



جامعة بغداد

كلية التربية للعلوم الصرفة ابن الهيثم

قسم العلوم التربوية والنفسية

# المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية ومقترحات معالجتها

رسالة مقدمة الى

مجلس كلية التربية للعلوم الصرفة (ابن الهيثم) - جامعة بغداد

وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير في التربية (الإدارة التربوية)  
من قبل

عمر أزهر علي الطائي

بإشراف

المدرس الدكتور أحمد علي الجبوري

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴾

صدق الله العظيم

سورة يوسف (الآية ٧٦)

بسم الله الرحمن الرحيم

إقرار المشرف

أشهد إن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ "المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية ومقترحات معالجتها" التي قدمها الطالب (عمر ازهر علي الطائي)، جرى تحت إشرافي في كلية التربية/ ابن الهيثم في جامعة بغداد. وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في التربية (الإدارة التربوية).

م.د. احمد علي محمد

المشرف على الرسالة

٢٠١٥/ /

بناءً على التوصيات المتوافرة أرشح هذه الرسالة للمناقشة.

الأستاذ الدكتور

اسماعيل ابراهيم علي

رئيس قسم العلوم التربوية والنفسية

٢٠١٥/ /

بسم الله الرحمن الرحيم

إقرار الخبير اللغوي

أشهد أنني اطلعت الرسالة الموسومة بـ " المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية ومقترحات معالجتها " التي قدمها الطالب (عمر ازهر علي الطائي)، كلية التربية للعلوم الصرفة / ابن الهيثم في جامعة بغداد، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في التربية (الإدارة التربوية)، ووجدتها صالحة من الناحية اللغوية.

التوقيع:

الاسم: أ.د. سامي ماضي ابراهيم

التاريخ: / / ٢٠١٥

# بسم الله الرحمن الرحيم

## قرار الخبير العلمي

أشهد أنني قرأت الرسالة الموسومة بـ " المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية ومقترحات معالجتها " التي قدمها الطالب (عمر ازهر علي الطائي)، إلى كلية التربية للعلوم الصرفة / ابن الهيثم في جامعة بغداد، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في التربية (الإدارة التربوية)، ووجدتها صالحة من الناحية العلمية.

التوقيع:

الاسم: أ.م.د. اركان سعيد خطاب

التاريخ: / / ٢٠١٥

بسم الله الرحمن الرحيم

## إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة أطلعنا على الرسالة الموسومة بـ ((المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية ومقترحات معالجتها)) . وقد ناقشنا الطالب (عمر ازهر علي الطائي) في محتوياتها وفيما له علاقة بها ، ونقدر أنها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في التربية / الإدارة التربوية بتقدير ( ) .

التوقيع:	التوقيع:
الاسم : أ.م.د. علاء حاكم محسن	الاسم : أ.م.د. حيدر علي حيدر
رئيساً للجنة	عضواً
٢٠١٥ / ١٠ /	٢٠١٥ / ١٠ /

التوقيع:	التوقيع:
الاسم : أ.م.د. منعم عبد القادر عثمان	الاسم : م.د. احمد علي محمد
عضواً	عضواً مشرفاً
٢٠١٥ / ١٠ /	٢٠١٥ / ١٠ /

صدقت الرسالة من قبل مجلس كلية التربية للعلوم الصرفة / ابن الهيثم . جامعة بغداد

التوقيع :  
الاستاذ المساعد الدكتور خالد فهد علي  
عميد كلية التربية للعلوم الصرفة/ابن الهيثم

# الإهداء



إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب

**أمي الحبيبة**

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار .. واحمل اسمه بكل افتخار

**والدي العزيز**

إلى سندي في الحياة ومن أرى التفاؤل بعينه .. والسعادة في ضحكته

**أخي**

إلى توأم روحي ورفيقة دربي

**أختي**

إلى الحبيبة الغالية

**عمادية**



الباحث

## شكر وامتنان

لا يسعني وقد أوشك هذا البحث على الانتهاء ، إلا أن أتوجه إلى الله بالحمد والشكر ،  
فالحمد لله رب العالمين ، عدد خلقه ، ورضى نفسه ، وزنة عرشه ، ومداد كلماته ، على عظيم  
فضله ، وهو القائل: " لئن شكرتم لأزيدنكم "، والصلاة والسلام على نبيه الصادق المبعوث  
رحمة للعالمين محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين ، وبعد ...

واعترافاً بالجميل أتقدم بوافر الامتنان والاحترام إلى أستاذي الفاضل المشرف الدكتور  
احمد علي الجبوري لرعايته العلمية لي وما قدمه من توجيهات سديدة ساهمت في أغناء البحث  
فجزاه الله خير جزاء على صبره وقوة عزمته و متمنياً له دوام التقدم والرفق ودعائي له بالعمر  
المديد ودوام الصحة والعافية .

ويطيب لي أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى السيد رئيس قسم العلوم التربوية والنفسية  
الاستاذ الدكتور اسماعيل ابراهيم علي لرعايته العلمية ، كما اتوجه بالشكر لاعضاء لجنة  
السيمنار الدكتور جميل السبتي والدكتور سلمان الزبيدي والدكتور محمود الدوري والدكتور  
علاء الناصر لما قدموه من جهود علمية وتوجيه. كما اشكر الدكتور ايسر فخري العاني  
والدكتورة سراب فاضل والدكتورة مي فيصل لما قدموه لي من مساعدة ، وذلكوا إمامي الصعاب  
كما أثنى على المواقف المخلصة التي أبدأها جميع موظفي عمادة الكلية منها مكتب العميد  
( هنادي ونهلة وسلمى )، ومكتبة الكلية ، ومكتبة القسم ( فرح وشهد )، و سكرتارية قسم التربية  
( خالد وسعاد ) ، ووحدة الاعلام والمعلوماتية ( د.محمد مهدي وانعام وايمان )، وزملائي الطلبة  
( سيف وعمار وزينة ).

وختاماً أسأل الله العلي القدير أن يحفظ كل هؤلاء الذين ذكرتهم والذين لم اذكرهم لكثرتهم  
وفقهم الله ، إذ كانوا خير معين لي في انجاز الرسالة ، فلم ييخلوا على بقول أو مشورة ، أو أعانة  
، فلهم مني خالص الشكر والامتنان.

**الباحث**

## المخلص

امتاز علم الادارة عن كثير من العلوم الاخرى بحيويته وانفتاحه على بقية حقول العلم والمعرفة وفروعها المختلفة وفي الوقت نفسه التداخل والتمازج الكبيرين بين مختلف فروع علم الادارة وتخصصاته ومنها الإدارة التربوية وانطلاقاً من هذه الحقيقة ولكون رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة يتربع على قمة الجهاز الإداري التنفيذي داخل الجامعة والمسؤول عن تنفيذ القرارات داخل المؤسسة بأعتبره المسؤول المباشر عن وظائف الادارة ونتائجها وخاصة في جانب الاداء او السلوك الوظيفي الإداري والذي لا يخلو من المعوقات والمعضلات والمشاكل التي تعيق هذا الاداء لذا فأن معرفة وتحديد او الكشف عن هذه المشكلات الإدارية يعتبر حجر الزاوية الاساسي للوصول الى الاهداف المنشودة . لذا جاءت فكرة هذه الدراسة لتمزج بين احد المواضيع الحيوية في مجال السلوك التنظيمي (الاداري) والوظيفي لرؤساء الاقسام من خلال محاولة تحديد المشكلات الإدارية والتغلب او خفض مستواها والذي يعد احد ابرز عوامل النجاح لأي سلوك إداري .

ولتحقيق هذا الهدف جاءت هذه الدراسة والتي تضمنت اربعة فصول خصص الفصل الاول لتحديد المشكلة واهمية البحث والهدف الاساسي وتحديد المصطلحات الاساسية فيما خصص الفصل الثاني لطرح فكرة البحث النظرية والادبيات التي تقف على متغيراتها الاساسية (المشكلات الإدارية) وبعض الدراسات السابقة التي حاولت التعرض للمتغير ومدى الاستفادة منها.

فيما ركز الفصل الثالث على وصف طبيعة المجتمع والبالغ عدده (٢٧٠) وطريقة اختيار العينة (العشوائية البسيطة) وبنسبة (٦٠%) من مجتمع البحث اذ بلغ عدد افراد العينة (١٦٢) رئيس قسم علمي وبناء اداة البحث من خلال تحديد مجالات الاساسية للنطاق السلوكي المكون للمتغير المستقل (المشكلات الإدارية) وبناء فقرات تقيس السلوك الذي يظهر على افراد عينة البحث (رؤساء الاقسام) وقد تحقق الباحث من صلاحية الاداة وخصائصها القياسية (الصدق والثبات) بطريقة تقدير الصدق الظاهري وصدق البناء بالنسبة لمؤشر الصدق وبطرق اعادة الاختبار وتحليل التباين لمؤشر الثبات ، فضلاً عن اعتماد آراء الخبراء في كل مراحل البحث واجراءاته اما الوسائل الاحصائية فكانت عديدة اهمها معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الفقرات وطريقة اعادة الاختبار وتحليل التباين (ANOVA) لحساب الثبات وغيرها.

## اما اهم النتائج التي توصل اليها الباحث فهي

- ١- ان تحديد المشكلات الإدارية جاءت على وفق مجالات البحث بصورة عالية في بعضها وفي البعض الاخر بمستوى منخفض
- ٢- محاولة التحقق الدقيق من اداة البحث ليعطي مؤشر الى تبني مقياس موحد ذو معايير ثابتة وخصائص قياسية دقيقة يستخدم للكشف عن المشكلات الإدارية وتحديد مستوياتها
- ٣- ضعف المتابعة من قبل رؤساء الاقسام بشكل عام ، ربما نتيجة تثبيت الجهود وكثرة الواجبات وعدم توزيعها او اشتراك الكادر التدريسي او الامام بها
- ٤- عدم اظهار او الرغبة في ايجاد حلول ابداعية للمشاكل او الاجتهاد في حلها بل الاكتفاء بالحلول التقليدية والنظرة الشمولية العامة
- ٥- التركيز على تنفيذ القرارات دون مناقشتها او ايجاد مهارات تحاول تنفيذها بشكل يبحث على الابداع واعطاء انماط قيادية مختلفة وبحسب المشكلة

## و اهم الاستنتاجات فهي

- ١- ان المشكلات الادارية تزداد حدة كلما تعلق الامر بالسلوك الاداري سيما يتعلق بأخذ القرار والتقييم .
- ٢- هناك مشكلات عامة مشتركة بين المجالات ولها تأثير واحد في جميع النظرات تقريباً ناتجة عن ضعف المتابعة وهي بسبب ضعف تحديد معايير الاداء او عدم وضوحها امام التدريسيين والادارة والاقسام معاً .
- ٣- تبين وجود ضعف واضح في المهارة المتعلقة بامتلاك الرؤية وايضاً الصلة بأي نمط قيادي مع تفوق واضح لمهارة التنفيذ للقرارات من خلال الاداء فقط .
- ٤- هيمنة مجالي التخطيط والاتصال والتنظيم نوعاً ما على باقي المجالات وهذا ما يؤشر امكانية وجود خلل في الاداء ربما بسبب الميل والتركيز على هذه المجالات اي اشاعة روح (التنظيم) على (التطبيق) أو امكانية ذلك وهذا ماقد يفقد الجوانب المهارية والابداعية في السلوك القيادي .

٥- ان المشكلات التي تتعلق بالجانب العلمي بجناحيها التدريسي والطالب تؤثر في الاداء الاداري وتتأثر به وهي تبرز في مجالات الاتصال والعلاقات الانسانية وبشكل اقل في التنظيم والتخطيط .

### واهم التوصيات هي

- ١- امكانية الاخذ (بالمقترحات المعالجة) للمشكلات الادارية وبحسب كل ماورد ولكل مجال
- ٢- اجراء مراجعة شاملة لجميع الانظمة والقوانين وادخال التعديلات الممكنة بما يضمن تحقيق المستوى المطلوب من الهدف الاساسي للجامعة واعطاء الاقسام العلمية الاولوية واطلاق يد رئاسة الاقسام من التغيير مما يضمن السلوك الاداري الناجح.
- ٣- وضع اسس محدد ومعايير ثابتة وتقويم للعمل الاداري والمهني.
- ٤- توفير البيانات الخاصة بالمشكلات الادارية وتوزيعها على الكليات والاقسام واعطاء فرصة للباحثين والمهتمين للكشف عن الاسباب ومحاولة ايجاد الحلول اللازمة لها.

### واهم المقترحات هي

- ١- اجراء دراسة مماثلة لجامعات اخرى وعمل مقارنة بينهم .
- ٢- اجراء دراسات حول ايجاد حلول مناسبة للمشكلات وتحديد نمط الحل والاسلوب المناسب .
- ٣- اجراء دراسة مماثلة للتعرف على المشكلات الادارية للاقسام الادارية الاخرى غير رئاسة القسم والمقارنة بينهما.

## ثبت المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الملخص باللغة العربية
ث	ثبت المحتويات
ح	ثبت الجداول
خ	ثبت الملاحق
١٩	ثبت الاشكال شكل رقم واحد
٩-١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
٢	- مشكلة البحث
٤	- أهمية البحث
٨	- هدف البحث
٨	- حدود البحث
٨	- تحديد المصطلحات
٤٠-١٠	الفصل الثاني: الخلفية النظرية و دراسات سابقة
١١	- الخلفية النظرية
١١	- المشكلة
١٣	- المشكلات الإدارية
٢٢	- نشأة الاقسام العلمية (الأكاديمية)
٣١	- الية معالجة المشكلات الإدارية
٣٤	- دراسات سابقة
٣٤	- دراسة السامرائي (٢٠٠٢)
٣٥	- دراسة الياس (٢٠١١)

٣٦	- دراسة سيدروف (seedrof,1992)
٣٦	- دراسة جملغ وباركي (Gmelch&parkay,1999)
٦٣-٤١	الفصل الثالث : منهج البحث وإجراءاته
٤٢	- مجتمع البحث
٤٣	- عينة البحث
٤٤	- أداة البحث
٦٣	- الوسائل الإحصائية
٨٧-٦٤	الفصل الرابع : نتائج البحث
٦٥	- عرض النتائج ومناقشتها
٨٥	- الاستنتاجات
٨٦	- التوصيات
٨٧	- المقترحات
٩٦-٨٨	المصادر
٨٩	- المصادر العربية
٩٥	- المصادر الأجنبية
١١٦-٩٧	الملاحق
A-C	- ملخص البحث باللغة الأنكليزية

## ثبت الجداول

رقم الجدول	المضمون	الصفحة
١	توزيع مجتمع البحث لرؤساء الأقسام في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية	٤٣
٢	حجم عينة البحث موزع بحسب الاختصاص والنسبة المئوية	٤٤
٣	نتائج اختبار مربع كاي لآراء الخبراء حول صلاحية فقرات المقياس	٥٠
٤	توزيع عينة التحليل الأحصائي للفقرات	٥٢
٥	القوة التمييزية لفقرات المقياس بصيغته ومعاملات صدقها	٥٤
٦	مصفوفة الارتباطات الداخلية بين المجالات الأساسية الستة	٦٠
٧	معاملات ثبات المجالات الأساسية الستة المحسوبة بطريقة إعادة الاختبار والمقياس العام	٦١
٨	نتائج تحليل التباين الثنائي (من دون تفاعل) لدرجات عينة ثبات مقياس المشكلات الإدارية	٦٢
٩	المجالات من خلال تحليل اجابات عينة البحث على مجالات القياس الرئيسية	٦٦
١٠	المتوسطات الحسابية والأوزان المئوية لأستجابات عينة البحث لفقرات مجال التخطيط	٦٨
١١	المتوسطات الحسابية والأوزان المئوية لأستجابات عينة البحث لفقرات مجال الأتصال	٧٠
١٢	المتوسطات الحسابية والأوزان المئوية لأستجابات عينة البحث لفقرات مجال التنظيم	٧٢
١٣	المتوسطات الحسابية والوزن المنوي لأستجابات عينة البحث لفقرات مجال اتخاذ القرار	٧٤
١٤	المتوسطات الحسابية والوزن المنوي لأستجابات	٧٦

	عينة البحث لفقرات مجال العلاقات الأنسانية	
٧٨	المتوسطات الحسابية والوزن المنوي لأستجابات عينة البحث لفقرات مجال التقويم	١٥

### ثبت الملاحق

الصفحة	المضمون	رقم الملحق
٩٨	كتاب تسهيل مهمة الباحث إلى جامعة بغداد والجامعة المستنصرية/ الكليات كافة	١
٩٩	كتاب تسهيل مهمة الباحث إلى جامعة بغداد والجامعة المستنصرية/ شعبة الاحصاء	٢
١٠٠	أنموذج استبانة المجالات	٣
١٠١	أنموذج الاستبانة الاستطلاعية	٤
١٠٢	الاستبانة بصورتها الأولية	٥
١٠٩	أسماء الخبراء وتخصصاتهم وعناوينهم	٦
١١٠	الاستبانة بصورتها النهائية	٧

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

مشكلة البحث

أهمية البحث

أهداف البحث

حدود البحث

تحديد المصطلحات

### مشكلة البحث :

لا شك اننا نعيش اليوم في عصر متغير بل سريع التغير يسوده انفجار معرفي وتكنولوجي وتضخم سكاني ، ويصاحب ذلك ايضاً الحراك الاجتماعي والتغير الاقتصادي في اتجاهات ومجالات متعددة ، كما يسوده انفتاح وتعاون عالمي ودولي ، وأصبح التعليم والتدريب والثقافة في هذا العصر قوة حقيقية لا بل وسيلة للتنافس .

لقد استدعت الثورة العلمية والمعرفية والتكنولوجية وما ينجم عنها من تحديات ومشكلات ، أن تبذل المؤسسات والتنظيمات جهوداً لمواكبة مانج عن تلك الثورات من تطورات وتحديات ، فقامت بعملية مراجعة لسياساتها وأهدافها ونشاطاتها المتعلقة باعداد كوادرها البشرية وتدريبها . ( الخطيب ، ١٩٨٠ : ٢ ) .

تعد الإدارة واحدة من ابرز الظواهر السلوكية في مختلف المواقف الاجتماعية وتتطلبها كل جماعة صغيرة كانت أم كبيرة ذلك أن الإدارة هي التي تنظم نشاط الجماعة وتعمل على استمرار وجودها وتحقيق اهدافها من خلال التأثير في سلوكها ، لذا فإن من يمتلك قدرة على التأثير في نشاط الافراد والجماعات وتوجيه وتنسيق ذلك النشاط للوصول الى هدف معين فإنه يمكن أن يكون قائداً ضمن تلك الجماعة ، إذ يتحمل القائد مسؤولية تنظيم وتخطيط حياة المجموعة المعنية وعلاقتها بالمجموعة الاخرى ، فضلاً عما يراه مناسباً لديمومة حياة الجماعة نفسها . ( بيل ، واخرون ، ١٩٩٦ : ٢٨ )

أن نجاح أي نظام تعليمي مرتبط بمدى نجاح الإدارة وقدرتها على توجيه النشاط التربوي وتحريكه وفقاً للاهداف المنشودة ، إذ تعد الإدارة التربوية العامل الاساسي والحاسم في زيادة فعالية النظام لتحقيق اهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وتأمين الحاجات الاساسية للافراد والمجتمع في مجال التربية .

لذ اهتم القائمون على حقل الإدارة التربوية بالعوامل المتعلقة برفع فاعلية الإدارة التعليمية من خلال العمل على طرح رؤية واضحة للاهداف المبتغاة ، ودعم وتطوير القوى البشرية وكذلك العمل على إيجاد روح الفريق الواحد المتكامل في العمل ولكون رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات يمثلون الجهاز الإداري باعتبارهم المسؤولين المباشرين والمشرفين الإداريين لتحقيق وظائف واهداف الجامعة ، من خلال تحديد المشكلات والصعوبات ومحاولة تجنبها باعتبارها حجر الزاوية الاساسي للوصول الى الاهداف المنشودة .

( الغامدي ، ٢٠٠٦ : ٢ )

إن التعليم الجامعي يختلف عن مراحل التعليم الاخرى لاختلاف مرحلة الشباب ووظيفة الجامعة ونوع التعليم وحتى نوع الحياة ، لذا فالطلبة في مرحلة الجامعية يحتاجون الى التكيف والنجاح أكاديمياً واجتماعياً وانفعالياً وما يتطلبه من قدرات ومعلومات نفسية ، أو اجتماعية لمواجهة التوترات الطارئة ، أو القلق وغيرها نتيجة الانتقال الى الجامعة من بيئات مختلفة ، فضلاً عن مشاكل عدة تنشأ من طبيعة الظروف الموضوعية للحياة الجديدة ، مما يتطلب إدارة تعمل على مواجهة هذه المشاكل وغيرها . ( الزعبي ، ١٩٩٧ : ١٠٧ )

تقع الأقسام العلمية في التنظيمات الجامعية موقع القلب من الجسد ، فعلى الرغم من كونها وحدة من وحدات التنظيم الجامعي ، باعتبار أن الجامعات تتألف من كليات ومعاهد وأقسام ، فإن الواقع يشير الى أنها تعد حجر الزاوية في الجامعة ، فهي المفتاح الحقيقي وفق ما يرى " توماس ايميت " لرفع مستوى الإنتاجية في الجامعات كماً ونوعاً ، وعن طريقها يتم التحكم في معظم القرارات الجامعية المركزية ، كاختيار أعضاء هيئة التدريس ، وتحديد المقررات الدراسية ، ووضع معايير القبول والتخرج ، وتقدير الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة ، من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع وغيرها من القرارات التي تحدد طابع المؤسسة الجامعية ، ولعل ذلك هو ما دعى " و. ريتا w. Rita " الى التأكيد على أن حوالي ٨٠% من جميع القرارات الإدارية في الجامعة تتخذ على مستوى الأقسام ، ولا يتوقف الأمر عند صناعة القرارات أو اتخاذها ، بل يتعداه الى تنفيذها ومتابعتها ، فمن خلال الأقسام وفي إطارها تحدث العمليات التي تتحقق بها أهداف المؤسسة الأكاديمية ، وفيها وعن طريقها يتم التأكد من تحقيق تلك الأهداف ، فعلى مستوى الأقسام يتفاعل أعضاء هيئة التدريس والطلاب ويتلقى الباحثون التوجيه والتقييم ويتم تحديد ودراسة سبل الإسهام في تنمية البيئة والمجتمع ، كما أن الاتصال كما يرى " نوبرت مارتن " بين قيادات الكلية وأعضاء هيئة التدريس ، لا يتم الى من خلال الأقسام العلمية . (الداهشان ، وآخرون ، ٢٠٠٥ : ٣)

إن اتساع وتعقد مشكلات الإدارة بصورة عامة وإدارة الأقسام على وجه الخصوص نتيجة حتمية . لاتساع قاعدة التعليم وزيادة اعداد الطلبة والهيئات التدريسية ، وأن المسؤولية الملقاة على عاتق رؤساء الأقسام ومسؤولياته الكثيرة كان لابد من أن يواجه الكثير من الصعوبات التي تحد من فاعليته وتعيقه عن القيام بعمله مما يعرقل سير عمل القسم والجامعة . (يونس ، ١٩٩٦ : ٤ )

وقد أشار مؤتمر التعليم العالي والبحث العلمي المنعقد في عام ( ٢٠٠١ ) الى العديد من المعوقات والمشكلات التي تواجه العمل الإداري والتنظيمي للتشكيلات الإدارية في المؤسسات الجامعية كالمركزية الشديدة وابتعاد التنظيمات الإدارية عن اداء مهامها الحقيقية . (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ٢٠٠١ : ١٣٩ )

وكذلك أشار المؤتمر المنعقد في اقليم كردستان العراق ( ٢٠٠٩ ) تحت عنوان ( تطلع ورؤيا في نظام التعليم العالي والبحث العلمي في العراق ) الى أن هناك مشكلات عديدة تتعلق باداء دور المؤسسات التعليمية المختلفة بما فيها الاقسام العلمية جراء المركزية الشديدة في الإدارة والتسلسل الهرمي لها ، والى ضرورة اعادة النظر بالقوانين والانظمة الإدارية والقرارات والتعليمات التي لا تتلائم مع واقع التشكيلات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي ولا بد من ان تتواءم مع التطورات الحاصلة في تلك المؤسسات .

( المؤتمر المنعقد في اقليم كردستان العراق ، ٢٠٠٩ : ٤ )

وهناك مشكلات ومعوقات إدارية في تشكيلات واقسام الجامعة الإدارية والاكاديمية بمستويات وانواع مختلفة ، ومحاولة الحد منها أو تحديدها وضرورة للارتقاء بالعمل الإداري وتجاوز مشكلات بين الاقسام الجامعية والدعوة الى وضع أطار جديد لعمل الجامعة المستقبلي ،

كذلك التأكيد على الارتقاء بالعمل الإداري والابتعاد عن معوقاته ومشكلاته التي تؤدي الى تلكو عمل جميع المؤسسات التعليمية للجامعة.

(جامعة بغداد ، الدورة المشتركة مع الاكاديمية العالمية للتدريب ، ٢٠١٤ : ٢ )

وتأسيساً على ماتقدم ومن خلال عمل الباحث في المجال الإداري شعر الباحث بوجود مشكلة تتمثل في تحديد المشكلات الإدارية والصعوبات والمعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية ومحاولة حلها او تجنبها قدر الأمكان من خلال وضع مقترحات لحل تلك المشكلات والوقوف على طبيعة المشكلة بما يضمن الارتقاء بواقع الاداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العراقية باتجاه تحقيق رسالتها التربوية والعلمية .

### أهمية البحث :

لقد أدرك المجتمع الحديث قيمة الثروة البشرية ، هذه الثروة التي يجب العناية بها والحفاظ عليها ومنحها كل الفرص للنمو حتى يستطيع المجتمع أن يجني ثمرة هذه العقول حينما تنضج وتتخصص وتبدأ في الانتاج في مجال ما من مجالات النشاط الحضاري .

لذلك تبحث الأمم جاهدة لكشف مآلديها من ثروات واستغلال ما تكتشفه لمواجهة الانفجار الهائل في حجم المعرفة الانسانية التي يشهدها عصرنا هذا ، من خلال الوصول الى حلول للظواهر واحكام ضبطها وادارتها وتوظيفها بشكل صحيح يمثل خير دليل على صحة هذا الفهم . ( داود و عبد الرحمن ، ١٩٩٠ : ٨٨ )

إن اي نشاط انساني هادف لا بد له من إدارة تقود نشاطه وتوجهه الوجهة الصحيحة ، ويعد العنصر الانساني المحدد الرئيسي للعمل الإداري ، ويتضح هذا من النظرة الحديثة للإدارة والتي تركز على أنها عملية انسانية متكاملة تتعلق بالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والاتصال والعلاقات الانسانية والرقابة على مجهودات الافراد في منظمة معينة للوصول الى مجموعة من الاهداف المرغوبة بكفاءة وفاعلية . ( المرسي ، و ادريس ، ٢٠٠١ : ٣٩ )

ولما كان الانسان هو صانع السلوك من جهة كما أنه عادة مايكون محور السلوك وهدفه من جهة ثانية فان دراسة السلوك الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في الإدارة ومعرفة ميوله واتجاهاته ودوافعه وكيفية تأثيره في الجماعة التي تعمل معها وتأثره فيها والعوامل التي تؤدي الى هذا السلوك ، كل هذا يعد ضرورياً لوضع أسس علمية سليمة للتعامل مع الانسان من أجل صالحه الخاص وصالح مجتمعه بشكل عام . ( زكري ، ٢٠٠٥ : ٢٣ )

إن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المجتمعات المتقدمة صناعياً على المجتمعات النامية ، والإدارة الكفوة هي القدرة على استغلال وتوجيه جميع جهود العاملين وتسخيرها لتحقيق الاهداف المرجوة . ( العمایرة ، ١٩٩٩ : ١٥ )

حيث إن نجاح نشاط جمعي اقتصادي أو سياسي أو اجتماعي يتوقف الى حد كبير على درجة كفاءة الإدارة، وكما كانت الإدارة على درجة عالية من الكفاءة كانت درجة نجاح نشاط كبيرة. ( حجي ، ٢٠٠٠ : ٩ )

ونظراً للأهمية التي تتمتع بها الإدارة والمكانة المميزة التي تحتلها في نجاح المؤسسات الاجتماعية أياً كان نوعها ، فلها الأهمية نفسها وربما أكثر في القطاع التربوي ، وعليه فقد تكمن فاعلية الإدارة في مديرها بوصفه كائناً حياً فعلاً يتسم بالقيم الشخصية والمعرفية والإدارية التي تمكنه من قيادة المجموعة التي يرأسها . ( سوسن ، ٢٠٠٣ : ٧ )

والإدارة التربوية عملية انسانية في المقام الأول وأن الانسان هو محور العمل الإداري والعنصر المهم في تحديد انتاجية أي مجتمع ، وأن السلوك الانساني هو محور الارتكاز الرئيسي في توجيه العمل الإداري . ( البدري ، ٢٠٠١ : ٧٩ )

وأن ابرز أهدافها تحقيق الاغراض التربوية والاهتمام بالعناصر البشرية والمادية .

( الخطيب واخرون ، ١٩٩٨ : ٢٠ )

ويعد التعليم العالي من الادوات الاساسية التي لها تأثير مباشر في اداء المؤسسات وتمكينها من تحقيق اهدافها التي تسهم في تكوين المجتمع وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل معاً ، فالتعليم العالي بمختلف مؤسساته يؤدي دوراً مهم في حياة الأمم والشعوب ، فقد يصنع حاضرها ، ويرسم مستقبلها . ( السامرائي ، ٢٠٠٣ : ٦ )

تعد الجامعة من أهم المؤسسات التربوية و الاجتماعية ، ومصدر لأفكار التجديد في كل مناحي الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية ومركز العلم والتطور حيث تقوم على خدمة المجتمع وتعمل على أثرائه بالمعارف والعلوم والمهارات والحاجات ، وهي من النظم الاجتماعية الفريدة في المجتمع وتتسم بخصائص مميزة تجعلها ذات طابع خاص في أهدافها وانشطتها ثم في مكوناتها ومخرجاتها ، إذ تنظر إليها بعض المؤسسات بوصفها أشعاعاً لعوامل تطويرها ورفقيها ، وبالمحصلة فإنها تحتاج الى تحسين ادائها ولن يتحقق ذلك إلا بتحسين الإدارة .

( القاضي ، ١٩٨٤ : ١٢٣ )

إن التعليم الجامعي يؤدي بصورة عامة ادواراً مهمة وخطيرة في حياة الأمم والشعوب فهو يصنع حاضرها ويرسم معالم مستقبلها ، وقد حظي التعليم العالي في العراق باهتمام خاص ، ادراكاً لأهميته في عملية التغيير وفي التنمية الشاملة ، وعلى هذا الاساس اصبحت الإدارة الجامعية من أهم مراحل التعليم العالي ، إذ تعد مؤسسة انتاجية بالدرجة الاولى تنهض بدور مهم فهي تعمل على تزويد طلبتها بقدر مناسب من المعرفة كل في مجال اختصاصه مع تمكينهم من مواصلة التحصيل والاطلاع على كل جديد في مختلف المجالات النظرية والتطبيقية ، كما أنها تقوم بأعداد الملاك التدريسي القادر على القيام بالدور الموكل إليه ، فهي حجر الاساس في تحقيق التقدم والرخاء من خلال تطوير المجتمع في الميادين المختلفة منها الاقتصادية والاجتماعية ، ومن هنا وجب الاهتمام بالجامعة وضرورة تدعيمها لتوفر لها مقومات التنمية والتقدم وأسباب القوة في عالم أضحي فيه العلم أساس كل قوة وتقدم ومنها الاهتمام بإدارتها الجامعية وتوفير

الكفايات الإدارية والتربوية اللازمة لقادتها التربويين سواء أكانوا عمداء أو رؤساء أقسام علمية .  
(الجعفري، ٢٠٠٤ : ٤)

وأن للجامعة بعداً حاسماً في تقدم الأمم وتطور الشعوب من خلال مهامها وتبنيها البحوث العلمية والتكنولوجية في مختلف الموضوعات فضلاً عن تبني الفكر العلمي والتكنولوجي وتخرج الطاقات التي تحمل الشهادات الأولية والعليا .

( zadok , 1980 : 98 ) في ( فيصل ، ٢٠٠٧ : ١ )

وللإدارة الجامعية الأثر في تحقيق الأداء الفعال لعمليات التفاعل لمدخلات الاساسية على وفق برامج لتحقيق الهدف وهو المخرجات من تلك العمليات ، وكما للتدريسي دور بارز في هذه العمليات ، فإن الإدارة الجامعية تعد الركن الأساس لهذه العملية ، وبوجود إدارة متميزة في خصائصها ، وعلمية في توجهاتها ، وكفاء في ادائها تخلق حالة الابداع والابتكار ، والنهوض بالمستوى العلمي للتعليم العالي ومن ثم تحقيق الهدف المنشود ، وافتقار الإدارة لمثل هذه الصفات ، والعجز عن امتلاك الرؤية الفاحصة والدقيقة يؤدي الى ضعف قدرة الإدارة على استيضاح طبيعة المستلزمات العلمية والتعليمية ، وأن ضعف الملاك الإداري في الأقسام والكليات والإدارات المختلفة ينعكس سلبياً على طبيعة العلاقات الإدارية بين الملاك التدريسي وبين الإدارات لما تتضمنه من ضعف في الاجراءات الروتينية وتعقيد في القضايا والمعاملات .

