

تقوية أداء إدارات أقسام العلوم التربوية والنفسية

في كليات التربية في جامعة بغداد

م. فيصل يونس

م.د. مظفر جواد أحمد

جامعة بغداد /مركز الدراسات التربوية والأبحاث النفسية

الفصل الأول

أهمية البحث والحاجة إليه :

يعد تفعيل بناء المؤسسات التربوية ورفع مستواها من المهمات الأساسية التي ينبغي تحقيقها من خلال تحسين دورها في التعبير عن الإرادة المجتمعية المرتبطة والمتناغمة مع مقومات البيئة المادية والبشرية وعلى وفق متغيري الزمان والمكان، وان مسؤولية الإدارة التربوية تتمحور في إعادة النظر في هيكلها الوظيفية الادارية واستثمار الطاقات البشرية العاملة وتنظيمها ووضعها في مدى تحقيق الاهداف وتوزيع المسؤوليات على وفق القدرات والكفاءات وتجزئة المراتب والتوجه نحو اللامركزية والبدء في بناء التصور للتخطيط الاستراتيجي واعتماد منهجية البحث العلمي كقاعدة للأختبارات وحماية العاملين والمختصين وان ذلك يصبح في غير موضعه ما لم تعتمد تقويم مستمر (الجعفري ٢٠٠٤ : ٦) ، لتحسين العملية التربوية وتطويرها .

كما تعد أسس التقويم القاعدة الاساسية للبناء المؤسسي لا سيما اذا تضمن مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة في تقويم الاداء بحيث لا يتضمن تصيد الاخطاء او اتهاماً او تجريحاً ، وانما يتعرف على نمط مستوى الاداء الفعلي مقارنة بالاداء المستهدف، فضلاً عن الاتصال الفعال يعد اساساً في التقويم لأنه يوفر النقل الواضح والسليم للأهداف ومعاييرها بين الرؤساء والمؤوسين في المؤسسة التربوية الواحدة على اختلاف مستوياتها، ومن هنا يظهر مستوى اسمى وهو ان التقويم يعد تضميناً معرفياً لجميع المجالات السلوكية بأيجابيات وسلبيات ويجمع اداء الفرد عن مصادر معتمدة ويشترك فيها الفرد في التقويم وهذا هو اساس يوضح انجازات التقويم بالمؤوسين تجاه قياداتهم (الخطيب ١٩٨٥ : ١٧٦).

وبما ان التقويم هو عملية تشخيصية لجوانب القوة والضعف، ويتميز بالنمو والاستمرارية لاي برنامج من بدايته وطيلة مدة امتداده (الخصاونة ٢٠٠٢ : ٤) ومن هنا تأتي أهمية تقويم الاداء

في عملية تطوير البرنامج التربوي وتخطيطها بشكل يضمن توافر نجاحها، بأعتبار ان التقويم هو الوسيلة التي يمكن من خلالها التعرف على مدى فاعلية الوسائل المستخدمة في تنفيذ البرامج وملاحظة النواحي التي تتطلب تعديلاً او تطويراً، ويوفر تغذية راجعة، وبذلك يمكن الاستفادة منه في تطوير العملية التربوية برمتها، وضمان قيادتها بفاعلية وكفاءة وتضمن تنشئة سليمة.

ومن مميزات تقويم الاداء اعتماده معايير سليمة للأنظمة ، واداة تتصف بالموضوعية والعلمية لا تعتمد على التقدير الشخصي، وهو وظيفة متخصصة لها قواعد واضحة وأسس متفق عليها بهدف المحافظة على مستوى جيد ومستمر للكفاية الانتاجية وفي تحديد اجراءات العمل والسلوك المرغوب في ادائها وتحفيز العاملين وتوجيه جهودهم نحو اتباع هذا السلوك (الفخري ١٩٧٨ : ٨).

وما يزيد أهمية البحث هو الاستفادة من وجهات نظر (المعلمين) كونهم الاقدر على اعطاء احكام تتصف بالدقة حول الأداء، وكونهم الفئة الاكثر احتكاكاً واطلاعاً بسير الاعمال (الزاملي ١٩٨٩ : ٢٤-٢٥)، وهذا يمكنهم من ممارسة التقويم للأداء والحكم على صلاحية العاملين ولا سيما الجدد منهم التي يمكن في ضوءه استمرارهم في شغل مناصبهم او الاستغناء عنهم، كما يتخذ اساساً للنقل النوعي، اذ يكشف التقويم عجز بعض الافراد عن النهوض بواجبات وظائفهم الامر الذي يفرض نقلهم الى وظائف اكثر اتفاقاً مع قدراتهم وامكاناتهم (الجميعي ١٩٨٧ : ٣٠٢-٣٠٤)، أو الاستفادة منهم في مناصب اكثر نوعية.

الحاجة الى البحث :

وفي ضوء ذلك فان البحث يسهم في تقويم اداء ادارات اقسام العلوم التربوية والنفسية، ووضع صيغة تفويمية مستقبلية والكشف عن نقاط القوة والضعف فيها، ويسهم في اختيار القيادات الادارية الفاعلة، ويوضح المسارات الصحيحة لمستوى الأداء الاداري الفاعل.

هدف البحث :

يرمي البحث الى تقويم اداء ادارات اقسام العلوم التربوية والنفسية في كليات التربية.

مجتمع البحث :

يتحدد البحث في اقسام العلوم التربوية والنفسية في كليات التربية بجامعة بغداد، وبذلك سيقتصر على الكليات التي يوجد فيها هذه الاقسام وهي (كلية التربية ابن رشد، وابن الهيثم، التربية بنات).

المصطلحات:

١. التقويم : وجرت له تعريفات عدة منها :

• الاسلوب الذي تستعمل فيه البيانات المجمعة بواسطة القياس او الوسائل الاخرى كأساس لأصدار احكام عن الأشخاص او الاماكن او الاشياء المختبرة او المقاسة او المفحوصة. (Neagly 1970: 74)

• عملية تصدر فيها احكام تستخدم كأساس للتخطيط ، وتشمل تحديد الاهداف وتوضيح الخطط وإصدار الاحكام على الأدلة ، ومراجعة الاساليب والاهداف في ضوء هذه الاحكام (وايلز ١٩٧٣ : ٢٤٨).

• عملية اساسية في أي برنامج، فهو يمكننا من معرفة كفاية ذلك البرنامج في تحديد أهدافه، وتشخيص مواطن الخلل والقصور فيه (مديرية الاشراف التربوي ١٩٨٥ : ١).

٢. تقويم الاداء : وعرف بـ

• عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة بالمستهدف كما وكيفاً وفي صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمستهدف (قنصوة ١٩٧٠ : ٥٠).

• موازنة الاداء الفعلي للعاملين (الواجبات والسلوك في العمل) مع معدلات الاداء المحددة لها في ضوء وصف العمل (منصور ١٩٧٥ : ١٧٥-١٧٦).

• قياس العلاقة بين كفاية اداء العامل لواجباته الوظيفية ومسؤولياته التي يشغلها، وهو سلوك العامل ومقدرته على الاداء الأفضل والنتائج المتحقق طبقاً لمستوى الاداء ودرجة الانجاز الفعلية مما يساعد على تعرف جوانب القوة في الوقت الحالي وفي المستقبل للوصول الى اعلى درجات كفاية العمل بما يعود على الفرد والمنظمة والمجتمع بالفائدة (اسماعيل ومصطفى ١٩٨٦ : ٣١٢).

• العملية التي سيتم من خلالها تحديد كفاية العاملين ومدى اسهامهم في انجاز المهام الموكلة اليهم (برعي وحبيب ١٩٨٧ : ٤٩).

• عملية ادارية ودورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من اجل تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً (السالم وجرموس ١٩٩١ : ١٢٤).

• محاولة لتحليل اداء الفرد بكل ما يتعلق من صفات نفسية او بدنية أو مهارات فنية أو فكرية او سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى

- ومواجهة الثانية ضماناً أساسياً لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل (عساف ١٩٨٨ : ٧٢).
- قياس فاعلية استخدام المنظمة لمواردها البشرية من خلال الموازنة بين الاداء الفعلي والمعايير (الشماع ١٩٩١ : ٤٠٨).
 - العملية التي يتم من خلالها قياس مستوى اداء اعضاء المنظمة وتقديمها ومعرفة معدلات الانجاز الحقيقية للعاملين في مدة زمنية محددة (عبيدات ١٩٩٥ : ١٧٠).
 - وظيفة مهمة في المنظمة تحدد أداء العاملين وفقاً للمعايير الموضوعية ومن ثم مكافئتهم في ضوء الاداء دعماً للنقاط الايجابية وتحديد نوع التدريب والتطوير لهم (جواد ١٩٩٥ : ١٨٧).
٣. القسم : وعرفه قانون وزارة التعليم والعالي والبحث العلمي في العراق بأنه "الوحدة العلمية الأساس في التعليم العالي" ويديره مجلس القسم ورئيسه، وتحدد صلاحياته بموجب النظام (مجلس قيادة الثورة المنحل ١٩٨٨ : ٩)

الفصل الثاني

مفهوم الأداء:

يعد الاداء من الموضوعات التي يتناولها كتاب الإدارة ويجمع البعض على انه التوافق بين الفرد والعمل المطلوب وقدرته على التعبير عن مدى ملائمة ذلك العمل الذي يمارسه، ويراه آخرون بأنه مستوى الكفاءة الانتاجية للمشروع بصفة عامة وللعامل والفرد والطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم ويحدد مستوى الأداء عاملان هما:

١. عوامل فنية تخص المشروع وتعلق بالتقدم التكنولوجي، وتعميم العمل وطرق واساليب الانتاج والموارد الداخلة فيه.

٢. عوامل انسانية تتعلق بـ:

أ. الأداء الفعلي للعمل ويتضمن المعرفة والتعليم والخبرة والتدريب والمهارة والقدرة الشخصية والتكوين النفسي.

ب. الرغبة في العمل وتتدخل فيها ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأشخاص.

اما مستوى الاداء فهو يساوي المقدرة على العمل مضافاً اليه الرغبة في العمل (السلمي ١٩٨٠: ١٨٠ و ٢١١).

وتناول الهاشمي موضوع الأداء مقتبساً تعريفات له لعدد من الكتاب:

• (صالح) بأنه مجموعة الاستجابات التي يأتي بها الفرد في موقف معين وتكون قابلة للملاحظة والقياس.

• وعرفه (كود good) بأنه الجهد الذي يقوم به الشخص لإنجاز عمل ما بالفعل حسب قدرته واستطاعته، في حين عرفه كولب ووليم (Kolb and Willim) بأنه السلوك الذي يقوم به الفرد لتنفيذ عمل خاص.

وتتفق التعريفات والمفاهيم السابقة على ان الهدف هو انجاز العمل (الهاشمي ٢٠٠٥: ٢٩).

معايير الأداء الإداري: يعد معيار الأداء مقياساً لظروف معينة لاداء فعال للعمل وهناك نوعان من المعايير القياسية للأداء الفعال في المنظمات، وهما:

١. يرتبط بالعمليات الإدارية والتنظيمية، وتتناول وضع الاهداف والخطط والتنبؤ والجدولة الزمانية والمكانية والسياسات والاستراتيجيات والتوظيف والتوجيه والتنظيم والقيادة والتجديد والرقابة والمتابعة والحفز والدفع الى العمل والسلوك التنظيمي.

