧٧	ضعيفة	٧
	المتوسط العام	١.٨٦	٤.٣٥	متوسطة	

- يتضح من الجدول السابق رقم (١٥)، أن أفراد العينة يرون أن معظم العبارات الخاصة بمحور الأدوار التنظيمية تؤدي بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لخمس عبارات من المحور بين (١.٨٥، ٢.١٢)، وهي تقع جميعها في نطاق الاستجابة:متوسطة، التي يمتد مداها من (١.٦٧) إلى أقل من (٢.٣٤) ، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لثلاث عبارات منها بين (١.٤٨، ١.٦٦)، وهي تقع جميعها في نطاق الاستجابة:ضعيفة، التي يمتد مداها من (١) إلى أقل من (١.٦٧)، وهذا يتفق مع النتيجة العامة للمحور .

- كما يتضح من الجدول نفسه رقم (١٥) أن أكثر أدوار رئيس القسم أداء من وجهة نظر أفراد العينة دوره الخاص بتفعيل وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة القسم، ويمكن أن يُعزى ذلك لتوفر قواعد معلومات بالجامعة، وإتاحتها لمنسوبيها من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتوفرة لأعضائها.

كما يتضح من الجدول نفسه رقم (١٥) أن أقل أدوار رئيس القسم أداء من وجهة نظر أفراد العينة دوره الخاص باستقطاب صناع المعرفة للعمل بالقسم، ويمكن تفسير ذلك استنادا إلى أن ثقافة عمال أو صناع المعرفة لاتزال دون المستوى بالجامعات العربية عموما، والسعودية خصوصا، على الرغم من أهميتهم العظمي في مجتمعات المعرفة باعتبارهم الأشخاص المنوط بهم أداء جميع الخدمات المجتمعية، ويتطلب إعدادهم قدرا كبيرا من التعلم المدرسي عال المستوى، كما تتطلب طبيعة أعمالهم معرفة نظرية تخصصية دقيقة، ومهارات يدوية عالية(حيدر، ٢٠٠٤).

- وفيما يتعلق بممارسة رؤساء الأقسام لأدوارهم على مستوى عبارات محور الأدوار القيادية يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي :

جدول رقم (١٦)

المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام لأدوارهم الخاصة بعبارات محور الأدوار القيادية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	توفير مناخ إيجابي يحفز أعضاء القسم على اطلاق معارفهم الكامنة.	١.٧٩	٠.٨٢	متوسطة	٣
٢	ابتكار استراتيجيات مناسبة لإدارة أصول المعرفة.	١.٤٨	٠.٦٥	ضعيفة	١٠
٣	تشجيع الإبداع التنظيمي (الجماعي) المعتمد على اقتصاد المعرفة.	١.٤٠	٠.٦٢	ضعيفة	١٢
٤	تشخيص الفجوة المعرفية بالقسم.	١.٧٦	٠.٦٠	متوسطة	٥
٥	اقتراح خطط تحسين لتقليل الفجوة المعرفية بالقسم.	١.٨٥	٠.٦٦	متوسطة	١
٦	التطوير المستمر للبرامج الأكاديمية بالقسم في ضوء عمليات المعرفة.	١.٥٧	٠.٦٨	ضعيفة	٧
٧	اقتراح طرق وأساليب لتنمية موارد القسم من رأس المال الفكري.	١.٥٩	٠.٦٩	ضعيفة	٦
٨	تنمية قيم وأخلاقيات دخول مجتمع المعرفة.	١.٨٤	٠.٧١	متوسطة	٢
٩	المشاركة في وضع رؤية للقسم تحقق متطلبات مجتمع المعرفة.	١.٦٧	٠.٥٩	متوسطة	٤
١٠	استخدام المعرفة المتولدة لتحقيق الميزة التنافسية للقسم.	١.٥٥	٠.٦٩	ضعيفة	٨
١١	بناء بيئة صديقة للمعرفة بالقسم.	١.٤٩	٠.٦٣	ضعيفة	٩
١٢	فتح قنوات اتصال مع مؤسسات المجتمع الخارجي لتطبيق المعرفة.	١.٤٤	٠.٦٢	ضعيفة	١١
	المتوسط العام	١.٦٢	٤.٢١	ضعيفة	

- يتضح من الجدول السابق رقم (١٦)، أن أفراد العينة يرون أن معظم العبارات الخاصة بمحور الأدوار القيادية تؤدي بدرجة ضعيفة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لسبع عبارات من المحور بين (١.٤٠، ١.٥٩)، وهي تقع جميعها في نطاق الاستجابة: ضعيفة، التي يمتد مداها من من (١) إلى أقل من (١.٦٧)، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لخمس عبارات منها بين (١.٦٧، ١.٨٥)، وهي تقع جميعها في نطاق الاستجابة: متوسطة، التي يمتد مداها من (١.٦٧) إلى أقل من (٢.٣٤)، وهذا يتفق مع النتيجة العامة للمحور

- كما يتضح من الجدول نفسه رقم (١٦) أن أكثر أدوار رئيس القسم أداء من وجهة نظر أفراد العينة دوره الخاص باقتراح خطط تحسين لتقليل الفجوة المعرفية بالقسم، وربما يرجع ذلك إلى أن تحليل الفجوة المعرفية تُعد من أهم أدوار رئيس القسم الأكاديمي في ظل مجتمعات المعرفة، ذلك لأن نقطة البداية في أي مؤسسة تعليمية خاصة المؤسسات الجامعية هي تحليل الفجوة المعرفية بالمؤسسة، لتحديد نقاط القوة وما تملكه المؤسسة من مصادر معرفة، ونواحي الضعف بالمؤسسة وما تفتقر إليه، ومن ثم تحديد احتياجاتها المعرفة (محمد، ٢٠٠٩)، ومن ثم وضع خطط التحسين التي تدعم نقاط القوة، وتعالج نواحي الضعف والقصور بها.

كما يتضح من الجدول نفسه رقم (١٦) أن أقل أدوار رئيس القسم أداء من وجهة نظر أفراد العينة دوره الخاص بتشجيع الإبداع التنظيمي (الجماعي) المعتمد على اقتصاد المعرفة، ويمكن تفسير ذلك استناداً إلى أن التعلم التنظيمي أو الفريق يتطلب حواراً وتفكيراً أصيلاً من أجل الوصول إلى تعلم تنظيمي فعال، كما يتطلب توفر قيادة متفردة قادرة على مساعدة الفريق، وتحديد أهدافه وإرشاده وقيادته (حيدر، ٢٠٠٤)، ولعل تعيين رئيس القسم بالجامعات السعودية دون تأهيل، أو خبرة كافية هو ما يجعله غير قادر على أداء هذا الدور على النحو المطلوب.

(٢-٦) فيما يتعلق بالنتائج الخاصة بالسؤال الثاني، والخاصة بدرجة اختلاف أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم في ظل متطلبات مجتمع المعرفة، باختلاف متغيرات: الجنس (ذكر / أنثى)، الحالة الوظيفية لعضو هيئة التدريس (يشغل منصب رئيس قسم/ لا يشغل)، حالة الكلية (معمتدة / غير معمتدة)، الدرجة العلمية لعضو هيئة التدريس (أستاذ/ أستاذ مشارك/ أستاذ مساعد) :

يمكن توضيح ذلك من خلال ما يأتي:

(١-٢-٦) فيما يتعلق باختلاف آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام لأدوارهم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة تبعاً لمتغير الجنس (ذكر / أنثى).

- تم حساب قيمة "ت" للتعرف على دلالة الفروق وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول الآتي:

جدول (١٧)

اختلاف استجابات أفراد العينة حول درجة أداء رؤساء الأقسام لأدوارهم وانحرافات المعيارية وقيمة "ت" ودلالاتها باختلاف متغير الجنس (ذكر / أنثى).

