

الخطة السنوية للأقسام العلمية في الجامعات السعودية على ضوء منهجية إدارة المشاريع
"تصور مقترح"

د. سعد بن عبد الرحمن آل حمود

أستاذ الإدارة والتخطيط المساعد، جامعة المجمعة

المستخلص: هدفت الدراسة إلى بناء الخطة السنوية للأقسام العلمية في الجامعات السعودية في ضوء منهجية إدارة المشاريع، وتحقيقاً لهدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأعد تصوراً لخطة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية لأداء المهام المنوطة بها في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه على ضوء منهجية إدارة المشاريع وفي إطار حدود الدراسة، ثم عرض على عدد من الخبراء ممن تولوا رئاسة الأقسام العلمية، وعلى ضوء ملحوظاتهم تم تعديل الخطة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط، الأقسام العلمية، إدارة المشاريع.

The annual plan of the scientific departments in Saudi universities in the light of the methodology of project management - Proposed Concept –

Dr. Saad Abdul Rahman Al- Hamoud

Al-Magmaa University

Abstract: The study aimed to build the annual plan of the scientific departments in the Saudi universities in the light of the methodology of project management. To achieve the objective of the study, the researcher used the descriptive approach and prepared a vision for the scientific departments plan in the Saudi universities to perform the tasks entrusted to them in the system of the Higher Education Council, Project management within the limits of the study, and then presented to a number of experts who assumed the presidency of the scientific departments, and in the light of their observations, the plan has been amended.

Keywords: Time Plan for Scientific Departments, Project Management

المقدمة

تسعى الدول لتنمية مجتمعاتها وتوفير الحياة الكريمة لمواطنيها بالاستثمار الأمثل لما لديها من موارد، وتأتي الموارد البشرية في مقدمة تلك الموارد والتي يتم إعدادها وتأهيلها عبر التدريب والتعليم ولا سيما التعليم العالي، فسوق العمل الحكومي والأهلي يعتمد بشكل كبير على مخرجات التعليم الجامعي في إمداده بالكفاءات المؤهلة في مختلف التخصصات والمجالات، وفي ظل التحديات التي تمر بها عملية التنمية وزيادة البطالة واتساع الفجوة بين الخريجين وسوق العمل، فإن على الجامعات إعادة النظر في خططها وأساليبها الإدارية وفي هذا السياق يرى ماير وآخرون (Meyer Junior, Pascuci, & Meyer, 2018) أن الجامعات تحتاج إلى إعادة تنظيم هيكلها وإجراءاتها الإدارية لتكون قادرة على البقاء والمنافسة.

وتحقيق هذا الدور المنشود من مؤسسات التعليم العالي يعتمد إلى حد كبير على نجاح الأقسام العلمية في القيام بمهامها، لما لها من دور محوري في إعداد الخريجين خاصة ولإسهاماتها الأخرى في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع، ونجاح أو فشل الأقسام العلمية في أي جامعة يمثل نجاحاً أو فشلاً لتلك الجامعة، وهذا يؤكد الحاجة المستمرة إلى إدخال مزيد من التطوير والتحسين في شكل وجوه أداء تلك الأقسام العلمية (المليجي، ٢٠١٦). والقسم يعد الوحدة الإدارية الأولى في الهيكل التنظيمي للجامعة ولا يمكن لأي جامعة تحقيق رؤيتها وأداء رسالتها دونما مساهمة فاعلة من الأقسام العلمية، فكثير من القرارات والبرامج العلمية والأنشطة المجتمعية التي تعتمد في المجالس العليا في الجامعة كانت مقترحات وتوصيات من الأقسام العلمية كما أن تنفيذ كثير من برامج وإنجازات الجامعة يتم عن طريق هذه الأقسام وهذا ما أشارت إليه كثير من الدراسات، وفي هذا السياق تذكر (اليحيوي، ٢٠١١) أن الأقسام تمثل الوحدة الإدارية الأولى في الهيكل التنظيمي للجامعة، وأن الجامعة لا يمكن أن تؤدي رسالتها وتحقق أهدافها إلا من خلال الأقسام الأكاديمية، فكثير من القرارات التي تصدر من قمة التنظيم في مجلس الجامعة تبدأ من الأقسام كما أنها الجهة المناطة بها تنفيذ كثير من قرارات الجامعة ولوائحها وأنظمتها.

وهذا ما ذهب إليه غنيم (Gonaim, 2016) بقوله إن القسم الأكاديمي هو وحدة أساسية لتحويل رؤى الجامعة وأهدافها إلى واقع ملموس، وإزاء هذه الأهمية فإن (الثبتي، ١٤٣٥) يرى أن أحد أهم السبل المعاصرة لضمان تحقيق تفوق مؤسسات التعليم العالي وتحسين أدائها وتميزها يكمن في الارتقاء بالأقسام العلمية. ولكي يتمكن رئيس القسم الأكاديمي من تحقيق أهداف القسم فلا بد من أن يكون لديه خطة مبنية على أسس علمية. فالتخطيط يرسم للمنظمة حاضرها ومستقبلها ويوفر سبل الوصول لهذا المستقبل عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية (الكندري، ٢٠١٧).

مشكلة الدراسة

يتولى رئاسة الأقسام العلمية بحسب ما ورد في المادة الرابعة والأربعون من نظام التعليم العالي والجامعات ولوائحه أحد أعضاء هيئة التدريس (مجلس التعليم العالي، ١٤٣٦)، وبالنظر إلى واقع رؤساء الأقسام يلاحظ أن كثيرا منهم إن لم يكن أغلبهم غير مؤهل بالمهارات الإدارية المطلوبة، وذلك أن رئاسة القسم يتولاها أحد منسوبي القسم، وعدد التخصصات التي لها علاقة بعلم الإدارة تخصصات محدودة على مستوى الجامعة وبالتالي فإن معظم رؤساء الأقسام غير مؤهلين إداريا وهذا الأمر ينطبق على جميع منسوبي تلك الأقسام إلا أن يكون هناك اجتهادات فردية من عضو هيئة التدريس نفسه، وهذا ما أشارت له (المنقاش، ٢٠١٤) بقولها أن هذه المؤسسات يتولى إدارتها المختلفة ومراكزها المتنوعة عدد من أعضاء هيئة التدريس من تخصصات مختلفة وخبرات متنوعة ليست بالضرورة تخصصات أو خبرات إدارية. وذكرت دراسة (الشطناوي والغامدي، ٢٠١٦) أن رئيس القسم لا يكون لديه في الغالب معرفة إدارية أو خبرة في مجال الإدارة وقد يكون مدرسا بارعا في تخصصه ولكن لا يعني بالضرورة أن يكون إداريا وقائدا في القسم، وفي هذا الصدد أشارت دراسة بويكو إلى أن من يشغل رئاسة القسم يتولاه دون إعداد مسبق، وإنما يكون أحد أعضاء هيئة التدريس (Boyko, 2009).

ولذا يرى (الشمري، ٢٠١٤) أن مما يؤثر على مستوى مهارات الإدارة في الأقسام العلمية في الجامعات الناشئة ضعف خبرات رؤساء الأقسام. بل إن العديد من الدراسات أكدت على أن مشكلة القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي المتمثلة في رؤساء الأقسام العلمية تعد من أهم المشكلات التي تواجه الإدارات العليا في الجامعات، نظرا لافتقار معظم رؤساء الأقسام في الجامعات العربية والأجنبية إلى الخبرات الإدارية الكافية وإلى المهارات القيادية الفاعلة (السميري، ٢٠١٦)، ومما يزيد الأمر صعوبة كثرة المهام التي ينتظر من الأقسام العلمية القيام بها وتعدد المجالات التي تخدمها والتي تتمثل في العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، فضلا عن كونها تتعامل مع جهات متعددة تسعى لتقديم الخدمة لها وتلبية تطلعاتها ممثلة في القيادات والمجالس العليا للجامعات وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والمجتمع، فتعدد الجهات والمجالات والواجبات التي ينتظر من القسم القيام بها في ظرف زمني محدد وفي ظل إمكانيات محدودة يشكل تحديا أمام الأقسام العلمية ورؤساء الأقسام العلمية ومنسوبيها، ولعل هذا من العوامل التي جعلت بعض رؤساء الأقسام في عملهم يركزون على بعض الأعمال على حساب أعمال أخرى.

وأمام هذه التأكيدات المختلفة من عدد من الباحثين بضرورة التطوير لأداء الأقسام لما تمثله من أهمية كبيرة في منظومة التعليم العالي ولكون أدائها ينعكس بشكل مباشر على أطراف متعددة تؤدي في النهاية لنجاح أو فشل الجامعة ويضاف إلى ما سبق كون كثير من رؤساء الأقسام ليس لديه الخبرة الكافية والتأهيل المسبق لإدارة الأقسام ولما لاحظته الباحث على زملائه رؤساء الأقسام عند توليه عمادة إحدى الكليات من عدم قدرتهم على إعداد

خطط أقسامهم، لأنهم يتولون رئاسة القسم دون تأهيل مسبق وهم يفتقدون لكثير من المهارات الإدارية، وحيث أن التخطيط يعد أساس العمليات الإدارية، ولوجود مهام مشتركة بين جميع الأقسام العلمية في المملكة العربية السعودية بموجب ما ورد في نظام التعليم العالي والجامعات ولوائحه، فإن الحاجة تدعو لوجود عمل علمي لإعداد خطة لتنفيذ هذه المهام المشتركة تكون أرضية ينطلق منها رؤساء الأقسام توفر عليهم كثيرا من الجهد وتسهم في تجويد خطط الأقسام وتحسين أدائها وتعوض شيئا من النقص الحاصل في التأهيل الإداري لكثير من رؤساء الأقسام، مع الاستفادة من التطورات الحاصلة في علم الإدارة لتحقيق هذا الغرض لتتمكن الأقسام العلمية من أداء الأدوار المنشودة منها، ومن ذلك الاستفادة من منهجية إدارة المشاريع وذلك أن إدارة المشاريع كما يشير (دباس والعربي، ١٤٢٣) تقدم خطوات محددة واضحة وأدوات فعالة يمكن استخدامها لإنجاز المشاريع في الوقت المطلوب، ضمن الميزانية المحددة لها، وهذا أمر يمكن أن يستفيد منه كل فرد يقوم بمشروع ما، وكل مؤسسة تجارية مهما كان نوعها، وهذا ما أشار إليه أيضا لونيستي (٢٠١٣) بقوله إن أساليب تخطيط ومتابعة المشاريع من أهم الطرق المطروحة على الساحة العالمية وذلك لأنها أثبتت مدى نجاحها في مجال الأعمال وخاصة المشاريع الكبرى، وإذا أخذ في الاعتبار أن من أهم التحديات التي تواجه الأقسام الأكاديمية وجود اهتمام عال من رؤساء الأقسام بأداء بعض المهام، وتقصير في أداء مهام أخرى كما تشير دراسة ابن زرعة (٢٠١٦) ودراسة الدهشان والسيسي (٢٠٠٥)، فإن هذا مما يؤكد أهمية إعداد خطة لتنفيذ المهام المطلوبة من الأقسام العلمية في الجامعات السعودية تكون مبنية على أسس علمية، بحيث يتم الاهتمام بجميع المهام المطلوبة من القسم، ولذا فإن مشكلة الدراسة تتمحور في السؤال الرئيس الآتي:

ما الخطة السنوية المقترحة للأقسام العلمية في الجامعات السعودية في ضوء منهجية إدارة المشاريع؟

أهداف الدراسة

بناء الخطة السنوية للأقسام العلمية في الجامعات السعودية في ضوء منهجية إدارة المشاريع.

أهمية الدراسة

أ - الأهمية النظرية

١. يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية حول التخطيط للمؤسسات التعليمية في ضوء منهجية إدارة المشاريع.

٢. أنها تتعلق بالأقسام العلمية وهي وحدات إدارية رئيسة في الجامعات ينعكس أدائها على أداء الجامعة.