٢. يرتبط بمراجعة الانشطة والأعمال ومنها مراجعة الانتاج والتسويق والاستثمار والشؤون الادارية والافراد.

ويمكن توضيح ذلك من خلال :

أ. مراجعة التخطيط ويشمل الأهداف والسياسات المطلوبة في المستقبل.

ب. مراجعة التنظيم ، ويتضمن التجديد والتجمع والترتيب والتوزيع للموارد على الوظائف والأدارات والربط بينها مع تحديد المسؤولية والسلطة والحساب للوصول الى الخطة بمعدلات كفاءة وجودة وتوقيت معين.

ج. التنفيذ ، وهو عملية ترجمة الخطة الى افعال لتحقيق الاهداف (النجار ١٩٧٦ : ٢٨١ -

٢٨٨) **تقويم الأداء :**

يعد التقويم عملية قديمة تطورت اشكالها وفنونها ووسائلها عبر العصور، وكان الصينيون يستخدمون الامتحان التحريري لتقويم المتقدم لشغل الوظائف العامة، واستخدمته الولايات المتحدة لتقويم الطلاب الراغبين دخول الجامعات (شريف: ١٩٨١ : ٢٦) ، ثم تطورت هذه العملية بعد ظهور الامتحانات الموضوعية، او ما يعرف بالاختبارات الحديثة اوائل القرن العشرين ثم توسعت هذه الفكرة لتشمل جداول الملاحظة والاستبيانات وبعض الوسائل والأدوات الأخرى لتقديم معلومات كمية حول الاتجاهات المختلفة في العملية التعليمية (هوانة ١٩٩٩ : ٢٧).

وعمدت المنظمات الإدارية الى اعتماد وتقويم الأداء للوصول الى درجة عالية من الفاعلية في تحقيق الأداء واهدافه، والتحقق من أن الموظف يؤدي المطلوب منه بطريقة صحيحة تسهم في فاعلية المنظمة، ويعني ذلك انها جعلت الأداء يرتكز على ما تم انجازه من الواجبات الوظيفية في الماضي بشكل يسمح للإدارة باتخاذ القرارات الإدارية والمالية ومنها المكافآت لخدمة أغراض وظيفية أخرى، كما أن تقويم الجهد المبذول في الماضي يهدف الى تحسين مستوى الأداء في المستقبل عن طريق تحليل نقاط الضعف والقوة التي أظهرها تقويم الأداء (حسن ١٩٨٦ : ٢٦٧).

كما ان تقويم الأداء يعني تقويم لمجهود الفرد وتقدير مدى صلاحيته وكفاءته للنهوض باعباء الوظيفة الحالية ومدى استعداده لتقلد وظيفة ذات مستوى أعلى (ابو شيحة ومحمد ١٩٨٥ : ٤٣)، وتأسيساً على هذا المعنى فإن تقدير كفاءة الفرد ترتكز على امرين الأول يتمثل بقياس كفاءة الفرد في أدائه لعمله (واجباته ومسؤولياته) الوظيفية والثاني في صفاته الشخصية ومدى ارتباطها او اثر في مستوى ادائه لعمله .

ويذهب قنصوة الى تحديد مفهوم تقويم الأداء الى كونه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة بالمستهدف كما وكيفاً، وفي صورة عقلانية نسبية بين الوضعين القائم والمستهدف، واستناداً الى هذا المفهوم فانه يتعين التمييز بين نوعين من الأعمال:

١. الأعمال التي يمكن تقويمها من حيث الكم، وتتميز بكونها شيئاً ملموساً يمكن حصر وحداته والتأكد من مطابقتها هذه الوحدات للمواصفات المحددة.

٢. الاعمال التي يعتمد تقويمها على الكيف مثل اعمال التخطيط والبحوث والتنظيم والاشراف والرقابة واصدار القرارات في هذه المجالات، وفي هذه الأعمال يصعب في كثير من الأحيان ايجاد معايير واضحة ومحددة لقياسها دون الاعتماد الى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقويم (قنصوة ١٩٧٠: ٥٠-٥٢).

ومن مواصفات التقويم أن يكون عادلاً لا سيما اذا اعتمد على توثيق اوامر التعاون بين العاملين في المؤسسة التربوية وهذا يبتدء عند ايمان الإدارة بقيم التواصل بين العاملين لأنها تعزز الثقة والأحترام والمشاركة الوجدانية وتقدير ظروفهم واشباع حاجاتهم الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية وبناء حدود العمل واتاحة الفرص للأبداع والابتكار ومعالجة الأخطاء بالحكمة والموعظة الحسنة والابتعاد عن الانتقام والتهور في انجاز القرارات، وان هذا الارتباط المتلازم بين التقويم والاداء يعد فرضياً بانه يقود الى عدالة التقويم (نصار ١٩٩٧: ١٧٢-١٧٣)، وتقويم الاداء لا يعني الحكم في نهاية مدة معينة على ما يستحقه العاملون من درجات تبنى على اساس العقوبات والمكافآت، ولكنه أصبح ابعد من ذلك ، فهو يستعرض انجازات الماضي للعاملين، والارتقاء بنقاط القوة وعلاج نقاط الضعف، كونه يبحث عن كيفية تحسين الأداء في المستقبل والاستماع لوجهات نظر العاملين تجاه المؤسسة والأعمال التي يؤديونها ونوع العلاقة بينهم وبين رؤوسهم في العمل داخل المؤسسة وخارجها أو تكتشف سياسة الأداء بوجه عام، فضلاً عن انه يوفر جواً من الصراحة والتشجيع ويفسح المجال امام المرؤوسين لتقديم المقترحات والاختبار الجيد للعاملين واعطائهم صورة واضحة عن أدائهم وكيفية تحسينه (الجعفري ٢٠٠٤: ٢١-٢٢).

أهداف تقويم الأداء :

يمكن تحديد أهداف تقويم الأداء في ثلاثة مستويات هي :

١. مستوى المنظمة اذ يكون التقويم :

أ. الأساس في تحديد استراتيجية الحصول على الموارد البشرية الضرورية.

ب. الحكم على صلاحية برامج الاختيار والتعيين وسياسات الترقية والأجور .

ج. تحديد مستوى دافعية الافراد نحو العمل .

- د.الاساس في بيان مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لمتطلبات العمل في المنظمة.
٢. مستوى المديرين اذ يهدف التقييم الى :
- أ. تعرف كيفية تقييم اداء العاملين بشكل علمي و موضوعي.
- ب. الارتقاء بمستوى العلاقات مع العاملين من خلال تهيئة الفرص الكاملة لمناقشة العمل مع أي منهم.
- ج. تمكين المديرين من اقتراح مجموعة من الوسائل والطرائق المناسبة لتطوير سلوك العاملين.
- د. تنمية قدرات المديرين في مجال الاشراف والتوجه واتخاذ القرارات الواقعية.
٣. مستوى العالمين ويهدف الى :
- أ. بيان نواحي القوة الضعف في ادائهم لتطوير القوة ومعالجة الضعف وتحقيق التقدم الوظيفي.
- ب. زيادة ولاء العاملين لمنظماتهم عن طريق التقييم الموضوعي لأدائهم.
- ج. تقليل اتهام الادارة والرؤساء المباشرين بالتحيز وقناعتهم بالمعايير المستخدمة.
- د. وسيلة لتحقيق طموحات العاملين من خلال ترقية الجيدين ومكافأة العاملين بصمت (الخصاونة ٢٠٠٢ : ١٨).
- صور تقييم الأداء : وفي ضوء أهداف التقييم فان من ابرز صوره هي :
١. تقييم الرئيس للمرؤوسين، اذ يقوم الرئيس بتقييم اداء الفرد لمسئوليته ويبنى هذا التصور على اساس ان الرئيس المباشر هو اكثر معرفة بمن يعملون معه، الا انه يؤخذ عليه باحتمالات حالات التحيز واعطاء وجهة نظر واحدة عن اداء الفرد فضلاً عن ان الرئيس المباشر قد لا يكون مطلعاً على جميع جوانب اداء الفرد.
٢. تقييم الزملاء، ويستوجب فيه ان يقوم كل فرد من المجموعة في نطاق عمل معين بتقييم الأعضاء الاخرين في جوانب عملهم ، وبعدها توحد التقييمات لكل شخص ويستخرج تقييم واحد لكل فرد منهم، ويمتاز هذا النوع من التقييم بالديمقراطية الا انه يؤخذ عليه تأثره بعلاقات الزمالة.
٣. تقييم المرؤوسين للرئيس، ويتم في هذه الصورة تقييم اداء الرئيس من قبل المرؤوسين الذين يعملون تحت رئاسته، وهذه الصورة الأكثر ديمقراطية واكثر فائدة للرئيس نفسه بالدرجة الأولى ومن ثم للمرؤوسين بالدرجة الثانية، لأنها تعود على العمل والثقة والنظر

الى مصلحة العمل بموضوعية عالية (شاويش ١٩٩٦ : ١٠-١١).

٤. التقييم عن طريق لجنة، وبموجبها يتم التقييم من قبل مجموعة من المقومين الذين يكونون على اتصال بالعمل ولهم دراية بتفاصيله، وهذه الصورة تكون أكثر موضوعية من قيام شخص مفرد بالتقييم (هوانة ١٩٨٦ : ١١٥).

٥. التقييم الذاتي : وهو صورة مثالية ونادرة الاستخدام، إذ يقوم الشخص بتقييم نفسه وفقاً لمعايير محددة، ويحدد بنفسه نقاط قوته وضعفه .

فوائد استخدام التقييم : يمكن استخدام نتائج التقييم بـ :-

١. الترفيع ، وهو ما تعتمد عليه ادارة المنظمة للترفيه من الداخل لشغل وظائف شاغرة فيها، والتقييم هنا يعد مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلات وقدرات الأفراد.
٢. التعيين والنقل الى وظائف أخرى .
٣. الأنضباط ، إذ تشير تقارير التقييم المستمر الى الكفاية أو عدمها ولهذا فإنه يؤدي الى الأنضباط.
٤. الكشف عن الاحتياجات التدريبية إذ تساعد نتائج التقييم في إعطاء فكرة واضحة عن نقاط الضعف التي تحتاج الى معالجة وفق برامج ملائمة .
٥. تحديد المكافآت التشجيعية (الدباغ و صالح ١٩٩٣ : ١٥١-١٥٧)

القسم العلمي في الجامعة :

حدد قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق ذو الرقم ٨٠ لسنة ١٩٨٨ بأنه الوحدة العلمية الاساس في التعليم العالي ويديره مجلس القسم، وتحدد صلاحياته بموجب النظام ، ويتولى مجلس القسم الأختصاصات الآتية :

١. مناقشة مناهج الدراسة ومفرداتها والكتب الدراسية واقتراح تعديلها او تبديلها في ضوء توجيهات اعضاء الهيئة التدريسية .
٢. اقتراح حاجات القسم من اعضاء الهيئات التدريسية والفنيين والتوجيه بدعوة الاساتذة الزائرين.
٣. اقرار مشاريع البحوث العلمية المقدمة من اعضاء القسم واقتراح السبل الكفيلة لانجازها والتوجيه بتعضيد البحوث العلمية والكتب المؤلفة والمترجمة والاهتمام ببحوث الطلبة وتوفير مستلزمات تنفيذها.
٤. تنفيذ قرارات مجلس الكلية .
٥. تأليف اللجان التربوية والعلمية وفقاً لحاجات القسم.
٦. الأشراف على سير التدريسات وأساليب التدريس وتطويرها، وعلى قيام أعضاء الهيئة التدريسية ومنتسبي القسم الآخرين بواجباتهم، وعلى الشؤون العلمية للطلبة في مختلف مراحل الدراسة عن طريق الأشراف العلمي والعملية المستمر عليهم.
٧. متابعة التطورات العلمية للمعرفة والعلوم وتوجيه أعضاء الهيئة التدريسية لتحديث المناهج والمواد الدراسية بما يجعلها منسجمة مع هذه التطورات العلمية والتكنولوجية.
٨. تخويل بعض صلاحياته الى رئيس القسم (مجلس قيادة الثورة المنحل ١٩٨٨:٩).