أدوار رئيس القسم	الجنس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
نشر ثقافة مجتمع المعرفة	ذكر	٢٢٤	١٥.٩٨	٣.٧٦	١.٤٩	
	أنثى	١٢٣	١٥.٣٩	٢.٨٧		
عمليات المعرفة	ذكر	٢٢٤	١٦.١٦	٣.٦٢	٠.٣٥	
	أنثى	١٢٣	١٦.١٨	٣.٠٩		
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	ذكر	٢٢٤	١٣.٧٥	٢.٥٢	١.٦٣	
	أنثى	١٢٣	١٣.٩٤	٢.٨٨		
الأدوار التعليمية والعلمية	ذكر	٢٢٤	١٦.٩	٥.٢٧	١.٦١	
	أنثى	١٢٣	١٧.٨٥	٥.٢٦		
الأدوار التنظيمية	ذكر	٢٢٤	١٤.٦٩	٤.٣	٠.٨٥	
	أنثى	١٢٣	١٥.١١	٤.٤٤		
الأدوار القيادية	ذكر	٢٢٤	١٩.٤٢	٤.٣٤	٠.٤٩	
	أنثى	١٢٣	١٩.٤٥	٣.٩٨		
الأدوار مجتمعة	ذكر	٢٢٤	٩٦.٩١	٢٠.١٢	٠.٣٧	
	أنثى	١٢٣	٩٧.٩٣	١٧.٢٤		

قيمة "ت" الجدولية = ٢.٥٨ عند مستوى ٠.١ .

يتضح من الجدول السابق رقم (١٧) :

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مستوى المقياس ككل وكل محور من محاوره وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) : حيث تراوحت قيم "ت" المحسوبة لتوضيح دلالة الفروق في واقع أداء رؤساء الأقسام لأدوارهم في ظل متطلبات مجتمع المعرفة بين الذكور والإناث، بين (١.٦٣، ٠.٣٥)، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مقارنة بقيمة "ت" الجدولية والتي تساوى (٢.٥٨) عند مستوى (٠.٠١).

وهذا يشير إلى اتفاق آراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث على أن واقع أداء رؤساء الأقسام لأدوارهم بجامعة القصيم في ظل مجتمع المعرفة في حدود المتوسط، وربما يرجع ذلك لتشابه الظروف والعوامل التي يعمل في ضوئها رؤساء الأقسام من الذكور والإناث في كل من شطري البنين والبنات.

(٢-٢-٦) وفيما يتعلق باختلاف آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام لأدوارهم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة تبعاً لمتغير الحالة الوظيفية (يشغل منصب إداري/ لا يشغل).

يتضح ذلك من خلال الجدول الآتي :

جدول (١٨)

اختلاف استجابات أفراد العينة حول درجة أداء رؤساء الأقسام لأدوارهم وانحرافات المعيارية وقيمة "ت" ودلالاتها باختلاف متغير حالة العضو (يشغل منصب إداري / لا يشغل).

أدوار رئيس القسم	الرتبة الإدارية	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدالة
نشر ثقافة مجتمع المعرفة	يشغل	٦٥	١٦.٤٨	٢.٤٢	١.٨٢	غير دالة
	لا يشغل	٢٨٢	١٥.٦١	٣.٦٦		
عمليات المعرفة	يشغل	٦٥	١٧.٥٥	٢.٦٧	٣.٦٦	دالة عند مستوى ٠.٠١
	لا يشغل	٢٨٢	١٥.٨٥	٣.٥٢		
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	يشغل	٦٥	١٣.٨٧	٢.٤٩	٠.٦٩	غير دالة
	لا يشغل	٢٨٢	١٣.٦٢	٢.٦٩		
الأدوار التعليمية والعلمية	يشغل	٦٥	١٩.٥١	٤.٣١	٣.٩٢	دالة عند مستوى ٠.٠١
	لا يشغل	٢٨٢	١٦.٧١	٥.٣٥		
الأدوار التنظيمية	يشغل	٦٥	١٥.٦٥	٣.٣٤	١.٦٧	غير دالة
	لا يشغل	٢٨٢	١٤.٦٤	٤.٥٣		
الأدوار القيادية	يشغل	٦٥	٢٢.١٢	٣.٧٥	٦.٠١	دالة عند مستوى ٠.٠١
	لا يشغل	٢٨٢	١٨.٨١	٤.٠٧		
الأدوار مجملية	يشغل	٦٥	١٠.٤.٩٢	١٤.٦٢	٣.٦٤	دالة عند مستوى ٠.٠١
	لا يشغل	٢٨٢	٩٥.٥١	١٩.٦٣		

قيمة "ت" الجدولية = ٢.٥٨ عند مستوى ٠.١ .

يتضح من الجدول السابق رقم (١٨) ما يأتي :

- وجود فروق، وفقا لمتغير حالة عضو هيئة التدريس (يشغل منصب إداري / لا يشغل) بين آراء أفراد العينة على مستوى الأداة ككل، وكل محور من محاورها، وذلك لصالح من يشغل منصبا إداريا منهم، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لمن يشغل منصبا إداريا من أعضاء هيئة التدريس أعلى من جميع متوسطات أعضاء هيئة التدريس من أفراد العينة الذين لا يشغلون مناصبا إدارية.

غير أن هذه الفروق جاءت على ضربين هما :

- وجود فروق دالة إحصائياً، وفقا لمتغير حالة عضو هيئة التدريس (يشغل منصب إداري / لا يشغل) بين آراء أفراد العينة لصالح من يشغل منصبا إداريا على مستوى الأداة ككل، وثلاثة محاور منها هي محاور: عمليات المعرفة، والأدوار التعليمية والعلمية، والأدوار القيادية، حيث بلغت المتوسطات الحسابية على الأداة ككل وتلك المحاور المذكورة على الترتيب: (١٩.٥١، ١٧.٥٥، ١٠.٤.٩٢، ٢٢.١٢)، وبلغ الانحرافات المعيارية لها على

الترتيب: (٢.٦٧، ١٤.٦٢، ٤٤.٣١، ٣.٧٥) ، بينما بلغت المتوسطات الحسابية لأفراد العينة ممن لا يشغلون منصبا إداريا على الأداة ككل، وتلك المحاور المذكورة على الترتيب: (١٥.٨٥، ٩٥.٥١، ١٦.٧١، ١٨.٨١)، وبلغ الانحرافات المعيارية لها على الترتيب: (٣.٥٢، ٣.٦٦، ٤.٥٣)، وبلغت قيم "ت" المحسوبة للأداة ككل، وتلك المحاور: (٣.٦٤، ٣.٦٦، ٦.٠١، ٣.٩٢)، وهي قيم دالة إحصائياً مقارنة بقيمة "ت" الجدولية والتي تساوى (٢.٥٨) عند مستوى (٠.٠١).

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً، وفقا لمتغير حالة عضو هيئة التدريس (يشغل منصب إداري / لا يشغل) بين آراء أفراد العينة على مستوى ثلاثة محاور هي: نشر ثقافة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والأدوار التنظيمية، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لتلك المحاور لمن يشغل منصبا إداريا من أفراد العينة على الترتيب: (١٦.٤٨، ١٣.٨٧، ١٥.٦٥)، وبلغ الانحرافات المعيارية لها على الترتيب: (٢.٤٢، ٢.٤٩، ٣.٣٤)، على الترتيب، وبلغت المتوسطات الحسابية لأفراد العينة ممن لا يشغلون منصبا إداريا لتلك المحاور على الترتيب: (١٥.٦١، ١٣.٦٢، ١٤.٦٤)، وبلغ الانحرافات المعيارية لها على الترتيب: (٣.٦٦، ٤.٥٣، ٢.٦٩)، وبلغت قيم "ت" المحسوبة للأداة لتلك المحاور: (١.٨٢، ١.٦٧، ١.٦٩)، وهي قيم غير دالة إحصائياً مقارنة بقيمة "ت" الجدولية والتي تساوى (٢.٥٨) عند مستوى (٠.٠١).

ويمكن أن يُعزى ذلك إلى غموض أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية، حيث يذكر " بينيت Bennett" أن عمل رؤساء الأقسام لا يخلو من متاعب، وتوترات تفرضها عليهم ضرورة التعامل مع المنصب ومع ما يكتنفه من غموض (٣٠، ١٩٩٢)، ويزداد هذا الغموض في ظل مجتمعات المعرفة، إذ لا تزال أدوار رؤساء الأقسام غير محددة وغير موصفة بالتوصيف الدقيق، ومن ثم قد يرى رؤساء الأقسام أدوارهم من وجهة نظرهم، بطريقة تختلف عما يراها أعضاء هيئة التدريس من أفراد العينة، وبالتالي فقد يتصور رئيس القسم أنه يؤدي دوره بمستوى عال، بينما يرى عضو هيئة التدريس أن رئيس القسم يؤدي هذا الدور بدرجة أقل، وهو ما يعرف بصراع الدور.

