

تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط في ضوء وظائفها الإدارية

الباحث . عمار عبد مزيعل

م.د. سراب فاضل مخيبر

المخلص

تطوير الاداء الاداري لرؤساء الاقسام العلمية في جامعة واسط في ضوء وظائفها الادارية دراسة ميدانية هدفت تطوير الاداء الاداري لرؤساء الاقسام العلمية في جامعة واسط في ضوء وظائفها الادارية وتم بناء استبانة تكونت من ٣٨ فقرة اذ تم تطبيقها خلال العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥ وعلى مجموعة من الخبراء من عمداء ومعاونين اساتذة ورؤساء اقسام باستخدام اسلوب دلقي بواقع جولتين وبا اعتماد نسبة اتفاق ٩٠% وكان عددهم ٣٠ خبيراً وتوصلت الدراسة الى نتائج مهمة تم تحليلها ومناقشتها على وفق مجالات الدراسة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه.

مشكلة البحث:

إن ظهور العديد من التحديات المتمثلة بالتطور التقني ونظم المعلومات وسرعة التغيير وتلاشي المفاهيم والقيم التقليدية الإدارية، ضرورة الابتكار والتطوير المستمر، تحتم على الإداري فهم ما يحيط بالجامعة من مستجدات وتحديات ولمواجهة هذه التحديات تظهر الحاجة إلى تطوير طرائق انجاز المهام أي إدارة جديدة متطورة في أداؤها تنقل المؤسسة من حالة السكون إلى حالة من الديناميكية والنمو مما يزيد من قدرتها في التعامل مع تلك التحديات، فضلا عن توافر قيادات إدارية (رؤساء أقسام) يمتلكون مهارات إدارية قادرة على النهوض بمهامها ملمة بإبعاد ومتطلبات دورها الوظيفي. هذا بالطبع يتطلب النهوض بالوظائف الإدارية الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه واتصال ورقابة وتقويم وتأديتها بكفاءة وفاعلية.

إن حاجة المؤسسات التعليمية لعمليات التطوير حاجة تفرضها مجمل تلك التحديات والتطورات المحيطة بالمؤسسة أو التي تعيشها (الخارجية والداخلية)، ومن المحتم أن تستجيب هذه المؤسسات لهذه التحديات والتطورات عن طريق طرح الأفكار الجديدة وتوظيف الأساليب الإدارية الحديثة تسهم في تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية.

إذ يعد القسم العلمي الوحدة الأساسية للجامعة ومعظم القرارات تتخذ عن طريقه فضلاً عن كونه الجهة المناط بها تنفيذ القرارات الصادرة من الجامعة، وموقع رؤساء الأقسام يمثل مفتاح نجاح تلك الأقسام وانطلاقها نحو تحقيق أهدافها، ومما تجدر الإشارة إليه إن كفاءة أداء القسم العلمي تتأثر كثيراً بقدرات واستعدادات رئيس القسم. (العودة، ٢٠٠٧، ص ٢)

إلا إن بعض من يشغل المراكز الوظيفية الإدارية لا تتوفر لديهم القدرة الإدارية أو حتى الاستعداد الذهني والنفسي فهم غير مختصين ولا يملكون الكفاءة الإدارية اللازمة لأداء العمل الإداري "رؤساء الأقسام هم أكاديميون قبل كل شيء وليس إداريين إلا إنهم يمارسون مهام منصب رئاسة القسم دون امتلاك للخبرات اللازمة ودون حصولهم

على أي نوع من أنواع التدريب المسبق وهذا يعني غموض الأدوار لديهم فغياب الإعداد المسبق لرئيس القسم لممارسة دوره يخلق مشكلة بحد ذاته" (منير، ١٩٩٩، ٥٦-٥٧). "إن الطبيعة المتشابكة والمعقدة لدور رئيس القسم العلمي وموقعه ومهامه الإدارية والأكاديمية خاصة لاسيما في ظل غياب الوصف الوظيفي والبرامج التدريبية لإعداد من سيتولى هذا المنصب، قد تثير تصورات غير محددة عن الصلاحيات والواجبات المنوطة به مما قد يعوقه عن أداء بعض مهامه وتنفيذ بعض الواجبات الملقاة على عاتقه، وذلك اعتقادا منه أنها تقع خارج إطار الصلاحيات والواجبات المنوطة برئيس القسم" (العمرى: ١٩٩٨، ٢٥٦). ويشير Bolton بان مشكلة القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، والمتمثلة في رؤساء الأقسام العلمية تعد من أهم المشكلات التي تواجه الإدارات العليا في الجامعات، نظرا لافتقار معظم رؤساء الأقسام في الجامعات إلى الخبرات الكافية والمهارات القيادية الفاعلة. (Bolton، 2004،) في (عائشة، ٢٠١٠، ١).

إن عدم وجود برامج تدريبية لإعداد من تسند إليهم هذه الوظيفة، في ظل غياب الفهم الواضح لادوار رئيس القسم العلمي وعدم الاتفاق على واجباتها واختصاصاتها، جعل المشكلة مضاعفة وجعل ذلك الوضع رئيس القسم الجديد يمارس عمله على أساس محاكاة سلفه وتقليده أو محاولة أن يكون مختلفا عنه وهذا يعد افتقارا إلى الأصول العلمية وإنكارا لدور الإدارة وعلمها وفنّها في إدارة المؤسسات والنظم التعليمية. (العودة، ٢٠٠٧، ص ٢)

ويرى الباحثان إن عملية ترشيح احد أعضاء الهيئة التدريسية لتولي مهام رئاسة القسم لا تتم وفق معايير علمية وإنما وفق اعتبارات شخصية قائمة على ترشيح الزملاء بالقسم أو الترشيح من قبل عمادة الكلية. لذا فان معظمهم يفتقرون للمهارات والخبرات الإدارية التي تمكنهم من القيام بمهامهم الإدارية بكفاءة عالية. "إن النظم المتبعة في اختيار القيادات الإدارية (رؤساء الأقسام) جاءت بقيادات إدارية على مستوى الأقسام فيها من الضعف والوهن علما وفكرا وثقافة ومهنية ودراية بما عهد إليها من مسؤوليات، لذلك فان إدارة الأقسام العلمية تحتاج إلى إصلاح وتطوير مستديم، لأنها ما تزال إدارة تقليدية من مظاهرها المركزية المتشددة، الانفرادية في صنع القرارات، الروتين الإداري، تعدد حلقاتها الإدارية، وضعف الاتصال، وشخصنة القرارات" (الاسدي، ٢٠٠٩، ١٥-١٧).

لذلك عقدت العديد من المؤتمرات التي تبين أهمية تطوير أداء القيادات التربوية كما في المؤتمر العلمي الأول لكليات التربية للعلوم الإنسانية في جامعة الانبار 2011، وبرز ما جاء فيه إن هناك ضعف في مستوى الأداء الإداري لدى اغلب القيادات التربوية في الجامعات العراقية وضرورة تطوير أداء تلك القيادات. (المؤتمر العلمي الأول لكليات التربية: جامعة الانبار، 2011). وناقش المؤتمر العلمي الخامس في جامعة ميسان 2012، والذي انعقد تحت شعار (دور الجامعات في البناء والنهوض) ناقش تطوير إدارات الأنظمة التربوية وإنها تختلف عن إدارات النظم المجتمعية الأخرى لان مدخلاتها غير متجانسة ويصعب ضبطها والتحكم بها نظرا لاختلاف مستوياتها الفكرية والثقافية والاجتماعية مما يتطلب وجود قيادة إدارية ناجعة. (المؤتمر العلمي الخامس: جامعة ميسان، 2012). وأشار مؤتمر كلية التربية للعلوم الإنسانية الرابع والمنعقد في جامعة واسط 2013، والذي انعقد تحت شعار (بالعلم والإبداع ترتقي الأمم) إن هناك مشكلة في بناء الفرد وتطوير قدراته القيادية والعلمية لكي يسهم بشكل فاعل في تطوير وبناء المجتمع والعمل على رسم السياسة الاقتصادية والقانونية والاجتماعية، وعلى ضرورة

دعم وتعزيز القدرات القيادية في المؤسسات التعليمية. (المؤتمر العلمي الرابع لكليات التربية: جامعة واسط، 2013).

وفضلاً عما تقدم فلقد قام الباحثان بإجراء عدد من اللقاءات والمقابلات مع عدد من القيادات الإدارية في جامعة واسط والمتمثلة بالعمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية، وعن طريق المناقشات اتضح إن هناك مشكلات تعيق تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية منها التناقض في القرارات والتعليمات من الجهات العليا وهو ما لا يساعد على اتخاذ قرارات صحيحة، ضعف تأهيل القيادات التربوية وعدم خضوعهم لمعايير اختيار القيادي، ضعف توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في العمل الإداري، عدم توافر مكاتب سكرتارية فعالة في القسم العلمي، عدم تكافؤ الصلاحية مع المسؤولية الملقاة على رئيس القسم.