( فرات ، ٢٠٠٨ : ١١ )

لذ فإن الجامعات التي تمتلك جهازاً حضارياً كفوئاً وفعالاً ، ستكون رائدة للمؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الأخرى . ( Layard , 1974 : 150 )

والإدارة الجامعية هي احدى فروع الإدارة التربوية التي تهتم بإدارة وتوجيه الأنشطة الخاصة بالسياسات والتنظيم والتخطيط وأساليب التقويم الجامعية من خلال مجموعة من الافراد والقيادات المكلفة بتسيير الاعمال الجامعية مستخدمة في ذلك وظائف الإدارة الجامعية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرار ، لتحقيق أهداف الجامعة بافضل الطرق وأيسر السبل والتكاليف . ( المنصور ، ١٩٩٩ : ١٧ )

وبناءً على ذلك فقد صارت الجامعات محل اهتمام الدارسين والباحثين والمختصين بغية الكشف عن الصعوبات والمعوقات الإدارية والفنية المتعددة الجوانب التي تحول دون تقدم العمل وتطوره . ( الجوفي ، ٢٠٠٠ : ٥ )

وإن مسؤولية فشل النظام الجامعي أو نجاحه يتوقف الى حد كبير على طبيعة الإدارة الجامعية ومدى فاعليتها وتنبثق هذه المسؤولية عن دورها في تحقيق أهدام النظام الجامعي .

( وزارة التعليم العالي ، ١٩٨٩ : ٩١ )

فالإدارة الفاعلة في الجامعات هي تلك الإدارة التي تقتض أن تتسم بالفاعلية والقدرة على التعامل مع الآخرين بشفافية وتشجيع العمل الجماعي ، والقدرة على التأثير في الافراد ، واحترام الاختلاف في وجهات النظر والعمل معهم لاجل تحقيق الأهداف المنشودة .

( الحريري ، ٢٠٠٧ : ٣٧ )

لا يمكن للجامعة أن تنهض بواجباتها والمسؤوليات الملقاة على عاتقها دون أن تكون الأقسام العلمية فيها على قدر كبير من الكفاية في العمل وإتقانه، وهي تمثل الأداة التنفيذية للجامعة ، وان الأقسام العلمية فيها تقوم بتنفيذ تعليمات وتوجيهات الجامعة.

وللجامعة هيكل تنظيمي واسع لما فيه من أقسام علمية وشعب ووحدات وتشكيلات إدارية عديدة ، وعادة ما تمارس هذه الأقسام والشعب والوحدات الإدارية أعمالها لتسيير متطلبات سير العمل الإداري والتربوي في الجامعة كل حسب اختصاصه ومسؤولياته سواء أكان عمل هذه الأقسام والشعب والوحدات داخل الحرم الجامعي أم خارجه . ( النعيمي ، ٢٠٠٦ : ٩ )

أن تركيز السلطات وقلة تفويض الصلاحيات والتداخل فيها ، فضلاً عن كثرة التشريعات المنظمة للتعليم الجامعي وسرعة تغييرها تعد من المشاكل الرئيسية التي تعيق العمل الإداري والفني للمؤسسات التعليمية . ( السامرائي ، ٢٠٠٣ : ١٤ )

والذي نفتقده في مؤسساتنا الجامعية هو عدم الوضوح في مستويات النظم الجامعية وعدم القدرة على تقسيم الاعمال ، وعدم القدرة على اعادة التنسيق بينهما ، هي بمثابة مشاكل إدارية لا بد من مواجهتها . ( عمار ، ٢٠٠٤ : ٧٧ )

وعلى اختلاف رؤساء الأقسام العلمية في صفاتهم وتخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية ، وخبراتهم الإدارية ، فإن رئيس القسم العلمي ينبغي أن يكون إدارياً ناجحاً ملمّاً بالمهارات الإدارية إذ يكون قادراً على التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم والإشراف واتخاذ القرارات السليمة الى جانب المهارات في التعامل الانساني ، وتطوير اعضاء هيئة التدريس بما يؤهلهم بكفاءة واقتدار ، لتحقيق رسالة الجامعة المتمثلة في أهداف القسم ثم كلياتهم فجامعاتهم .

( المنصور ، ١٩٩٩ : ١٢ )

ومن المهم إمتلاك رؤساء الأقسام المهارات الاساسية في العمل الإداري ، وفي فن التعامل مع الاخرين والقدرة على حسن التصرف واللبت في الأمور وغيرها من صفات الإداري الناجح ، من خلال تحقيق الاهداف وتشخيص المشكلات والمعوقات الإدارية ومحاولة حلها .

( الجبوري ، وايسر ، ٢٠١١ : ٧ )

فالقيادة هي أساس العملية الإدارية ، وتتبع أهميتها من كونها تؤدي دوراً فاعلاً في كل جوانب تلك العملية لتجعلها فاعلة باتجاه تحقيق اهدافها . ( الطائي ، ٢٠٠٤ : ٢٧ )

أن اداء رؤساء الأقسام العلمية هو مدى ما يحققه من نجاح في ممارسته على صعيد صنع القرار في الجامعة أو الكلية وتنفيذه وقيادته الإدارية التعليمية وتنظيمها وتسيير شؤونها ، وتفعيل الهيئة التعليمية والإدارية وتحسين مخرجات التعليم الجامعي.(الجبوري ، وايسر ، ٢٠١١ : ٤ )

وعلى الرغم من الدور الفاعل لرؤساء الأقسام كمسؤولين عن قيادة وتنفيذ السياسة التربوية للجامعة والوزارة ، وتحقيق اهدافها بوصفهم رؤساء أقسام مجالسها الإدارية إلا انهم

مطالبين بقيادة وتنظيم الأقسام في كل مايتصل بالإدارة التنفيذية والأجرائية بمعية القيادي الفعال في الاشراف على الجوانب التربوية ، ومتابعة البرامج التعليمية والنشاطات العلمية والثقافية والاجتماعية والرياضية والفنية والمشاركة في تخطيط وتنظيم الأقسام ومتابعة مختلف البرامج والفعاليات وتذليل الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك .

( الموسوي ، ٢٠٠١ : ١٤ )

وبعد كل ماتقدم تبدو اهمية اجراء مثل هذه البحوث مسألة مهمة وذلك لما شخصته الدراسات والمؤتمرات التي تتحدث عن هذه المشكلات الإدارية وخاصة لدى رؤساء الأقسام في الكليات ، وهو مايبود لنا اهمية هذا الموضوع الذي يعالج لنا هذه المشكلات من خلال تحديدها والتعرف عليها ثم محاولة التصدي لها أو تلافيتها لتحقيق الاهداف المطلوبة لهذه المؤسسات التربوية والتعليمية .

### هدف البحث:

يهدف البحث الحالي الى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد و المستنصرية ومحاولة ايجاد مقترحات معالجة لها .

### حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على جميع رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد و المستنصرية للعام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥ .

### تحديد المصطلحات:

### المشكلات الإدارية:

عرفها كلاً من :

١- ( القيسي ، ١٩٩٠ ) :

" بانها كل مايحول دون تحقيق هدف أو اكثر من الأهداف " . ( القيسي ، ١٩٩٠ : ٢٨ )

٢- ( بني موسى ، ١٩٩٥ ) :

" صعوبات أو عوائق مادية أو معنوية لها علاقة بمجالات الإدارة مثل القوانين والأنظمة والتنسيق والتقارير السنوية للعاملين ، والإعداد للمهنة ، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة " . (بني موسى، ١٩٩٥ : ٥٥ )

٣- (سالم ، ١٩٩٨ ) :

" بأنها كل عقبة تحول دون تحقيق الهدف وتختص بمجالات الإدارة والبناء والطلبة والمجتمع " . ( سالم ، ١٩٩٨ : ٩ )

٤- ( شمس الدين ، ٢٠٠٥ ) :

" إي مشكلة تتعلق بوظائف الإدارة ، تتجلى في تعطل النظام الإداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه أو إن حالة النظام الإداري لاتتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن أو في المستقبل أو عند وجود إي ضرورة لتغيير أهداف نشاطات النظام " . ( شمس الدين، ٢٠٠٥ : ١١ )

٥- ( الشمري ، ٢٠٠٥ ) :

" هي صعوبات التي تعترض اداء رئيس القسم فيما يتعلق باعمال التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة وتحول دون تحقيق رئيس القسم من الاستخدام الامثل للقوى البشرية والموارد الاولية داخل القسم " . ( الشمري ، ٢٠٠٥ : ٨ )

### ويعرفها الباحث نظرياً :

المعوقات والعراقيل التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في اعمالهم الإدارية اليومية وتحول دون تحقيق الأهداف العامة الأمر الذي يستدعي إيجاد الحلول لها ومعالجتها.

### التعريف الاجرائي :

هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها رؤساء الأقسام العلمية من خلال اجاباته على فقرات ( اداة البحث ) المعد في هذا البحث .

### رئيس القسم:

عرفه :

( قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ١٩٨٨ ) : " هو تدريسي يعين بقرار من رئيس الجامعة بناءً على توصية من عميد الكلية ، وتحدد صلاحيته بموجب النظام الجامعي وبما يتفق مع قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي" . ( قانون رقم ٤٠ لسنة ١٩٨٨ المعدل )

## الفصل الثاني

### الخلفية النظرية ودراسات السابقة

#### الخلفية النظرية

- المشكلة
- المشكلات الإدارية
- نشأة الاقسام العلمية (الأكاديمية)
- آلية معالجة المشكلات الإدارية

#### دراسات السابقة

##### ١ - دراسات العربية

- دراسة السامرائي (٢٠٠٢)

- دراسة الياس (٢٠١١)

##### ٢ - دراسات الاجنبية

- دراسة سيدروف (seedrof,1992)

- دراسة جملغ وباركي (Gmelch&parkay,1999)

## مفهوم المشكلة (problem) :-

إن التطورات الانسانية المتسارعة –المادية والبشرية- التي حدثت في القرن الماضي ولاسيما في مجال التكنولوجيا والثقافة أدت الى ظهور حاجات ورغبات ذاتية ، ادت الى بروز مشاكل لاحصر لها إن لم يكن هناك تقييم ودراسة وحلول ناجحة لها .

وغالباً ماتعد المشكلة أمراً سلبياً وأنها قضية مشكوك فيها وعلى الرغم من هذه النظرة التقليدية للمشكلة إلا أن لها جوانبها الايجابية ايضاً ، إذ يمكن النظر على أنها شيء ايجابي في حالة كونها تمثل فرصة للابداع والتنوير والتحسين ، وتعديل الظروف غير الجيدة الى ظروف افضل فضلاً عن ذلك يمكن أن ينظر للمشكلة على أنها فرصة لمعالجة العجز واحلال مكانة الكفاية والقدرة على العمل وعليه يمكن القول إن المشكلة عبارة عن سؤال أو توضيحية يحوم حولها شك أو عدم ارتياح يراد التحرر منها وهي سؤال مطروح للنقاش بهدف التوصل الى حلول ابداعية (درة وآخرون ، ١٩٩٤ : ٤٧٩) وقد عرف (الجبوري ، ٢٠٠٧) المشكلة بأنها انحراف (Deviation) أو عدم توازن بين ماهو كائن وبين مايجب ان يكون اي ان المشكلة عبارة عن نتيجة غير مرغوب فيها بينما يرى (شمس الدين ، ٢٠٠٥) إن المشكلة حالة واقعية تتجلى في تصور النظام عن القيام بوظائفه وتحقيق اهدافه ، تحتاج الى تشخيص وتحليل وتتطلب حلاً (شمس الدين، ٢٠٠٥ : ١١) اما (عبيدات، ٢٠٠٨) يرى بأنه من المهم عند تعريف المشكلة ان لاتركز على نتائجها بل حل المشكلة نفسها واسبابها الحقيقية ، وتأثيرها وتأثرها في المشاكل الاخرى ، واذا كان هناك عدد من المشاكل التي يتعذر حلها دفعة واحدة لا بد من ترتيب هذه المشاكل حسب اهميتها ، اي حسب درجة تأثيرها على الاهداف الاساسية للمؤسسة وبالمحصلة حل المشكلة الاكثر اهمية قبل المهمة ، أنها نقاط عدم رضا عن الاداء والنشاطات الحالية فهي حسب منظورة تمثل فجوة ما بين الاداء المرغوب والنشاطات الحالية ومن المعروف بأن المشاكل تحتاج الى اهتمام خاص غير أنه لا بد من تمييزها عن الحلول والاختبارات والمشكلة حسب منظور منهجية البحث العلمي تغني (ما هي الدراسة) (السمالك وآخرون ، ١٩٨٦ : CO) .

ان مايزعج العاملين ليس مشاكلهم وإنما نظرة الاخرين لها وصعوبة الموازنة ما بين الفعل التكميلي لتهيئة الاثار الناجمة عنها وبين الفعل التصحيحي الموضوع لحل تلك المشكلات ومن هذا الواقع غير المتكامل تبرز صعوبة التعايش مع المشكلات بسبب الفشل في الاتصال الذي يسمى بوباء الادارة المعاصرة وتظهر فجوة بين ماينبغي فعله لحل المشاكل ومابين الواقع

الفعلي للعمل ، وهذه الظاهرة تظهر جلية وواضحة في ميدان العمل الاداري حالياً بسبب انعدام الرؤية الاستراتيجية للمستقبل أو الرؤية في التعامل مع ماهو قائم أو سيقوم وليس الى ما قد مضى من احداث والتقيد بالحلول الروتينية مع مشكلات مستحدثة تتطلب حلولاً ناجحة تمتاز بالابداع والتفكير الخلاق في حل المشكلات .

ولايد من تقليل هامش الخطأ والاهمال أو عدم الانتباه لمنع استفحالها وتقليل نسبتها وتهيئة خيال خصب مدعوم بالتوعية المستمرة والثقافة والتكنولوجيا من خلال الرصد المسبق والتقصي والبحث عن المعلومات والحقائق التي تؤشر نحو المشكلة قبل وقوعها .(الجبوري، ٢٠٠٧: ٤٨)

وتشير الادبيات لى أنه لامجال لتخطي المشكلات أو التهرب منها لذا فإن الافضل ان تتعامل معها على أنها موجودة أو حتمية الوقوع فالتعايش معها من اجل تقليلها أو تخفيف حدتها فإننا بذلك نمنع الفوضى الادارية ونمنع التدمير الاداري وأن كنا لانتمكن من إغائه بالكامل والحقيقة (ان المشكلة حالة طبيعية) وإذ اتخذت أهدافه وأساليبه المنطقية حالة ايجابية تدل على وجود الحس والتفكير والتنافس والجدية واختلاف الطموحات فهو دليل على أن الامور تجري في المسار الصحيح بخلاف ما اذا لم تجد خلافاً ولا تضارباً ، فإنه حالة سلبية ومؤشر قوي على كبح الطاقات وموتها وتحطم الارادات والطموحات (الصفار، ٢٠٠٢: ٢١٦) .

### البيئة أو الظروف التي تحدث فيها المشكلة :

البيئة أو الظروف التي تحدث فيها المشكلة ويقوم رئيس القسم بحل هذه المشكلة أو اتخاذ قرار فيها ، عادة ما تتمثل بأحد الأنواع الآتية :

١- **التأكد Certainty** : في هذه الحالة تكون هناك بيانات كافية لتأكد من يقوم بحل المشكلة من معرفة التصرفات البديلة المحتملة والنتائج المترتبة على كل منها .

وتعد حالة مثالية ، يتمنى جميع رؤساء الأقسام ان توجد بالنسبة لجميع المشاكل التي تواجههم ، لكننا في الواقع نجد المشاكل محدودة للغاية تنطبق عليها ظروف التأكد .

٢- المخاطرة **Risk** : يفتر من يقوم بحل مشكلة إلى المعلومات الكاملة المتعلقة بالتصرفات البديلة والنتائج المترتبة عليها ، غير أنه يستطيع تقدير الاحتمالات الخاصة بحدود هذه النتائج .

٣- **عدم التأكد Uncertainty** : تكون البيانات محدودة للغاية إلى درجة أن رئيس القسم لا يستطيع تحديد احتمالات النتائج المتوقعة للتصرفات المعروفة .

### المشكلات الإدارية (Management problems):

يرى (شمس الدين ، ٢٠٠٥ ) اي مشكلة تتعلق بوظائف الادارة تتجلى في تعطل النظام الاداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق اهدافه أو أن حالة النظام الاداري لا تتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن او في المستقبل او عند وجود اي ضرورة لتغيير اهداف نشاطات النظام (شمس الدين، ٢٠٠٥: ١١) .

بينما يرى (درة واخرون ، ١٩٩٤ ) ان المشكلات الادارية تزداد كلما ازدادت المسؤوليات في المستويات الادارية الدنيا تكون قليلة مقارنة بالمشكلات الادارية في المستويات الوسطى من التنظيم تكون اقل نسبيا" من المشكلات الادارية في المستويات العليا في التنظيم الاداري وجميعها بحاجة الى حل مناسب (درة واخرون ، ١٩٩٤ : ٤٨٠) .

### انواع المشكلات الادارية :

المشكلات الادارية انواع يمكن تصنيفها بموجب عدد من المؤشرات نورد فيما يلي اهمها :

اولاً - حسب مدى شمولية المشكلة :

أ- جزئية : وهي تلك المشكلة التي تتعلق بأحد النظم الجزئية المكونة للنظام أو احد جوانب عمله .

ب- كلية : وهي تلك المشكلة التي تتعلق بمجمل عمل النظام .

ثانياً – حسب سهولة وصعوبة المشكلة :

- أ- بسيطة (سهلة) : وهي تلك المشكلة الناشئة عن اسباب مباشرة لوقوعها
- ب- معقدة (صعبة) : وهي تلك المشكلة الناشئة عن اسباب عديدة ومتداخلة مباشرة وغير مباشرة لوقوعها .

ثالثاً - حسب توتر المشكلة :

- أ- مكررة : وهي تلك المشكلة التي يتكرر وقوعها بشكل منتظم او غير منتظم
  - ب- الطارئة : وهي تلك المشكلة التي تقع بشكل طارئ ونادر
- رابعاً- من حيث امكانية التنبؤ بوقوع المشكلة :

- أ- متوقعة : وهي تلك المشكلة المتوقع حدوثها عن سابق معرفة
- ب- غير متوقعة : وهي تلك المشكلة غير المتوقع حدوثها ولا يمكن التنبؤ بوقوعها

خامساً- من حيث تأثير حل المشكلة على النظام

- أ- حيوية : وهي تلك المشكلة التي تنصرف آثارها الى مجمل نشاط النظام وعدم حلها يؤدي الى تعطل النظام عن القيام بوظائفه الاساسية او انهياره
- ب- غير حيوية : وهي تلك المشكلة التي لا يؤدي وقوعها لتعطل النظام عن القيام بوظائفه الاساسية أو انهياره وإنما الى انخفاض طفيف في بعض مؤشرات الاداء على مستوى النظام لكل أو على مستوى بعض نظمه الجزئية

سادساً- حسب اهمية المشكلة :

- أ- رئيسية : وهي تلك المشكلة الام ،التي يؤدي حلها الى حل مختلف المشكلات الثانوية الناجمة عنها

- ب- ثانوية : وهي تلك المشكلة التي لا يؤدي حلها الى حل المشكلة الام

واخيراً يمكننا التمييز بين المشكلة كحالة ونوع اخر من المشكلات – الحالات يدعى بالازمة .

الازمة : هي مشكلة في حالة تفاقم واستعصاء تتطلب حلاً الى حل سريعاً ومارات استثنائية لحلها (شمس الدين ، ٢٠٠٥ : ١٢) .

### اسباب المشكلات الادارية :

يشكل نظام الإدارة مجموعة من النظم المعقدة الطبيعية والاجتماعية والتقنية موضوع الادارة وهي نظم مركبة وديناميكية مفتوحة وعشوائية على الغالب تعمل تحت تأثير عواملها ومتغيراتها الداخلية (عناصر ،علاقات ،وظائف واهداف النظام) وخارجية – بيئية (مدخلات :موارد مادية وبشرية ومخرجات :منتجات وخدمات ، تأثيرات مادية واجتماعية ، سوق ...)

وبشكل عام يعود وقوع المشكلة الى اسباب عديدة تنبع من خصائص المشكلة من جهة واداء النظام الاداري وتأثيرات البيئة ، نورد فيما يلي اهمها :

١ . محدودية الموارد المتاحة : يحتاج حل اي مشكلة الى توظيف موارد بشرية او مادية بكميات وكيفيات معينة تخضع جميع انواع الموارد الى قانون الندرة الذي يقضي بالمحدودية النسبية لها قياساً الى مستويات الاشباع المطلوبة وغير المحدودة وتظهر مشكلة في اتخاذ القرار يواجه فيها متخذ القرار صعوبة في التوفيق بين محدودية الموارد التي تتلخص في كيفية توزيع الموارد على اوجه الاستخدام المختلفة لحل المشكلة وتحقيق اقصى انتفاع ممكن من توظيفها .

٢ . التركيبية : غالباً ماتكون المشكلة نتيجة لتفاعل عوامل عديدة متداخلة أو متوازنة متزامنة أو متلاحقة يصعب تفكيكها وحصرها مما يؤدي الى اهمال بعضها احياناً أو التعامل معها في ان معاً احيانا اخرى . ويمكن أن تكون المشكلة نتيجة لعدة مشكلات ثانوية – سببية يتطلب حلها الى التمييز بينها وبين المشكلة الرئيسية وبين كل مشكلة واسبابها واعراضها .

٣ . الغموض النسبي : تتصف غالبية متغيرات المشكلة المتمثلة في عواملها السببية بالعشوائية والديناميكية وذلك نتيجة لظروف موضوعية وذاتية تتجلى الظروف الموضوعية في التغير العشوائي لمؤشرات الظاهرة – المشكلة ( تحت تأثير تفاعلات الضرورة والصدفة الانتظام واللاانتظام علاقات التغذية الاسترجاعية السلبية والايجابية وغيرها في ظروف ومكانية داخلية وخارجية متغيرة باستمرار ) .

اما الظروف الذاتية فهي التي تفصح عن نفسها في محدودية امكانيات الادارة على توصيف وتشخيص وتحليل المشكلة وعلى الخصوص فيما يتعلق بأمكانية توفير المعطيات واستنباط البيانات الوصفية التي تتصف على الغالب بطابع احصائي - احتمالي غير مؤكد وعلى الخصوص مايتعلق منها بالمستقبل الذي ينصرف اليه القرار .

٤ . المحدودية النسبية للمعرفة : المعرفة البشرية معرفة محدودة بالنظر الى مستجدات ومتطلبات العمل الاداري وعلى الخصوص تحليل المشكلات واتخاذ القرارات تتجلى هذه المحدودية بشكل اساسي في :

- ١ . ندرة المعلومات من حيث الكم والكيف ;
- ٢ . الارتباك وعدم التأكد نتيجة للطابع الاحصائي - الاحتمالي والديناميكي لسلوكيات الظواهر الادارية وعلى الخصوص متغيرات المشكلات الادارية وقيود القرار الاداري واهدافه.
- ٣ . مجموعة من العوامل الذاتية تتعلق بمدى معرفة وخبرة ومهارة متخذ القرار .

٦ . وتؤكد على أن الاهتمام بدراسة المشكلات الادارية اهتماما " قديما" وهو يقدم وجود الاجهزة الادارية ولكن ملامحها قد تغيرت بالوقت الحالي واصبحت اكثر تعقيدا" وتشابكا" وهو يعود لسببين هما

أ . اتساع نشاط الدول افقيا" ورأسيا" .

ب . انتشار "البيروقراطية الادارية".(موسوعة EDICREPS التجارية والادارية ، ٢٠٠٥ : ٣٣ ) .

بأن ظهور مفاهيم حديثة كالتحالفات الدولية والعولمة التي سادت العالم في الآونة الاخيرة هي سبباً ثالثاً لا بد من اخذه بالحسبان فضلاً عن حدوث الحروب والنزاعات التي سادت العالم في الفترة الاخيرة من نهاية القرن الماضي والتنافس على الموارد ومصادر الطبيعة الاقتصادية.

واحدة من المشكلات الإدارية هي عملية التحفيز الأكثر خطورة من غيرها في اغلب منظمات الاعمال وهي تحدث بسبب العوامل ادناه:

١. عدم وضوح اهداف نظام التحفيز لكل من الادارة والمستفيدين.
٢. غياب الدراسات العلمية والميدانية المتعلقة بدوافع واتجاهات العاملين.
٣. عدم التحديد الدقيق لمعدلات الاداء لكي تمنح الحوافز بناءً عليها.
٤. عدم دقة عمليات تقويم الاداء وخضوع عملية التقويم لعوامل شخصية في اغلب الاحيان.
٥. نقص مهارة المديرين في تطبيق الحوافز وتحيز بعضهم.
٦. قصور المتابعة والرقابة على نظام تطبيق الحوافز من حيث فعاليتها والاثر الذي تتركه على الافراد.
٧. غياب الاحصائيات الدالة على النواحي التي تحتاج الى تعديل في نظام التحفيز بالمنظمات.

(السالم وحرحوش، ٢٠٠٠: ٣١٣).

الى ان التقويم يعد واحداً من المشكلات الإدارية الرئيسية اذ أن مشكلة الافتقار الى معايير موضوعية في عمليات تقويم الاداء هي الأكثر خطورة في المنظمات وعادة ما تترك وراءها جملة من الآثار السلبية التي يصعب التكهن بعواقبها في المنظمات. ويذهب (الاعرجي وآخرون، ١٩٨٢: ٣٤)

بينما يؤكد (الحمداني، ١٩٨٧: ١٥) على من اهم المشاكل في المنظمات هي مشكلة عدم تفهم الافراد العاملين فيها لأساليب ونظم العمل المعمول بها لحل المشاكل وتصريف الامور وهو يميل الى حل ومعالجة تلك المشاكل الخاصة بالاعمال كما لو تكون معادلات رياضية تمتاز بحلول وحيدة ومطلقة وما نعني بالحل هنا هو طريقة رفع المعاناة عند تأدية مهمة.

بينما يعتقد (الدوري، ٢٠٠٣: ٤٥٨) بأن من اهم المشكلات بالمنظمات هي المشكلات الاستراتيجية والتي تواجهها اغلب المنظمات وهي تصنف كالاتي:

١. مشكلة الافتقار الى الاهداف او معايير الاداء الكمية.
٢. عدم قدرة نظام المعلومات على توفير المعلومات الصحيحة بالوقت المناسب.
٣. تدهور الابتكارات التكنولوجية.

٤. مشكلة استبدال الاهداف وهي تظهر على شكلين.

الشكل الاول:- استعاضة السلوك.

الشكل الثاني:- القصور عن الاداء الامثل.

٥. خضوع عملية التقويم الى الحكم الشخصي.

وعرج (الشماع، ١٩٩١ : ٦٢) على تلك المشكلات الادارية في المنظمات بالتركيز على مشكلات التكيف البيئي وهي كما يلي:-

١. المشكلة الابداعية:- وهي تهتم بأبراز عدم قدرة المنظمات الادارية على التطوير والابداع لتحسين موقفها التنافسي في السوق.

٢. المشكلة الفنية :- المنصبة على عدم قدرة المنظمات لتطوير التكنولوجيا اللازمة لتنفيذ استجابة المنظمة للابداع.

٣. المشكلة الادارية :- التي تتضمن كيفية تنفيذ الحلول للمشكلات اعلاه بالطريقة التي تسمح للمنظمة بالتكيف السليم للتحديات المستقبلية في البيئة.

واتجه (كريدي ، ٢٠٠٤ : ٤٣) الى التركيز على مخاطر المشكلات السلوكية الادارية في المنظمات إذ يرى بأن دخول العلوم السلوكية في مجالات الادارة يرجع الى أن الادارة تتعامل مع الفرد في المقام الاول الذي يتأثر عمله وانتاجه بعوامل فيزيقية في بيئة العمل كما يتأثر بعوامل شخصية من العامل نفسه على حد سواء.

وقد قسم المشكلات الادارية السلوكية التي تظهر في ميدان العمل المنظماتي الى المثيرات الاتية:-

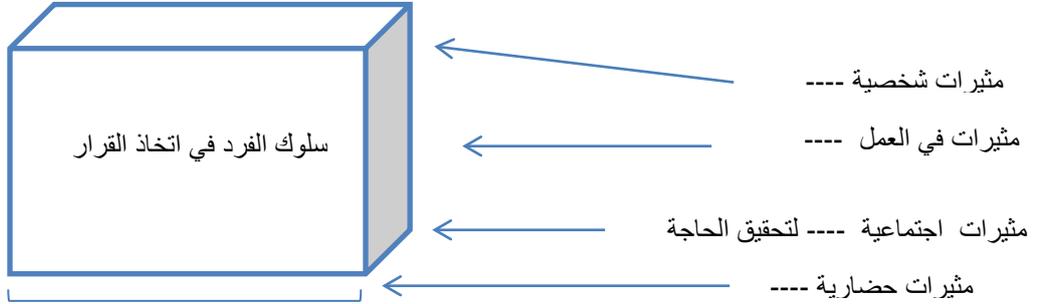
١. مثيرات شخصية.

٢. مثيرات في العمل.

٣. مثيرات اجتماعية.

٤. مثيرات حضارية.

والشكل ادناه يوضح ما سبق:-



الشكل (١) يوضح مثيرات السلوك نحو المشاكل الادارية

### المشكلات التي يواجهها القسم العلمي (الاكاديمي):

ان رئاسة القسم العلمي تعترضها بعض الصعوبات التي تعرقلها عن القيام بمهامها، ويمكن تصنيف الصعوبات التي تتعرض لها الادارة على النحو الاتي:-

#### اولاً:- صعوبات لها صلة مباشرة بالعملية التعليمية وتتمثل في :-

١. النقص في بعض هيئات التدريس.
٢. انخفاض مستوى اداء قسم من التدريسيين لاسباب مهنية ونفسية وتنوع سلوكياتهم.
٣. الضعف العام في مستوى الطلبة في مختلف المباحث في مختلف المراحل.
٤. ضعف التفاعل بين التدريسيين والطلبة في القسم العلمي.
٥. زيادة اعداد الطلبة في الصف الواحد.
٦. عدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية وقلة الكوادر الفنية المتخصصة.
٧. النقص في التجهيزات من مكاتب، ومختبرات، قاعات دراسية، وساحات، وملاعب وغيرها.

### ثانياً: صعوبات ادارية وتتمثل في:

١. عدم توفر الامكانيات المالية اللازمة لصيانة الكليات ومرافقها .
٢. عدم استقرار الجدول الدراسي نتيجة تنقلات الهيئة التدريسية والعجز في بعض التخصصات.
٣. الضغوطات الاجتماعية من افراد المجتمع المحلي.
٤. التشريعات التربوية التي تحدد نسب النجاح والرسوب والانضباط للطلبة وغيرها.
٥. عدم وضوح السياسات والاهداف المراد تحقيقها، وفي هذه الحالة نجد الاداري يتخبط في قراراته، ولا يكاد يستقر على وجهة معينة حتى يتحول عنها الى وجهة اخرى مما يربك العاملين معه، ويؤدي الى هدر كثير من الوقت والجهد والمال دون فائدة تذكر، كما وانه يؤدي الى صعوبة التخطيط والتنظيم والرقابة وتقويم الاداء.
٦. ميل بعض الاداريين الى تركيز السلطات والنفور من عمليات التفويض الاداري التي يمكن ان تساعد كثيراً في تيسير تدفق العمل، كما تساعد على تخفيف الابعاء الروتينية عن المدير حتى يتفرغ لممارسة مهامه التخطيطية والتنسيقية والرقابية على جميع الاصعدة.
٧. الاستنثار بعملية اتخاذ القرارات وعدم اشتراك المساعدين في مثل هذه النشاطات الحيوية مما يؤدي الى عدم الاستفادة من آرائهم وخبراتهم في هذا المجال، كما أن مثل هذا الاجراء يؤدي عادة الى تذمر المرؤوسين وضيقهم وعدم حماسهم لتنفيذ القرارات التي لم يستشاروا عند اتخاذها.
٨. الميل الى الاكثار من الاجراءات الروتينية المعقدة التي ربما تحافظ على الشكل التنظيمي والاداري الرسمي للقسم العلمي، ولكنها في سبيل ذلك تضحي بالمضمون وتنسى الهدف الاساسي من الجهد الاداري الذي يرمي الى خدمة الناس واشباع رغباتهم والتيسير عليهم ما امكن دون افراط او تفريط. (عطوي، ٢٠٠١ : ٢٢ )

### يمكن تصنيف المشكلات التي تواجه رؤساء الاقسام العلمية الى :

١. مشكلات وصعوبات شخصية ذاتية تخص رئيس القسم، ومن أمثلتها: قلة المعرفة بالاساليب الاشرافية الفعالة، وعدم القدرة على ادراك الذات، وتوقف التطور الشخصي، وعدم القدرة على التدريب، وضعف مهارة حل المشكلات، وضعف القدرة على العمل الجماعي.
٢. مشكلات وصعوبات بيئية تتنوع وتزداد باستمرار مع زيادة التغيرات والتطورات في الحياة المعاصرة ومن هذه المشكلات :

- أ- مشكلات ذات الصلة بالعملية التعليمية.
- ب- مشكلة التوفيق بين النواحي الادارية والاشراف الفني.
- ت- مشكلات وصعوبات العمل. (عودة ، ٢٠٠٤ : ٤٥ )

### الصعوبات الادارية التي تعترض رؤساء الاقسام العلمية في الوقت الحاضر بما يلي:

١. عدم وضوح مضمون الدور الذي يقوم به رئيس القسم، والافتقار الى تحديد محتواه بحيث يكون القائم بأنجاز هذا الدور عاجزاً عن الاداء الصحيح، بسبب عدم الحاقه بمحتوى هذا الدور أو التأكد مما يتوفر لديه من معلومات حول ما يتوقع منه القيام به.
٢. قصور القسم العلمي عن تبني المستحدثات في علوم الادارة المعاصرة وتطويرها لاحتياجات التعليم، فقد ارتبطت الاساليب الادارية في جميع مستوياتها في هيكل النظام التعليمي بروتينات خطوط السلعة التقليدية، مما ينتج عنه كبح لحرية التدريسي داخل الفصل، وقيود لحرية الكلية ومحدودية مساحة الحركة لها.
٣. اعتماد الترقيات للوظائف القيادية والادارية والفنية على الاقدميات المطلقة دون اعتبار كبير للكفايات الوظيفية القيادية ومتطلباتها التأهيلية.
٤. انخفاض مستوى اداء بعض العاملين لاسباب مهنية او نفسية.
٥. العجز في اعداد التدريسيين، فهناك بعض الكليات ينقصها العدد اللازم من التدريسيين وبعضها لاستقرار اوضاع التدريسيين فيها الا بعد مضي وقت طويل من بدء الدراسة، وبعض التدريسيين غير مؤهلين التأهيل المناسب، فضلاً عن ضعف معنوياتهم.
٦. ضعف التدريب للمتقدمين لشغل وظائف رئيس القسم العلمي أو وكيله أو عدم كفاءتهم، وعدم التسلسل في شغل الوظائف الادارية، كأن يرقى رئيس القسم مثلاً من التوجيه الفني الى ادارة القسم مما يجعل بعض رؤساء الاقسام على غير خبرة بمجال الادارة الجامعية.
٧. عدم وجود خريطة تنظيمية توضح واجبات وسلطات المستويات الادارية المختلفة بالوزارة او عدم اطلاع التدريسيين ورؤساء الاقسام العلمية عليها.
٨. كثرة وتلاحق القرارات الادارية والتنظيمية التي تصدر من ادارة الكلية او الجامعة.
٩. اهمال استخدام التقنيات الادارية ادى الى تخلف مستوى التعليم عن مسايرة التقدم الحادث في العالم، والوقوف على نقل بعض التقنيات من الغرب او الانبهار بها.