(٦-٢-٣) وفيما يتعلق باختلاف آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام لأدوارهم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة تبعاً لمتغير حالة الكلية (معتمدة - غير معتمدة).

فقد تم حساب قيمة "ت" للتعرف على دلالة الفروق وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول الآتي :

جدول (١٩)

" قيمة ت" ودلالاتها الإحصائية لآراء أفراد العينة حول درجة ممارسة رئيس القسم لأدواره وفق متغير حالة الكلية (معتمدة - غير معتمدة)".

المحاور	حالة الكلية	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" ومسنوها	الدلالة
نشر ثقافة مجتمع المعرفة	معتمدة	١٢٥	١٧.٣٢	٣.٩٨	٦.٥٩	دالة عند مستوى ٠.٠١
	غير معتمدة	٢٢٢	١٤.٩٠	٢.٨١		
عمليات المعرفة	معتمدة	١٢٥	١٦.٨٣	٣.٤٨	٢.٧٢	دالة عند مستوى ٠.٠١
	غير معتمدة	٢٢٢	١٥.٨٠	٣.٣٦		
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	معتمدة	١٢٥	١٥.٠١	٢.٤١	٦.٦٣	دالة عند مستوى ٠.٠١
	غير معتمدة	٢٢٢	١٣.١٥	٢.٥٥		
الأدوار التعليمية والعلمية	معتمدة	١٢٥	١٩.٣٦	٤.٨٤	٥.٨٩	دالة عند مستوى ٠.٠١
	غير معتمدة	٢٢٢	١٦.٠٤	٥.١٥		
الأدوار التنظيمية	معتمدة	١٢٥	١٧.١٧	٥.١٦	٨.١٧	دالة عند مستوى ٠.٠١
	غير معتمدة	٢٢٢	١٣.٥٣	٣.١٤		
الأدوار القيادية	معتمدة	١٢٥	٢٠.٦٢	٤.١٥	٤.٠٥	دالة عند مستوى ٠.٠١
	غير معتمدة	٢٢٢	١٨.٧٦	٤.١		
الأداة ككل	معتمدة	١٢٥	١٠٦.٣١	١٧.٩٩	٧.٠٦	دالة عند مستوى ٠.٠١
	غير معتمدة	٢٢٢	٩٢.١٨	١٧.٨٦		

قيمة "ت" الجدولية = ٢.٥٨ عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق (١٩) :

وجود فروق دالة إحصائية - وفقا لمتغير حالة الكلية - بين آراء أفراد العينة في الكليات المعتمدة وبين آراء أفراد العينة في الكليات غير المعتمدة وذلك لصالح الكليات المعتمدة على مستوى الأداة ككل، وكل محور من محاورها، حيث بلغ متوسط درجات أفراد العينة في الكليات المعتمدة (١٠٦.٣١)، وانحراف معياري (١٧.٩٩)، وبلغت المتوسطات الحسابية لمحاور الأداة : نشر ثقافة مجتمع المعرفة، عمليات المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والأدوار التعليمية والعلمية، والأدوار التنظيمية، والأدوار القيادية: (١٧.٣٢، ٢٠.٦٢، ١٧.١٧، ١٩.٣٦، ١٥.٠١، ١٦.٨٣) على الترتيب، وبلغت الانحرافات المعيارية لها : (٤.١٥، ٤.٨٤، ٢.٤١، ٣.٤٨، ٣.٩٨) على الترتيب كذلك، بينما بلغ متوسط درجات أفراد العينة في الكليات غير المعتمدة (٩٢.١٨) درجة بانحراف معياري مقداره (١٧.٨٦)، وبلغت المتوسطات الحسابية لمحاور الأداة في الكليات غير المعتمدة : نشر ثقافة مجتمع المعرفة، عمليات المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والأدوار التعليمية والعلمية، والأدوار التنظيمية ، والأدوار القيادية: (١٥.٨٠، ١٣.١٥، ١٦.٠٤، ١٣.٥٣، ١٨.٧٦، ١٤.٩٠) على الترتيب ، وبلغت الانحرافات المعيارية لها : (٤.١، ٣.١٤، ٥.١٥، ٢.٥٥، ٣.٣٦، ٢.٨١) على الترتيب كذلك، وبلغت قيمة "ت" المحسوبة للأداة ككل (٧.٠٦)، وقيم "ت" للمحاور على الترتيب: (٦.٥٩، ٢.٧٢، ٨.١٧، ٥.٨٩، ٦.٦٣، ٤.٠٥) وجميعا قيم دالة إحصائية مقارنة بقيمة "ت" الجدولية والتي تساوى (٢.٥٨) عند مستوى (٠.٠١).

ويمكن أن يرجع وجود هذه الفروق الدالة إحصائياً وفقاً لمتغير حالة الكلية (معتمدة / غير معتمدة) لصالح الكليات المعتمدة لأن الكليات المعتمدة وهي في سبيلها إلى التقدم للاعتماد تتال اهتماماً خاصاً من قبل جامعة القصيم، أو من قبل المجتمع المحيط بها من حيث الدعم والمساندة؛ بهدف تحقيق الجودة بالمستوي المطلوب، خاصة جودة العمليات التعليمية والبحثية والإدارية بخلاف الكليات غير المعتمدة، وهو ما يفرض على رؤساء الأقسام الأكاديمية أداء أدوار جديدة، قد لا يقوم بها نظراًؤهم من رؤساء الأقسام بالكليات غير المعتمدة.

ويؤكد ذلك ما تقوم به الجامعة، من تشكيل فرق إدارة الجودة ومجالسها بالكليات المعتمدة، وتكون مهمتهم الأساسية وضع الخطط اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة، وقيادة عملية التخطيط للجودة الشاملة، ووضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة، ومتابعة أعمال دوائر الجودة، هذا بالإضافة إلى إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة مثل فريق تصميم وتنمية الجودة ويعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة وتكون مهمته الأساسية وضع استراتيجية تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة (السيسي، عشية، ٢٠١١)، بهدف التركيز على تحسين عمليات التعليم والتعلم، والعمليات البحثية والإدارية وغيرها، مما يؤدي إلى تحسين مستوى أداء المؤسسة ككل، وعلى رأسها أداء الأقسام باعتبارها الوحدات الأساسية، ومنطلق أي تطوير منشود.

ولعل في مراجعة معايير مقاييس التقييم الذاتي لبرامج التعليم العالي الصادرة عن الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بالمملكة، ما يدعم ذلك، حيث تضمنت ثلاثة معايير - من ضمن أحد عشر معياراً - تخص الإدارة الجامعية هي: إدارة البرنامج، وإدارة ضمان جودة البرنامج، وإدارة شؤون الطلاب والخدمات المساندة (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، ٢٠٠٩) وجميعها تقع في نطاق عمل رئيس القسم الأكاديمي.

(٦-٢-٤) وفيما يتعلق باختلاف آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام لأدوارهم في ظل متطلبات مجتمع المعرفة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ/أستاذ مشارك/أستاذ مساعد)، فقد تم حساب تحليل التباين أحادي One Way ANOVA للتعرف على دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام لأدوارهم تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدولين الآتيين:

جدول (١٩)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام لأدوارهم وفقاً لمتغير متغير الدرجة العلمية (أستاذ/أستاذ مشارك/أستاذ مساعد).

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الرتبة الإدارية	أدوار رئيس القسم
١٥.٧٦	١٠٢.٣٤	٩٥	أستاذ	
١٩.٨٨	١٠٣.٥٠	١١٦	أستاذ مشارك	
١٧.٢٦	١٤١.٦٧	١٣٦	أستاذ مساعد	
١٩.١٣	٩٧.٢٧	٣٤٧	العينة ككل	

جدول (٢٠):

دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام لأدوارهم وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	أدوار رئيس القسم
١٢.٣٤	١٣٩.٩٨	٢	٢٧٩.٩٦	بين المجموعات	
	١١.٣٤	٣٤٤	٣٩٠١.٠٥	داخل المجموعات	
		٣٤٦	٤١٨١.٠١	المجموع الكلي	

قيمة "ف" عند مستوى ٠.٠١ = ٦.٦٣

يتضح من الجدول السابق رقم (٢٠) أنه:

- توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصرين لأدوارهم في ظل مجتمعات المعرفة، وذلك عند مستوى (٠.٠١)، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (١٢.٣٤)، وهي قيمة دالة إحصائية مقارنة بقيمة "ف" الجدولية والتي تساوي (٦.٦٣) عند مستوى دلالة (٠.٠١).