وتأسيساً على ما تم عرضه من المؤتمرات وما شخصته من مشكلات وجوانب ضعف وما جاءت به الدراسات من توصيات، فضلاً عن المقابلة التي أجراها الباحث تكمن مشكلة البحث الحالي في تطوير الأداء الإداري، وبما أن العمل الإداري لا يتطور إلا بتطور أداء القائم على ممارسته، وتغير أدواره لذا تم وضع مجموعة من الأفكار وموجهات العمل وإدخال تحديثات وإجراء تغييرات تستهدف تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط. ومما ينعكس بشكل إيجابي على سير العمل الإداري أولاً والعمل الأكاديمي ثانياً في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

أهمية البحث:

تلعب الإدارة دوراً بالغ الأهمية في تطوير المؤسسات وتحقيق أهدافها المرسومة، وذلك بواسطة استثمارها للموارد المتاحة سواء الإدارية أم الفنية، فالعمل الإداري يحتاج إلى توجيه طاقات الأفراد نحو الأهداف عن طريق استخدام العمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والاتصال والعلاقات الإنسانية والرقابة الفعالة لضمان نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة وبأقل وقت وجهد ممكن. (مقدادي: 1996، 92). ويمكن القول إن "الإدارة في أبسط صورها هي نشاط ذهني يرتبط بتحقيق الأهداف بأكبر كفاءة وبأقل تكلفة وأفضل وضع لاستغلال إمكانيات العمل بالاعتماد على الجهد المشترك بين جميع العاملين والمشاركين في النشاط" (رفاعي وآخرون: 2000، 19). والإدارة ليست مجرد عملية روتينية هدفها الأساس هو تسيير شؤون المؤسسة التربوية سيراً رتيباً على قواعد وتعليمات معينة، وإنما أصبحت عملية إنسانية هدفها هو توفير الظروف والإمكانيات كلها التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية (مصطفى: 2001، 20-21).

تعد الأقسام العلمية قاعدة البناء التنظيمي للجامعة، فإذا صلحت القاعدة صلحت العملية الإدارية والتعليمية في الجامعة، وإن أي محاولة لفهم طبيعة الجامعات، ودعمها وتطويرها تبدأ من الأقسام العلمية التي تعد حجر الزاوية في عمليات الإصلاح والتقدم والتطوير، فالجامعة لا تستطيع إن تؤدي رسالتها وتحقق أهدافها إلا من خلال أقسامها العلمية، والواضح مما سبق إن للقسم العلمي أهمية كبرى، ومحورية في المنظومة الجامعية وذلك لما يقوم به رئيس القسم من الإشراف على فعاليات وأنشطة القسم ويمارس التخطيط لها ويضع برامج تنفيذها ويوفر الموارد اللازمة لها ومجمل الأدوار الأكاديمية والإدارية التي تتم ضمن إطار نشاطات وعمليات القسم. (بسمان،

٢٠٠٤، ص ٨٧)، كاختيار أعضاء هيئة التدريس، وتحديد المقررات الدراسية، وتقدير الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة، من تدريس، وبحث علمي، وخدمة مجتمع، وإن كفاءة القسم وقدرته على تحقيق أهدافه، وأهداف الجامعة، تعتمد على حد كبير على الكفاءة الإدارية لرئيس القسم فهو قائد، ومدير، يتولى توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف القسم، وهو المشرف المباشر على فعاليات وأنشطة القسم، المخطط لها، والمتابع والمقيم لمستويات الأداء، سواء بالنسبة للطلاب أو الباحثين أو أعضاء هيئة التدريس. (الدهشان والسيسي: ٢٠٠٥، ١).

لذا فإن تطوير أداء رئيس القسم يمكن من وضع مقترحات تستهدف الارتقاء بالوضع القائم لنظام الإدارة والوصول به إلى أحسن صورة ممكنة، حتى يستطيع تحقيق أهدافه المنشودة وجعله أكثر ملائمة لتغيرات البيئة الخارجية. تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعاً غاية في الأهمية، إلا وهو تطوير الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط في ضوء وظائفها الإدارية مستندة إلى المجالات المتمثلة (بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الاتصال الإداري، الرقابة والتقييم). وبالتالي يعد هذا الموضوع من الموضوعات الجديدة بالدراسة والبحث انطلاقاً من أن نجاح الجامعة رهين بنجاح أقسامها، والقيادة الناجمة للقسم العلمي هي التي تسعى دوماً لتطوير أدائها وفقاً للاتجاهات الإدارية المعاصرة. وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة قد تساعد رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط على تطوير الأداء الإداري أثناء ممارسة أعمالهم الإدارية وبالتالي تجويد وتطوير الإدارة الجامعية في جامعة واسط.

وفي ضوء ما تقدم يمكن إبراز أهمية البحث الحالي إلى النقاط الآتية:

- ١- إن أهمية البحث الحالي تأتي في محاولته تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط في ضوء الوظائف الإدارية للجامعة لاسيما إن جامعة واسط هي من الجامعات الفتية فهي بحاجة لعمليات الإصلاح والتطوير المستمر.
- ٢- قلة الدراسات التي تناولت تطوير الأداء الإداري لقيادات جامعة واسط في ضوء الوظائف الإدارية لها، مما يجعل دراسة هذا الموضوع والبحث فيه مفيداً لسد مثل هذه الثغرة في الدراسات الخاصة بالجامعة، وتعد هذه الدراسة أول دراسة علمية تبحث في هذا المجال بالتحديد. (على حد علم الباحثان).
- ٣- أهمية الدور الذي يقوم به رئيس القسم العلمي الذي يعد العامل الحاسم في تحقيق أهداف القسم والكلية ومن ثم الجامعة، والذي ينبغي أن يكون لدى رئيس القسم تصور واضح لدوره.
- ٤- أن دراسة تطوير الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط في ضوء وظائفها الإدارية يمكن أن يساهم في توفير قدر من المعلومات والبيانات الواقعية الدقيقة حول المهام الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط، ويأمل الباحث إن تساعد هذه البيانات قيادة الجامعة في وضع الوصف الوظيفي المناسب لرؤساء الأقسام، وأن تبصر رؤساء الأقسام أنفسهم بالأدوار الإدارية المتوقع منهم ممارستها بهدف زيادة كفاءة العملية التعليمية وفعاليتها، وتطوير العمل الإداري والأكاديمي في الجامعة.
- ٥- إن نتائج هذه الدراسة تساعد رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط على تطوير الأداء الإداري أثناء ممارسة أعمالهم الإدارية وبالتالي تجويد وتطوير الإدارة الجامعية.

٦- كما إن نتائج الدراسة قد تساعد في تطوير برامج وورشات عمل خاصة بتحسين وتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط، فضلا عن إن نتائجها قد تسهم أيضا في فتح مجال جديد أمام الباحثين للقيام بأبحاث تهدف إلى تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام باستخدام أساليب حديثة في الإدارة.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط في ضوء وظائفها الإدارية.

حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على عمداء ومعاونين ورؤساء أقسام كليات جامعة واسط، فضلا عن أساتذة الجامعات العراقية للعام الدراسي ٢٠١٤ - ٢٠١٥.

تحديد المصطلحات:

١- التطوير:

- وعرفه (احمد، 1984) "عملية تزويد الإداريين (القيادات التربوية) بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل الإدارية". (احمد: 1984، 27).
- عرفه (الزيدين، 2014) "عملية تغيير ايجابية مخطط لها في ثقافة المنظمة وعناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة وسياساتها وأساليبها وغيرها من اجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة". (الزيدين، 2014، 93).

٢- الأداء:

- ويعرف في قاموس (Webster) "عملية تنفيذ شيء ما". (Webster: 1976، 105).
- ويعرفه (Moor) "إي عمل واضح ومحدد يؤديه الفرد، بزمان معين، لتحقيق هدف محدد". (Moor: 1978، 32).
- ويعرفه محمد (1996) "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة". (محمد: 1996، 12).
- وتعرفه الهنداوي (1999) "النشاط الذي يمارسه الإداري في تأدية الواجبات والمسؤوليات التي يتكون منها عمله". (الهنداوي: 1999، 47).
- وعرفه المصري (2007) "كافة الجهود والممارسات الإدارية التي يبذلها الإداري في تنفيذ جميع الأنشطة والمهام والمسؤوليات بالأساليب والطرق المناسبة بالكفاءة والفاعلية". (المصري: 2007، 8).

٣- الأداء الإداري:

- عرفه إبراهيم (Abraham، 1977) "السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة و المهام الإدارية المختلفة في عمله" (Abraham، 1977: 349).
- عرفه الشنواي (١٩٨٣) "متغير تابع يعتمد على المهارة الإدارية والدوافع الإدارية وتوافر التنظيم الفعال" (الشنواي: ١٩٨٣، ١٥٩).
- وعرفه العديلي (١٩٨٣) "النتائج الفعلية التي ترغب المؤسسات قياسها بموضوعية" (العديلي: ١٩٨٣، ٣٦).

