

درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للعمليات
الإدارية في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت

إعداد
د/ عيسى الكندري
كلية التربية الأساسية
قسم الأصول والإدارة التربوية

درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للعمليات الإدارية في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت

ملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية الأساسية للعمليات الإدارية في إدارة أقسامهم. وركزت الدراسة على درجة ممارسة كل من القيادة- التخطيط- التنظيم- الاتصال- التوجيه- اتخاذ القرار- التقويم. كما بحثت الدراسة أثر متغير الجنس والمسمى الوظيفي والخبرة على نتائج الدراسة. قام الباحث بتطبيق استبانة تتكون من ٥١ عبارة موزعة على ٧ محاور تشكل العمليات الإدارية المذكورة أعلاه. تم توزيع الاستبانة على عينة مقصودة من رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية الأساسية بلغ عددهم ١٨ رئيس قسم من الجنسين.

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

Abstract:

The study aimed to identify the degree of practice of managerial processes by the heads of scientific departments within the College of Basic Education in the Public Authority of Applied Education and Training in Kuwait. The study focused upon the degree of practice of leadership planning, organization, communication, consultation, decision-making, and evaluation. It also investigated differences related to several variables, such as gender, occupation, and experience. A questionnaire consisting of 51 items divided along seven dimensions was distributed among a purposive sample of 18 heads of scientific departments within the College of Basic Education. The results showed a strong degree of practice of the managerial processes of leadership, planning, organization, communication, consultation, and decision-making and weak practice of the process of evaluation. The results also revealed no differences among the views of the research sample according to the variables of occupation and experience, while differences were shown for the variable of gender.

مقدمة:

لا شك أن العمل الإداري الناجح والذي يحوز على رضا العملاء والمستفيدين يشتمل أنواع المنظمات بشكل عام والتربوية بشكل خاص يتطلب من القائمين عليها تفعيل العمليات الإدارية بشتى أنواعها. فهذه العمليات تعتبر بمثابة النبض الذي يضخ الحيوية إلى مقرات الأعمال والتي تنساب من خلالها المهام والإجراءات داخل المنظمات بتنظيم وشفافية إذا ما تمت ممارستها بشكل سليم. لذلك فإن العمل الإداري يستدعي من العاملين والقياديين القيام بممارسة فعلية للعمليات الإدارية بغرض تطوير وتحسين العمل وحمايته من الفشل وقيادته إلى النجاح. وتعرف العمليات الإدارية بأنها حزمة من العمليات والأنشطة التي يقوم بها الإداري بحيث يسعى من خلالها لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، وتتكون العمليات الإدارية من مجموعة الوظائف الإدارية المرتبطة مع بعضها بحيث يتم تجزئتها حتى يسهل تطبيقها داخل المؤسسة بنجاح (سليمان، ٢٠١٦).

والعمليات أو الوظائف الإدارية كما تسمى أحياناً ليست ثابتة الاستخدام في كل المنظمات وإنما يتم ممارسة ما هو ملائم منها للمنظمة أو الإدارة. لذلك نجد بعض الإدارات تطبق أنواعاً معينة من العمليات الإدارية بشكل يختلف عن الأخرى. لكن بشكل عام، هناك عمليات إدارية مشتركة بين مختلف المنظمات تمثل لها عصب الحياة وهي سر نجاحها وازدهارها بحيث يجب أن يتضمنها العمل في إدارتها المختلفة مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها.

مشكلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للتمعن في مدى ممارسة العمليات الإدارية لدى رؤساء أقسام كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. من الضرورة بمكان أن يدرك القائمون على المؤسسات التعليمية ضرورة تطبيق العمليات الإدارية المختلفة من قبل الأشخاص العاملين في مختلف الأقسام العلمية لما لهذه العمليات من أهمية كبرى في التأثير على أداء المؤسسة بشكل عام سلباً أو إيجاباً. ولا شك أن أبرز من يمارس العمليات الإدارية (من تخطيط وتوجيه وتقييم... إلخ) هم من العاملين الذين يتبوءون مراكز قيادية كرؤساء الأقسام والإدارات المختلفة. إلا أن المعلومات حول مدى ممارسة هذه العمليات من قبل رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية لتلك العمليات الإدارية تكاد تكون معدومة وغير مثبتة. لذلك تكمن مشكلة الدراسة في عدم توافر المعلومات التي تثبت مدى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية الأساسية للعمليات الإدارية وكذلك درجة ممارستها في حالة وجود ممارسة لها أو بعضاً منها.

أسئلة الدراسة:

١. ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام للعمليات الإدارية؟
 ٢. توجد فروق بين رؤساء الأقسام في درجة ممارسة العمليات الإدارية حسب متغير الجنس؟
 ٣. توجد فروق بين رؤساء الأقسام في درجة ممارسة العمليات الإدارية حسب متغير المسمى الوظيفي؟
 ٤. توجد فروق بين رؤساء الأقسام في درجة ممارسة العمليات الإدارية حسب متغير الخبرة؟
- أهداف الدراسة:

١. التعرف على نوعية العمليات الإدارية التي يمارسها رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية الأساسية.
 ٢. التعرف على درجة ممارسة تلك العمليات الإدارية.
 ٣. إجراء مقارنة بين درجة ممارسة العمليات الإدارية حسب متغير الجنس.
 ٤. إجراء مقارنة بين درجة ممارسة العمليات الإدارية حسب متغير القسم المسمى الوظيفي.
 ٥. إجراء مقارنة بين درجة ممارسة العمليات الإدارية حسب متغير الخبرة.
- أهمية الدراسة:

لا شك أن المهتم بتطوير ونجاح المؤسسة التي ينتمي إليها سواء كان من قيادتها أو من العاملين فيها، يحرص على تطبيق مختلف الممارسات التي من شأنها تحقيق هذا الغرض كما بالنسبة لمنتسبي كلية التربية الأساسية. لذلك فإن هذه الدراسة تعطي ومضات للقائمين على الكلية حول نوعية العمليات الإدارية التي يتم ممارستها بشكل فعلي بالإضافة إلى درجة ممارسة هذه العمليات. كما أن هذه الدراسة تلفت انتباه القائمين على العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي المختلفة بدولة الكويت حول أهمية تطبيق وممارسة مختلف العمليات الإدارية داخل المؤسسة بشكل عام لما لهذه العمليات أهمية كبرى في الجانب التطويري. بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تلفت انتباه القائمين إلى العمليات الإدارية المهمة والتي قد تمارس بشكل ضعيف من قبل رؤساء الأقسام العلمية وبالتالي حثهم على ممارستها عن طريق توفير سبل تطبيقها.

أدوات الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبانة بالرجوع إلى المصادر العلمية بهدف التعرف على مستوى ممارسة عدد من العمليات التربوية من قبل رؤساء الأقسام العلمية المختلفة في

كلية التربية الأساسية. وتكونت الاستبانة من ثمانية محاور بحيث يمثل كل محور عملية من العمليات الإدارية وهي كالتالي:

١. القيادة ٢. التخطيط ٣. التنظيم ٤. التوجيه ٥. الاتصال ٦. اتخاذ القرار ٧. التقويم.

واعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات عينة الدراسة لفقرات الاستبانة وكانت القيم المعطاة للاستجابات كالتالي:

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
٥	٤	٣	٢	١

صدق الأداة:

قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من الخبراء والأساتذة المختصين للتأكد من صدق الاستبانة من حيث فيما إذا كانت العبارات تقيس الغرض الذي وضعت لقياسه. كما تم إجراء بعض التعديلات اللازمة على بعض العبارات وذلك بعد تلقي الملاحظات من قبل الخبراء.

ثبات الأداة:

يتضح من الجدول رقم (١) أن معامل ثبات الاستبانة ككل يساوي (٠,٩٥)، ويعد ذلك مؤشراً على أن الاستبانة على درجة عالية من الثبات، وأن مجالات الاستبانة تتسم بدرجة ثبات عالية ودالة إحصائية، وتراوح معاملات الثبات بين (٠,٩٤ - ٠,٦١)، ومن ثم يمكن تعميم الاستبانة على عينة الدراسة الأساسية، ويمكن الوثوق والاطمئنان إلى النتائج التي يتم الحصول عليها.

الجدول (١): معاملات الثبات لمجالات الاستبانة

المحور	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
ممارسة القيادة	8	0.83
ممارسة التخطيط	8	0.81
ممارسة التنظيم	8	0.73
ممارسة الاتصال	7	0.70
ممارسة التوجيه	7	0.61
ممارسة عملية اتخاذ القرارات	7	0.72
التقويم	6	0.94
الدرجة الكلية	57	0.95

الأساليب الإحصائية:

قام الباحث باستخدام برنامج SPSS لإجراء المعالجات الإحصائية للإجابة على أسئلة الدراسة حيث تم استخدام بعض أنواع الإحصاء الوصفي وذلك لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية اللازمة. وتم أيضاً استخدام بعض أنواع الإحصاء الاستدلالي مثل اختبارات (ت) لحساب الفروق بين المتوسطات. وكذلك تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق بين المتوسطات.