وللتعرف على اتجاه الفروق ذات الدلالة في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم باختلاف الدرجة العلمية لأفراد العينة، تم استخدام اختبار أقل فرق دال LSD كأسلوب للمقارنات البعدية بين المجموعات في حالة دلالة تحليل التباين فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول (٢١) :

دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الدرجة العلمية
(أستاذ/أستاذ مشارك/أستاذ مساعد).

الدرجة العلمية	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك
أستاذ مشارك	**٣٨.١٧	---
أستاذ	**٣٩.٣٣	*١.١٦

**الفرق بين المتوسطين دال عند مستوى (٠.٠١)، *د دال عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من الجدول أن ثمة فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام وذلك عند مستوى (٠.٠١)، أو عند مستوى (٠.٠٥)، كما يتضح أن أقل المجموعات في تقدير واقع أداء رؤساء الأقسام لأدوارهم الأكاديمية هي مجموعة أعضاء هيئة التدريس من الأساتذة المساعدين، يأتي بعدها مجموعة أعضاء هيئة التدريس من الأساتذة، وبعدها مجموعة أعضاء هيئة التدريس من الأساتذة المشاركين، ومن ثم فإن أعلى المجموعات في تقدير واقع أداء رؤساء الأقسام لأدوارهم الأكاديمية، هي مجموعة أعضاء هيئة التدريس من الأساتذة المشاركين.

ويمكن تفسير ذلك استنادا إلى خصائص العينة، فمن حيث الخبرة، فإنها تتوفر أكثر لدى الأساتذة، أكثر منها عند الأساتذة المشاركين، والأساتذة المساعدين، بينما تتوفر أكثر عند الأساتذة المشاركين من توافرها لدى الأساتذة المساعدين، وأقل من توافرها لدى الأساتذة، ومن حيث امتلاك متطلبات مجتمعات المعرفة، فإنها تتوفر أكثر لدى الأساتذة المساعدين، أكثر منها عند الأساتذة المشاركين، والأساتذة، بينما تتوفر أقل عند الأساتذة المشاركين من توافرها لدى الأساتذة المساعدين، وأكبر من توافرها لدى الأساتذة، وهذا معناه أن الأساتذة المشاركين يجمعون بين الخبرة أكثر من الأساتذة، ويمتلكون متطلبات مجتمعات المعرفة أكثر من الأساتذة، ومن هنا جاءت تقديراتهم أعلى لواقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم لأدوارهم في ظل مجتمعات المعرفة، من مجموعتي الأساتذة، والأساتذة المساعدين.

ويمكن تفسير ذلك استنادا إلى خصائص العينة، فمن حيث الخبرة، فإنها تتوفر لدى الأساتذة، أكثر منها عند الأساتذة المشاركين، والأساتذة المساعدين، و تتوفر لدى الأساتذة المشاركين أكثر من توافرها لدى الأساتذة المساعدين، ومن حيث امتلاك متطلبات مجتمعات المعرفة، فإنها تتوفر لدى الأساتذة المساعدين أكثر من توافرها لدى الأساتذة المشاركين والأساتذة، و تتوفر عند الأساتذة المشاركين أكثر من توافرها لدى الأساتذة، وهذا معناه أن الأساتذة المشاركين يجمعون بين الخبرة أكثر من الأساتذة المساعدين، ويمتلكون متطلبات مجتمعات المعرفة أكثر من الأساتذة، ومن هنا جاءت تقديراتهم أعلى لواقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم لأدوارهم في ظل مجتمعات المعرفة، من مجموعتي الأساتذة، والأساتذة المساعدين.

رابعاً :ملخص نتائج الدراسة.

وتشمل نتائج الجانب النظري، ونتائج الجانب الميداني للدراسة.

١-نتائج الجانب النظري :

توصلت الدراسة من خلال جانبها النظري إلى عدة نتائج من أهمها :

(١-١) أن بناء مجتمعات المعرفة يقتضي توفر المتطلبات الآتية بالتعليم الجامعي السعودي:

- تبني فلسفة تربوية متجددة.
 - تأسيس نموذج تربوي عربي أصيل.
 - تطوير البحث العلمي وتوظيفه.
 - تطبيق إدارة المعرفة.
 - نشر ثقافة التنمية المهنية .
 - التأكيد على ديمقراطية الحياة.
 - التوظيف الكامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
 - توفير بيئة تمكينية نفسية واجتماعية.
- (٢-١) أن متطلبات مجتمع المعرفة تُوجب على رؤساء الأقسام الأكاديميين ما يأتي :

- نشر ثقافة مجتمع المعرفة.
- إدارة عمليات المعرفة.
- تفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- أداء أدوار تعليمية وعلمية بما يتلاءم مع متطلبات مجتمعات المعرفة.
- أداء أدوار تنظيمية بما يتلاءم مع متطلبات مجتمعات المعرفة.
- أداء أدوار قيادية بما يتلاءم مع متطلبات مجتمعات المعرفة.
- وقد تم تفصيل هذه الأدوار في الجزء الخاص بالإطار النظري.

٢-نتائج الجانب الميداني :

توصلت الدراسة في جانبها النظري إلى عدة نتائج من أبرزها :

(١-٢) أن واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة القصيم لأدوارهم على ضوء متطلبات مجتمعات المعرفة جاء متوسطاً.

(٢-٢) أن واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة القصيم لأدوارهم على ضوء متطلبات مجتمعات المعرفة في محاور: نشر ثقافة المعرفة، وعمليات المعرفة، والأدوار القيادية، جاء ضعيفا.

(٣-٢) أن واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة القصيم لأدوارهم على ضوء متطلبات مجتمعات المعرفة جاء متوسطا.

(٤-٢) أن ثمة فروق دالة إحصائية في واقع أداء رؤساء الأقسام لأدوارهم على ضوء متطلبات مجتمعات المعرفة، تُعزى لمتغير الحالة الوظيفية لعضو هيئة التدريس (يشغل منصب رئيس قسم / لا يشغل)، لصالح من يشغل منصبا إداريا.

(٥-٢) أن ثمة فروق دالة إحصائية في واقع أداء رؤساء الأقسام لأدوارهم على ضوء متطلبات مجتمعات المعرفة، تُعزى لمتغير حالة الكلية (معتمدة / غير معتمدة) لصالح الكليات المعتمدة.

(٦-٢) أن ثمة فروق دالة إحصائية في واقع أداء رؤساء الأقسام لأدوارهم على ضوء متطلبات مجتمعات المعرفة، تُعزى لمتغير الدرجة العلمية لعضو هيئة التدريس (أستاذ/أستاذ مشارك/ أستاذ مساعد)، لصالح الأستاذ المشارك.

(٧-٢) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع أداء رؤساء الأقسام لأدوارهم على ضوء متطلبات مجتمعات المعرفة تُعزى لمتغير الجنس (ذكر / أنثى).

خامسا: تصور مقترح يُمكن من خلاله تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة القصيم لأدوارهم في ضوء متطلبات مجتمعات المعرفة :

في ضوء التحليلات النظرية وما توصلت إليه الدراسة من نتائج ترتبط بالجانبين النظري والميداني، يقدم الباحثان تصورا مقترحا يمكن من خلاله الارتقاء بأداء رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة القصيم لأدوارهم على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، ويشتمل هذا التصور على غايات وأهداف، وأسس ومنطلقات، وإجراءات تنفيذ التصور المقترح، متطلبات تنفيذ التصور المقترح، طرق تقويم الأداء بالتصور المقترح.

١- غاية التصور و أهدافه :

(١-١): غاية التصور المقترح.

يسعى التصور المقترح لتحقيق غاية أساسية هي :

تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم لأدوارهم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.