- وعرفه أحمد (١٩٨٥) "السلوك الذي يقوم به الموظف أو المدير الإداري لتنفيذ عمل خاص بالمؤسسة" (أحمد: ١٩٨٥، ٢٧٤).
 - ويعرفه منصور (١٩٩٧) "قدرة الإداري على قيامه بإنجاز الأعباء الوظيفية من مسؤوليات وواجبات، ومقارنة درجة الأعمال المنجزة بما كان ينبغي أن يتم وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً لاكتشاف نقاط القوة والضعف" (منصور: ١٩٩٧، ١٢).
- تطوير الأداء الإداري نظرياً:
- عملية تغيير إيجابية تستهدف الأنشطة والمهام الإدارية التي يمارسها رؤساء الأقسام في مجال عملهم لتحقيق أهداف القسم في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع .
- تطوير الأداء الإداري إجرائياً:
- مجموعة الأفكار والمبادئ والإجراءات والأسس اللازمة لتحسين أداء رؤساء الأقسام بما يمكن الارتقاء بأداء العمل الإداري كما تحددها استجابات مجموعة الخبراء على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض .
- ٤- الوظائف الإدارية:
- عرفها كل من عبد الهادي وابو بكر (1989) "الوظائف الأساسية التي ينبغي أن تقوم بها الإدارة والتي تتمثل بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال والرقابة والتقييم والتنسيق والعلاقات الإنسانية وإدارة الوقت واتخاذ القرارات". (عبد الهادي وابو بكر: 1989، 3).
 - عرفها (Robins and Cenzo) "ما تقوم به الإدارة من أداء نشاطات أو وظائف مترابطة تشكل العملية الإدارية ويشكل نتاجها وتضامني لبلوغ أهداف المنظمة وهذه الوظائف هي: (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة)". (Robins and Cenzo: 1998، p. 8).
 - عرفها الحسنية (2000) "مجموعة من الأعمال والنشاطات الإدارية المحددة، وتشكل فيما بينها مزيجاً متكاملًا يمكن للإداري من خلالها الوصول إلى أهداف وحدته التنظيمية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات وهذه العمليات مترابطة ومتشابهة". (الحسنية، 2000، 302).
 - عرفها العوالمية (2001) "ما تقوم به الإدارة من عمليات أو وظائف من أجل تحقيق غاياتها المرسومة، وتتلخص هذه العمليات بـ (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، التنسيق، الاتصالات، والموازنة)". (العوالمية: 2001، 12).
 - عرفها جودت (2001) "المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف إبعادها ومستوياتها ومنها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، التقييم، اتخاذ القرارات)". (جودت: 2001، 20).
- التعريف النظري:

هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف إبعادها ومستوياتها، والغرض الأساسي منها هو تحقيق أهداف معينة عن طريق تنفيذ الأعمال عن طريق الأفراد حيث تكون مسؤولة عن تحقيق أفضل النتائج بواسطة جهد بشري أقل .

التعريف الإجرائي:

هي مجموعة الوظائف الإدارية المترابطة والمتأثرة بعضها ببعض والتي يمارسها رؤساء المرجوة الأقسام العلمية، وتتمثل (بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والاتصال الإداري، والرقابة والتقييم)، لبلوغ الأهداف والمقاسة بالفقرات المعدة لكل مجال وحسب استجابات عينة البحث.

الخلفية النظرية:

الأداء الإداري:

يتكون مفهوم الأداء الإداري من مفردتين الأولى هي الأداء (Performance) والثانية هي إداري (Administrational)، ومن ذلك يمكن تعريف الأداء بصورة عامة بأنه: " الانجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات عن طريق الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل ". (محمد: ٢٠٠٢، ٩٤)، كذلك يعرف الأداء بأنه: " السلوك المتحقق أو الفعلي من خلال ما يبذله الفرد من جهة خلال عمله داخل المؤسسة أو ما يصدر من تصرف أثناء العمل بصورة هادفة. كذلك يعرف الأداء بأنه العلاقة بين الجهد والإمكانات وإدراك الأدوار الواجب القيام بها وبالتالي يعد توصيف أداء الوظيفة بأنه نتيجة جهد الفرد المتأثر بإمكانياته وسماته وإدراكه بشكل عام لطبيعة الدور الذي يقوم به ". (صفراني: ٢٠٠٦، ٨٧)، فيما تأتي كلمة إداري بوصفها صفة تدل على كل ماله علاقة بنظام الإدارة وفكرها وواقعها ونشاطها المتمسم بالممارسة اليومية لها، ومن خلال مزاجية الكلمتين أعلاه نستطيع أن نفهم بأن الأداء الإداري هو: " محصلة تفاعل عوامل كثيرة من أبرزها، كفايات الإداري إي معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه، ومتطلبات العمل (الوظيفة) ونعني بها المهام والمسؤوليات التي يتطلبها العمل، و بيئة التنظيم والتي تتكون من عوامل خارجية وداخلية تؤثر في الأداء الفعال للإداري ". (عبد الباري: ١٩٩٤، ٩٨).

إن الأداء عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساس فيه، وهذا يرجع إلى إن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال التي يقوم بها ذلك الفرد. فالأداء هو نتيجة الجهد المبذول من الفرد في عمله من أجل تحقيق أهداف المؤسسة كما يمكن إن يعبر عن الأداء (Performance) كدالة لقدرة الفرد (Ability) ومعلوماته (Knowledge) وتحفيزه (Motivation). ويمكن أن تتضح هذه العلاقة عن طريق توافر المعلومات مضافة إليها قدرة الفرد يكونان معا التحفيز الذي ينتج بطبيعة الحال الأداء المميز، معنى ذلك انه مع فرض توافر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توافر المعلومات لديه فإنه لا يمكن الضمان للحصول على أداء جيد إذ إن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري آخر هو الحافز لذلك لا يكفي إن يكون الفرد قادرا على العمل وإنما الأهم إن تتوافر لديه الرغبة في هذا العمل وإن توافر هذه الرغبة يتم عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد والفعال وهنا تظهر مسؤولية الإدارة في تحفيز العاملين

(رؤساء الأقسام) حتى تمتلئ نفوسهم بالرضا عن العمل، ومن ثم يضمن تفانيهم وإخلاصهم في أدائهم نحو العمل". (صفراني: ٢٠٠٦، ٨٨).

ويهتم كل رئيس قسم علمي في أي كلية أو جامعة أو مؤسسة تعليمية بأدائه والعاملين معه أيضا، إذ إن الأداء لا يعد انعكاسا لقدراتهم وقابليتهم و دافعيتهم فحسب وإنما يترك أثرا واضحا لأداء القسم العلمي أو المؤسسة التعليمية برمته ويترك انعكاسا على طبيعة إدارتها، وقد كان أداء رئيس القسم وأهمية إجادته مبعث عدم استقرار في اتخاذ القرارات في تلك المؤسسات لأنه هو المحدد والركن الأساس للأداء والمؤسسة بشكل عام. " لقد كان الأداء مبعث قلق للمؤسسات، الأمر الذي أدى بالإدارات إلى زيادة الضغط على الأفراد العاملين على تحسين مستويات الأداء، وقد يكون ذلك تعبيرا عن عدم اهتمامهم ومقاومتهم لتحسين الأداء، أو نتيجة الخوف والرغبة في الحفاظ على الموقع، أو عدم التفهم لما هو مطلوب، وهي في مجموعها عوامل عميقة الجذور والتأثير في الفرد نفسه. لذلك يفترض لإدارة المؤسسات إن تعيد النظر في أساليب تعاملها وإجراءاتها في رسم خططها وسياساتها، وإجراءاتها لخلق بيئة يستطيع بها الفرد إن تتاح له الفرصة للوصول إلى ما يصبو إليه ولتحقيق أهداف المؤسسة". (الشمسي: ١٩٨١، ٦٩-٧٠). " أن عدم وجود معايير أداء موضوعية أو وجودها بشكل لا يصلح للتطبيق يتسبب في تولد عدد من الشكاوى المستمرة ناتجة عن إهمال التقييم والتي تنعكس على مشاعر العاملين (رؤساء الأقسام) وتمنحهم الرغبة في ترك العمل أو الإهمال فيه. لذلك فقد أثار موضوع الأداء انتباه واهتمام الباحثين والممارسين في حقل الإدارة والتنظيم وقدموا له عدد من البحوث والدراسات اختص قسم من هذه الدراسات بتعريف مفهوم الأداء ومكوناته وما يصاحب هذا المفهوم من خلط بمفاهيم أخرى مثل الإنتاجية أو الكفاءة وغيرها من المصطلحات الأخرى ". (ناصر: ١٩٨٣، ٢٩). " وحاول القسم الأخر من الدراسات فهم مكونات الأداء ودراسة العوامل التي تحده والتي اختلفوا في تحديدهم لها، فمنهم من عد الرضا احد العوامل المحددة للأداء أي بمعنى أن الرضا الجيد يعطي أداء جيد". (حمود: ١٩٨٥، ٥٦).

وكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين (رؤساء الأقسام العلمية) في المؤسسة التعليمية لابد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى، والتي تتحدد بثلاث عوامل وهي:

١. الدافع الفردي على العمل: إن الدافع يقصد به " مجموع القوى الداخلية التي تتبع من ذاتية الفرد، والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين ". كذلك يقصد بها " استمالة الفرد لإتيان سلوك مناسب وتقديم تصرف معقول من شأنه أن يحقق هدفا رسمته إدارة مؤسسته ". (جواد: ١٩٩٢، ٨٦). ونظرا لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية فقد أولت الإدارات التربوية والتعليمية اهتماما خاصا بها، وأفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس والسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي والتي أصبح لها تأثير كبير على أداء رؤساء الأقسام والعاملين وزيادة إنتاجيتهم.

- بيئة العمل (مناخ العمل): إن بيئة العمل تتكون من جزأين هما البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها، بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المؤسسة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، إما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات، وهي البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية، والبيئة

المحلية، وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المؤسسة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المؤسسة، لذلك لا بد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المؤسسة.