مجتمع الدراسة والعينة:

تم تطبيق الدراسة على عينة مقصودة تتكون من ١٨ أستاذاً يمثلون جميع رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية الأساسية موزعة على النحو التالي:

جدول رقم (٢) توزيع العينة وموصفاتها حسب الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات تولي رئاسة القسم

النسبة	التكرار	البند	
44.4	8	ذكر	الجنس
55.6	10	أنثى	
33.3	6	أستاذ مساعد	المسمى الوظيفي
44.4	8	أستاذ مشارك	
22.2	4	أستاذ دكتور	
11.1	2	أقل من سنة	سنوات تولي رئاسة القسم
44.4	8	من ١-٢ سنة	
27.8	5	من ٢ - ٤ سنة	
16.7	3	أكثر من ٤ سنوات	

الإطار النظري:

١. التخطيط

يعتبر التخطيط أولى العمليات الإدارية بحيث يجب أن تبدأ به أي منظمة سواء كانت حديثة الإنشاء أم منظمة قائمة منذ سنوات وتنشد التطوير لذلك فخير ما تبدأ به لتحقيق هذا الغرض هو التخطيط. والتخطيط بلا شك يرسم للمنظمة حاضرها ومستقبلها ويوضح شكل المنظمة مستقبلاً ويوفر سبل الوصول إلى هذا المستقبل عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية. وبهذا الصدد يذكر السكارنة (٢٠١٠) أن التخطيط يساعد على النظر للمستقبل والتنبؤ للأحداث وتجهيز طرق التعامل مع الطوارئ وبناء أنشطة المؤسسة التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف. لذا، فالتخطيط يبدأ بوضع أهداف محددة للمؤسسة بحيث ترسم الأنشطة المختلفة لتحقيق تلك الأهداف بما يشكل مستقبل تلك المنظمة (الحريري وآخرون، ٢٠٠٧).

ويعرف التخطيط بأنه عملية تساعد على معرفة مستقبل المؤسسة وهو كذلك يعني بالأنشطة التي تقوم بها المنظمة لرسم أهدافها وتحديد سياساتها التي تحقق من خلالها تلك الأهداف مما يساعد على تحقيق التناغم الفعال والتكامل بين أنشطة المؤسسة (العجمي وآخرون، ٢٠١٧).

ومن ناحية أخرى، يتم استخدام التخطيط كوسيلة فعالة للتغلب على المشاكل المتراكمة على كاهل المنظمات، فالتخطيط يتطلب اتخاذ سلسلة من القرارات واتخاذ مجموعة من الخطوات وذلك لإجراء التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي في المؤسسة وذلك بغية معالجة المشكلات الجذرية خصوصاً التي تعاني منها المنظمات لفترات طويلة (البستان وآخرون، ٢٠٠٣).

ويؤكد السكارنة (٢٠١٠) على ضرورة أن تكون عملية التخطيط مبنية على جهد جماعي من جميع الأشخاص داخل المنظمة. كما أن "التخطيط في وقتنا الحاضر عادة ما يتشاور مع الآخرين، ومن ثم يحصل على النصيحة، وعلى الحقائق من عدداً من المصادر، وعلى الآراء بخصوص الأفكار المختلفة المتعلقة بما ينبغي عمله، وعلى الموافقة على كل أو أجزاء من الخطة المبدئية التي يقوم بإعدادها. فبالتالي فمن النادر أن نجد مديراً يقوم وحده بوضع أي خطة لها أهميتها بالكامل" (السكارنة، ٢٠١٠، ص ٤٣). جدير بالذكر أن المشاركة في وضع الخطط واتخاذ القرارات بشكل جماعي تشاركي يساعد على تحديد الأهداف المناسبة بدقة أكبر للخطة فتصبح أكثر واقعية وملائمة للحاجات الفعلية للمنظمة (الكندري، ٢٠١٣).

٢. القيادة

تعتبر القيادة من أهم العمليات أو الوظائف الإدارية حيث أن نجاح القائد في إدارة دفة المؤسسة قد يترتب عليه نجاحه في باقي العمليات الإدارية لما يملكه من قوة تأثير وإلهام وتحفيز للمرؤوسين بما يحقق النجاح في مختلف العمليات داخل مقر العمل.

ويعرف العجمي وآخرون (٢٠١٧) القيادة بأنها ذلك التأثير الذي يمارسه المدير للتأثير على المرؤوسين بحيث يوجه سلوكهم ويحسن من أدائهم للمهام وينسق جهودهم بما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى العمل داخل المؤسسة كما وكيفاً وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف. ويتضح من هذا التعريف وما ذكر أعلاه أن السر في قوة القائد تكمن في قدرته على التأثير في الآخرين. ويؤكد روبنز وجودج (Robbins & Judge, 2014) هذا الرأي بأن القائد هو ذلك الشخص الذي يستخدم قدرته في التأثير على الآخرين وذلك لتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها. ويذهب حسين وحسين (٢٠٠٦) إلى هذا الرأي وهو أن القائد يقوم بالتأثير على آراء المرؤوسين مما يجعلهم يقومون بسلوكيات تتماشى مع آراء القائد نفسه وذلك نظراً لقناعتهم بقوة رأيه وحسن تدبيره. كما يذكر حسين وحسين (٢٠٠٦) أن القيادة تهدف إلى ممارسة الأساليب الإدارية التي لها تأثير على سلوك المرؤوسين بما يضمن تحقيق الأهداف.

وتكمن أهمية القيادة بقيام القائد بتقديم الدعم اللازم للمرؤوسين بما يعزز من الإيجابيات ويقلص من السلبيات (العجمي وآخرون، ٢٠١٧). كما تقوم القيادة الفعالة بتحفيز العاملين لتحمل المسؤوليات وأداء واجباتهم على أكمل وجه (حسين وحسين، ٢٠١٦). وكذلك تساعد القيادة على الربط بين العاملين وخطط المؤسسة وهي وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف (حسان والعجمي، ٢٠١٣). وتساعد القيادة على إضفاء لمسات إبداعية لجوانب العمل داخل المؤسسة كون عمل القائد يتعلق بالجوانب الفنية والإبداعية (العجمي وآخرون، ٢٠١٧)، كما أن القائد لديه دافع ذاتي للإبداع ولا يقبل تأدية الأعمال بشكل نمطي وروتيني (السكرانة، ٢٠١٤). ويؤكد يوكي (Yuki, 2013) إلى أهمية دور القائد في تدعيم العمل الجماعي داخل المؤسسة بالإضافة إلى غرس قيم روح الفريق الواحد لما للعمل الجماعي وفرق العمل دور في انجاز الأعمال وبروز الأفكار الإبداعية.

من خلال ما سبق، يتضح أن القيادة هي عملية إدارية ضرورية للمؤسسات لما للقائد دور فعال في بث روح الحماس وقيم العمل الجماعي من خلال التأثير الفعال وإثارة الدوافع وتحفيز المرؤوسين لتحقيق أهدافهم الشخصية داخل العمل، وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها بما يحقق نجاح المؤسسة. ومن هذا الدور الواضح للقائد، يتضح جلياً أن ثمة اختلاف كبير بين دوره ودور المدير العادي، فالقائد يبحث عن الإبداع في العمل بينما يركز المدير على الجانب التنفيذي، كما أن القائد يهتم بحاضر المؤسسة ومستقبلها

بينما ينصب تركيز المدير على الحاضر فقط وتصريف الأمور، كما أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين هي علاقة إيجابية محفزة بينما يوجد تباعد بين المدير والمرؤوسين مما يفقد قيمته كشخص مؤثر (العجمي وآخرون، ٢٠١٧).

٣. التنظيم

يعتبر التنظيم من العمليات الإدارية التي يتوقف عليها نجاح بعض العمليات الإدارية الأخرى، فمثلاً تحتاج عملية التخطيط لتحديد الأدوار التي يقوم بها العاملون لتحقيق الأهداف كل حسب تخصصه. ولا شك أن هذه الأدوار بأنواعها المختلفة يتم تحديدها عن طريق التنظيم كعملية إدارية. ويذكر الحريري وآخرون (٢٠٠٧) أن التنظيم يقوم بتجميع وترتيب الموارد البشرية والمادية بما يشكل الجهود لتنفيذ السياسات وممارسة الأعمال بكفاءة.

ويعرف التنظيم بأنه تقسيم الأعمال على أفراد المؤسسة على شكل مهام ووظائف يتم تنفيذها في ضوء سلطات ممنوحة حسب طبيعة الدور الذي يقوم به كل فرد (العجمي، ٢٠٠٨). كما يعرف بأنه إحدى العمليات الإدارية التي يتم من خلالها ترتيب جهود الأفراد بغرض التنسيق وعدم تداخل الأدوار بما يحق الأهداف من خلال هذه الجود المنظمة (أورد في: البستان وآخرون، ٢٠٠٣).

ويرتكز التنظيم على عدة أسس ومبادئ كالتالي:

١. وضوح الهدف ووحدته: يؤدي وضوح الأهداف إلى تظافر جهود جميع العاملين من أجل تحقيقها وذلك من خلال دور التنظيم في تعريف الأفراد داخل البناء التنظيمي بأهداف المؤسسة وتوسيع فهمهم لها بالإضافة لفهمهم لتخصصهم والأدوار المناطة بهم، كما يساعد التنظيم على الموائمة بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة بحيث يشعر العاملون بأن أهداف المؤسسة هي أهدافهم الشخصية مما يساعد على تحقيقها.
٢. مبدأ تقسيم العمل: ويعني تقسيم العمل إلى أفرع وأجزاء مناطة بأفراد معينين داخل التنظيم، ويتطلب تقسيم العمل تحديد الصلاحيات اللازمة لتنفيذ الأعمال.
٣. مبدأ وحدة الأمر: بمعنى أن المرؤوسين يتلقون التعليمات والإرشادات من مرجعية واحدة أو جهة رئاسية معينة، وذلك لمنع التشتت نتيجة لتعدد مرجعيات الأوامر.
٤. المسؤولية والسلطة: ويعني أن يمنح الأفراد داخل التنظيم مساحة معينة من السلطات لتنفيذ المهام واتخاذ القرارات، ولكن شريطة أن يتحملوا المسؤولية في حالة الإخفاق نظراً لمنحهم هذه السلطات.
٥. مبدأ تفويض السلطة: ويعني منح المرؤوسين بعضاً من سلطات المسؤولين لتنفيذ الأعمال نيابة عنهم كنوع من التطبيق الفعلي لسياسة اللامركزية وإحياء لقيم

المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة تحقيقها (البستان وآخرون، ٢٠٠٣، العجمي وآخرون، ٢٠١٧).