(٢-١): أهداف التصور المقترح.

تنبثق من الغاية الأساسية للتصور المقترح عدة أهداف هي :

- تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم لأدوارهم في نشر ثقافة مجتمع المعرفة.
- تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم لأدوارهم تجاه عمليات المعرفة.
- تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم لأدوارهم في تفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة القصيم لأدوارهم التعليمية والعلمية بما يتلاءم مع متطلبات مجتمعات المعرفة.
- تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة القصيم لأدوارهم التنظيمية بما يتلاءم مع متطلبات مجتمعات المعرفة.
- تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة القصيم لأدوارهم القيادية. بما يتلاءم مع متطلبات مجتمعات المعرفة.

٢- أسس التصور و منطلقاته.

ينطلق التصور المقترح ويقوم على عدة أسس هي:

- بناء مجتمع المعرفة الوظيفة الرئيسة للجامعة في العصر الراهن.
- القسم في الجامعة هو البنية الأساسية، والقوة الفاعلة التي يتحدد طبقا لها سمت الجامعة.
- لا تستطيع الجامعة أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال أقسامها العلمية.
- تقع المسؤولية الكبرى في بناء وتأسيس مجتمعات المعرفة على عاتق القسم العلمي.
- تعتمد كفاءة القسم الأكاديمي وقدرته على تحقيق أهدافه، وأهداف الجامعة، بصورة كبيرة على الكفاءة الإدارية والأكاديمية لرئيسه.
- اتسعت وتغيرت وتنامت أدوار رئيس القسم الأكاديمي في ظل مجتمعات لمعرفة.
- فرضت مجتمعات المعرفة أدوارا جديدة على رئيس القسم الأكاديمي.
- تغيرت الأدوار التقليدية لرئيس القسم الأكاديمي في محتواها ووسائل أدائها في ظل متطلبات بناء مجتمع المعرفة.
- التحول في طبيعة عمل رئيس القسم يتطلب مهارات وقدرات قيادية ومهنية خاصة من رئيسة.
- مهارات رئيس القسم اللازمة لأداء أدواره ليست فطرية وإنما مكتسبة.
- يتطلب أداء رئيس القسم الأكاديمي لأدواره إعدادا متخصصا، وتدريباً مستمرا.

٣- إجراءات تنفيذ التصور المقترح.

هناك إجراءات يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ التصور المقترح، الذي يهدف إلى الارتقاء بأداء رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة القصيم لأدوارهم على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار أن ثمة إجراءات تؤدي إلى الارتقاء بأداء رؤساء الأقسام الأكاديميين لأدوارهم بصفة عامة على ضوء متطلبات مجتمعات المعرفة، وثمة إجراءات تؤدي إلى الارتقاء بأداء رؤساء الأقسام الأكاديميين لدور أو أكثر من أدوارهم الستة: نشر ثقافة مجتمع المعرفة، إدارة عمليات المعرفة، تفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أداء أدوارهم التعليمية والعلمية والتنظيمية، والقيادية، بما يتلاءم مع متطلبات مجتمعات المعرفة.

ومن أهم هذه الإجراءات ما يأتي :

(١-٣) تشكيل لجنة فنية تضم خبراء التعليم العالي بالجامعات السعودية، وخبراء مجتمعات المعرفة، والقيادات الجامعية المتمرسه، تكون مهمتها الأساسية إعداد توصيف وظيفي لأدوار ومسؤوليات رؤساء الأقسام الأكاديمية، ويتم مراجعته بصفة مستمرة، وفق خطوات منهجية، بحيث يتم تحليل مهام الوظيفة في ضوء متطلبات مجتمعات المعرفة، وبحيث يركز التحليل على وظيفة رئيس القسم نفسها، والشخص الذي يشغل الوظيفة في الوقت نفسه، ومعايير ومؤشرات الحكم على الأداء، وبيئة العمل وعلاقات رئيس القسم بالأطراف ذات الصلة، والتغيرات المتوقعة على المدى البعيد والقريب، وأن يعتمد التحليل على أساليب متنوعة في جمع المعلومات، كالمقابلات الشخصية، والاستبيانات، والملاحظة، وفحص السجلات والوقائع اليومية.

(٢-٣) تسجيل ما يثمر عنه التحليل، في قائمة تتضمن جميع الأدوار والمهام المقترحة لرؤساء الأقسام، وإجراء عملية تحكيم عليها من قبل رؤساء العمداء والوكلاء، ورؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس.

(٣-٣) إعداد لائحة تفصيلية بالأدوار التي تم الاستقرار عليها في المجالات الستة: نشر ثقافة مجتمع المعرفة، عمليات المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأدوار التعليمية والعلمية والتنظيمية، والقيادية.

(٤-٣) وضع خطة استراتيجية للتنمية المهنية لرؤساء الأقسام بهدف :

- توعية رؤساء الأقسام بطبيعة مجتمع المعرفة وخصائصه ومتطلباته.
- تبصير رؤساء الأقسام بطبيعة المؤسسة الأكاديمية وطبيعة أدوارهم والأبعاد والجوانب المختلفة لهذه الأدوار في ضوء تحليل المهمة بما يتوافق مع متطلبات مجتمع المعرفة.

- إكساب رؤساء الأقسام المعارف والقيم والاتجاهات والمهارات اللازمة لأداء أدوارهم، وإعانتهم على التكيف مع التحولات الفجائية والضرورية التي تقتضيها طبيعة منصب رئيس القسم.
- زيادة وعي رؤساء الأقسام بالقواعد والقوانين المنظمة لعملهم.
- تعريف رؤساء الأقسام بالأساليب الجديدة في مجال التنظيم والإدارة، وجعلهم على ألفة بأشكال التنظيم والتخطيط، والتموين وتوزيع الميزانية، وتقويم الأداء والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بما يتوافق مع متطلبات مجتمع المعرفة.
- زيادة قدرة رؤساء الأقسام على التعامل مع المشكلات الناجمة عن العمل داخل القسم، وخفض حدة التوتر والصراعات التي قد تنشأ داخل القسم، وتوثيق العلاقة مع رؤساء وأعضاء الأقسام الأخرى، والحصول على دعم ومساندة المستويات الإدارية العليا.
- (٣-٥) مراجعة معايير تعيين رؤساء الأقسام، والتي ينبغي ألا تعتمد فقط على الخبرة في مجال البحث والتدريس، بل تأخذ في الاعتبار خصائص من يشغل المنصب ؛ وخصائص الوظيفة على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.
- (٣-٦) وضع معايير لتقويم أداء رؤساء القسم، وكذلك أعضاء هيئة التدريس، تأخذ في اعتبارها متطلبات مجتمعات المعرفة، خاصة أنشطة إنتاج المعرفة وتشاطرها، وتوظيفها في خدمة القسم والجامعة والبيئة المحلية.
- (٣-٧) تخفيف الأعباء الإدارية عن كاهل رؤساء الأقسام، وتعيين مساعدين له من أعضاء هيئة التدريس أو المحاضرين، يعينه على أعباء الوظيفة من ناحية، ويكتسب خبرة عملية لممارسته هذه المهام باعتباره رئيس قسم مستقبلا.
- (٣-٨) دعوة خبراء وأساتذة من ذوي الخبرة بأعمال الأقسام العلمية خاصة على ضوء مجتمعات المعرفة، ليتم نقل معارفهم وخبراتهم لرؤساء أقسام الكليات المختلفة بالجامعة.
- (٣-٩) وضع خطة إجرائية لبحوث الفريق، والمشاريع البحثية التي توظف فيها كافة الخبرات الجماعية بالأقسام العلمية، والتي يمكن من خلالها استثمار المعرفة الكامنة في رؤوس أعضاء الفريق، وتطويرها.
- (٣-١٠) فتح قنوات اتصال بين الأقسام الأكاديمية، ومواقع وميادين العمل التي يمكن تطبيقها بها.
- (٣-١١) عقد ورش عمل وندوات ومؤتمرات لنشر ثقافة مجتمعات المعرفة لدى مختلف الفئات، ومستويات الأقسام العلمية تدعم روح الفريق، وتؤكد الثقة والاحترام المتبادل، والعمل وفق رؤية مشتركة، وتبني الإبداع والابتكار، وتنمية الرغبة استمرار التعلم، والتعلم الجماعي، وتدارك الأخطاء والاستفادة منها، وتنمية القدرة على التعلم التنظيمي والتفكير المنظومي، والعمل وفق قيم وأخلاقيات مجتمع المعرفة.