١٠. تعدد القيادات الادارية داخل الجامعة مما يؤثر سلبا في اداء العملية التعليمية ويحدث نوعا من التضارب في الاختصاصات والادوار.
١١. كثرة تنقلات التدريسيين وبعض افراد الجهاز الاداري اثناء العام الدراسي، مما يعوق العمل داخل القسم العلمي.
١٢. كثرة لجان المتابعة يؤدي الى انشغال ادارة القسم العلمي عن العملية التعليمية، واصبح الهم الاكبر للادارة هو النظافة من اجل كلية جميلة نظيفة متطورة ومنتجة ( حسين ، ٢٠٠٤ : ١٢).

### نشأة الاقسام العلمية (الأكاديمية) :

تعد الأقسام العلمية (الأكاديمية) حلقة الوصل الأساسية بين مؤسسات التعليم العالي وفروع المعرفة ، وهي التي تربط العلماء والدارسين ، وأعضاء هيئة التدريس في مجموعة منظمة ، تقوم بدور محدد في مجال معين من مجالات المعرفة وميادينها ، ويؤدي الأفراد الذين يعتبرون مشاركين في نقل المعرفة وتنميتها ، وإذا كانت هناك بعض المؤسسات الحكومية وغيرها تقوم بمهمة معينة تتصل بفرع من فروع المعرفة كالبحث خارج حرم الجامعات والمؤسسات العلمية المختلفة ، فإن تلك المؤسسات تأخذ المعرفة من جذورها بداية من الجامعات ومن أقسامها الاكاديمية (حرب ، ٢٠٠١ : ٥١) .

إذ تعد الأقسام الأكاديمية قاعدة البناء التنظيمي للجامعة ، فإذا صلحت القاعدة ، صلحت العملية التربوية و التعليمية في الجامعة ، وقامت هذه القاعدة بكل وظائفها المنوطة بها خير قيام ، وذلك لأنها ستكون أساساً صالحاً لبقية الهيكل التنظيمي للجامعة (عبد الحميد وعبود ، ٢٠٠١ : ٨٥) .

أن القسم الأكاديمي يعد البناء الرئيس في الجامعة التي تعد نوعاً من التنظيم الإداري لتدعيم وتنسيق الأنشطة لعشرات الأقسام الأكاديمية المستقلة نسبياً أو المفروض أن تكون كذلك ، وأن الأساس في الجامعة هو القسم الأكاديمي وأن تحول السلطة أو تمركزها نحو الإدارة المركزية كان نتيجة لبعض الأنظمة ونتيجة لأن إدارة الجامعات أصبحت مسؤولة أمام الحكومات والسلطات العامة (الحولي ، ٢٠٠٥ : ١٦) .

كما أن الأقسام الأكاديمية في الجامعة أو الكلية تشكل وحدة إدارية وعلمية أساسية تتضمن مجموعة من الدارسين والباحثين وأعضاء هيئة التدريس والكادر ، وتعد مستقلة نسبياً وذات مسؤولية مباشرة عن التعليم والبحث والتطبيق في مجال معرفي متخصص أو مجموعة من التخصصات المعرفية المتقاربة ، والأقسام الأكاديمية هي الوحدة التنظيمية الأساسية في مؤسسات التعليم العالي ، من جامعات وكليات ومعاهد عليا ومراكز بحث ، ولذلك يقع على عاتقها الدور الرئيسي في تحقيق أهداف تلك المؤسسات في نشر المعرفة وتنميتها عن طريق البحث وتطبيقها في خدمة المجتمع (العمرى ، ١٩٩٨ : ٢٥٥) .

وقد ظهرت الأقسام الأكاديمية كضرورة فكرية ووحدة إدارية لإتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمنهج والطلبة وأعضاء هيئة التدريس ، تلك القرارات التي أصبح من الصعب أن تتخذ في الإدارة الجامعية بكفاءة ودقة (حربي ، ١٩٩٩ : ٧٠) .

ويرى الباحث أن أي محاولة لفهم طبيعة الجامعات ، ودعمها وتطويرها تبدأ من الأقسام الأكاديمية التي تعد حجر الزاوية في عمليات الإصلاح والتقدم والتطوير .

وان نشأة الأقسام الأكاديمية و رأى انها ظهرت نتيجة لنمو المعرفة المتخصصة ، وظهور فروع جديدة لتلك المعرفة ، وانتشار روح البحث العلمي ، والأعتقاد في الدراسات المنظمة المتراكمة بأنها أسلوب أساسي لتوسيع آفاق المعرفة ، وكذلك نتيجة لتزايد أعداد الطلبة ، وعدم قدرة الجامعات كإدارة مركزية على فعل كل شيء من اختيار الطلبة ، وأعضاء هيئة التدريس ، وعمل المناهج وتطورها (حرب ، ٢٠٠١ : ٥٠) .

أما أن فكرة إنشاء الأقسام الأكاديمية برزت من ضرورة "وضع مجموعة متخصصة في ميدان معرفي معين في قسم واحد ، تضمهم إدارة منفصلة ، مما أدى إلى ظهور الأقسام الأكاديمية" (Anderson , 1977 : 1) .

وتؤكد على تأثير الجامعات الألمانية عند البحث عن الحقيقة العلمية في إيصال التعليم الجامعي إلى ميدان التخصص المعرفي المحدد ، مع ما أستتبعه ذلك من تقسيم الكليات إلى أقسام أكاديمية متخصصة في فرع معرفي معين وتكوير تلك الأقسام إدارياً وتعليمياً ، بحيث أصبحت تشكل وحدات إدارية منفصلة ومستقلة نسبياً في الهيكل التنظيمي لإدارات التعليم الجامعي ( Kerr , 1973 : 41) .

و أن وحدة التركيز في معركة البناء الأكاديمي للبقاء في الولايات المتحدة الأمريكية بعد غزو الروس للفضاء ، كانت الأقسام الأكاديمية في الجامعات ، ولقد كان القبول الاجتماعي للعمل والعلماء والباحثين على أشده في الفترة من (١٩٥٨ - ١٩٦٧م) ، عندما تدفقت الأموال على تدريس الرياضيات والكيمياء والبيولوجيا ، واللغات الأجنبية ، من جراء تخوف الكونجرس الأمريكي من غزو الروس للفضاء ، فتدفقت الملايين من الدولارات لدعم الجامعات حتى وصل المبلغ عام ١٩٦٤م إلى (٤.٤٦٢) مليار دولار ، وقد كانت برامج المساعدة لبناء التعليم الجامعي على أشدها مكلفة وسريعة ، ولهذا كان البقاء الأكاديمي أكثر تنافساً من ذي قبل ، وكانت تلك الأقسام هي وحدة التركيز في المعركة (حرب ، ٢٠٠١ : ٥٢-٥١) .

وعلى الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت الأقسام الأكاديمية وتاريخ نشأتها وتطورها والدور الكبير الذي لعبته في تأسيس التعليم العالي وتطوره ، إلا أن الطبيعة المعقدة لدور رئيس القسم الأكاديمي وتشابك مهماته الإدارية والعلمية أحاطت هذا الدور بالغموض وأختلاف وجهات النظر (العمرى ، ١٩٩٨ : ٢٥٥) .

وعموماً ، فالقسم الأكاديمي أصبح اليوم رافداً لفروع المعرفة المتخصصة في الجامعة ، كما أنه وحدة إدارية تؤدي رسالة الكلية والمهام المطلوبة التي تؤديها من تدريس وبحث وخدمة مجتمع (حربي ، ١٩٩٩ : ٧٠) .

هذا وتختلف الأقسام إلى حد ما وفقاً لطبيعة تخصص الكليات والجامعات والمعاهد العلمية التي تنتمي إليها أو تعد جزءاً منها ، وإن هذا الاختلاف الذي يفرض متغيرات كثيرة تتعلق بتوزيع السلطة ، وموضع صنع القرار وأخذه ، وتقسيم العمل ، ودرجة السلطة والمسئولية ، ونمط القيادة فيها ، ونظام المؤسسة التي تتبعها ، وتتناول الدراسات وضع الأقسام المختلفة إلا أنه يمكن أن تصنف الأقسام الأكاديمية في ثلاث فئات مميزة ومتجانسة وهي (حرب ، ٢٠٠١ : ٥٠) .

## أهمية الأقسام العلمية (الأكاديمية) :

تكمن أهمية الأقسام الأكاديمية في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ، في كونها وحدات أساسية في تحقيق أهداف تلك الجامعات من تدريس وبحث وخدمة مجتمع ، وتنطلق أيضاً من أهمية موقع رؤساء الأقسام ، لأنهم يمثلون مفتاح نجاح تلك الأقسام وأطلاقها نحو تحقيق أهدافها ، والجامعات عبارة عن اتحاد بين أجزاء مستقلة ، كل منها بوية معينة ، وأستقلالية ، وهذه الأجزاء هي الأقسام الأكاديمية ، وإن قوتها ونجاحها في أداء مهامها ، يظهر نجاح الجامعة وأستمراريتها في البقاء ، وليس غريباً أن تفهم الجامعات والكليات دورها بشكل يتناسب ووضعها المرموق في المجتمع ، لذلك لا بد من فهم الأقسام التي تتكون منها (حربي ، ١٩٩٩ : ٧٠) .

حيث تعد الأقسام الأكاديمية في الجامعات وحدات تنظيمية تقوم بالدور الأكبر في تحقيق نشر المعرفة وتنميتها وتطبيقها ، وهي مهمات متكاملة متم بعضها بعضاً وبينها تداخل إلى حد كبير (حرب ، ٢٠٠١ : ٤٩) .

فإن الجامعة هي التي تهئ البيئة المناسبة لمواصلة التقدم والنجاح في التدريس والبحث ، وجعلها ممكنين ، فهي التي تمول البحث ، أما عن طريق تمويلها للباحثين أو تقديم التسهيلات لهم للقيام بأجراء البحوث المختلفة مع إعطائهم أستقلالية أختيارها ، وغالباً ما يتم الأختيار في مجالات التدريس والبناء التنظيمي المتمثل في القسم ، والذي يضم مجموعة من الدارسين وأعضاء هيئة التدريس والباحثين الذين لهم أهتمامات خاصة في ميدان علمي معين في موقف يكون فيه الطموح والتحدي الفكري ، من الممكن أن يمارسا دون عوائق ( Moses , 1985 ) . ( : 339 ) .

أن المحاولات لفهم الكفاية الإدارية للكليات والجامعات ، لا بد من أن تعترف بأهمية الأقسام الأكاديمية ، لأنها تؤلف الوحدة التنظيمية الأساسية لهذه المؤسسات (حرب ، ٢٠٠١ : ٥١) .

و أن الأقسام الأكاديمية تمثل بالنسبة إلى إداريي الجامعة ، وحدة تعليمية بحثية أساسية ، وبالنسبة للطلبة وحدات تعليمية لدراسة تخصص معين والإعداد لمهنة معينة ، وأما بالنسبة إلى أعضاء هيئة التدريس تمثل سلماً وظيفياً علمياً ، ومكاناً للبحث والتنمية المعرفية ، فضلاً عن ذلك

فالأقسام الأكاديمية هي القوى المؤثرة والفعالة في تحديد مكانة الجامعة ، وفي معظم الأحيان تمثل الأقسام الأكاديمية مصدراً من مصادر تمويل الجامعة ، وذلك عن طريق المنح والهبات والعقود التي تأتي إلى الأقسام للاستخدام في بحث معين (حرب ، ٢٠٠١ : ٥٢) .

كما أن الجامعات والكليات لا يمكنها القيام بمهامها والمحافظة على وجودها دون الأقسام الأكاديمية التي تمثل المكان الذي تقرر فيه الأمور الهامة المتعلقة بالقسم وفرع المعرفة والإعداد المهني والتنمية المعرفية للطلبة والدراسات العليا والبحوث ، وفي الأقسام الأكاديمية أيضاً تناقش المقررات والخطط التدريسية ، وتعديل وتنمى ، وتستحدث مقررات جديدة فيها ، ويقوم الفرد فيها بالبحث والتدريس (المصري ، ٢٠٠٧ : ٦٥) .

### وظائف الأقسام العلمية (الأكاديمية) :

تعد الأقسام الأكاديمية في الجامعات ، هي الوحدة التنظيمية الأساسية فيها ، التي يعزى إليها الدور الرئيسي في تحقيق رسالتها ، إذ إنها تقوم بنشر المعرفة وتنميتها وتطبيقها ، ويتمثل ذلك على التوالي ، في التدريس والتدريب ، و البحث العلمي ، و خدمة المجتمع (حرب ، ٢٠٠١ : ٤٩) .

وقد تعددت البحوث والدراسات التي تناولت وظائف الأقسام الأكاديمية ، ويكاد يكون هناك شبه إجماع على أن الأقسام الأكاديمية تندرج تحت عناوين رئيسية أجزأها (المصري ، ٢٠٠٧ : ٦٦) في الآتي :

#### ١- التدريس في المرحلة الجامعية :

تعد إن الأقسام الأكاديمية سلطة ومسئولية كاملة ، وهي ذات استقلالية تامة بالنسبة للدراسة الجامعية ، لأي فرع من فروع المعرفة ، وهذا هو الوضع الأمثل ، وقد تضع مؤسسة الجامعة حدوداً تتعلق بعدد الطلبة وعدد الساعات التدريسية بعد أن يتم مناقشتها مع رؤساء الأقسام التي تزود الطلبة بالمعرفة والمهارات وتشكل لديهم القيم والاتجاهات المتعلقة بمجال

المعرفة ، كما أنها تسلح طلبتها بالتوجيهات التي تقودهم في حياتهم الأكاديمية ، تدريساً وبحثاً إلى جانب أسلوب التفكير ، وذلك عن طريق تدريسهم التخصص أو إعدادهم للمهنة التي يريدونها .

وهناك وظيفة أخرى متعلقة بأختيار الطلبة للألتحاق بقسم معين من أجل الدراسة ، ويحدث هذا في بعض الجامعات وإن كانت هذه المهمة تتعلق بالدراسات العليا الجامعية ، حيث تنتقي الأقسام الطلبة عند تقدمهم لامتحانات تجريها لهم أو عن طريق المقابلات أحياناً ، وبناءً عليه ، تقرر تلك الأقسام قبولهم ، وتعد سياسة قبول الطلبة وأختيارهم من الوظائف الهامة على الرغم من أنها تختلف وفقاً لمعايير متعددة (حربي ، ١٩٩٩ : ٧١) .

أن عملية أختيار الطلبة ليست سهلة مع الأعداد الكبيرة ، فالأقسام الأكاديمية تختلف بأختلاف فرع المعرفة ، وحتى بين التخصصات الفرعية ، فعلى سبيل المثال إن تدريب المعلم ، يختلف عن تدريب المهندس ، إذ إن كل هيكل تدريبي يشمل الدارس في علاقة فريدة مع هيكل المعرفة في فرع التخصص ومع زملائه واساتذته (حرب ، ٢٠٠١ : ٥٣) .

## ٢- أختيار طلبة الدراسات العليا وتنميتهم :

إن الدراسات العليا بمراحلها وبرامجها المختلفة هي من أهم مرتكزات وعاوين التطوير والأرتقاء في الجامعات والمؤسسات والدول ، وعلامة على تقدمها وأخذها بأسباب الحضارة وعوامل الرفعة والسمو ، وحظوها بالمكانة العلمية المرموقة ، وبلوغها القمة السامقة ، وذلك لما لهذه الدراسات في جميع مراحلها وبرامجها من أثر فعال في المجتمعات الإنسانية ، وتأثير إيجابي نافع في المساهمة في تنمية هذه المجتمعات ، وذلك لأن هذه الدراسات ترفد هذه المجتمعات بالكفاءات والطاقات العلمية المتخصصة والمدربة والخلاقة في جميع مجالات المعرفة البشرية والعلوم المتعددة (الجامعة الإسلامية ، ٢٠٠٦ : أ) .

وتعد عملية تطوير الدراسات العليا هي مفتاح تطوير التعليم العالي بصفة عامة ، وذلك للعلاقة الوثيقة بين الدراسات العليا وإعداد هيئات التدريس والبحث ، إذ إن الدراسات العليا عملية تربوية متكاملة هدفها تنمية الإنسان فكراً ومهارة وأتجاهاً ومساعدته لتحقيق ذاته المبدعة، وتعد عملية أختيار طلبة الدراسات العليا وتنميتهم عملية في غاية الأهمية ، لأن هؤلاء الطلبة سيتقدمون في فروع المعرفة إلى مستويات أكثر تقدماً ، حيث أنهم سيكونون باحثين أو أعضاء هيئة تدريس ، وإن علة الأهتمام بطلبة الدراسات العليا وتنميتهم ، يعود إلى أنهم هم الذين

سيساهمون في تحقيق أهداف مؤسسة الجامعة ، وإعداد الجيل القادم من الباحثين ، وأعضاء هيئة التدريس في المستقبل (حرب ، ٢٠٠١ : ٥٣-٥٤) .

وعملية اختيار طلبة الدراسات العليا وتنميتهم ، ذكراً أن وظيفة القسم يمكن أن تتمثل في عنصرين أساسيين : هما مساعدة الطلبة على اكتساب الكفاية في موضوعاتهم ، والقدرة على الممارسة والمشاركة في المستوى العالي من التدريس والبحث إلى جانب تنمية قدراتهم لعمل مبدع أصيل ، إذ إن الأصالة والإبداع يعدان جزءاً من وظيفة الطالب وقدراته ومهاراته ونوعية عقله ، التي يمكن استثمارها من خلال علاقة الأستاذ بالطالب في قسم أكاديمي (حربي ، ١٩٩٩ : ٧١-٧٢) .

وتختار الأقسام الأكاديمية الطلبة وتنميتهم بالتعليم والتدريس ، ومن الممكن القول إنها تؤهلهم وتمنحهم شهادات علمية ومراكز ، ومن هنا فإنها تؤثر في الحياة الأكاديمية والفكرية للطلبة ، وفرصهم في تبوء مكانة معينة ، ويحدد القسم ما الذي يكون الكفاية في الميدان ، وما المهارات المطلوبة ، وكيف يدرّب الطلبة عليها ، ويتطلب هذا ، عمل مناهج ومقررات دراسية ، ونظم امتحانات وفرصاً تدريبية للوصول إلى الكفاية ، وللتأكيد أن تلك الكفايات قد اكتسبت وعملت ومورست ، والتنوع في التدريب وإكتساب المهارات مطلوب ، ففروع المعرفة وطرق إكتسابها تنمو وتتغير ، وكذلك القضايا والمشكلات تتغير (حرب ، ٢٠٠١ : ٥٤) .

### ٣- البحث العلمي :

يعد البحث العلمي ركيزة أساسية من ركائز المعرفة الإنسانية في كافة ميادين الحياة ، بل أضحت أحد مقاييس الرقي والحضارة في العالم ، ومن خلال البحث العلمي يستطيع الإنسان إكتشاف المجهول وتسخير له لصالح المجتمع بما يحقق التنمية والازدهار في مجالات الحياة كافة ، وبفضل البحث العلمي يمكن أملاك التكنولوجيا والمعرفة باعتبارها الاداة الفعالة لتحقيق الأستثمار للموارد المتاحة من أجل تحقيق التنمية والتقدم (الخطيب ، ٢٠٠٣ : ٩٨) .

ومن المعروف أن الجامعات على اختلاف أشكالها لها دور في البحث العلمي والتدريس ، ولكن الأهمية النسبية التي توليها الجامعات لكلا الدورين يختلف من جامعة لأخرى بل وفي داخل الجامعة نفسها بين التخصصات المختلفة ، فهناك جامعات لها سمعة عالية في البحث العلمي بينما نجد أن بعض أقسامها تركز على التدريس والتفوق فيه ، وبعض الجامعات فيها

بحث علمي جيد وأخرى لا يوجد بها ، وفي الولايات المتحدة على سبيل المثال توجد جامعات لها سمعة طيبة في التدريس ولكنها لا تحظى بنفس السمعة في البحث العلمي ، ومن بين حوالي (٣٥٠٠) جامعة ومعهداً للتعليم العالي في أمريكا فإن ما يقرب من نصفها يقوم بالبحث والتدريس معاً ، أما النصف الباقي فمعظمه تدريس ، ومعظم أعضاء هيئة التدريس مشغولون بنصاب تدريسي كبير مما لا يترك لهم وقتاً للبحث (مرسي ، ٢٠٠٢ : ٢٥-٢٦) .

وتنظر الأقسام الأكاديمية إلى إنتاجية الباحثين وأعضاء هيئة التدريس بعين الاعتبار ، فالإنتاجية تؤثر من الناحية العلمية لأعضاء هيئة التدريس وسمعة الأقسام وشهرتها ، وقد تنعكس على سمعة الجامعة بشكل عام ، ومن هنا تقوم الأقسام بتهيئة أعضاء هيئة التدريس الجدد للبحث ومساعدتهم كلما أمكن ذلك ، كما أن الأقسام الأكاديمية هي التي تمثل فروع الدراسة المختلفة وقد تملك أحتكار الخبرة في ميدان معين ، وبالمحصلة فإن وضعها يؤثر في اتجاه البحوث وأختيارها ، وفي التريب وتنوعه ، وأختيار أعضاء هيئة التدريس والتنسيب بتعيينهم وسمعة القسم بوجه عام ، وتكمن الخبرة والمعرفة المتخصصة في الدراسات العليا والبحوث ، ولا تكون في الدراسة الجامعية الأولى التي تهتم بتقديم الحقائق والمفاهيم ، والتي غالباً لا تصل إلى درجة التعمق (حرب ، ٢٠٠١ : ٥٥) .

لقد أصبحت الجامعة في وقتنا الحاضر من أهم محاور تغيير المجتمع وتطوره ، فهي التي تحافظ على منجزاته المادية والمعنوية ، وهي التي تضع حاضره وهي التي تخطط لمستقبله ، حيث يمتد دورها إلى التنبؤ بالتحديات المستقبلية وتوفير ما تستلزمه مواكبة تلك التحديات (غراب وطموس ، ٢٠٠٥ : ٥٩) .

وبديهي أن كل ما تعمله الأقسام الأكاديمية ، يقع تحت خدمة المجتمع المباشرة وغير المباشرة ، إلى أن جهد الأقسام الأكاديمية وعملها يخرج مباشرة إلى المجتمع الذي تنتمي إليه ، إذ أن المشاركة في مشروعا المجتمع ، والاستجابة لحاجات البيئة وخدماتها ، وتوجيه البحوث لمواجهة متطلبات خطط التنمية الاجتماعية والأقتصادية ، ومعالجة قضاياها ، وتناول مشكلات المجتمع وتحليلها إن ذلك كله يشكل جزءاً هاماً من وظيفة القسم الأكاديمي ، ويلقي عبئاً على دور رئيس القسم الذي يتحتم عليه الأضطلاع به ، والخروج إلى المجتمع وخدمته ، ويعد عملية تعليمية في المقام الأول ، فيما يتعلق بالطلبة (حرب ، ٢٠٠١ : ٥٦) .

ويرى الباحث أنه إذا لم يعد الطلبة لتناول المشكلات وتحليلها وتنمية البدائل والحلول والمساعدة على تنفيذ بعض حلول تلك المشكلات ، فإن الجامعة عليها تشجيع الطلبة بالمبادأة في تعليم ذاتيتهم ، وعلى هذا سيكونون معدين لممارسة أفعال مماثلة بعد التخرج .

فالجامعة اليوم هي جامعة المجتمع تعيش من أجله وتعمل على رفاهيته ، ولها دور هام في تذويب الفوارق الطبقية والحراك الاجتماعي من خلال دورها التربوي ودورها في تغيير الأصول الاجتماعية للطلاب ، وبالمحصلة ينبغي على الجامعة أن تفتتح على المجتمع ، كما ينبغي أن تفتح أبوابها لأبنائه من غير طلابها النظاميين ليجدوا في رحابها العلم والثقافة والمعالجة العلمية لمشكلاتهم الاجتماعية ، وعلى الجامعة ان تنحسس آمال المجتمع والأمة لتكون معبرة عنها واعية لها مستجيبة لها متعاطفة معها ، ولا بد للجامعة أن تستجيب للأحتياجات الثقافية للمجتمع لتسهم من خلال ذلك في تنشيط بنيته الاجتماعية والأرتقاء بمستواه الفكري والثقافي (مرسي ، ٢٠٠٢ : ٣٠) .

أن الأشتراك في إعداد الخطط ومتابعتها وتقويمها ، وتقديم الأستشارات العلمية ، وتوجيه البحوث ، هي من الوظائف التي تقوم الجامعات بها عن طريق خبراتها وباحثيها في الأقسام الأكاديمية المختلفة ، وليس هناك دور للأقسام الأكاديمية في موضوع خدمة المجتمع أكبر من أنها توفر الأيدي العاملة المدربة اللازمة لمواجهة أحتياجات وقضايا التنمية ، ورفع المستوى الثقافي عامة (حربي ، ١٩٩٩ : ٧٣-٧٤) .

وان الجامعة لا ينحصر نشاطها داخل جدرانها ، بل ينبغي أن يمتد نشاطها ، ليشمل البيئة التي توجد في وسطها ، وأن يمتد نفعها إلى خارجها وأن تسهم في حل مشكلات المجتمع ، وأن تقوم بالبحوث والدراسات التي تستهدف إيجاد حلول لمختلف المشكلات التي تقف في سبيل النمو الأقتصادي والاجتماعي (الخطيب ، ٢٠٠٣ : ٩٤) .

## آلية معالجة المشكلات الإدارية :

تعاني المؤسسات المختلفة من مشاكل متباينة ، تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومنها الجامعة ، وهذه المشاكل منها ما يعود إلى طبيعة العمل ، ومنها ما يعود إلى طبيعة الموظفين وعلاقتهم البيئية أو علاقتهم مع المسؤولين ، وكل هذه المشاكل إذا لم تجد الحلول المناسبة ، ولم تتخذ بشأنها القرارات المناسبة ، فإنها تعيق العمل وتسبب إرباكاً كبيراً فيه ، وتضعف قدرة الفرد والمؤسسة على إنجاز الأعمال بأقل الإمكانيات المتاحة والممكنة .

ولعله لا يتبين نجاح القائد أو فشله ، أو صلاحية مدير ما أو عدم صلاحيته إلا عبر تخطيه ونجاحه في الانتقال بعامله من مراحل الأزمة إلى مراحل الأستقرار ، ولا شك أن تعدي مرحلة الأزمة يتوقف على نوعية القرار المتخذ في الأزمة والذي يناسب السير فيها .

إن حل المشكلات مهارة مطلوبة كل يوم في المؤسسات ، وفي الأوقات الصعبة نعرف أننا سنواجه مشكلات غير متوقعة ، وهكذا نحتاج إلى منهج جاهز للتعامل مع المشكلات بكفاءة وسرعة ، يبين آلية تحليل المشكلات ومراحل أتخاذ القرارات والمشاكل المترتبة على القرارات المختلفة .

يتمثل التحدي الرئيسي في التعامل مع أي مشكلة (سواء أكانت تمثل عجزاً في الأداء أو فرصة لتحسينه في أتباع أسلوب فعال لحلها ، ويتضمن ذلك أي عملية تحديد الفجوة أو الانحراف بين المحقق والمخطط ثم أختيار التصرف الذي يتغلب على العجز أو القصور أو يستفيد من فرصة التحسين وهنا نجد الأشارة إلى النقطتين الآتيتين :

١- أن كلا نوعي مواقف المشاكل يعبر عن حالة خلل أو عدم توازن ، ومن ثم فإن الحل يتمثل في سد الفجوة بين المستويين أو أستعادة التوازن .

٢- أن فيما عدا أستثناءات محدودة ، تكون أستعادة التوازن عن طريق رفع المستوى المحقق إلى المستوى المخطط ، وليس عن طريق خفض المستوى المخطط إلى المستوى المحقق وكمثال على الأستثناءات أعتبر أليها ، عندما نكتشف أن المستوى المخطط كان مبالغاً فيه ، أو أن الظروف السائدة قد تغيرت إلى الأسوء .

وتعد هذه أصعب الظروف التي يواجهها رؤساء الأقسام ، وتجبر الظروف عدم التأكد  
رئيس القسم على الاعتماد بالدرجة الكبيرة على الابتكار والتجديد في حل المشاكل ، ويرجع ذلك  
إلى حقيقة أن المشاكل غير تقليدية تحتاج إلى حلول غير تقليدية .

ويقوم جميع رؤساء الأقسام بصنع القرارات تحت كل من هذه الحالات ، غير أن ظروف  
المخاطرة وعد التأكد تعتبران هما الحالتان الشائعتان عند مواجهة المشاكل الأكثر تعقيداً وغير  
المحددة تحديداً حقيقياً .

### وضع الباحثون خطوات عامة يمكن استخدامها في حل المشكلات بطريقة فعالة ومنظمة ، ومن هذه الخطوات :

١- الشعور بالمشكلة وتحديدها وصياغتها ، وهناك عدة تصنيفات منها :

أ- مشكلات تتعلق بنقص المعلومات أو المهارات لدى الشخص تجعل الأشخاص لا يعرفون ماذا  
يعملون أو كيف .

ب - نقص في الحوافز والدوافع .

ج - صعوبات في البيئة التعليمية ناتجة عن الظروف المحيطة بالعمل تحول دون القيام بالعمل .

٢- إيجاد وتحليل البدائل الممكنة لحل المشكلة ، حيث أن بعض المشاكل تحتاج إلى أكثر من حل  
يتطلب دراستها وتحليلها والاستفادة من الدراسات وأختيار الحلول المناسبة .

ولغرض الوصول إلى البديل الصحيح في الحلول البديلة ينبغي معرفة بعض النماذج منها :

أ- أنموذج الحلول العقلانية التي تضمن وصول الأمر إلى حل مرضي للمشكلات لعدم التوصل  
إلى حلول مثالية نتيجة عدم توفر القدرة للبحث عن جميع المعلومات المعقدة اللازمة للوصول  
إلى ذلك .

ب - النموذج الفوضوي ، وهذا يتعلق بالبحث عن الحلول البديلة ويستخدمه رؤساء الأقسام عندما يقومون بعملية خلط لمشكلاتهم وأفضلياتهم وأولوياتهم ثم يقومون بأستنساخ الحل من بين التركيبية دون الأخذ بعين الاعتبار تعاقب حل المشكلات (عطوي ، ٢٠٠١ : ١٤١-١٤٣).

٣- وضع قائمة بالأفكار والحلول وتقييم الخيارات ، بعد امتلاك عدة أفكار توفر حلولاً محتملة بتدوين هذه الأفكار وتقييم الخيارات عن طريق الأخذ بالأعتبار :

أ- الضوابط والقيود الرئيسية للحل .

ب - سلبيات وإيجابيات الحل .

ج - نتائج الأختيار (أمكانيات الفشل والنجاح) مع أستبعاد الخيارات غير الممكنة من خلال تقدير ذلك.

٤- الطريقة الأبداعية ، إذا كانت جميع الخيارات لا تبدو لافتة يجدر البحث عن المزيد من الأفكار والمعلومات والتفكير بطريقة أبداعية لتوليد خيارات أو حلول جديدة ، ورؤية المشاكل أو الأوضاع بطرق مختلفة ، (كينيان ، ١٩٩٦ : ٢٤-٣٤).