ادوار مدير القسم :

حدد هنري منتزيرج (Mintzberg) ١٩٧٤ من خلال دراسة اجراها في نيويورك على خمسة مدراء عشرة ادوار للمدير هي :

١. رمز المدير ويؤدي فيه الدور القانوني .
٢. القائد والمظهرية ، ويقوم بتوجيه وتحفيز وتطوير المرؤوسين والاشراف عليهم لتأدية واجباتهم ونشاطاتهم.

٣. الدور الارتباطي ، اذ يمتلك المدير شبكة من المعلومات والاتصالات والعلاقات على الصعيد الداخلي للمنظمة، وعلى الصعيد الخارجي من اجل خلق التلاؤم والتوازن لتحقيق أهداف المنظمة.
٤. المراقب، يبحث ويتابع المعلومات بشكل مستمر من اجل ادراك طبيعة النشاط المطلوب ، ومراجعة اداء المنظمة باستخدام المؤشرات المتفق عليها.
٥. الموزع، يقوم بنقل المعلومات الى اعضاء مجلس الإدارة وبقية المدراء التنفيذيين في المنظمة.
٦. متحدث رسمي، يتحدث بشكل رسمي بنقل المعلومات الى الجهات والأشخاص المعينين عن طبيعة اعمال المنظمة وتوضيح استراتيجيتها.
٧. مطور، يهتم بتطوير الإجراءات والهياكل التنظيمية والعملية الانتاجية، ويقوم بالبحث عن المشروعات الجديدة.
٨. مُصلح يقوم بدور اصلاحي باتخاذ إجراءات تصحيحية عندما تتعرض المنظمة لظروف طارئة كالازمات المفاجئة او الاضرابات... الخ.
٩. ادارة الموارد ، حيث يقوم بدراسة للميزانية التقديرية ومراجعتها للجدوال والبرامج وإصدار القرارات بشأن وضع الأهداف.
١٠. مفاوض ، يقوم بمهمة التفاوض مع الجهات الداخلية لحل مشكلات الأفراد والمنظمة ، وكذلك كممثل مع المنظمات الخارجية والجهات الأخرى (الدوري ٢٠٠٣ : ٣٩-٤١).

الاستراتيجية الوظيفية لمدير القسم :

يقوم مدراء الأقسام بالاعمال التفصيلية ، ويتسم نطاق اعمالهم بالتركيز على الأعمال او الوظائف المحددة، والدور الاستراتيجي في هذا المستوى يكون اقل مقارنة مع مستوى المنظمة ككل او مستوى وحدة الأعمال، ولكن يبقى المهم هو امتلاكهم القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات المتخذة على صعيد المنظمة او مستوى وحدات الاعمال وتطوير الاستراتيجيات الوظيفية وخلق حالة التكامل بين المهام والاعمال.

وينبغي على مديري الاقسام العمل بشكل متكامل ومتفاعل من أجل تحقيق التوجه الاستراتيجي الذي ينشد الوصول الى ميزة تنافسية للمنظمة ، ويكفل تحقيق رسالتها واهدافها النهائية.

وتتمثل ادوار المدير ايضاً في تحديد الأهداف والاستراتيجيات طويلة الاجل، وطبيعة الانشطة والعمليات لوحدة العمل (الدوري ٢٠٠٣ : ٥١-٥٢).

الأنشطة الرئيسية لمدير القسم في الجامعة :

وتختلف مسؤوليات الأقسام ومدرائها (رؤسائها) وفقاً للأنظمة التي تعتمدها الجامعات وكذلك الصلاحيات المعتمدة ومنها جامعة Dundee البريطانية، إذ تعطي لرئيس القسم صلاحية الطلب من عمادة الكلية لتغيير البناء الإداري للقسم ونقل الملاكات الى الوحدات الجديدة ومراجعة الفصول الدراسية واقتراح الخطط (Dundee ٢٠٠٢: ١) ووضعت مواصفات لمسؤوليات مدير القسم تحددت بما يأتي :

١. كتمثل رسمي للقسم امام الجهات الاخرى.
٢. يقوم بدراسة الاستراتيجية العامة والسياسة العلمية ووضعها في خطة عمل متكاملة.
٣. ضمان الادارة الكفوءة والفعالة لموارد القسم والسيطرة على الميزانية.
٤. ايجاد بيئة مساندة ضمن القسم تدعم التطور وتنفيذ المبادرات الجديدة .
٥. مراقبة الاداء داخل القسم وترتيب تقسيم الموظفين واستشاراتهم ضمن القسم ووضع التوصيات اللازمة لتطوير هيئات المراجعة من اجل تطوير كفاءة الموظفين وتثمين جهودهم ضمن الاطار الذي تحدده الجامعة.
٦. ضمان حصول الملاك على امتحان دقيق وصارم وبرنامج تدريبي منسق لأيجاد تقدم ملحوظ والتوصل الى نصيحة مطلوبة.
٧. ضمان ترتيب فعال للطلبة الجدد من ناحية التعليم والتقييم .
٨. تحديد واجبات القسم بضمنها متابعة حالات المرضى والعطل واسباب الغياب والاستشارة وعدم اضاءة الوقت والسيطرة على التدريب والسياسات والمعايير التي تعتمد عليها الجامعة.
٩. تعزيز سمعة القسم سواء كان داخل الجامعة او خارجها.
١٠. ضمان ترتيبات القسم لما يتطلبه من طلبات قانونية والزامية لا سيما الامور المتعلقة بالعمل والسلامة اثناء العمل وحماية البنايات وحقوق الطبع.... الخ. (Dundee 2000: 1-2).

الفصل الثالث

أجراءات البحث

أولاً : مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من (١٢٢) تدريسياً في اقسام العلوم التربوية والنفسية بواقع (٤٤) تدريسياً في كلية التربية ابن رشد و(٤١) تدريسياً في كلية التربية بنات و(٣٧) تدريسياً في كلية التربية ابن الهيثم في جامعة بغداد للعام الدراسي (٢٠٠٤-٢٠٠٥).

ثانياً : عينة البحث :

اعتمد الباحث عينة قوامها (٥٠) تدريسياً سحبها بطريقة الطبقة العشوائية من مجتمع البحث الاصلى وشكلت نسبة تزيد على ٣٥% وكان نصيب التربية ابن الهيثم (١٥) استبانة وابن رشد (١٨) استبانة والتربية بنات (١٧) استبانة.

ثالثاً: اداة البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث ، ويعرف البحث الوصفي بأنه كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية والنفسية، وهي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها، وكشف جوانبها وتحقيق العلاقة بين عناصرها ، ويقوم البحث الوصفي بالتحليل والتفسير والمقارنة والتقييم للوصول الى تعميمات ذات معنى (الزويبي والغنام ١٩٨١ : ٥٩) .

رابعاً : خطوات بناء اداة البحث

وجرت على وفق الخطوات الآتية:

١. تم توزيع سؤال مفتوح الى عينة استطلاعية قوامها (٢٢) فرداً من مجتمع البحث. الملحق (١) .

٢. تمت الاستعانة بالادبيات الخاصة التي لها علاقة بالبحث منها:

أ. الجبوري ٢٠٠١- القدرة لأدارة معاهد اعداد المعلمين والمعلمات في العراق.

ب. حساني وجلال ٢٠٠١- مجموعة القوانين والقرارات- الانظمة التعليمية المعتمدة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق- الجزء الأول.

ج. الخشيني ٢٠٠٢- الاساليب القيادية لعمداء الكليات في الجامعات الاردنية الرسمية والاهلية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر تدريسييها.

د. الخصاونة ٢٠٠٢ - تقويم اداء المشرفين التربويين في الاردن في ضوء مهماتهم والاتجاهات الاشرافية الحديثة.

هـ. الجعفري ٢٠٠٤ - بناء نموذج لتقويم اداء مديري معاهد اعداد المعلمين والمعلمات في المجال الاداري والفني.

٣. استخلص الباحث مجموعة من الفقرات في ضوء الادبيات الواردة في الفصل الثاني من هذا البحث.

وفي ضوء هذه الخطوات قام الباحث بتصميم أولي للأداة (الاستبانة) بحسب اهداف البحث في مجالين الأول الإداري (٢٥) والثاني الفني (١٨) فقرة.

خامساً : الصدق

ويعني مدى قياس الأختبار لما وضع لقياسه او مدى تأدية الاختبار للوظيفة التي استخدم من اجلها (الظاهري ١٩٩٩ : ٤٧) والصدق يدلل لما يفترض ان تقيسه، ويتحقق من خلال التقييم المنطقي للأداة في الفقرات وفي كل مجال بحيث تغطي هذه الفقرات المساحة المهمة فيه ، وتشترك في قياس جوانب ذلك المجال.

ولغرض التأكد من صدق الاداة قام الباحث بوضع التعليمات على الاستبانة وطلب وضع علامة (✓) في المكان المناسب (تنتمي - لا تنتمي) و (صالحة - غير صالحة). الملحق (٢).

ووزعت على لجنة من الحكماء من ذوي الاختصاص والخبرة^(*) وطلب منهم ايضاً ابداء ملاحظاتهم وناقش البعض منهم لغرض الإفادة في التعديل او التغيير وكذلك للوضوح والشمولية، وتم في ضوء ذلك اعتماد نسبة ٨٠% لغرض قبول الفقرة وبذلك تحقق الصدق الظاهري للأداة الذي يعرف بعرض لجنة من الحكماء للحكم على مدى صلاحية الفقرات، ويرى ايبيل ان احسن وسيلة للتحقق من الصدق الظاهري هي قيام عدد من المتخصصين بتعزيز مدى تحقق الصفة المراد قياسها (Ebel 1972: 55) وبعد تحليل آراء المحكمين جرى تعديل على الفقرات لمراعاة جوانب القياس فضلاً عن اضافة فقرات أخرى واصبح عدد فقرات المجال الأدراري ٣٠ فقرة والمجال الفني ٢٠ فقرة.

سادساً : الثبات

ويعد من الشروط الاساسية الضرورية للتحقق من موضوعية الأداة وفعاليتها، ويقصد به الحصول على النتائج نفسها التي يقيسها الاختبار او المقياس (الظاهري ١٩٩٩ : ٤٨) ويرى

(*) لجنة الحكماء ضمت الاستاذ الدكتور رياض بدي ستراك والاستاذ مساعد د. ابتسام جواد مهدي ود.حسين نوري الياصري ود.رضية الخفاجي ود. ليلي يوسف الحاج ناجي وأ.د.بشرى أحمد ود. نوال الدليمي ود.شاكر مبدر جاسم.