(٣-١٢) توفير بيئة تكنولوجيا وشبكات اتصال ؛ ملائمة لمتطلبات مجتمع المعرفة داخل الأقسام والكليات وتوفير الكوادر، خاصة عمال المعرفة وصناعها، والخبراء والأساتذة الذين يستطيعون توظيفها لتطبيق عمليات المعرفة في المجالات والميادين المختلفة.

٤- متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

أ- تعديل اللوائح والتشريعات التعليمية بحيث تتضمن :

- إلزام كل من يرغب من القادة في الاستمرار في قيادة المدارس الثانوية، وكل من يرغب من المعلمين في التقدم لها بحضور برنامج تدريبي تأهيلي في نماذج القيادة الحديثة، وعلى رأسه القيادة التنموية بأبعادها المختلفة.
- اشتراط حضور القادة الحاليين برنامجا سنويا في التنمية المهنية، على مهارات القيادة بصفة عامة والقيادة التنموية بصفة خاصة، وفق أحدث الأساليب والنظريات الإدارية، ينتهي بتقويم حقيقي يقوم على معايير الكفاءة والجدارة..

(٤-١) المتطلبات البشرية :

- إعادة بناء فرق العمل والأفراد، ويتضمن ذلك إعادة تشكيل وبناء الأقسام العلمية والوحدات الإدارية، والأفراد الذين ينتمون لكل منهما بما يتوافق مع متطلبات مجتمعات المعرفة عن طريق إكساب رؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس، وفرق العمل المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات وسلوك ومبادئ مجتمعات المعرفة ، ومن أهمها :
- توفر مستوى عال من القناعة بمجتمع المعرفة وذلك بنشر ثقافة مجتمع المعرفة عن طريق المؤتمرات والندوات، وورش العمل وعملية الاتصال الإقناعي التي تتم على نحو فردي، أو من خلال فرق ومجموعات صغيرة.
- توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة، والثقة بالنفس لديهم حتى يمكنهم من مشاركة معارفهم .
- تدريب أعضاء رؤساء الأقسام و أعضاء هيئة تدريس على إنتاج المعرفة، وتطبيق الأفكار المبدعة التي يتم التوصل إليها، على مستوى القسم والكلية والجامعة.
- تنمية رغبة القادة والمعلمين في الإنجاز و تحقيق الأهداف ؛ بمستويات عالية من الجودة والإتقان، من خلال جذب اهتمام القادة والمعلمين بالمشاركة البناءة في أعمال القيادة من ناحية، وممارسة مهارات الحوار والالتزام بمبادئه من ناحية أخرى.

(٤-٢) المتطلبات المادية والتقنية :

- يتطلب الارتقاء بأداء رؤساء الأقسام لأدوارهم في ضوء متطلبات مجتمعات المعرفة وضع خطة استراتيجية متكاملة تتضمن أنشطة عديدة من أهمها :
- شراء أجهزة الحاسب الآلي وشبكات الويب اللازمة لعقد المؤتمرات العلمية والندوات المتخصصة وورش العمل، للتدريب على نشر ثقافة مجتمع المعرفة، وكيفية مشاركة المعرفة ، وتوظيفها، وكيفية وضع نظام حوافز للمتميزين في إنتاج المعرفة و تخزينها ومشاركتها وتوظيفها .
 - توفير ميزانية كافية لصيانة الأجهزة والشبكات، وتجهيز قاعات للمناقشة والحوار مع كافة الأطراف ذات الصلة.

(٤-٣) تعديل اللوائح والتشريعات التعليمية بحيث تتضمن :

- إلزام كل من يتم تعيينه في رئاسة القسم، باجتياز برنامج تدريبي تأهيلي في نماذج الإدارة الحديثة.
- اشتراط حضور رؤساء الأقسام الحاليين برنامجا سنويا في التنمية المهنية على مهارات القيادة بصفة عامة، ومتطلبات مجتمع المعرفة، وكيفية أداء مختلف المهام التي أسفر عنها توصيف الوظيفة، بحيث ينتهي بتقويم موضوعي يقوم على معايير الكفاءة والجدارة.

٥- تقويم التصور المقترح :

يتم تقويم تنفيذ كل نشاط أو اجراء من أنشطة أو اجراءات التصور عن طريق بطاقة ملاحظة الأداء ، يتم تصميمها وفق نتائج توصيف الوظيفة، على أن يشترك في الملاحظة جميع الأطراف ذوي الصلة:الرؤساء، والأقران، والرؤساء وغيرهم، ويتم تحليل نتائج التحليل وتقديم التغذية الراجعة الفورية بصفة مستمرة.

المراجع:

- (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، ٢٠٠٩). معايير ضمان الجودة والاعتماد لبرامج التعليم العالي، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- أبو سمرة، محمود أحمد، غنيم، رندة محمد (٢٠٠٧). الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين وعلاقتها بإدارة الوقت، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (٤٨)، الأردن.
- البابطين، عبد الرحمن بن عبد الوهاب بن سعود (٢٠١٤). درجة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة سلمان بن عبدالعزيز، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد (١١)، السعودية.
- بدوي، أحمد زكي (١٩٩٤). معجم مصطلحات العلوم الإدارية، القاهرة، دار الكتاب المصري.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠٠٣). تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٣، خلق الفرص للأجيال القادمة، المكتب الإقليمية، عمان، الأردن.
- بينيت، جون. ب (١٩٩٢). إدارة القسم الأكاديمي: حالات وتعليقات، تقديم. توماس. أ. إيميت، تعريب. جابر عبد الحميد جابر، صلاح عبد الخالق عبد الجواد، القاهرة، دار النهضة العربية.
- توفيق، صلاح الدين محمد والسيد، نادية حس (٢٠١٢). التعليم الإلكتروني وعصر المعرفة: رؤية مستقبلية للمجتمع العربي - المنصورة، المكتبة العصرية.
- الثبيتي، محمد بن عثمان، عبدالمجيد، أشرف عبدالنواب (٢٠١٣). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، التربية، العدد (١٥٢)، الجزء (٢)، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة.
- جيدوري، صابر. (٢٠٠٩). الأبعاد التربوية لجدل الثابت والمتحول في فلسفة التربية. دراسة تحليلية: مقارنة في الأنساق الفكرية للتربية العربية. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد (٢٥)، العددان (١،٢).

- حبيب، مجدي عبد الكريم (٢٠٠٩). مجتمع المعرفة والإبداع في القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الفكر العربي.
- حسن عبد المالك محمود، سمير حسنين بركات (١٩٩٢). فعالية اتخاذ القرارات بواسطة مجالس الأقسام في الكليات الجامعية: مدخل لتطوير الإدارة الجامعية، المؤتمر الثاني عشر لرابطة التربية الحديثة: السياسات التعليمية في الوطن العربي، المجلد الأول، كلية التربية - جامعة المنصورة، ٦-٧ يوليو.
- حسونة، أمين علي (٢٠١١). مستوى الولاء التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حمد، نوال يونس (٢٠١٢). دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز إدارة الأداء: دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في هيئة التعليم التقني، مجلة دراسات إدارية، العراق، المجلد (٤)، العدد (٨).
- الخشاب، عبد الله ولأشعب، خالص (٢٠٠٦). محتوى التعليم العالي لمواكبة مجتمع المعرفة، المؤتمر التاسع للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، دمشق، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة التربية، ٢١-٢٢ ديسمبر ٢٠٠٣.
- درادكة، أمجد محمود محمد (٢٠١٢). الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، الجزء (٣)، العدد (٣٠).
- الدهشان، جمال علي، السيسي، جمال أحمد (٢٠٠٤). تقويم بعض جوانب الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من خلال آرائهم، مجلة البحوث النفسية والتربوية - كلية التربية جامعة المنوفية - مصر، المجلد (١٩)، العدد (١).
- الدهشان، جمال علي، السيسي، جمال أحمد (٢٠٠٥). أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر " تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة "، الجزء الثاني، القاهرة، مصر، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس.