## دراسات السابقة (previous studies)

يتناول هذا الجزء من الفصل الثاني عرضاً موجزاً للدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث وعددها اربع دراسات اثنان عربية واثنان اجنبية وأفادته في قسم من اجراءات البحث ومنها اعداد المقياس واختيار الوسائل الاحصائية المناسبة لعينة بحثه والاطلاع على النتائج التي توصلت اليها والتوصيات فضلاً عن تركيز الباحث على الدراسات التي تناولت متغير المشكلات الادارية كونها المتغير المستقل الذي حاول الباحث دراسته ومن هنا ومن منطلق التتابع الزمني لهذه الدراسات السابقة سيتم عرضها على النحو الاتي :

### اولاً- دراسات العربية

- دراسة السامرائي (٢٠٠٢)

(المعوقات الادارية والفنية للجامعات العراقية في علاقتها مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)

هدفت الدراسة الى التعرف على المعوقات الادارية والمعوقات الفنية للجامعات العراقية والفروق بينها في علاقتها مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتم ذلك من خلال بناء اداة (الاستبانة) المكونة من (٨٠) فقرة واستخدام الباحث الوسائل الاحصائية (النسبة المئوية ومعادلة الفاركرونباخ ، وبيرسون والوسط المرجح وتحليل التباين . وكانت عينة البحث (٣٠٩) فرداً من رؤساء الجامعات وعمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الاقسام في الجامعات العراقية (بغداد والمستنصرية والتكنولوجيا) .

وتوصلت الدراسة الى النتائج الاتية :-

- ١- المعوقات الادارية وكانت قيم الاوساط المرجحة كبيرة وكبيرة جداً (حده الدرجة)
- ٢- المعوقات الفنية كانت قيم الاوساط المرجحة كبيرة وكبيرة جداً
- ٣- الفروق بين الجامعات اشرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الجامعات الثلاث ، وهذا يعود الى النظام المركزي المتبع لدى الجامعات ووحدة التشريع والاشراف . (السامرائي ، ٢٠٠٢ : ١-١٢٧) .

- دراسة الياس (٢٠١١)

(المشكلات الادارية التي تواجه شعب الدراسات العليا في كليات جامعة بغداد وسبل معالجتها)

هدفت الدراسة الى تحديد المشكلات الادارية التي تواجه عمل شعب الدراسات العليا في كليات جامعة بغداد وسبل معالجتها اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الباحثة مقياس استلزم بناءه بطريقة تقدير الاخرين وبيدائل اجابة (بدرجة عالية وبدرجة متوسطة ، وبدرجة ضعيفة) وبسنة مجالات رئيسية تضمنت (٧٤، فقرة . اما الوسائل الاحصائية التي استخدمت فهي كانت (النسبة المئوية ، معادل الفا-كرونباخ، معادلة ارتباط بيرسون ، معادلة سبيرمات- بروان ، معادلة نشر الوزن المنوي والوسط الفرضي تكونت عينة البحث من (٢١) معاوناً" (١٠٣) عاملاً" في الدراسات العليا اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة ، اما اهم النتائج التي توصلت اليها الباحثة

- ١- ان المشكلات الادارية ضمن مجالات الاستبانة بشكل عام كانت بدرجة عالية اي وجود مشكلات واضحة في عمل شعب الدراسات العليا
  - ٢- ظهر مجال ادارة التعليمات بالمرتبة الاولى وبدرجة عالية وشكلت فقراته القسم الاكبر من بين هذه المشكلات مما يوضح ان العمل الاداري يعاني من مشكلات كبيرة سببها قصور في فهم العمل الاداري وفي تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات
  - ٣- ان مجال ادارة شؤون الطلبة وادارة الافراد ظهر بالمراقبة الثانية والثالثة بدرجة عالية اي عدم توعية الطلبة المتقدمين الجدد بالية القبول والتعليمات الخاصة بالدراسات العليا .
  - ٤- ان مجال ادارة الاتصال ظهر بالمرتبة الاخيرة وتبين هذه النتيجة ان ادارة الاتصال بين الشعب واقسام الكلية والجامعة تواجه مشكلات ادارية اقل مما هي في المجالات الاخرى .
- (الياس ، ٢٠١١ : (١-١٢٨)

ثانياً - دراسات الاجنبية

- دراسة سيدروف (seedrof,1992) (Administrative problems heads of academic departments in universities and ways to deal with it)

(المشكلات الادارية رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات وطرق التعامل معها )

هدفت الدراسة لتحديد المشكلات الادارية التي يواجهها رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات ومحاولة وصف الطرق الاكثر شيوعاً للتعامل معها . تكونت عينة البحث من (٨٠٨) رئيس قسم اختيروا بالطريقة العشوائية وصمم لها استبانة لكشف تلك المشكلات الادارية لاغراض البحث وكانت اداة لها واتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدام الباحث الطرق الاحصائي المناسبة لطبيعة عينة وهي ( الوزن المئوي ، والمتوسطات الحسابية ، وطريقة (T-Test) لمعرفة فروق الدلالة وتحليل التباين اما اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة فهي :-

- مواجهة البيروقراطية في الجامعات
- التقليل من الاثار السلبية لرؤساء الاقسام على انتاجية البحث
- استخدام رؤساء الاقسام استجابات متنوعة (معالجة عقلانية ) للتكيف مع التحديات (seedrof,1992) .

- دراسة جملغ وباركي (Gmelch&parkay,1999) (Analysis of administrative problems for the new heads of departments in American universities)

(تحليل المشكلات الادارية لرؤساء الاقسام الجدد في الجامعات الامريكية )

هدفت الدراسة لتحليل المشكلات بعد اكتشافها وتحديدتها التي تواجه رؤساء الاقسام العلمية الجدد في عشر جامعات وكليات خاصة وحكومية في ثماني ولايات امريكية ، تكونت عينة البحث الحالي من (١٣) رئيس قسم جديد اختيروا بالطريقة القصدية . استخدم اداة تحديد المشكلات المعتمدة لاهداف البحث وبطريقة الملاحظة المباشرة وتقدير الذاتي

والاخرين وكان المنهج الوصفي التحليلي هو المتبع في هذا البحث استخدمت طرق الاحصائية الاتية (الوزن النسبي ، المتوسطات الحسابية ، تحليل التباين ، الاحصاء اللامعلمي في بعض الاجراءات ) اما اهم النتائج في هذه الدراسة فهي ان رؤساء الاقسام الجدد يواجهون مصاعب عدة من شديدة الى معتدلة في الانتقال الى ادوارهم الجديدة وبعض هذه المصاعب نشأت من تعارض الادوار او غموض الدور الذي يمر به رئيس القسم وفي حالتين دراستين تم تقديمها وتحليلها لشرح المتغيرات الستة للمشكلة من الدور التي اشار اليها عينة البحث :-

- من المتفرد الى الاجتماعي
- من الكتب الخطية الى المذكرات
- من المركزية الى اللامركزية
- من الاستقرار الى الحركية
- من العميل الى الوكيل
- وتستننتج بالنهاية ان رؤساء الاقسام الجدد ينبغي تزويدهم بالدعم والتدريب وورش العمل الادارية

انه ينبغي تشجيع رؤساء الاقسام على تطبيق الاستراتيجيات المتوازنة التالية اعادة هيكلة المشكلة ، ازالة الاداريات غير الضرورية ، قلب الهرم والتدريب لاجل القيادة ( Gmelch & paky/1999 ) .

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :-

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة وجد ان هناك اوجه شبه واختلاف بين هذه الدراسات في بعض اجراءات البحث او طريقة تناول المتغيرات وكذلك مقارنتها مع الدراسة الحالية وعلى النحو الاتي:-

١- اتفقت جميع الدراسات الى حد ما في طريقة تحديد المجالات او الابعاد الاساسية المكونة للسمة الاساسية (المشكلات الادارية) ومدى توافرها ، والتي استهدفت الى بناء المقاييس لقياسها وكانت الدراسات الاستطلاعية او السابقة والادبيات النظرية والذي كان الخبراء محور هذه الدراسات .

٢- تباينت هذه الدراسات الى حد ما في عدد المجالات او الابعاد الاساسية ومحتوا انطلاقاً من مجتمع بحثهم واهدافها فكانت (٥) محاور في دراسة (جملغ وباركي ١٩٩٩) في حين كان عددها (٢) في دراسة (سيدوف ، ١٩٩٢) اما في دراسة ( الياص ، ٢٠١١) فكانت (٦) محاور اما بالنسبة للدراسة الحالية فكانت (٦) محاور

٣- اتفقت هذه الدراسات على بناء اداة سواء كانت استبان او مقياس او اختبار لقياس متغير الدراسة (المشكلات الادارية) لغرض اهداف بحثهم بعد التحقق من صلاحيته والخصائص السيكوتيرية (الصدق والثبات)

٤- تباينت هذه الدراسات في عدد فقرات كل الادوات او الاستبانة المستخدمة فكان في دراسة (السامرئي،٢٠٠٢) (٨٠) فقرة ، بينما في دراسة (الياص ، ٢٠١١) فكانت (٧٤) وكانت الدراسة الحالية (٦٠) فقرة

٥- اتفقت الدراسات على المنهج الوصفي كمنهج للبحث العلمي في دراسة طبيعة المتغير المدروس (المشكلات الادارية)

٦- تباينت هذه الدراسات في حجم عينات لبحثها والنسبة المئوية المعتمدة وحسب مجتمع بحثهم فكانت في دراسة (جملغ وباركي ١٩٩٩) (١٣) رئيساً للقسم. اما في دراسة (سيدروف،١٩٩٩) فكانت (٨٠٨) رئيس قسم ، في حين كان في دراسة (السامرئي،٢٠٠٢) (٣٠٩) فرداً ، و في دراسة (الياص،٢٠١١) فكان (١٢٤) معاوناً وعاملاً اما في دراسة الحالية فكانت (١٦٢) رئيس قسم وقد اتفقوا في طريقة اختيارهم لجميع افراد العينة بالطريقة العشوائية الا دراسة (جملغ وباركي . ١٩٩٩) فكانت قسدية

٧- اتفقت تقريبا" الوسائل الاحصائية المستخدمة في هذه الدراسات لمعرفة المؤشرات الاحصائية لهذه العينات

٨- تباينت النتائج لهذه الدراسات تبعا" لطبيعة الاداة والهدف من الدراسة ونوع المتغيرات ذات العلاقة المدروسة سواء كانت متغير مستقل (ثاني) او متغير تابع.

مخطط يوضح قسم من المؤشرات للمقارنة بين الدراسات السابقة

ت	الدراسة	اسلوب صياغة الفقرات	حجم العينة	عدد بدائل الاجابة	حجم الفقرات	المنهج العلمي	الصدق	الثبات	الوسائل الاحصائية	اسلوب اختيار العينة	عدد المجالات او الابعاد الاساسية
١	سيدروف ١٩٩٢	-	٨٠٨	-	-	الوصفي	-	-	الوزن المئوي، المتوسطات الحسابية ، طريقة (T) تحليل التباين	الطريقة العشوائية	-
٢	جملغ وباركي ١٩٩٩	الملاحظة وتقدير الآخرين والذاتي	١٣	-	-	الوصفي التحليلي	-	-	الاحصاء اللامعلمي ، الوزن النسبي ، المتوسطات الحسابية ، تحليل التباين	القصدية	٥
٣	السامرائي ٢٠٠٢	تقدير الذاتي	٣٠٩	خماسي	٨٠	الوصفي	الظاهري	اعادة الاختبار ، والفا - كرونباخ	النسبة المئوية ، الفا - كرونباخ ، تحليل التباين، بيرسون ، الوسط المرجح	الطبقة العشوائية	٢
٤	الياس ٢٠١١	تقدير الآخرين	١٢٤	ثلاثي	٧٤	الوصف التحليلي	الظاهري	التجزئة النصفية والفا-كرونباخ	النسبة المئوية،الفا- كرونباخ ، بيرسون،سيرمات براون، قشر الوسط الفرضي	العشوائية البسيطة	٦

# الفصل الثالث

## منهج البحث وإجراءاته

منهج البحث  
مجتمع البحث  
عينة البحث  
أداة البحث  
الوسائل الإحصائية

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج البحث واجراءاته من حيث تحديد منهجية البحث ووصف مجتمع البحث واختيار العينة وكيفية بناء اداة البحث والخصائص السايكومترية لها واجراء الصدق والثبات فضلاً عن الوسائل الاحصائية المستخدمة .

### أولاً :- منهج البحث

أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد من المناهج البحثية الأكثر شيوعاً وذلك كونه يتناسب مع متغيرات البحث وطبيعة البحث وحجم عينته ومراحل الظاهرة المدروسة في العلوم التربوية و النفسية التي اشتغل بها العديد من الباحثين ويسعى إلى تحليل الوضع لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها وبالمحصلة فهو يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً (ملحم ٢٠٠٢ : ٣٥٢) فيما يتعلق بمحاولة حصر المشكلات التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في جامعتي بغداد و المستنصرية من أجل التوصل إلى النتائج من خلال تحليل البيانات وعلى النحو الآتي :-

### ثانياً - مجتمع البحث :-

يشير (brag) إلى أنه لا يمكن توظيف أية وسيلة من وسائل اختيار العينات مهما أوتيت من دقة ما لم يوصف المجتمع الذي تُأخذ منه العينة وصفاً دقيقاً ، لأن لكل مجتمع صفاته الخاصة به (170 : 1981 , brag) وأتفق الباحثون على عدم إمكانية اختيار عينه البحث ما لم يجد وصفاً كاملاً لمجتمع البحث أولاً لكي يلاحظ الطريقة الملائمة في اختيار العينة (العناصر، ٢٠٠٤ : ١٠٢) .

تكون مجتمع البحث الحالي من (١٨٧) قسم علمي تابع لجامعة بغداد يتوزعون إلى (٢٨) كلية ومعهد عالي منها (١٢) كلية إنسانية و (١٢) كلية علمية و (٤) معاهد عليا للعام الدراسي (٢٠١٤ - ٢٠١٥) ، بينما يشمل مجتمع البحث الحالي على (٨٣) قسم علمي تابع للجامعة المستنصرية يتوزعون إلى (١٣) كلية علمية ومعهد عالي منها (٧) كلية إنسانية (٦) كلية علمية أو (٦) معاهد عليا للعام الدراسي (٢٠١٤ - ٢٠١٥) و الجدول (١) يوضح ذلك .

الجدول (١)

مجتمع البحث لرؤساء الأقسام

الأعداد الجامعات	عدد الكليات والمعاهد التابعة لها	عدد رؤساء الأقسام
جامعة بغداد	٢٨	١٨٧
الجامعة المستنصرية	١٣	٨٣
المجموع الكلي	٤١	٢٧٠

ثالثاً - عينة البحث :-

يحدد تصميم البحث وأهدافه و حجم و تجانس المجتمع وطبيعة المتغيرات المدروسة على أسلوب اختيار العينة وحجمها ، لذا أعتمد الباحث لأختيار عينة بحثه الطريقة العشوائية البسيطة على وفق الإجراءات الآتية :-

أ- بعد تحديد مجتمع البحث (رؤساء الأقسام العلمية في جامعتي بغداد والمستنصرية ) و البالغ عددها ( ٢٧٠ ) رئيس قسم وبحسب الأختصاص (العلمي - الأنساني ) تم تحديد نسبة (٦٠%) كعينة بحث .

ب - أختير العدد المناسب و بحسب النسبة المئوية لعينة البحث وفق الطريقة العشوائية البسيطة فكان ( ١٦٢ ) رئيس قسم .

ج - إختير العدد المناسب وبحسب النسب المئوية لكل مجموعة من رؤساء الأقسام (العلمي - الأنساني ) لجامعتي بغداد و المستنصرية .و الجدول (٢) يوضح ذلك .

الجدول (٢)

حجم عينة البحث موزع بحسب الاختصاص والنسبة المئوية لروساء الاقسام

الجامعة	التخصص	الكليات	رؤساء الاقسام	النسبة المئوية
بغداد	انساني	١٢	١١٢	%٦٠
	علمي	١٢		
المستنصرية	انساني	٧	٥٠	%٦٠
	علمي	٦		
المجموع	٢	٤١	١٦٢	%٦٠

رابعاً. أداة البحث :-

وجد الباحث إن أفضل أداة يمكن أن يستعملها لهذا الغرض الأستبانة ، يشير (اوبنهام) أسهل وأسرع عند الأجابة ويمكن قياسها بشكل صحيح وإنها أقتصادية بالوقت والجهد والملل وإنها واقعيه (43 : 166 , oppenhiem) ، ولعدم توافر أداة جاهزة لتحديد و قياس المشكلات الأدارية (على قدر إطلاع الباحث) تقي بغرض وأهداف البحث الحالي ، أعد الباحث أداة البحث الحالي على وفق خطوات بناء أدوات البحوث التربوية و النفسية العلمي الدقيق (allen & yen , 1979 :33) .

١- الأعتداد على المنهج العقلي أو المنطقي (Ratioal) في بناء المقاييس التربوية والنفسية ، فضلاً عن الأستعانه بمنهج الخبرة (Experince) لأن الباحث سيعتمد بعض المفاهيم النظرية في بناء المقياس ومكوناته الأساسية كما يستعين بأراء الخبراء في بعض إجراءاته ، إذ يمكن الجمع بين أكثر من منهج من مناهج بناء المقاييس التربوية والنفسية في الوقت نفسه (الكبيسي ، ٤٦٠ : ١٩٨٧) .

٢- أعتد الباحث المفهوم الذي ينظر إلى الشخصية كما يراها الفرد نفسه وليس كما يراها الآخرون لأن خبرته الشعورية قادرة على التعبير عن مشاعره وأفكاره إلى حد كبير وبعكسها من خلال السلوك الظاهر (Wiggins , 1973 :386) .

٣- أعتد أسلوب التقرير الذاتي (self - report) لأن الباحث أنطلق من مفهوم الشخصية كما تبدو للفرد ، لا كما تبدو للآخرين ، أي أن السلوك اللفظي للفرد يمثل خصائصه الداخلية إلى حد كبير (wiggin , 1977 : 386) فضلاً عن إجراءات أسلوب التقرير الذاتي مفهومه وواضحة ، تتسم الأجابات فيها بالموضوعية عند التصحيح أو التحليل ، كما يمكن أستخدم المقياس الذي يعتمد هذا الأسلوب مع مجموعة كبيرة من الأفراد في الوقت نفسه في حين لا تتوفر هذه المميزات في الأختبارات الأخرى (الأسقاطية أو الأدائية) ، زيادة على ما يرافقها من مشكلات قياسية وصدق ضعيف وثبات منخفض (sund berg , 1977 : 174) .

٤- أعتد الباحث في بناء مقياس البحث الحالي القياس التربوي النفسي (السيكومتري) (cyclometer) الذي يعتمد على الفروق الفردية ، ومقارنة درجة الفرد بالمجموعة التي ينتمي إليها الآخرون (الشرقاوي وآخرون ، ١٩٩٦ : ٦٢) لذلك سيتم حساب الخصائص القياسية للمقياس ولفقراته في ضوء مفاهيم نظرية القياس الكلاسيكية .

٥- أعتد تحليل السمة إلى أصغر مكوناتها التي تمثل نطاق السلوك المراد قياسه وتحديد الأهمية النسبية لكل مكون في القياس وأعتادها في تحديد عدد الفقرات التي ينبغي إعدادها لقياس المكون ، إذ يشير المتخصصون في القياس النفسي والتربوي إلى ضرورة مسح نطاق السلوك المراد قياسه ، وتحليله إلى أصغر مكوناته أو عناصره (علام ، ١٩٨٧ : ٣٥) .

٦- أعتد طريقة ليكرت (Likert) في بناء المقياس للبحث الحالي فهي تراعي عمر المستجيب وثقافته من خلال أختيار التدرج الذي يناسب الفئات الأكثر عدداً ، فضلاً عن سهولة ترجمتها إلى صورة عددية لأغراض إجراءات التحليل الأحصائي (عودة ، ١٩٩٨ : ٤٠٨) .

### خامساً. إجراءات بناء الاداة :-

لقد مرت عملية بناء المشكلات الادارية التي يواجهها رؤساء الأقسام العلمية في جامعتي (بغداد والمستنصرية) الذي يرمي البحث الحالي إلى بناءه بالأجراءات الآتية :-

أولاً :- تحديد مفهوم المشكلات الادارية لرؤساء الأقسام العلمية وذلك من خلال الاعتماد والتعريف النظري (تحديد المصطلحات) إذ عرف الباحث المشكلات الادارية (المعوقات والمشكلات التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية وتحول دون تحقيق الأهداف العامة الأمر الذي يستدعي إيجاد الحلول لها ومعالجتها) .

ثانياً :- تحديد المجالات السلوكية الرئيسية للمفهوم (المشكلات الادارية لرؤساء الأقسام العلمية) كما كان البحث الحالي يرمي إلى بناء اداة المشكلات الادارية لرؤساء الأقسام العلمية فإنه تم مقابلة مع عدد من الخبراء والمتخصصين في العلوم التربوية والنفسية ورؤساء الأقسام العلمية ، بهدف تحديد المجالات الأساسية ، إذ ينبغي مسح السلوك المطلوب قياسه وتحديد مجالاته النسبية لكل مجال من هذه المجالات ، كي يمكن معرفة مدى تمثيل الاداة لعوامل الخاصية المطلوبة قياسها أو مجالاتها (احمد ، ١٩٨١ : ١٨٩-١٩٠) ، وفي ضوء آراءهم ومقترحاتهم وبالأعتماد على الأدبيات السابقة توصل الباحث إلى (٨) مجالات رئيسي أو وظيفة فرعية هي (التخطيط ، التنظيم ، الاتصال ، اتخاذ القرار ، العلاقات الانسانية ، التقويم ، تفويض السلطة ، تطوير وتحديث) .

وللنتيجه من دقة تحديد الباحث لهذ المجالات ، عرض الباحث هذه المجالات على مجموعة من الخبراء المتخصصين في العلوم التربوية والنفسية ورؤساء الأقسام العلمية وبلغ عددهم (٧) خبيراً (الملحق ٦-أ) .

وفي ضوء آرائهم وملاحظاتهم أستبعدت مجالي هما (تفويض السلطة ، تطوير وتحديث) وتم الاتفاق على المجالات الست بنسبة اتفاق (١٠٠%) ، وبذلك عدد المجالات الرئيسية التي ستعد مقاييس فرعية ضمن الاداة العام (٦) مجال وهي :- (التخطيط ، التنظيم ، الاتصال ، اتخاذ القرار ، العلاقات الانسانية ، التقويم) .

### سادساً- تحديد المفاهيم للمجالات السلوكية ونسب أهميتها :-

يشير احمد (١٩٨١) إلى إن الاداة تصبح جيدة عندما تمثل مجالاتها من حيث أهمية كل مجال رئيسي وكل مجال ثانوي ، فيتضمن فقرات يتناسب عددها مع أهمية المجال الذي يمثله في الوظيفة المقيسة (احمد ، ١٩٨١ : ١٥) .

وبعد تحديد المجالات الأساسية (٦) ، عُرفت هذه المجالات تعريفاً وصفاً ، إذ إن الباحثين في مجال تعريف المجالات يميلون إلى التعريف الوصفي لها ، لكونه أقرب إلى التعريف الإجرائي الذي يمكن من خلاله تحديد المجالات السلوكية للمجال .

وبعد أن حدد الباحث التعريفات الوصفية للمجالات من خلال اشتقاق المجالات السلوكية التي تمثل النطاق للسلوك المراد قياسه لكل وظيفة من التعريفات الوصفية ومن بعض الدراسات السابقة والتي تواجه رؤساء الأقسام (بحسب منهج الخبرة) وللتثبت من دقة التعريفات الوصفية للمجالات الستة الرئيسية وتحديد نسبتها المئوية ، عرضت التعاريف على مجموعة من الخبراء المتخصصين في العلوم التربوية والنفسية بلغ عددهم (٧) خبيراً (الملحق ٦ - ب) .

وفي ضوء ملاحظاتهم وآرائهم عدلت بعض التعريفات بما ينسجم مع المجال لتمثيل النطاق السلوكي المتوقع لرؤساء الأقسام وأعطاء وزن نسبي متساوٍ لكل مجال ، وبموافقة (٨٠%) من الخبراء فأكثر ، ولكل مجال وأن الباحث أعتمد هذه النسبة كموافقته على معيار الحكم على صلاحيته التعريف والوزن أو الأهمية النسبية لها والملحق (٣) يوضح المجالات الرئيسية ووزنها النسبي .

### سابعاً :- الأستبانة المفتوحة :-

أعداد أستبانة مفتوحة للمختصين بالأدارة التربوية ولرؤساء الأقسام الهدف منها محاولة حصر وتحديد أهم المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام وتصنيفها على المجالات الأساسية مع أعطاء بعض مقترحات الحلول لكل مشكلة وبحسب خبرة ورأي كل خبير ، وبعد تحليل الأجابات أشرت وصنفت على المجالات الأساسية مع مقترحات الحلول ، والملحق (٤) يوضح ذلك .

### ثامناً :- إعداد فقرات الاداة بصيغتها الأولية :-

يشكل إعداد فقرات المقاييس التربوية والنفسية أهم خطوة في بناءها ، إذ إن دقة المقياس في إعداد ما أعد لقياسه تتوقف إلى حد كبير على دقة فقراته وخصائصها القياسية مما ينبغي على الباحث أن يكون على وعي تام بشروط أعداد الفقرات ومواصفاتها (Davis , 1962 : 62) .

وبعد الأطلاع على بعض الادوات ذات العلاقة بشكل مباشر أو غير مباشر أرتأى الباحث أن يعد (١٢) فقرة لكل مجال فرعي من مجالات (المشكلات الإدارية) الستة (لكون المجالات متساوية بالوزن النسبي) ، وبذلك يكون عدد الفقرات الكلي (٧٢) فقرة صيغت بشكل عبارات تقديرية ، مع خمس بدائل متدرجة هي (دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، ابدأً) وبحسب طريقة ليكرت تعطى عند التصحيح (صفر ، ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤) على التوالي وقد روعي عند بناء فقرات الاداة الأسس الآتية :-

- ١- تجنب الفقرات المعبرة عن حقائق .
- ٢- تجنب الفقرات التي يمكن أن تفسر بأكثر من طريقة .
- ٣- تجنب أنتقاء الفقرات التي يمكن أن يوفق أو لا يوافق عليها الجميع تقريباً .
- ٤- يجب أن تحتوي فقرة على فكرة تامة واحدة .
- ٥- يجب أن تكون الفقرات قصيرة ومعبرة عن الجانب المراد قياسه .
- ٦- تجنب استخدام نفي النفي في صياغة الفقرات .
- ٧- يكون بعض الفقرات موجباً في اتجاه قياسه فيما يكون بعضها الآخر سالباً وذلك للتقليل من نمطية الاستجابة لدى المفحوصين (Edwards , 1957 : 14 - 155) .

### تاسعاً :- التحليل المنطقي لل فقرات :-

يعد التحليل المنطقي لفقرات الاداة ضرورياً لاسيما في بداية إعداد الفقرات، لأنه يكشف عن مدى تمثيل الفقرة ظاهرياً للوظيفة التي أعدت لقياسها ، على الرغم من كونه قد يكون مضللاً لأعتماده على آراء الخبراء الذاتية ، فضلاً عن العلاقة الواضحة بين التحليل المنطقي وقوتها التمييزية ومعاملات صدقها (الكبيسي ، ٢٠٠١ : ١٧١) ، ويحقق هذا التحليل من خلال عرض فقرات الاداة أو الأختبار على مجموعة الخبراء المتخصصين للحكم على صلاحيتها في قياس ما وضعت من أجل قياسه ، فالخبير الذي لديه خبرة كبيرة سابقة بالأخطاء التي شابت الادوات والأختبارات السابقة يمكنه أن يكشف جوانب الضعف في أداة القياس الجديدة (علام ، ٢٠٠٠ : ٢٢٧) ، وللتحقق من صلاحية فقرات الاداة في قياس المشكلات الإدارية المطلوب قياسها منطقياً ، وصلاحية التعليمات ، تم عرض فقرات الاداة بصيغته الأولية والبالغة (٧٢) فقرة مع التعريف الوصفي لكل مجال على مجموعة من الخبراء المتخصصين في العلوم التربوية والنفسية ، بلغ عددهم (١٥) خبيراً ، وطلب منهم أبداء رأيهم في مدى صلاحية فقرات الاداة من حيث ملائمتها في شكلها الظاهري وموافقتهم على البدائل المعتمدة أزاء كل فقرة وهل صياغتها جيدة أم تحتاج إلى تعديل .

ولتحليل آراء الخبراء على فقرات الاداة فقد تم استخدام اختبار (كا<sup>٢</sup>) لعينة واحدة (الصوفي ، ١٩٨٥ : ٤٦) وعدت كل فقرة صالحة عندما تكون قيمة (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة دالة عند مستوى (٠،٠٥) وهي توازي نسبة (٧٩%) من الخبراء ، والجدول (٣) يوضح ذلك .

الجدول (٣)

نتائج اختبار مربع كاي لآراء الخبراء حول صلاحية فقرات المقياس

ت	الفقرات	الموافقون	النسبة	قيمة كاي <sup>٢</sup> المحسوبة	كاي <sup>٢</sup> الجدولية	مستوى الدلالة
١- التخطيط	١٢،١٠،٩،١،٥،٣،٢	١٣	%٩٣	١٠،٢٨٦	٦،٦٣٥	دال ٠،٠٠١
	٧،٦	١٢	%٨٦	٧،١٤٢	٦،٦٣٥	دال ٠،٠٠١
	٤	١١	%٧٩	٤،٥٧٢٢	٣،٨٤١	دال ٠،٠٠٥
	١١،٨	١٠	%٧١	٢،٥٧٠	٣،٨٤١	غير دال
٢- التنظيم	١٢،١١،٩،٦،٥،٣،٢،١	١٣	%٩٣	١٠،٢٨٦	٦،٦٣٥	دال ٠،٠٠١
	١٠،٨	١٢	%٨٦	٧،١٤٢	٦،٦٣٥	دال ٠،٠٠١
	٦،٤	١٠	%٧٠	٢،٥٧٠	٣،٨٤١	غير دال
٣- أخذ القرار	٦،٥،٤،٢	١٣	%٩٣	١٠،٢٨٦	٦،٦٣٥	دال ٠،٠٠١
	٧،٣	١٢	%٨٦	٧،١٤٢	٦،٦٣٥	دال ٠،٠٠٢
	١٢،١١،٩،٨	١١	%٧٩	٤،٥٧١	٣،٨٤١	دال ٠،٠٠٥
	١٠،١	١٠	%٧١	٢،٥٧٠	٣،٨٤١	غير دال
٤- الاتصال	١١،٨،١	١٣	%٩٣	١٠،٢٨٦	٦،٦٣٥	دال ٠،٠٠١
	١٢،١٠،٧،٦،٥،٤،٣	١٢	%٨٦	٧،١٤٢	٦،٦٣٥	دال ٠،٠٠١
	٩،٢	١٠	%٧١	٢،٥٧٠	٣،٨٤١	غير دال
٥- العلاقات الأنسانية	١٠،٩،٦،٣	١٣	%٩٣	١٠،٢٨٦	٦،٦٣٥	دال ٠،٠٠١
	١١،٤،٢	١٢	%٨٦	٧،١٤٢	٦،٦٣٥	دال ٠،٠٠١
	١٢،٧،٥،١	١١	%٧٩	٤،٥٧١	٣،٨٤١	دال ٠،٠٠٥
	٨	١٠	%٧١	٢،٥٧٠	٣،٨٤١	غير دال
٦- التقويم	١٢،١٠،٦،٤	١٣	%٩٣	١٠،٢٨٦	٦،٦٣٥	دال ٠،٠٠١
	٨،٧،٣،٢	١٢	%٨٦	٧،١٤٢	٦،٦٣٥	دال ٠،٠٠١
	١١،٩،١	١١	%٧٩	٤،٥٧١	٣،٨٤١	دال ٠،٠٠٥
	٥	١٠	%٧١	٢،٥٧٠	٣،٨٤١	غير دال

يتضح من الجدول (٣) أنه حصلت موافقة الخبراء على صلاحية جميع الفقرات ما عدا (١٠) فقرات بواقع فقرتين لكل مجال ما عدا مجالي العلاقات الأنسانية والتقويم فقرة واحدة لكل منها لم تحصل على معيار الموافقة المطلوب في هذا البحث ، ولكون المجالات الأساسية الستة متساوية بالأوزان والأهمية النسبية أرتأى الباحث أن تكون لكل مجال (١٠) فقرات وذلك بعد حذف الفقرات التي لم تنل الموافقة من قبل الخبراء وحذف فقرة واحدة من مجال العلاقات الأنسانية وهي الفقرة التي تحمل التسلسل (٧) لكونها أقل نسبة دالة وبمساعدة عدد من الخبراء ، وكذلك حذف الفقرة التي تحمل التسلسل (١) من مجال التقويم ولنفس السبب .

وبذلك أصبح عدد الفقرات الكلي للاداة (٦٠) فقرة بواقع (١٠) فقرات لكل مجال أساسي .

### عاشراً :- التحليل الأحصائي للفقرات :-

تعتمد جميع الادوات والأختبارات في صدقها وثباتها على مقدرة فقراتها التمييزية ومعاملات صدقها ، ويستخدم التحليل الأحصائي لفقرات الاداة كأجراء أحصائي لعزل أنواع معينة من الفقرات أو حلها ، وبخاصة تلك التي لا تضيف إلى الدرجة الكلية بما فيه الكفاية (الأنصاري ، ٢٠٠٠ : ٨١) ، وذلك لأن دقة الاداة في قياس ما وضع لأجله يعتمد على دقة فقراته (ربيع ، ١٩٩٤ : ١٤) ، وبهذا فإن التحليل الأحصائي للفقرات أكثر أهمية من التحليل المنطقي لها ، وذلك لأنه يتحقق من مضمون الفقرة في قياس ما أعدت لقياسه ، في حين أن التحليل المنطقي لا يكشف عن صدق الفقرة وثباتها في قياس ما أعدت لقياسه لأنه يعتمد على الآراء الذاتية للخبراء التي ينبغي حسابها في التحليل الأحصائي لها هما القوة التمييزية ومعاملات صدقها (المصري ، ١٩٨٩ : ٤٤) ، ولتحقيق ذلك طبق الاداة على عينة مؤلفة من (١٠٠) فرد من رؤساء الأقسام أختيروا بالطريقة الآتية :-

أ - أختيرت عشوائياً خمسة كليات علمية وخمسة كليات انسانية في كل من جامعتي بغداد والمستنصرية

ب - أختيرت عشوائياً من كل كلية عدد من رؤساء الأقسام بواقع (٥) رئيس قسم من التخصصات العلمية و(٥) رئيس قسم من التخصصات الأنسانية والجدول (٤) يوضح ذلك .