كرونباخ ان الثبات يشير الى اتساق درجات الاستجابة عبر سلسلة من القياسات واستقرار نتائج القياس فيما لو كرر عدة مرات على الأفراد انفسهم (دوران ١٩٨٥ : ١٦٣) ويعني ايضاً الاتساق في النتائج، ويختص كل أسلوب بتقدير نوعية محددة مع تباين الخطأ، وهو التباين الذي يؤثر في ثبات المقياس. ولغرض تحقيق الثبات قام الباحث بأختبار مجموعة مكونة من (٢٥) شخصاً من مجتمع البحث، ووزعت عليهم الأداة واعيدت منهم (٢١) استبانة، وتحقق الباحث من الثبات باستخدام طريقتين هما:

١. الثبات بأستخدام معادلة الفا كرونباخ اذ كان معامل الارتباط ٠.٧٧١ للمقياس ككل، واستخدم هذه الطريقة (الخرابشة ٢٠٠١ : ٩٨) ووفق المعادلة الآتية:

$$r = \frac{(n-1)}{n} \left(\frac{E}{E^2} \right)$$

اذ يعني $r =$ معامل الارتباط و (n) عدد الفقرات و E تباين الفقرات و E^2 تباين الاختبار.

٢. طريقة التجزئة النصفية . اذ تم تقسيم الاستبانة الى نصفين (فقرات زوجية وفقرات فردية) حسب تسلسل ارقامها، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون، تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان - بروان التصحيحية للمقياس ككل (الخرابشة ٢٠٠١ : ٩٩).

معامل الارتباط		المقياس
قبل التصحيح	بعد التصحيح	
٠.٦٢	٠.٧٦٥	تقويم اداء ادارات العلوم التربوية والنفسية

وقد استخرجت النتائج باستخدام الحاسوب

سابعاً: وصف الاداة

تضمنت اداة البحث (الاستبانة النهائية) التي قام بها الباحث بصياغتها في ضوء الخطوات السابقة مجالين (الأداري وضم ٣٠ فقرة والفني وضم ٢٠ فقرة) - الملحق (٣)، معتمداً في صياغتها باستخدام مقياس ليكرت بثلاثة اوزان اذ أعطيت لكل وزن درجات، كان الاعلى (٣ درجات) والمتوسط (درجتان) والضعيف (درجة واحدة) ويوضح الجدول أدناه توزيع الدرجات والاوزان لكل فقرة :

الفرقة	الوزن		
اسم الفرقة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
الدرجة	٣	٢	١

وتتكون درجة الاتجاه من حاصل جمع علامات المفحوص .

ثامناً : تطبيق الأداة

طبقت الأداة على عينة البحث وتسلم الباحث الاستبانة المعادة وعددها (٣٩) استبانة فقط وقد كان نصيب كلية التربية ابن رشد (١٤) شخصاً والتربية ابن الهيثم (١٢) شخصاً والتربية للبنات (١٣) شخصاً، وواجه الباحث في ذلك صعوبة في الحصول على استجابات البعض من التدريسيين لعدم او ضعف اهتمامهم بالبحوث وكذلك بسبب العطلة الصيفية مما اضطر الباحث إلى إعادة توزيع استبانات اضافية للحصول على نسبة مقبولة تزيد على ٣٠ بالمائة.

تاسعاً : الوسائل الأحصائية :

١. معادلة الفا كرونباخ المشار اليها سابقاً.

٢. معامل ارتباط بيرسون باستخدام الحاسوب.

٣. معادلة سبيرمان - براون - المشار اليها سابقاً.

٤. الوسط المرجح لكل فقرة، ووفقاً للمعادلة الآتية :

الوسط المرجح = $\frac{ت١ك٣ + ت٢ك٢ + ت٣ك١}{١}$

مج ن

حيث ان

ن = مجموع افراد العينة

ت = الدرجة

ك = التكرار

الفصل الرابع

يتضمن هذا الفصل تحليل فقرات الاستبانة في ضوء هدف البحث الذي ينص على تقويم اداء ادارات اقسام العلوم التربوية والنفسية في كليات التربية بجامعة بغداد وتضمن جانبين الاداري والفني ... وقد استخرج الباحث الوسط المرجح لكل فقرة من فقرات الاستبانة الواردة ادناه لغرض التحليل. علماً ان الوسط المرجح القياسي لكل فقرة (٢) درجة.

وقد اعتمد الباحث في تفسير الفقرات وفقاً للمستويات الثلاثة المذكورة في استبانة التقويم على اعطاء درجات (١-١.٥) للمستوى الأدنى و(١.٥-٢.٥) للمستوى المتوسط و(٢.٥-٣) للمستوى الأعلى.

وفي ما يأتي جدولان يوضحان الأوساط المرجحة لفقرات الجانبين الإداري والفني.

الجانب الإداري

ت	الفقرات	الوسط المرجح
١	مدى فعالية ادارة القسم في الكلية	٢.١٥٤
٢	اداء القسم على مستوى الكلية	١.٨٤٦
٣	مستوى وضوح الانظمة الادارية للقسم	٢.٣٨٤
٤	امكانية تنفيذ الانظمة المعمول بها	٢.٢٥٦
٥	امكانية تنفيذ قرارات مجلس القسم	٢.١٧٩
٦	تحد الانظمة حرية القسم في اقامة الانشطة بشكل	٢.١٢٨
٧	الموارد المالية المخصصة للقسم	١.٣٥٨
٨	مستوى الصلاحيات الممنوحة للقسم	١.٥٦٤
٩	تؤخذ القرارات داخل القسم بشكل	٢.٢٥٦
١٠	مستوى تأثير العلاقات الشخصية في قرارات القسم	١.٨٤٦
١١	مستوى استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات	٢.٠٢٥
١٢	مستوى التعامل الاداري داخل القسم على اساس	٢.٣٥٩
١٣	يسعى رئيس القسم لتنمية العلاقات الانسانية بشكل	٢.٣٨٥
١٤	المستوى الاكاديمي لرئيس القسم	٢.٤٦١
١٥	مستوى الاتزان الشخصي لرئيس القسم	٢.٦٤١
١٦	مستوى تقبل ادارة القسم للنقد البناء	٢.٢٨٢
١٧	امكانية مجلس القسم لتحمل المسؤولية	٢.٤١٠

٢٠١٧٩	مستوى متابعة القسم لشؤون التدريسيين	١٨
٢٠١٧٩	مستوى متابعة القسم لشؤون الطلبة	١٩
٢٠٥٦٤	مستوى تطبيق القرارات الجامعية	٢٠
٢٠١٧٩	مستوى سيطرة ادارة القسم على انتظام الدوام	٢١
٢٠١٢٨	مشاركة التدريسيين في اتخاذ القرارات	٢٢
٢٠٣٠٨	انتظام اجتماعات القسم	٢٣
٢٠٢٥٦	ادارة اجتماعات مجلس القسم	٢٤
٢٠١٧٩	انشغال رئيس القسم بمسؤوليات عديدة بشكل	٢٥
١٠٨٢٠	يحدث خلاف في القسم بشكل	٢٦
٢٠٠٢٦	تناقض مواقف القسم تجاه المشكلات المتناظرة	٢٧
١٠٦٩٢	مستوى توفر وسائل اتصال القسم بنظرائه في الكليات الاخرى	٢٨
٢٠٠٥١	اتصال القسم بالاقسام الاخرى في الكلية	٢٩
٢٠٢٣١	نمط الادارة المتبع	٣٠

ثانياً :- الجانب الفني

الوسط المرجح	الفقرات	ت
٢٠٣٥٩	استيعاب القسم للعمل التربوي بشكل	١
٢٠٣٣٣	استيعاب القسم للعمل الاكاديمي بشكل	٢
١٠٧٩٥	دور القسم باختيار نوعية الطلبة	٣
٢٠٢٣١	يمارس القسم دورا اشرافياً في العملية التعليمية بشكل	٤
٢٠١٠٢	مستوى السعي لتطوير الجانب الاكاديمي	٥
٢٠٤١٠	مستوى انتظام الامتحانات خلال العام الدراسي	٦
٢٠٢٥٦	موضوعية نتائج الامتحانات	٧
٢٠٣٠٨	مستوى تدخل القسم في الامتحانات	٨
٢٠١٠٢	متابعة القسم لتطوير المناهج التدريسية	٩
٢	متابعة مجلس القسم لترقية التدريسيين	١٠
١٠٨٩٧	مستوى رعاية البحث العلمي للتدريسيين	١١
١٠٥٨٩	مستوى توفير المستلزمات "الادوات والمختبرات"	١٢

١٣	مستوى اقامة القسم للنشاطات التربوية	١.٧١٨
١٤	مستوى اقامة القسم للنشاطات العلمية	١.٦٦٦
١٥	مشاركة القسم في النشاطات التربوية والعلمية	١.٧٤٣
١٦	رعاية القسم للمبادرات العلمية للتدريسيين	٢.٢٣٠
١٧	متابعة شؤون الدراسات العليا بشكل	٢.١٧٩
١٨	مستوى البحوث الصادرة من القسم ومنهجيتها	٢.١٠٢
١٩	متابعة توفير المصادر المكتبية بشكل	١.٥٦٤
٢٠	متابعة توفير الكتب الدراسية	١.٨٧٩

تحليل فقرات الاستبانة :

الجانب الإداري :

اشارت النتائج الى ان (٢٧) فقرة من الجانب الاداري الذي يتضمن (٣٠) فقرة احتلت المستوى المتوسط أي ان اوساطها المرجحة تراوحت بين حدي (١.٥-٢.٥) بينما احتلت فقرتان هما الخامس عشر والعشرون المستوى الاعلى (الثالث) بوسطين مرجحين (٢.٦٤١) و(٢.٥٦٤) فيما احتلت الفقرة السابعة ادنى مستوى (الاول) بوسط مرجح اقل من (١.٥) أي ويمقدار (١.٣٥٨) وسنأتي على توضيح كل فقرة. وكما يأتي :

١. مدى فعالية ادارة القسم في الكلية فعال جداًفعال غير فعال

وقد جاءت الفقرة بوسط مرجح قدره (٢.١٥٤) اذ اشر ٢٣ تدريسياً الى المستوى المتوسط (فعال) و(١١) الى المستوى الاعلى فعال جداً والبقية في المستوى الادنى.

٢. اداء القسم على مستوى الكلية (مستقل - استقلالية محدودة - تابع)

وجاءت هذه الفقرة بمستوى (استقلالية محدودة) بحصولها على وسط مرجح قدره ١.٨٤٦ حيث اشر (١٧) تدريسياً على المستوى المتوسط و(١٤) آخر على المستوى (تابع) والبقية على المستوى الاعلى، وهذا يعني ان القسم لا يتمتع بصلاحيات ومسؤوليات كاملة وهي ترتبط ايضاً بالفقرة الثامنة، ويعود ذلك الى طبيعة الانظمة المركزية المتبعة.

٣. مستوى وضوح الانظمة الادارية لقسم (كبيرة- متوسطة - غامض)

وحصلت على وسط مرجح قدره (٢.٣٨٤) وقد اشر (١٩) تدريسياً على المستوى الاعلى (كبيرة) وهو ما يقرب من نصف العدد الكلي واشر (١٦) آخرين على المستوى المتوسط والبقية القليلة غامض، وهذا يعني ان الوضوح الكبير للأنظمة الادارية يقترب الى المستوى الاعلى

وربما يحتاج الى لمسات توضيحية أو تغييرات جزئية للأنظمة، وهذه الفقرة لها علاقة بالفقرة اللاحقة.