ب - الأهمية التطبيقية

١. يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إعداد خطة زمنية للمهام السنوية للأقسام وهذا مع أهميته لوحده، سيوفر فرصة للعناية بالتخطيط للمهام المستجدة والتطويرية التي تواجهها الأقسام وتنفيذها.
٢. يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في مؤسسة العمل وتوريث الخبرات وتكاملها من خلال مشاركة عدد من رؤساء الأقسام العلمية في تحكيم التصور المقترح.
٣. إن وجود الخطة سيساعد في وضوح الرؤية أمام رؤساء الأقسام وبالتالي حسن الاستعداد لتنفيذ مهام القسم.
٤. يؤمل أن تسهم الخطة في تنفيذ مختلف المهام المطلوبة من الأقسام في الوقت المطلوب.
٥. وجود الخطة سيساعد بإذن الله في تجويد عمليات التنفيذ والمتابعة لأعمال الأقسام العلمية.

مصطلحات الدراسة

الأقسام العلمية

اختار الباحث مصطلح الأقسام العلمية لأنه المصطلح الذي ورد في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، بينما تعبر عدد من الدراسات عن الأقسام العلمية بالأقسام الأكاديمية ومن ذلك تعريف (محبوب، ٢٠٠٤: ٦٠) حيث يعرف القسم الأكاديمي بأنه "الوحدة العلمية المتخصصة القاعدية في الهرم الجامعي، ويشكل تخصصاً في أعلى مستوياته العلمية والمعرفية في نطاق الجامعة التي تضمه". وهناك من يرى أن القسم الأكاديمي "وحدة إدارية وعلمية أساسية تتضمن مجموعة من الدارسين والباحثين وأعضاء هيئة التدريس والكوادر، وتعد مستقلة نسبياً وذات مسؤولية مباشرة عن التعليم والبحث والتطبيق في مجال معرفي متخصص أو مجموعة من التخصصات المعرفية المتقاربة، والأقسام العلمية هي الوحدة التنظيمية الأساسية في مؤسسات التعليم العالي، من جامعات وكليات ومعاهد عليا ومراكز بحث" (الطراونة، ٢٠١٢: ١٠٠)

ويعرف الباحث القسم العلمي: بأنه الوحدة الإدارية العلمية التي تتكون منها منظومة العمل الأكاديمي في كليات ومعاهد التعليم العالي وتتضمن مجموعة من الدارسين والباحثين وأعضاء هيئة التدريس والكوادر، وتعد مستقلة نسبياً وذات مسؤولية مباشرة عن التعليم والبحث والتطبيق في مجال معرفي متخصص أو مجموعة من التخصصات المعرفية المتقاربة.

الخطة: "الخطة مجموعة من التدابير المحددة التي تتخذ من أجل إنفاذ هدف معين" (عبد الدائم، ١٩٨٦: ١٨) وتعرف أيضاً بأنها "مجموعة من المشروعات والبرامج التي تحقق هدفاً بإمكانات محددة في زمن محدد" (ابو النصر، ٢٠١٢: ٩٢).

التعريف الإجرائي للخطة: هي التصور الذي يتم التوصل إليه نتيجة عملية التخطيط وتتضمن مجموعة الأعمال التي ينبغي عملها للقيام بالمهام المطلوبة، والجدولة الزمنية لتنفيذها.

الإطار النظري

أولاً: التخطيط

أصبح التخطيط من الأمور الضرورية للنجاح على مستوى الأفراد والمنظمات، فالتخطيط من العمليات الإدارية الرئيسة في المنظومة الإدارية، ويأتي في مقدمتها بل هو الأساس للعمليات الإدارية الأخرى المتمثلة في التنظيم والتوجيه والرقابة، والتخطيط يشير إلى مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات التي تتعلق بالمستقبل (سمارة والعديلي، ٢٠٠٨) ويمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاثة أقسام على النحو الآتي (الزعير، ١٤٣٩):

- ١ - التخطيط الاستراتيجي وفيه يتم تحديد توجهات المنظمة وأهدافها العامة ويتم عادة في المستويات الإدارية العليا وبمشاركة من جميع المستويات.
- ٢ - التخطيط التكتيكي ويهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى، والمدى الزمني للخطط التكتيكية أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية.
- ٣ - التخطيط التنفيذي ويركز على التخطيط لإنجاز المسؤوليات والمهام المحددة للأقسام أو الإدارات.

أهمية التخطيط

التخطيط الجيد يساعد في وضوح الرؤية أمام القيادة والعاملين وعلى ترتيب الأولويات وحسن استثمار الطاقات والموارد المتاحة، وتركيز الجهود في تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد، ويزيد من القدرة على مواجهة الطوارئ والمفاجآت، وتحفيز العاملين، وعلى ضوء الخطة تقوم القيادة بتوجيه العاملين ومتابعة أدائهم ويمكن ذكر أهمية التخطيط في النقاط الآتية كما أوردها (الزعير، ١٤٣٩) و (عبد الخالق وعلي، ١٤٣٠):

- يساعد في ترتيب الأهداف بناء على أهميتها
- يساعد الإدارة على إنجاز أهدافها بأحسن كفاءة ممكنة
- يحقق التنسيق بين النشاطات المختلفة
- يساعد في الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية والمادية
- يساعد على تقويم النتائج على أسس ومعايير موضوعية.

ثانيا: مهام الأقسام العلمية

يعد نظام مجلس التعليم والعالى والجامعات هو مصدر الأنظمة واللوائح فى الجامعات السعودية، ومن خلال القراءة الفاحصة لهذا النظام يلاحظ أن المواد المتعلقة بالأقسام العلمية جاءت فى مواد متفرقة من النظام، وبعد عملية التتبع لها أمكن حصرها وتنسيقها، وفيما يلي عرض لها مع الإشارة إلى موقعها فى نظام مجلس التعليم والعالى والجامعات ولوائحها على النحو الآتى (مجلس التعليم العالى، ١٤٣٦):

- تنظيم أعمال القسم وتنسيقها (ص ٤٧)
- توزيع المحاضرات والتمرينات والأعمال التدريبية على أعضاء هيئة التدريس والمعيدىن (ص ٤٧)
- تنظيم اجتماعات مجلس القسم مرة كل شهر على الأقل (ص ٤٦)
- اقتراح خطة الدراسة والمناهج الدراسية والكتب والمراجع بعد عرضها على مجلس القسم ورفعها إلى مجلس الكلية (ص ٤٧)
- إعداد توصيف للمقررات الدراسية المعتمدة فى القسم، ويكون لكل مقرر ملف خاص يحتفظ به القسم لغرض المتابعة، والتقييم، والتطوير (ص ٥٧)
- اقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدىن (ص ٤٧)
- الإشراف على تدريس المقررات التى تدخل فى اختصاص القسم بعد إقرارها من مجلس الجامعة (ص ٤٧)
- تنظيم أعمال الاختبارات والإشراف على سيرها وفق اللوائح المنظمة لذلك (ص ٥٣ - ٩١)
- تنظيم ما يتعلق بشؤون أعضاء هيئة التدريس ومن فى حكمهم ومتابعة تنفيذها وفق التنظيمات واللوائح الصادرة من جهات الاختصاص (ص ١٤٩ - ٢٠٢، ص ٢٧١ - ٣٢٩)
- دراسة مشروعات البحوث العلمية وعرضها على مجلس القسم والكلية (ص ٤٧)
- تنظيم عملية الابتعاث لخارج المملكة لإكمال الدراسة ومتابعة تنفيذها وفق اللوائح المنظمة لذلك (ص ٢٠٣ - ٢٢٥)
- تنظيم برامج الدراسات العليا بالقسم ومتابعة سيرها وفق اللوائح المنظمة لذلك (ص ٢٢٧ - ٢٦٨)
- تقديم تقرير سنوي لعميد الكلية ومن فى حكمه، عن سير العمل فى القسم وعن النشاط العلمى لأعضائه (ص ٢٩٥).

ثالثا: إدارة المشاريع

جاءت فكرة إدارة المشاريع استجابة للتطورات التى حصلت فى بيئة الأعمال والصناعات الدولية التى تتسم بالتغيير والحاجة المستمرة لتطوير برامج وأسواق ومنتجات جديدة (الزير، ٢٠١٤) فإدارة المشاريع توفر خطوات

واضحة وأدوات فعالة يمكن استخدامها لإنجاز المشاريع في الوقت المحدد، ضمن الميزانية المحددة لها، وهذا أمر يمكن أن يستفيد منه كل فرد يقوم بمشروع، وكل مؤسسة مهما كان نوعها وحجمها (دباس والعربي، ١٤٢٣)، وفيما يلي تعريف بالمشروع وإدارة المشاريع ودورة حياة المشروع.

"المشروع عبارة عن حزمة من الأنشطة التي تستخدم الموارد من أجل الحصول على عوائد ومنافع معينة" (الكواز، ٢٠٠٥)، بينما تعرف إدارة المشاريع على أنها "عملية استغلال الموارد المتاحة للمشاريع بكفاءة وفاعلية من خلال استخدام الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المشاريع" (حماد، ١٤٣١ : ١٠)، وتعرف أيضا بأنها "تطبيق من المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات لتحقيق متطلبات وأهداف أي مشروع" (المخيميد، ١٤٣٨ : ١٤).

أهمية إدارة المشاريع

يمكن إجمال أهمية إدارة المشاريع في النقاط الآتية (الخلو، ٢٠١٥):

- إنجاز عمل أكثر في وقت أقل وبعنصر بشري أقل
- تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفاعلية
- تقلل من صراع القوى داخل المنظمة
- تسهل عملية تحديد توقيت تسليم كل مرحلة وتقييمها
- تبين كيفية الرقابة على كل مرحلة من مراحل العمل

دورة حياة المشروع

يقسم المشروع إلى مراحل وهذه المراحل ترتبط مع بعضها البعض بترتيب معين في ما يسمى بدورة حياة المشروع (الخلو، ٢٠١٥)، وهي تتشابه في معظم المشاريع، فهي تبدأ من وجود حاجة ما وتنتهي بالتقييم مروراً بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والإغلاق (عنبر، ٢٠١٦)، وعدد مراحل إدارة المشروع ليس ثابتاً فقد تزيد أو تنقص تبعاً لاستحداث مراحل فرعية أو تقليصها (الكواز، ٢٠٠٥)، وفيما يلي تعريف بمراحل دورة حياة المشروع:

أ - **مرحلة الاستهلال:** تعتبر مرحلة التقديم والتعريف مرحلة مهمة في حياة المشروع، حيث تتبعها كافة الأمور والقرارات والقضايا المتعلقة بالمشروع فيما بعد، وتقدم إلى المنظمة للحصول على الموافقة لإقامته (علي، ٢٠١١).

ب - **مرحلة التخطيط:** وتشتمل هذه المرحلة على تحديد العمليات التي يجب تنفيذها والترتيب الذي يجب أن تنفذ به، وتتمثل خطوات التخطيط لمشروع ما، في تقسيم المشروع إلى أنشطة وإنشاء العلاقة بين هذه الأنشطة، ثم تمثيل هذه الأنشطة والعلاقات بينها في صورة الشبكة (الديري، ٢٠١١)، وتتضمن مجموعة عمليات التخطيط

وفق الدليل المعرفي للمعهد الأمريكي لإدارة المشروعات (PMBOK®Guide) الجوانب الآتية (معهد إدارة المشروعات، ٢٠١٣):

تطوير خطة إدارة المشروع ٢ - تخطيط النطاق ٣ - تعريف النطاق ٤ - عمل هيكل تجزئة العمل ٥ - تعريف النشاط ٦ - تتابع الأنشطة ٧ - تقدير موارد النشاط ٨ - تقدير مدة النشاط ٩ - تطوير الجدول الزمني ١٠ - تقدير التكلفة ١١ - وضع موازنة التكلفة ١٢ - تخطيط الجودة ١٣ - تخطيط الموارد البشرية ١٤ - تخطيط الاتصالات ١٥ - تخطيط إدارة المخاطر ١٦ - تحديد المخاطر ١٧ - التحليل النوعي للمخاطر ١٨ - التحليل الكمي للمخاطر ١٩ - تخطيط الاستجابة للمخاطر ٢٠ - تخطيط المشتريات ٢١ - تخطيط التعاقدات.