الجدول (٤)

توزيع عينة التحليل الأحصائي للفقرات

المجموع	عدد رؤساء الأقسام	الكليات	التخصص	الجامعة
٥٠	٢٥	٥	أنساني	بغداد
	٢٥	٥	علمي	
٥٠	٢٥	٥	أنساني	المستنصرية
	٢٥	٥	علمي	
١٠٠	١٠٠	٢٠	٢	المجموع

- حساب الخصائص القياسية (السيكومترية) للفقرات :-

إن الخصائص السيكومترية لفقرات الاداة تشكل أهمية كبيرة في تحديد قدرته على قياس ما وضع لقياسه فعلاً (389 - 386 : Holden , et al , 1985) ، ويكاد يتفق المتخصصون على بعض الخصائص القياسية التي ينبغي التحقق منها في فقرات الاداة وهي القوة التمييزية للفقرات ومعاملات صدقها (الزيباري ، ١٩٩٧ : ٧٥) ، لذا أرتأى الباحث بتوضيح للأجراءات هاتين الخصيتين :-

أ - القوة التمييزية للفقرات :-

أن حساب القوة التمييزية للفقرات تعد من أهم خصائصها القياسية في المقاييس مرجعية المعيار (الكلاسيكية) ، لأنها تؤثر عن قدرة فقرات الاداة على الكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد في الوظيفة والتي يقوم على أساسها القياس النفسي والتربوي ( Ebel , 1972 : 399) ، فالفقرة الجيدة هي تلك الفقرة التي تعبر عن وظيفة معينة دون غيرها وفي الوقت نفسه تميز بين فردين يختلفان فعلاً فيها أختلافاً سلوكياً (عبد الرحمن ، ١٩٨٨ : ٣٣٨) .

ولحساب القوة التمييزية لفقرات المجالات الأساسية ، أعتمد الباحث أسلوب المجموعتين المتطرفتين في الدرجة الكلية ، إذ يفضل استخدامها المقياس الشخصية السوية ، ولاسيما عندما لا يتوفر محك خارجي أو داخلي لتحديد مجموعتين متضادتين في الوظيفة المقيسة (Anostosi , 1988 : 208) وبذلك فقد رتبت درجات أفراد العينة من أعلى درجة كلية إلى أقل درجة كلية ، ثم حددت (٢٧) فرداً في المجموعة العليا ، و(٢٧) فرداً في المجموعة الدنيا .

أستخدم الأختبار التائي (t - test) لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفرق في درجات كل فقرة بين المجموعتين المتطرفتين ، على أساس أن القيمة التائية المحسوبة تمثل القوة التمييزية للفقرة ، فأتضح ان جميع الفقرات كانت مميزة وعند مستوى دلالة يتراوح ما بين (٠,٠٠٥ - ٠,٠٠١) والجدول (٥) يوضح ذلك .

### ب - صدق الفقرات :-

يؤكد المختصون في مجال القياس على أهمية الصدق فقرات الاداة ، لأن صدق الاداة يعتمد في الأساس على صدق فقراته ويمكن استخدام الصدق المنطقي للفقرة في تقدير تمثيلها للسمة المراد قياسها (عبد الرحمن ، ١٩٩٨ : ١٨٤) . غير أن الصدق التجريبي من خلال ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية أكثر دقة من صدقها الظاهري لأنه يكشف على أن الفقرة تقيس المفهوم نفسه الذي تقيسه الدرجة الكلية بمعنى أن الفقرات متجانسه في قياس ما أعدت لقياسه (Kroll , 1960 : 426) أي أن كل فقرة تهدف إلى قياس الوظيفة نفسها التي تقيسها الفقرات الأخرى (احمد ، ١٩٨١ : ٥١٣) وعليه حسب معامل ارتباط "بيرسون" بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكون درجات الفقرة متصلة متدرجة ولأن معامل الارتباط يمثل معامل صدق الفقرة (Anastasi , 1988 : 209) ومن خلال درجات عينة تحليل الفقرات إحصائياً البالغ حجمها (١٠٠) فرداً ، أتضح أن جميع الفقرات لديها معاملات صدق بدلالة إحصائية عند مستويات (٠,٠٠٥ - ٠,٠٠١ - ٠,٠٠٠١) ، والجدول (٥) يوضح ذلك .

الجدول (٥)

القوة التمييزية لفقرات المقياس بصيغته ومعاملات صدقها

رقم الفقرة	المجموعة	المتوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	القوة التمييزية للفقرة	صدق الفقرة	مستوى دلالة
١	العليا	٣,٢٧	١,٤٠	٦,٧٥٨	٠,٣٥٢	٠,٠٠١
	الدنيا	٢,٠٩	١,٣٤			
٢	العليا	٣,٠٢	١,٤٣	٣,٢٦٢	٠,٢٢٨	٠,٠٠١
	الدنيا	٢,٣٦	١,٥٠			
٣	العليا	٣,٦٢	١,٢٠	٤,٠٥٩	٠,٠٨٨	٠,٠٠١
	الدنيا	٢,٨٢	١,٥١			
٤	العليا	٣,٣٤	١,٤٠	٨,٠٤٢	٠,٠٩١	٠,٠٠١
	الدنيا	١,٩٦	١,٠٨			
٥	العليا	٢,٢٢	١,١٢	٤,٤٠١	٠,٣٠٤	٠,٠٠١
	الدنيا	١,٦٠	٠,٩٣			
٦	العليا	٣,٨١	١,٢٦	٢,٣٩٦	٠,١٩٨	٠,٠٠٥
	الدنيا	٣,٣٩	١,٢٦			
٧	العليا	٣,٨٥	١,٢٩	١٠,٨٠٢	٠,٤٢٤	٠,٠٠١
	الدنيا	١,٩٤	١,٢٧			
٨	العليا	٢,٨٠	١,٢٩	٥,٨٧٧	٠,١٧٨	٠,٠٠١
	الدنيا	١,٨٣	١,٠٩			
٩	العليا	٣,١٧	١,٣٠	٢,٠٣٩	٠,٢٢٦	٠,٠٠٥
	الدنيا	٢,٧٨	١,٥١			
١٠	العليا	٤,٢٠	٠,٩٥	١٢,٧٩٥	٠,٥١٤	٠,٠٠١
	الدنيا	٢,٤٨	٠,٩٩			
١١	العليا	٢,٥٠	١,٢٠	٥,٨٨٠	٠,٤٣٨	٠,٠٠١
	الدنيا	١,٦٩	٠,٧٧			
١٢	العليا	٣,٤٩	١,١٧٩	١٣,١٦٦	٠,٤٣٨	٠,٠٠١
	الدنيا	١,٦٣	٠,٨٥			
١٣	العليا	٣,٠٩	١,٢٨	١٠,٤٣١	٠,٤٦١	٠,٠٠١
	الدنيا	١,٦٠	٠,٧٥			
١٤	العليا	٣,٥١	١,١٧	٦,٦٢٤	٠,٣٨٩	٠,٠٠١
	الدنيا	٢,٤١	١,٢٥			
١٥	العليا	٣,٥٠	١,٣١	٨,٤٣٠	٠,٣٤٧	٠,٠٠١
	الدنيا	٢,١٢	١,٠٧			

٠,٠٠١	٠,٣٥٩	٥,٣٩٢	١,٣٣	٢,٥٧	العليا	١٦
			١,١٠	١,٦٧	الدنيا	
٠,٠٠١	٠,٧٩	٣,٠٧١	١,١٣	٣,٨٧	العليا	١٧
			١,٤٠	٣,٣٢	الدنيا	
٠,٠٠١	٠,٤١٦	٥,٧١٥	١,٣٨	٣,١٧	العليا	١٨
			١,٥١	٢,٠٤	الدنيا	
٠,٠٠١	٠,٥٠١	٩,٩٢٨	١,٤٠	٣,٣٧	العليا	١٩
			١,١٠	١,٦٧	الدنيا	
٠,٠٠١	٠,٣٧٢	٧,٢١١	١,١٤	٢,٥٢	العليا	٢٠
			٠,٨٣	١,٥٤	الدنيا	
٠,٠٠٥	٠,١٣١	٢,٥٤٠	١,٢٠	٢,٥٥	العليا	٢١
			١,٤٢	٢,١٠	الدنيا	
٠,٠٠١	٠,١٩٣	٣,١١٦	١,٤٢	٣,١٧	العليا	٢٢
			١,٦٣	٢,٥٦	الدنيا	
٠,٠٠١	٠,٣٤٠	٦,٨٦٣	١,١٤	٢,٥٥	العليا	٢٣
			٠,٧١	١,٦٦	الدنيا	
٠,٠٠١	٠,١٤٧	٢,٩٥٧	١,٢٤	٣,٨٣	العليا	٢٤
			١,٣٩	٣,٢٩	الدنيا	
٠,٠٠١	٠,٣٤٥	٢,٩٩٢	١,٣٠	٢,٧٦	العليا	٢٥
			١,٤٢	٢,١٩	الدنيا	
٠,٠٠١	٠,١١٩	٢,٨٠٥	١,٢٥	٣,١٧	العليا	٢٦
			١,٥٠	٢,٦٣	الدنيا	
٠,٠٠١	٠,١٧١	٤,٦١٠	١,٤٦	٣,١٥	العليا	٢٧
			١,٢٧	٢,٢٨	الدنيا	
٠,٠٠١	٠,٣٤٢	٥,٤٩١	١,٣٣	٢,٦١	العليا	٢٨
			١,٠٩	١,٦٩	الدنيا	
٠,٠٠١	٠,١٠٦	٣,٤٨	١,١٤	٣,٨٣	العليا	٢٩
			١,٣٩	٣,٢١	الدنيا	
٠,٠٠١	٠,٣٥٦	٥,٦٤٦	١,٣٩	٣,٣٠	العليا	٣٠
			١,٥٣	٢,١٧	الدنيا	
٠,٠٠١	٠,٣٥٢	٦,٧٨٧	١,١٢	٢,٤٧	العليا	٣١
			٠,٨١	١,٥٦	الدنيا	
٠,٠٠١	٠,١٥٠	٣,٠٤٠	١,٢٠	٢,٥٤	العليا	٣٢
			١,٣٤	٢,٠١	الدنيا	
٠,٠٠١	٠,٤٩٣	٨,٢٣٦	٠,٩٤	٤,٣٣	العليا	٣٣

			١٤٦٨	٢٤٧٨	الدنيا	
٠٤٠١	٠٤٢٥٠	٢٤٧٤٨	١٤٤١	٣٤٠٧	العليا	٣٤
			١٤٤٠	٢٤٥٤	الدنيا	
٠٤٠٠١	٠٤٣٢٠	٦٤٥٨٢	١٤٢٠	٢٤٦٠	العليا	٣٥
			٠٤٧٤	١٤٧٠	الدنيا	
٠٤٠٠١	٠٤١٩٠	٤٤٧٨٨	١٤٢٦	٣٤٦٨	العليا	٣٦
			١٤٢٨	٢٤٨٤	الدنيا	
٠٤٠١	٠٤٢٥٠	٣٤٠٠٧	١٤١٦	٣٤٧٨	العليا	٣٧
			١٤٣٧	٣٤٢٥	الدنيا	
٠٤٠٠١	٠٤٢٨٤	٤٤٨٨٨	١٤٢٨	٢٤٧٧	العليا	٣٨
			١٤١٦	١٤٩٤	الدنيا	
٠٤٠١	٠٤٢٩٢	٣٤١٣٦	١٤٢٨	٢٤٧٨	العليا	٣٩
			١٤٣٣	٢٤٢١	الدنيا	
٠٤٠٠١	٠٤٣٤٢	٠٤٥٠٤٩١	١٤٣٣	٢٤٦١	العليا	٤٠
			١٤٠٩	١٤٦٩	الدنيا	
٠٤٠٠١	٠٤١٠٦	٣٤٤٨١	١٤١٤	٣٤٨٣	العليا	٤١
			١٤٣٩	٣٤٢١	الدنيا	
٠٤٠٠١	٠٤٣٥٦	٥٤٦٤٦	١٤٣٩	٣٤٣٠	العليا	٤٢
			١٤٥٣	٢٤١٧	الدنيا	
٠٤٠٠١	٠٤٢٥٧	٥٤٩٩٩	١٤٢٣	٤٤٠٢	العليا	٤٣
			١٤٦٥	٢٤٨١	الدنيا	
٠٤٠١	٠٤٣٥٢	٣٤٢٩٢	١٤٤١	٣٤٢٦	العليا	٤٤
			١٤٣٤	٢٤٦٤	الدنيا	
٠٤٠٠١	٠٤٥٣٠	١٣٤١٨٦	١٤١٨	٣٤٧٦	العليا	٤٥
			٠٤٩٠	١٤٨٦	الدنيا	
٠٤٠٠١	٠٤٤٢٨	٧٤٦٧٨	١٤١٦	٢٤٥٨	العليا	٤٦
			٠٤٧٣	١٤٥٦	الدنيا	
٠٤٠٠١	٠٤٦١٧	١٤٤٠٧٠	١٤٠٤	٣٤٥٢	العليا	٤٧
			٠٤٨٠	١٤٧٣	الدنيا	
٠٤٠٠١	٠٤٣٤٠	٩٤٤١٠	١٤٢٤	٣٤٠١	العليا	٤٨
			٠٤٧٦	١٤٦٨	الدنيا	
٠٤٠١	٠٤١٢٢	٢٤٨٤٣	١٤٠٣	٢٤٩٠	العليا	٤٩
			١٤٢٠	٢٤٤٦	الدنيا	
٠٤٠٠١	٠٤٣٨٦	٨٤٦١٥	١٤٢٧	٣٤٥٠	العليا	٥٠
			١٤٠٧	٢٤١١	الدنيا	

٠,٠٠١	٠,٤٠٥	٨,٥٨٠	٠,٨٧	٤,٣٦	العليا	٥١
			١,٦٧	٢,٧٨	الدنيا	
٠,٠٠١	٠,٣٤٠	٦,٨٦٣	١,١٤	٢,٥٥	العليا	٥٢
			٠,٧١	١,٦٦	الدنيا	
٠,٠٠١	٠,٣٤٩	٧,٨٤٤	١,١٠	٢,٤٩	العليا	٥٣
			١,٢١	٢,٢٤	الدنيا	
٠,٠٠١	٠,٤٦٦	١١,١١٥	١,٢٣	٣,١٣	العليا	٥٤
			٠,٧١	١,٦٠	الدنيا	
٠,٠٠١	٠,٣٤٩	٧,٨٤٤	١,١٠	٢,٤٩	العليا	٥٥
			١,٢١	٢,٢٤	الدنيا	
٠,٠٠١	٠,٣٨٠	٨,٠٣٨	١,٣٢	٣,٤٤	العليا	٥٦
			١,١٤	٢,٠٧	الدنيا	
٠,٠٠١	٠,٣٥٤	٦,١٢٧	١,٣٤	٢,٧٧	العليا	٥٧
			١,٠٩	١,٧٤	الدنيا	
٠,٠٠١	٠,١٤٧	٢,٩٥٧	١,٢٤	٣,٨٣	العليا	٥٨
			١,٣٩	٣,٢٩	الدنيا	
٠,٠٠١	٠,٢٠٦	٥,٥٠٩	١,٣٣	٣,٣٠	العليا	٥٩
			١,٥٥	٢,٢٠	الدنيا	
٠,٠٠١	٠,٣٤٥	٢,٩٩٢	١,٣٠	٢,٧٦	العليا	٦٠
			١,٤٢	٢,١٩	الدنيا	

القيمة التائية الجدولية بدرجة حرية (٥٢) عند مستوى (٠,٠٠٥) = ٢,٠٠٠ - ٢,٠٠١ = ٢,٦٦٠ - ٢,٦٦٠ = ٠,٠٠١ - ٢,٦٦٠ = ٣,٤٦٠

القيمة الحرجة لمعامل الارتباط بدرجة حرية (٩٨) عند مستوى (٠,٠٠٥) = ٠,١٩٥ - ٠,٠٠١ = ٠,٢٥٤ - ٠,٠٠١ = ٢,٣٢٣

ونتيجة التحليل الأحصائي لفقرات الاداة والبالغة (٦٠) فقرة أن جميع فقراتها مميزة وان معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة احصائياً .

### احد عشر- الخصائص السيكومترية للاداة:-

يعد الصدق والثبات من أهم الخصائص السيكومترية التي ينبغي توافرها في الاداة التربوي والنفسي مهما كان الغرض من أستخدامه (علام ، ١٩٨٦ : ٢٠٩) ، وكما يشير (عبد الرحمن ، ١٩٩٨) أن خصيصتا الصدق والثبات من أهم الخصائص القياسية التي يجب أن تتمتع الاداة بها (عبد الرحمن ، ١٩٩٨ : ١٦٠ - ٢٢٧) .

يدل الصدق على قدرة الاداة في قياس ما أعد لقياسه (Harrison , 1983 : 11) وعلى هذا الأساس يتحقق من مدى قدرة الاداة في تحقيق الغرض الذي أعدت من أجله (عودة ، ١٩٩٨ : ٣٣٣ - ٣٣٥) .

أن تقدير درجة الصدق لاداة ما تخضع لأعتبارات متعددة فالصدق نسبي إذ يتوقف على عاملين هما الغرض من الاداة وعينة الأفراد التي ينطبق عليها الاداة فضلاً عن كونه نوعي أو محدد فالاداة الصادق لقياس خصيصة قد لا يكون صادق في قياس الوظائف الأخرى (الأنصاري ، ٢٠٠٠ : ٩٤) ، وعليه تحقق الباحث من صدق بمؤشرين هما (الصدق الظاهري والصدق البناء) ، وكما يلي :-

#### أ - الصدق الظاهري (Face validity) :-

يعتمد الصدق الظاهري على أساس مدى تمثيل الاداة للمجالات الخاصة التي يقيسها بحيث من المنطقي أن يكون محتوى الاداة ظاهرياً ممثلاً لمحتوى السلوك المراد قياسه لذلك يطلق عليه بالصدق المنطقي (ربيع ، ١٩٩٤ : ٩٦٢) .

وهذا يتطلب تحديد السلوك المراد قياسه تحديداً دقيقاً وتجديد الأهمية النسبية لكل مجال وأعداد الفقرات الاداة وعرضها على مجموعة من الخبراء ليتم فحصها منطقياً للتثبت من مدى تمثيلها للمحتوى المراد قياسه (Ebel , 1972 : 55) .

وبذلك فقد تحقق الباحث من الصدق الظاهري (المنطقي) للاداة من خلال تحديد التعريف ومجالاته الأساسية وأهميتها بالنسبية وأعداد الفقرات بحسب الأهمية وتقديمها إلى الخبراء للتحقق من صلاحيتها منطقياً في قياس المجالات التي أعدت لقياسها .

### ب - الصدق البناء (Construct validity) :-

يعد الصدق البناء والذي يسمى أحياناً بصدق المفهوم أو صدق التكوين الفرضي أو مفهوم نفسي معين (ربيع ، ١٩٩٤ : ٩٨) ، وكثيراً ما يستخدم في التحقق التجريبي من مدى تطابق درجات الاداة مع المفاهيم أو الافتراضات التي يستند إليها الباحث في بناء الاداة ، وعندما تتطابق نتائج التجريب مع الافتراضات أشر ذلك إلى صدق البناء للاداة ( Fransella , 98 : 1981) ، أي أن هذا النوع من الصدق يهتم بالربط بين درجات الأختبار والتنبؤ النظري للمجال المراد قياسها ، فهو لهذا يعد من أهم مؤثرات الصدق الأخرى التي لا بد أن يهتم بها معد الاداة ، لأنه يشكل الأطار النظري للاداة (عودة ، ٢٠٠٠ : ٣٨٤) .

وبما أن الباحث قد حدد بعض الافتراضات النظرية وأستند عليها في بناء الاداة منها إن كل مجال يتكون من مجموعة من السلوكيات المترابطة التي تميل إلى الحدوث معاً في معظم المواقف ، لذا فإن تجانس فقرات كل مجال فرعي الذي تم التحقق منه ، بواسطة الثبات بطريقة تحليل التباين وبوساطة ارتباط درجات الفقرات بالدرجة الكلية للاداة مؤثر على صدق بنائها ، كما أن افتراض التوزيع الأعتدالي للمجال ، وأن الأفراد يختلفون في درجاتها وليس نوعها ، مما تكون قدرة الفقرات على التمييز مؤشراً على أختلاف التوزيع الكمي لهذا المجال من خلال أدائهم على الاداة وبهذا يكون مؤشراً على صدق البناء أيضاً (فرج ، ١٩٨٠ : ٣١٥) ، وبما أن الباحث حاول أن تكون المجالات غير متداخلة فيما بينها ، أي حاول أن يكون هناك أستقلالية بين المجالات الأساسية للاداة ، لذا تم حساب مصفوفة الارتباطات الداخلية بين هذه المجالات (الست) ، من درجات عينة حساب التحليل الأحصائي (١٠٠) بأستخدام معامل ارتباط (بيرسون) ، فكانت هذه المصفوفة كما في الجدول (٦) والتي تبدو منها أن قيم معاملات الارتباط ما بين (٠،١٩٤) و (٠،٢٨٨) أي بمعامل تحديد يتراوح ما بين (٠،٠١٢) و (٠،٠٨٢) وهذا يدل على أن العلاقة الارتباطية بين درجات المجالات الأساسية ضعيفة جداً (البياتي وأثناسيوس ، ١٩٧٧ : ١٩٤) ، وعليه فإن المجالات الأساسية لاداة المشكلات الادارية مستقلة بعضها عن البعض الآخر ، وهذا يؤشر ضعف البناء من خلال التثبت من صحة الافتراض تجريبياً .

جدول (٦)

مصفوفة الارتباطات الداخلية بين المجالات الأساسية الستة

التقويم	العلاقات الأنسانية	الاتصال	اتخاذ القرار	التخطيط	التنظيم	المجالات
						التنظيم
					٠،٢٤١	التخطيط
				٠،١٩٦	٠،٢٠١	اتخاذ القرار
			٠،٢٥١	٠،٢٥٤	٠،٢٦٦	الاتصال
		٠،١٩٤	٠،٢٥٨	٠،٢٦٩	٠،١٨٢	العلاقات الأنسانية
	٠،١٥٨	٠،١٧٦	٠،٢٨٢	٠،٢٨٨	٠،١٩٧	التقويم

كما أن القوة التمييزية لفقرات الاداة التي تم حسابها تبين وجود اختلاف في ما لدى الأفراد من الخاصية الذي ينعكس على أدائهم وأستجابتهم على المقياس يعد من مؤشرات صدق البناء .

**ثبات الاداة (Scale Reliability) :-**

أن الثبات يعني أنساق درجات فقرات الاداة التي يفترض أن تقيس ما يجب قياسه ، كما يقرر أخطاء القياس وأقتراح أساليب للتقليل من هذه الأخطاء (63 : 1988 , Murphy) .

ولحساب الثبات بطريقتي إعادة الأختبار وتحليل التباين وعلى النحو الاتي :-

**أ - طريقة إعادة الأختبار (Test - Retest) :-**

يتطلب حساب الثبات بهذه الطريقة والتي يسمى بمعامل الأستقرار عبر الزمن هو إعادة تطبيق الاداة على عينة الثبات نفسها بفارق زمني (Zeller & Latmines , 1986:52) ، وبهذا فقد أعيد تطبيق الاداة على عينة التحليل الأحصائي (١٠٠) فرد من رؤساء الأقسام العلمية وذلك لصغر حجم المجتمع ، بعد مرور (١٤) يوماً تقريباً ، وحسب معامل ارتباط

(بيرسون) بين درجات التطبيق الأول والتطبيق الثاني ، فكان معامل الارتباط وهو معامل الثبات) أيضاً للمجالات الأساسية وللمقياس بصورة عامة وكما موضح في الجدول (٧) .

الجدول (٧)

معاملات ثبات المجالات الأساسية الستة المحسوبة بطريقة إعادة الاختبار والمقياس العام

ت	المجالات	معامل الثبات	التباين المفسر المشترك
١	التخطيط	٠،٨١	٠،٦٥٦
٢	التنظيم	٠،٨٢	٠،٦٧٢
٣	أخذ القرار	٠،٧٩	٠،٦٢٤
٤	الاتصال	٠،٩١	٠،٨٢٨
٥	العلاقات الإنسانية	٠،٨٤	٠،٧٠٦
٦	التقويم	٠،٨٦	٠،٧٣٩
	المقياس العام	٠،٨٥	٠،٧٢٣

يتضح من الجدول (٧) أن معاملات الثبات هي معاملات ثبات جيدة على وصف محك التباين المفسر المشترك (Lindquist, 1950 : 57) ، وهي قيم لا تصل إلى (٠،٥٠) مما يوشر على وجود علاقة حقيقية بين درجتي التطبيقين وأن التباين الكلي أكثر تباين حقيقي بالنسبة إلى المجالات الأساسية للمشكلات الإدارية .

ب - طريقة تحليل التباين (ANOVA) (Analysis of variance method) :-

تقوم فكرة حساب ثبات الاختبار بطريقة تحليل التباين على تجزئة التباين الكلي للدرجات الأفراد إلى مصادر ثلاثة للتباين ترجع إلى الأفراد والفقرات وتباين الخطأ (علام ، ٢٠٠٠ : ٦٨) .

وبذلك استخدم الباحث تحليل التباين الثنائي (بدون تفاعل) لدرجات عينة التحليل الأحصائي (١٠٠) فكانت النتائج كما في الجدول (٨) .

الجدول (٨)

نتائج تحليل التباين الثنائي (من دون تفاعل) لدرجات عينة ثبات اداة المشكلات الإدارية

متوسط المربعات s.m	درجة الحرية d.f	مجموع المربعات s.s	مصدر التباين
٦,٠٤٥٢	٩٩	٥٩٨,٠٤٧	بين الأفراد
١٩,٧٣٨٩	٧	١٣٨,١٧٢	بين الفقرات
١,٦٧١٤٨	٦٩٣	١١٥٨,٣٣٦	الخطأ
٢,٣٧١١	٧٩٩	١٨٩٤,٥٥٥	الكلي

وعند استخدام معادلة هويت (Hoyt) من نتائج تحليل التباين التي تعتمد على تباين الخطأ والتباين بين الأفراد (Fox , 1969 : 249) فكان معامل ثبات الاداة بهذه الطريقة هو (٠,٨١) .

وبهذا فإن معامل الثبات سواء بطريقة إعادة الاختبار أو بطريقة تحليل التباين التربوي والنفسي يشيرون إلى أن معامل الثبات يفضل أن يزيد عن (٠,٧٠) كي يكون المفسر المشترك أكبر من (٠,٥٠) ونسبية الأعتراب فيه أقل من هذه النسبة (Lindquist , 1950 : 57) (Foran , 1961 : 85) .

ويعد التحقيق من خاصيتي الصدق والثبات للاداة والتأكد من صلاحيتها أصبح الاداة المعدة في هذا البحث موثوقاً بها في قياس ما وضع لأجل قياسه .

**التطبيق النهائي لعينة البحث :-**

بعد التثبت من الخصائص السيكمترية (القياسية) للمقياس وصلاحيتها ، تم تطبيق المقياس على عينة البحث الأساسي والبالغة (١٦٢) (التي تم الإشارة إليها في عينة البحث)، وقد استمرت فترة التوزيع حوالي (٥٠) يوماً مابين الاستلام والتوزيع .

### الوسائل الإحصائية :-

أن معظم الوسائل الإحصائية التي أستخدمت في البحث الحالي حسبت بواسطة برنامج الحاسوب الآلي (SPSS) هي :-

١- الأختبار التائي لعينتين مستقلتين (T - test) :-

أستخدم في حساب القوة التمييزية لفقرات المقياس .

٢- معامل ارتباط بيرسون (Pearson's correlation) :-

أستخدم في حساب معاملات صدق الفقرات من خلال ارتباط درجاتها بالدرجة الكلية للمقياس ، وفي حساب الثابت بطريقة إعادة الأختبار وفي حساب مصفوفة الأرتباط الداخلية بين مكونات المقياس .

٣- تحليل التباين التثائي (بدون تفاعل) (two – way ANOVA) :-

أستخدم في تحليل درجات عينة الثبات لحساب الثبات بطريقة تحليل التباين ومعادلة هويت .

٤- معادلة هويت (Hoyt) :-

أستخدم في حساب نتائج تحليل التباين التثائي بدون تفاعل لحساب الثبات .

٥- مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) (chi - square) :-

أستعمل لمعرفة الدلالة الإحصائية والفروق في آراء المحكمين حول صلاحية فقرات المقياس .

٦- معادلة فشر لحساب الوسط النظري المرجح للمقياس .

## الفصل الرابع

### نتائج البحث

- عرض النتائج ومناقشتها
- الاستنتاجات
- التوصيات
- المقترحات

عرض النتائج ومناقشتها :-

يتضمن هذا البحث عرضاً لنتائج البحث الحالي وتفسيرها في ضوء هدف البحث اعتماداً على معياري الوسط المرجح والوزن المئوي للفقرة ومقارنتها مع الوسط النظري المرجح والوزن المئوي للمقياس بصورة عامة .

تم تحديد طول الفقرة من خلال تحديد التقدير اللفظي لبدائل الاجابة بحيث يطرح اكبر

وزن ممكن من اصغر وزن ممكن لبدائل الاجابة وقسمتها على (عدد البدائل - 1) فكانت  $\frac{1-5}{1-5}$

$(1 = \frac{4}{4} =$  اذ يمثل طول الفقرة لتحديد معيار التقديرات اللفظية ويجب وزن هذه البدائل في

هذا البحث كما يلي :-

التقدير	المتوسط الحسابي
ضعيف جداً	١ - ١.٩٩
ضعيف	٢ - ٢.٩٩
متوسط	٣ - ٣.٩٩
جيد	٤ فأكثر

ولحساب الوسط النظري المرجح أستعملت معادلة فشر للمقياس بصورة عامة من اوزان وبدائل الاجابة من خلال جمع اوزان البدائل وقسمتها على عدد بدائل الأجابة .

$$3 = \frac{15}{5} = \frac{1+2+3+4+5}{5} = \text{فكان الوسط النظري المرجح}$$

اما الوزن المئوي الفرضي للمقياس بصورة عامة فكان :

$$60.0 = \% 100 \times \frac{3}{5} = \% 100 \times \frac{\text{الوسط الفرضي}}{\text{القيمة القصوى للبدائل}} = \text{الوزن المئوي الفرضي}$$

- واعتماداً على ذلك تم تحليل اجابات عينة البحث الحالي والتوصل الى النتائج التالية .

وتحقيقاً لاهداف البحث من خلال تحديد المشكلات الادارية التي تواجه رؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعتي (بغداد ، المستنصرية) وعلى النحو الاتي :

اولاً- المجالات ككل من خلال تحليل اجابات عينة البحث على مجالات الاداة الستة مرتبة تصاعدياً فكانت على النحو المبين بالجدول (٩) .

جدول (٩) يبين مجالات الاداة مرتب تصاعدياً

ت	المرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	التخطيط	٤٠٠٢٣	٨٠ %	٠٠٩٩٥	جيد
٢	٣	التنظيم	٣٠٣٧	٦٧ %	٠٠٨٧٥	متوسط
٣	٢	الاتصال	٣٠٨١	٧٦ %	٠٠٩٨٧	متوسط
٤	٥	العلاقات الإنسانية	٢٠٢٠	٤٩ %	١٠٠٧٨	ضعيف
٥	٤	أخذ القرار	٣٠٢٦	٦٥ %	٠٠٨٩٧	متوسط
٦	٦	التقويم	٢٠٣٦	٤٠ %	١٠٠٣٩	ضعيف

يتضح من الجدول (٩) ان مجال (التخطيط) جاء بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (٤٠٠٢٣) وبوزن مئوي (٨٠ %) وبمستوى جيد وهي نتيجة مشجعة تؤثر على قدر من المهارات الفنية والادارية وتوافرها لدى رؤساء الاقسام العلمية وقدرتهم العالية على التخطيط والاستعداد للمستقبل لوضع البرامج الزمنية بما يكف تحقيق الاهداف وترتيب الانشطة بشكل متسلسل ومتوازن وان هذه النتيجة تؤكد وجود العمل التخطيطي في مجال تحديد الامكانات البشرية قبل وضع الخطة ومناقشة اهدافها مع الاطراف المعنية قبل اقرارها والتعاون بينهم مع الاخذ بنظر الاعتبار التطور العلمي والفني وجاء بالمرتبة الثانية مجال (الاتصال) بمتوسط حسابي (٣٠٨١) وبوزن مئوي (٧٦ %) وبمستوى متوسط تشير هذه النتيجة ان رؤساء الاقسام العلمية يتمتعون ويتمكنون من انسياب المعلومة اذ يعد الاتصال (عصب) العمل الاداري فهو وسيلة نقل المعلومات والوامر الادارية من رئيس القسم الى اعضاء القسم بقصد تسيير العمل وبما يحقق الاهداف الموضوعية والمخطط لها .

