

# برنامج لتقويم اداء رؤساء الاقسام العلمية في الجامعات العراقية

م.د سامي عبد الفتاح رؤوف  
كلية التربية / ابن رشد

## الفصل الاول

### مشكلة البحث

لقد حدا بالمهتمين في الميدان التربوي، والادارة التربوية بصورة خاصة، ان يجدوا علاقات ايجابية بين متغيرات الميدان التربوي عامة والاداري بصورة خاصة وقد تمخض هذا عن وجود علاقة ايجابية بين اداء المديرين ورؤساء الاقسام ودرجة التقويم، ومن هنا يتضح انه كلما كان التقويم عالياً في درجته، يتضح ان هناك اداءً فاعلاً ولكن ليس بالشكل الحقيقي لمعنى التقويم ما لم يكن هناك تصور مسبق لمتغيرات التقويم، تنتظم تلك المتغيرات في انموذج يوضع لهذا الغرض (الراوي، ٢٠٠٠، ص ٥٢).

وكذلك الحال في رفع كفاية العاملين في مجال تقويم الاداء واستخدام احدث وسائل التقويم وتعميق مهارات الاتصال لخدمة اغراض التقويم. (المؤتمر التربوي الثاني والعشرون، ١٩٩٦، ص ٧). ان العالم الان يشهد تجمعات وتكتلات لا بد للادارة التربوية من ان تدرك معنى ذلك لكي تعد العدة للمواجهة، وذلك من خلال احداث تغييرات جذرية في طريقة واسلوب اعداد القيادات الادارية العليا والوسطى في ادارة المؤسسة العلمية وذلك لاهميتها الواضحة في الانعكاسات على تحسين فاعلية الاداء بصورة عامة، وتقديم اداء العاملين بخاصة، بحيث يرتقي ذلك الى اتخاذ قرارات ايجابية تخدم اغراض تقويم الاداء في المؤسسة العلمية (الفخري، ١٩٩٠، ص ١٦٥). واكد مؤتمر التعليم العالي الثالث المنعقد في العراق عام ١٩٨٧ على انتشار مظاهر الضعف في اداء بعض القيادات التربوية الجامعية ودعا الى ضرورة اختيار الشخص المناسب لمن يتولى مهمة القيادة وتعزيز دور الجامعة والادارة الجامعية ودعمها لمتطلبات التجديد والتحديث والتطوير وللتأكيد على الدور القيادي لها (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المؤتمر الثالث للتعليم العالي في العراق عام ١٩٨٧). ان عملية التحديث والتطوير تتم من خلال النظر الى تقويم فاعلية الاداء على انها وسيلة للاتصال والتحفيز وتحسين القوى البشرية العاملة فضلاً على انها اداة رقابية لها علاقة بوظائف الاستقطاب والاختبار والتدريب واستمرارية العمل وليس بعكس ذلك حينما ينظرون الى التقويم على انه اداة لتصنيف الفاعلية لاغراض الترقية والفصل من الخدمة او التنقل (العقدة، ١٩٩٩، ص ٢٢). وقد اكدت ندوة تحديث الادارة الجامعية على ضرورة اعداد وتحديث القيادات الادارية في الجامعات العربية، كما اكدت

على اهمية المكانة التي تحتلها الادارة الجامعية والدور المؤثر الذي تؤديه في سير العمل الاداري التربوي (الدره، ١٩٨٩، ص ٢٣).

ان عملية تحقيق اهداف المؤسسة التربوية لا سيما في مجال التقويم لم تأتي من فراغ وانما هي عملية منهجية مدروسة تتطلب جهوداً في وظائف التخطيط والاعداد والمراجعة بحيث تشمل الامكانيات البشرية والمادية كافة، بحيث تتحقق الدراسة في كيفية الوصول الى الاهداف واي تفسير في اهدافها (مركز البحوث التربوية، ٢٠٠٠، ص ٨١).