ج - مرحلة التنفيذ: وفيها يباشر فريق العمل تنفيذ الإجراءات والمهام حسب الخطة، كما يتم إدخال التعديلات والتحسينات اللازمة على إجراءات ومهام المشروع لتحقيق أهداف المشروع ومتطلبات مستفيديه (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٣).

د - مرحلة المراقبة والتحكم: وهي تختص بمراقبة سير عمل المشروع وقياس تقدم سير العمل فيه نحو تحقيق الأهداف ومعالجة ما يطرأ من انحراف أو مشكلات بحيث يمكن إنجاز المشروع وفق ما اتفق عليه (دباس والعربي، ١٤٢٣).

هـ - مرحلة إغلاق المشروع: يتم الإنهاء الرسمي لكافة الأنشطة في جميع مجموعات العمل وإغلاق العقود المبرمة ودفع مستحقات الموردين وكتابة التقرير الختامي (المحيميد، ١٤٣٨) و(البابلي، بدون).

والمراحل السابقة تشير إلى ما ينبغي على قطاع الأعمال والصناعة العناية به للوفاء بتنفيذ ما يسند له من مشاريع، وتسليمها في الوقت المحدد في ظل القيام بعدة عمليات في وقت واحد والتعامل مع عدة جهات مثل المنتجين والموردين والمنفذين، هذا بالنسبة للقطاع الإنشائي والمقاولات والصناعات، إلا أن هناك فروقات جوهرية بين ميدان التعليم وهذه القطاعات، فالميدان غير الميدان والمنتجات مختلفة، إلا أن هذا لا يمنع من محاولة توظيف النجاحات التي حصلت من خلال منهجية إدارة المشاريع في مجال التعليم، مع مراعاة ما لمجال التعليم من خصوصية، ولذا سيكون مجال الاستفادة من منهجية إدارة المشاريع في مجال بناء الخطة الزمنية وما تتضمنه من تحديد للإجراءات المطلوب تنفيذها وبرمجتها في خارطة زمنية، ولعل هذه الدراسة تكون توطئة لدراسات أخرى.

الدراسات السابقة

أ - دراسات تتعلق بالتخطيط

سعى ماير وآخرون (Meyer & others, 2018) إلى دراسة مدى تأثير الإجراءات الاستراتيجية الأكاديمية بالتوترات الناجمة عن الأهداف الكلية للإدارة العليا والإجراءات الدقيقة في الإدارات الأكاديمية وبينت أن

الاستراتيجيات في محيط الجامعة تأخذ تكوينًا مختلفًا بسبب وجود نزاع دائم بين الإدارة العليا والإدارات الأكاديمية، وأن وضع أهداف محددة سلفًا واستراتيجية تنظيمية من أعلى إلى أسفل، غير مناسبة للمنظمات المهنية مثل الجامعات، وتمت الدراسة من خلال مقارنة شملت ثلاث جامعات برازيلية، وخلصت إلى أن نماذج الأعمال الإدارية المستوردة من السوق أدت إلى فوائد مشكوك فيها ومثيرة للجدل في إدارة الجامعة.

وقام العاني وآخرون (Alani & others, 2018) بتقييم أداء الجامعة ورسم الخرائط الاستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لمعرفة جودة خدمات جامعة صحار، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين الخطة الاستراتيجية والمنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن BSC، وأن مقاييس الأداء الرئيسية التي تم تحديدها في إطار بطاقة الأداء المتوازن BSC، تقوم بدور حاسم في وضع إطار يستند إلى الخريطة الاستراتيجية التي تحددها رؤية ورسالة الجامعة.

وهدفت دراسة العريفي والمطيري (٢٠١٧) إلى تقديم استراتيجية مقترحة لإعداد الخطة السنوية المدرسية لدى قائدات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لنظام المقررات، وطبقت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز المعوقات التي تواجه قائدات المدارس عند إعداد الخطة كثرة الأعباء الإدارية، ومركزية التمويل العام، وأن أهم المقترحات لإعداد الخطة السنوية للمرحلة الثانوية نظام (المقررات) هي إدراك الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتبني استراتيجيات مناسبة لإعداد الخطة المدرسية.

وقد عنيت دراسة حوامدة (٢٠١٧) بتطوير نموذج للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تحليل (٢١) خطة استراتيجية ومن ثم تم تطوير نموذج للتخطيط الاستراتيجي للجامعات الأردنية يتكون من ثلاث مراحل أساسية؛ مرحلة الإعداد وتتضمن صياغة الرؤية والرسالة والقيم، والتحليل، وصياغة الأهداف، ومرحلة التنفيذ وتشمل الخطط الإجرائية، ومرحلة التقييم والتطوير وتشمل المتابعة والتقييم والمراجعة والتطوير.

وقام ماير وآخرون (Meyer & others, 2012) بدراسة لتحليل الممارسات الاستراتيجية في جامعتين خاصيتين في البرازيل باستخدام الاستبيانات والمقابلات للتعرف على الاستراتيجية المستخدمة وتشير نتائج تحليل البيانات إلى أن الممارسات الاستراتيجية في كلا المؤسسات تجمع بين الاستراتيجيات المستمدة من الخطط الرسمية مع الاستراتيجيات الناشئة من الممارسات اليومية الطارئة نتيجة للمبادرات الفردية والجماعية التي نفذها المسؤولون الأكاديميون والأساتذة، وأن الإدارة الاستراتيجية التي تمارس في المنظمات المعقدة مثل الجامعات لها خصوصيات

وميزات لا تشملها نماذج وأساليب العمل في قطاع الأعمال، وأن للأقسام الأكاديمية دور مهم في نجاح الاستراتيجية على مستوى الجامعة، وأن إدارة الجامعة تحتاج إلى مزيد من المهنيين المؤهلين في إدارتها.

ب - دراسات تتعلق بإدارة المشاريع

أجريت خيرة وياقوت (٢٠١٥) دراسة لجدولة ودراسة تخطيط المشاريع باستخدام التحليل الشبكي من جانب الوقت و التكاليف بتطبيق شبكات الأعمال على مشروع سد بشرارة، وبينت الدراسة الدور الكبير لشبكات الأعمال في إيجاد أفضل المسارات وأطولها، وأن أساليب التخطيط الشبكي (CPM) تساعد على اتخاذ القرار الصائب، وأن التخطيط للمشاريع باستخدام شبكات الأعمال وسيلة فعالة نظرا لتسهيلها للقيام بوظيفة التخطيط.

أما دراسة حفيظة (٢٠١٤) فسعت لتوضيح أفضل نموذج من نماذج شبكات الاعمال التقليدية أو الحديثة في التخطيط ومراقبة المشاريع وتوصلت إلى أن التحليل الشبكي وشبكات الاعمال وسيلة فعالة تساعد متخذ القرار على التخطيط ومراقبة المشاريع، وأن اسلوب المسار الحرج CPM وأسلوب التقييم والمراجعة PERT من أهم الأساليب في التخطيط الشبكي، وأن النماذج الحديثة مثل نموذج GERT والتحليل بنظرية المجموعات الضبابية أكثر النماذج واقعية ومسايرة للتطور وللمشاريع الضخمة المعقدة.

وسعت دراسة لونييسي (٢٠١٣) إلى تطبيق تقنية (CPM) على مشروع إنجاز كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، وتوصلت إلى أن تطبيق الطرق الحديثة في تخطيط ومتابعة المشروع تمكن من رؤية المشروع على شكل شبكة منتظمة، والتحكم في مدة المشروع من خلال البحث عن أفضل المسارات وأقصرها وتوزيع الموارد بشكل رشيد على فعاليات المشروع مما يؤدي لخفض التكلفة.

التعليق على الدراسات السابقة

يلاحظ أن الدراسات السابقة عن التخطيط استخدمت المنهج الوصفي، وسعت لتطوير التعليم الجامعي عدا دراسة العريفي والمطيري (٢٠١٧) التي سعت لإعداد خطة لمدرسة ثانوية، وبالنظر لأهداف الدراسات السابقة يلاحظ أن بعض الدراسات كانت لتقويم ممارسات ارتبطت بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي مثل دراسة ماير وآخرين (Meyer & others, 2018)، ودراسة ماير وآخرين (Meyer & others, 2012)، والتي أبرزت الدور الرئيس للأقسام الأكاديمية في نجاح عملية التخطيط في الجامعات وأهمية أن يكون هناك نماذج خاصة بالجامعات تراعي طبيعتها التنظيمية مع إعطاء دور فاعل لمشاركة الأقسام الأكاديمية والأساتذة في عملية التخطيط، وبعضها لتطوير تطبيق التخطيط الاستراتيجي كدراسة العاني وآخرين (Alani & others, 2018)، بينما عنيت دراسة حوامدة (٢٠١٧) بتطوير أتمودج للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية. وهذه الدراسة تلتقي مع الدراسات

السابقة في السعي لتوظيف التخطيط في تطوير التعليم الجامعي، إلا أنها تختلف عنها في كونها ركزت على توظيف الجدولة الزمنية المطبقة في إدارة المشاريع لبناء الخطط التنفيذية للأقسام العلمية للقيام بالمهام المسندة لها، وهي بذلك تقدم أساساً لخطط الأقسام بما يسهم في تنفيذ المهام المطلوبة منها وهي مهام مشتركة بين جميع الأقسام في مختلف كليات الجامعات السعودية النظرية والتطبيقية وفي هذا توفير للجهد والوقت وهذا سيساعد رؤساء الأقسام على التركيز على التطوير والمتابعة، ويمكن للأقسام العلمية الانطلاق من هذه الخطة والإضافة عليها بما يحقق خصوصيتها وتطلعاتها وفق ما ورد في خططها الاستراتيجية وخطط الكليات والجامعات التي تنتمي لها.

ويلاحظ أن الدراسات التي تتعلق بإدارة المشاريع كانت في المجال الهندسي، إلا أنها أبرزت أهمية تطبيق إدارة المشاريع في حسن استثمار الموارد وترتيب الأولويات وتحديد الأنشطة الحرجة وحسن إدارتها، وبناء أفضل الخطط الزمنية لتنفيذها، وهذا ما حرص الباحث على توظيفه في هذه الدراسة فيما يتعلق ببناء الجداول الزمنية للإجراءات المطلوب تنفيذها لتحقيق المهام المطلوبة من الأقسام العلمية.

إجراءات الدراسة

منهجية الدراسة: تحقيقاً لهدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي ففي تحديد المهام تم استخدام تحليل العمل لدراسة نظام مجلس التعليم العالي و الجامعات ولوائحه واستخلاص مهام الأقسام العلمية، وتحليل العمل أحد أنماط المنهج الوصفي حيث تتم دراسة المعلومات والمسؤوليات المرتبط بعمل معين لتقديم وصف شامل للواجبات والمسؤوليات والمهام المرتبطة بهذا العمل (عبيدات، عبد الحق، وعدس، ١٤٣٢) و (الزعير، ١٤٣٦)، وتم تطبيق أسلوب دلفاي أيضاً للوصول إلى اتفاق بين خبراء الدراسة حول تصور الخطة السنوية للأقسام العلمية، وذلك أن التخطيط للمستقبل يستلزم توفير البيانات ودقة المعلومات وهذا يتطلب أساليب ونماذج كمية متقدمة، ومن هذه الأساليب أسلوب دلفاي (الزعير، ١٤٣٦)، وهو طريقة لأخذ آراء مجموعة من الخبراء عن المستقبل المتوقع في مجال تخصصهم دون الحاجة لجمعهم في مكان واحد، مما يتيح لكل خبير إبداء رأيه بحرية بعيداً عن تأثير الخبراء الآخرين (عامر، ٢٠٠٦)، ويتكون أسلوب دلفاي من الخطوات الأساسية التالية (الملحم، ١٤٢٨) و (فلية وزكي، ١٤٢٤):

- تحديد الموضوع محل الدراسة والذي يتم استشراف تطورات المستقبلية
- بناء استبانة لجمع البيانات
- اختيار مجموعة من الخبراء للإدلاء بآرائهم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة
- القياس الأولي لآراء الخبراء التي وردت عند تطبيق الاستبانة في الجولة الأولى، وتنظيم وترتيب البيانات وتلخيصها.