- القدرة على أداء العمل: على إدارة المؤسسة إن تكون على معرفة بقدرات الافراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على رؤساء الأقسام والعاملين بطريقة صحيحة إي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وقد ذكر (سعود) بان هناك محاولات من بعض العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاث عوامل هي: الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. حيث نجد إن الجهد المبذول يبين درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، في حين إن دافعيته تتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة، إما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي إثناء أداء عمله. (سعود: ٢٠٠٨، ٧٥-٧٧).

رؤساء الأقسام العلمية:

"الأهمية الدور الذي يلعبه رئيس القسم في إدارته، فلا بد إن يكون إداريا ناجحا، وان يتمتع بقدرة ومهارة في ممارسة الوظائف الإدارية الأساسية (كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والاتصال والعلاقات الإنسانية والرقابة)، وان يكون ملما بالقوانين والأنظمة الإدارية، بمعنى إن يكون إداريا ناجحا وكفؤا بما تحمله مهنة الإداري من جوانب علمية ومهنية وفنية، لأن الإدارة معنية بتسيير الأمور وجعل النظام داخلكل القسم يسير بانتظام". (محمد: ١٩٩٨، ٣٤). لذا فان نجاح أو إخفاق الأقسام العلمية يعتمد على نوعية الإدارات التي تديرها، لذلك لا بد من تنصيب الإداري الكفوء لرئاسة الأقسام العلمية. حيث يؤكد (Layard) "إن الجامعات التي تمتلك جهازا إداريا فعالا وكفوء ستكون أنموذجا تحتذي به المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الأخرى في إي مجتمع". (Layard: ١٩٧٤، ١٠٥).

ويؤكد Toker " إن المكان الرئيسي في التنظيم الهيكلي لإدارة الجامعة يحتله رئيس القسم العلمي، لأنه هو الذي يجب عليه إن يشرف على ترجمة الأهداف والسياسات الجامعية إلى ممارسات علمية". (Toker:1997,1). ورئيس القسم يمثل القيادة العلمية والإدارية بما تتضمنه من تعدد في المهام والأدوار المنوطة به، وتزداد مسؤولياته، فيواجه تحديات كثيرة ومتنوعة، إذ إن عمله ليس قاصرا على تسيير شؤون القسم تسييرا روتينيا، ومباشرة إعماله التنظيمية فقط، بل يجب إن يشتمل على جانبين متلازمين متكاملين في منظومة واحدة أولهما: الجانب العلمي المتعلق بالعملية التعليمية والبحثية وهو أساس بنيان الجامعة وموضوعها الرئيسي الذي يعمل على تحقيق أهدافه، وثانيهما: الجانب الإداري وهو المسؤول عن تهيئه المناخ المناسب لتحقيق أعباء الجانب الأول". (هدى واميمة: ٢٠٠٢، ٢٢٤).

ويرى الباحثان إن رئيس القسم هو المسؤول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم العلمي، وإدارة شؤونه الإدارية والمالية والعلمية - التعليمية، وعن ضبط سير انتظام إلقاء المحاضرات العلمية والبحوث والدراسات المتعلقة بطلبة الدراسات العليا، وتطبيق القرارات الصادرة من مجلس الكلية أو الجامعة ضمن حدود القانون التشريعي النافذ والذي ينظم سير وعمل المؤسسة التعليمية. وإن رئيس القسم العلمي الذي يتحمل هذه المسؤوليات المهمة

والمتنوعة كلها، لابد من إن يكون لديه تصورا واضح وشامل لطبيعة عمله ومهامه وواجباته، وان تتوفر فيه مهارات إدارية وعلمية وصفات شخصية تؤهله للعمل بكفاءة واقتدار لتحقيق أهداف قسمه وان نجاح رئيس القسم في أدائه لمهامه الإدارية والعلمية وبالتالي نجاحه في تحقيق أهداف كليته وجامعته حيث يتوقف هذا النجاح بدرجة أساسية على مدى إلمامه ومعرفته لهذه المهام، ويتوقف ذلك أيضا على مدى وجود وصف وظيفي واضح ومكتوب لطبيعة عمل رئيس القسم العلمي ومهامه، وهو ما يستوجب تسليط الأضواء حول مهمات رئيس القسم العلمي في الجامعات وذلك من خلال تناولها بالدراسة والتحليل العلمي وبما يسهم في الوقوف على أهمها وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إليه.

الوظائف الإدارية:

أن وظائف العملية الإدارية مترابطة ومتشابكة ومن الصعب عزلها عن بعضها في الحياة العملية، فالعملية الإدارية في حقيقتها وحدة واحدة مترابطة الأجزاء " فالعلاقات المتبادلة بين أجزائها أمر حتمي لأن الإداري يقوم بعمله على شكل حلقات متماسكة ومتداخلة وفي ذهنه مدى تأثير الحلقة الواحدة منها على الحلقات الأخرى ومدى تأثرها بالحلقات الأخرى فهو بعد أن يضع خطة معينة لا ينتهي من التخطيط بل يخطط مرات ومرات على ضوء الانجاز في الخطوات الأخرى للعملية الإدارية وبناءا على التغذية العكسية التي تأتيه على شكل ردود فعل مختلفة من جراء قيامه بالحلقات الأخرى وهذا معنى أن العملية الإدارية نظام (System) ويحدث الشيء نفسه عند قيام الإداري بأي من الوظائف الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة والاتصال والتقييم ". (الدهان: ٢٠١٤، ١٨). " وان المنطلق الذي يجمع عليه المعنيون في هذا الأمر، هو إن أية إدارة لا تستطيع تحقيق أهدافها ما لم تعتمد على وظائف، تعدها مكونات أساسية للعملية الإدارية بمختلف إبعادها ومستوياتها ". (العرفي: ١٩٩٦، ٥٠). ولان الإدارة في كينونتها " هي مجموعة من الوظائف الإدارية المتشابكة التي تتكامل فيما بينهما لغرض مشترك ". (القيروتي وزويلف: ١٩٩٢، ٦٥). " فالعملية الإدارية عملية متتابعة الأجزاء ومتكررة الأداء وهذا يعني أنها نظام متحرك (Dynamic System) مما ينتج عنه أن العمل الإداري له صفة الاستمرارية. فعمل رئيس القسم لا ينتهي أبدا فهو مطالب بمجارة التغييرات التي تحدث في بيئة القسم العلمي التي يعمل بها ومادامت التغييرات مستمرة فأن عمل الإداري مستمر لا ينتهي ". (زياد: ٢٠١٢، ١٨).

أن وجهات نظر العلماء والباحثين والمنظرين في حقول علم الإدارة قد اختلفت حول تسميتها، فمنهم من سماها بالوظائف ومنهم من أطلق عليها بالعمليات وأخر دعاها بالمهام، إلا إن هذا التباين في وجهات نظرهم قد انعكس على عددها وتسميتها، فقد حدد جورج الابن (١٩٨٠) أربع عمليات (التخطيط، التنظيم، الرقابة، والتنسيق)، (جورج الابن: ١٩٨٠، ٨٣)، كما حددها خليل (١٩٩١) بخمس وظائف للإدارة وهي (التخطيط، واتخاذ القرار، والتنظيم، والقيادة، والتحفيز والرقابة)، (خليل: ١٩٩١، ٦٧-٣٧٠). واختلف في تسميتها (القيروتي وزويلف) فسماها وظائف وحددها بخمس وهي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، العلاقات العامة)، (القيروتي و زويلف: ١١٩، ١٩٩٣، ٢٦٠) أما حسن وصالح (١٩٩٨) فيقسمان الوظائف الإدارية إلى عمليات متعاقبة تشمل كل من (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) وعمليات مستمرة تضم (اتخاذ القرار، الاتصالات، العلاقات

الإنسانية)، (صخي وصالح: ١٩٩٨، ١٥٨-١٥٩)، ويقسمها بدوي (٢٠٠١) إلى (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة)، (بدوي: ٢٠٠١، ٢٩-٣٠)، فيما حددتها أميمه الدهان (٢٠١٤) إلى (التخطيط و اتخاذ القرارات، التنظيم، التوجيه، القيادة، الرقابة)، (الدهان: ٦٧، ٢٠١٤-٢٦٣).

ومن هنا يرى الباحثان أن علماء الإدارة التربوية ومنظريها يختلفون ويتباينون في تصنيف و تسمية العمليات أو الوظائف الإدارية وهذا من حتمية مستواهم وثقافتهم الفكرية والبيئية التي ينهلون منها، إلا أنهم لا يختلفون في أن مفردات (التخطيط، التنظيم، الاتصال، العلاقات الإنسانية، التقويم، الرقابة) هي مهمات رئيسية لا تقل عن سائر الوظائف الإدارية الأخرى أهمية، وان جميع هذه الوظائف تعمل كشبكة أو منظومة مشتركة مع بعضها البعض وكوحدة متكاملة مستمرة الحركة والتفاعل لتحقيق الأهداف التي أوجدت من أجلها، إذ لا يستطيع إي نظام إداري في العالم تحقيق أهدافه ما لم يعتمد على الوظائف أو العمليات الإدارية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال والرقابة والتقييم.

منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

اتباع الباحثان منهج البحث الوصفي التحليلي وهو من أكثر المناهج شيوعا في البحوث التربوية، والذي يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات وأسلوب الدراسة الميدانية ثم مقارنة وتحليل وتفسير هذه الحقائق والمعلومات بغية التوصل إلى تعميمات مقبولة. ويعرف بأنه " احد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كما عن طريق جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة ". (الجابري: ٢٠١١، ٢٧٨).