- ديفيد إف. برايت & ماري بي. ريتشاردز (٢٠٠٨). العمادة الأكاديمية: مهن فريدة وأدوار مؤسساتية، ترجمة الطرح، محمد شريف، راجعه سعيد، أحمد سيد، الرياض، مكتبة العبيكان.
- رمضان، صلاح السيد عبده، مهناوي، أحمد غنيمي (٢٠١٤). إستراتيجية مقترحة لتفعيل دور التربية المستمرة متطلبات مجتمع، مجلة المعرفة التربوية - الجمعية المصرية لأصول التربية بينها - مصر، المجلد (٢)، العدد (٣).
- سلطان، سوزان أكرم (٢٠٠٦). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية.
- السنبل، عبد العزيز بن عبد الله (٢٠٠٤). رؤى وتصورات حول برامج إعداد المعلمين في الوطن العربي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي حول إعداد المعلمين كلية التربية. جامعة السلطان قابوس مسقط. ١-٣ مارس.
- سهام محمد صالح كعلي (٢٠٠٥). الإثراء الوظيفي لمهام الهيئة الإدارية بأقسام كليات البنات التربوية في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٦)، العدد (٢).
- السبيسي، جمال أحمد، حجازي، أحمد أبو الفضل (٢٠١٨). القيادات الأكاديمية في مجتمعات المعرفة، الرياض، مكتبة الرشد.
- السبيسي، جمال أحمد؛ وعشبية، فتحي درويش (٢٠١١). ثقافة الجودة الشاملة بمدارس التعليم العام في ظل الأخذ بنظام ضمان الجودة والاعتماد. مستقبل التربية العربية، المجلد (١٨)، العدد (٦٩).
- الشايح، علي بن صالح (٢٠١٠). البحث العلمي ومجتمع المعرفة في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي الخامس " مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة تجارب، ومعايير ورؤى " الجزء (٢)، القاهرة، المركز العربي للتعليم والتنمية (أسد)، والجامعة العربية المفتوحة - مصر، ١٣-١٥ يوليو.
- الشخبي، علي (٢٠٠٦). الطالب وعضو هيئة التدريس من منظور مجتمع المعرفة، المؤتمر التاسع للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، دمشق، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة التربية، ٢١-٢٢ ديسمبر ٢٠٠٣.

- الشرايعه، أميرة عبد الجليل صباح(٢٠١٥). مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى تمكينهم الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية.
- شوقي، عبد الله محمد(٢٠٠٢). الممارسات القيادية المناسبة للتعليم العالي في القرن الحادي والعشرين، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٤٠)، مصر.
- شيخة، عبدالمجيد عبدالتواب، المسند، شيخة عبدالله (١٩٩٤). كفاءة رئيس القسم الأكاديمي: دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر، حولية كلية التربية جامعة قطر، السنة (١١)، العدد (١١).
- شيخة، عبدالمجيد عبدالتواب، المسند، شيخة عبدالله، الفار، إبراهيم عبدالوكيل(١٩٩٤). الاتفاق أو الاختلاف على مسئوليات رئيس القسم لدى أعضاء هيئة التدريس ذوي التخصصات المختلفة بجامعة قطر، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية جامعة المنوفية، مصر، السنة (١٠)، العدد (٢).
- صبيح، لينا زياد(٢٠١٢). التعليم الجامعي ومجتمع المعرفة، دراسات في التعليم الجامعي، مصر، العدد (٢٣). القاهرة، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس.
- صلاح الدين الكبيسي(٢٠٠٥). إدارة المعرفة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥
- الصمادي، تسنيم طه(٢٠١٧). درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية لإدارة المعرفة وعلاقتها بدرجة إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الطراونة، سليمان محمد إبراهيم(١٩٩٩). الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية و الأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة بغداد.
- الطراونة، سليمان محمد(٢٠١٢). فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (٢٧)، فلسطين.

- عبد الدائم، عبد الله (٢٠٠٠). السياسات المستقبلية للتعليم بوجه عام وللتعليم الأساسي بوجه خاص في البلدان العربية في ضوء الخبرات العربية والدولية: دراسة مرجعية، الوثيقة الرئيسية، المؤتمر الأول لوزراء التربية والتعليم والمعارف العرب، طرابلس. ٥-٦ ديسمبر، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة برامج التربية. العبيري، فهد بن حمدان (٢٠١٣). إعداد القيادات التنموية في ضوء تحديات القرن الواحد والعشرين، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية - مصر، المجلد (٢)، العدد (٣).
- العتيبي، منصور بن نايف (٢٠١٦). مدى امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة نجران لبعض مفاهيم إدارة المعرفة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٧)، العدد (١)، البحرين.
- عثمان، سيد أحمد (١٩٨٩). علم النفس الاجتماعي: التطبيع الاجتماعي، الجزء الأول، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- العسكر، شيخة راشد (٢٠١٦). القيادة التحويلية لدى المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، المجلد (٣٦)، العدد (١).
- العضال، عدنان عبدالسلام (٢٠١١). درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (٢٦)، العدد (٤).
- العلي، يسري يوسف (٢٠١٦). واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، دراسات العلوم التربوية المجلد (٤٣)، العدد (١)، الأردن.
- عليما، صالح ناصر (٢٠٠٣). القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، مجلة مركز البحوث التربوية، السنة (١٢)، العدد (٢٣)، قطر.
- فايز مراد مينا (٢٠١٢). مناهج التعليم في مجتمع المعرفة، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس، العدد (١٨٥)، القاهرة، مصر.

- قاسم، مجدي عبدالوهاب، شحاته، صفاء أحمد، خفاجي، رشا (٢٠١٣). تحسين فاعلية مؤسسات التعليم العالي باستخدام التكنولوجيا: رؤية مستقبلية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- قاسم، مجدي عبد الوهاب، شحاته، صفاء أحمد (٢٠١٤). صناعة مستقبل التعليم الجامعي بين إرادة التغيير وإدارته، دار الفكر العربي، القاهرة.
- القرني، ظافر بن احمد مصلح(٢٠١٧). الكفايات التكنولوجية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة المجمعة في ظل مستحدثات ثورة المعلومات والاتصال، التربية، العدد (١٧٣)، الجزء (١)، جامعة الأزهر ، مصر
- فزق، محمود نايف (٢٠٠٥). درجة التزام رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن.
- لوкас، آن ف (٢٠٠٦). قيادة التغيير في الجامعات: الأدوار المهمة لرؤساء الأقسام في الكليات، نقله للعربية، شحادة، وليد، راجعه، رضوان، داوود سليمان، الرياض، مكتبة العبيكان.
- المجيدل، عبد الله. (٢٠٠٦). دراسة مقارنة لمعوقات البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة، بحث ميداني، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، السنة (٣٢)، العدد (١٢٣)، الكويت: مجلس النشر العلمي.
- محجوب، بسمان فيصل(٢٠٠٤). الدور القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- محسن، منتهى عبدالزهرة (٢٠١١). واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين، مجلة كلية التربية، الجامعة المستنصرية، العدد(٤)، العراق.
- محمد، نوال يونس (٢٠١٢). دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز إدارة الأداء: دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في هيئة التعليم التقني، مجلة دراسات ادارية، المجلد (٤)، العدد (٨)، العراق.