- عرضه نتائج الجولة السابقة على كل خبير وطلب رأيه مرة أخرى في ضوء مرئيات الآخرين ليعدل ما يرغب في تعديله.

- ثم يقوم الباحث بالتحليل الإحصائي لإجابات الخبراء في ضوء تعديلاتهم وإضافاتهم ثم يعاد ترتيب الفقرات بناء على هذا التحليل والإضافات وتضمن في استبيان يستخدم في الجولات التالية

تطبق الاستبانة على مدار ثلاث جولات على الأقل لضمان ثبات الاستجابات، ثم يقوم الباحث بتحليل وتفسير البيانات وكتابة التقرير النهائي

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة المجمعة من الكليات الآتية: التربية - الطب - الهندسة - العلوم الإدارية - الحاسب الآلي.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية : التخطيط في ضوء منهجية إدارة المشاريع يتمثل في تقسيم مهام الأقسام العلمية الواردة في هذه الدراسة إلى وحدات يمكن إسنادها إلى فرد أو مجموعة أفراد وجدولتها زمنياً مع مراعاة ما يمكن تنفيذه على التوالي وما يمكن تنفيذه على التوازي، بما يحقق ترابط الأعمال وتكاملها

الحدود الزمنية للدراسة: تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي ١٤٣٨ / ١٤٣٩

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (١١) خبيراً من رؤساء الأقسام بجامعة المجمعة، تم اختيارهم من مجتمع الدراسة بطريقة قصدية وفق التنوع في التخصص لتمثيل مجمل الأقسام العلمية في الكليات النظرية والكليات التطبيقية.

أداة الدراسة: أعد الباحث النموذج المقترح لخطة الأقسام العلمية السنوية في ضوء منهجية إدارة المشاريع في إطار الحدود المذكورة في هذه الدراسة ثم عرضه على المحكمين وعلى ضوء ملحوظاتهم تم إجراء التعديلات المطلوبة **صدق الأداة:** للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها على عدد من الأساتذة في الجامعات السعودية، لإبداء آرائهم وملحوظاتهم من حيث دقتها العلمية وصياغتها اللغوية ومعانيها ومدى مناسبتها لمجال الدراسة وموضوعها، وعلى ضوءها تم تدراك الملحوظات الواردة من المحكمين وتطبيق الأداة

الأساليب الإحصائية: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لتحديد استجابة عينة الدراسة، ولتسهيل تفسير النتائج تم إعطاء وزن للبدائل وفق الآتي: موافق = ٣، محايد = ٢، لا أوافق = ١، وتم توزيع تلك الإجابات إلى ثلاثة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (٣ - ١) ÷ ٣ = ٠,٦٦ لنحصل على التوزيع

التالي:

سعد آل حمود: الخطة السنوية للأقسام العلمية في الجامعات السعودية ...

جدول (١) توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	مدى المتوسطات*	مدى المتوسطات**
أوافق	٣,٣٤ - ٣,٠٠	٧٧,٦٨ - ١٠٠
محايد	١,٦٧ - ٢,٣٣	٥٥,٣٤ - ٧٧,٦٧
لا أوافق	١,٠٠ - ١,٦٦	٣٣,٣٣ - ٥٥,٣٣

المتوسط الحسابي من ٣ - **المتوسط الحسابي من ١٠٠

وعليه فقد اعتمد الباحث الآتي:

(١) عبارات لا تحتاج إلى تقييم آخر من الخبراء المشاركين وهي العبارات التي حظيت بنسبة ٧٨٪ فأكثر

(٢) عبارات يعاد تقييمها من قبل الخبراء المشاركين في الجولتين الثانية والثالثة وهي على النحو التالي:

- عبارات حظيت بنسبة اتفاق ما بين ٥٥,٣٤٪ - ٧٧,٦٧٪

- عبارات تم تعديلها وإعادة صياغتها من بعض الخبراء المشاركين في الجولة السابقة

- عبارات يقترح إضافتها عدد من الخبراء المشاركين في الجولة السابقة

وعلى ضوء الجولة الثالثة والأخيرة تم استبعاد العبارات التي لم تصل درجة الاتفاق فيها على ٧٨٪ فأكثر،

لكونها الجولة الأخيرة

نتائج الدراسة ومناقشتها

سؤال الدراسة الرئيس: ما الخطة السنوية المقترحة للأقسام العلمية في الجامعات السعودية على ضوء منهجية

إدارة المشاريع؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد قام الباحث وفي ضوء الحدود المذكورة للتخطيط في هذه الدراسة ببناء خطة

سنوية للأقسام العلمية في الجامعات السعودية لأداء المهام المنوطة بها في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات

ولوائحه على ضوء منهجية إدارة المشاريع، ثم عرضها على عدد من الخبراء من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة

الجمعة في ثلاث جولات، على النحو الآتي:

جدول (٢) نتائج الجولة الأولى

المهمة والإجراءات	أوافق	محايد	لا أوافق	النسبة المئوية
تنظيم أعمال القسم وتنسيقها	١١	-	-	١٠٠٪
تكليف وكيل القسم بمهامه	١١	-	-	١٠٠٪
تكليف وكالة/ منسقة القسم بمهامها	١١	-	-	١٠٠٪
تكليف سكرتير القسم بمهامه	١١	-	-	١٠٠٪
حصر احتياجات القسم من الموظفين والتجهيزات التعليمية والأدوات المكتبية	١١	-	-	١٠٠٪
الكتابة باحتياجات القسم للعميد	١١	-	-	١٠٠٪
إعداد تصور لتشكيل اللجان العاملة بالقسم والمهام المطلوبة منها	١١	-	-	١٠٠٪
تشكيل لجنة الجداول الدراسية	١١	-	-	١٠٠٪
تشكيل لجنة الخطة الاستراتيجية	١١	-	-	١٠٠٪
تشكيل لجنة المخطط الدراسية	١١	-	-	١٠٠٪
تشكيل لجنة الإرشاد الأكاديمي	١١	-	-	١٠٠٪
تشكيل لجنة النشاط	١١	-	-	١٠٠٪

النسبة المئوية	لا أوافق	محايد	أوافق	المهمة والإجراءات
				تشكيل لجنة الاختبارات تشكيل لجنة الجودة والاعتماد الأكاديمي تشكيل لجنة البحوث العلمية تشكيل لجنة مقابلة المتقدمين على عضوية التدريس بالقسم تشكيل لجنة المعيدين والمحاضرين والمتعاونين تشكيل لجنة التطوير الأكاديمي تشكيل لجنة المعادلات تشكيل لجنة الابتعاث والتدريب
٪١٠٠	-	-	١١	عرض التصور على مجلس القسم
٪١٠٠	-	-	١١	إصدار قرارات تشكيل اللجان بعد الموافقة عليها من المجالس المختصة
٪١٠٠	-	-	١١	إعداد خطة القسم
٪١٠٠	-	-	١١	متابعة تنفيذ خطة القسم
٪١٠٠	-	-	١١	طلب خطط اللجان العاملة بالقسم
٪١٠٠	-	-	١١	عرضها على مجلس القسم
٪١٠٠	-	-	١١	إدراج الخطط الزمنية للجان ضمن الجدول الزمني للقسم لمتابعة سيرها
٪١٠٠	-	-	١١	متابعة أداء اللجان وفق الجداول الزمنية لخطتها
٪٧٢,٧	٤	١	٦	مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
				توزيع المحاضرات والتمرينات والأعمال التدريسية على أعضاء هيئة التدريس والمعيدين
٪١٠٠	-	-	١١	إعداد الجدول الدراسي للمحاضرات والتمارين العملية
٪١٠٠	-	-	١١	تدارس الجداول الدراسية مع أعضاء هيئة التدريس
٪١٠٠	-	-	١١	تقديم مقترح الجدول الدراسي من قبل رئيس القسم إلى عميد الكلية لاعتماده
٪١٠٠	-	-	١١	إشعار أعضاء هيئة التدريس بمداولهم الدراسية
٪١٠٠	-	-	١١	إعلان أعضاء هيئة التدريس لجدولهم وساعاتهم المكتبية في الأماكن المعدة لذلك
٪١٠٠	-	-	١١	مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
				تنظيم اجتماعات مجلس القسم
٪١٠٠	-	-	١١	تحديد مواعيد اجتماعات القسم
٪١٠٠	-	-	١١	رئاسة مجلس القسم والدعوة لحضور جلساته
٪١٠٠	-	-	١١	متابعة تنفيذ قرارات مجلس القسم
٪١٠٠	-	-	١١	إرسال محاضر جلسات القسم إلى عميد الكلية
٪١٠٠	-	-	١١	تنفيذ قرارات مجلس الكلية فيما يتعلق بالقسم
٪١٠٠	-	-	١١	مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
				اقترح خطة الدراسة والمناهج الدراسية والكتب والمراجع
٪١٠٠	-	-	١١	اعداد خطة الدراسة والمناهج الدراسية والكتب والمراجع للفصل القادم وعرضها على مجلس القسم
٪١٠٠	-	-	١١	عرض مقترح خطة الدراسة والمناهج الدراسية والكتب والمراجع للفصل القادم على مجلس القسم
٪١٠٠	-	-	١١	عرض مقترح خطة الدراسة والمناهج الدراسية والكتب والمراجع للفصل القادم على مجلس الكلية
٪٧٢,٧	٤	١	٦	مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
				إعداد ملف للمقررات الدراسية المعتمدة في القسم
٪٦٦,٧	٣	٢	٥	توزيع توصيف المقررات الدراسية على أعضاء هيئة التدريس
٪١٠٠	-	-	١١	متابعة استلام توصيف المقررات
٪١٠٠	-	-	١١	عرض توصيف المقررات على مجلس القسم
٪١٠٠	-	-	١١	عرض توصيف المقررات بعد إقراره من مجلس القسم على مجلس الكلية
٪٧٥,٨	٤	-	٧	مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
				اقترح تعيين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين
٪١٠٠	-	-	١١	تكليف لجنة المعيدين والمحاضرين والمتعاونين بتقديم تصور عن احتياجات القسم من المعيدين والمحاضرين وأعضاء هيئة التدريس
٪١٠٠	-	-	١١	حصر الاحتياج المتوقع من أعضاء هيئة التدريس
٪١٠٠	-	-	١١	عرض التصور حول الاحتياج من أعضاء هيئة التدريس على مجلس القسم
٪١٠٠	-	-	١١	عرض التصور بعد إقراره من مجلس القسم على مجلس الكلية

سعد آل حمود: الحطة السنوية للأقسام العلمية في الجامعات السعودية ...