٤. التوجيه:

يحتاج العاملون في مختلف المؤسسات إلى تزويدهم بالتغذية الراجعة حول مستوى أدائهم عند تأديتهم لأعمالهم أو تنفيذ خطط العمل، ولا شك أن هذه التغذية الراجعة أو الملاحظات المقدمة يجب أن يتم تلقيها من أشخاص ذوي خبرة في مجال العمل فتمثل خلاصة سنوات طويلة من العمل والخبرات المتنوعة حول منطويات العمل. وغالباً ما يكون ذوي الخبرة هم من القادة الذين لهم باع طويل وتاريخ حافل في وظائفهم. ونحن هنا إذن نتحدث عن عملية مهمة من العمليات الإدارية التي يمارسها القادة الإداريين في مقرات أعمالهم وهي عملية توجيه العاملين في أدائهم لأعمالهم.

ويعرف التوجيه بأنه تلك العملية المخططة مسبقاً التي تمارس بخطوات منظمة من قبل القياديين على العاملين لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم في العمل وعلى عدم الوقوع في الأخطاء (أبوهليل، ٢٠١٦). ويعرف البستان وآخرون (٢٠٠٣) التوجيه بأنه جميع نواحي النشاط التي يكتسب من خلالها العاملون معلومات عن الأعمال التي توكل إليهم بالإضافة إلى تقديم الإشراف عليهم خلال تنفيذهم لأعمالهم. ويعرف التوجيه بأنه "وظيفة من وظائف المدير التي تدور حول تبصير العاملين بالطرق الصحيحة لأداء الوظائف المطلوبة وحفزهم على بذل الجهود لتحقيق الأهداف وتذليل الصعوبات التي تعترضهم وحل المشكلات التي تواجههم وسير العمل بالمستوى المطلوب" (العجمي وآخرون، ٢٠١٧، ص ٦٦). وفي السياق التعليمي، يرى العجمي (٢٠١٠) أن التوجيه هو عملية الاتصال بالعاملين في المدرسة من معلمين وإداريين بغية تقديم المساعدة لهم بما يمكنهم من تحقيق أهداف التربية.

يتبين مما سبق أن عملية التوجيه لها جانبان مهمان يحتاجهما العاملون لأداء أعمالهم بنجاح. الجانب الأول هو تقديم المعلومات اللازمة لهم لتنفيذ أعمالهم بشكل مرضٍ حسب ما يراه القادة المسؤولون. والجانب الآخر أن عملية التوجيه تؤدي إلى إثارة دافعية العاملين تجاه أعمالهم حيث إن تزويدهم بالصورة الكاملة عما يتوقع منهم أن يؤديه في العمل يؤدي إلى تجنب غموض الدور والذي له أثراً سلبياً على دافعية العاملين نظراً لجهلهم للدور المناطة بهم ومستوى الأداء المطلوب منهم مما يجعلهم عرضة للوقوع في الأخطاء.

ويهدف التوجيه إلى لفت انتباه العاملين إلى الطرق الصحيحة التي يجب أن تتخذ عند تنفيذ الأوامر. وكذلك يساعد التوجيه على حل المشكلات التي يواجهها العاملون أثناء العمل. بالإضافة إلى أن التوجيه يعبر عن عملية تفاعل متبادل بين الرؤساء

والمؤوسين ومن خلال التوجيه يضمن المسؤولون تحقيق الأهداف الموضوعية بشكل سليم (البستان، ٢٠٠٣، الرويشد، ٢٠١٢، العجمي وآخرون، ٢٠١٧).

٥. اتخاذ القرار

يعتبر عملية صنع القرارات من العمليات الإدارية المهمة للمنظمات والتي تعتبر من صلب عمل المدير كما يراها العجمي (٢٠٠٨)، لما لها من أثر في تحديد مصير المنظمة من ناحية نجاحها وحتى مدى استمراريتها وبقائها. لذلك فإن المدراء معرضون لمواقف ومشاكل أثناء العمل تتطلب منهم مواجهتها واتخاذ التدابير اللازمة للتغلب عليها. فالقرار الصائب قد ينقل المنظمة من مستوى متدنٍ إلى مستوى عالٍ والعكس بالعكس، حيث أن القرار الغير سليم والغير مدروس قد يؤدي إلى نتائج وخيمة على المنظمة ويؤدي بها للفشل.

وتعرف عملية اتخاذ القرار بأنها وضع بدائل محددة للموقف الإداري الذي يحتاج اتخاذ إجراءات معينة، واختيار بديل من هذه البدائل بحيث يتناسب مع النتيجة المرجوة من عملية اتخاذ القرار (البستان وآخرون، ٢٠٠٣). كما تعرف عملية اتخاذ القرار بأنه "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر..." (البديري، ٢٠٠٥، ص ٣٦).

يتضح إذن من خلال التعريفين السابقين أن عملية اتخاذ القرار تتطلب توفير بدائل لاختيار المناسب منها. وكذلك تتوقف عملية اتخاذ القرارات على معايير محددة مما يدل على أنها عملية علمية لا تأتي من فراغ ولا تصدر بشكل عشوائي بل تحدث بناءً على معايير وخطوات منظمة يوردها البديري (٢٠٠٥) كما يلي:

١. تحديد المشكلة.

٢. تحليل وتشخيص المشكلة.

٣. تحديد البدائل.

٤. تقييم البدائل كل على حده.

٥. اختيار أفضل البدائل أو الحلول.

٦. تطبيق القرار.

والقرار الفعال لا بد أن تتوافر به بعض الخصائص منها أن يحقق هذا القرار أهداف المنظمة أو المؤسسة ويؤدي إلى تطويرها. بالإضافة إلى أن هذا القرار يجب أن يساهم بشكل مباشر إلى إيجاد حلول للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة (العجمي وآخرون، ٢٠١٧).

٦. الاتصال

يعرف الاتصال بأنه عملية توصيل المعلومات من شخص إلى شخص آخر بحيث تساعد هذه المعلومات المنقولة على تحقيق أهداف معينة عن طريق التفاهم بين الشخص المرسل للرسالة والشخص المستقبل لها (السكرانة ٢٠١٤). كما يعرف الاتصال بأنه " العملية التي يتم من خلالها نقل التوجيهات والمعلومات والأفكار وما شابهها من فرد لآخر أو من مجموعة لأخرى، وهي عملية يتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد" (البديري، ٢٠٠٥، ص ٤٠).

ولعملية الاتصال أهمية بالغة في إدارة المؤسسات بحيث يتوقف عليها نجاح معظم العمليات الإدارية الأخرى. على سبيل المثال، لا يوجد توجيه أو تخطيط أو تقويم من غير إجراء عملية الاتصال، فكل من هذه العمليات يحتاج إلى توصيل معلومات وأوامر وتعليمات من طرف لآخر. كما تكمن أهمية الاتصال بشكل عام في تنمية روح العمل بشكل جماعي لدى المرؤوسين ويزيد من الشعور بالانتماء للمؤسسة (البديري، ٢٠٠٥). وتؤكد برقواوي (٢٠١٣) بأن الاتصال الفعال في المنظمات يؤدي إلى اتخاذ القرارات السليمة والوصول إلى أهداف المنظمة. كما أن الاتصال الفعال يمكن القائد من التعرف على حاجات مرؤوسيه والعمل على تلبيةها (البديري، ٢٠٠٥). ويبين السكرانة (٢٠١٤) أن عملية الاتصال وسيلة فعالة في توجيه وتغيير السلوكيات لدى المرؤوسين ويضمن من خلالها التفاعل المثمر بينهم. وأخيراً، يرى حسان والعجمي (٢٠١٣) أن الاتصال وسيلة هامة يستخدمها القادة لضمان توصيل أهداف المنظمة بشكل واضح وجلي للمرؤوسين مما يساعد على تحقيقها بفاعلية.

وحتى يتم ضمان الحصول على الفوائد المرجوة من الاتصال، لا بد أن تتوفر فيه بعض الخصائص التي من شأنها أن تجعل منه اتصالاً فعالاً. ومن هذه الخصائص أن يلبي الاتصال احتياجات كلاً من الأفراد والمنظمة. بالإضافة إلى أن الاتصال الفعال يجب أن يكون ذو هدف معد سلفاً بشكل جيد وأن لا يأتي من فراغ. كما أن الاتصال الفعال يتطلب التفاعل بين الشخص المرسل والشخص المرسل إليه من توضيح من قبل المرسل وإنصات من قبل المرسل إليه وذلك لضمان وصول الرسالة بشكل واضح (برقواوي، ٢٠١٣).

٧. التقويم

يخط كثير من المؤلفين والباحثين بين مصطلحي التقويم والتقييم، فأحياناً يستخدم مصطلح التقويم للدلالة على عملية التقييم. ولا شك أن هناك اختلافاً بين كلا المصطلحين فالتقييم يدل على عملية إعطاء قيمة للشيء وتحديد مستواه أما التقويم فيدل على عملية إصلاح الخلل وإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة. جديراً بالذكر أنه في

حالة إجراء عملية التقويم، لا بد من إجراء عملية تقييم كون إجراء التحسينات والتطوير (التقويم) يتطلب تحديد مستوى الأداء فيما إذا كان قوياً أو ضعيفاً (التقييم).

وتعرف عملية التقويم بأنها عملية الحكم على مدى تحقيق الأهداف عن طريق تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وتطبيق الملاحظات المعطاة للحفاظ على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف والقصور بما يحقق أهداف المؤسسة (العجمي وآخرون، ٢٠١٧). ويعرف التقويم كذلك بأنه "عملية واعية ومنظمة لجمع وتحليل المعلومات لتحديد مدى تحقيق الأهداف أو لاتخاذ القرارات المناسبة" (تقي، ٢٠١٤، ص ١١٥). ويشير هذا التعريف إلى ما ذهبنا إليه آنفاً بأن عملية التقويم تتطلب عملية تقييم يتم بموجبها اتخاذ قرارات معينة للتعامل مع نقاط الضعف في المؤسسة.