أداة البحث:

اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المطلوبة لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط في ضوء وظائفها الإدارية باتباع الخطوات المبينة في أدناه:

١. الاستبانة الاستطلاعية:

قام الباحثان بتوجيه أسئلة مفتوحة إلى عينة من العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية والمختصين في مجال الإدارة التربوية، حيث تعد الاستبانة الاستطلاعية " احد الإجراءات التي يحصل الباحث عن طريقها على عدد من الفقرات المتعلقة بأهداف البحث ". (هدى: ١٩٩٧، ٦١)، كذلك ممن لهم علاقة بهذا الموضوع ضمن كليات جامعة واسط، وطلب منهم بيان الفقرات التي يرونها مناسبة لكل مجال من مجالات البحث، وإضافة إي فكرة أو ملاحظة ذات علاقة بالموضوع، ملحق (٢).

٢. الأدبيات الإدارية:

تم الاطلاع على الأدبيات الإدارية المتعلقة بالموضوع من بحوث وكتب ورسائل ماجستير و اطاريح الدكتوراه ذات العلاقة بموضوع البحث. ولغرض تحقيق هدف البحث يؤكد (Beker) في هذا الخصوص على "إن أساليب جمع المعلومات المهمة والمتفق عليها في البحوث الإدارية والوصفية هي القائمة، إذ يتم تصميم قائمة تتضمن فقرات

عن العمل أو النشاطات أو الوظائف بشكل أجزاء أو خطوات ويتسلسل منطقي تشمل كل المتغيرات المراد قياسها في البحث ضمن مجالاتها". (Beker:1988,169) ومن الخطوات أنفة الذكر، تم إعداد الاستبانة بصيغتها الأولية وتضمنت (٤٠) فقرة، موزعة بين ثلاث مجالات وهي (التخطيط، التنظيم، التوجيه).

الاستبانة بصيغتها الأولية

ت	المجال	عدد الفقرات
١	التخطيط	١٦
٢	التنظيم	١٣
٣	التوجيه	١١
	المجموع	٤٠

صدق الأداة:

يعد الصدق من الخصائص المهمة التي يجب على الباحث الاهتمام بها عند إجراء بحثه، " ويعد الصدق من أهم الخصائص السيكمترية التي يجب إن تتوافر في الاختبارات والمقاييس" (Ebel:1972,345). كما إن المقصود بصدق أداة البحث هو " إن الفقرة ينبغي إن تقيس الأهداف التي وضعت من أجلها". (Best:1981,172). و يشير ايبيل (Ebel) إلى " إن الصدق يتحقق من قيام مجموعة من الخبراء بفحص الفقرات وتقدير مدى ملائمتها للسمة المقاسة". (Ebel:1972,555). ولمعرفة الصدق الظاهري لأداة البحث، فقد قام الباحث بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وعددهم (١٤)، ملحق (٤)، من ذوي التخصص والخبرة في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم وعلم النفس التربوي والفلسفة باعتماد نسبة اتفاق (٨٠%) فما فوق، وطلب منهم تحديد ملائمة الفقرات الواردة في الاستبانة لهدف البحث ومدى وضوح وسلامة الفقرات اللغوية، وإجراء التعديلات في ضوء ملاحظاتهم عليها أو اقتراح إي تعديل أو إضافة يرونها مناسبة وضرورية، وحذفت الفقرات الغير ملائمة، إذ بلغ عدد الفقرات قبل تحكيمها (٦٢) فقرة، وبعد ذلك قام الباحثان بإجراء التعديلات المقترحة من المحكمين، إذ تكونت الأداة بصورتها النهائية من (٣٨).

الاستبانة بصيغتها النهائية

ت	المجال	عدد الفقرات
١	التخطيط	١٥
٢	التنظيم	١٢
٣	التوجيه	١٠
	المجموع	٣٨

أسلوب دلفاي:

اعتمد الباحثان أسلوب دلفاي (Delphi) والذي يعد من الأساليب المستخدمة في البحوث والدراسات للتنبؤ المستقبلي بهدف معرفة آراء الخبراء، والحصول على أكبر قدر ممكن من الاتفاق في هذه الآراء على فقرات الاستبانة. ويعد " أسلوب حدسيا منظما، يعتم على المشاركة الجمعية للتنبؤ بالمستقبل، ويستخلص من عدة أشخاص من ذوي الخبرة والكفاءة من غير إن يقع احدهم تحت التأثيرات التي تحول بينه وبين بيان الرأي بحرية وموضوعية ". (محمد: ٢٠١١، ١)، " وتقوم فكرة أسلوب دلفاي في التنبؤ على اخذ تصورات عدد من الخبراء في مجال التخصص أو التخصصات القريبة عن التغييرات التي ينتظر إن تحدث في المستقبل، من واقع خبراتهم ورواهم، أو استشفاهم لحركة المجتمع في المستقبل، وتجمع هذه التصورات وتصنف بوضوح مواقع الاتفاق أو الاختلاف في آراء هؤلاء الخبراء، ثم ترسل النتائج وخلص الآراء المتفقة والمختلفة ثم يطلب منهم إبداء الرأي أو القناعة بالبقاء على الرأي السابق أو تغييره في ضوء آراء الأغلبية، وفي ضوء ما أحيط به من علم بآراء الزملاء. وتمتد هذه العملية لعدد من الجولات حتى يتم الوصول إلى مجموعة من التصورات التي يتفق عليها جميع أو اغلب الخبراء فيكون هذا الذي وصل إليه الإجماع أو شبه الإجماع اقرب صورة للحقيقة التي يمكن إن تحدث في المستقبل". (محمد: ٢٠٠٠، ١٩١).

خطوات تطبيق أسلوب دلفاي في البحث الحالي:

طبقت استبانة البحث الخاصة بتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط في ضوء وظائفها الإدارية اثناء العام الدراسي ٢٠١٤ - ٢٠١٥ على (٣٠) خبيراً، من ذوي الخبرة والكفاءة والمتخصصين في الإدارة التربوية والقياس والتقويم والتخطيط التربوي ورؤساء أقسام علمية في كليات جامعة واسط وجامعة بغداد والجامعة المستنصرية، واستغرقت مدة التطبيق من ١٠/٥/٢٠١٥ إلى ١٥ / ٦ / ٢٠١٥ على النحو الآتي:

ال الجولة الأولى:

وزعت الاستبانة، ملحق (٥)، على مجموعة من الخبراء طلب منهم الاطلاع على كل فقرة من فقرات الاستبانة ودراستها وتحديد الموافقة أو المعارضة على كل فقرة، بحيث اخذ المقياس (موافق، ومتردد، وغير موافق) باختيار واحدة من هذه الإجابات التي تمثل رأيه، وإبداء المقترحات التي يراها مناسبة لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط في ضوء وظائفها الإدارية. وبعد إجابة الخبراء عن الاستبانة تمت جدولة إجاباتهم عن كل فقرة بتنظيم جدول تضمن تكرار الإجابات موزعا بين البدائل الثلاثة والوسط المرجح والوزن المنوي لكل فقرة، وتحديد الفقرات التي لم تحصل على نسبة الاتفاق (٩٠ %).

ال الجولة الثانية:

في هذه الجولة تم تنظيم استبانة بالفقرات التي حصل فيها خلاف في الرأي ووزعت بين الخبراء (المتريدين و غير الموافقين) وطلب منهم إعادة النظر في آراءهم في ضوء آراء الأغلبية في الجولة الأولى وفي حال البقاء على الموقف يذكر الخبير سبب ذلك. واعد جدول بالنتائج التي تم الحصول عليها من إجابات الخبراء في هذه الجولة،

ملحق (٧)، وتم إعداد استبانة للجولة الثانية تضم الفقرات التي لم تصل إلى نسبة الاتفاق في آراء الخبراء، وهي فقرتان، فقرة (١٢) في مجال التخطيط.

الوسائل الإحصائية:

استخدم الباحثان الوسائل الإحصائية الآتية:

١. نسبة الاتفاق: لاستخراج نسبة اتفاق المحكمين بشأن كل فقرة في أداة البحث (الصدق الظاهري)، وحسب المعادلة الآتية:

عدد الموافقين * ١٠٠

= نسبة الاتفاق

العدد الكلي

٢. الوسط المرجح: استخدم لحساب نتائج استبانته تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط في ضوء وظائفها الإدارية:

ن ١ ك + ن ٢ ك + ن ٣ ك + ن ٤ ك + ن ٥ ك

= الوسط المرجح

ك ١ + ك ٢ + ك ٣ + ك ٤ + ك ٥

٣. الوزن المنوي: لتحديد وزن كل فقرة من فقرات الأداة بحسب المعادلة الآتية:

الوسط المرجح * ١٠٠

= الوزن المنوي

القيمة القصوى

(عبد الرحمن: ١٩٨٧، ٧٥)

نتائج البحث:

الجولة الأولى:

تم تحليل استجابة الخبراء الذين عرضت عليهم استبانة البحث، وأظهرت نتائج الاستجابة على فقرات (الاستبانة) والموزعة بين خمسة مجالات ما يأتي:

المجال الأول - التخطيط:

(إدراك أهمية وضع أهداف خطة القسم ضمن الأولويات وحسب الظروف والإمكانات المتوفرة).