النسبة المئوية	لا أوافق	محايد	أوافق	المهمة والإجراءات
٪١٠٠	-	-	١١	مقابلة المتقدمين على عضوية التدريس بالقسم
٪١٠٠	-	-	١١	إرسال نتائج المقابلات إلى جهة الاختصاص بالكلية
٪٦٩,٧	٥	-	٦	مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
				الإشراف على تدريس المقررات التي تدخل في اختصاص القسم
٪١٠٠	-	-	١١	القيام بجولة ميدانية للإشراف على تدريس المقررات
٪١٠٠	-	-	١١	مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
				تنظيم ما يخص القسم بشأن إدارة أعمال الاختبارات والإشراف على سيرها
٪٣٩,٤	١٠	٠	١	طلب أسماء المحرومين من أعضاء هيئة التدريس
٪٣٩,٤	١٠	٠	١	إعلان أسماء المحرومين واستقبال الأعدار
٪٣٩,٤	١٠	٠	١	عرض أعدار المحرومين على مجلس القسم
٪٣٩,٤	١٠	٠	١	عرض أسماء الطلبة المحرومين على مجلس الكلية
٪٥٧,٦	٥	٤	٢	إعداد خطة سير الاختبارات
٪١٠٠	-	-	١١	توزيع المهام على العاملين
٪١٠٠	-	-	١١	تكليف أعضاء هيئة التدريس بإعداد الاختبارات الأساسية والبدلية مع نماذج لإجابة
٪٣٣,٣	١١	-	-	إعداد جداول الاختبارات
٪١٠٠	-	-	١١	الاجتماع بأعضاء هيئة التدريس وشرح آلية الاختبارات
٪٣٣,٣	١١	-	-	متابعة أكمال التجهيزات والقاعات وغرفة التحكم
٪١٠٠	-	-	١١	متابعة سير الامتحانات داخل القسم
٪١٠٠	-	-	١١	المصادقة على كشوف الدرجات
٪٣٣,٣	١١	-	-	التوصية بإقرار النتائج النهائية لطلاب وطالبات القسم وعرضها على مجلس القسم والكلية
٪١٠٠	-	-	١١	مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
				تنظيم ما يخص القسم بشأن أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم ومتابعة تنفيذها
٪١٠٠	-	-	١١	إعداد خطة لتنمية أعضاء هيئة التدريس بالقسم
٪١٠٠	-	-	١١	متابعة تنفيذ خطة تنمية أعضاء هيئة التدريس بالقسم
٪١٠٠	-	-	١١	إعداد قاعدة بيانات عن العاملين بالقسم
٪١٠٠	-	-	١١	رفع ما يقع من عضو هيئة التدريس ومن في حكمه من إخلال بالواجبات أو أي مخالفات أخرى للعميد
٪١٠٠	-	-	١١	التوصية بمنح الإجازات الاضطرارية والاعتيادية وغيرها من الإجازات النظامية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين بالقسم ورفعها للعميد
٪١٠٠	-	-	١١	الإبلاغ عن مباشرة منسوبي القسم بعد عودتهم من الإجازات
٪١٠٠	-	-	١١	الإبلاغ عن حالات التأخر والغياب وما يقع من مخالفات وتقصير لا تتخذ ما تقتضيه الانظمة والتعليمات
٪١٠٠	-	-	١١	دراسة طلبات الترقية والندب والإيفاد والترقية والإعارة والتفرغ العلمي والمشاركات العلمية الداخلية والخارجية من قبل لجنة البحوث العلمية وإعداد تقرير عنها لمجلس القسم
٪١٠٠	-	-	١١	عرض طلبات الترقية والندب والإيفاد والترقية والإعارة والتفرغ العلمي والمشاركات العلمية الداخلية والخارجية على مجلس القسم بعد أكمال دراستها
٪١٠٠	-	-	١١	عرض معاملات طلبات الترقية والندب والإيفاد والترقية والإعارة والتفرغ العلمي والمشاركات العلمية الداخلية والخارجية بعد إقرارها من مجلس القسم على مجلس الكلية
٪٣٣,٣	١١	-	-	المشاركة في اختيار المعيدين والمحاضرين وأعضاء هيئة التدريس السعوديين والمتقاعدين المرشحين للعمل بالقسم
٪١٠٠	-	-	١١	إعداد تقويم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم والموظفين الإداريين بالقسم ورفعها للعميد
٪١٠٠	-	-	١١	التوصية بالتمديد لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بعد انتهاء الخدمة
٪١٠٠	-	-	١١	التوصية بالتعاقد مع أعضاء هيئة التدريس السعوديين بعد انتهاء فترة التمديد
٪١٠٠	-	-	١١	التوصية بإنهاء عقود أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين .
٪١٠٠	-	-	١١	التوصية بالموافقة على طلب الجهات الحكومية الاستعانة بأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم من السعوديين من منسوبي القسم
٪١٠٠	-	-	١١	مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
				دراسة مشروعات البحوث العلمية ومشاريع التخرج
٪١٠٠	-	-	١١	عرض مشروعات البحوث على مجلس القسم
٪٣٣,٣	١١	-	-	عرض مشروعات البحوث على مجلس الكلية بعد إقرارها من مجلس القسم
٪٦٩,٧	٥	-	٦	مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
				تنظيم ما يخص القسم بشأن عملية الابتعاث لداخل المملكة وخارجها لإكمال الدراسة ومتابعة تنفيذها

النسبة المئوية	لا أوافق	محايد	أوافق	المهمة والإجراءات
٪١٠٠	-	-	١١	التنسيق مع لجنة الابعثات والتدريب في متابعة أوضاع المبتعثين والمتدربين
٪١٠٠	-	-	١١	تقديم تقرير عن الرحلة العلمية للمبتعث إذا كانت داخل المملكة وتحت إشراف القسم، ورفعها إلى مجلس الكلية
٪١٠٠	-	-	١١	مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
				تنظيم ما يخص القسم بشأن برامج الدراسات العليا بالقسم ومتابعة سيرها
٪١٠٠	-	-	١١	عرض موضوع فتح برنامج الدراسات العليا على القسم
٪١٠٠	-	-	١١	تكليف لجنة لإعداد مشروع تفصيلي عن برنامج الدراسات العليا
٪١٠٠	-	-	١١	عرض المشروع التفصيلي لطلب افتتاح برنامج الدراسات العليا على مجلس القسم
٪١٠٠	-	-	١١	عرض التصور بعد إقراره من مجلس القسم على مجلس الكلية
٪١٠٠	-	-	١١	فرز ملفات المتقدمين للدراسات العليا وإجراء المقابلات والاختبارات لهم
٪١٠٠	-	-	١١	إعلان أسماء المقبولين للدراسات العليا
٪١٠٠	-	-	١١	توزيع تدريس مقررات الدراسات العليا على أعضاء هيئة التدريس
٪١٠٠	-	-	١١	رفع تقرير لجنة مناقشة الرسائل العلمية إلى عميد الدراسات العليا في مدة لا تتجاوز ثلاثة أسابيع من تاريخ المناقشة
٪١٠٠	-	-	١١	اعتماد التقرير الذي يعده المشرف على الرسالة العلمية وإرسال صورة إلى عميد الدراسات العليا في نهاية كل فصل دراسي
٪١٠٠	-	-	١١	تقديم تقرير عن سير الدراسات العليا في القسم إلى عميد الكلية وعميد الدراسات العليا في نهاية العام الدراسي
٪١٠٠	-	-	١١	مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
				إعداد تقرير سنوي شامل عن سير الدراسة والأداء الأكاديمي والإداري والبحثي في القسم ورفعها إلى عميد الكلية
٪١٠٠	-	-	١١	إعداد استمارة لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس واللجان وتزويدهم بها
٪١٠٠	-	-	١١	جمع البيانات وإعداد التقرير
٪١٠٠	-	-	١١	إرسال التقرير لعميد الكلية
٪٦٩,٧	٥	-	٦	مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة

يتبين من الجولة الأولى أن معظم العبارات مقبولة وهي العبارات التي حصلت على نسبة قبول أكثر من ٧٧,٦٧ ٪.

بينما هناك عبارات تم إعادة التصويت عليها مرة أخرى في الجولة التالية وهي العبارات التي حظيت بنسبة اتفاق ما بين ٥٥,٣٤ ٪ - ٧٧,٦٧ ٪

وهناك عبارات تم حذفها وهي التي حصلت على نسبة اتفاق أقل من ٥٥,٣٤ ٪ وهي العبارات الآتية:

- طلب أسماء المحرومين من أعضاء هيئة التدريس
- إعلان أسماء المحرومين واستقبال الأعدار
- عرض أعدار المحرومين على مجلس القسم
- عرض أسماء الطلبة المحرومين على مجلس الكلية
- إعداد جداول الاختبارات
- متابعة اكتمال التجهيزات والقاعات وغرفة التحكم
- التوصية بإقرار النتائج النهائية لطلاب وطالبات القسم وعرضها على مجلس القسم والكلية

سعد آل حمود: الخطة السنوية للأقسام العلمية في الجامعات السعودية ...

- المشاركة في اختيار المعيدين والمحاضرين وأعضاء هيئة التدريس السعوديين والمتعاقدين المرشحين للعمل بالقسم

وذلك لأن عملية تنظيم الاختبارات تتم بشكل مركزي من قبل وكالة الشؤون التعليمية بالكلية كما تم حذف عبارة: عرض مشروعات البحوث على مجلس الكلية بعد إقرارها من مجلس القسم، لأنها ليست من اختصاصات مجلس الكلية
الجلوة الثانية واقتصرت على:

- عبارات حظيت بنسبة اتفاق ما بين ٥٥,٣٤% - ٧٧,٦٧%

- عبارات تم تعديلها وإعادة صياغتها من بعض الخبراء المشاركين في الجلوة السابقة

- عبارات يقترح إضافتها عدد من الخبراء المشاركين في الجلوة السابقة

جدول (٣) نتائج الجلوة الثانية

النسبة المئوية	لا أوافق	محايد	أوافق	المهمة والإجراءات
عبارات تم إعادة التصويت عليها (عبارات حظيت بنسبة اتفاق ما بين ٥٥,٣٤% - ٧٧,٦٧%)				
٧٥,٨%	٤	-	٧	مناسبة الجدول الزمني لإجراءات تنظيم أعمال القسم وتنسيقها بعد التعديل
١٠٠%	-	-	١١	مناسبة الجدول الزمني لإجراءات اقتراح خطة الدراسة والمناهج الدراسية والكتب والمراجع
١٠٠%	-	-	١١	مناسبة الجدول الزمني لإجراءات إعداد ملف للمقررات الدراسية المعتمدة في القسم
١٠٠%	-	-	١١	مناسبة الجدول الزمني لإجراءات تعيين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين
٧٥,٨%	٤	-	٧	مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ مهمة دراسة مشروعات البحوث العلمية ومشاريع التخرج
٦٩,٧%	٥	-	٦	مناسبة الجدول الزمني لإجراءات إعداد تقرير سنوي شامل عن سير الدراسة والأداء الأكاديمي والإداري والبحثي في القسم ورفعها إلى عميد الكلية
المقترحات والإضافات والتعديلات				
توزيع المحاضرات والتمرينات والأعمال التدريسية على أعضاء هيئة التدريس والمعيدين				
١٠٠%	-	-	١١	إشعار أعضاء هيئة التدريس بجدولهم الدراسية (المعدة الفصل السابق)
١٠٠%	-	-	١١	معالجة ما يطرأ من تعارض في الجدول الدراسية والقاعات
١٠٠%	-	-	١١	إعلان أعضاء هيئة التدريس لجدولهم وساعاتهم المكتبية في الأماكن المعدة لذلك
١٠٠%	-	-	١١	إعداد الجدول الدراسي للمحاضرات والتمرينات العملية للفصل القادم
١٠٠%	-	-	١١	تدريس الجداول الدراسية مع أعضاء هيئة التدريس
١٠٠%	-	-	١١	تقديم مقترح الجدول الدراسي من قبل رئيس القسم إلى عميد الكلية لاعتماده
١٠٠%	-	-	١١	إشعار أعضاء هيئة التدريس بجدولهم الدراسية
١٠٠%	-	-	١١	مناسبة الجدول الزمني لإجراءات توزيع المحاضرات والتمرينات والأعمال التدريسية على أعضاء هيئة التدريس والمعيدين
إعداد ملف للمقررات الدراسية المعتمدة في القسم				
أن تكون إجراءات المهمة على النحو الآتي				
١٠٠%	-	-	١١	إعداد تصور لتشكيل لجان توصيف المقررات الدراسية
١٠٠%	-	-	١١	عرض التصور على مجلس القسم
١٠٠%	-	-	١١	إصدار قرارات تشكيل اللجان بعد الموافقة عليها من مجلسي القسم والكلية
١٠٠%	-	-	١١	متابعة استلام توصيف المقررات
١٠٠%	-	-	١١	عرض توصيف المقررات على مجلس القسم
١٠٠%	-	-	١١	عرض توصيف المقررات بعد إقراره من مجلس القسم على مجلس الكلية
٧٥,٨%	٤	-	٧	مناسبة الجدول الزمني لإجراءات إعداد ملف للمقررات الدراسية المعتمدة في القسم
دراسة مشروعات البحوث العلمية ومشاريع التخرج				
أن تكون إجراءات المهمة على النحو الآتي				
١٠٠%	-	-	١١	عرض مشروعات البحوث على مجلس القسم
١٠٠%	-	-	١١	عرض مقترحات مشروعات البحوث ومشاريع التخرج من قبل أعضاء هيئة التدريس على مجلس القسم