٤. امكانية تنفيذ الانظمة المعمول بها (كبيرة- متوسطة- ضعيفة) .

وكان وسطها المرجح (٢٠٢٥٦) ، واطر (٢١) تدريسياً على لمستوى المتوسط و(١٤) آخر على المستوى الاعلى بمجموع (٣٥) تدريسياً وهو مجموع المستويين الاعلى والمتوسط نفسه في الفقرة السابقة.

٥. امكانية تنفيذ قرارات مجلس القسم (كبيرة- متوسطة - ضعيفة)

وكان الوسط المرجح لهذه الفقرة (٢٠١٧٩)، واطر (١٨) تدريسياً على المستوى المتوسط و(١٤) على المستوى الاعلى والبقية على المستوى الضعيف، وهذا يعني ان اغلب التدريسيين يرون امكانية تنفيذ القرارات التي يتخذها المجلس مع وجود بعض الصعوبات ولربما ترتبط بضعف الامكانيات في الفقرتين السابقتين .

٦. تحد الانظمة حرية القسم في اقامة الانشطة بشكل (كبير - متوسط - ضعيف)

وحصلت على وسط مرجح قدره (٢٠١٢٨) واطر (٢٢) تدريسياً على المستوى المتوسط و(١١) آخر على المستوى الأعلى (كبير)، والبقية على المستوى الضعيف وهذا يعني ان الغالبية يرون ان الانظمة تحد من حرية القسم.

٧. الموارد المالية المخصصة للقسم (كبيرة- متوسطة - قليلة) .

وكان الوسط المرجح لها (١٠٣٥٨) وهي تقع ضمن المستوى الادنى (قليلة) واطر (٢٨) تدريسياً في هذا المستوى وثمانية آخرون في المستوى المتوسط، وهذا يعني ان هناك اجماع على قلة الموارد المالية المخصصة للقسم.

٨. مستوى الصلاحيات الممنوحة للقسم (كبيرة- متوسطة- قليلة)

وحصلت على وسط مرجح قدره (١٠٥٦٤)، أي انها تقع ضمن المستوى المتوسط وتقترب كثيراً الى الادنى ، اذ اطر (٢٠) تدريسياً على المستوى المتوسط و(١٨) آخرون على المستوى الادنى ، وتوضح ان الصلاحيات الممنوحة للقسم قليلة نوعاً ما وهي ترتبط بالفقرات (٣) ، ٤ ، ٥ ، ٦ .

٩. تؤخذ القرارات داخل القسم بشكل (جماعي - جماعي احياناً - فردي)

وجاءت الفقرة بوسط مرجح قدره (٢٠٢٥٦)، واطر (١٧) تدريسياً على المستوى الاعلى (اتخاذ القرار بشكل جماعي) ، فيما اطر (١٥) آخر على المستوى المتوسط (جماعي احياناً)

والبقية على (فردى) ويدل ذلك على ان المستوى المتوسط للقرار الجماعي يقترب الى (الجماعي كلياً) وهو ينسجم مع مستوى الفقرة الخامسة التي لهما علاقة وثيقة.

١٠. مستوى تأثير العلاقات الشخصية في قرارات القسم (كبير-متوسط-قليل) .

وهي بوسط مرجح قره (١.٨٤٦) وتقع في المستوى المتوسط غير انها تنحدر عن الوسط القياسي البالغ درجتين، وهذا يعني انها تقترب الى القليلة، وهي بذلك لا تتناقض مع الفقرتين التاسعة والخامس.

١١. مستوى استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات (دقيق - متوسط - ضعيف)

وجاءت بوسط مرجح قدره (٢.٠٢٥) وهي في المستوى المتوسط، اذ أشر اكثر من النصف وبواقع (٢٢) تدريسياً على هذا المستوى، فيما اشر أحد عشر آخر على المستوى الاعلى وعشرة على المستوى القليل مستويات الفقرات السابقة الخاصة باتخاذ القرارات (الفقرات ٥، ٩، ١٠).

١٢. مستوى التعامل الاداري داخل القسم على اساس (مهني-احياناً مهني-غير مهني)

وكان وسطها المرجح (٢.٣٥٩)، وهي في المستوى المتوسط الذي يقترب من المستوى الاعلى (مهني)، اذ اشر (١٨) تدريسياً على المستوى الاعلى و (١٧) آخر على المستوى المتوسط والاربعة الآخرون على المستوى الادنى.

١٣. يسعى رئيس القسم لتنمية العلاقات الانسانية (كبير-متوسط-ضعيف)

وجاءت الفقرة بوسط مرجح قدره (٢.٣٨٥) وهي في المستوى المتوسط وتقترب الى المستوى الكبير، حيث أشر (٢١) تدريسياً في المستوى الأعلى و (١٢) آخر في المستوى المتوسط والبقية في المستوى الادنى.

١٤. المستوى الأكاديمي لرئيس القسم (كبير - متوسط - ضعيف)

وهي بوسط مرجح قدره (٢.٤٦١) وهي ضمن المستوى المتوسط ويقترب كثيراً من المستوى الاعلى واشر (٢٠) تدريسياً في المستوى الاعلى و (١٧) آخر في المستوى المتوسط والباقيون في المستوى الأدنى وتعد هذه الفقرة متوافقة مع الفقرة السابقة.

١٥. مستوى الاتزان الشخصي لرئيس القسم (كبير - متوسط - ضعيف)

فقد حصلت هذه الفقرة على المستوى الأعلى بوسط مرجح قدره (٢.٦٤١) اذ اشر (٢٨) تدريسياً على المستوى الاعلى و (٨) آخرون على المستوى المتوسط و (٣) فقط على المستوى الادنى ، وترتبط هذه الفقرة بالفقرتين السابقتين اللتين تقتربان كثيراً من مستواها كما توضح أوساطهم المرجحة المذكورة آنفاً .

١٦. مستوى تقبل القسم للنقد البناء (كبير - متوسط - ضعيف)
- وجاء بوسط مرجح قدره (٢.٢٨٢) وهي ضمن المستوى المتوسط اذ اشر (١٨) تدريسياً على المستوى الاعلى و(١٤) آخر على المستوى المتوسط، والبقية على المستوى الادنى، ويلاحظ ان هذه الفقرة وان كانت تجاوزت الوسط المرجح القياسي الا انها تعد اقل شدة من الفقرات الثلاث أعلاه لكون اداء القسم يدخل فيه عدة اطراف كما موضح في مقدمة الاستبانة.
١٧. أمكانية مجلس القسم لتحمل المسؤولية (كبيرة- متوسطة- ضعيفة)
- وجاءت بوسط مرجح قدره (٢.٤١٠) حيث أشر (١٩) تدريسياً على المستوى الأعلى و(١٧) على المستوى المتوسط والبقية في المستوى الأدنى، وهي تقع ضمن المستوى المتوسط القريب جداً من المستوى الاعلى، وهي ترتبط جزئياً بالفقرات الثالثة والرابعة.
١٨. مستوى متابعة القسم لشؤون التدريسيين (كبير - متوسط-ضعيف).
- وكان وسطها المرجح (٢.١٧٩) وجاءت في المستوى المتوسط، وهي ترتبط نوعاً ما بالفقرات (٣، ٤، ١١، ١٢).
١٩. مستوى متابعة القسم لشؤون الطلبة (كبير - متوسط -ضعيف)
- وجاءت بوسط مرجح قدره (٢.١٧٩) وهي في نفس المستوى والنتائج للفقرة السابقة (١٨) مما يعطي مصداقية لهذا المستوى من الأداء.
٢٠. مستوى تطبيق القرارات الجامعية (عال -متوسط- ضعيف)
- وكان وسطها المرجح (٢.٥٦٤) أي في المستوى الاعلى اذ أشر(٢٥) تدريسياً في المستوى الاعلى و(١١) آخر في المستوى المتوسط وثلاثة في المستوى الادنى وهذا يعود للأسلوب المركزي الذي تمارسه الجامعة تجاه مؤسساتها.
٢١. مستوى سيطرة القسم على انتظام الدوام (عال - متوسط- ضعيف)
- وجاءت هذه الفقرة في المستوى المتوسط بوسط مرجح قدره (٢.١٧٩)، اذ اشر (١٨) تدريسياً في المستوى المتوسط و(١٤) آخر في المستوى الاعلى و(٧) الآخرون في المستوى الادنى، وهي متوافقة مع الفقرات الاولى الخاصة بفاعلية الإدارة و(١٨ و١٩) المتعلقة بالمتابعة.
٢٢. مشاركة التدريسيين في اتخاذ القرارات (اساسي- تشارك احياناً- مهمش)
- وجاءت بوسط مرجح قدره (٢.١٢٨) وهي في المستوى المتوسط اذ كانت مستويات تأشير التدريسيين للمستويات متقارب، فكان تأشير المستوى الاعلى (١٥) تدريسياً والمتوسط (١٤) تدريسياً والبقية في المستوى الادنى وهي تقترب الى الفقرة التاسعة وتقع بينها وبين الفقرة (١١)

٢٣. انتظام اجتماعات القسم (فعال - متوسط - ضعيف)

وهي بوسط مرجح قدره (٢.٣٠٨) وتقع في المستوى المتوسط القريب الى المستوى الاعلى حيث اشر (٢١) تدريسياً على المستوى المتوسط و(١٥) آخراً على المستوى الاعلى و(٣) فقط على المستوى الادنى.

٢٤. ادارة اجتماعات مجلس القسم (فعال - متوسط - ضعيف)

وجاءت بوسط مرجح قدره (٢.٢٥٦) وتقع في المستوى المتوسط حيث اشر (١٩) تدريسياً في هذا المستوى و(١٥) آخر في المستوى الاعلى والبقية في المستوى الادنى وهذ ذات صلة بالفقرتين (١٧ و٩).

٢٥. انشغال مدير القسم بمسؤوليات عديدة (كبيرة - متوسطة - متفرغ)

وجاءت بوسط مرجح قدره (٢.١٧٩) وهي في المستوى المتوسط، حيث اشر هذه الحالة (٢٨) تدريسياً و(٩) آخرون في المستوى الاعلى واثنان في المستوى الادنى وهذا يعكس بعض المسؤوليات المضافة والانشغال وهي تتوافق مع الفقرات الخاصة بالفاعلية والمتابعة الفقرات (٢١، ١٩، ١٨، ١).

٢٦. يحدث خلاف في القسم بشكل (كبير - متوسط - قليل)

وكان وسطها المرجح (١.٨٢٠) في المستوى المتوسط وهي تقترب الى المستوى الادنى ذلك لوقوعها تحت مستوى الوسط المرجح القياسي البالغ (درجتين)، حيث اشر (٢٤) تدريسياً على المستوى المتوسط (١١) آخراً في المستوى الادنى ولم يؤشر سوى (٤) تدريسيين في المستوى الاعلى .

٢٧. تناقض مواقف القسم اتجاه المشكلات المتناظرة (كبير - متوسط - ضعيف)

وكان وسطها المرجح (٢.٠٢٦) وهي قريبة من الوسط القياسي في المستوى المتوسط حيث أجمع (٢٧) تدريسياً على هذه الفقرة و(٨) آخراً في المستوى الاعلى والبقية في المستوى الادنى. ووجود مثل هذا التناقض كونه يخضع للأجتهد احياناً والظروف المحيطة والمؤثرة فضلاً عن ارتباطها بمضمون الفقرات (٣، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٨، ١٩، ٢١، ٢٢، ٢٦) .