حصلت هذه الفقرة على نسبة اتفاق (١٠٠ %) ووسط مرجح (٣) ووزن مئوي (١٠٠).

يرى الباحثان إن التخطيط يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف، وهو بالتالي وسيلة تحقيق الأهداف بأسلوب علمي يوفر الوقت والجهد، لذا لا بد من إن تكون الأهداف واضحة ومحددة تحديداً دقيقاً، وترتب ضمن أولويات تبدأ بما هو أكثر أهمية وأكثر إلحاحاً واللازم لتطوير القسم العلمي، سيما إذا كانت هناك صعوبات في توفير الإمكانيات الضرورية لتحقيقها.

(بناء قاعدة البيانات والمعلومات باستخدام التقنيات الحديثة لتطوير الأداء التخطيطي لإدارة القسم).

حصلت هذه الفقرة على نسبة اتفاق (٩٦,٦ %) ووسط مرجح (٢,٩٦) ووزن مئوي (٩٨,٦٦).

تعتمد دقة العملية التخطيطية إلى حد كبير على توافر قاعدة من البيانات والمعلومات الكافية والدقيقة وبدونها لا يستطيع رئيس القسم من تحديد الموارد والإمكانات، وتحديد الأهداف والوسائل، كما إن إيجاد قاعدة من البيانات والمعلومات باستخدام التقنيات الحديثة (تكنولوجيا المعلومات) تساعد رئيس القسم في اتخاذ قرارات سريعة واستخدام المعلومات بشكل أفضل وفي وقتها المناسب كما إن هذه التكنولوجيا سرعت تبادل البيانات والمعلومات بما يعني العملية التخطيطية.

(إشراك رؤساء الأقسام في دورات تدريبية والبرامج العلمية بغية التحسين المستمر للأداء).

حصلت هذه الفقرة على نسبة اتفاق (٩٠ %) ووسط مرجح (٢,٩) ووزن مئوي (٩٦,٦٦).

أن إشراك رؤساء الأقسام في دورات تدريبية يمكنهم من اكتساب أفكاراً وأساليباً ومهارات ومعارف جديدة تمكنهم من أنهم سيسلكون سلوكاً جديداً أو يؤدون العمل بطريقة جديدة مما يجعلهم يواجهون المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية"، (العميري: ٢٠١٢، ١٣٧).

المجال الثاني - التنظيم:

(توافر وصف وظيفي نموذجي يوضح فيه الصلاحيات ومسؤوليات رئيس القسم).

حصلت هذه الفقرة على نسبة اتفاق (١٠٠) ووسط مرجح (٣) ووزن مئوي (١٠٠).

الوصف الوظيفي يتيح لرئيس القسم العلمي التعرف على الواجبات والأعمال التي تقع ضمن صلاحياته والمطلوب إنجازها والمسؤولية الملقاة على عاتقه.

(إعادة النظر في العبء التدريسي لرئيس القسم مما يتيح له الوقت الكافي للقيام بالمهام الإدارية الموكلة إليه في إدارة القسم).

حصلت هذه الفقرة على نسبة اتفاق (٩٦,٦٦%) ووسط مرجح (٢,٩٦) ووزن مئوي (٩٨,٦٦). في الأغلب نجد إن الذين يتولون رئاسة الأقسام هم من أعضاء هيئة التدريس الذين امضوا فترة من الزمن كباحثين وعلماء وتدرسيين والكثير منهم يرى إن تسنم هذا المنصب يصاحبه الكثير من الإرهاق والعبء الإداري، ويرى الباحث ضرورة عدم تكليف رؤساء الأقسام بأكثر من نصابهم أو تقليل نصابهم كي لا يؤثر على عملهم الإداري.

(توظيف الأرشفة الالكترونية لتنظيم البيانات والمعلومات بالقسم العلمي).

حصلت هذه الفقرة على نسبة اتفاق (٩٣,٣%) ووسط مرجح (٢,٩٣) ووزن مئوي (٩٧,٦٦). من أهم الأمور التنظيمية والتي واجب على رئيس القسم توفيرها هي أرشفة المعلومات المتعلقة بأمور القسم مثلا الأوامر الإدارية الخاصة بالتدرسيين، نتاجهم البحثي، المعلومات الخاصة بهم، أنشطة القسم العلمية والإدارية، وبالتالي توفر الأرشفة الالكترونية المعلومات اللازمة للعمل وفي الوقت المناسب. (اعتماد رؤساء الأقسام دليلا تنظيميا يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة).

حصلت هذه الفقرة على نسبة اتفاق (٩٠%) ووسط مرجح (٢,٨٦) ووزن مئوي (٩٥,٣٣). الدليل التنظيمي عبارة عن كتيب يوضح فيه تفصيلات الأنشطة والأعمال التي يمارسها رؤساء الأقسام وتوضح فيه القواعد واللوائح التي تحدد سير العمل كذلك يبين الأمور المتعلقة بعمل القسم والتي تتطلب اتخاذ قرارات من قبل رئيس القسم إذ يعد هذا الدليل وسيلة تساعد رئيس القسم على التصرف السليم في أداء العمل المطلوب منه، لذلك لا بد أن تخضع هذه الأدلة للمراجعة والتحديث وتطوير المعلومات الواردة فيها.

المجال الثالث - التوجيه:

(توفير روح التعاون المشترك بين رئاسة القسم والتدرسيين لتطوير وتحسين العملية التعليمية).

حصلت هذه الفقرة على نسبة اتفاق (١٠٠%) ووسط مرجح (٣) ووزن مئوي (١٠٠). يعد مبدأ روح الفريق والتعاون المشترك بين رئاسة القسم والتدرسيين من أساسيات وظيفة التوجيه في الإدارة ويحقق تواصل ايجابي بين الطرفين مما يسهل تحقيق أهداف القسم بكفاءة وفاعلية. (توافر المناخ الايجابي المشجع على تقديم أفكار وأساليب عمل جديدة في التدريس والبحث العلمي).

حصلت هذه الفقرة على نسبة اتفاق (١٠٠%) ووسط مرجح (٣) ووزن مئوي (١٠٠). إن توفر السياسيات الواضحة والملائمة، والمكافآت المناسبة، والإشراف الفعال فضلا عن توفير النظم والأساليب التي تحقق المساواة بين أعضاء الهيئة التدريسية تعد عوامل أساسية لتوفير المناخ الايجابي داخل القسم العلمي بما يمكنهم من تقديم أفكار وأساليب عمل جديدة في التدريس والبحث العلمي. (توجيه العاملين بطرح أفكار ومقترحات جديدة تخدم تطوير القسم العلمي).

حصلت هذه الفقرة على نسبة اتفاق (٩٦,٦%) ووسط مرجح (٢,٩٦) ووزن مئوي (٩٨,٦٦). يعد القسم العلمي وحدة أساسية في التنظيم الجامعي ومنوط به إدارة وتنظيم أنشطة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، فمن الضروري توجيه رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية بطرح أفكار ومقترحات تطور أداء

القسم، إذ لابد من تحرر الأذهان وانطلاقها لتحسين وتطوير العمل والابتعاد عن الممارسات أو الأفكار الفردية النمطية التقليدية التي تؤثر سلباً على أداء القسم العلمي إي إحداث تغيير فكري وسلوكي لدى أعضاء الهيئة التدريسية لضمان تأدية الأعمال الصحيحة.
(اعتماد نظام حوافز فعال يرتبط بالأداء المتميز).

حصلت هذه الفقرة على نسبة اتفاق (٩٣،٣%) ووسط مرجح (٢،٩) ووزن مئوي (٩٦،٦٦).

يعد التحفيز ممارسات إدارية لرئيس القسم للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلها أكثر استعداد لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والانجاز في القسم العلمي، فالحوافز والمكافآت يجب إن تكون عادلة ومناسبة مع الجهد المبذول والنتائج المتحققة وارتباطها بالأداء المتميز.

الجولة الثانية:

بعد فرز الفقرات التي حصلت على نسبة اتفاق أدنى من (٩٠%) في الجولة الأولى فقرة واحدة، أعيد تنظيمها وفقاً لمجالاتها في استبانته ثانية، ووزعت بين مجموعة الخبراء الذين اختلفوا في الرأي مع الأغلبية وكان عددهم (٧) خبيراً، وبتحليل استجاباتهم، وباعتماد نسبة اتفاق (٩٠%) كحد أدنى لقبول الفقرة، ظهرت النتائج الآتية:

المجال الأول: التخطيط

(التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل القسم العلمي)

حصلت هذه الفقرة على نسبة اتفاق (٦،٩٦) ووسط مرجح (٢،٩٦) ووزن مئوي (٩٨،٦٦).

تعد المشاركة في اتخاذ القرارات صورة من صور اللامركزية في العمل الإداري، " إن المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تهيئة بيئة إبداعية للتجديد الذاتي للقسم العلمي، وتفهم العاملين للقرار وقبوله والتزامهم به والعمل على تنفيذه، وتقبل التغيير في أساليب العمل وتبني أساليب وطرق عمل مختلفة تحقق الرؤى الموضوعية"، (عزة: ٢٠٠٨، ١٢٩ - ١٣١).