النسبة المئوية	لا أوافق	محايد	أوافق	المهمة والإجراءات
٪١٠٠	-	-	١١	إعلان مشروعات البحوث ومشاريع التخرج للطلاب بعد اعتمادها من مجلس القسم
٪١٠٠	-	-	١١	تكليف الطلاب بالبحوث ومشاريع التخرج
٪١٠٠	-	-	١١	متابعة بحوث الطلاب، ومشاريع التخرج من قبل المشرفين من أعضاء هيئة التدريس
٪١٠٠	-	-	١١	تسليم مشاريع التخرج الطلابية
٪١٠٠	-	-	١١	رصد درجات مشروعات البحوث ومشاريع التخرج
٪٦٩,٧	٥	-	٦	مناسبة الجدول الزمني لإجراءات دراسة مشروعات البحوث العلمية ومشاريع التخرج
تنظيم ما يخص القسم بشأن إدارة أعمال الاختبارات والإشراف على سيرها				
٪١٠٠	-	-	١١	إعداد خطة إدارة أعمال الاختبارات بالقسم
مقترح				
٪١٠٠	-	-	١١	إضافة الأسبوع الصفر الذي يسبق الدراسة لإكمال الاستعدادات للعام الدراسي

ويلاحظ في الجولة الثانية أنه تم تدارك ما يتعلق بإعداد جداول المحاضرات لتكون مرحلة الإعداد في الفصل السابق، من أجل رفع مستوى الجاهزية للعمل، وكذلك اتفاق الخبراء على تعديل الإجراءات لعدد من المهام المتعلقة بمهام اقتراح خطة الدراسة والمناهج الدراسية والكتب والمراجع، واقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين، دراسة مشروعات البحوث العلمية ومشاريع التخرج، والسمة المشتركة لهذا التعديل تفعيل مجلس القسم ومراعاة تسلسل الإجراءات، بينما تطلبت النتائج إعادة أخذ آراء الخبراء حول مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ إجراءات مهمة تنظيم أعمال القسم وتنسيقها بعد التعديل، و مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ إجراءات مهمة دراسة مشروعات البحوث العلمية ومشاريع التخرج، وقد حظي مقترح أحد الخبراء بإضافة الأسبوع الصفر الذي يسبق بداية العام الدراسي بالقبول من جميع الخبراء، وذلك لأهمية القيام بإكمال عدد من التجهيزات والتنظيمات لبدء الدراسة قبل مجيء الطلاب.

الجولة الثالثة والأخيرة واقتصرت على: - عبارات حظيت بنسبة اتفاق ما بين ٥٥,٣٤٪ - ٧٧,٦٧٪

- عبارات تم تعديلها وإعادة صياغتها من بعض الخبراء المشاركين في الجولة السابقة

- عبارات يقترح إضافتها عدد من الخبراء المشاركين في الجولة السابقة

جدول (٤) نتائج الجولة الثالثة

النسبة المئوية	لا أوافق	محايد	أوافق	المهمة والإجراءات
٪٩٧	-	١	١٠	مناسبة الجدول الزمني لإجراءات تنظيم أعمال القسم وتنسيقها بعد التعديل
٪٩٧	-	١	١٠	مناسبة الجدول الزمني لإجراءات دراسة مشروعات البحوث العلمية ومشاريع التخرج
٪١٠٠	-	١	١١	مناسبة الجدول الزمني لإجراءات إعداد تقرير سنوي شامل عن سير الدراسة والأداء الأكاديمي والإداري والبحثي في القسم ورفعها إلى عميد الكلية
المقترحات والإضافات				
٪٩٧	-	١	١٠	من أجل رفع مستوى الجاهزية لعمل لجان القسم من بداية العام الدراسي يكون تشكيلها في العام السابق ويتم إعداد خطة القسم مع خطط اللجان من العام السابق كذلك

وبالنظر لنتائج الجولات الثلاث يلاحظ أن أكثر الفقرات التي تطلبت أكثر من جولة هي الفقرات المرتبطة بتقدير الزمن المناسب للتنفيذ، ولعل مرد ذلك لكون بعض الخبراء من كليات نظرية و بعضهم من كليات تطبيقية و حرصهم على بناء خطة زمنية عملية تلي احتياج الأقسام العلمية في الكليات النظرية والتطبيقية، وفي ضوء ما سبق تم تعديل الخطة المقترحة لتصبح على النحو الآتي:

خطة الفصل الأول

النسبة المئوية	أسابيع الفصل الأول																المهمة والإجراءات		
	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣		٢	١
تنظيم أعمال القسم وتنسيقها																			
%١٠٠																			تكليف وكيل القسم بمهامه
%١٠٠																			تكليف وكالة/ منسقة القسم بمهامها
%١٠٠																			تكليف سكرتير القسم بمهامه
%١٠٠																			متابعة تأمين احتياجات القسم من الموظفين والتجهيزات التعليمية والأدوات المكتبية
%١٠٠																			متابعة تشكيل اللجان (المقرة العام الماضي)
%١٠٠																			متابعة تنفيذ خطة القسم (المعدة العام الماضي)
% ٩٧																			مناسبة الجدول الزمني لإجراءات المهمة
توزيع المحاضرات والتمارين والأعمال التدريسية على أعضاء هيئة التدريس والمعيدين																			
%١٠٠																			إشعار أعضاء هيئة التدريس بجداولهم الدراسية (المعدة الفصل السابق)
%١٠٠																			معالجة ما يطرأ من تعارض في الجدول الدراسية والقاعات
%١٠٠																			إعلان أعضاء هيئة التدريس لجداولهم وساعاتهم المكتبية في الأماكن المعدة لذلك
%١٠٠																			إعداد الجدول الدراسي للمحاضرات والتمارين العملية للفصل القادم
%١٠٠																			تدارس الجداول الدراسية مع أعضاء هيئة التدريس
%١٠٠																			تقديم مقترح الجدول الدراسي إلى عميد الكلية لاعتماده

النسبة المئوية	أسابيع الفصل الأول																	المهمة والإجراءات			
	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢		١	٠	
٪١٠٠																					إشعار أعضاء هيئة التدريس بمداولهم الدراسية
٪١٠٠																					مناسبة الجدول الزمني لإجراءات المهمة
تنظيم اجتماعات مجلس القسم																					
٪١٠٠																					تحديد مواعيد اجتماعات القسم
٪١٠٠																					رئاسة مجلس القسم والدعوة لحضور جلساته
٪١٠٠																					متابعة تنفيذ قرارات مجلس القسم
٪١٠٠																					إرسال محاضر جلسات القسم إلى عميد الكلية
٪١٠٠																					تنفيذ قرارات مجلس الكلية فيما يتعلق بالقسم.
٪١٠٠																					مناسبة الجدول الزمني لإجراءات المهمة
اقتراح خطة الدراسة والمناهج الدراسية والكتب والمراجع																					
٪١٠٠																					إعداد أو تعديل خطة الدراسة والمناهج الدراسية والكتب والمراجع للفصل القادم وعرضها على مجلس القسم
٪١٠٠																					عرض مقترح خطة الدراسة والمناهج الدراسية والكتب والمراجع على مجلس القسم
٪١٠٠																					عرض مقترح خطة الدراسة والمناهج الدراسية والكتب والمراجع للفصل القادم على مجلس الكلية
٪١٠٠																					مناسبة الجدول الزمني لإجراءات المهمة
إعداد ملف للمقررات يحتفظ به القسم																					
٪١٠٠																					إعداد تصور لتشكيل لجان توصيف المقررات الدراسية

سعد آل حمود: الخطة السنوية للأقسام العلمية في الجامعات السعودية ...

النسبة المئوية	أسابيع الفصل الأول																	المهمة والإجراءات			
	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢		١	٠	
٪١٠٠																					عرض التصور على مجلس القسم
٪١٠٠																					إصدار قرارات تشكيل اللجان بعد الموافقة عليها من مجلسي القسم والكلية
٪١٠٠																					متابعة استلام توصيف المقررات
٪١٠٠																					عرض توصيف المقررات على مجلس القسم
٪١٠٠																					عرض التصور بعد إقراره من مجلس القسم على مجلس الكلية
٪١٠٠																					مناسبة الجدول الزمني لإجراءات المهمة
اقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدین																					
٪١٠٠																					تكليف لجنة المعیدین والمحاضرين والمعاونین بتقديم تصورعن احتياجات القسم من المعیدین والمحاضرين وأعضاء هيئة التدريس
٪١٠٠																					حصر الاحتياج المتوقع من أعضاء هيئة التدريس
٪١٠٠																					عرض التصور على مجلس القسم
٪١٠٠																					عرض التصور بعد إقراره من مجلس القسم على مجلس الكلية
٪١٠٠																					مقابلة المتقدمين على عضوية التدريس بالقسم
٪١٠٠																					إرسال نتائج المقابلات إلى جهة الاختصاص بالكلية
٪١٠٠																					مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة

النسبة المئوية	أسابيع الفصل الأول																	المهمة والإجراءات		
	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢		١	٠
الإشراف على تدريس المقررات التي تدخل في اختصاص القسم																				
٪١٠٠																				القيام بجولة ميدانية للإشراف على تدريس المقررات
٪١٠٠																				مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
تنظيم ما يخص القسم بشأن أعمال الاختبارات والإشراف على سيرها																				
٪١٠٠																				إعداد خطة إدارة أعمال الاختبارات بالقسم
٪١٠٠																				توزيع المهام على العاملين
٪١٠٠																				تكليف أعضاء هيئة التدريس بإعداد الاختبارات الأساسية والبدلية مع نماذج لإجابة الاجتماع بأعضاء هيئة التدريس وشرح آلية الاختبارات
٪١٠٠																				متابعة إدارة أعمال الامتحانات داخل القسم
٪١٠٠																				المصادقة على كشوف الدرجات
٪١٠٠																				مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
تنظيم ما يخص القسم بشأن أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم ومتابعة تنفيذها																				
٪١٠٠																				متابعة تنفيذ خطة تنمية أعضاء هيئة التدريس بالقسم (المقرة العام الماضي)
٪١٠٠																				إعداد أو تحديث قاعدة بيانات العاملين بالقسم
٪١٠٠																				رفع ما يقع من عضو هيئة التدريس ومن في حكمه من إخلال بالواجبات أو أي
٪١٠٠	عند الحاجة لذلك																			

سعد آل حمود: الخطة السنوية للأقسام العلمية في الجامعات السعودية ...