والتقويم عملية بالغة الأهمية للمؤسسة، فمن خلاله يتمكن القادة من التعرف على مستوى أداء العاملين ومدى ما تحقق من أهداف. ونتيجة لذلك، يتمكن القادة من إجراء التحسينات اللازمة للعمل سواءً كان مرتبطاً بجوانب التطوير المهاري الذي يحتاجه العاملون أم من ناحية تطوير الإجراءات الإدارية واللوائح التي تنظم العمل داخل المؤسسة. وتتضمن عملية التقويم داخل المؤسسات التعليمية ما يلي:

١. تقويم التنظيم المؤسسي.
 ٢. تقويم العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع.
 ٣. تقويم المباني سواءً كانت جامعية أم مدرسية.
 ٤. تقويم أداء المعلمين أو المحاضرين.
 ٥. تقويم المناهج الدراسية.
 ٦. تقويم مستوى أداء الطلبة (العجمي، ٢٠١٠).
- ويرى البدري (٢٠١٥) أن التقويم الفعال يتطلب من القائد معرفة الهدف الأساسي منه وهو الوقوف على نواحي القوة والضعف وبذل الجهود لتطوير والتحسين. كما أن التقويم الفعال هو الذي يتم أثناء العمل (مرحلي) وبعد الانتهاء من البرامج والخطط (نهائي). كما أنه من المفيد إشراك المرؤوسين في عملية التقويم، على سبيل المثال وضع معايير وقاعد التقويم التي سوف يخضعون لها (البدري، ٢٠١٥).

الدراسات السابقة:

أجرى الشبتي (٢٠١٣) دراسة هدفت لتقييم المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية. قام الباحث بتطبيق استبانة تتكون من ٨٩ عبارة موزعة على عشرة محاور تم توزيعها إلكترونياً على عينة من ٣٩٧٣ عضواً من أعضاء هيئة التدريس في عدة جامعات بالمملكة. توصلت الدراسة إلى أن ممارسة العمليات الإدارية من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية جاءت

بدرجة متوسطة. وحسب رأي الباحث يعبر هذا المتوسط عن مستوى دون المطلوب مما يشير إلى افتقاد رؤساء الأقسام للمهارات الإدارية التي يتم بواسطتها تحقيق أهداف الأقسام العلمية التي ينتمون إليها. وجاء ترتيب المهارات الإدارية حسب المتوسط كالتالي: التنظيم - الاتصال والتواصل - العلاقات الإنسانية - إدارة الوقت - اتخاذ القرارات وحل المشكلات - المشاركة والعمل الجماعي - الإشراف والمتابعة - التخطيط - الرقابة والتقييم - التطوير.

وفي دراسة أخرى، قامت آل مكي (٢٠١١) ببحث المشكلات الإدارية في المكاتب الإشراف التربوي في سلطنة عمان، كما بحثت الفروقات بين المشكلات الإدارية تبعاً لمتغيرات الخبرة العملية، المؤهل التعليمي والمنطقة التعليمية. وقامت الباحثة بوضع تصور مقترح لمعالجة المشكلات الإدارية بمكاتب الإشراف التربوي في سلطنة عمان في ضوء مدخل التطوير التنظيمي. قامت الباحثة بتصميم استبانة تكونت من ٥٠ فقرة موزعة على خمسة محاور وهي: التخطيط، التنظيم، الاتصال، القيادة والإشراف، والتدريب. وتم توزيع الاستبانة على موظفي مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان وهي عبارة عن خمس مديريات، وقد بلغ عددهم ٢٤٠ موظفاً وموظفة. وتوصلت الباحثة إلى أن مكاتب الإشراف التربوي تواجه بعضاً من المشاكل الإدارية فيما يتعلق بجميع المحاور وهي التخطيط، والتنظيم، الاتصال، القيادة والإشراف والتدريب مما يدل على أن ممارسة تلك العمليات الإدارية تحدث بشكل غير فعال نظراً لوجود أوجه قصور في تقديم الدعم والتسهيلات اللازمة التي تضمن ممارسة فعالة. توصلت الدراسة كذلك لوجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الخبرة العملية في مجالات التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف ولا توجد أي فروق تذكر في مجال الاتصال. كما توصلت الباحثة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة حسب متغير المنطقة التعليمية وفي مجالات التخطيط والتنظيم والاتصال والتدريب. ولم توجد فروق بين إجابات العينة في محور القيادة والإشراف. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة في جميع مجالات الدراسة. في نهاية الدراسة، قدمت الباحثة تصورها الخاص لمواجهة المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بحيث اقترحت خطأً لتطوير المجالات الخمسة للدراسة.

وفي سياق العمليات الإدارية، أجرى الحجيلي (٢٠١٠) دراسة هدفت للتعرف على وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في جامعة نمار حول مهامهم الإدارية والعلمية ومعرفة فيما إذا كان هناك اختلافات ترجع لبعض المتغيرات وهي سنوات الخبرة ونوع الكلية. استخدم الباحث استبانة تتكون من ٩٦ عبارة تعبر كل منها على مهمة من المهمات الإدارية موزعة على ثمانية مجالات أساسية تم توزيعها على عينة تتكون من

٣١ رئيس قسم يشكلون ٨٢% من مجتمع الدراسة. كشفت نتائج الدراسة أن ٨٧ مهمة من المهمات الإدارية تعتبر ضرورية لتحقيق أهداف القسم العلمي. وهذه المهمات هي ١٣ مهمة تتعلق بالاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة، و ١٢ مهمة تتعلق بالتنظيم، وكذلك ١٢ مهمة تتعلق بالتخطيط، و ١٢ مهمة تتعلق بالقيادة والتوجيه، و ١١ مهمة تتعلق بالمتابعة والتقييم، و ١٠ مهمات تتعلق بالمناهج والتدريس، و ١٠ مهمات تتعلق بالبحث العلمي وخدمة المجتمع، و ٧ مهمات تتعلق بالتدريب والنمو المهني. بينما كانت هناك ٩ مهمات لم تدل النتائج على مدى أهميتها. دلت نتائج الدراسة كذلك على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر رؤساء الأقسام تبعاً لمتغير نوع الكلية لصالح رؤساء أقسام الكليات العلمية وذلك في مجالي مهمات التدريب والنمو المهني، ومهمات الاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة. كما دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر رؤساء الأقسام حول مهامهم حسب متغير الخبرة وذلك في جميع مجالات المهمات الرئيسية في أداة البحث.

وفي دراسة أخرى، أجرى كلاً من الحراشة ومقابلة (٢٠٠٩) دراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة العمليات الإدارية من قبل رؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية. وركز الباحثان في هذه الدراسة على أثر كل من متغير الخبرة والمؤهل العلمي على درجة الممارسة. تم تطبيق استبانة على عينة تتكون من ٤٤٢ شخصاً. وتوصل الباحثان إلى أن ممارسة عملية التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات، والتقييم جاءت بدرجة عالية. كما بينت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات التي تم الحصول عليها عن طريق أداة الدراسة فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي ولصالح مؤهل الدكتوراه. ولم تكن هناك أية فروق تذكر فيما يتعلق بمتغير الخبرة. أوصى الباحثان بضرورة استخدام طرق رقابية مختلفة لأداء الموظفين في أعمالهم عن طريق اعتماد برنامج رقابي دوري لأداء الأعمال. كما أوصى الباحثان على ضرورة إشراك رؤساء الأقسام بدورات تدريبية وذلك لتوعيتهم على نظم المعلومات والرقابة.

وفي دراسة أخرى، هدف الحديدي (٢٠٠٩) إلى التعرف على مدى ممارسة القيادة العليا في وزارة التربية والتعليم العالي للأدوار الإدارية حسب وجهة نظر مرؤوسيه. وكذلك هدف في دراسته للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، ومكان العمل. كما هدف الباحث لاقتراح طرق تطوير الأدوار الإدارية لدى القيادة العليا في وزارة التربية والتعليم العالي في ضوء التوجهات الإدارية الحديثة. قام الباحث بتصميم استبانة تتكون من ٨٠ عبارة موزعة على أربعة مجالات وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والمتابعة والتقييم. وتم توزيع الاستبانة على عينة تتكون من ١٥٨ فرداً موزعين بين ١٤ نائب مدير إدارة و ١٤٤ رئيس قسم. توصل الباحث إلى أن درجة ممارسة القيادة العليا في

وزارة التربية والتعليم العالي لأدوارها القيادية كانت حسب مجالات الدراسة جاءت كالتالي: جاء التخطيط في المرتبة الأولى ثم تلاه التنظيم في المرتبة الثانية ثم التوجيه في المرتبة الثالثة وأخير المتابعة والتقييم في المرتبة الرابعة. كما توصل الباحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الأدوار القيادية لدى القادة تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمؤهل التربوي. وبينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة العليا للأدوار تعزى لمتغير مكان العمل (مقر الوزارة، مديريات التربية والتعليم) ولصح المديرية. قام الباحث بوضع الباحث تصوراً مقترحاً لتطوير الأدوار الإدارية لدى القيادة العليا في كلية التربية والتعليم العالي الفلسطينية في ضوء التوجهات الإدارية الحديثة، وكذلك أوصى الباحث بضرورة أن تحرص الوزارة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم سعياً لتحقيقها، وتطبيق الرقابة الذاتية واعتماد معايير واضحة في مجالي المتابعة والتقييم.