الاستنتاجات :

استناداً إلى التحليل الإحصائي وتفسير نتائجه استنتج الباحثان الآتي:

١. توصلت الدراسة إلى إن للتطوير أثراً كبيراً على أداء رؤساء الأقسام العلمية والعاملين معاً، ولا ينحصر هذا المفهوم بالرؤساء والعاملين فقط وإنما يشمل كافة القيادات التربوية .
٢. وجوب الاعتماد على منهجية واضحة مرتكزة على أسس البحث العلمي عند صياغة الخطط التطويرية للقسم العلمي الأمر الذي يمكن رئيس القسم من وضع خطط لعمليات التطوير والاستثمار الصحيح للموارد البشرية والمادية، وتمكنه من حل المشكلات الآتية والاستعداد لمشكلات ممكنة الحدوث.
٣. إدراك إن عملية التطوير للأداء الإداري تنعكس على الوظائف الأساسية التي يقوم بها القسم العلمي إلا وهي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
٤. تفويض بعض صلاحيات رئيس القسم ووضع معايير لأداء العمل تمكنه من تطوير ادائه الإداري .

٥. تطوير الأداء الإداري يعتمد على التوجيه المبني على التعاون والتفاعل بين إدارة القسم والعاملين.

التوصيات:

- بناءً على نتائج الدراسة والاستنتاجات التي خرج بها الباحثان من مناقشة تلك النتائج يمكن طرح عدد من التوصيات التي يأمل الباحثان أن تسهم في تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية.
١. دراسة احتياجات رؤساء الأقسام العلمية والعمل على توفيرها.
 ٢. إقامة مؤتمرات وندوات علمية مستمرة حول آليات تطوير الأداء الإداري للقيادات الإدارية مما يتيح ثقافة التطوير على صعيد المؤسسات التعليمية.
 ٣. اعتماد مبدأ الكفاءة في اختيار القيادات الإدارية (رؤساء الأقسام) وصرف النظر عن الإقدمات مما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء القسم العلمي.
 ٤. أن يكون التطوير عملية مستمرة وواحدة من القيم الأساسية لثقافة القسم العلمي، وان ينعكس على السلوك والأسلوب الذي يتصرف به كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية إذ يعد معياراً لتقييم أدائهم.
 ٥. اطلاع رؤساء الأقسام على الأبحاث والتطورات في مجال الإدارة وأساليبها، ذلك لان المعرفة مصدر أساسي لتطوير أدائهم، وأداء العمل بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.
 ٦. أن يسعى رئيس القسم العلمي بشكل مستمر لتطوير ذاته علمياً وإدارياً.
 ٧. وضع توصيف واضح وشامل لادوار ومسؤوليات رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية.
 ٨. تخفيف الأعباء التدريسية عن رؤساء الأقسام لئتمكنوا من تأدية أعمالهم الإدارية بصورة أكثر كفاءة وفاعلية.

المقترحات:

١. إجراء دراسة حول واقع الأداء الإبداعي لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات العراقية.
٢. تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية باستخدام مداخل حديثة في الإدارة كمدخل التعلم التنظيمي.

Improving performance of the heads of academic departments at the University of Wasit in light of the administrative functions

Ammar76abd@gmail.com sci.aff.ibn@gmail.com

Abstract

A field study aimed to improve administrative performance of the Heads of Departments in Wasit University in light of the administrative functions, a questionnaire constructed was c of 38 items, as have been applied during the academic year 2014/2015 to a group of experts from the deans and assistants, professors and heads of departments using the Delphi method by two rounds the adoption rate of 90% and an agreement was numbered 30 experts and study reached important results have been analyzed and discussed according to fields of study, a planning, organization and direction.

الهوامش:

١. العودة، ابراهيم بن سليمان، (٢٠٠٧)، التطوير المهني لرؤساء الاقسام الاكاديمية بالجامعة السعودية، اطروحة دكتوراه، جامعة الملك سعود، كلية التربية.
- منير عبدالله حربي، (١٩٩٩)، "رؤساء الاقسام الاكاديمية في القرن الحادي والعشرين : ادوار وتحديات متوقعة واحتياجات تدريبية واجبه"، مجلة التربية المعاصرة، ع (٥١)، ص - ص ٥٥ - ١١٨، القاهرة-مصر.
- العمري، بسام، (١٩٩٨)، " اتجاهات اعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية نحو اداء رؤساء الاقسام الاكاديمية"، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (٢٥)، العدد (٢)، ايلول، ص - ص ٢٥٥ - ٢٧٢، الجامعة الاردنية، عمان - الاردن.
- عائشة بنت بكر ادم، (٢٠١٠)، فاعلية اداء رئيسات الاقسام بكليات التربية للبنات بجامعة ام القرى لمهامهن الادارية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة ام القرى، السعودية.
٢. الاسدي، سعدي جاسم، (٢٠٠٩)، دراسات اصلاح التعليم الجامعي في العراق، مطبعة وارث، البصرة - العراق.
٣. احمد بدوي، (١٩٨٤)، معجم مصطلحات العلوم الادارية، دار الكتاب المصري، القاهرة-مصر.
- ٤- الزبيدين، خالد عبد الوهاب، وآخرون، (٢٠١٤)، مبادئ علم الادارة، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الاردن.
- Moor, Behimice. (1978). Of Secondary Teacher Education Programmes. Inc. Unce. DAI (A.)
- محمد عبد الغني حسن هلال، (١٩٩٦)، مهارات ادارة الاهداف، مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة-مصر.
- المصري، مروان وليد سليمان، (٢٠٠٧)، تطوير الاداء الاداري لرؤساء الاقسام الاكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ ادارة الجودة الشاملة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة - فلسطين.
- Abraham, Korman. (1977). Organizational Behavior Engle Wood, Cliffs: Prentice-Hall.
- احمد ابراهيم احمد، (١٩٨٥)، نحو تطوير الادارة المدرسية، ط١، دار المطبوعات الجديدة، القاهرة، مصر.
- Robins and Cenzo, (1998), Fundamentals of Management, 2nd ed. New Jersey Prentice Hell International, p.80.
- العوالمه، نائل عبد الحافظ، (٢٠٠١)، تطوير المنظمات، دار زهران، الاردن.

- جودت عزت عطوي، (٢٠٠١)، الادارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- ٦- محمد نصر، (٢٠٠٢)، تطوير برامج اعداد المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الاداء - مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الاداء، المؤتمر العلمي الرابع عشر، المجلد (١)، جامعة عين شمس، القاهرة - مصر.
- صفرائي، عائشة عبدالحميد، (٢٠٠٦)، التحفيز واثره في اداء الافراد - دراسة مقارنة بين شركات القطاع العام وشركات القطاع الخاص في سوريا، (رسالة ماجستير في ادارة الاعمال) كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- (صفرائي، ٢٠٠٦، ٨٨، مصدر سابق)
- ٧- الشمسي، سلمان داود، (١٩٨١)، " اغناء العمل "، مجلة التنمية الادارية، العدد (١٥)، ص - ص ٦٩ - ٧٠.
- ناصف عبد الخالق، (١٩٨٣)، " الرضا الوظيفي واثره على انتاجية العمل "، المجلة العربية للادارة، المجلد (٦)، العدد (١)، اذار.
- حمود ابراهيم، سلطان، (١٩٨٥)، نظم المعلومات الادارية -مدخل اداري، ط١، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
- ٨- سعود ال سعود، (٢٠٠٨)، الادارة العامة في المملكة العربية السعودية، ط١، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض - السعودية.
- محمد حمد حرب، (١٩٩٨)، الادارة الجامعية - احتياجات التطوير المهني والاداري لرؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات، ط١، دار اليازوي العلمية، عمان - الاردن.
- Layard , Robet . (1974) : The Cost Effectivene ss of The New Media In Higher Education Efficiency In University Amster Dam Elsevier Scientific
- Toker, Allan, (1997): Roles , Powers , and Responsibilities of Chaiperson at Florid a State Universities, In, Chairing the Academic Department , American Council on Education, Mc Millan Publishing Co . New York, 1.
- ٩- الدهان، اميمة، وآخرون، (٢٠١٤)، المفاهيم الادارية الحديثة، ط١٢، مركز الكتب الاردني، عمان - الاردن.
- العرفي، عبدالله بلقاسم، وعباس عبد مهدي، (١٩٩٦)، "مدخل الى الادارة التربوية"، منشورات جامعة خان يونس، بنغازي - ليبيا.
- القريوتي، محمد قاسم، ومهدي حسن زويلف، (١٩٩٢)، المفاهيم الحديثة في الادارة النظرية والوظائف، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط٣، عمان - الاردن.
- زياد رمضان، (٢٠١٢)، المفاهيم الادارية الحديثة، ط١١، مركز الكتاب الاردني، عمان - الاردن.

- جورج الابن، (١٩٨٠)، التربية الجديدة، ترجمة احمد عودة، مكتبة الوعي العربي، القاهرة - مصر.
- ١٠- الجابري، كاظم كريم، (٢٠١١)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط١، مكتبة النعيمي للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
- ١١- هدى محسن حسن، (١٩٩٧)، تقويم عمليات ادارة الوقت لمديري ومديريات المدارس الاعدادية في محافظة بغداد، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، بغداد-العراق.
- Beker, Theresse, L., (1988), *Dong Social Research*, Mc Graw – Hill Book Co – Singapora.
- Ebel, RL (1972). *Essentials of Education al. measurement*, New Jersey, Englewod Cliffs Prentice Hall.
- ١٢-Best, J.W., (1981). *Research In Education*, 4th ed, Englewood, Cliff, N. Prentice Hall, Inc.
- ١٣- محمد سيف الدين فهمي، (٢٠٠٠)، التخطيط التعليمي أسسه واسالييه ومشكلاته، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- ١٥- عبدالرحمن عدس، (١٩٨٧)، مبادئ الاحصاء في التربية وعلم النفس، ط٥، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- ١٦- العميري، سراب فاضل، (٢٠١٢)، بناء انموذج الاصلاح والتطوير في جامعة بغداد، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية التربية للعلوم الصرفة/ابن الهيثم.
- ٢٠- عزة جلال مصطفى، (٢٠٠٨)، الابداع الاداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة - رؤية استراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية - مصر.