النسبة المئوية	أسابيع الفصل الأول																	المهمة والإجراءات		
	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢		١	٠
																				مخالفات أخرى للعמיד
٪١٠٠																				التوصية بمنح الإجازات الاضطرارية والاعتيادية وغيرها من الإجازات النظامية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين بالقسم ورفعها للعמיד
٪١٠٠																				الإبلاغ عن مباشرة منسوبي القسم بعد عودتهم من الإجازات
٪١٠٠																				الإبلاغ عن حالات التأخر والغياب وما يقع من مخالفات لا تتخذ ما تقتضيه الانظمة
٪١٠٠																				دراسة طلبات الترقية والندب والإيفاد والترقية والإعارة والتفرغ العلمي والمشاركات العلمية الداخلية والخارجية من قبل لجنة البحوث العلمية وإعداد تقرير عنها لمجلس القسم
٪١٠٠																				عرض طلبات الترقية والندب والإيفاد والترقية والإعارة والتفرغ العلمي والمشاركات العلمية الداخلية والخارجية على مجلس القسم بعد اكتمال دراستها
٪١٠٠																				عرض معاملات طلبات الترقية والندب والإيفاد والترقية والإعارة والتفرغ العلمي والمشاركات العلمية الداخلية والخارجية بعد إقرارها من مجلس القسم على مجلس الكلية

النسبة المئوية	أسابيع الفصل الأول																المهمة والإجراءات			
	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣		٢	١	٠
%١٠٠																				التوصية بالموافقة على طلب الجهات الحكومية الاستعانة بأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم من السعوديين من منسوبي القسم بعد موافقة مجلس القسم على ذلك
%١٠٠																				مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
دراسة مشروعات البحوث العلمية ومشاريع التخرج																				
%١٠٠																				عرض مقترحات مشروعات البحوث ومشاريع التخرج للفصل القادم على جهة الاختصاص بالقسم
%١٠٠																				إعلان مشروعات البحوث ومشاريع التخرج للفصل القادم للطلاب بعد اعتمادها من جهة الاختصاص بالقسم
%١٠٠																				تكليف الطلاب بالبحوث ومشاريع التخرج للفصل القادم
%١٠٠																				متابعة بحوث الطلاب، ومشاريع التخرج من قبل المشرفين من أعضاء هيئة التدريس (المعدة الفصل السابق)
%١٠٠																				استلام مشاريع التخرج
%١٠٠																				رصد درجات مشروعات البحوث ومشاريع التخرج
% ٩٧																				مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
تنظيم ما يخص القسم بشأن عملية الابتعاث لداخل المملكة وخارجها لإكمال الدراسة ومتابعة تنفيذها																				
%١٠٠																				التنسيق مع لجنة الابتعاث والتدريب في

سعد آل حمود: الخطة السنوية للأقسام العلمية في الجامعات السعودية ...

النسبة المئوية	أسابيع الفصل الأول																		المهمة والإجراءات	
	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١		٠
																				متابعة أوضاع المتبعين والمتدربين
%١٠٠																				تقديم تقرير عن الرحلة العلمية للمبتعث إذا كانت داخل المملكة وتحت إشراف القسم، ورفعه إلى مجلس الكلية
%١٠٠																				مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
تنظيم ما يخص القسم بشأن برامج الدراسات العليا بالقسم ومتابعة سيرها																				
%١٠٠																				عرض موضوع فتح برنامج الدراسات العليا على القسم
%١٠٠																				تكليف لجنة لإعداد مشروع تفصيلي عن برنامج الدراسات العليا
%١٠٠																				عرض المشروع التفصيلي على مجلس القسم
%١٠٠																				عرض التصور بعد إقراره من مجلس القسم على مجلس الكلية
%١٠٠																				فرز ملفات المتقدمين لدراسات العليا وإجراء المقابلات والاختبارات لهم
%١٠٠																				إعلان أسماء المقبولين لدراسات العليا
%١٠٠																				توزيع تدریس مقررات الدراسات العليا على أعضاء هيئة التدریس
%١٠٠																				رفع تقرير لجنة مناقشة الرسائل العلمية إلى عميد الدراسات العليا في مدة لا تتجاوز ثلاثة أسابيع من تاريخ المناقشة
%١٠٠																				اعتماد التقرير الذي يعده

النسبة المئوية	أسابيع الفصل الأول																		المهمة والإجراءات	
	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١		٠
																				المشرف على الرسالة العلمية وإرسال صورة إلى عميد الدراسات العليا في نهاية كل فصل دراسي
%١٠٠																				تقديم تقرير عن سير الدراسات العليا في القسم إلى عميد الكلية وعميد الدراسات العليا في نهاية العام الدراسي
%١٠٠																				مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
إعداد تقرير سنوي شامل عن سير الدراسة والأداء الأكاديمي والإداري والبحثي في القسم ورفعته إلى عميد الكلية																				
%١٠٠																				مراجعة التقرير السنوي للعام الدراسي الماضي وإرساله لعميد الكلية
%١٠٠																				مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة

جدول الفصل الدراسي الثاني

النسبة المئوية	أسابيع الفصل الثاني																		المهمة والإجراءات	
	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١		٠
%١٠٠																				متابعة تنظيم أعمال القسم وتنسيقها
%١٠٠																				متابعة تنفيذ خطة القسم
%٩٧																				مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
توزيع المحاضرات والتمارين والأعمال التدريبية على أعضاء هيئة التدريس والمعيدين																				
%١٠٠																				إشعار أعضاء هيئة التدريس بمداولهم الدراسية (المعدة الفصل السابق)
%١٠٠																				معالجة ما يطرأ من تعارض في الجداول الدراسية والقاعات
%١٠٠																				إعلان أعضاء هيئة التدريس لجدواهم وساعاتهم المكتبية في الأماكن المعدة لذلك
%١٠٠																				إعداد الجدول الدراسي للمحاضرات والتمارين العملية للفصل القادم
%١٠٠																				تدارس الجداول الدراسية مع أعضاء هيئة التدريس
%١٠٠																				تقديم مقترح الجدول الدراسي من قبل رئيس

سعد آل حمود: الخطة السنوية للأقسام العلمية في الجامعات السعودية ...

النسبة المئوية	أسابيع الفصل الثاني																المهمة والإجراءات			
	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣		٢	١	٠
																				القسم إلى عميد الكلية لاعتماده
%١٠٠																				إشعار أعضاء هيئة التدريس بمجدولهم الدراسية
%١٠٠																				مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
تنظيم اجتماعات مجلس القسم																				
%١٠٠																				رئاسة مجلس القسم والدعوة لحضور جلساته
%١٠٠																				متابعة تنفيذ قرارات مجلس القسم.
%١٠٠																				إرسال محاضر جلسات القسم إلى عميد الكلية
%١٠٠																				تنفيذ قرارات مجلس الكلية فيما يتعلق بالقسم
%١٠٠																				مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
اقترح خطة الدراسة والمناهج الدراسية والكتب والمراجع																				
%١٠٠																				إعداد أو تعديل خطة الدراسة والمناهج الدراسية والكتب والمراجع للفصل القادم وعرضها على مجلس القسم
%١٠٠																				عرض مقترح خطة الدراسة والمناهج الدراسية والكتب والمراجع للفصل القادم على مجلس القسم
%١٠٠																				عرض مقترح خطة الدراسة والمناهج الدراسية والكتب والمراجع للفصل القادم على مجلس الكلية
%١٠٠																				مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
إعداد ملف للمقررات يحتفظ به القسم																				
%١٠٠																				إعداد تصور لتشكيل لجان توصيف المقررات الدراسية
%١٠٠																				عرض التصور على مجلس القسم
%١٠٠																				إصدار قرارات تشكيل اللجان بعد الموافقة عليها من مجلسي القسم والكلية
%١٠٠																				متابعة استلام توصيف المقررات
%١٠٠																				عرض توصيف المقررات على مجلس القسم
%١٠٠																				عرض توصيف المقررات بعد إقراره من مجلس القسم على مجلس الكلية
%١٠٠																				مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
اقترح تعيين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعبرين (بناء على ما تم في الفصل السابق)																				

النسبة المئوية	أسابيع الفصل الثاني																	المهمة والإجراءات		
	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢		١	٠
%١٠٠																				مقابلة المتقدمين على عضوية التدريس بالقسم
%١٠٠																				إرسال نتائج المقابلات إلى جهة الاختصاص بالكلية
%١٠٠																				مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
الإشراف على تدريس المقررات التي تدخل في اختصاص القسم																				
%١٠٠																				القيام بجولة ميدانية للإشراف على تدريس المقررات
%١٠٠																				مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
تنظيم ما يخص القسم بشأن أعمال الاختبارات والإشراف على سيرها																				
%١٠٠																				إعداد خطة إدارة أعمال الاختبارات بالقسم
%١٠٠																				توزيع المهام على العاملين
%١٠٠																				تكليف أعضاء هيئة التدريس بإعداد الاختبارات الأساسية والبدلية مع نماذج لإجابة الاجتماع بأعضاء هيئة التدريس وشرح آلية الاختبارات
%١٠٠																				متابعة إدارة أعمال الامتحانات داخل القسم.
%١٠٠																				المصادقة على كشوف الدرجات.
%١٠٠																				مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
تنظيم ما يخص القسم بشأن أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم ومتابعة تنفيذها																				
%١٠٠																				متابعة تنفيذ خطة تنمية أعضاء هيئة التدريس بالقسم
%١٠٠																				تحديث قاعدة بيانات العاملين بالقسم
%١٠٠																				رفع ما يقع من عضو هيئة التدريس ومن في حكمه من إخلال بالواجبات أو أي مخالفات أخرى للعميد
%١٠٠																				التوصية بمنح الإجازات الاضطرارية والاعتيادية و النظامية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين بالقسم ورفعها للعميد
%١٠٠																				الإبلاغ عن مباشرة منسوبي القسم بعد عودتهم من الإجازات
%١٠٠																				التأخر والغياب وما يقع عند الحاجة لذلك

سعد آل حمود: الخطة السنوية للأقسام العلمية في الجامعات السعودية ...

النسبة المئوية	أسابيع الفصل الثاني																		المهمة والإجراءات	
	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١		٠
																				من مخالفات لا اتخاذ ما تقتضيه الانظمة والتعليمات
%١٠٠																				دراسة طلبات الترقية والندب والإيفاد والترقية والإعارة والتفرغ العلمي والمشاركات العلمية الداخلية والخارجية من قبل لجنة البحوث العلمية وإعداد تقرير عنها لمجلس القسم
%١٠٠																				عرض طلبات الترقية والندب والإيفاد والترقية والإعارة والتفرغ العلمي والمشاركات العلمية الداخلية والخارجية على مجلس القسم بعد اكتمال دراستها
%١٠٠																				عرض معاملات طلبات الترقية والندب والإيفاد والترقية والإعارة والتفرغ العلمي والمشاركات العلمية الداخلية والخارجية على مجلس القسم على مجلس الكلية
%١٠٠																				إعداد تقويم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم والموظفين الإداريين بالقسم ورفعها للعميد
%١٠٠																				التوصية بالتمديد لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بعد انتهاء الخدمة
%١٠٠																				التوصية بالتعاقد مع أعضاء هيئة التدريس السعوديين بعد انتهاء فترة التمديد
%١٠٠																				التوصية بإنهاء عقود من تقتضي المصلحة إنهاء عقودهم من أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين.
%١٠٠																				التوصية بالموافقة على طلب الجهات الحكومية الاستعانة بأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم من السعوديين من منسوبي القسم بعد موافقة مجلس القسم على ذلك

النسبة المئوية	أسابيع الفصل الثاني																	المهمة والإجراءات			
	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢		١	٠	
%١٠٠																					مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
دراسة مشروعات البحوث العلمية ومشاريع التخرج																					
%١٠٠																					عرض مقترحات مشروعات البحوث ومشاريع التخرج للفصل القادم على جهة الاختصاص بالقسم
%١٠٠																					إعلان مشروعات البحوث ومشاريع التخرج للطلاب للفصل القادم بعد اعتمادها من جهة الاختصاص بالقسم
%١٠٠																					تكليف الطلاب بالبحوث ومشاريع التخرج للفصل القادم
%١٠٠																					متابعة بحوث الطلاب ومشاريع التخرج من قبل المشرفين من أعضاء هيئة التدريس (المقرة الفصل السابق)
%١٠٠																					استلام مشاريع التخرج
%٩٧																					رصد درجات مشروعات البحوث ومشاريع التخرج
																					مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
تنظيم ما يخص القسم بشأن عملية الابتعاث لداخل المملكة وخارجها لإكمال الدراسة ومتابعة تنفيذها																					
%١٠٠																					التنسيق مع لجنة الابتعاث والتدريب في متابعة أوضاع المتبعثين والمتدربين
%١٠٠																					تقديم تقرير عن الرحلة العلمية للمتبعث إذا كانت داخل المملكة وتحت إشراف القسم، ورفعها إلى مجلس الكلية
%١٠٠																					مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
تنظيم ما يخص القسم بشأن برامج الدراسات العليا بالقسم ومتابعة سيرها																					
%١٠٠																					عرض موضوع فتح برنامج الدراسات العليا على القسم
%١٠٠																					تكليف لجنة إعداد مشروع تفصيلي عن برنامج الدراسات العليا
%١٠٠																					عرض المشروع التفصيلي على مجلس القسم
%١٠٠																					عرض التصور بعد إقراره من مجلس القسم على مجلس الكلية
%١٠٠																					فرز ملفات المتقدمين للدراسات العليا وإجراء المقابلات والاختبارات لهم

سعد آل حمود: الخطة السنوية للأقسام العلمية في الجامعات السعودية ...