التعليق على الدراسات السابقة:

بالرغم من تنوع العمليات الإدارية في مختلف المنظمات بحيث تطبق كل منظمة ما يناسبها من تلك العمليات، إلا أن الدراسات السابقة ركزت على أبرز العمليات الإدارية الشائعة واشتركت فيما بينهما في التركيز على عدداً من تلك العمليات بالإضافة إلى الدراسة الحالية. ومن هذه العمليات الإدارية المشتركة بين معظم الدراسات والدراسة الحالية هي: التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والتقييم واتخاذ القرارات. مما يدل على أهمية هذه العمليات في مختلف المنظمات بحيث تعطيها أولوية الاهتمام. كما أن معظم تلك الدراسات ركزت على متغير الخبرة والجنس والمؤهل العلمي لإجراء المقارنات وإيجاد الفروق بين عينة الدراسة مما يدل على احتمالية الاختلاف في وجهات النظر حول مدى تطبيق العمليات الإدارية قد يعزى لعدة أسباب منها الوعي بتلك العمليات أو درجة اهتمام وجدية العاملين والمسؤولين حول مدى تطبيقها.

نتائج الدراسة:

نتيجة السؤال الأول: ما هي درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت للعمليات الإدارية؟

جدول رقم (٣): لدرجة ممارسة عمليات الإدارية لكل المجالات الإدارية (القيادة- التخطيط- التنظيم- الاتصال- التوجيه- اتخاذ القرار- التقويم)

ترتيب البنود حسب المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	المجال العام للعمليات الإدارية
3	0.579	1.55	ممارسة القيادة
5	0.647	1.85	ممارسة التخطيط
1	0.304	1.31	ممارسة التنظيم
2	0.401	1.52	ممارسة الاتصال
6	0.440	1.97	ممارسة التوجيه
4	0.453	1.58	ممارسة عملية اتخاذ القرارات
7	1.343	3.64	ممارسة التقويم
-	0.486	2.00	الدرجة الكلية

يشير الجدول رقم (٣) أن درجة ممارسة عينة الدراسة من الذكور والإناث للعمليات الإدارية من خلال تولي رئاسة الأقسام العلمية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت جاءت بدرجات متفاوتة. حيث أكد رؤساء الأقسام بدرجة كبيرة أنهم جميعاً قد مارسوا كل العمليات الإدارية، ووفق البنود المبينة بالجدول السابق نجد أنهم قد تنوعوا في درجات ممارسة العمليات الإدارية حيث كانت مرتبة وفقاً للممارسة من الأقل في الممارسة إلى الأعلى فالأعلى وبحسب ترتيب المتوسط الآتي: (ممارسة التقويم- ممارسة التوجيه- ممارسة التخطيط- ممارسة عملية اتخاذ القرارات- ممارسة القيادة- ممارسة الاتصال- ممارسة التنظيم). ويتضح من ذلك أن عملية التنظيم هي أكثر العمليات ممارسةً بينما تحتل عملية التقويم المرتبة الأخيرة في درجة الممارسة.

وفي ما يلي استعراض نتائج اجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة ممارسة العمليات بشكل منفرد.

جدول رقم (٤): درجة ممارسة عملية القيادة

المجال الأول- ممارسة القيادة													
الرقم	البنود	التكرار	النسبة	غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب البنود حسب المتوسط
				التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة				
1	أُعامل مع الجميع بما يتناسب وقدراتهم وإمكانياتهم باختلاف درجتهم الوظيفية.	14	77.8	3	16.7	1	5.6	0	0.0	0	1.28	0.575	7
2	لدي صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات الخاصة بالقسم العلمي.	4	22.2	10	55.6	2	11.1	1	5.6	1	2.17	1.043	1
3	أفوض أعضاء هيئة التدريس للقيام بالمهام المختلفة.	12	66.7	1	5.6	5	27.8	0	0.0	0	1.61	0.916	3
4	أقوم بتوزيع الأعمال بشكل عادل.	15	83.3	2	11.1	1	5.6	0	0.0	0	1.33	0.970	5
5	أعمل على حصر المشكلات التي تواجه القسم والعمل على السيطرة عليها.	15	83.3	2	11.1	1	5.6	0	0.0	0	1.28	0.752	8
6	أطبق الطرق والوسائل الحديثة لتحقيق أهداف القسم العلمي بنجاحية.	12	66.7	6	33.3	18	100.0	0	0.0	0	1.33	0.485	6
7	تتيح القيادة العليا في الكلية جميع الفرص لي لممارسة دوري كقائد فعلي.	8	44.4	6	33.3	1	5.6	2	11.1	1	2.00	1.237	2
8	أمارس مهارات التأثير والإقناع لتمرير قرارات التي تصب لصالح القسم العلمي.	11	61.1	7	38.9	18	100.0	0	0.0	0	1.39	0.502	4

يتضح من الجدول رقم (٤) أن درجة ممارسة عينة الدراسة من الذكور والإناث لعملية القيادة من خلال تولي رئاسة الأقسام العملية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت جاءت بدرجة كبيرة وأن رؤساء الأقسام جميعاً قد مارسوا العمل القيادي، ووفق البنود المبينة بالجدول السابق نجد أنهم قد تنوعوا في درجات ممارسة بعض السلطات الإدارية القيادية حيث كانت مرتبة وفقاً للممارسة تصاعدياً من الأقل في الممارسة القيادية إلى الأعلى كالآتي:

- ١- لدي صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات الخاصة بالقسم العلمي.
- ٢- تتيح القيادة العليا في الكلية جميع الفرص لي لممارسة دوري كقائد فعلي.
- ٣- أفوض أعضاء هيئة التدريس للقيام بالمهام المختلفة.
- ٤- أمارس مهارات التأثير والإقناع لتمرير قرارات التي تصب لصالح القسم العلمي.

- ٥- أقوم بتوزيع الأعمال بشكل عادل.
 ٦- أطبق الطرق والوسائل الحديثة لتحقيق أهداف القسم العلمي بفاعلية.
 ٧- أتعامل مع الجميع بما يتناسب وقدراتهم وإمكاناتهم باختلاف درجاتهم الوظيفية.
 ٨- أعمل على حصر المشكلات التي تواجه القسم والعمل على السيطرة عليها.

جدول رقم (٥): درجة ممارسة عملية التخطيط

المجال الثاني- ممارسة التخطيط												
الرقم	البند	دائما		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		الانحراف المعياري
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1	أضع خطة استراتيجية للقسم العلمي بناءً على خطة الكلية وسياساتها.	12	66.7	4	22.2	1	5.6	1	5.6	0	0.0	1.042
2	تتوافر لدى القسم العلمي المعلومات الكافية لبناء الخطة.	2	11.1	9	50.0	5	27.8	1	5.6	1	5.6	0.984
3	أمتلك المهارات اللازمة لبناء خطط القسم العلمي بطريقة علمية.	12	66.7	5	27.8	1	5.6	18	100.0	0	0.0	0.608
4	أستفيد من الخطط السابقة للقسم العلمي وتثاقفها.	10	55.6	3	16.7	1	5.6	3	16.7	1	5.6	1.372
5	أستخدم طرق متعددة لجمع البيانات.	11	61.1	6	33.3	1	5.6	18	100.0	0	0.0	0.786
6	الخطط التي يقوم القسم العلمي ببنائها توضع بحيز التنفيذ.	10	55.6	6	33.3	1	5.6	1	5.6	0	0.0	0.850
7	لدى القدرة على التنبؤ باحتياجات القسم المادية والبشرية.	10	55.6	6	33.3	2	11.1	18	100.0	0	0.0	0.705
8	توفر إدارة الكلية جميع الموارد اللازمة لبناء الخطط في القسم العلمي.	4	22.2	3	16.7	7	38.9	2	11.1	2	11.1	1.274

يتبين من الجدول رقم (٥) أن درجة ممارسة عينة الدراسة من الذكور والإناث لعملية التخطيط إدارياً من خلال تولي رئاسة الأقسام العملية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت قد أكدوا بدرجة كبيرة أنهم جميعاً قد مارسوا العمل التخطيطي الإداري، ووفق البنود المبينة بالجدول السابق نجد أنهم قد تنوعوا في درجات ممارسة عملية التخطيط حيث كانت مرتبة وفقاً للممارسة من الأقل في الممارسة إلى الأعلى وبحسب الترتيب الآتي:

١. توفر إدارة الكلية جميع الموارد اللازمة لبناء الخطط في القسم العلمي.
٢. تتوافر لدى القسم العلمي المعلومات الكافية لبناء الخطة.

٣. أستفيد من الخطط السابقة للقسم العلمي ونتائجها.
 ٤. الخطط التي يقوم القسم العلمي ببنائها توضع بحيز التنفيذ.
 ٥. أضع خطة استراتيجية للقسم العلمي بناءً على خطة الكلية وسياساتها.
 ٦. لدي القدرة على التنبؤ باحتياجات القسم المادية والبشرية.
 ٧. أستخدم طرق متعددة لجمع البيانات.
 ٨. أمتلك المهارات اللازمة لبناء خطط القسم العلمي بطريقة علمية.
- وفيما يتعلق بعملية التنظيم، يدل الجدول رقم (٦) أن درجة ممارسة عينة الدراسة من الذكور والإناث لعملية التنظيم الإداري من خلال تولي رئاسة الأقسام العملية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت قد أكدوا بدرجة كبيرة أنهم جميعاً قد مارسوا العمل التنظيمي الإداري، ووفق البنود الميينة بالجدول السابق نجد أنهم قد تنوعوا في درجات ممارسة عملية التنظيم حيث كانت مرتبة وفقاً للممارسة من الأقل في الممارسة إلى الأعلى وبحسب الترتيب الآتي:

١. أقوم بوضع آليات محددة لتنفيذ المهام المختلفة.
٢. أقوم بتحديد المهام والمسئوليات لدى أعضاء هيئة التدريس.
٣. يتم تنظيم اللجان العلمية ومتابعة عملها طوال السنة الدراسية.
٤. أقوم بتفويض بعض السلطات والصلاحيات للزملاء في القسم العلمي.
٥. أقوم بتوزيع الأدوار على أعضاء هيئة التدريس حسب التخصص.
٦. أراعي مبدأ وضع الشخص المناسب لتنفيذ المهام.
٧. أحرص على تنظيم العمل داخل القسم العلمي.
٨. أراعي النظم واللوائح والتعليمات عند اتخاذ القرارات.