وجاء بالمرتبة الثالثة مجال (التنظيم) بمتوسط حسابي (٣,٨١) ووزن مؤوي (٧٦%) وبمستوى متوسط وهي نتيجة غير مقبولة نسبياً مع مجال مهم وضروري للاداء العام لرئيس القسم وكذلك للمجالات الاخرى فهو المحرك للسلوك بصورة عامة وان انخفاض في مستواه يدل على عدم دقة التنظيم ووضوحه مما يساعد على خفض كفاءة الادارة لرؤساء الاقسام اما مجال (اتخاذ القرار) ف جاء بالمرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (٣,٢٦) ووزن مؤوي (٦٥%) وبمستوى حسابي متوسط تبين هذه النتيجة الى الضعف في ممارسة عملية اتخاذ القرار ، فأتخاذ القرار عملية اساسية في حياة اي تنظيم وهي محور اساسي من محاور النشاط الاداري للقسم وان نجاحه يعتمد الى حد كبير على قدرة وكفاءة رئيس القسم الذي يتبني القرارات وينبغي لرؤساء الاقسام اتخاذ القرارات التي ترتبط بحل المشكلات الادارية من اجل تحقيق الاغراض المنشودة باقل جهد وبأعلى كفاءة ممكنة .

اما مجال ( العلاقات الانسانية) ف جاء بالمرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (٢٠,٤٠) ووزن مؤوي (٤١%) تشير هذه النتيجة الى ضعف واضح في العلاقات الانسانية وفي التعاون المتبادل بين رئيس القسم وباقي اعضاء القسم وضعف الصراحة والدقة المتبادلة . وعلى رؤساء الاقسام ان يظهروا لهم انهم يقدرون مشاكلهم ويحاولون مساعدتهم دون اللجوء الى احراج وتأنيب الافراد المعنيين بهذه المشاكل وان يشارك الجميع في تبادل الآراء ووجهات النظر لكي يستطيع توظيف قدرات الاخرين وتنسيق مجهوداتهم لتحقيق هدف واحد مشترك ومن ثم خلق حالة الرضا المطلوبة لدى اعضاء الهيئة التدريسية وان يحققوا انجاز الخطط المرسومة لأقسامهم خلال خلق جو ملائم يتحقق خلاله الرقي والتفوييم بأهداف الكلية ومن ثم الجامعة ، فالعلاقات الانسانية صفة لأي تجمع انساني وضرورة من ضروريات إدارة الأقسام .

اما مجال (التقويم) ف جاء بالمرتبة السادسة والاخيرة بمتوسط حسابي (٢,٣٦) ووزن مؤوي (٤٠%) وهي نتيجة غير مرضية وربما تشير الى عدم اهتمام رؤساء الاقسام بالتقويم علماً ان التقويم عملية مهمة خلال التقويم تبين مدى ما تحقق من الاهداف المرسومة والكشف عن ايجابيات وسلبيات برنامج معين وتوثيقها وتشجيع الاستفادة منها من موقف الى اخر وخلاله يتم التأكد للمسؤولين والمخططين ان الامور تسير على وفق خطة مرسومة سليمة.

ثانياً- بحسب الفقرات لكل مجال بعد تحليل استجابات افراد عينة البحث على مستوى الفقرات تم ترتيب فقرات المقياس وبحسب كل مجال ترتيباً تنازلياً اعتماداً على المتوسط الحسابي واوزانها المئوية وعلى النحو التالي :

**أ - مجال التخطيط :**

تشير النتائج ان اغلب فقرات هذا المجال هي بدرجة جيدة وان شكلها الخارجي ومضمون الفقرة يمكن ان تشكل نطاقها السلوكي اذ جاءت فقرات ( ٨ الاولى) على اوزان جيدة من مجموع الفقرات ( ١٠) للمجال وفقرتين لم تكن متوسطاتها الحسابية ولا اوزانها المئوية بمستوى مقبول وبشكل عام فإن التخطيط كان من الوظائف الجيدة التي يمتاز بها رؤساء الاقسام العلمية والجدول ( ١٠) يوضح ذلك .

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والأوزان المئوية لأستجابات عينة البحث لفقرات مجال التخطيط

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن المئوي
١	٣	يحاول وضع رؤية مستقبلية واضحة لاتجاهات وانشطة القسم العلمية والإدارية .	٤,٤١٣	٨٤,٠٤
٢	٥	صعوبة اعداد خطة سنوية شاملة قابلة للتطبيق .	٤,٢٧٦	٨١,٠٩٦
٣	٤	مراعاة إدارة الوقت في تنفيذ الخطط والبرامج المحدد في القسم العلمي .	٤,٠٩٧٤	٨٠,٦٧
٤	٢	الخطط الواقعية والعقلانية لتطوير القسم تصطمم بامكاناته واحتياجاته .	٣,٨٩٣	٧٨,٨٦
٥	٧	يوازن بين البحوث النظرية والتطبيقية وانشطة البحث العلمي .	٣,٧٤٣	٧٦,٤٩
٦	٩	التنسيق مع امكانيات القسم في تحديد الأولويات بشكل متسلسل ومناسب .	٣,٥٦٢	٧٥,٧١
٧	٨	صعوبة وضع رؤية استراتيجية عن الازمات والمشكلات التي تواجه تنفيذ الخطة العلمية.	٣,٤٧٣	٧٠,٨١
٨	٦	تحديد المعوقات المختلفة لحركة البحث العلمي غير مجدية .	٣,٠٨١	٦٧,٤٢١
٩	١٠	ضعف البرامج والانشطة المتعلقة بالجانب المهني والثقافي والاجتماعي لاعضاء الهيئة التدريسية .	٢,٩٦٧	٦١,٤٧٣
١٠	١	التدريسيين والباحثين غير مشجعين على الابداع والابتكار.	٢,٧٦٥	٥٨,٥١

يتضح من الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والاوزان المئوية للفقرات المتعلقة بمجال التخطيط حيث حصلت الفقرة (٣) على المرتبة الاولى وهي تشير الى وضوح في الرؤيا لمستقبل اتجاهات القسم العلمية والادارية ثم الفقرة (٥) والفقرة (٤) بالمرتبتين الثانية والثالثة وبمتوسطات حسابية عالية ودرجات عالية لتأييدها من قبل عينة البحث وهو يعطي صورة اولية عن رضى رؤساء الاقسام واهتمامهم بالخطط وامكانية تنفيذ طبيعتها سنوياً.

اما الفقرات (١٠,٨,٢) فجاءت بمتوسطات حسابية واوزان مئوية متوسطة وقريبة من بعضها وبأوزان حسابية تباينها بسيط وهي تدل على الموازنة بين الخطط الموضوعية من قبل رؤساء الاقسام العلمية وبين امكانية تطبيقها بشكل كامل متوازن ومتساو على جميع اعضاء الهيئة التدريسية وخاصة ان رؤساء الاقسام العلمية هم نفسهم احد اعضاء هذه الهيئة .

اما الفقرتين (٦,٩) فجاءت بمتوسطات حسابية (٣,٤٧ و ٣,٨) واوزان مئوية (٧٠% و ٦٧%) على التوالي وهي متوسطات متدنية نوعاً ما وتدل على المعرفة البسيطة عن طبيعة المشكلات والازمات والمعوقات التي تقف في طريق تحقيق الاهداف .

اما الفقرة (١) التي جاءت بالمرتبة الاخيرة فيلاحظ التدني في المتوسطات الحسابية والوزن المئوي وهي تدل على ان رؤساء الاقسام العلمية يوصفون بالضعف في تأدية البرامج المتصلة بالمجتمع المحلي والتي لا تؤدي الى وظائف تتعلق بالجوانب المهنية وتطويرها وعدم تفاعلها مع محيطها المجتمعي وهو ما يضعف بالتالي دور الجامعة في اوصول رسالتها التربوية والاخلاقية وتعزيز المجتمع بالخبرات وكونها عنصراً مؤثراً ومهما في التربية والتنشئة المجتمعية بهذا المضمون من حيث تخصيص الوظائف الفعلية والادارية .

### **ب - مجال الاتصال :**

توضح نتائج الاستجابات لفقرات هذا المجال انها مقبولة بصورة عامة وبمتوسطات حسابية وبأوزان مئوية متوسطة وهذا يدل على انها استطاعت ان تعطي مساحة المجال تقريباً وان الاقسام العلمية تؤدي الوظيفة بدرجة مقبولة وتعتمد الاتصال المباشر مع الهيئة التدريسية والعاملين وتعدده سبيل للنجاح وتحقيقا لاهداف القسم والجامعة، وان فقراتها جاءت متقاربة نوعاً ما ، والجدول (١١) يوضح ذلك .

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والأوزان المئوية لاستجابات عينة البحث لفقرات مجال الاتصال

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن المئوي
١	٨	صعوبة اعتماد الاتصال متعدد الاتجاهات لتوفير مناخ مناسب للابداع وللحصول على تغذية راجعة.	٤,١٩٧	٥٣,٤٧
٢	٣	يستخدم الاتصال المباشر مع العاملين وتفاعل قنوات تبادل المعلومات داخل القسم العلمي.	٣,٧٠٨	٧٩,٤٦
٣	١	يجيب عن الكتب والمرسلات الرسمية بدقة وسرعة.	٣,٦٧٤	٧٤,٠٧
٤	٢	الية الحوار المباشر مع الطلبة في حل مشكلاتهم والاعتماد على وسائل الاعلام تفتقر الى ايجاد الحلول المناسبة .	٣,٥١٧	٧١,٨٩
٥	١٠	ضعف العاملين بالالتزام بالتسلسل الإداري مع رئيس القسم .	٣,٥٠٩	٧٣,٤٦
٦	٦	تواجه عملية تنفيذ القرارات والتعليمات الخاصة بالبحث العلمي بطئ في اداء قنوات الاتصال.	٣,٤٩٦	٦٥,٩٧
٧	٥	توفير نظم المعلومات والبيانات الكافية عن المتطلبات المختلفة للمجتمع الأصلي وكذلك المعلومات الخاصة بالطلبة.	٣,٤٥١	٦٣,٦٥١
٨	٤	يقيم قنوات اتصال فعالة مع الأقسام والشعب والوحدات الإدارية ذات العلاقة بالبحث العلمي	٣,٢٩٧	٦٤,٣٧
٩	٧	ربط أنشطة القسم العلمية بأنشطة المؤسسات الانتاجية والخدمية غير فعالة .	٣,٢٨٥	٦٧,٤٩
١٠	٩	عدم التزام بالتوجهات للطلبة والهيئة التدريسية والباحثين الى ضرورة الاستفادة من حركة التقدم العلمي .	٣,٢٤٣	٦٢,٧٩

يتضح من الجدول (١١) ان الفقرات تباينت بين المقبول العالي لبعض الفقرات والمقبول بصورة اقل او متدنية تراوحت اذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤,١٩٧- ٣,٢٤٣) الى اعلى فقرة وادنى فقرة على التوالي فجاءت الفقرة الي تحمل تسلسل (٨) في

المجال بالمرتبة الاولى وهي تشير الى التنوع والتعدد في الاتجاهات واعطاء الفرصة والتشجيع من خلال استخدام عمل ما متاح من اساليب لتحقيق الهدف التعليمي في القسم .

بينما جاءت الفقرة (٣) في المجال بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (٣،٧٠٩) وهي تدل على الاتصال المباشر مع العاملين دون معوقات او حواجز والاتصال المتبادل المعلومة .

اما الفقرة (١) فجاءت بالمرتبة الثالثة وهي تتعلق بالجانب الاداري بما يضمن السرعة والكفاءة مع دقة المعلومة بينما جاءت الفقرتين (٢،١٠) في المقياس بالمرتبتين (٥،٤) على التوالي وبمتوسطات حسابية متقاربة (٣،٥٠٩،٣،٥١٧) وهما يشيران الى الاتصال المباشر مع الطلبة وجعل الاعلام بكل وسائله احد اهم الطرق التوعوية واظهار قدرات وامكانيات العلمية للقسم وكذلك عدم تجاوز التسلسل الاداري وتظهر النتائج ان الفقرات الثلاثة (٤، ٦،٥) كانت بمتوسطات حسابية متقاربة وبدرجة مقبول نوعاً ما وهي تدل على الاتصال يتم بسرعة وبقنوات ثابتة وصولاً لتنفيذ القرارات وخاصة بما يتعلق بالبحث العلمي .

اما الفقرتين (٩،٧) فجاءت بالمرتبة الاخيرة من حيث الترتيب في فقرات هذا المجال وتدل على تدني بالاتصال مع المؤسسات الانتاجية والخدمية من الناحية العلمية خاصة وعدم الاستفادة من التجارب والخبرات للعلماء والباحثين بشكل عام .

### ج- مجال التنظيم :

تبين نتائج الاستجابات ان فقرات هذا المجال كانت مقبولة نوعا ما حيث جاءت متوسطاتها الحسابية واوزانها المئوية متباينة فيما بينها وهي دلالة على ان فقرات كانت بتنظيم مقبول واخرى تنظيمها في احسن الاحوال مقبولة بدرجة ضعيفة واخرى غير مقبولة وهذا يؤثر على الاقسام العلمية انها تؤدي وظيفتها الادارية بدرجة مقبولة ذات الصلة بالاقسام العلمية والشؤون التعليمية ، والجدول (١٢) يوضح ذلك .

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والأوزان المئوية لأستجابات عينة البحث لفقرات مجال التنظيم

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن المئوي
١	٢	يحرص على وجود تنظيم للعمل داخل القسم العلمي بأنسيابية وبدقة وبوجود مراقبة أو عدمها	٤,٠٨٢	٤٨,٢١
٢	٣	تنظيم الجدول الاسبوعي والوقت المناسب لكل تدريسي غير قابل للتطبيق بشكل فعال.	٣,٨٦٣	٧١,٩٤
٣	٤	الاهتمام بالمؤتمرات والندوات لغرض تطوير القابليات العلمية لاعطاء الهيئة التدريسية وفق الخطط والبرامج التربوية .	٣,٧١٥	٦٧,٨٢
٤	٦	محاولة العمل على تنفيذ القوانين والتعليمات وذلك بتحديد نوع الأنشطة من خلال خبرة في وضع الاطار التنظيمي .	٣,٦٧٣	٦٩,١٤
٥	٥	وضع ضوابط موضوعية لترشيح البعثات والزمالات والايادات العلمية .	٣,٤٣١	٥٣,٢٧
٦	١	يواجه تحديات في توزيع المهام والواجبات في كل مفاصل القسم العلمي .	٣,٣٨٩	٦١,٧٥
٧	٨	يواجه عقبات في تنظيم وترتيب الامور المالية وتحديد الاولويات بما يخدم اهداف القسم .	٣,٢١٩	٥٣,٤١
٨	٧	ضعف الية تنظيم اللجان العلمية والتربوية ومتابعة تنفيذها لواجباتها على مدار السنة .	٣,٠١٧	٥١,٦٧
٩	١٠	صعوبة إدارة الاجتماعات العلمية والثقافية والتربوية في تنظيم شؤون الطلبة بكل مجالاته .	٢,٩٧١	٥٥,٨٤
١٠	٩	يعاني من الرد على المذكرات والمراسلات الخطية والهاتفية والجانب الإداري والمخاطبات مع جميع الأقسام وتفسير وتحليل التوصيات	٢,٩١٦	٤٢,٣٩

يتضح من الجدول (١٢) ان الفقرة (٢) جاءت بالمرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (٤,٠٨٢) ووزن مئوي (٤٨%) تقريباً وهي تدل على الانسيابية بالعمل وبدقة من خلال التنظيم الجيد وترابط مفاصله والمعرفة المسبقة لكل خطوات ومهام العمل اما الفقرة (٣) فجاءت بالمرتبة الثانية من خلال اعطاء التدريسيين وهم الادوات المهمة للقسم وذراعه النشاط الوقت المناسب لهم في تحديد الجدول الاسبوعي بما يحقق اهداف القسم وبشكل فاعل .

اما الفقرتين(٦،٤) فجاءت بمتوسطات حسابية متقاربة جداً وبشكل مقبول نوعاً ما وبوزن مؤوي تتقارب ايضاً وهما يؤثران على معرفة القابليات والامكانيات العلمية والمهنية والتربوية التي تمكن رؤساء الاقسام من اشراك اعضاء الهيئة التدريسية وبما ينسجم معها وتنفيذاً للقوانين والتعليمات . اما الفقرتين (١،٥) فجاءت بالمرتبتين (٦،٥) على التوالي وبمستوى مقبول وبشكل متدني او ضعيف وهما يؤكدان على الخطوات العلمية والضوابط لمنح الامتيازات العلمية وتحديد المسؤوليات والواجبات بما ينسجم مع متطلبات واحتياجات القسم من خلال تشكيل اللجان ومتابعة اجراء الامتحانات بمواعيد ثابتة ومحددة ، فيما جاءت الفقرتين (٩،١٠) بالمرتبتين الاخرتين وهما يؤكدان على الاجراءات الخاصة رؤساء الاقسام من حيث ادارة اللجان وتسير شؤون الطلبة وشؤون القسم ترابطه مع جاء في اقسام الكلية ويعمل كجزء ضمن جسد واحد .

#### د - مجال اتخاذ القرار :

يتبين من نتائج الاستجابات ان فقرات هذا المجال كانت مقبولة بمستوى متدني لبعضها وضعيف وغير مقبولة للبعض الاخر وهذا يدل على المستوى المتدني والضعيف في بعض الاحيان على اتخاذ القرار من رؤساء الاقسام العلمية وربما بسبب عدو وجود صلاحيات ممنوحة له ادارياً او اسباب اخرى، والجدول (١٣) يوضح ذلك .

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والوزن المئوي لأستجابات عينة البحث لفقرات مجال اتخاذ القرار

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن المئوي
١	٦	يتعامل مع الموقف والحالة بنظرة شمولية عند اتخاذ القرار، ومحاولة الموازنة بين الحزم والمرونة.	٣,٧٦٢	٦٤,٧٦
٢	٥	يراعي الصلاحية الممنوحة والمقبولة له في اتخاذ القرار.	٣,٥٢١	٧٥,٧٢
٣	٨	صعوبة امتلاك القدرة على ايجاد عدة بدائل لحل مشكلة وأختيار الأفضل لتحقيق اهداف القسم العلمي.	٣,٣٩٢	٧٨,٩١
٤	٧	يصغي الى وجهات نظر الاخرين (التدريسين ، ذوي الخبرة) قبل اتخاذ القرار، والابتعاد عن الضغوط عند اتخاذ القرار.	٣,٣١٤	٧٦,٢٣
٥	٩	صعوبة في تنفيذ القرارات والالتزام بها بعد إقرارها بدقة والوقوف على سلامة تنفيذها.	٣,٢٧١	٧١,٩٦
٦	١٠	تصنيف القرارات المتخذة حسب اهميتها تواجه معوقات عند التنفيذ.	٣,٢٢١	٧٠,٤٥
٧	٤	يعاني في موازنة قرارات القسم للمهام التعليمية والبحثية لاعضاء الهيئة التدريسية مع الأخذ بنظر الاعتبار الرتبة العلمية والتخصص الدقيق.	٢,٧٨٩	٦٨,٦١
٨	١	تأخر بتخاذ القرار في الوقت المناسب	٢,٦٦١	٦١,٩٧
٩	٢	محاولة ايجاد فرصة للتدريسين للمشاركة الفعالة في تغيير المسار التربوي والعلمي للقسم نحو الافضل	٢,٤٩١	٥٤,٦٩
١٠	٣	صعوبة تبني مبدأ التكامل والحداثة والحاجة عن إقرار مشاريع بحوث طلبية الدراسات العليا.	٢,٣٧٢	٥٣,٤٦

يتضح من الجدول (١٣) تباين الفقرات فيما بينها من حيث القبول او الرفض من خلال استجابات عينة البحث وربما يعود الى تفسير الصلاحيات و نوع القرار كذلك شخصية رؤساء الاقسام او غيرها من البيانات او المعلومات .

وقد احتلت الفقرة (٦) المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (٣,٧٦٢) ووزن مؤوي (٦٥%) تقريباً وهي تؤثر على نوع التعامل مع المواقف وطريقة الادارة في اتخاذ القرار وهي تدل على مستوى مقبول لهذه الفقرة ، فيما جاءت الفقرة (٥) بالمرتبة الثانية وبمستوى مقبول ايضاً وهي تدل على فهم ومعرفة الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الاقسام ، فيما جاءت الفقرتين (٧,٨) بالمرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي وبمستوى متقارب وهو مقبول الى حد ما ، وهي تؤثر على المرونة والاستماع الى اراء الاخرين عند اتخاذ القرار من خلال اختيار البديل الافضل كحل للمشاكل المحتملة .

اما الفقرتين (١٠,٩) فجاءت بمستوى مقبول بصورة متدنية وهي تدل على قدرة المتوسطة لدى رؤساء الاقسام على تصنيف وفرز اهمية القرار عند اتخاذه ومتابعة تنفيذه .

اما الفقرات الاربع الاخيرة (٣,٢,١,٤) فجاءت بمستوى ضعيف نسبياً وهي تدل على محاولة التوازن بين القرارات ووفق قاعدة بيانات بالنسبة للتدريسيين ومحاولة التغيير نحو الافضل وبما ينسجم مع التقدم العلمي ومعيارية البحوث والدراسات العليا مع البحوث والدراسات العالمية .

### ٥ - مجال العلاقات الانسانية :

يتبين من نتائج الاستجابات لعينة البحث العالي ان فقرات مجال العلاقات الانسانية جاءت بمستوى ضعيف وهذا يدل على ضعف بهذا المجال على مستوى العلاقات او كون العلاقة بين رئيس القسم واعضاء الهيئة التدريسية والعاملين علاقة اكااديمية ورسمية وادارية فقط وهي ما اشترته هذه الفقرات، والجدول (١٤) يوضح ذلك.

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والوزن المئوي لأستجابات عينة البحث لفقرات مجال العلاقات  
الإنسانية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن المئوي
١	٤	يعاني من مراعاة رغبات العاملين وقدراتهم عند توزيع المهام عليهم قدر المستطاع.	٢,٦٧٣	٦٦,٧٠
٢	٥	ايجاد الحلول للمشكلات المهنية والشخصية لكل من التدريسيين والطلبة .	٢,٤١٣	٦٤,١٣
٣	٧	يهتم بالمناخ التنظيمي والإداري والتربوي داخل القسم ويعمل روح الفريق	٢,٣٨٧	٧٣,٤٩
٤	٨	يستمع الى شكاوي و اراء ومقترحات المرؤوسين والطلبة المتعلقة بالعمل بما في ذلك الجانب الشخصي.	٢,٣١٨	٧٠,٠٩
٥	٩	يحاول معالجة الخلافات التي قد تنشأ بين العاملين وحالات التوتر الطارئة في جو العمل ضمن نظام القسم .	٢,٣١٠	٧١,٤٣
٦	٣	يتسم بالبساطة في التعامل مع الآخرين واحترام اراء التدريسيين ويستفيد منها.	٢,٢٦١	٦٧,٦١
٧	١	يستوعب انماط قيادة الجماعات والافراد وملم بمفهوم العلاقات الانسانية وأهميتها.	٢,٢٥٧	٦١,٦١
٨	١٠	صعوبة التعاون مع التدريسيين في مناقشة ما يهمهم ويحقق طموحاتهم واشعارهم بالامان .	٢,٢٠٢	٥٨,٦١
٩	٦	تركز على توجيه وارشاد الطلبة بشكل مستمر مع التشجيع لجميع العاملين في القسم لانجاز مهامهم على وجه الأكمل.	٢,١٠٣	٧٩,٦١
١٠	٢	يملك القدرة على ايجاد التقارب الفكري بين العاملين في القسم وفق مبدأ الحاجات الانسانية والدوافع الذاتية للفرد.	٢,٠٧٠	٧٧,٦٨

يتضح من الجدول (١٤) ان الفقرة (٤) جاءت بالمرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (٢,٦٧٣) ووزن مؤوي (٦٧%) تقريباً وهي وان كانت دون المستوى المقبول (ضعيفة نسبياً) فهي تؤثر محاولة رؤساء الاقسام العلمية تقدير قدرات وامكانات العاملين في القسم لغرض توزيع المهام الاكاديمية وغيرها قدر المستطاع .

فيما جاءت الفقرة (٥) بالمرتبة الثانية وبنفس المستوى للفقرة (٤) تقريباً وهي تدل على المحاولة من قبل رؤساء الاقسام رغم انها ضعيفة نوعاً ما او يمكن ان تندرج ضمن المحاولات الغير الناجحة او بمستوى الطموح لحل المشكلات للعاملين على مختلف تفاصيلها وانواعها والتوليف بينهم وترصين العلاقات وادامتها .

اما الفقرات (٩,٨,٧) واللذان جاءتا بالمرتبة الثالثة والرابعة والخامسة على التوالي وبمتوسطات متقاربة فأنهما يحاولان العمل على تنظيم المناخ المناسب من خلال حل المشكلات والاستماع الى المقترحات بما يضمن تحقيق اهداف القسم العلمية والتربوية والتنظيمية .

اما الفقرات (١٠,١,٣) فجاءت بالمراتب المتدنية وهي فقرات ضعيفة وتدل على عدم تمكن رؤساء القسم من التعامل مع الاخرين بأسلوب حضاري واختيار الاسلوب الانجح في القيادة والتعاون مع اعضاء الهيئة التدريسية بما يضمن الاداء المميز .

اما الفقرتين التي جاءت في المرتبتين الاخيرتين وهما (٢,٦) على التوالي فجاءت بمستوى متدني من حيث الترتيب وذلك يؤثر على ضعف عملية الارشاد والتوجيه للطلبة من خلال عدم الاستطاعة او الفشل في ذلك وهو يعكس عدم القدرة على ايجاد المشتركات وتقريب المشتركات وتقريب المسافات وتوحيد وجهات النظر الفكرية والعلمية بين اعضاء الهيئة التدريسية والعاملين .

### و - مجال التقويم :

يتبين من نتائج الاستجابات لعينة البحث العالي ان فقرات مجال التقويم لم تحقق ما وضعت للاجابة وجاءت بمستوى ضعيف وهذا يدل على عدم القدرة لدى رؤساء الاقسام العلمية على اصدار الاحكام والقرارات رغم محاولة ذلك وهذا ما نجده عند الاجابة على فقرات هذا المجال، والجدول (١٥) يوضح ذلك .

الجدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والوزن المئوي لأستجابات عينة البحث لفقرات مجال التقويم

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن المئوي
١	١	اعتماد مقاييس ومعايير موضوعية في تقييمه لاداء منتسبي القسم .	٢,٤٣١	٥٨,٧١
٢	٥	تتسم عمليات التقويم بالموضوعية التامة مع تنوع إساليب تقويم التحصيل الدراسي للطلبة.	٢,٣٤١	٥٥,١٦
٣	٦	محاولة الحفاظ على السرية التامة في تقويم أداء التدريسيين.	٢,٢٩١	٦٧,٦١
٤	٢	صعوبة امتلاك مهارة الاستفادة من عمليات الرقابة والتقويم للخطة السابقة عند وضع الخطة اللاحقة.	٢,٢٠٧	٧٠,١١
٥	٤	يوظف نتائج التقويم لتطوير العملية التربوية والعمل على ان يكون التقويم عملية مستمرة.	٢,١٧١	٧٤,٨١
٦	٣	معايير التقويم للكشف عن قدرات الطلبة غير قابلة للتطبيق .	٢,١٠٣	٧٦,١٧
٧	٨	تستند معايير تقويم البحوث المنجزة للموضوعية والى مبدأ الاصالة والحدثة.	٢,٠٦٨	٧٨,٥٣
٨	٧	صعوبة تشخيص العوامل المعرقله لكفاءة اداء التدريسيين والعمل على تذليلها وتوفير جميع التسهيلات التي من شأنها تنويع اداء منتسبيه.	٢,٠١٧	٧٧,٦٤
١٠	٩	يعاني من تطبيق الانظمة والتعليمات الإدارية كافة في عملية تقويم الاداء للعاملين والطلبة	٢,٢٤	٥٠,١٠
٩	١٠	صعوبة مراعات تقويم التدريسيين والطلبة العدالة في الحكم مع التقويم لجميع الخطط وبمراحل التنفيذ المختلفة.	١,٩٣٤	٧٠,٦٧

يتضح من الجدول (١٥) ان الفقرة (١) جاءت بالمرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (٢,٤٣٠) ووزن مئوي (٥٩%) تقريباً وهي تدل على المحاولة (رغم كونها ضعيفة) تقوم على اداء التدريسيين وفق مقاييس معايير موضوعية متفق عليها اما الفقرة (٥) فجاءت

بالمرتبة الثانية وبمستوى ضعيف ايضا لكنها لا تلغي المحاولة البسيطة وربما الغير دقيقة او العلمية في تنويع اساليب التقويم ومنها التحصيلي وبما يضمن الموضوعية .

اما الفقرات (٤،٢،٦) فجاءت بالمراتب الثالثة والرابعة والخامسة على التوالي وبمستويات ضعيفة وهي نتيجة ربما منطقية ومحاولة من رؤساء الاقسام على الالتزام بمعايير التقويم وكونها سرية ولها مهارة معمل الرقابي مستفيداً من الخبرات وتراكمات الماضي لتحقيق اهداف القسم في تحديد شكل الادارة واستخدام الامثل للمهارات للخطط والبرامج .

اما الفقرتين (٧،٨) فجاءت بالمراتب الاخيرة من حيث مستواها عند استجابات عينة البحث الحالي من استفادتها من معايير التقويم الحديثة للبحوث والمحاولة لكشف وازالة العوامل المعرقلة لكفاءة التدريسيين وبما ينسجم مع الاداء الافضل للعاملين .

اما الفقرة (١٠) فجاءت بالمرتبة الأخيرة وبمستوى ضعيف جداً وهذا يؤثر على امكانية رؤساء الاقسام من التقويم العادل للتدريسيين والطلبة من الجانب الإداري وان وقت التقويم لم يكن بالمرحلة المناسبة للتنفيذ رغم المحاولة لذلك .

## مقترحات المعالجة :

في ضوء ما حصل عليه الباحث من الاستبانة الاستطلاعية و من خلال النتائج المتحققة من تحليل استجابات عينة البحث الحالي ومحاولة التوصل الى مقترحات لمعالجة ما ظهر من نتائج وفق مجالات الأداة المستخدمة للكشف عن المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية من خلال دعم وتطوير ما تحقق ومحاولة الارتقاء بالمستوى والتخلص من نقاط الضعف التي ربما كانت السبب في تدني المستوى لبعض المجالات .

## فان مقترحات المعالجة وحسب المجالات كالاتى :-

### ١ . مجال التخطيط :

رغم ان النتائج تشير الى المستوى الجيد بما يتعلق بهذا المجال فإن المحافظة على المستوى في اقل احتمال ناهيك عن التقدم والرقى به ما يريد الباحث تقديمه ومحاولة تجنب الحالات السلبية التي ظهرت كقدرات بمستوى متوسط او مقبول فكانت المقترحات هي :

- ١- عدم استنساخ الخطط والتجارب الاجنبية اخذاً بنظر الاعتبار الامكانيات والحاجات المناسبة.
- ٢- تحديد المشكلات والازمات التي تعرقل او تحد من تنفيذ الخطة العلمية وايجاد الحلول الواقعية والممكنة .
- ٣- معرفة الامكانيات العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية لغرض توزيع المهام وفقها وتطوير المتدني منها بما يتماشى مع التطور العلمي والحركة النهضوية.
- ٤- محاولة الكشف عن البرامج والانشطة الفعالة التي تسهم في جوانب النمو المختلفة لأعضاء الهيئة التدريسية .
- ٥- ان عملية الخروج عن المألوف والروتين هو بداية التقدم العلمي وبما ينسجم مع الحاجة المجتمعية .
- ٦- ايجاد وتسخير كل الامكانيات المادية والمعنوية للتطور العلمي والمهني وبما يحقق اهداف القسم العلمي .

٢ . مجال الاتصال :

- ١- محاولة الاعتماد على الاتصال المباشر مع جميع العاملين في القسم العلمي وبما ينسجم مع حاجة القسم .
- ٢- استخدام اغلب انواع الاتصال وبما يتناسب مع نوع المعلومة وقيمتها العلمية لتسهيل وسلاسة انتقالها .
- ٣- حرص رئاسة القسم على اصدار استجابة بحسب قوة واتجاه المعلومات وفق التسلسل الاداري وفي قنواتها الخاصة بالسرعة المناسبة .
- ٤- رقد البيانات والمعلومات وتوفيرها وتحديثها عن العاملين والطلبة في الاقسام العلمية وخاصة ما يتعلق بالمجال العلمي والتربوي .
- ٥- تسخير كل الامكانيات المتوفرة المادية والمعنوية وتنشيط دور دعم المؤسسات الانتاجية والخدمية والاجتماعية لتحقيق اهداف القسم العلمية والتربوية .
- ٦- محاولة الوقوف على المشكلات والحل الامثل لها التي تقف عائقاً امام الهيئة التدريسية والباحثين في الاستفادة من الحركة العلمية العالمية من خلال الاتصال الامثل .
- ٧- تفعيل دور البحث العلمي بمجال الاتصال وصلاحيه رؤساء الاقسام ورفد مصدر القرار او المشرع بالبحوث الى التأكد على عطاء رؤساء الاقسام الصلاحيات المناسبة لتحقيق اتصال اسهل واسرع وادق .

٣ . مجال التنظيم :

- ١- بناء قاعدة من البيانات والمعلومات تساعد رؤساء الاقسام على تطوير ادائها الاداري وخاصة فيما يتعلق بالمخاطبات الداخلية والخارجية .
- ٢- اعداد برامج عملية ووفق اليات علمية وتربوية لتنظيم شؤون القسم العلمي مع الاهتمام بالتوجيهات والمقترحات بما يخدم المسيرة التعليمية .
- ٣- متابعة تنفيذ الخطط والبرامج والامتحانات بمواعيد ثابتة او منظمة على مدار السنة الدراسية من خلال تكليف اللجان المختصة وذات كفاءة بما يخدم العملية التربوية .