النسبة المئوية	أسابيع الفصل الثاني																	المهمة والإجراءات			
	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢		١	٠	
% ١٠٠																					إعلان أسماء المقبولين للدراسات العليا
% ١٠٠																					توزيع تدريس مقررات الدراسات العليا على أعضاء هيئة التدريس
% ١٠٠																					رفع تقرير لجنة مناقشة الرسائل العلمية إلى عميد الدراسات العليا في مدة لا تتجاوز ثلاثة أسابيع من تاريخ المناقشة.
% ١٠٠																					تبعاً لتاريخ المناقشة
% ١٠٠																					اعتماد التقرير الذي يعده المشرف على الرسالة العلمية وإرسال صورة إلى عميد الدراسات العليا في نهاية كل فصل دراسي
% ١٠٠																					تقديم تقرير عن سير الدراسات العليا في القسم إلى عميد الكلية وعميد الدراسات العليا في نهاية العام الدراسي.
																					مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
تنظيم أعمال القسم للعام الدراسي القادم وتنسيقها																					
% ٩٧																					إعداد تصور لتشكيل اللجان العاملة بالقسم والمهام المطلوبة منها للعام الدراسي القادم: لجنة الجداول الدراسية لجنة الخطة الاستراتيجية لجنة المخطط الدراسية لجنة الإرشاد الأكاديمي لجنة النشاط لجنة الاختبارات لجنة الجودة والاعتماد الأكاديمي لجنة البحوث العلمية لجنة مقابلة المتقدمين على عضوية التدريس بالقسم لجنة المعيدين والمحاضرين والمتعاونين لجنة التطوير الأكاديمي لجنة المعادلات لجنة الابتعاث والتدريب
% ٩٧																					عرض التصور على مجلس القسم
% ٩٧																					إصدار قرارات تشكيل اللجان للعام القادم بعد الموافقة عليها من المجالس المختصة
% ٩٧																					طلب خطط اللجان العاملة بالقسم للعام القادم

النسبة المئوية	أسابيع الفصل الثاني																		المهمة والإجراءات		
	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١		٠	
% ٩٧																					إدراج الخطط الزمنية للجان ضمن الجدول الزمني لخطة القسم للعام القادم
% ٩٧																					عرض الخطة العامة للقسم على مجلس القسم
% ٩٧																					حصر احتياجات القسم من الموظفين والتجهيزات التعليمية والأدوات المكتبية للعام الدراسي القادم
% ٩٧																					الكتابة باحتياجات القسم للعميد
% ٩٧																					متابعة تأمين احتياجات القسم مع الجهات المختصة
% ٩٧																					مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة
إعداد تقرير سنوي شامل عن سير الدراسة والأداء الأكاديمي والإداري والبحثي في القسم ورفعته إلى عميد الكلية																					
% ١٠٠																					إعداد استمارة لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس واللجان وتزويدهم بها
% ١٠٠																					جمع البيانات وإعداد التقرير
% ١٠٠																					إرسال مسودة التقرير لوكالة الكلية للجودة
% ١٠٠																					مناسبة الجدول الزمني لتنفيذ المهمة

التوصيات

١. أن يتم عقد لقاءات تأهيلية وتثقيفية لرؤساء الأقسام حول مهام الأقسام العلمية بالجامعات السعودية
٢. أن تنظم الوكالات العلمية بالكليات حلقات نقاش لرؤساء الأقسام، لتدارس الاستفادة من الخطة المقترحة
٣. أن يتم إجراء دراسة عن تطبيق إدارة المشاريع في إدارة الأقسام العلمية
٤. أن يتم إجراء دراسة عن بناء خطط الكليات وفق منهجية إدارة المشاريع

المراجع

أولاً: المراجع العربية

ابن زرعة، سوسن (٢٠١٦). تقويم الأداء الوظيفي لرئيسات الأقسام الأكاديمية في جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - السعودية، ع ٧، ص ١٥١ - ٢٠٧

أبو النصر، مدحت (٢٠١٢). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط ١

البابلي، نبيل(بدون). تخطيط وإدارة المشاريع التربوية، دار العواصم
الثبتي، خالد (٢٠١٤). تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - العلوم الإنسانية والاجتماعية -، العدد ٣٣ من ص ١٣ - ٩٥

حفيظة، شمشام (٢٠١٤). المفاضلة بين نماذج شبكات الأعمال التقليدية و الحديثة في التخطيط و مراقبة المشاريع، دراسة حالة : مشروع بناء السكن الاجتماعي - بسكرة- ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خيضر- بسكرة- الجزائر

الحلو، نورهان ناصر (٢٠١٥). واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع لدى مؤسسات لصناعات التحويلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة

حماد، رشاد حماد علي (١٤٣١). تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة

حوامدة، باسم (٢٠١٧). نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية في ضوء تقييم خططها الاستراتيجية، مؤنة للبحوث والدراسات - العلوم الانسانية والاجتماعية - الأردن، مج ٣٢، ع ٣٤، ص ١٣ - ٣٦

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (٢٠١٣). إدارة المشروعات، ط ١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة
خيرة، بو زيان و ياقوت، لعباني (٢٠١٥) تخطيط المشاريع باستعمال شبكات الأعمال -دراسة حالة مشروع بناء السد لشركة ASTALDI بتيازة- ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة - د الطاهر مولاي- سعيدة

- دباس ، محمد، العربي، محمد، (١٤٢٣). الإدارة الناجحة للمشاريع، ط١، الرياض
- الدهشان، جمال والسيسي، جمال (٢٠٠٥). أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم، المؤتمر السنوي الثاني عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي :تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، جامعة عين شمس، القاهرة
- الزعيبر، إبراهيم (١٤٣٩). الجديد في الإدارة التربوية والتخطيط ، مكتبة الرشد، الرياض ، الطبع الأولى
- الزعيبر، إبراهيم (١٤٣٦) البحث العلمي في العلوم التربوية و الإنسانية، مركز النشر والترجمة- جامعة المجمعة، ط١
- الزير، خليل محمد خليل (٢٠١٤). الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع بمنظمات الأعمال الخيرية في دولة قطر، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان
- الشطناوي، نواف والغامدي، نورة (٢٠١٦). النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام في جامعة الباحة، المجلة التربوية الدولية المتخصصة – المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب- الأردن ، مج ٥، ع ١٠، ص ص ٢٦٠-٢٧٥
- السميري، أحمد (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير الأقسام العلمية في الجامعات السعودية، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ع ١٧١، ج ١، جامعة الأزهر، ديسمبر، ص ص ٦٥٠-٦٦١
- الشمري، غربي (٢٠١٣). مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة دراسة ميدانية، رسالة الخليج العربي، س ٣٤، العدد ١٢٧، ص ص ٢٢١-٢٦٢
- سمارة، نواف والعديلي، عبد السلام (٢٠٠٨). مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية، دار المسيرة، الأردن، ط ١.
- عامر، طارق (٢٠٠٦). الدراسات المستقبلية. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع
- عبد الدائم، عبد الله (١٩٨٦) التخطيط التربوي، دار العلم للملايين، بيروت، ط ٦
- عبد الخالق، عبد الخالق و علي، محمد (١٤٣٠) الإدارة والتخطيط التربوي، مكتبة المتنبي، الدمام، ط ٣
- عبيدات، ذوقان، عبد الحق، كايد، عدس، عبد الرحمن (١٤٣٢) البحث العلمي مفهومه- أدواته- أساليبه، دار الفكر، الأردن- عمان، ط ١١
- علي، عابد (٢٠١١). دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي دراسة حالة مشروع بناء ٤٠ وحدة سكنية LSP بتيارت، رسالة ماجستير ، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر
- العريفي، حصة و المطيري، نادية (٢٠١٧). استراتيجية مقترحة لإعداد الخطة السنوية المدرسية لدى قائدات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لنظام المقررات، مجلة البحث العلمي في التربية - مصر، ع ١٨، ج ٨، ص ص ١-١٨

سعد آل حمود: الخطة السنوية للأقسام العلمية في الجامعات السعودية ...

عنبر، هشام محمود (٢٠١٦). دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في

قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين

فلية، فاروق عبده، و الزكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٣/١٤٢٤) الدراسات المستقبلية (منظور تربوي). عمان، الأردن :

دار المسيرة للنشر والتوزيع

الكندري، عيسى (٢٠١٧). درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للعمليات الإدارية في كلية التربية الأساسية بدولة

الكويت، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ع ١٧٢، ج ٢، جامعة الأزهر - كلية التربية، يناير/ربيع

الثاني، ص ص ٣٨٨ - ٤٢٠

الكواز، أحمد (٢٠٠٥). تقييم المشروعات الصناعية، مجلة جسر التنمية، مج ٤، ع ٤١، مايو، ص ص ٢ - ٢٠

الطراونة، سليمان (٢٠١٢). فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد السابع والعشرون، الجزء ٢، جامعة القدس

المفتوحة، ص ص ٩٧ - ١٣٢

لونيسي، محمد (٢٠١٣). تقنيات التخطيط والمتابعة ودورها في إدارة المشروع دراسة مشروع إنجاز كلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة تبسة

مجلس التعليم العالي، (١٤٣٦). نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، ط ٤، الرياض، مطابع جامعة الإمام محمد

بن سعود

المحيميد، ناصر (١٤٣٨). إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI. الطبعة الثانية، الرياض

معهد إدارة المشروعات (٢٠١٣) الدليل المعرفي لإدارة المشروعات (Guide® PMBOK) الطبعة الخامسة، الولايات

المتحدة الأمريكية، نسخة الكترونية على هذا الرابط [http://milestonesd.com/wp-content/uploads/2015/11/PMBOK-](http://milestonesd.com/wp-content/uploads/2015/11/PMBOK-5th_Arabic.pdf)

[5th_Arabic.pdf](http://milestonesd.com/wp-content/uploads/2015/11/PMBOK-5th_Arabic.pdf)

المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٦) يناير. تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز، مجلة مستقبل

التربية العربية - مصر، مج ٢٣، ع ١٠٠، ص ٦٣ - ٢٠٤

اليحيوي، صبرية، (٢٠١١). معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية،

المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ٧، عدد ١، ص ٣٥ - ٥٨

- Gonaim, F. (2016). A Department Chair: A Life Guard without a Life Jacket. *Higher Education Policy*, 29(2), 272-286
- Boyko, L. (2009). An examination of academic department chairs in Canadian universities. University of Toronto.
- Adibe, D. M. (1998). Faculty perception of the leadership styles of academic department chairpersons in selected Texas urban universities.
- Meyer Junior, V., Pascuci, L. M., & Meyer, B. (2018). Strategies in universities: tensions between macro intentions and micro actions. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(2), 163-177.
- Meyer Jr, V., Pascucci, L., & Mangolin, L. (2012). Strategic management: analysis of practices in private universities. *Revista de Administração Pública*, 46(1), 49-70.
- Alani, F, Khan. Manuel, D (2018) "University performance evaluation and strategic mapping using balanced scorecard (BSC): Case study – Sohar University, Oman", *International Journal of Educational Management*, Vol. 32 Issue: 4, pp.689-700