ومن خلال اطلاع الباحث على واقع الجامعات العراقية ولقائه مع بعض هيئات التدريس فيها، لاحظ ان هناك تدمراً حول نمط سلوك بعض رؤساء الاقسام، كما وجد بعض الاخفاقات القيادية التي تعد مشكلة حقيقية تؤثر سلباً على رضا اعضاء هيئة التدريس مما يزيد لديهم الشعور بالاحباط، وربما الى عدم الرغبة في مهنة التدريس، او تغيير اماكن عملهم.

ومما تقدم يمكن القول ان فاعلية تقويم الاداء على مستوى العمليات الادارية تمسك دفعة النسيج التربوي بمدخلاته واذا ما ضعف التقويم حدثت فجوة في تحقيق اهداف المؤسسة الاكاديمية، واذا ما فشلت اكثر من جهة في تقويم الاداء احدث ذلك شراً كبيراً في المؤسسة التربوية الاكاديمية مما يدعو ذلك الى تفحص مسبق لعملية التقويم في المؤسسة لا سيما ان اتجاهات الدراسات في حل المشكلات الادارية بصورة عامة، والتربوية بصورة خاصة، هي ان ترتبط مباشرة في بناء الانموذج لانه الصيغة العلمية الملائمة وفضل من اي اجراء اخر يضع الحلول المؤقتة في كم هائل من المعلومات وسيل كبير من التفسيرات يصعب على رجل الادارة تصفحها او ادراكها (الراوي، ٢٠٠١، ص ٣).

### اهمية البحث

ان بناء المؤسسة التربوية الفاعلة وتأمين استراتيجيتها بمستوى عالٍ لا يمكن ان يتحقق الا من خلال تحسين دورها في التعبير عن الارادة المجتمعية المرتبطة والمتناغمة مع مقومات البيئة المادية والبشرية وعلى وفق متغيري الزمان والمكان، وهذا يشير الى ان دور المؤسسة الادارية التربوية ما عاد دوراً ثانوياً فحسب، وانما دوراً فاعلاً في ادارة المستقبل لا سيما وانه لا يتعامل بردود الافعال انما بالسبق لاستشراف المستقبلات والحصول على افضل البدائل واستحداث النظم بحيث يصل مستوى ادارة المؤسسة التربوية الى مستوى اداري ذو سمات لا بيروقراطية. (الطيب، ١٩٩٩، ص ٦٣). ان مسؤولية الادارة تتمحور في اعادة النظر في هياكلها الوظيفية الادارية واستثمار الطاقات البشرية العاملة وتنظيمها ومدى تحقيق هذه الاهداف فضلاً عن توزيع المسؤوليات على وفق القدرات والكفاءات وتجزئة المراتب والتوجه نحو اللامركزية والبدء في بناء التصور للتخطيط الاستراتيجي واعتماد منهجية البحث العلمي كقاعدة للاختبارات وحماية العاملين والمختصين وان ذلك يصبح في غير موضعه ما لم تعتمد تقويم ما تقدم فضلاً عن تقويم قوانينها (يونس، ٢٠٠٠، ص ٢٤)، فان العملية التربوية في اشد الحاجة الى تقويم مستمر يتناول اهدافها فهو يحتل مكانة

بارزة جديرة بالبحث والدراسة والتحليل بهدف استخلاص النتائج للوصول الى التوصيات التي تسهم في تحسين العملية التربوية بصفة عامة وتطويرها بمراحل التعليم العامة بصفة خاصة (عبد الرحمن احمد واخرون، ١٩٧٧، ص ٦١٩). وينبع مفهوم التقويم من كونه العملية التي يؤديها الفرد او الجماعة للتعرف على مدى النجاح او الفشل في تحقيق الاهداف، ولا تتوقف عملية التقويم بهذا المفهوم في تشخيصها للواقع بل يتعدى الى تشخيص العيوب وعلاجها. فلم يعد تحديد وجه القصور كافياً، بل بات من الضروري جداً العمل على تلافي اوجه القصور تلك والتغلب عليها (الوكيل، ١٩٨٨، ص ١١٢). وقد توصل (الراوي) الى ان بناء النماذج يعد اسلوباً جديداً في هندسة الادارة، لانها تضع الاهداف موضع هندستها على وفق تصور مسبق يمكن الادارة التربوية من معرفة موقع اهدافها ومستواها المستقبلي، وكم تحقق منها، وكم بقي من تلك الاهداف لم يتحقق، اي بمعنى اخر ان بناء الانموذج يلغي دور العشوائية في ادارة المؤسسة، لا سيما المؤسسة التربوية لانها تتعامل مع قيم قد تم بناؤها بجهود اشتركت فيها كل من الاسرة والمجتمع والحضارة (الراوي، ٢٠٠٠، ص ٥١). وقد توصل هسكت الى ضرورة اعادة تكوين الافكار الصحيحة للعاملين في المجال التربوي من خلال تقويمهم للاعمال التي يقومون بها وعملية اختيارهم لها ، وبعد ذلك نوعا من انواع التقويم الذاتي وبناء على ذلك فقد قام الباحث ببناء انموذج تضمن تلك المتغيرات واعتمد على متغير التقويم الذاتي للعاملين في المؤسسة التربوية (Hesketh .1994-P371).