- ٤- تنظيم الجدول الاسبوعي بما يحقق الموضوعية والفعالية وبما يهيئ افضل الظروف البيئية لأداء امثل لأعضاء الهيئة التدريسية .
- ٥- وضع معايير ثابتة وموضوعية لتقويم اعضاء الهيئة لغرض الترشيح للبعثات أو الزمالات وغيرها وكذلك بما يتعلق بالبحوث والدوريات وتقديم المنح المالية والمكافآت .
- ٦- احداث التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة بالتفويض الاداري للعاملين في القسم العلمي .
- ٧- تحديد الاولويات للقسم العلمي بما يحقق التقدم العلمي ومواكبة النهضة العلمية وتخصيص الحاجات المادية المهمة .

### ٤ . مجال اتخاذ القرار :

- ١- اعداد خطة علمية وفق مبدأ التكامل والحاجة للبحوث العلمية .
- ٢- اعطاء الفرصة المناسبة لأعضاء الهيئة التدريسية في القسم العلمي للاسهام في تعديل المسار التربوي والعلمي نحو الافضل وبفعالية وموضوعية عالية .
- ٣- استخدام قاعدة البيانات والمعلومات المحدثة وبما يحقق اهداف القسم واتخاذ القرارات الضامنة لهذه الاهداف زمانياً ومكانياً .
- ٤- تحديد قدرات وامكانيات ورغبات الهيئة التدريسية في القسم لاتخاذ القرارات المناسبة .
- ٥- اعتماد مبدأ الحوافز لتعزيز الدافعية لدى العاملين في القسم العلمي .
- ٦- اعتماد الخبرة العلمية التخصصية والمهنية في عملية توزيع المهام .
- ٧- استخدام النمط المناسب في التعامل مع اتخاذ القرار ومتابعة التنفيذ .
- ٨- التفكير المرن هو ما يتميز به رؤساء الاقسام ومحاولة ايجاد وحلول وخيارات عدة للمشكلات التي تواجه القسم العلمي وعلى كافة الجوانب .
- ٩- يمتاز رؤساء الاقسام العلمية بالموضوعية التامة والشمولية والموزنة بين الحزم والمرونة مع الاعتبار بالصلاحيات الممنوحة له .

**٥ . مجال العلاقات الانسانية :**

- ١- انشاء دليل تنظيمي يوزع فيها العاملين بحسب قدراتهم وامكاناتهم ورغباتهم لغرض توزيع المهام .
- ٢- تشخيص المشكلات الشخصية والمهنية للعاملين في القسم العلمي وطلبة الدراسات العليا والاولية ومحاولة الكشف عن مصادرها واسبابها والاستماع الى الشكاوي بروح رياضية .
- ٣- ايجاد برامج مختلفة ومحاولة تنظيمها وايجاد الحل المناسب لتحقيق مناخ تربوي واداري والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق اهداف القسم العلمية والتربوية .
- ٤- التخطيط لتقوية وتعزيز العلاقات الانسانية بين العاملين في القسم العلمي وايجاد هيئة او لجان ثقافية او تنظيمية تعمل على ذلك .
- ٥- اعتماد النمط المناسب في التعامل مع جميع العاملين وتكون البساطة في التعامل مع الخلافات والتوترات بين اعضاء القسم والاحترام هو اساس العمل .
- ٦- اشاعة روح التعاون والامان في القسم العلمي ومناقشة جميع القضايا والعمل على ان تكون العلاقات الانسانية داخل القسم من اولياته.
- ٧- الاتفاق هو اساس العمل والتشجيع هو روافد الانجاز .
- ٨- التوجيه والارشاد لجميع العاملين والطلبة على حد السواء بما يحقق التفاعل بين افراد القسم للانجاز الامثل .
- ٩- صيغ الاقناع وفق مبدأ الحاجات الانسانية ومحركتها الذاتية من خلال التقارب بين العاملين الفكري والانساني والتكامل العلمي .

**٦ . مجال التقويم :**

- ١- اعتماد معايير واسس تقويم علمية لجميع العاملين في القسم العلمي سواء كانت على مستوى الاداء او التشخيص او اصدار اي حكم .

- ٢- اعتماد الاسلوبي التقويمي المتكامل وفق برامج علمية وموضوعية وخاصة فيما يتعلق بالتحصيل الدراسي للطلبة .
- ٣- التقويم عملية مستمرة وليست مرحلية وثابتة وتتسم بالسرية التامة لأداء التدريسيين وكذلك الطلبة في الجانب التحصيلي وهي ليست حكماً نهائياً .
- ٤- الاستفادة من التغذية الراجعة وخاصة فيما يتعلق بالتقويم السابق ومحاولة المقارنة بين المخطط له وما تم انجازه .
- ٥- التقويم التراكمي او البنائي هو احد اساليب المتابعة لمسارات تنفيذ الخطط والبرامج التربوية والتعليمية زمانياً ومكانياً لتحقيق اهداف القسم .
- ٦- الاصاله والحدائثه هي السمة المشتركة لجميع عمليات التقويم في القسم العلمي كأعضاء هيئة تدريسية او طلبة وكذلك اساليب التقويم المعتمدة كأداة قابلة للقياس والتطور .
- ٧- تقويم الأداء للتدريسيين يقوم على اساس تعديل الاداء وتنويع اساليبه من بعد اكتشاف العوامل المعرقله وايجاد الحلول وتوفير التسهيلات الممكنة .
- ٨- العدالة في الحكم الناتج من عملية التقويم للتدريسيين والطلبة هو المعيار الالهام ويكون من خلال الاستفاده من المختصين وذوي الخبرة في عملية التقويم وكذلك توظيف البحوث والدراسات التقويمية .
- ٩- اعتماد نواتج التقويم في عملية اتخاذ القرار وشمول المنهج الدراسي وطريقة التدريس وبما ينسجم مع مدخلات العملية التعليمية ومراقبة مخرجاتها .

## كما توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

### الاستنتاجات :

في ضوء نتائج البحث الحالي ، توصل الباحث الى الاستنتاجات الآتية :-

- ١- ان المشكلات الادارية تزداد حدة كلما تعلق الامر بالسلوك الاداري سيما يتعلق باتخاذ القرار والتقويم .
- ٢- ان المشكلات الادارية اغلبها مشكلات سلوكية تنظيمية ، لذا يمكن قياس ملاحظتها في الاداء مما يستوجب توحيد المقاييس والاختبارات المختلفة في قياسه وتعدد وجهات النظر في مجالاته ووضع اختبارات ومقاييس مقنعة متفق عليها .
- ٣- هناك مشكلات عامة مشتركة بين المجالات ولها تأثير واحد في جميع النظرات تقريباً ناتجة عن ضعف المتابعة وهي بسبب ضعف تحديد معايير الاداء او عدم وضوحها امام التدريسيين والادارة والاقسام معاً .
- ٤- ظهور توجه نحو المهام الهيكلية العامة والواضحة وضعف في الرغبة في التعامل مع المواقف التي تتطلب تفكير ابداعي فضلاً عن التوجه الخلاق في الابتكار في مهام العمل ويؤشر ذلك تفصيل واضح نحو العمل في مواقف روتينية وعدم الرغبة في مواجهة ظروف ومواقف جديدة تتطلب افكار وممارسات غير تقليدية .
- ٥- تبين وجود ضعف واضح في المهارة المتعلقة بامتلاك الرؤية وايضاً الصلة بأي نمط قيادي مع تفوق واضح لمهارة التنفيذ للقرارات من خلال الاداء فقط .
- ٦- هيمنة مجالي التخطيط والاتصال والتنظيم نوعاً ما على باقي المجالات وهذا ما يؤشر امكانية وجود خلل في الاداء ربما بسبب الميل والتركيز على هذه المجالات اي اشاعة روح (التنظيف) على (التطبيق) أو امكانية ذلك وهذا ماقد يفقد الجوانب المهارية والابداعية في السلوك القيادي .
- ٧- عند مراجعة فقرات الاداة نجد ان الفقرات توزعت بشكل متباين من مستوى جيد الى ضعيف ولجميع المجالات تقريباً ولا توجد فقرات جيد جداً او ضعيفة جداً وهذا يدل على الاختلاف في اسباب المشكلات وانواعها وطريقة التعاطي معها وهي ربما في تزايد .
- ٨- ان البحث عن الحلول لأي مشكلة هي فكرة ربما لا يستطيع رئيس القسم التعامل معها مجرد حلها بطرق اعتيادية وذلك لاسباب عديدة اهمها التقيد والروتين الإداري والتعليمات المحدد له والمقيد .

- ٩- ان المشكلات التي تتعلق بالجانب العلمي بجناحيها التدريسي والطالب تؤثر في الاداء الاداري وتتأثر به وهي تبرز في مجالات الاتصال والعلاقات الانسانية وبشكل اقل في التنظيم والتخطيط .
- ١٠- ان الانظمة والقوانين واهمية تحديد الاقسام العلمية والكلية والجامعة بشكل واضح وشفاف واعطاء المرونة مفاتيح الحل والاداء الامثل .
- ١١- ان مؤسسات المجتمع المدني مازالت بحاجة الى توعية واستجابة اكبر للتعاون مع الجامعة واقسامها العلمية والتنسيق معها سيما في ما يخص البحث العلمي ومساهمة التدريسي في تطويرها .

### التوصيات :

في ضوء نتائج البحث الحالي ، توصل الباحث الى التوصيات الاتية :-

- ١- امكانية الاخذ (بالمقترحات المعالجة) للمشكلات الادارية وبحسب كل ماورد ولكل مجال
- ٢- اجراء مراجعة شاملة لجميع الانظمة والقوانين وادخال التعديلات الممكنة بما يضمن تحقيق المستوى المطلوب من الهدف الاساسي للجامعة واعطاء الاقسام العلمية الاولوية واطلاق يد رئاسة الاقسام من التغيير مما يضمن السلوك الاداري الناجح.
- ٣- وضع برامج تدريبية للعمل الاداري وتوضيح أسسه من قبل متخصصين في الادارة التربوية من ذوي الخبرة العالية لغرض اطلاعهم على الوظائف والمهام التي تقوم بها الجامعة وادارتها بمختلف المستويات ، وتعريفها للتدريسيين ورؤساء الاقسام خاصة.
- ٤- وضع اسس محدد ومعايير ثابتة وتقويم للعمل الاداري والمهني.
- ٥- اشراك رؤساء الاقسام خاصة والتدريسيين بصورة عامة في وضع ضوابط او مقترحات نصوص وقوانين للنظام الجامعي بصورة دقيقة يحرص على النمو العلمي والمهني للاقسام العلمية.
- ٦- تطوير الادارة التعليمية ورؤساء الاقسام العلمية من خلال دورات تدريبية اثناء الخدمة وقبلها واعداد كوادر متخصصة للوصول الى الكفاية الادارية اللازمة وضمان تمكين الاساليب والتقنيات الحديثة واعادة النظر في الخطط التدريبية واجراء تغذية راجعة لها لمواكبة التقدم العلمي والمهني.

- ٧- الاهتمام بالجوانب الانسانية للتدريسيين والطلبة والعلاقة بينهما ورئاسة القسم بما يضمن الحرية والديمقراطية المنضبطة وتكون عنصر ايجابي ورافد تعريزي لهم.
- ٨- توفير البيانات الخاصة بالمشكلات الادارية وتوزيعها على الكليات والاقسام واعطاء فرصة للباحثين والمهتمين للكشف عن الاسباب ومحاولة ايجاد الحلول اللازمة لها.

### المقترحات:

- في ضوء نتائج البحث الحالي ، توصل الباحث الى المقترحات الاتية :-
- ١- اجراء دراسة مماثلة لجامعات اخرى وعمل مقارنة بينهم .
  - ٢- اجراء دراسات حول ايجاد حلول مناسبة للمشكلات وتحديد نمط الحل والاسلوب المناسب .
  - ٣- اجراء دراسات حول بناء معايير لاختيار القيادات الادارية في مختلف مستويات الجامعة
  - ٤- اجراء دراسة مماثلة للتعرف على المشكلات الادارية للاقسام الادارية الاخرى غير رئاسة القسم والمقارنة بينهما.

# المصادر

• القرآن الكريم

المصادر العربية :

- ١ . أحمد ، محمد عبد السلام ، ( ١٩٨١ ) : القياس النفسى والتربوى ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة .
- ٢ . الأعرجي ، عاصم واخرون ، ( ١٩٨٢ ) : نظريات التطوير الإداري ، الطبعة الاولى ، جامعة بغداد ، العراق .
- ٣ . الانصاري ، بدر محمد ، ( ٢٠٠٠ ) : قياس الشخصية ، دار الكتاب الحديث ، الكويت .
- ٤ . البدري ، طارق عبد الحميد ، ( ٢٠٠١ ) : الاساليب القيادية الإدارية في المؤسسات التعليمية ، ط١ ، دار الفكر ، عمان .
- ٥ . بني مسعود ، محمد فوزي احمد الخليفة ( ١٩٩٥ ) : تصورات المديرين للمشكلات الفنية والإدارية التي تواجه الحكومية في محافظة جرش ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اردن ، الاردن .
- ٦ . البياتي ، عبد الجبار ، واثناسيوس ، زكريا زكي ، ( ١٩٧٧ ) : الاختبارات والمقاييس النفسية ، دار الكتب ، بغداد .
- ٧ . الجامعة الاسلامية ، ( ٢٠٠٦ ) : بطاقة الوصف الوظيفي لرئيس القسم الاكاديمي ، نسخة اولية ، الشؤون الاكاديمية ، منشورات وحدة الجودة ، الجامعة الاسلامية ، غزة .
- ٨ . جامعة بغداد ، ( ٢٠١٤ ) : الدورة المشتركة مع الاكاديمية العالمية للتدريب ، بغداد، اذار .
- ٩ . الجبوري ، احمد علي ، وايسر فخري رحومي ، ( ٢٠١١ ) : قياس اداء الادارة التعليمية لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات من وجهة نظر التدريسيين ، مؤتمر الجامعة المستنصرية ، كلية التربية .
- ١٠ . الجبوري ، عبد الكريم راضي ، ( ٢٠٠٧ ) : المدير الناجح ، دار التيسير ودار البحار ، بيروت ، لبنان .
- ١١ . الجعفري ، مصعب ماهر اسماعيل ، ( ٢٠٠٤ ) : بناء أنموذج لتقويم اداء مديري معاهد المعلمين والمعلمات في المجالين الإداري والفنى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ابن رشد ، جامعة بغداد .
- ١٢ . الجوفي ، محمد احمد لطف ، ( ٢٠٠٠ ) : فاعلية المناخ التنظيمي للجامعات اليمينية ( صنعاء ، عدن ، أب ) في ضوء أنموذج مقترح ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية .
- ١٣ . حجي ، احمد اسماعيل ، ( ٢٠٠٠ ) : الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة .

- ١٤ . حرب ، محمد ، ( ٢٠٠١ ) : الإدارة الجامعية ط٢ ، دار اليازوري العلمية للنشر والطباعة ، عمان ، الاردن .
- ١٥ . حربي ، منير عبدالله ، ( ١٩٩٩ ) : رؤساء الاقسام الاكاديميين في القرن الحادي والعشرين أدوار وتحديات متوقعة واحتياجات تدريبية واهمية ، مجلة التربية المعاصرة ، ٥١٤ ، القاهرة .
- ١٦ . الحريري ، رافدة ، ( ٢٠٠٧ ) : التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، ط١ ، عمان .
- ١٧ . الحولي ، عليان عبدالله ، ( ٢٠٠٥ ) : القسم الاكاديمي في الجامعة ، المفهوم والدور ، مجلة الجودة في التعليم العالي ، الجامعة الاسلامية ، مجلد ١ ، عدد ٢ ، غزة .
- ١٨ . الحمداني ، عدنان عباس ، ( ١٩٨٧ ) : نظم المعلومات في الاعمال والتجارة ، الدار العربية للموسوعات ، الطبعة الاولى ، بيروت ، لبنان .
- ١٩ . الخطيب ، احمد ( ٢٠٠٣ ) : البحث العلمي والتعليم العالي ، ط١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن .
- ٢٠ . الخطيب ، رداح واخرون ، ( ١٩٩٨ ) : الإدارة والاشراف التربوية – اتجاهات حديثة ، دار الامل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- ٢١ . داود ، عزيز حنا ، وانور حسين عبد الرحمن ، ( ١٩٩٠ ) : مناهج البحث التربوي ، وزارة التعليم العالي ، جامعة بغداد ، دار الحكمة للطباعة والنشر .
- ٢٢ . درة ، عبد الباري واخرون ، ( ١٩٩٤ ) : الإدارة الحديثة والمفاهيم والعمليات ، ( منهج علمي تحليلي ) ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، الاردن .
- ٢٣ . الدهشان ، جمال علي واخرون ، ( ٢٠٠٥ ) : اداء رؤساء الاقسام الاكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا اعضاء هيئة التدريس عن عملهم ، المؤتمر السنوي الثاني عشر ، ( العربي الرابع ) ، لمركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس . ديسمبر .
- ٢٤ . الدوري ، زكريا مطلق ، ( ٢٠٠٣ ) : الإدارة الاستراتيجية ، جامعة بغداد ، العراق .
- ٢٥ . ربيع ، محمد شحاتة ، ( ١٩٩٤ ) : قياس الشخصية ، دار المعرفة ، القاهرة .
- ٢٦ . الزغبي ، دلال محمد ، ( ١٩٩٧ ) : أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الاقسام الإداريين في الجامعات الاردنيين من وجهة نظرهم ، مجلة الجودة في التعليم العالي ، مجلد ١٧ ، عدد ٣ ، مطابع دار البعث ، دمشق .
- ٢٧ . الزوبعي ، عبد الجليل ، واخرون ، ( ١٩٨١ ) : الاختبارات والمقاييس النفسية ، دار الكتب ، بغداد .

٢٨ . الزبياري ، صابر عبدالله سعيد ، ( ١٩٩٧ ) : الخصائص السيكومترية لأسلوبى المواقف اللفظية والعبارات التقريرية فى بناء مقاييس الشخصية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ابن رشد ، جامعة بغداد .

٢٩ . سالم ، احمد علي ، ( ١٩٩٨ ) : الصعوبات الإدارية والتقنية التى تعاني منها التربية المهنية فى المرحلة الاساسية فى التعليم العام فى محافظة الكرك ، الاردن ، جامعة القديس يوسف ، بيروت ، لبنان .

٣٠ . السالم ، مؤيد سعيد و وعادل حرحوش ، ( ٢٠٠٠ ) : إدارة الموارد البشرية ، جامعة بغداد .

٣١ . السامرائي ، فيصل يونس محمد ، ( ٢٠٠٢ ) : المعوقات الإدارية والفنية للجامعات العراقية فى علاقتها مع وزارة التعليم العالى والبحث العلمى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ابن رشد ، جامعة بغداد .

٣٢ . السامرائي ، مهدي صالح ، ( ٢٠٠٣ ) : المناخ التنظيمى فى جامعة بغداد وعلاقته بالانتاجية العلمية لاعضاء الهيئات التدريسية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ابن الهيثم ، جامعة بغداد .

٣٣ . سلمان ، معن لطيف كشكول ، ( ٢٠٠٧ ) : المشكلات الإدارية التى تواجه إدارة المدارس وسبل معالجتها فى محافظة ديالى ، مجلة الفتح ، العدد ٣١ .

٣٤ . سليمان ، مهدي كامل احمد ، ( ١٩٩٩ ) : معوقات العمل فى الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الاساسية والثانوية الحكومية فى محافظتى نابلس وطول كرم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا ، نابلس .

٣٥ . السماك ، محمد ازهر ، واخرون ، ( ٢٠٠٠ ) : اصول البحث العلمى ، مطبعة جامعة الموصل ، الطبعة الاولى ، العراق .

٣٦ . سوسن ، منتهى عبد ( ٢٠٠٣ ) : بناء اختبار لقياس الكفاءة الإدارية لرؤساء الاقسام فى جامعتى بغداد والمستنصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ابن الهيثم ، جامعة بغداد .

٣٧ . الشرقاوي ، محمد انور ، واخرون ، ( ١٩٩٦ ) : اتجاهات معاصرة فى القياس والتقويم النفسى والتربوى ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة .

٣٨ . الشماع ، خليل محمد ، ( ١٩٩١ ) : مبادئ الإدارة مع التركيز على ادارة الاعمال ، جامعة بغداد .

٣٩ . الشمري ، ذهب نايف ، ( ٢٠٠٥ ) : المشكلات الإدارية والفنية التى تواجه مديريات مدارس البنات الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المديرات والمشرفات والتربويات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود .

- ٤٠ . شمس الدين ، عبدالله شمس الدين ، ( ٢٠٠٥ ) : مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية ، مركز تطوير الإدارة الانتاجية ، الجمهورية العربية السورية .
- ٤١ . الصفار ، فاضل ( ٢٠٠٢ ) : إدارة المؤسسات من التاهيل الى القيادة ، دار العلوم للتدقيق والطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، بيروت ، لبنان .
- ٤٢ . الطائي ، ابراهيم خليل ابراهيم ، ( ٢٠٠٤ ) : الدكاء الشعوري وعلاقته بمتغيرات القيادة الإدارية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- ٤٣ . عبد الحميد ، جابر ، وعبود ، وعبد الغني ، ( ٢٠٠١ ) الإدارة الجامعية في الوطن العربي ، ط١ ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- ٤٤ . عبد الرحمن ، سعد ، ( ١٩٩٨ ) : القياس النفسي ، مكتبة الفلاح ، الكويت .
- ٤٥ . عساف ، عبد المعطي محمد ، ( ١٩٩٤ ) : مبادئ الإدارة ، المفاهيم والاتجاهات الحديثة ، مكتبة المحتسب ، عمان ، الاردن .
- ٤٦ . عطوي ، جودت عزت ، ( ٢٠٠١ ) : الإدارة المدرسية الحديثة ، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، الدار العلمية الدولية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- ٤٧ . علام ، صلاح الدين محمود ، ( ١٩٨٦ ) : دراسة موازنة ناقدة لنماذج السمات الكامنة والنماذج الكلاسيكية في القياس النفسي والتربوي ، المجلة العربية للعلوم الانسانية ، المجلد ٨ ، العدد ٢٧ .
- ٤٨ . علام ، صلاح الدين محمود ، ( ٢٠٠٠ ) : القياس والتقويم التربوي والنفسي ، اساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة ، ط١ ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- ٤٩ . عمار ، حامد ، ( ٢٠٠٤ ) : العرب وجامعاتهم - رؤية مستقبلية مجلة العربي ، العدد ٥٥ ، وزارة الاعلام ، الكويت .
- ٥٠ . العميرة ، محمد حسن ، ( ١٩٩٩ ) : مبادئ الإدارة المدرسية ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، الاردن .
- ٥١ . العمري ، بسام ، ( ١٩٩٨ ) : مشكلات التعليم العالي ومعوقاته في الجامعات الحكومية في الاردن كما يراها رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ومديرو القبول والتسجيل ورؤساء الاقسام الاكاديمية ، مجلة دراسات للعلوم التربوية ، مجلد ٢٢ ، عدد ٦ ، الجامعة الاردنية .
- ٥٢ . عودة ، احمد سليمان ، ( ١٩٩٨ ) : القياس والتقويم في العملية التدريسية ، دار الامل ، اردب ، الاردن .
- ٥٣ . الغامدي ، علي بن محمد ، ( ٢٠٠٦ ) : قياس فاعلية اداء مدير مدارس التعليم العام في المملكة على ضوء مقياس هالينجر للإدارة التعليمية ، مجلة جامعة طيبة ، السنة الثانية .

- ٥٤ . غراب ، هشام ، وطموس ، رجاء الدين ، ( ٢٠٠٥ ) : التقويم في الجامعة مفهومه وأهميته ووظائفه ودواعيه وخصائص التقويم الجيد ، مجلة الجودة في التعليم العالي ، الجامعة الإسلامية ، مجلد ١ ، عدد ٢ ، غزة .
- ٥٥ . فرات عبد الحسين ، ( ٢٠٠٨ ) : الصعوبات التي تواجه اساتذة الدراسات العليا وطلبتها في الجامعات العراقية ، مجلة جامعة النجاح لبحاث العلوم الانسانية ، الجامعة المفتوحة ، مجلد ٢٢ ، عدد ٣ ، الدنمارك .
- ٥٦ . فرج ، صفوت ، ( ١٩٨٠ ) : القياس النفسي ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- ٥٧ . فيصل ، يونس محمد ، ( ٢٠٠٧ ) : كفايات الإدارة الجامعية الوظيفية لتطوير الدراسات العليا ، الندوة الاقليمية لإدارة الموارد البشرية لتطوير التعليم العالي ١٣ - ١٥ شباط ، جامعة صلالة ، سلطنة عمان .
- ٥٨ . القاضي ، صبحي عبد الحفيظ ، ( ١٩٨٤ ) : قضايا جامعية ، دار الاصلاح للطباعة والنشر ، ط ١ ، الدمام .
- ٥٩ . القيسي ، عامر ياس خضير ، ( ١٩٩٠ ) : الصعوبات التي تواجه تسريع الطلبة الموهوبين في العراق ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ابن رشد ، جامعة بغداد .
- ٦٠ . الكبيسي ، كامل ثامر ، ( ١٩٨٧ ) : بناء وتقنين مقياس السمات الشخصية ذات الأولوية للقبول في الكليات العسكرية لدى طلاب الصف السادس الاعدادي في العراق ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ابن رشد ، جامعة بغداد .
- ٦١ . الكبيسي ، كامل ثامر ، ( ٢٠٠١ ) : العلاقة بين التحليل المنطقي والتحليل الاحصائي لفقرات المقاييس النفسية ، مجلة الاستاذ ، العدد ٢٥ ، كلية التربية ابن رشد ، جامعة بغداد .
- ٦٢ . كريدي ، ياسين عبد الصمد ، ( ٢٠٠٥ ) : السلوك الإداري ، جامعة البصرة ، العراق .
- ٦٣ . كينيان ، كيت ، ( ١٩٩٦ ) : اساليب حل المشاكل الإدارية ، ط ١ ، ترجمة مركز التعريب والبرمجة ، الدار العربية للعلوم .
- ٦٤ . مرزوك ، اكرم محمد ، ( ٢٠١٢ ) : المشكلات التي تواجه إدارات المدارس الثانوية وسبل معالجتها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ابن الهيثم ، جامعة بغداد .
- ٦٥ . المرسي ، جمال الدين محمد ، وادريس ، ثابت عبد الرحمن ادريس ، ( ٢٠٠١ ) : السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، القاهرة .
- ٦٦ . مرسي ، محمد منير ، ( ٢٠٠٢ ) : الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر واساليب تدريسه ، مطبعة عالم الكتب ، القاهرة .

- ٦٧ . المصري ، رفيق محمود ، ( ٢٠٠٧ ) : الأداء الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية الحكومية من منظور طلبتهم ، مجلة جامعة الأقصى ، مجلد ٥ ، عدد ١ ، جامعة الأقصى ، غزة .
- ٦٨ . المعمري ، سيف بن سعيد بن ماجد ، ( ١٩٩٨ ) : المشكلات التي يواجهها مدرء المدارس الثانوية ومساعدوهم في سلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس ، كلية التربية .
- ٦٩ . المنصور ، محمد حاجي ، ( ١٩٩٩ ) : الإدارة المدرسية كقيادة تربوية ، مقالة مجلة التوثيق التربوي ، العدد ١٦ ، وزارة المعارف ، الرياض ، السعودية .
- ٧٠ . الموسوي ، نعتام محمد صالح ( ٢٠٠١ ) : مقياس هالنجر في الإدارة التعليمية الخصائص السيكومترية للصيغة العربية المطبقة بالمدارس الثانوية لدولة البحرين ، المجلة العربية ، العدد ٦١ ، جامعة الكويت .
- ٧١ . النعيمي ، جلال ( ٢٠٠٦ ) : اصلاح التعليم العالي في العراق ، السويد .
- ٧٢ . وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ( ١٩٨٩ ) : قانون رقم ٤٠ لسنة ١٩٨٨ ، جمهورية العراق – بغداد ، دار الحرية للطباعة .
- ٧٣ . وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ( ٢٠٠١ ) : تقرير المؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي ، بغداد ، شباط .
- ٧٤ . وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ( ٢٠٠٩ ) : المؤتمر المنعقد تحت عنوان تطلع ورؤيا في نظام التعليم العالي والبحث العلمي في العراق ، اقليم كردستان العراق .
- ٧٥ . الياس ، مي فيصل ، ( ٢٠١١ ) : المشكلات الإدارية التي تواجه شعب الدراسات العليا في كليات جامعة بغداد وسبل معالجتها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ابن الهيثم ، جامعة بغداد .
- ٧٦ . يونس ، كمال خليل ، ( ١٩٩٦ ) : الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة الخليل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطني ، نابلس ، فلسطين .

- 77 . Anastasi , A. ( 1988 ) : Psychological Testing , New York mac – Millan 6 th ed .
- 78 . Anderson , K . J . ( 1977 ) : In Defense Departmentsin Academic Departent Dean Mchenry and Associates , Joosy Bass – Publishers , San Francisco .
- 79 . Brown , F.G . ( 1983 ) : Principles of Education and Psychological Testing , New York , Wiley .
- 80 . Cronbach , L.Y. ( 1970 ) : Essentials of Psychological Testing , 3<sup>rd</sup> ed , New York Harper and A Rom , Publishers .
- 81 . Cronbach , L.J. & Gleser , G.C . ( 1965 ) : Psychological Testing and Personner Ddcision 2<sup>nd</sup> ed , Urbane University .
- 82 . Davis , F.B .( 1962 ) : Item Analysis in Relation to Education and Psychological Test , Bulletin , No . 49 .
- 83 . Eble , R.L . ( 1972 ) : Essentials of Education Measurement , New Jersey Engle Wood Cliffs : Prentice – Hull , Inc .
- 84 . Foran , J.G . ( 1961 ) : A Not on Methods of Measuring Reliability , Journal of Educational Psychology , Vol .22 .No. 4 .
- 85 . Fox , D.j . ( 1969 ) : The Research Process in Education , New York , Holt .
- 89 . Fransella , F. ( 1981 ) : Personality Theory , Measurement and Research , London , Mthuen and co . 1td .
- 90 . Gmelch, W & Parkey, F. Becoming a Department Chair .(1999) : Negotiating the Transition from Sclar Administrator, (Eric, ED 430493).
- 91 . Harrison . A. ( 1983 ) : A Language testing Hand Book , London , the Mac Millan Press .
- 92 . Holden , R.R. Etal . ( 1985 ) : Structured Personality Test Item Characteristics and Validity , Journal Researchin Personality , Vol .19 .

- 93 . Kerr , Clark . ( 1973 ) : Administration in an Era of Change and Conflict , Educational Record , Winter .
- 94 . Kroll , A. ( 1960 ) : Item Validity as Factoring Test Validity , Journal of Education Psychology , Vol. 31 , No. 49 .
- 95 . Lindquist , E.F . ( 1950 ) : Statistical Analysis , Educational Research , Boston , Lioupton Miffin .
- 96 . Moses , I. ( 1985 ) : The Role of The Head of Department in The Pursuit of Excellence , Journal of Higher Education , No. 4 .
- 97 . Murphy , R.K. ( 1988 ) : Psychological Testing Principles and Application , New York , Allinternational , Inc .
- 98 . Osterman , Keen , F. ( 1993 ) : Problem of Administrative Practice , From The Principals Perspeclive , Eric Sevice .
- 99 . Ricard , I , Daft , ( 2001 ) : Organization Theory and Design , South Western College Publishing , U.S.A .
- 100 . Sundberg , N.D. ( 1977 ) : Assessment of Persons , New Jersey , Prentice , Hall .
- 101 . Seedrof , Rite. ( 1992 ) : The Proplem Soliving Role of The University Department Chair , Paper Presented at The American Educationl Research Association Annual Meetinh ( 1999 ) San Fraancisco , CA , April .
- 102 . Wesley , H. William . ( 1972 ) : An Analysis of Proplems I dentified by School Superintederts in Albama , ed ,C. Vol.22 , No. 7 .
- 103 . Wiggins , J.S. ( 1973 ) : Personality and Pridication Principle and Application , New York , Allintrnational , Inc .
- 104 . Zadok , ( 1980 ) : Mplananing and Financing The Universites a Case Study of The University , Grand Committee , Ph.D . Thesis Universitys of Lancaster .

الملاحق

## ملحق رقم (١)

Ministry of Higher Education  
and Scientific Research  
**UNIVERSITY OF BAGHDAD**  
College of Education for  
Pure Science



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بغداد

كلية التربية للعلوم الصرفة

الدراسات العليا / الدراسات العليا

No.

Date :

العدد : د ع / ١٩٤٣

التاريخ ٢٠١٩ / ١٠ / ٢٠١

الى/جامعة بغداد/الكليات كافة  
الى/الجامعة المستنصرية /الكليات كافة  
م/ تسهيل مهمة

تحية طيبة .....  
يرجى تسهيل مهمة طالب الماجستير (عمر ازهر علي غالب) في قسم العلوم التربوية والنفسية/ادارة تربوية لغرض  
اكمال متطلبات بحثه الموسوم(المشكلات الادارية التي تواجه رؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد  
والمستنصرية ومقترحات معالجتها)  
للتفضل بتسهيل مهمته مع التقدير



أ.م.د. كريم علي جاسم  
معاون العميد للشؤون العلمية

نسخة منه إلى //  
- الصادرة

Al-Adhamiyah-Anter Square-Baghdad-Iraq

الاعظمية- ساحة عنتر- بغداد - العراق

E-mail:ibnalhaitham\_ed@yahoo.com

## ملحق رقم (٢)

Ministry of Higher Education  
and Scientific Research  
UNIVERSITY OF BAGHDAD  
College of Education for  
Pure Science



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بغداد

كلية التربية للعلوم الصرفة  
العلوم العلمية / الدراسات العليا

No.