جدول رقم (٥): ممارسة عملية التنظيم

المجال الثالث - ممارسة التنظيم													
الرقم	البند	دائما		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		الانحراف المعياري	ترتيب البنود حسب المتوسط
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
1	أحرص على تنظيم العمل داخل القسم العلمي.	17	94.4	1	5.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1.06	7
2	أقوم بتوزيع الأورار على أعضاء هيئة التدريس حسب التخصص.	14	77.8	3	16.7	1	5.6	0	0.0	0	0.0	1.28	5
3	أقوم بتحديد المهام والمسئوليات لدى أعضاء هيئة التدريس.	11	61.1	6	33.3	1	5.6	0	0.0	0	0.0	1.44	2
4	أراعي مبدأ وضع الشخص المناسب لتفويض المهام.	14	77.8	4	22.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1.22	6
5	أقوم بوضع آليات محددة لتفويض المهام المختلفة.	8	44.4	10	55.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1.56	1
6	أقوم بتفويض بعض السلطات والصلاحيات للزملاء في القسم العلمي.	13	72.2	3	16.7	2	11.1	0	0.0	0	0.0	1.39	4
7	يتم تنظيم اللجان العلمية ومتابعة عملها طوال السنة الدراسية.	11	61.1	6	33.3	1	5.6	0	0.0	0	0.0	1.44	3
8	أراعي النظم واللوائح والتعليمات عند اتخاذ القرارات.	17	94.4	1	5.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1.06	8

وفيما يتعلق بدرجة ممارسة الاتصال، يتبين من الجدول رقم (٧) أن درجة ممارسة عينة الدراسة من الذكور والإناث لعملية الاتصال الإداري من خلال تولي رئاسة الأقسام العملية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت قد أكدوا بدرجة كبيرة أنهم جميعاً قد مارسوا عملية الاتصال الإداري، ووفق البنود المبينة بالجدول السابق نجد أنهم قد تنوعوا في درجات ممارسة عملية الاتصال حيث كانت مرتبة وفقاً للممارسة من الأقل في الممارسة إلى الأعلى كالتالي:

١. يتم إرسال واستلام الكتب والمراسلات بوقت زمني معقول.
٢. يربط القسم العلمي أنشطته العلمية والأكاديمية بمؤسسات المجتمع المدني.
٣. أقوم بتطبيق عملية الاتصال في جميع الاتجاهات سواء الاتصال الرأسي أو الاتصال الأفقي.
٤. أختار الطريقة المثلى لتوصيل واستقبال المعلومات.
٥. أقوم باستخدام قنوات اتصال فعالة مع الإدارة العليا في الكلية.
٦. أقوم بتفعيل قنوات الاتصال المختلفة بين الزملاء في القسم العلمي.

٧. أتيح فرصاً مختلفة لأعضاء هيئة التدريس في القسم للتواصل معي.
جدول رقم (٧): درجة ممارسة عملية الاتصال

المجال الرابع - ممارسة الاتصال												
الرقم	البند	دالما		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		الانحراف المعاري
		النسبة	ال تكرار	النسبة	ال تكرار	النسبة	ال تكرار	النسبة	ال تكرار	النسبة	ال تكرار	
1	يتم ارسال واستلام الكتب والمراسلات بوقت زمني معقول.	27.8	8	44.4	4	22.2	1	5.6	0	0.0	2.11	1.023
2	أقوم بتفعيل قنوات الاتصال المختلفة بين الزملاء في القسم العلمي.	83.3	3	16.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1.17	0.383
3	أقوم باستخدام قنوات اتصال فعالة مع الإدارة العليا في الكلية.	61.1	6	33.3	1	5.6	0	0.0	0	0.0	1.44	0.616
4	يربط القسم العلمي أشطته العلمية والأكاديمية بمؤسسات المجتمع المدني.	38.9	7	38.9	4	22.2	0	0.0	0	0.0	1.83	0.786
5	أقوم بتطبيق عملية الاتصال في جميع الاتجاهات سواء الاتصال الرأسي أو الاتصال الأفقي.	61.1	5	27.8	2	11.1	0	0.0	0	0.0	1.50	0.707
6	أختار الطريقة المثلى لتوصيل واستقبال المعلومات.	55.6	7	38.9	1	5.6	0	0.0	0	0.0	1.50	0.618
7	أتيح فرصاً مختلفة لأعضاء هيئة التدريس في القسم للتواصل معي.	88.9	2	11.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1.11	0.323

أما بالنسبة لعملية التوجيه، يشير الجدول رقم (٨) أن درجة ممارسة عينة الدراسة من الذكور والإناث لعملية التوجيه الإداري من خلال تولي رئاسة الأقسام العملية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت قد أكدوا بدرجة كبيرة أنهم جميعاً قد مارسوا عملية التوجيه، ووفق البنود المبينة بالجدول السابق نجد أنهم قد تنوعوا في درجات ممارسة عملية التوجيه حيث كانت مرتبة تصاعدياً وفقاً للممارسة حسب الترتيب الآتي:

١. أقوم بمتابعة أداء أعضاء هيئة التدريس داخل القاعات الدراسية.
٢. أقوم بتزويد أعضاء هيئة التدريس بالإرشادات اللازمة لتحقيق الأهداف التدريسية.
٣. أزود أعضاء هيئة التدريس بالمعلومات حول الأساليب المناسبة لتنفيذ التعليمات.
٤. أزود أعضاء هيئة التدريس بمعايير الأداء المطلوبة في العمل.
٥. أزود أعضاء هيئة التدريس بأهداف القسم العلمي.

٦. أزود لجان القسم بالتوجيهات اللازمة لضمان نجاح أعمالها.
٧. أجب على الاستفسارات الفنية الصادرة من أعضاء هيئة التدريس.
جدول رقم (٨): درجة ممارسة عملية التوجيه

المجال الخامس- ممارسة التوجيه												
الرقم	البند	دائما		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		الانحراف المعياري
		النسبة	ال تكرار	النسبة	ال تكرار	النسبة	ال تكرار	النسبة	ال تكرار	النسبة	ال تكرار	
1	أقوم بمتابعة أداء أعضاء هيئة التدريس داخل الفاعات الدراسية.	0	0	0	0	5	27.8	3	16.7	10	55.6	0.895
2	أقوم بتزويد أعضاء هيئة التدريس بالإرشادات اللازمة لتحقيق الأهداف التدريسية.	7	38.9	6	33.3	3	16.7	2	11.1	0	0	1.029
3	أزود أعضاء هيئة التدريس بالمعلومات حول الأساليب المناسبة لتنفيذ التعليمات.	7	38.9	5	27.8	5	27.8	1	5.6	0	0	0.970
4	أزود لجان القسم بالتوجيهات اللازمة لضمان نجاح أعمالها.	11	61.1	7	38.9	0	0.0	0	0.0	0	0	0.502
5	أجب على الاستفسارات الفنية الصادرة من أعضاء هيئة التدريس.	18	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0	0.000
6	أزود أعضاء هيئة التدريس بمعايير الأداء المطلوبة في العمل.	10	55.6	4	22.2	4	22.2	0	0.0	0	0	0.840
7	أزود أعضاء هيئة التدريس بأهداف القسم العلمي.	13	72.2	3	16.7	1	5.6	1	5.6	0	0	0.856

وبالنسبة لعملية اتخاذ القرارات، يتضح من الجدول رقم (٩) أن درجة ممارسة عينة الدراسة من الذكور والإناث لعملية اتخاذ القرار من خلال تولي رئاسة الأقسام العملية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت قد أكدوا بدرجة كبيرة أنهم جميعاً قد مارسوا تلك العملية، ووفق البنود المبينة بالجدول السابق نجد أنهم قد تنوعوا في درجات ممارسة عملية اتخاذ القرار حيث كانت مرتبة وفقاً للممارسة من الأقل في الممارسة إلى الأعلى حسب الآتي:

١. أمتلك صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم العلمي.
٢. يتم تطبيق جميع القرارات التي اتخذها.

٣. يتم اتخاذ القرارات في القسم العلمي في الوقت المناسب.
٤. أقوم باختيار القرارات المناسبة من بين عدة بدائل.
٥. أقوم باستخدام الطريقة العلمية عند اتخاذ القرارات.
٦. أطبق مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
٧. أتبنى القرارات التي حصلت على موافقة الأغلبية من أعضاء هيئة التدريس في القسم العلمي.