المصادر:

المصادر العربية:

١. احمد ابراهيم احمد، (١٩٨٥)، نحو تطوير الادارة المدرسية، ط١، دار المطبوعات الجديدة، القاهرة، مصر.
٢. احمد بدوي، (١٩٨٤)، معجم مصطلحات العلوم الادارية، دار الكتاب المصري، القاهرة-مصر.
٣. الاسدي، سعدي جاسم، (٢٠٠٩)، دراسات اصلاح التعليم الجامعي في العراق، مطبعة وارث، البصرة - العراق.
٤. الجابري، كاظم كريم، (٢٠١١)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط١، مكتبة النعيمي للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
٥. جواد شوقي ناجي، (١٩٩٢)، سلوكيات الانسان انعكاساتها على ادارة الاعمال، مطبعة دار الحكمة، بغداد.
٦. جودت عزت عطوي، (٢٠٠١)، الادارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
٧. جورج الابن، (١٩٨٠)، التربية الجديدة، ترجمة احمد عودة، مكتبة الوعي العربي، القاهرة - مصر.
٨. حسن حطاب صخي، وصالح احمد علي، (١٩٩٨)، الادارة والعملية الادارية في التربية، مطبعة وزارة التربية رقم (١)، بغداد.
٩. حمود ابراهيم، سلطان، (١٩٨٥)، نظم المعلومات الادارية -مدخل اداري، ط١، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
١٠. خليل محمد حسن شماع، (١٩٩١)، مبادئ الادارة، ط١، مكتبة الباسط للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد - العراق.
١١. الدهان، اميمة، واخرون، (٢٠١٤)، المفاهيم الادارية الحديثة، ط١٢، مركز الكتب الاردني، عمان - الاردن.
١٢. زياد رمضان، (٢٠١٢)، المفاهيم الادارية الحديثة، ط١١، مركز الكتاب الاردني، عمان - الاردن.
١٣. الزبيدي، خالد عبد الوهاب، واخرون، (٢٠١٤)، مبادئ علم الادارة، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الاردن.
١٤. سعود ال سعود، (٢٠٠٨)، الادارة العامة في المملكة العربية السعودية، ط١، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض - السعودية.
١٥. الشمسي، سلمان داود، (١٩٨١)، " اغناء العمل "، مجلة التنمية الادارية، العدد (١٥)، ص- ص ٦٩ - ٧٠.

١٦. صفرائي، عائشة عبد الحميد، (٢٠٠٦)، التحفيز واثره في اداء الافراد - دراسة مقارنة بين شركات القطاع العام وشركات القطاع الخاص في سوريا، (رسالة ماجستير في ادارة الاعمال) كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
١٧. عائشة بنت بكر ادم، (٢٠١٠)، فاعلية اداء رئيسات الاقسام بكليات التربية للبنات بجامعة ام القرى لمهامهن الادارية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة ام القرى، السعودية.
١٨. عبدالباري درة، واخرون، (١٩٩٤)، ادارة القوى البشرية، ط١، جامعة القدس المفتوحة : برنامج الادارة والريادة، فلسطين.
١٩. عبدالرحمن عدس، (١٩٨٧)، مبادئ الاحصاء في التربية وعلم النفس، ط٥، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
٢٠. العديلي، ناصر محمد، (١٩٨٣)، "الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الاجهزة الحكومية"، مجلة الادارة العامة، العدد (٣٦).
٢١. العرفي، عبدالله بلقاسم، وعباس عبد مهدي، (١٩٩٦)، "مدخل الى الادارة التربوية"، منشورات جامعة خان يونس، بنغازي - ليبيا.
٢٢. عزة جلال مصطفى، (٢٠٠٨)، الابداع الاداري والتحديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة - رؤية استراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية - مصر.
٢٣. عصام بدوي، (٢٠٠١)، موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضية، ط١، دار الفكر العربي، مدينة النصر - القاهرة.
٢٤. العمري، بسام، (١٩٩٨)، "اتجاهات اعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية نحو اداء رؤساء الاقسام الاكاديمية"، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (٢٥)، العدد (٢)، ايلول، ص - ص ٢٥٥ - ٢٧٢، الجامعة الاردنية، عمان - الاردن.
٢٥. العميري، سراب فاضل، (٢٠١٢)، بناء نموذج الاصلاح والتطوير في جامعة بغداد، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية التربية للعلوم الصرفة/ابن الهيثم.
٢٦. العوالمه، نائل عبد الحافظ، (٢٠٠١)، تطوير المنظمات، دار زهران، الاردن.
٢٧. العودة، ابراهيم بن سليمان، (٢٠٠٧)، التطوير المهني لرؤساء الاقسام الاكاديمية بالجامعة السعودية، اطروحة دكتوراه، جامعة الملك سعود، كلية التربية.
٢٨. القريوتي، محمد قاسم، ومهدي حسن زويلف، (١٩٩٢)، المفاهيم الحديثة في الادارة النظرية والوظائف، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط٣، عمان - الاردن.
٢٩. القريوتي، محمد قاسم، ومهدي حسن زويلف، (١٩٩٣)، المفاهيم الادارية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.

٣٠. محمد حمد حرب، (١٩٩٨)، الإدارة الجامعية - احتياجات التطوير المهني والإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات، ط١، دار اليازوي العلمية، عمان - الأردن.
٣١. محمد سيف الدين فهمي، (٢٠٠٠)، التخطيط التعليمي أسسه وإساليبه ومشكلاته، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.
٣٢. محمد عبد الغني حسن هلال، (١٩٩٦)، مهارات إدارة الأهداف، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة - مصر.
٣٣. محمد نصحي إبراهيم، (٢٠١١)، إساليب الدراسات المستقبلية السيناريوهات - النماذج، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.
٣٤. محمد نصر، (٢٠٠٢)، تطوير برامج اعداد المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الاداء - مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الاداء، المؤتمر العلمي الرابع عشر، المجلد (١)، جامعة عين شمس، القاهرة - مصر.
٣٥. المصري، مروان وليد سليمان، (٢٠٠٧)، تطوير الاداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
٣٦. منير عبدالله حربي، (١٩٩٩)، "رؤساء الأقسام الأكاديمية في القرن الحادي والعشرين : ادوار وتحديات متوقعة واحتياجات تدريبية واجبه"، مجلة التربية المعاصرة، ع (٥١)، ص - ص ٥٥ - ١١٨، القاهرة - مصر.
٣٧. المؤتمر العلمي الاول لكليات التربية - جامعة الانبار، ٢٠١١.
٣٨. المؤتمر العلمي الخامس - جامعة ميسان، ٢٠١٢.
٣٩. المؤتمر العلمي الرابع لكليات التربية - جامعة واسط، ٢٠١٣.
٤٠. ناصف عبد الخالق، (١٩٨٣)، "الرضا الوظيفي واثره على انتاجية العمل"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٦)، العدد (١)، آذار.
٤١. هدى محسن حسن، (١٩٩٧)، تقويم عمليات ادارة الوقت لمديري ومديريات المدارس الاعدادية في محافظة بغداد، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، بغداد-العراق.
٤٢. هدى السيد، واميمة مصطفى، (٢٠٠٢)، "الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد (٥)، العدد (٧)، يوليو، ص - ص ٢٠٣ - ٢٨٠.
٤٣. الهنداوي، سوسن عبدالامير وناس، (١٩٩٩)، الرضا الوظيفي وعلاقته باداء العاملين - دراسة تشخيصية تحليلية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

المصادر الاجنبية:

1. Abraham, Korman. (1977). **Organizational Behavior** Engle Wood, Cliffs: Prentice-Hall.
2. Beker, Therese, L., (1988), **Dong Social Research**, Mc Graw – Hill Book Co – Singapore.
3. Best, J.W., (1981). **Research In Education**, 4th ed, Englewood, Cliff, N. Prentice Hall, Inc.
4. Ebel, RL (1972). **Essentials of Education al. measurement**, New Jersey, Englewood Cliffs Prentice Hall.
5. Layard , Robet . (1974) : **The Cost Effectivene ss of The New Media In Higher Education Efficiency In University Amster Dam Elsevier Scientific .**
6. Moor, Behimice. (1978). **Of Secondary Teacher Education Programmes. Inc. Unce. DAI (A).**
7. Robins and Cenzo, (1998), **Fundamentals of Management**, 2nd ed. New Jersey Prentice Hell International, p.80.
8. Toker, Allan, (1997): **Roles , Powers , and Responsibilities of Chaiperson at Florid a State Universities, In, Chairing the Academic Department , American Council on Education, Mc Millan Publishing Co . New York, 1.**
9. Webster, Amerrian. (1976). **Webster's Thrid New International Dictionary: Spring Fied U.S.A: G.A.S. Merrian Cpmpany.**