٢٨. مستوى توفر وسائل اتصال القسم بنظرائه في الكليات الأخرى (فعال - متوسط - ضعيف)

وجاءت بوسط مرجح قدره (١.٦٩٢) وتقع في المستوى المتوسط القريب من المستوى الضعيف، اذ اشر (٢١) تدريسياً في المستوى المتوسط و(١٥) آخراً في المستوى الضعيف فيما

لم يؤثر سوى (٣) في المستوى الأعلى ، وهذا يعطي انطباعاً بعدم فاعلية اتصال الأقسام المتناظرة في الكليات الأخرى.

٢٩. اتصال القسم بالأقسام الأخرى في الكلية (كبير - متوسط - ضعيف)

وجاءت بوسط مرجح قدره (٢.٠٥١) وهي في المستوى المتوسط، إذ أشر (١٩) تدريسياً على هذا المستوى (١١) آخراً على المستوى الاعلى و(٩) على المستوى الأدنى وهي ترتبط بالفقرات (٣، ٤، ٨)

٣٠. نمط الإدارة المتبع (ديمقراطي - اتوقراطي - تسلطي)

وحصلت على وسط مرجح قدره (٢.٢٣١) وهي في المستوى المتوسط (اتوقراطي) يقترب الى الوسط الأعلى (ديمقراطي) إذ اشر (١٦) تدريسياً لكل من المستويين الأعلى والمتوسط فيما يرى سبعة تدريسيين أن نمط الإدارة تسلطي وهي ناتجة عن الفقرات (٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٦، ١٧).

الجانب الفني :

تضمن هذا الجانب ٢٠ فقرة، كانت نتائجها جميعاً في المستوى المتوسط بضمنها ثمان فقرات تحت المستوى القياسي للوسط المرجح، وفي ما يأتي تفسير النتائج:

١. استيعاب القسم للعمل التربوي (كبير - متوسط ضعيف)
- وجاءت بوسط مرجح قدره (٢.٣٥٩) وهي في المستوى المتوسط القريب من المستوى الاعلى، حيث اشر (١٨) تدريسياً على المستوى الاعلى و(١٧) على المستوى المتوسط.
٢. استيعاب القسم للعمل الاكاديمي بشكل (كبير - متوسط - ضعيف)
- وجاءت بوسط مرجح قدره (٢.٣٣٣) وهي تتوافق مع الفقرة السابقة وتعكس ايضاً المستوى الاكاديمي الوارد في الفقرة (١٤) من الجانب الاداري.
٣. دور القسم بأختيار نوعية الكلية (كبير - متوسط - ضعيف)
- وحصلت على وسط مرجح قدره (١.٧٩٥) وهي دون الوسط المرجح القياسي اذ اشر (١٩) تدريسياً على المستوى المتوسط و(١٤) آخر على المستوى الضعيف والبقية في المستوى الاعلى، وهذه النتيجة تعود الى النظام المركزي في القبول.
٤. يمارس القسم دوراً اشرافياً في العملية التعليمية بشكل (فعال - متوسط - ضعيف).
- وحصلت على وسط مرجح قدره (٢.٢٣١) اذ اشر (١٨) تدريسياً على المستوى المتوسط و(١٥) آخراً على المستوى الاعلى وستة آخرون على المستوى الادني.
٥. مستوى السعي لتطوير الجانب الأكاديمي (كبير - متوسط - ضعيف)
- وجاءت بوسط مرجح قدره (٢.١٠٢) وهي في المستوى المتوسط اذ اشر (١٥) تدريسياً على هذا المستوى و(١٤) آخراً على المستوى الاعلى والبقية في المستوى الادني - وهي تقترب الى المستوى القياسي للوسط المرجح.
٦. مستوى انتظام الامتحانات خلال العام الدراسي (كبير - متوسط - ضعيف)
- ويدل وسطها المرجح وقدره (٢.٤١٠) على مستواها المتوسط القريب من الاداء الاعلى (كبير) اذ اشر (١٩) تدريسياً على المستوى المتوسط و(١٨) على المستوى الاعلى والبقية على المستوى الادني، وهي ذات صلة بالفقرتين (٢، ٤).
٧. موضوعية نتائج الامتحانات (كبير - متوسط - ضعيف)

وجاءت بوسط مرجح (٢.٢٥٦) وهي أيضاً تقترب من المستوى الاعلى اذ اشر (١٩) تدريسياً على المستوى المتوسط و(١٥) آخراً على المستوى الاعلى فيما اشر خمسة آخرون على المستوى الادني، وهي ذات صلة بالفقرة السابقة.

٨. مستوى تدخل القسم في الامتحانات (فعال - معتدل - مريبك)

وجاءت بوسط مرجح قدره (٢.٣٠٨) وهي في المستوى القريب من المستوى الاعلى ، اذ اشر (٢٣) تدريسياً على المستوى المتوسط و(١٤) تدريسياً على المستوى الاعلى، واثنان فقط على المستوى الادني (مريبك) وهي ترتبط بالفقرتين السابقتين.

٩. متابعة القسم لتطوير المناهج التدريسية (كبير - متوسط - ضعيف)

وكان وسطها المرجح (٢.١٠٢) وقريبة الى الوسط المرجح القياسي اذ اشر (١٥) تدريسياً على المستوى المتوسط و(١٤) آخراً على المستوى الاعلى والبقية في المستوى الادني وهي تتوافق مع الفقرة الخامسة.

١٠. متابعة مجلس القسم لترقية التدريسيين (فعال - متوسط - ضعيف)

ويعدل وسطها المرجح (٢) على المستوى المتوسط وهي تتوافق مع الفقرة (١٨) الواردة بالجانب الاداري وبحدة اقل اذ يرى (١٧) تدريسياً المستوى المتوسط لهذا المستوى بينما يرى (١١) آخراً لكل من المستويين الاعلى والادني.

١١. مستوى رعاية البحث العلمي للتدريسيين (كبير - متوسط - ضعيف)

وجاءت دون الوسط المرجح القياسي بقيمة (١.٨٩٧) اذ اشر (١٥) تدريسياً على المستوى الادني و(١٣) آخراً على المستوى المتوسط والبقية على المستوى الاعلى وهذا يعكس الحاجة الى رعاية اكبر في هذا الجانب.

١٢. مستوى توفير المستلزمات "الادوات والمختبرات" (كبير - متوسط - ضعيف)

وجاءت بمستوى متوسط قريب جداً الى الضعيف بوسط مرجح قدره (١.٥٨٩) اذ اشر (٢٠) تدريسياً على المستوى الضعيف و(١٥) آخراً على المستوى المتوسط، واشر اربعة آخرون على المستوى الاعلى، وهي تؤشر ان الادوات والمختبرات العلمية بحاجة الى تطوير وزيادة في الدعم.

١٣. مستوى اقامة القسم للنشاطات التربوية (كبير - متوسط - ضعيف)

واشر الوسط المرجح البالغ (١.٧١٨) المتوسط الذي يقل عن الوسط القياسي اذ اشر (٢٢) تدريسياً هذا المستوى و(١٤) آخراً من المستوى الادني ، فيما يرى ثلاثة آخرون فقط المستوى الاعلى، وهي صفة نقل الطموح.

- ١٤ . مستوى اقامة القسم للنشاطات العلمية (كبير - متوسط - ضعيف)
- ودلل وسطها المرجح البالغ (١.٦٦٦) توافقها مع الفقرتين السابقتين بمستواها الذي يقل عن الوسط المرجح القياسي، إذ أشر (٢٠) تدريسياً على المستوى المتوسط فيما اشر (١٦) آخراً على المستوى الضعيف، ثلاثة آخرون على المستوى الاعلى.
- ١٥ . مشاركة القسم في النشاطات التربوية والعلمية (كبير - متوسط - ضعيف)
- وجاءت بوسط مرجح قدره (١.٧٤٣) وهي بمستوى يتوافق مع الفقرات الثلاث السابقة إذ اشر (٢١) تدريسياً على المستوى المتوسط و(١٤) آخراً على المستوى الضعيف و(٤) فقط على المستوى الأعلى
- ١٦ . رعاية القسم للمبادرات العلمية للتدريسيين (كبير - متوسط - ضعيف)
- وهي بوسط مرجح قدره (٢.٢٣٠) يقع في المستوى المتوسط الذي يزيد على المستوى المتوسط القياسي إذ أشر (١٨) تدريسياً على هذا المستوى و(١٢) على المستوى الضعيف وتسعة آخرون على المستوى الاعلى .
- ويلاحظ ان الفقرات (١٠-١٦) وهي ذات صلة ببعضها البعض واحياناً تكمل أحدهما الأخرى تعكس تقييماً يقترب الى الضعف.
- ١٧ . متابعة شؤون الدراسات العليا بشكل (كبير - متوسط - ضعيف)
- وجاءت بوسط مرجح قدره (٢.١٧٩) وهي في المستوى المتوسط الذي يزيد قليلاً على المتوسط القياسي إذ اشر (١٧) تدريسياً على المستوى المتوسط و(١٥) آخراً على المستوى الاعلى والبقية على المستوى الادنى، وهي تنسجم مع الفقرة السابقة والخامسة ايضاً .
- ١٨ . مستوى البحوث الصادرة من القسم ومنهجيتها بشكل (كبير - متوسط - ضعيف)
- وهي بمستوى متوسط تتوافق مع الفقرات (٥، ١٦، ١٧) إذ حصلت على وسط مرجح قدره (٢.١٠٢) واشر (١٩) تدريسياً على المستوى المتوسط و(١٢) آخراً على المستوى الأعلى وثمانية آخرون على المستوى الأدنى .
- ١٩ . متابعة توفير المصادر المكتبية بشكل (كبير - متوسط - ضعيف)
- وجاءت بوسط مرجح قدره (١.٥٦٤) وهو اقل من المستوى المتوسط القياسي وتقترب كثيراً الى الضعيف وهي تتوافق مع الفقرة (١٢) الخاصة بتوفير الادوات والمختبرات، فقد اشر هذه الحالة (١٦) تدريسياً على المستوى الضعيف و(١٤) آخراً على المستوى المتوسط و(٩) آخرون على المستوى الاعلى.

٢٠. متابعة توفير الكتب الدراسية (كبير - متوسط - ضعيف)

وجاءت بوسط مرجح قدره (١.٨٧٩) دون الوسط القياسي ألا أنها أفضل من الفئرتين (١٢، ١٩)، اذ اشر (١٦) تدريسياً المستوى الضعيف و(١٢) آخراً على المستوى الأعلى و(١١) فقط على المستوى المتوسط، ويلاحظ ان هناك تناقض في ما يتعلق بالمستويات مما يعني ان بعض الأقسام يتوفر فيها الكتب الدراسية أفضل من أقسام الكليات الأخرى.