وقد اكد مصطفى ضرورة بناء نماذج محلية وعدم الاعتماد على النماذج التي تم بناءها على المستوى الخارجي ، وذلك لتحسين المستوى المعرفي لاسيما في مجال المقارنة والاقتداء ، لانها تعد منافسا يقود الى اعتماد الارادة للتغيير قبل ادارة التغيير ، من هنا يعد بناء النماذج تقنية لتحسين الدور الاداري والوصول الى فاعلية الجودة الشاملة من المستوى المهاري (مصطفى، ٢٠٠١، ص ١٣٥) .

وفي ضوء ما تقدم اصبح من الضروري القيام بهذا البحث لانه :

- ١- يسهم في تقويم العاملين في المؤسسات الاكاديمية التربوية على وفق متغيرات الانموذج التي سيتم اكتشافها ، وبمعنى اخر يعد قاعدة معلوماتية علمية منهجية تعتمد الاسلوب الامثل في التقويم ترتبط بحلقات ذي تسلسل منطقي .
- ٢- يسهم في وضع صيغة تقويمية مستقبلية توظف اداء المؤسسة التربوية اتجاه الصيغ التقويمية الجديدة .
- ٣- يسهم في الكشف عن نقاط القوة والضعف في عملية التقويم المعتمدة في المؤسسة التربوية الاكاديمية .
- ٤- يسهم في اختيار القيادات الادارية الفاعلة في اداء رؤساء الاقسام العلمية .
- ٥- يسهم في تحديث نظم التقويم الاداري واعادة بنائه على وفق متطلبات المرحلة الراهنة .
- ٦- يعد رافدا معرفيا يضاف الى روافد المكتبة المعرفية العراقية والعربية .

٧- يسهم في اختيار وتقويم القدرات ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

### هدف البحث

يهدف البحث الى بناء انموذج لتقويم اداء رؤساء الاقسام العلمية في المجالين الاداري والفني.

حدود البحث

يتحدد البحث الحالي :

١- التعرف على وجهة نظر الخبراء في تقويم اداء رؤساء الاقسام العلمية في الجامعات العراقية

٢- بناء انموذج تقويم رؤساء الاقسام العلمية في الجامعات العراقية من وجهة نظر الخبراء في المجالين الاداري والفني .

### تحديد المصطلحات

١- الانموذج

- عرفه الراوي ٢٠٠١:- انه الهيكل النظري لمتغيرات اساسية وثانوية تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف الانموذج ( الراوي، ٢٠٠١، ص٢٧) .

- عرفه باتريك (Patrick 1972) :- مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون كمية او كيفية وتجمع الملامح الرئيسية للواقع الذي نهتم به (Patrick, 1972, P2000).

٢- التقويم

- عرفه بشاره ١٩٨٦ :- انه تلك العملية التي تمكننا من القيام بمراقبة سير التنفيذ، وتقديم لنا المعلومات الكافية عن صحته وسرعته وشكله وعن صحة النتائج النهائي ومدى تطبيق الانجاز مع الاهداف الموضوعية بهدف التطوير والتحسين (بشاره، ١٩٨٦، ص٣٤٧) .