جدول رقم (٩): درجة ممارسة عملية اتخاذ القرار

المجال السادس- ممارسة عملية اتخاذ القرار												
الرقم	البنود	دائما		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		المتوسط
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1	أقوم باستخدام الطريقة العلمية عند اتخاذ القرارات.	72.2	13	16.7	3	11.1	2	0.0	0	0.0	0	1.39
2	أطبق مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	77.8	14	22.2	4	0.0	0	0.0	0	0.0	0	1.22
3	أمتلك صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم العلمي.	38.9	7	33.3	6	16.7	3	11.1	2	0.0	0	2.11
4	يتم تطبيق جميع القرارات التي اتخذها.	27.8	5	55.6	10	11.1	2	5.6	1	0.0	0	1.94
5	يتم اتخاذ القرارات في القسم العلمي في الوقت المناسب.	38.9	7	50.0	9	11.1	2	0.0	0	0.0	0	1.72
6	أقوم باختيار القرارات المناسبة من بين عدة بدائل.	50.0	9	50.0	9	0.0	0	0.0	0	0.0	0	1.50
7	أتبنى القرارات التي حصلت على موافقة الأغلبية من أعضاء هيئة التدريس في القسم العلمي.	83.3	15	16.7	3	0.0	0	0.0	0	0.0	0	1.17

وبالنسبة لعملية التقويم، يتبين من الجدول رقم (١٠) أن درجة ممارسة عينة الدراسة من الذكور والإناث لعملية التقويم من خلال تولي رئاسة الأقسام العملية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت قد أكدوا بدرجة كبيرة أنهم جميعاً قد مارسوا عملية التقويم، ووفق البنود المبينة بالجدول السابق، يتضح أن أفراد العينة قد تنوعوا في درجات ممارسة عملية التقويم حيث كانت مرتبة تصاعدياً كالاتي:

١. أعتد على نتائج التقييم لتطوير مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس.
٢. أتابع نتائج تقييم الطلبة لأعضاء هيئة التدريس ومن ثم أقترح تحسين بعض نقاط الضعف.
٣. أستخد أساليب متنوعة لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس.
٤. أستخد أساليب حديثة لتطوير مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس.
٥. أحرص على تقديم تغذية راجعة لأعضاء هيئة التدريس لتحسين أدائهم.
٦. أقترح انضمام أعضاء هيئة التدريس لبعض الدورات التدريبية لتطوير أدائهم.

جدول رقم (١٠): درجة ممارسة عملية التقويم

المجال السابع- التقويم												
الرقم	البند	دائما		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		الانحراف المعياري
		النسبة	ال تكرار	النسبة	ال تكرار	النسبة	ال تكرار	النسبة	ال تكرار	النسبة	ال تكرار	
1	أحرص على تقديم تغذية راجعة لأعضاء هيئة التدريس لتحسين أدائهم.	4	22.2	3	16.7	2	11.1	2	11.1	7	38.9	3.28
2	أعتد على نتائج التقييم لتطوير مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس.	3	16.7	1	5.6	1	5.6	2	11.1	11	61.1	3.94
3	أقتح انضمام أعضاء هيئة التدريس لبعض الدورات التدريبية لتطوير أدائهم.	4	22.2	4	22.2	2	11.1	1	5.6	7	38.9	3.17
4	أتابع نتائج تقييم الطلبة لأعضاء هيئة التدريس ومن ثم أقتح تحسين بعض نقاط الضعف.	1	5.6	2	11.1	4	22.2	1	5.6	10	55.6	3.94
5	أستخد أساليب متنوعة لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس.	1	5.6	2	11.1	4	22.2	1	5.6	10	55.6	3.94
6	أستخد أساليب حديثة لتطوير مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس.	2	11.1	2	11.1	5	27.8	2	11.1	7	38.9	3.56

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق بين رؤساء الأقسام في درجة ممارسة العمليات الإدارية حسب متغير الجنس؟

الجدول التالي رقم (١١) يوضح بأنه توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤساء الأقسام في درجة ممارسة العمليات الإدارية الخاصة بممارسة القيادة وممارسة التنظيم وممارسة التوجيه بحسب متغير الجنس بين الإناث والذكور في عمليات الممارسة الإدارية؛ ولصالح الإناث، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤساء الأقسام في درجة ممارسة العمليات الإدارية الخاصة بممارسة التخطيط وممارسة الاتصال وممارسة عملية اتخاذ القرارات بحسب متغير الجنس بين الإناث والذكور في عمليات الممارسة الإدارية؛ ولصالح الذكور، وغير دالة بالنسبة لدرجة ممارسة التقويم.

جدول رقم (١١): الفروق في إجابات العينة حسب متغير الجنس

Ranks						
الدلالة	Mann-Whitney U	مجموع الرتب	متوسط الرتب	ن		
0.89	38.500	74.50	9.31	8	ذكر	ممارسة القيادة
		96.50	9.65	10	أنثى	
0.50	32.500	83.50	10.44	8	ذكر	ممارسة التخطيط
		87.50	8.75	10	أنثى	
0.72	36.000	72.00	9.00	8	ذكر	ممارسة التنظيم
		99.00	9.90	10	أنثى	
0.37	30.000	86.00	10.75	8	ذكر	ممارسة الاتصال
		85.00	8.50	10	أنثى	
0.18	25.000	61.00	7.63	8	ذكر	ممارسة التوجيه
		110.00	11.00	10	أنثى	
0.28	28.000	88.00	11.00	8	ذكر	ممارسة عملية اتخاذ القرارات
		83.00	8.30	10	أنثى	
1.00	40.000	76.00	9.50	8	ذكر	ممارسة التقويم
		95.00	9.50	10	أنثى	
1.00	40.000	76.00	9.50	8	ذكر	الدرجة الكلية
		95.00	9.50	10	أنثى	

نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق بين رؤساء الأقسام في درجة ممارسة العمليات الإدارية حسب متغير المسمى الوظيفي؟

دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤساء الأقسام ذكوراً وإناثاً في درجة ممارسة العمليات الإدارية حسب متغير المسمى الوظيفي كما هو موضح في الجدول رقم (١٢)، وهي تدل على أن كل عينة الدراسة قد مارست العمليات الإدارية في رئاسة الأقسام ولم يؤثر عامل المسمى الوظيفي فيها.

جدول رقم (١٢): الفروق في إجابات أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

Ranks					
اللائحة	درجات الحرية	قيمة كاي 2	متوسط الرتب	ن	occupation
0.59	2	1.061	10.42	6	أستاذ مساعد
			10.00	8	أستاذ مشارك
			7.13	4	أستاذ دكتور
0.70	2	0.722	8.50	6	أستاذ مساعد
			10.69	8	أستاذ مشارك
			8.63	4	أستاذ دكتور
0.30	2	2.410	11.00	6	أستاذ مساعد
			10.13	8	أستاذ مشارك
			6.00	4	أستاذ دكتور
0.68	2	0.760	11.00	6	أستاذ مساعد
			8.56	8	أستاذ مشارك
			9.13	4	أستاذ دكتور
0.97	2	0.054	9.33	6	أستاذ مساعد
			9.81	8	أستاذ مشارك
			9.13	4	أستاذ دكتور
0.51	2	1.361	9.50	6	أستاذ مساعد
			10.75	8	أستاذ مشارك
			7.00	4	أستاذ دكتور
0.69	2	0.736	8.17	6	أستاذ مساعد
			9.75	8	أستاذ مشارك
			11.00	4	أستاذ دكتور
0.95	2	0.109	9.00	6	أستاذ مساعد
			9.94	8	أستاذ مشارك
			9.38	4	أستاذ دكتور

نتيجة السؤال الرابع: هل توجد فروق بين رؤساء الأقسام في درجة ممارسة العمليات الإدارية حسب متغير الخبرة؟

تشير النتائج كما هو موضح الجدول السابق رقم (١٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤساء الأقسام ذكوراً وإناثاً في درجة ممارسة العمليات الإدارية حسب متغير

الخبرة، وهي تدل على أن كل عينة الدراسة قد مارست العمليات الإدارية في رئاسة الأقسام ولم يؤثر عامل الخبرة فيها.

جدول رقم (١٣): الفروق في إجابات أفراد العينة حسب متغير الخبرة

Ranks					
الولاية	درجات الحرية	قيمة كاي 2	متوسط الرتب	ن	Experience
0.60	3	1.856	8.50	2	أقل من سنة
			8.06	8	من 2-1 سنة
			10.30	5	من 4-2 سنة
			12.67	3	أكثر من 4 سنوات
0.14	3	5.405	8.75	2	أقل من سنة
			7.56	8	من 2-1 سنة
			9.10	5	من 4-2 سنة
			15.83	3	أكثر من 4 سنوات
0.16	3	5.188	6.50	2	أقل من سنة
			7.25	8	من 2-1 سنة
			11.60	5	من 4-2 سنة
			14.00	3	أكثر من 4 سنوات
0.18	3	4.914	11.00	2	أقل من سنة
			6.88	8	من 2-1 سنة
			10.10	5	من 4-2 سنة
			14.50	3	أكثر من 4 سنوات
0.34	3	3.379	13.75	2	أقل من سنة
			7.19	8	من 2-1 سنة
			10.30	5	من 4-2 سنة
			11.50	3	أكثر من 4 سنوات
0.20	3	4.616	8.50	2	أقل من سنة
			7.00	8	من 2-1 سنة
			11.20	5	من 4-2 سنة
			14.00	3	أكثر من 4 سنوات
0.15	3	5.380	13.00	2	أقل من سنة
			6.94	8	من 2-1 سنة
			9.30	5	من 4-2 سنة
			14.33	3	أكثر من 4 سنوات
0.11	3	6.021	11.50	2	أقل من سنة
			6.63	8	من 2-1 سنة
			9.90	5	من 4-2 سنة
			15.17	3	أكثر من 4 سنوات

مناقشة النتائج:

أشارت النتائج إلى أن ممارسة معظم العمليات الإدارية من قبل رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية تتم بشكل فعلي وبدرجات متفاوتة. فجاء التنظيم على رأس

العمليات الإدارية ممارسة مما يدل على أهمية هذه العملية الإدارية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الثبيتي (٢٠١٣) التي جاء التنظيم فيها أكثر ممارسة كعملية إدارية. ودراسة الحجيلي (٢٠١٠) الذين اعتبروا فيها التنظيم من أهم العمليات الإدارية.

وجاءت عملية الاتصال في المرتبة الثانية من ناحية درجة الممارسة مما يتماشى مع دراسة الثبيتي (٢٠١٣)، وقد يرجع ذلك لشعور رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بضرورة ممارسة عملية الاتصال والتي تعتبر مفتاح النجاح لباقي العمليات الإدارية حيث من الممكن أن تتعرض تلك العمليات للفشل نتيجة لفشل عملية الاتصال (البدري، ٢٠٠٥).