الفصل الخامس

أولاً : الأستنتاجات

١. اغلب النتائج أشارت الى المستوى المتوسط لتقويم الأداء ، وتفاوتت شدتها في الأبتعاد أو الاقتراب من الوسط المرجح القياسي ، الا ان بعض الفقرات كما اشرنا تقترب الى الجودة وبحاجة الى دعم لزيادتها والبعض الآخر تقترب الى المستوى الادنى بحاجة الى دعم اكبر.
٢. ان الأنظمة والقوانين لا تلبي مستوى الطموح وتحد من اداء القسم .
٣. اغلب الانشطة التي لها صلة بالدعم وتوفير الإمكانيات والأنظمة المعمول بها تدنت عن المستوى القياسي للوسط الحسابي .
٤. يؤشر مستوى الصلاحيات الممنوحة واتخاذ القرارات مستوى المركزية في الادارة ويصفة متوسطة وهي باتجاه يميل نوعاً ما الى اللامركزية في النشاط الادائي (اعضاء ادارة القسم)
٥. اغلب الانشطة التي تتحقق بالمتابعة ارتفع ادائها عن الوسط القياسي ، ويقترب بعضها الى المستوى الأعلى.
٦. تؤشر النتائج ان الجانب العلمي والتربوي لم يحظ بالعناية التامة ، وقد يكون سببه مستوى الدعم المالي وتوفير الوسائل والمختبرات والأنظمة المقيدة لها .
٧. من خلال تحليل الفقرات يلاحظ ان هناك تناقض في العديد منها فيما يتعلق بفهم التدريسيين ونظرتهم للأداء اذ تقترب احيانا اعداد الذين يؤشرون على كل من المستويين الاعلى والأدنى

ثانياً : التوصيات :

١. دراسة الانظمة والقوانين المعمول بها بشكل مستفيض بما يعطي حرية اكبر من صلاحيات وتحليل المسؤوليات واتخاذ القرارات التي تتم في ضوءها .
٢. اعادة النظر في الامكانيات المادية (المالية والمستلزمات الاخرى التي تتعلق بتنمية الجوانب العلمية والتربوية) .
٣. توصيف لطبيعة النشاطات التي يفترض اقامتها او المشاركة فيها .
٤. وضع معايير واضحة ومحددة للأداء للأبتعاد عن الأجهادات الشخصية سيما في التقويم .
٥. الأهتمام بشكل اكبر بالعمل الجماعي وتجسيد مبدأ ادارة المجالس التي تؤمن هذا النوع من العمل .
٦. اطلاع التدريسين بشكل مستمر على النشاط الاداري وكيفية تحديد الاداء والاسلوب الذي يعتمد والانظمة المعمول بها والاستماع الى مقترحاتهم وآرائهم.
٧. التخفيف عن رؤساء الاقسام في زجهم بأعمال ادارية متشعبة خارج اطار مسؤولياتهم لغرض التفرغ لأداء عملهم.

ثالثاً : المقترحات

١. اجراء دراسة لتقويم اداء التدريسيين.
٢. اجراء دراسة لتباين اراء الاداريين الجامعيين (مدراء اقسام ، عمداء ومعاونيهم) بصدد الانظمة والقوانين المعتمدة.
٣. اقامة ندوة متخصصة لمناقشة الامور الواردة في الفقرة اعلاه تتضمن دراسات مقارنة مع الانظمة المعمول بها في الجامعات المتقدمة.
٤. اجراء دورات تدريبية لأطلاع الملاكات الجامعية بالعمل الاداري الجامعي ووظائفه.

المصادر :

١. ابو شيحة، نادر احمد ومحمد، عبد المعطي ١٩٨٥. بعض سياسيات الافراد بالجهاز الحكومي بالمملكة الاردنية الهاشمية- عمان. منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية
٢. اسماعيل، محمد عدنان ومصطفى، حمدي ١٩٨٦ - المدخل الحديث في ادارة الافراد. القاهرة دار النهضة العربية.
٣. برعي، محمد عبد الله وحبيب، غازي محمد ١٩٨٧. تقويم اداء الموظفين في المنشآت السعودية بين النظرية والتطبيق - المجلة العربية للعلوم الادارية- العدد ١، السنة ١١.
٤. الجبوري، احمد علي محمد ٢٠٠١. القدرة القيادية لادارة معاهد اعداد المعلمين والمعلمات في العراق - رسالة ماجستير - كلية التربية ابن رشد - جامعة بغداد.
٥. الجعفري، مصعب ماهر اسماعيل ٢٠٠٤. بناء نموذج لتقويم اداء مديري معاهد اعداد المعلمين والمعلمات في المجالين الاداري والفني - رسالة ماجستير - كلية التربية ابن رشد - جامعة بغداد
٦. الجميعي، فؤاد محمد ١٩٨٧. الاسس النظرية والتطبيقية لوظائف ادارة الافراد. كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل
٧. جواد، محمد شوقي ناجي ١٩٩٥ - ادارة الاعمال - منظور كلي - بغداد دار الكتب للطباعة والنشر.
٨. حساني، اكرم جعفر - عميد المعهد الفني في كربلاء وجلال، نادية عز الدين ٢٠٠١ - مجموعة القوانين والقرارات والانظمة والتعليمات المعتمدة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - الجزء الاول - بغداد - مطبعة التقني - معهد التكنولوجيا ببغداد.
٩. حسن، عادل ١٩٨٦ - ادارة الافراد - مؤسسة الاسكندرية - مؤسسة الشباب الجامعة للطباعة والنشر.
١٠. الخشيني، محمد شحادة احمد ٢٠٠٢ - الاساليب القيادية لعمداء الكليات في الجامعات الاردنية الرسمية والاهلية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر تدريسيها - كلية التربية ابن رشد - جامعة بغداد
١١. الخصاونة، فؤاد شبيب حسين ٢٠٠٢. تقويم اداء المشرفين التربويين في الاردن في ضوء مهماتهم والاتجاهات الاشرافية الحديثة. اطروحة دكتوراه - كلية التربية ابن رشد - جامعة بغداد.
١٢. الخطيب، احمد ١٩٨٥. دليل البحث والتقويم التربوي - عمان. دار المستقبل للنشر والتوزيع.
١٣. الدباغ، عصام عبد الوهاب وصالح، احمد علي ١٩٩٣. ادارة الافراد - بغداد. مطبعة الخلود.
١٤. دوران، رودني ١٩٨٥. اساسيات القياس والتقويم في تدريس العلوم - ترجمة سعيد صيادين، وخليل يوسف الخليلي وفتحي حسن ملكاوي - الاردن. جامعة اليرموك. اريد دار الامل.

١٥. الدوري، زكريا مطلق ٢٠٠٣. الإدارة الاستراتيجية وعمليات وحالات دراسية. كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
١٦. الزوبعي، عبد الجليل والغنام، محمد احمد ١٩٨١ - مناهج البحث في التربية ج ١ - مطبعة جامعة بغداد
١٧. السالم، مؤيد وجرموس، عادل ١٩٩١ - إدارة الموارد البشرية - مطبعة جامعة بغداد
١٨. السلمي، علي ١٩٧٠، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية - القاهرة - دائرة المعارف.
١٩. شاويش، مصطفى نجيب ١٩٩٦. إدارة الموارد البشرية ط ٢ - عمان - دار المشرق.
٢٠. شريف، غانم سعيد ١٩٨١ - اساسيات القياس والتقويم في التربية والتعليم - الرياض - دار العلوم للطباعة والنشر.
٢١. الشماع، خليل محمد حسن ١٩٩١ - مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال. بغداد. مطبعة الخلود.
٢٢. الظاهري، زكريا محمد ١٩٩٩ - مبادئ القياس والتقويم في التربية - عمان مكتبة الثقافة والنشر.
٢٣. الفخري، صلاح الدين سعيد ١٩٧٨ - مفهوم تقسيم كفاءة الاداء - دراسة نظرية مع الاشارة الى تطبيقاتها في العراق ودول اخرى - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
٢٤. قنصوة، محمد يسري ١٩٧٠ - التنظيم الإداري كأساس لتقييم الاداء - مجلة الإدارة. المجلد الثاني - العدد الرابع - الرياض.
٢٥. مجلس قيادة الثورة المنحل ١٩٨٨. القانون ٤٠ لسنة ١٩٨٨ - قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - بغداد
٢٦. منصور، احمد منصور ١٩٧٥ - القوى العاملة - تخطيط وظائفها وتقويم ادائها - القاهرة - دار النهضة.
٢٧. مديرية الاشراف التربوي ١٩٨٥ - تعليمات الاشراف التربوي - وزارة التربية العراقية - مطبعة الوزارة.
٢٨. موسى، احمد ١٩٧٣ - مؤشرات تقييم الاداء في قطاع الاعمال - القاهرة - دار النهضة.
٢٩. النجار، د. فريد راغب ١٩٧٦ - السياسات الادارية واستراتيجيات الاعمال - القاهرة - مكتبة شقرون الحمزاوي ومطبعة النهضة.
٣٠. نصار، عيسى ١٩٩٧ - معايير تقويم اداء مديري المدارس - الدوحة - مجلة التربية - العدد الثاني والعشرين بعد المائة - السنة السادسة والعشرون - اللجنة القطرية للتربية والثقافة والعلوم.
٣١. الهاشمي، عبد الرحمن عبد ٢٠٠٥ - التعبير - فلسفته، واقعه، تدريسه، اساليب تصحيحه - الاردن. دار المناهج للنشر والتوزيع - عمان

٣٢. هوانة، وليد عبد اللطيف ١٩٨٦- تقييم الاداء بين الذاتية والموضوعية- الرياض. كلية الادارة العامة.
٣٣. هوانة، وليد عبد اللطيف ١٩٩٩- مدخل الى الادارة التربوية- الوظائف والممارسات- ط٢- الامارات العربية المتحدة للطباعة.
٣٤. وايلز، كيمبول ١٩٧٣. نحو مدارس افضل. ترجمة فاطمة محجوب- القاهرة مؤسسة فرانكلين للطباعة.
٣٥. Ebl, R.L. 1972 Essentials of educational measurement. prentise Hall-New Gersey.
٣٦. Neagly, Ross. L Gvans, Dean 1970. N.Hand book for effective supervision of instruction, 2nd of Englewood Cliffs, N:prentise- blill- new Gersey.
٣٧. University of Dundee (UOD) 2002. Changes to the Drganistical Structuer within the Academia. planning office (UOD).
٣٨. University of Dundee (UOD) 2000- Head of Department general. secretary; office (UOD).

الملحق (١)

جامعة بغداد

مركز الدراسات التربوية و الابحاث النفسية

قسم البحوث التربوية

م / اسنمارة استطلاع

الاستاذ الفاضل المحترم

تحية طيبة

بالنظر لخبرتكم الاكاديمية و العلمية وبيغية اجراء بحثنا الموسوم (تقويم اداء ادارات اقسام العلوم التربوية والنفسية في كليات التربية بجامعة بغداد) يرجى تفضلكم بالاجابة عن السؤال ادناه لغرض الافادة منها في بناء اداة البحث. علما بانه يقصد بادارة القسم رئيس القسم والمستويات الادنى التي تساعده من مقرررين ولجان ... الخ

مع التقدير

الباحثان

من وجهة نظر سيادتكم ما هي الجوانب التي يمكن تقويمها في اداء ادارات اقسامكم؟

الملحق (٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة بغداد

مركز الدراسات التربوية و الابحاث النفسية

م / (استمارة خبراء)

الاستاذ الفاضل المحترم

تحية طيبة..

نظرا لمكانتكم العلمية وخبرتكم الكبيرة، نأمل باثرنا ببرايمكم بصدد الاستبانة المرفقة طيا لاجراء بحثنا الموسوم(تقويم ادارات الاقسام التربوية والنفسية في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين)

علما ان الاستبانة تتضمن مجالين:

١ . المجال الاداري: ويشمل على جميع الانشطة التي تخص عمل مجلس القسم ورئيسه في

الجوانب الادارية وانجاز المعاملات والصلاحيات الممنوحة والصفات القيادية .. الخ ويحتوي

(٢٥) فقرة

٢ . المجال الفني : ويشمل على النشاطات ذات الصلة بالجانب الاكاديمي في القسم ويحتوي

(١٨) فقرة.