- محمد أحمد كريم: تحليل الدور الوظيفي لعمداء ورؤساء مجالس الأقسام بجامعة الإسكندرية كما يدركه أعضاء هيئة التدريس، دراسات تربوية، المجلد الخامس. الجزء (٢٧) - القاهرة، رابطة التربية الحديثة، ١٩٩٠.
- محمد، أشرف السعيد أحمد (٢٠٠٩). أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، المؤتمر الدولي السابع: التعليم في مطلع الألفية الثالثة. الجودة - الإتاحة - التعلم مدى الحياة - مصر، الجزء (٢)، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة في الفترة من ١٥ - ١٦ يوليو .
- المخلافي، محمد سرحان خالد (١٩٩٥). الدور الوظيفي لرؤساء أقسام كلية التربية- جامعة صنعاء، كما يدركه أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام أنفسهم، المؤتمر القومي السنوي الثاني "الأداء الجامعي الكفاءة الفاعلية والمستقبل"، مركز تطوير التعليم الجامعي- كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- مرسي، عمر محمد محمد، مصطفى، محمد مصطفى محمد (٢٠١١). تصور مقترح لتجويد الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة في جامعة أسيوط، مجلة الثقافة والتنمية، السنة (١٢)، العدد (٤٩)، مصر.
- المليان، ربيعة سعيد خليفة (٢٠١٧). الكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب، مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، العدد (٢٨)، كلية العلوم الإنسانية والتطبيقية، الجامعة الأسمرية الإسلامية، زليتن، ليبيا.
- موقع اللغة العربية والثقافة (٢٠١٨). معجم المعاني: عربي - عربي، متاح على <http://www.langue-arabe.fr>.
- ناصف، مرفت صالح، هاشم، نهلة عبد القادر (١٩٩٨). توصيف وظيفة رئيس القسم الأكاديمي بالجامعات المصرية: نموذج مقترح، مستقبل التربية العربية، المجلد (٤)، العدد (١٥)، مصر.
- نايت، بيتر، تراولر، بول (٢٠٠٧). فن قيادة رئيس القسم بالجامعة، ترجمة خالد العامري، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع.

- نصار، علي عبد الرؤوف، عبد العليم، رمضان محمود عبد العليم (٢٠١٢). متطلبات تطبيق الاعتماد الأكاديمي بكليتي التربية جامعة الأزهر ومدى توافرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس - سوريا، المجلد (١٠)، الجزء (١).
- النمرا، خالد أحمد (٢٠١٣). درجة ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية في جامعة اليرموك، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة اليرموك.
- نوفل، محمد نبيل (١٩٩٢). تأملات في مستقبل التعليم العالي، الكويت، دار سعاد الصباح.
- الوحش، هالة مختار (٢٠١٥). مدى توفر متطلبات مجتمع المعرفة بكليات جامعة الملك خالد ببيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٩)، العدد (١)، كلية التربية، جامعة القصيم.
- ورغن، جون (٢٠٠٦). الأقسام الفاعلة: بناء ثقافات التميز وتعزيزها في البرامج الأكاديمية، نقله للعربية، ثائر ديب، راجعه، عبد اللطيف يوسف جابر، الرياض، مكتبة العبيكان.
- ويلسون، جلين (٢٠٠١). سيكولوجية فنون الأداء، ترجمة شاكر عبد الحميد، مراجعة محمد عناني، عالم المعرفة، العدد (٢٥٨)، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- AL-Karni, Ali Saad (1996).Evaluating the Performance of Academic Department Chairpersons, *Higher Education Abstract*, Vol.(31), No. (3)
- Biddle, B (1994). Teacher's roles, in Husen, C.:*The International Encyclopedia of Education* , Vol.10, New York, T.Neville Postel The waite.
- Fullan, Michael (2002).*The Role of leadership in the Promotion of Knowledge Management in Schools*, OECD Conference, March 18-19, available at: <http://www.oecd.org/dataoecd> , on. , March 2009

- Irick, Michael L(2007). Managing tacit knowledge in organizations, *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol.(8), No.(3).
- Kangas, Lisa Marie(2006).*An assessment of the Relationship between Organizational Culture and Continuous Knowledge Management Initiatives*, PhD, Capella University, Minnesota.
- Franklin, K. K., & Hart, J. K. (2006). Influence of Web-based Distance Education on the Academic Department Chair Role,*Educational Technology & Society*, Vol.(9),No. (1).
- Gemleck, W (1992). *Center for the Study of Department Chair: 1990 Survey*, Pullman, Washington State University.
- Giles,H&McMahon(1997).System-Wide and Institutional Development Programs for Chairpersons ,*The Department Chair* ,Vol (8),No.(1).
- Gmelch, W & Parkey, F(1999). Becoming a Department Chair: Negotiating the Transition from Scholar Administrator, Eric, ED 430493.
- Hecht, W. D (2010) *Roles and Responsibilities of Department Chairs-The Department Chair as Academic Leader*, ACE Oryx Press, U.S.A, , Retrieved: 20 March 2010, available online at:
<http://www.acenet.edu/resources/chairs/docs/HECHTrolesrespon>
- Hellowell, D & Hancock, N(2001). A Case Study of the Changing Role of the Academic Middle Manager in Higher Education: Between Hierarchical Control and Collegiality, *Research Papers in Education*, Vol. 16, No. 2.

- Holowetzki , Antonina, (2002).The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Culture: An examination of Cultural Factors that Support the Flow and Management of Knowledge Within an Organization, Presented to the Interdisciplinary Studies Program: Applied Information Management and the Graduate School of the University of Oregon, University of Oregon.
- Hoyl, E,)1995): Teachers as professionals, in Anderson, L: *International Encyclopaedia of Teaching and Teacher Education* , 4th Edition, Library of Congress Cataloging in publication Data.
- Kearns, Peter (2004). Education Research in the Knowledge Society: Key Trends in Europe and North America. Research Report 19 July 2004, ISBN 1 920895 76 0.
- Kende, Gyorgy; Noszkay, Erzsebet and Seres, Gyorgy(2007).Test and Knowledge Management in Modem Higher Education , the E- Learning, available at: <http://www.eleamingeuropa>, on February 2009
- Lakshman ,C(2007).Organizational knowledge leadership: A grounded theory approach, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.28, No. 1.
- Maerten, N(2001). The Roles and Responsibilities of Departmental Heads and Chairpersons in Schools of Education as Perceived by Deans, *Journal of Education*, Vol. (112), No. (2).
- Mathios, H(1991). The role of the University Head of Department, *Journal of Further and Higher Education*, Vol. 15, No. 3.

-
- Miller, M(1999). The Department Chair as Speaker of the House: Shared Authority in the Community College Department, *Journal of Research and Practice*, Vol. (23).
 - Morris, Adam& Miller, Michael,(2008). *Leadership role of the department chair in private colleges*, Eric, Ed: 502257.
 - Moses, I & Roe, E. Heads and chairs(1990). *Managing Academic Departments*, Queensland, Australia, University of Queensland Press.
 - Peter, M., & Besley , T. (2006). *Building Knowledge Cultures :Education and Post Modern Development in the age of Knowledge Capitalism –Foucault ,Education and the Culture of Self –Lanham,MD: Rowman &Littlefield Publishers ,Inc.*
 - Ribiere, Vincent & Sitar, Alesa (2003).Critical role of leadership in
 - Ribiere, Vincent M. & Sitar, Alesa Sasa, (2003).Nurturing a knowledge - supporting Culture, *Knowledge Management Research & Practice*, Vol.(1), No.(1).
 - Rita, W(2006). *College Administrator's Handbook*, Boston, Allyn and Bacon, Inc.
 - Samart, T & McLaughlin, G.(1993). Administrative Service and Research Performance: A Study of Chemistry Department Heads, *Research in Higher Education*, Vol. 22, No. 1.
 - Seedorf, R & Gmelch, W(1989). *The Department Chair*, A paper Presented to The American Educational Research Convention, San Francisco, March.
 - Singh, Sanjay Kumar(2008). Role of leadership in knowledge management: A study, *Journal of Knowledge Management*, Vol. (12), No.(4).

- Srirang,J (2012).Developing Knowledge Society in India:Iss & Challenges, *Review of Knowledge Management*, Vol (2) , No.(Jan-June)
- William, J(2001). Academic Department Head as Key University Administrator, *Journal of Education*, Vol, 112, No. 2.
- Wip, yip Mum& Chai, Dominic Lau Hoe &Songip, Ahmad Rahman (2010). Influence of Soft Elements on KM Implementation in Malaysian Higher Learning Institution ,*Journal of Knowledge Management Practice* ,Vol.(11),No.(3).
- Wolverton, M , (1999). A Comparison of Department Chair Tasks in Australia and the United States, *Journal of Higher Education*, Vol. 38, No. 1.
- Zhang, Jianwei , Hong, Huang-Yao, Scardamalia, Marlene& Morley, Elizabeth (2011). Sustaining Knowledge Building as a Principle-Based Innovation at an Elementary School, *The Journal of The Learning Sciences*,Vol (20).