العدد: ٢٥٢٢/ع

Date :

التاريخ: ٢٠١٤/١٢/٢٥

الى/جامعة بغداد/شعبة الاحصاء  
الى/الجامعة المستنصرية/شعبة الاحصاء  
م/ تسهيل مهمة

تحية طيبة .....

يرجى تسهيل مهمة طالب الماجستير (عمر ازهر علي غالب) في قسم العلوم التربوية والنفسية/ادارة تربية لغرض الحصول على بيانات ومعلومات لإكمال متطلبات بحثه الموسوم (المشكلات الادارية التي تواجه رؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية ومقترحات معالجتها) .  
للتفضل بتسهيل مهمته... مع التقدير



أ.م.د. كريم علي جاسم  
معاون العميد للشؤون العلمية

نسخة منه إلى //  
- الصادرة

Al-Adhamiyah-Anter Square-Baghdad-Iraq

الاعظمية- ساحة عنتز - بغداد - العراق

E-mail:ibnalhaitham\_ed@yahoo.com

ملحق رقم (٣)  
بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة بغداد

كلية التربية للعلوم الصرفة/ابن الهيثم

قسم العلوم التربوية والنفسية

ماجستير – إدارة تربوية

استبيان الخبراء للمجالات الاساسية واوزانها النسبية

المحترم

السيد

تحية طيبة ...

يروم الباحث القيام بدراسة المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية ومقترحات معالجتها . وقد عرف الباحث المشكلات الإدارية (هي صعوبات أو عوائق مادية أو معنوية التي تعترض اداء رئيس القسم فيما يتعلق باعمال التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والاتصال والمتابعة والرقابة والعلاقات الانسانية وتحول دون تحقيق رئيس القسم من الاستخدام الامثل للقوى البشرية والموارد الاولية داخل القسم ) .

وبعد اطلاع الباحث على مجموعة من المقاييس والادبيات السابقة توصل الى مجموعة من المجالات ، ونظراً لما تتمتعون به من خبرات ارجو التفضل بإبداء ارائكم حول صلاحية وتحديد المجالات التي ترونها تمثل النطاق السلوكي للمشكلات الإدارية واوزانها النسبية وأضافة أو حذف أي مجال . ولكم مني خالص التقدير

الوزن النسبي	المجالات
	التخطيط
	التنظيم
	اتخاذ القرار
	الاتصال
	التقويم
	العلاقات الانسانية
	تفويض السلطة
	تطوير وتحديث

الباحث

عمر ازهر علي غالب

ملحق رقم (٤)  
بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة بغداد

كلية التربية للعلوم الصرفة/ابن الهيثم

قسم العلوم التربوية والنفسية

ماجستير – إدارة تربوية

الاستبانة الاستطلاعية

المحترم

السيد

رئيس القسم في كلية .....

تحية طيبة ...

يروم الباحث القيام بدراسة المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات

جامعتي بغداد والمستنصرية ومقترحات معالجتها ، لذا نرجو من حضراتكم التفضل بأدراج

المشكلات الإدارية التي تعترض سير العمل في القسم ومقترحات معالجتها .

ولكم مني خالص التقدير

المشكلات الإدارية

-١

-٢

-٣

-٤

أخرى

مقترحات المعالجة لكل مشكلة

-١

-٢

-٣

-٤

أخرى

الباحث

عمر ازهر علي غالب

ملحق رقم (٥)  
بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة بغداد  
كلية التربية للعلوم الصرفة/ابن الهيثم  
قسم العلوم التربوية والنفسية  
الدراسات العليا / ماجستير إدارة تربوية

استبانة آراء المحكمين بمدى صلاحية فقرات المشكلات الإدارية

إلى الأستاذ الفاضل \_\_\_\_\_ المحترم

تحية طيبة..

يروم الباحث الى اجراء الدراسة الموسومة ( المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية ومقترحات معالجتها ). ومن خلال اطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة والادبيات النظرية ذات العلاقة ، وبعد أن حددت المجالات الاساسية للمشكلات الإدارية وانها متساوية من حيث الاهمية النسبية فكانت (٦) مجالات كما وردت في الاستبانة المرفقة مع تعاريفها ، وضع الباحث (١٢) فقرة لكل مجال وبحسب مقياس ليكرت من حيث البدائل الخماسية تبدأ من (دائماً ، غالباً ، احياناً ، نادراً ، ابداً). ولكونكم من ذوي الخبرة والتخصص في هذا المجال يرجى من شخصكم الكريم بيان رأيكم في صلاحية كل فقرة مع البدائل في انتمائها الى المجال وقياس ماوضعت لاجل قياسه شكلاً أو مضموناً أو اجراء التعديل المناسب اذ تطلب الامر .

... ولكم الشكر والامتنان الجزيلين ...

الباحث  
عمر ازهر علي غالب

المشرف  
م.د احمد علي محمد

ت	المجال/ الفقرة	صالحة	غير صالحة	مجالها	التعديل
	<b>التخطيط:</b> عملية تحديد مسبق لخط سير العمل في القسم العلمي والذي يضم مجموعة منتظمة من عمليات إعداد الخطط والبرامج التربوية والتعليمية ضمن مدة زمنية محددة ومراحل لتنفيذها، باستخدام الموارد والإمكانات المتاحة تحقيقاً للأهداف التربوية.				
١	يشجع التدريسيين والباحثين على الابتكار.				
٢	يضع خططاً واقعية وعقلانية لتطوير القسم وفق إمكاناته واحتياجاته.				
٣	يوفر رؤية مستقبلية واضحة لاتجاهات أنشطة القسم العلمية والإدارية.				
٤	يراعي مراحل تنفيذ الخطط والبرامج في الوقت المحدد لها.				
٥	يعد خطة إدارية سنوية شاملة قابلة للتطبيق.				
٦	تحديد المعوقات المختلفة لحركة البحث العلمي.				
٧	يوازن بين البحوث النظرية والتطبيقية وأنشطة البحث العلمي.				
٨	يعتمد على مبدأ الموازنة بين المهمات التعليمية والبحثية لاعضاء الهيئة التدريسية .				
٩	يمتلك رؤية استراتيجية عن الازمات والمشكلات التي تواجه تنفيذ الخطة العلمية.				
١٠	يحدد الأولويات بشكل متوازن ومتسلسل ومتناسب مع الامكانيات.				
١١	يضع خططاً وبرامج لاستخدام تقنيات التعليم الحديثة بفاعلية				
١٢	يعد برامج وأنشطة تسهم في النمو المهني والثقافي والاجتماعي لاعضاء الهيئة التدريسية.				
	<b>التنظيم:</b> عملية توزيع المسؤوليات وتحديد الأعمال وتنسيق الجهود بين جميع العاملين في القسم العلمي وتوظيف الطاقات والإمكانات المتاحة لتنفيذ الخطط والبرامج التربوية.				
١	يمتلك القدرة على تحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل وظيفة من وظائف القسم العلمي بشكل واضح وصريح.				
٢	يحرص على وجود تنظيم للعمل داخل القسم العلمي بانسيابية وبدقة وبوجود مراقبة أو عدمها.				

			تنظم الجدول الأسبوعي والوقت المناسب لكل تدريسي قابل للتطبيق بشكل فعال.	٣
			التأكيد على فاعلية استخدام التقنيات الحديثة المساعدة للعملية التعليمية.	٤
			اشراك اعضاء الهيئة التدريسية في الدورات والمؤتمرات لتطوير قابليتهم العلمية والمهنية والتربوية بما ينسجم مع تنفيذ الخطط والبرامج التربوية.	٥
			تراعي وضع الشخص المناسب لتنفيذ المهام الإدارية والمهنية والعلمية في القسم العلمي.	٦
			ايجاد ضوابط موضوعية لترشيح البعثات والزمالات والايادات العلمية وتنظيم اصدار البحوث العلمية والمجلات والدوريات.	٧
			يعمل على تنفيذ الأنظمة والقوانين والتعليمات وتحقيق هدف القسم وذلك بتحديد نوع الانشطة وتقسيمات العمل من خلال الخبرة في وضع الاطار التنظيمي للقسم العلمي.	٨
			تشكيل اللجان العلمية والتربوية والثقافية والامتحانية ووضع الية لتنظيم اجراء الامتحانات ومتابعة تنفيذها على مدار السنة.	٩
			يجيد تنظيم وترتيب الامور المالية وتحديد الأولويات من حيث شراء المناهج والكتب الحديثة والاجهزة المختبرية أو وضع مكافآت وغيرها بما يخدم القسم العلمي.	١٠
			يتابع الرد على المذكرات والمراسلات الخطية والهاتفية والجانب الإداري والمخاطبات مع جميع الأقسام وتفسير وتحليل التوصيات والقرارات وترجمتها الى برامج عمل بما يخدم مسيرة العمل التعليمي.	١١
			يدير الاجتماعات العلمية والثقافية والتربوية ووضع الية لتنظيم شؤون الطلبة بكل مجالاته وتفصيله.	١٢
<p><b>الإتصال:</b> عملية تبادل المعلومات والبيانات والقرارات والأوامر الصادرة وتفعيل العلاقة مع العاملين داخل القسم والآخرين ذات الصلة خارجه حتى يسير العمل التربوي والتعليمي على وفق ما يخطط له القسم ويتجه إتجاهاً صحيحاً لتحقيق الأهداف المقررة.</p>				

				١	يجيب عن الكتب والمرسلات الرسمية بدقة وسرعة.
				٢	يختار الأسلوب الإداري الأفضل في إيصال واستقبال المعلومات.
				٣	يستخدم الاتصال المباشر مع العاملين وتفعيل قنوات تبادل المعلومات داخل القسم العلمي.
				٤	يعتمد صيغة الحوار المباشر مع الطلبة في حل مشكلاتهم ، مع الاعتماد على وسائل الاعلام لاغراض التوعية بقدرات الأقسام والجامعة في البحث والتطوير التكنولوجي.
				٥	يقيم قنوات اتصال فعالة مع الاقسام والشعب والوحدات الإدارية ذات العلاقة بالبحث العلمي.
				٦	توفير نظم المعلومات والبيانات الكافية عن المتطلبات المختلفة للمجتمع الأصلي وكذلك المعلومات الخاصة بالطلبة.
				٧	تضمن قنوات الاتصال السرعة اللازمة لتنفيذ القرارات والتعليمات الخاصة بالبحث العلمي.
				٨	يحرص القسم على ربط أنشطته العلمية بانشطة المؤسسات الانتاجية والخدمية.
				٩	يلتزم مهارات الاستماع والتواصل وتقبل أفكار الآخرين.
				١٠	يمارس الاتصال متعدد الاتجاهات لتوفير المناخ المناسب للابداع وللحصول على تغذية راجعة ومحاولة استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في العملية التعليمية.
				١١	يوجه الطلبة والهيئة التدريسية والباحثين الى ضرورة الاستفادة من حركة التقدم العلمي والتقني العالمي من خلال توفير فرصة التواصل العلمي للعلماء والباحثين.
				١٢	يلتزم رئيس القسم بالتسلسل الإداري في الاتصالات.
<p><b>اتخاذ القرار:</b> المنهجية التي يعتمدها القسم العلمي في حل المشكلات المختلفة التي تواجه البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ، فضلاً عن المبادئ والاعتبارات وانماط الاداء المؤثر فيها واختيار البديل الانسب من بين مجموعة بدائل.</p>					
				١	يستوعب خطوات اتخاذ القرار ومبدأ المشاركة في صنع القرارات.

				٢ يتخذ القرار بناءً على قاعدة معلوماتية رصينة وفي التوقيت المناسب.
				٣ يتيح فرصة المشاركة الفعالة للتدريسين في تغيير المسار التربوي والعلمي للقسم نحو الأفضل.
				٤ تبني مبدأ التكامل والحدثة والحاجة عن إقرار مشاريع بحوث طلبية الدراسات العليا.
				٥ التوازن بين قرارات القسم للمهام التعليمية والبحثية لاعضاء الهيئة التدريسية مع الأخذ بنظر الاعتبار النرتبة العلمية والتخصص الدقيق.
				٦ يراعي الصلاحية الممنوحة والمقبولة له في اتخاذ القرار.
				٧ يتعامل مع الموقف والحالة بنظرة شمولية عند اتخاذ القرار، ومحاولة الموازنة بين الحزم والمرونة.
				٨ يصغي الى وجهات نظر الاخرين (التدريسين ، ذوي الخبرة) قبل اتخاذ القرار، والابتعاد عن الضغوط عند اتخاذ القرار.
				٩ يمتلك القدرة على ايجاد عدة بدائل لحل مشكلة وأختيار الأفضل لتحقيق اهداف القسم العلمي.
				١٠ يتميز برؤية واضحة بمهارة تحديد النتائج المتوقعة من اتخاذ القرار.
				١١ يتابع تنفيذ القرارات ويلتزم بها بعد إقرارها بدقة والوقوف على سلامة تنفيذها.
				١٢ يصنف رئيس القسم القرارات المتخذة حسب أهميتها عند التنفيذ.
<b>العلاقات الانسانية:</b> عملية التفاعل بين إدارة القسم العلمي وجميع العاملين ويجاد الحافز والثقة والروح التعاونية والمناخ الملائم لتوجيه الجهود نحو تحقيق الاهداف التي تسعى اليها العملية التربوية في القسم العلمي.				
				١ يستوعب انماط قيادة الجماعات والافراد وملم بمفهوم العلاقات الانسانية وأهميتها.
				٢ يمتلك القدرة على ايجاد التقارب الفكري بين العاملين في القسم وفق مبدأ الحاجات الانسانية والدوافع الذاتية للفرد.

				٣ يتسم بالبساطة في التعامل مع الآخرين واحترام اراء التدريسيين ويستفيد منها.
				٤ يراعي رغبات العاملين وقدراتهم عند توزيع المهام عليهم قدر المستطاع.
				٥ يهتم بحل المشكلات الشخصية والمهنية للتدريسيين والطلبة وتنظيم برامج اجتماعية وترفيهية لتقوية العلاقات بين التدريسيين.
				٦ تركز على توجيه وارشاد الطلبة بشكل مستمر مع التشجيع لجميع العاملين في القسم لانجاز مهامهم على وجه الأكمل.
				٧ يشجع رئيس القسم التدريسيين على تقويم المقترحات المتعلقة بتطوير العمل في القسم.
				٨ يوطد رئيس القسم العلاقات بين التدريسيين والطلبة ويشارك القسم منتسبيه في افراحهم واحزانهم.
				٩ يعمل على ايجاد مناخ عمل تنظيمي اداري وتربوي سليم داخل القسم العلمي والعمل بروح فريق العمل الجماعي.
				١٠ يستمع الى شكاوي وارهاء ومقترحات المرؤوسين والطلبة المتعلقة بالعمل بما في ذلك الجانب الشخصي.
				١١ يعمل على معالجة الخلافات التي قد تنشأ بين العاملين وحالات التوتر الطارئة في جو العمل ضمن نظام القسم.
				١٢ يتعاون رئيس القسم مع التدريسيين في مناقشة ما يهمهم ويحقق طموحاتهم وأشعار التدريسيين بالامان اثناء ادائهم للعمل ضمن القسم.
<b>التقويم:</b> عملية الحصول على المعلومات واصدار احكام في تنفيذ القرارات الخاصة بالجانب التربوي أو التعليمي.				
				١ يحرص على تقويم المستوى العلمي والتحصيلي للطلبة.
				٢ يقوم اداء تدريسي وفني القسم العلمي وفق مقاييس ومعايير موضوعية ومتفق عليها.
				٣ يمتلك مهارة الاستفادة من عمليات الرقابة والتقويم للخطة السابقة عند وضع الخطة اللاحقة.

				٤	يحسن تقويم العاملين معه بدقة وموضوعية والعمل على تطوير معايير التقويم للكشف عن قدرات الطلبة.
				٥	يوظف نتائج التقويم لتطوير العملية التربوية والعمل على ان يكون التقويم عملية مستمرة.
				٦	يوظف المتابعة لتصحيح مسارات تنفيذ الخطط والبرامج التربوية والتعليمية نحو تحقيق أهدافها.
				٧	تتسم عمليات التقويم بالموضوعية التامة مع تنوع إساليب تقويم التحصيل الدراسي للطلبة.
				٨	يحافظ على السرية التامة في تقويم أداء التدريسيين أن التقويم عملية نمو مستمرة وليس حكماً.
				٩	يسعى لتشخيص العوامل المعرقلة لكفاءة اداء التدريسيين والعمل على تذليلها وتوفير جميع التسهيلات التي من شأنها تنويع اداء منتسبيه.
				١٠	تستند معايير تقويم البحوث المنجزة للموضوعية والى مبدأ الاصالة والحدثة.
				١١	يلم بالانظمة والتعليمات الإدارية والمالية بقسمه وبالمفاهيم للرقابة الإدارية والمالية وتقويم الاداء للعاملين والطلبة.
				١٢	يراعي عند تقويم التدريسيين والطلبة العدالة في الحكم مع التقويم لجميع الخطط وبمراحل التنفيذ المختلفة.

## الملحق (٦)

أسماء الخبراء الذين استعان بهم الباحث في بعض اجراءات البحث

- أ. صلاحية (المجالات) السلوكية للمشكلات الادارية .  
 ب. تحديد التعريفات الوصفية للمجالات السلوكية ونسبها المئوية (الاهمية النسبية) .  
 ت. صلاحية الفقرات ومدى تمثيلها للمجال والنطاق السلوكي له.

ت	اسماء الخبراء	مكان العمل	الاختصاص الدقيق	أ	ب	ج
١	أ.د احسان عليوي الدليمي	جامعة بغداد/ابن الهيثم	قياس وتقويم	*		*
٢	أ.د اسماعيل ابراهيم علي	جامعة بغداد/ابن الهيثم	علم النفس التربوي			*
٣	أ.د حازم سليمان ناصر	جامعة بغداد/ابن الهيثم	فلسفة تربوية			*
٤	أ.د ايمان عبد الكريم ذيب	جامعة العراقية/كلية التربية	قياس وتقويم	*	*	*
٥	أ.د كريم ناصر	الجامعة المستنصرية/كلية التربية الاساسية	ادارة تربوية	*	*	*
٦	أ.د مقداد اسماعيل الدباغ	جامعة بغداد/ابن رشد	فلسفة تربوية			*
٧	أ.م.د أيسر فخري العاني	جامعة بغداد/العلوم الاسلامية	قياس وتقويم	*	*	*
٨	أ.م.د حيدر علي حيدر	الجامعة المستنصرية/كلية التربية	ادارة تربوية	*	*	
٩	أ.م.د علاء حاكم محسن	جامعة بغداد/ابن الهيثم	ادارة تربوية			*
١٠	أ.م.د فاضل جبار عودة	جامعة بغداد/ابن الهيثم	علم النفس التربوي			*
١١	أ.م.د كفاح حسين العسكري	جامعة العراقية/كلية التربية	فلسفة تربوية			*
١٢	أ.م.د نبيل عبد الغفور جاسم	الجامعة المستنصرية/كلية التربية	قياس وتقويم	*	*	*
١٣	أ.م.د ياسر نظام الدين مجيد	جامعة الموصل/كلية التمريض	قياس وتقويم	*	*	*
١٤	م.د عبد كاطع سموم	جامعة واسط/كلية التربية	ادارة تربوية	*	*	*
١٥	م.د مي فيصل احمد	جامعة بغداد/ابن الهيثم	ادارة تربوية			*

ملحق رقم (٧)  
بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة بغداد  
كلية التربية للعلوم الصرفة/ابن الهيثم  
قسم العلوم التربوية والنفسية  
الدراسات العليا / ماجستير إدارة تربوية

استبانة المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية بصيغتها النهائية

حضرة السيد رئيس القسم ..... المحترم .

تحية طيبة

يروم الباحث اجراء دراسة عن "المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية"،  
ونظراً لما تتمتعون به من خبرة عملية في هذا المجال، نرجو تعاونكم بالإجابة عن الفقرات  
المرفقة عن طريق وضع علامة (✓) أمام كل عبارة تحت البديل الذي يمثل وجهة نظركم، علماً  
أن نتائج هذه الدراسة لأغراض البحث العلمي فقط.

..... مع الشكر والتقدير.....

الباحث

عمر ازهر علي غالب

المشرف

م.د. احمد علي محمد

المجال الاول : التخطيط: (عملية تحديد مسبق لخط سير العمل في القسم العلمي والذي يضم مجموعة منتظمة من عمليات إعداد الخطط والبرامج التربوية والتعليمية ضمن مدة زمنية محددة ومراحل لتنفيذها، باستخدام الموارد والإمكانات المتاحة تحقيقاً للأهداف التربوية).

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١.	التدريسيين والباحثين غير مشجعين على الابداع والابتكار.					
٢.	الخطط الواقعية والعقلانية لتطوير القسم تصطدم بإمكاناته واحتياجاته .					
٣.	يحاول وضع رؤية مستقبلية واضحة لاتجاهات وانشطة القسم العلمية والإدارية .					
٤.	مراعاة إدارة الوقت في تنفيذ الخطط والبرامج المحدد في القسم العلمي .					
٥.	صعوبة اعداد خطة سنوية شاملة قابلة للتطبيق .					
٦.	تحديد المعوقات المختلفة لحركة البحث العلمي غير مجدية .					
٧.	يوازن بين البحوث النظرية والتطبيقية وانشطة البحث العلمي .					
٨.	صعوبة وضع رؤية استراتيجية عن الازمات والمشكلات التي تواجه تنفيذ الخطة العلمية.					
١٠.	التنسيق مع امكانيات القسم في تحديد الأولويات بشكل متسلسل ومناسب .					
11.	ضعف البرامج والانشطة المتعلقة بالجانب المهني والثقافي والاجتماعي لاعضاء الهيئة التدريسية .					

**المجال الثاني : التنظيم :** (عملية توزيع المسؤوليات وتحديد الأعمال وتنسيق الجهود بين جميع العاملين في القسم العلمي وتوظيف الطاقات والإمكانات المتاحة لتنفيذ الخطط والبرامج التربوية).

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١.	يواجه تحديات في توزيع المهام والواجبات في كل مفاصل القسم العلمي .					
٢.	يحرص على وجود تنظيم للعمل داخل القسم بانسيابية وبدقة وبوجود مراقبة أو عدمها .					
٣.	تنظيم الجدول الاسبوعي والوقت المناسب لكل تدريسي غير قابل للتطبيق بشكل فعال.					
4.	الاهتمام بالمؤتمرات والندوات لغرض تطوير القابليات العلمية لاعضاء الهيئة التدريسية وفق الخطط والبرامج التربوية .					
5.	وضع ضوابط موضوعية لترشيح البعثات والزمالات والايفادات العلمية .					
6.	محاولة العمل على تنفيذ القوانين والتعليمات وذلك بتحديد نوع الانشطة من خلال خبرة في وضع الاطار التنظيمي .					
7.	ضعف الية تنظيم اللجان العلمية والتربوية ومتابعة تنفيذها لواجباتها على مدار السنة .					
8.	يواجه عقبات في تنظيم وترتيب الامور المالية وتحديد الاولويات بما يخدم اهداف القسم .					
9.	يعاني من الرد على المذكرات والمراسلات الخطية والهاتفية والجانب الإداري والمخاطبات مع جميع الأقسام وتفسير وتحليل التوصيات والقرارات وترجمتها الى برامج عمل بما يخدم مسيرة العمل التعليمي.					
10.	صعوبة إدارة الاجتماعات العلمية والثقافية والتربوية في تنظيم شؤون الطلبة بكل مجالاته .					

**المجال الثالث : الإتصال:** (عملية تبادل المعلومات والبيانات والقرارات والأوامر الصادرة وتفعيل العلاقة مع العاملين داخل القسم والآخرين ذات الصلة خارجه حتى يسير العمل التربوي والتعليمي على وفق ما يخطط له القسم ويتجه إتجاهاً صحيحاً لتحقيق الأهداف المقررة) .

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1.	يجيب عن الكتب والمرسلات الرسمية بدقة وسرعة.					
2.	يستخدم الاتصال المباشر مع العاملين وتفعيل قنوات تبادل المعلومات داخل القسم العلمي.					
3.	الدية الحوار المباشر مع الطلبة في حل مشكلاتهم والاعتماد على وسائل الاعلام تقتقر الى ايجاد الحلول المناسبة .					
4.	يقيم قنوات اتصال فعالة مع الاقسام والشعب والوحدات الإدارية ذات العلاقة بالبحث العلمي.					
5.	توفير نظم المعلومات والبيانات الكافية عن المتطلبات المختلفة للمجتمع الأصلي وكذلك المعلومات الخاصة بالطلبة.					
6.	تواجه عملية تنفيذ القرارات والتعليمات الخاصة بالبحث العلمي بطئ في اداء قنوات الاتصال.					
7.	ربط أنشطة القسم العلمية بأنشطة المؤسسات الانتاجية والخدمية غير فعالة .					
8.	صعوبة اعتماد الاتصال متعدد الاتجاهات لتوفير مناخ مناسب للابداع وللحصول على تغذية راجعة.					
9.	عدم التزام بالتوجهات للطلبة والهيئة التدريسية والباحثين الى ضرورة الاستفادة من حركة التقدم العلمي .					
10.	ضعف العاملين بالالتزام بالتسلسل الإداري مع رئيس القسم .					

المجال الرابع : اتخاذ القرار:(المنهجية التي يعتمدها القسم العلمي في حل المشكلات المختلفة التي تواجه البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ، فضلاً عن المبادئ والاعتبارات وانماط الاداء المؤثر فيها واختيار البديل الانسب من بين مجموعة بدائل).

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	ابداً
1.	تأخر بتخاذ القرار في الوقت المناسب					
2.	محاولة ايجاد فرصة للتدريسيين للمشاركة الفعالة في تغيير المسار التربوي والعلمي للقسم نحو الافضل					
3.	صعوبة تبني مبدأ التكامل والحدثة والحاجة عن إقرار مشاريع بحوث طلبة الدراسات العليا.					
4.	يعاني في موازنة قرارات القسم للمهام التعليمية والبحثية لاعضاء الهيئة التدريسية مع الأخذ بنظر الاعتبار الرتبة العلمية والتخصص الدقيق.					
5.	يراعي الصلاحية الممنوحة والمقبولة له في اتخاذ القرار.					
6.	يتعامل مع الموقف والحالة بنظرة شمولية عند اتخاذ القرار، ومحاولة الموازنة بين الحزم والمرونة.					
7.	يصغي الى وجهات نظر الاخرين (التدريسيين ، ذوي الخبرة) قبل اتخاذ القرار، والابتعاد عن الضغوط عند اتخاذ القرار.					
8.	صعوبة امتلاك القدرة على ايجاد عدة بدائل لحل مشكلة وأختيار الأفضل لتحقيق اهداف القسم العلمي.					
9.	صعوبة في تنفيذ القرارات والالتزام بها بعد إقرارها بدقة والوقوف على سلامة تنفيذها.					
10.	تصنيف القرارات المتخذة حسب اهميتها تواجه معوقات عند التنفيذ					

المجال الخامس : العلاقات الانسانية: (عملية التفاعل بين إدارة القسم العلمي وجميع العاملين وابداد الحافز والثقة والروح التعاونية والمناخ الملائم لتوجيه الجهود نحو تحقيق الاهداف التي تسعى اليها العملية التربوية في القسم العلمي).

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	ابداً
١.	يستوعب انماط قيادة الجماعات والافراد وملم بمفهوم العلاقات الانسانية وأهميتها.					
٢.	يمتلك القدرة على ايجاد التقارب الفكري بين العاملين في القسم وفق مبدأ الحاجات الانسانية والدوافع الذاتية للفرد.					
٣.	يتسم بالبساطة في التعامل مع الآخرين واحترام اراء التدريسيين ويستفيد منها.					
٤.	يعاني من مراعاة رغبات العاملين وقدراتهم عند توزيع المهام عليهم قدر المستطاع.					
٥.	ايجاد الحلول للمشكلات المهنية والشخصية لكل من التدريسيين والطلبة .					
٦.	تركز على توجيه وارشاد الطلبة بشكل مستمر مع التشجيع لجميع العاملين في القسم لانجاز مهامهم على وجه الأكمل.					
٧.	يهتم بالمناخ التنظيمي والإداري والتربوي داخل القسم ويعمل روح الفريق					
٨.	يستمع الى شكاوي وراء ومقترحات المرؤوسين والطلبة المتعلقة بالعمل بما في ذلك الجانب الشخصي.					
٩.	يحاول معالجة الخلافات التي قد تنشأ بين العاملين وحالات التوتر الطارئة في جو العمل ضمن نظام القسم .					
10.	صعوبة التعاون مع التدريسيين في مناقشة ما يهمهم ويحقق طموحاتهم واشعارهم بالامان .					

المجال السادس : التقويم: (عملية الحصول على المعلومات واصدار احكام في تنفيذ القرارات الخاصة بالجانب التربوي أو التعليمي) .

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	ابداً
1.	اعتماد مقاييس ومعايير موضوعية في تقييمه لاداء منتسبي القسم .					
2.	صعوبة امتلاك مهارة الاستفادة من عمليات الرقابة والتقويم للخطة السابقة عند وضع الخطة اللاحقة.					
3.	معايير التقويم للكشف عن قدرات الطلبة غير قابلة للتطبيق .					
4.	متابعة تصحيح مسارات تنفيذ الخطط والبرامج التربوية والتعليمية نحو تحقيق اهدافها .					
5.	تتسم عمليات التقويم بالموضوعية التامة مع تنوع اساليب تقويم التحصيل الدراسي للطلبة.					
6.	محاولة الحفاظ على السرية التامة في تقويم أداء التدريسيين.					
7.	صعوبة تشخيص العوامل المعرقلة لكفاءة اداء التدريسيين والعمل على تذليلها وتوفير جميع التسهيلات التي من شأنها تنويع اداء منتسبيه.					
8.	تستند معايير تقويم البحوث المنجزة للموضوعية والى مبدأ الاصاله والحدائة.					
9.	يعاني من تطبيق الانظمة والتعليمات الإدارية كافة في عملية تقويم الاداء للعاملين والطلبة .					
10.	صعوبة مراعات تقويم التدريسيين والطلبة العدالة في الحكم مع التقويم لجميع الخطط وبمراحل التنفيذ المختلفة.					

### Abstract

The management science distinguished from other science of its vitality and openness of science to the rest of science, knowledge and different branches fields at the same time the big overlapping and intermingling between the various branches of the administration and specialties including educational administration due to the fact that the heads of scientific departments in the university is occupied the top of the executive administrative system in the university and its responsible for the implementation the decisions as a direct one of the jobs of management, its results especially the administrative performance which has many obstacles .The knowledge , the identification and detection of these administrative problems is a fundamental cornerstone to reach the desired goals So this study was to combine one of vital topics in the field of organizational behavior (administrative) and functional heads of departments by trying to determine the administrative problems and overcome or reduce their level, which is one of the main success factors for any administrative behavior . To achieve this objective of this study which included four chapters devoted the first chapter to determine the problem, the importance of basic research, the main target and define the basic terms where the second chapter proposed the idea of research and theoretical literature which consider for the basic variables (administrative problems) with some previous studies which tried to exposure to the variable and its duration of benefit. The third chapter focused on the

## **Abstract**

---

description of the nature of society and the method of selecting the sample (simple random) , build a search tool by identifying min areas for the scope of the behavioral component of the independent variable (administrative problems) , build paragraphs measure the behavior that appears on the research sample (heads of departments) was achieved researcher Administration validity of the standard and its characteristics (validity and reliability) in a manner to estimate the virtual honesty and sincerity of construction for the index honesty by re-test ways and analysis of variance of the index stability, as well as the adoption of the views of experts in all stages of the research and procedures where the many statistical means was the most important of the Pearson correlation coefficient to calculate the sincerity of paragraphs and the method of re-testing and analysis of variance (ANOVA) to calculate stability and others.

The main results of the researcher as follows:-

1-The identification of the administrative problems came on in accordance with the areas of research are high in some of them and in others with a low level

2-The attempt to verify the exact search tool gives a pointer to adopt a unified scale with consistent standards and exact measured characteristics used for the detection of administrative problems and determination the level

3-The weakness of Follow-up by the heads of departments in general, probably as a result of install the efforts , the large

## **Abstract**

---

number of duties or not distribute them or participated the teaching staff and knowledge of them

4-Do Not show a willingness to find creative solutions to problems or diligence in solving but it enough with traditional solutions and public perception of totalitarianism

5-The concentration on the implementation of decisions without - discussion or trying to find the skills implemented in looking at creativity and give different patterns of leadership, according to the problem.



University of Baghdad  
College of Education for Pure Science  
(Ibn Al-Haitham)  
Department of Educational  
and Psychological Science

**Managemnt problems that faced the heads of scientific  
departments in The Colleges Of Baghdad andAl-Mustansiriyah  
Universities and suggestions to solve them**

*A thesis*

*Submitted to College of Education for Pure Sciences / Ibn Al-Haitham of University  
of Baghdad in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of  
Master of Educational Administration*

*Submitted by:*

**Omar Azher Ali Al-Taey**

*Supervised By*

**L. Dr. Ahmed Ali Al-Juboury**

1436 A.H.

2015 A.C