نامل ان يتكرم سيادتكم بابداء رايمكم في الاستبانة وفقا لما موضح واقتراح التعديلات والاضافات الضرورية ان وجدت.

مع التقدير

الباحثان

م. فيصل يونس محمد

د. مظفر جواد احمد

مركز الدراسات التربوية و الابحاث النفسية

الجانب الإداري

ت	الفقرات	تتنمي	لا تنمي	صالحة	غير صالحة
١	مدى فعالية مجلس القسم في الكلية فعال جدا فعال غير فعال				
٢	اداء القسم على مستوى الكلية مستقل استقلالية محدودة تابع				
٣	مستوى وضوح الانظمة الادارية للقسم بشكل واضح متوسط غامض				
٤	امكانية تنفيذ الانظمة وقرارات مجلس القسم كبيرة متوسطة ضعيفة				
٥	تحدد الانظمة حرية القسم في اقامه الانشطة بشكل كبير متوسط قليل				
٦	الموارد المالية المخصصة للقسم كبيرة متوسطة قليلة				
٧	مستوى الصلاحيات الممنوحة للقسم كبيرة متوسطة ضعيفة				
٨	تؤخذ القرارات داخل القسم بشكل جماعي جماعي احيانا فردي				
٩	مستوى تأثير العلاقات الشخصية في قرارات القسم كبير متوسط قليل				
١٠	مستوى استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات دقيق متوسط ضعيف				
١١	مستوى التعامل الاداري داخل القسم على اساس مهني احيانا مهني غير مهني				
١٢	يسعى رئيس القسم لتتمة العلاقات الانسانية بشكل كبير متوسط ضعيف				
١٣	المستوى الاكاديمي لرئيس القسم كبير متوسط قليل				
١٤	مستوى الاتزان الشخصي والانفعالي لرئيس القسم كبير متوسط قليل				
١٥	مستوى تقبل ادارة القسم للنقد البناء كبير متوسط قليل				
١٦	امكانية مجلس القسم لتحمل المسؤولية كبيرة متوسطة قليلة				
١٧	مستوى متابعه القسم لشؤون التدريسيين كبير متوسط قليل				
١٨	مستوى متابعه القسم لشؤون الطلبة كبير متوسط قليل				
١٩	مستوى تطبيق الانظمة والقرارات الجامعيه عال متوسط ضعيف				
٢٠	مستوى سيطرة ادارة القسم على انتظام الدوام عال متوسط ضعيف				
٢١	مشاركة التدريسيين في اتخاذ القرارات اساسي تشارك احيانا مهمش				
٢٢	انتظام وادارة اجتماعات القسم بشكل فعال متوسط ضعيف				
٢٣	انشغال رئيس القسم بمسؤوليات عديدة بشكل كبير متوسط متفرغ				
٢٤	يحدث خلاف في القسم بشكل كبير متوسط قليل				
٢٥	تناقض مواقف القسم تجاه المشكلات المتناظرة كبير متوسط ضعيف				

الجانب الفني

ت	الفقرات	تنتمي	لا تنتمي	صالحة	غير صالحة
١	استيعاب القسم للعمل التربوي والاكاديمي بشكل كبير متوسط ضعيف				
٢	دور القسم باختيار الطلبة كبير متوسط ضعيف				
٣	بمبارس القسم دورا اشرافيا في العملية التعليمية بشكل فعال متوسط ضعيف				
٤	مستوى السعي لتطوير الجانب الاكاديمي للقسم كبير متوسط ضعيف				
٥	مستوى انتظام الامتحانات وموضوعيتها بشكل كبير متوسط ضعيف				
٦	مستوى تدخل القسم في الامتحانات فعال معتدل مريك				
٧	متابعة القسم لتطوير المناهج التدريسية بشكل كبير متوسط ضعيف				
٨	موضوعية مجلس القسم في متابعة ترفيه التدريسين كبير متوسط ضعيف				
٩	توفير الموارد المالية (للبحث العلمي) كبير متوسط ضعيف				
١٠	مستوى توفير المستلزمات (الادوات والمختبرات) كبير متوسط ضعيف				
١١	مستوى اقامة القسم للنشاطات التربوية والعلمية كبير متوسط ضعيف				
١٢	مشاركة القسم في النشاطات التربوية والعلمية كبير متوسط ضعيف				
١٣	رعاية القسم للمبادرات العلمية للتدريسين كبير متوسط ضعيف				
١٤	متابعة شؤون الدراسات العليا بشكل كبير متوسط ضعيف				
١٥	عدالة توزيع الطلبة على الاختصاصات بشكل كبير متوسط ضعيف				
١٦	مستوى توفر وسائل اتصال القسم بنظرانه والكليات الاخرى فعال متوسط ضعيف				
١٧	مستوى البحوث الصادرة من القسم ومنهجيتها عال متوسط ضعيف				
١٨	متابعة توفير الكتب والمصادر المكتبية بشكل كبير متوسط ضعيف				

الملحق (٣)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة بغداد

مركز الدراسات التربوية و الابحاث النفسية

م/ استبانة

الاستاذ الفاضل.....المحترم

تحية طيبة..

لغرض انجاز بحثنا الموسوم ((تقويم ادارات الاقسام التربوية والنفسية في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين)) نامل الاستفادة من رايكم وتعاونكم في تاشير الفقرات بوضع علامة (✓) للمستوى الذي تراه مناسباً ، علماً بأنه يقصد بادرارة القسم والمستويات الادنى التي تساعده من مقرري ن ولجان

.. كما ان الاستبانة تتضمن مجالين:-

١ . المجال الاداري: ويشمل جميع الانشطة التي تخص عمل القسم ورئيسه في الجوانب

الادارية وانجاز المعاملات والصلاحيات الممنوحة والصفات القيادية .. الخ ويحتوي

(٣٠) فقرة

٢ . المجال الفني ويشتمل النشاطات ذات الصلة بالجانب الاكاديمي في القسم ويحتوي على

(٢٠) فقرة

مع فائق الشكر و التقدير

الباحثان

م. فيصل يونس محمد

د. مظفر جواد احمد

مركز الدراسات التربوية و الابحاث النفسية

الجانب الإداري

ت	الفقرات	المستوى	
١	مدى فعالية ادارة القسم في الكلية	فعال جدا	فعال
٢	اداء القسم على مستوى الكلية	مستقل	استقلالية جزئية تابع
٣	مستوى وضوح الانظمة الادارية للقسم	واضح	متوسط
٤	امكانية تنفيذ الانظمة المعمول بها	كبيرة	متوسطة
٥	امكانية تنفيذ قرارات مجلس القسم	كبيرة	متوسطة
٦	تحد الانظمة حرية القسم في اقامة الانشطة بشكل	كبير	متوسط
٧	الموارد المالية المخصصة للقسم	كبيرة	متوسطة
٨	مستوى الصلاحيات الممنوحة للقسم	كبيرة	متوسطة
٩	تؤخذ القرارات داخل القسم بشكل	جماعي	جماعي احيانا فردي
١٠	مستوى تاثير العلاقات الشخصية في قرارات القسم	كبير	متوسط
١١	مستوى استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات	دقيق	متوسط
١٢	مستوى التعامل الاداري داخل القسم على اساس	مهني	احيانا مهني غير مهني
١٣	يسعى رئيس القسم لتنمية العلاقات الانسانية بشكل	كبير	متوسط
١٤	المستوى الاكاديمي لرئيس القسم	كبير	متوسط
١٥	مستوى الاتزان الشخصي لرئيس القسم	كبير	متوسط
١٦	مستوى تقبل ادارة القسم للنقد البناء	كبير	متوسط
١٧	امكانية مجلس القسم لتحمل المسؤولية	كبير	متوسط
١٨	مستوى متابعة القسم لشؤون التدريسيين	كبير	متوسط
١٩	مستوى متابعة القسم لشؤون الطلبة	كبير	متوسط
٢٠	مستوى تطبيق القرارات الجامعية	عال	متوسط
٢١	مستوى سيطرة ادارة القسم على انتظام الدوام	عال	متوسط
٢٢	مشاركة التدريسيين في اتخاذ القرارات	اساسي	تشارك احيانا مهمش
٢٣	انتظام اجتماعات القسم	فعال	متوسط

ت	الفقرات	المستوى		
٢٤	ادارة اجتماعات مجلس القسم	فعال	متوسط	ضعيف
٢٥	انشغال رئيس القسم بمسؤوليات عديدة بشكل	كبير	متوسط	متفرغ
٢٦	يحدث خلاف في القسم بشكل	كبير	متوسط	قليل
٢٧	تتناقض مواقف القسم تجاه المشكلات المتناظرة	كبير	متوسط	ضعيف
٢٨	مستوى توفر وسائل اتصال القسم بنظرائه في الكليات الاخرى	فعال	متوسط	ضعيف
٢٩	اتصال القسم بالاقسام الاخرى في الكلية	كبير	متوسط	ضعيف
٣٠	نمط الادارة المتبع	ديمقراطي	اتوقراطي	تسلطي

الجانب الفني

ت	الفقرات	المستوى
---	---------	---------

ت	الفقرات	المستوى		
١	استيعاب القسم للعمل التربوي بشكل	كبير	متوسط	ضعيف
٢	استيعاب القسم للعمل الاكاديمي بشكل	كبير	متوسط	ضعيف
٣	دور القسم باختيار نوعية الطلبة	كبير	متوسط	ضعيف
٤	يمارس القسم دورا اشرافيا في العملية التعليمية بشكل	فعال	متوسط	ضعيف
٥	مستوى السعي لتطوير الجانب الاكاديمي للقسم	كبير	متوسط	ضعيف
٦	مستوى انتظام الامتحانات خلال العام الدراسي	كبير	متوسط	ضعيف
٧	موضوعية نتائج الامتحانات	كبير	متوسط	ضعيف
٨	مستوى تدخل القسم في الامتحانات	فعال	معتدل	مركز
٩	متابعة القسم لتطوير المناهج التدريسية	كبير	متوسط	ضعيف
١٠	متابعة مجلس القسم لترقية التدريسين	فعال	متوسط	ضعيف
١١	مستوى رعاية البحث العلمي للتدريسين	كبير	متوسط	ضعيف
١٢	مستوى توفير المستلزمات (الادوات والمختبرات)	كبير	متوسط	ضعيف
١٣	مستوى اقامة القسم للنشاطات التربوية	كبير	متوسط	ضعيف
١٤	مستوى اقامة القسم للنشاطات العلمية	كبير	متوسط	ضعيف
١٥	مشاركة القسم في النشاطات التربوية والعلمية	كبير	متوسط	ضعيف
١٦	رعاية القسم للمبادرات العلمية للتدريسين	كبير	متوسط	ضعيف
١٧	متابعة شؤون الدراسات العليا بشكل	كبير	متوسط	ضعيف
١٨	مستوى البحوث الصادرة من القسم ومنهجيتها بشكل	عال	متوسط	ضعيف
١٩	متابعة توفير المصادر المكتبية بشكل	كبير	متوسط	ضعيف
٢٠	متابعة توفير الكتب الدراسية	كبير	متوسط	ضعيف