وفيما يتعلق بالقيادة، دلت النتائج أن هناك ممارسة جيدة لها من قبل رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية الأساسية. وتماشت هذه النتيجة مع دراسة الحجيلي (٢٠١٠). ولعل تلك النتيجة تدل على أن رؤساء الأقسام على وعي كافٍ بضرورة الممارسة الفعلية للقيادة في الأقسام وتوجيه أعضاء هيئة التدريس نحو تحقيق الأهداف. وكذلك قد يرجع سبب تلك الممارسة للمساحة الكافية للصلاحيات التي يتمتع بها رؤساء الأقسام لاتخاذ القرار وبشكل جماعي مع باقي أعضاء هيئة التدريس في كثير من الأمور مثل التعيينات وانتداب الخبرات وتنظيم الأنشطة والفعاليات بالإضافة إلى الحرية في بناء الاستراتيجيات للأقسام.

وفيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار، جاءت النتائج لتشير إلى وجود ممارسة جيدة لها من قبل رؤساء الأقسام وتتفق هذه النتيجة إلى ما ذهبنا إليه خلال مناقشة العملية السابقة وهي ان رؤساء الأقسام يتمتعون بمساحة لا بأس بها من الصلاحيات واتخاذ القرارات بخصوص ما يتعلق بأقسامهم العلمية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحراشة ومقابلة (٢٠٠٩) التي دلت إلى وجود ممارسة لعملية اتخاذ القرار بدرجة عالية من قبل عينة الدراسة.

ومما أشارت إليه نتائج الدراسة هو وجود درجة عالية لممارسة التخطيط ضمن العمليات الإدارية في كلية التربية الأساسية مما يدل على أهميتها، الأمر الذي أثبتته دراسة الحجيلي (٢٠١٠). وتتوافق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة الحديدي (٢٠٠٩) الذي جاءت ممارسة التخطيط فيها في المرتبة الأولى. وكذلك توافقت مع دراسة الحراشة ومقابلة (٢٠٠٩) التي بينت وجود ممارسة قوية للتخطيط من قبل رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

وفيما يتعلق بعملية التوجيه، أوضحت النتائج وجود ممارسة قوية لها من قبل رؤساء الأقسام العلمية. وتشير تلك النتيجة إلى وجود تعاون من قبل رؤساء الأقسام العلمية من حيث الإشراف على أداء أعضاء هيئة التدريس وتقديم التغذية الراجعة لهم

والمشورة التي تمكنهم من تطوير أدائهم. وتماشت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الحراشة ومقابلة (٢٠٠٩) والحديدي (٢٠٠٩) والحجيلي (٢٠١٠) التي دلت على أهمية عملية التوجيه في مقرات الأعمال وكذلك على وجود ممارسة قوية لها في الجهات والأقسام التي تم البحث فيها في دراساتهم.

وأخيراً دلت النتائج أن ممارسة عملية التقويم جاءت بدرجة دون المتوسط وفي المرتبة الأخيرة. وبالرغم من أهمية عملية التقويم والذي أشارت إليه دراسة الحجيلي (٢٠١٠)، إلا أن الممارسة الفعلية حسب نتائج البحث الحال جاءت دون مستوى الطموح نظراً لحاجة أعضاء هيئة التدريس المستمرة لتحسين وتطوير أدائهم بشكل علمي ومن أشخاص ذوي خبرة عملية طويلة كرؤساء الأقسام العلمية وخصوصاً داخل القاعات الدراسية. وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة الثبيتي (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن ممارسة التقويم لم تكن بدرجة مرضية. كما أن دراسة الحديدي (٢٠٠٩) توصلت لوجود ممارسة لعملية التقويم لكنها جاءت في المرتبة الأخيرة مقارنة في باقي العمليات الإدارية. ولعل السبب في ذلك يرجع إلى غياب آلية واضحة لعملية التقويم داخل كلية التربية الأساسية. وكذلك وحسب رأي برقواوي (٢٠٠٣) لا يزال كثير من الباحثين يمزجون بين مفهومي التقييم والتقويم وهما بلا شك عمليتان منفصلتان تماماً رغم وجود علاقة بينهما. وكذلك ترتبط عملية التقويم بتحسين الأداء عن طريق بعض البرامج التدريبية والمتوفرة لأعضاء هيئة التدريس بسعر رمزي. لكن الاشتراك في تلك البرامج والدورات يرجع إلى رغبة عضو هيئة التدريس للانخراط بها وليس بناءً على توصيات رؤساء الأقسام العلمية.

دلت النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغيري المسمى الوظيفي والخبرة. بينما دلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغير الجنس. ولعل السبب يرجع لوجود هذه الفروق يرجع إلى النظرة المختلفة للعمليات الإدارية حسب الجنس. فالمرأة في دولة الكويت بدأت تتبوأ المناصب القيادية منذ فترة قريبة مما يولد لديها دافعاً للإنجاز خصوصاً عند تولي منصباً أكاديمياً مرموقاً كرئاسة قسم علمي في جامعة من خلال التركيز على العمل الإداري لإبراز النجاح، وإثبات الوجود. جديراً بالذكر أن قسم علوم المكتبات والمعلومات في كلية التربية الأساسية قد حصل على الاعتماد الأكاديمي بقيادة رئيس قسم من الإناث.

توصيات الدراسة:

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، يوصي الباحث بإجراء دراسة موسعة تشمل جميع العمليات الإدارية التي يمارسها جميع القادة داخل كلية التربية الأساسية وذلك بهدف رصدها وتقييمها وتقوية ما يمارس منها بشكل ضعيف.

كذلك، يوصي الباحث بإجراء دراسة تبين العمليات الإدارية التي يحتاجها عضو هيئة التدريس في إدارة القاعة الدراسية لما لذلك من أهمية خصوصاً أن المحاضر يعتبر قائداً ومرشداً وموجهاً للطلبة داخل القاعات الدراسية.

كما يوصي الباحث بإجراء دراسات تقترح وضع تصورات لبرامج مقترحة لتطوير العمليات الإدارية في كلية التربية الأساسية وذلك لضمان ممارستها بشكل فعال وبما يؤدي إلى تحقيق أهداف الكلية كمؤسسة رائدة في إعداد معلمي المستقبل.

١. آل مكي، عواطف. (٢٠١٠). "المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي في سلطنة عمان". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نزوى، عمان.
٢. أبو هليل، محمد (٢٠١٦). مفهوم التوجيه بشكل عام. <http://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%AC%D9%8A%D9%87%D8%A8%D8%B4%D9%83%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85>
٣. البديري، طارق. (٢٠٠٥). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية (الثانية). دار الفكر: عمان.
٤. البستان، أحمد، عبد الجواد، عبد الله، بولس، وصفي. (٢٠٠٣). الإدارة والإشراف التربوي: النظرية البحث الممارسة (الأولى). مكتبة الفلاح، الكويت.
٥. الثبيتي، خالد. (٢٠١٣). تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية. مجلة العلوم الاجتماعية. ٣٣، ١٣-٩٦.
٦. الحجيلي، نصر (٢٠١٠). آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمار نحنو مهامهم الإدارية والأكاديمية. مجلة جامعة دمشق. ٢٦، ٥٩-٩٢.
٧. الحديدي، عماد. (٢٠٠٩). "درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث". رسالة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
٨. الحراشة. محمد، المقابلة، محمد. (٢٠٠٩). درجة ممارسة العمليات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن. مجلة جامعة دمشق، ٣٣ (٢٤). ٣٩٥-٤٣٢.
٩. الحريري، رافدة، جلال، محمود، إبراهيم، محمد (٢٠٠٧). الإدارة والتخطيط التربوي. دار الفكر: عمان.
١٠. الرويشد، فهد. (٢٠١٢). الإدارة التربوية في التعليم العام والرياض (الثانية). مكتب الكويت الوطنية أثناء النشر. الكويت
١١. السكارنة، بلال. (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي (الأولى). دار المسيرة، عمان.
١٢. السكارنة، بلال. (2014). القيادة الإدارية الفعالة (الثانية). دار المسيرة، عمان.
١٣. العبيدي، محمد. (٢٠٠٤). سيكولوجية الإدارة التعليمية (الأولى). دار الثقافة، عمان.
١٤. العجمي، حجاج، الحسيني، مشاري، الضاعن، محمد (٢٠١٧) الإدارة التعليمية. مكتبة الكويت الوطنية أثناء النشر. الكويت.

١٥. العجمي، محمد. (2010). الإدارة والتخطيط التربوي - النظرية والتطبيق (الثانية). دار المسيرة، عمان.
١٦. برقاي، وفاء. (٢٠١٣). إدارة المؤسسات - المفهوم والوظائف والاستراتيجيات (الأول). حمادة، عمان.
١٧. تقي، علي. (٢٠١٤). المدخل إلى الإدارة التربوية: نظرياتها ووظائفها وتطبيقاتها في التعليم العام (الثانية). الكويت.
١٨. حسان، حسن، العجمي، محمد. (٢٠١٣). الإدارة التربوية (الثالثة). دار المسيرة، عمان.
١٩. سليمان، سمر (٢٠١٦). عناصر العملية الإدارية.

http://mawdoo3.com/%D8%B9%D9%86%D8%A7%D8%B5%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9

المراجع الأجنبية

20. AlKandari, Eisa. (2013). Perceptions of the Effectiveness of Kuwait's Strategic Education Planning Policy and Processes. Unpublished doctoral thesis. University of Leeds. United Kingdom.
21. Buon, T. (2014). The Leadership Coach (First). Hodder and Stoughton, UK.
22. Cardno, C. (2012). Managing Effective Relationships in Education (First). Sage, London.
23. Marrin, John. Leadership for Dummies. Sussex: John wily & Sons Ltd.
24. Robbins, S & Judge, A. (2012). Essential of Organizational Behaviour (Twelfth). Pearson, London.
25. Yuki, G. (2013). Leadership in Organizations (Eighth). Pearson, London.