- عرفه ابو حطب واخرون :- عملية اصدار الحكم على قيمة الاشياء او الاشخاص او الموضوعات , ويتطلب ذلك استخدام المعايير او المستويات او المحطات لتقدير هذه القيمة (ابو حطب واخرون، ١٩٧٣، ص٣٧).

٣- تقويم الاداء

- عرفه رهيف، والعبدي ١٩٩٨:- عملية تحقيق الاغراض الانتاجية في المؤسسة التربوية والقدرة على التعامل على وفق نوع المهمات التي يفرضها الواقع الذي تنتمي اليه المؤسسة (رهيف والعبدي، ١٩٩٨، ص٢٤) .

- عرفه القطامي واخرون، ٢٠٠٠:- انه وحدة قياس للتعلم ،لذا يقاس التعلم والتعبيرات الملحوظة بما يظهره المتعلم من اداء (قطامي واخرون، ٢٠٠٠، ص٧٣٩) .

### الفصل الثاني

## الخلفية النظرية

### معنى التقويم:

يحدد معنى التقويم بوصفه حركة حديثة في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، فقد نادى (Houresman) بوجود ادخال الاصلاحات على الاسلوب السائد في تقويم التلاميذ، بعد ذلك وضع (Beaneaehe) قياساً للذكاء وتلاه (ثورندايك) فوضع مقياساً للخط يستطيع المعلم به مقارنة خط اي تلميذ مع النماذج الموجودة في المقياس (الزوبعي، ١٩٨٠، ص ٧٠). وأشار الجعفري الى ان مفهوم التقويم يتكون من مجموعة خصائص يجب توافرها في اي عملية تقويم وهي:

١. الاستمرارية: بمعنى ان التقويم عملية زمانية ولان الزمان والمكان ليسا ثابتين وانما هما متجددان لان الاستمرارية ضرورة حتمية.
٢. الشمولية: اي ان التقويم يجب ان يشمل الاهداف المرسومة وطرائق التنفيذ ووسائله وادواته، بل طرائق تقويم كل ذلك.
٣. الموضوعية: اي تجاوز الاحكام القبلية او الموقفية وعدم التأثير بذاتية المقوم.
٤. المرونة: اي اتسام التقويم بالانمطية، فقد تتنوع الاساليب والمعايير المستخدمة في ضوء الظروف والملابسات والامكانات المتباينة في كل حال.
٥. الحكم او القرار: فالحكم بداية التقويم ونهايته، وبعد الوصول الى الحكم واصدا القرار، يبدأ تعديل المسار الذي يتطلب تقويماً لاصدار حكم جديد وقرار جديد.

وهكذا تتعدل القرارات وتكرر ويستمر التقويم متجدداً دوماً (الجعفري، ١٩٨٩، ص ٨١).

لقد اجمع علماء الادارة على ان تطوير انظمة التقويم تزيد من فاعلية اداء العاملين واكسابهم اقصى درجات الموضوعية، لان التقويم ركن من اركان العملية التربوية في المؤسسات، ولا سيما التربوية منها، فهي وسيلة للتجديد والتطوير وهو عملية منهجية ترمي الى بناء قاعدة معلوماتية تسهم في اصدار الاحكام، ومن نتائج المؤسسة تعزيز ما تراه مناسباً وعملياً في تحقيق اهدافها، فالتقويم عملية مستمرة تكاملية تبدأ من اول مدخلة من مدخلات التعليم وتنتهي بآخرها فلهذا يوكل اليها عملية النجاح والاختفاق (مؤتمر التطوير التربوي، ١٩٨٧، ص ١٧٢). وقد اشار (حسن) الى ان التقويم الفاعل ينبغي ان يكون عملية شاملة لا تقتصر على نهاية السنة التقويمية او الشهر او اليوم، وانما ان تتكامل لتأمين ثمارها فضلاً عن انها لا تعتمد على وسيلة واحدة بل تشمل وسائل متنوعة كالاتصال والمقابلات والاداء الاجرائي، وان يراعي في ذلك الوسائل الاقتصادية بحيث يكون تقويماً استمراريّاً ولا يهتم بقياس المعلومات ولكنه يعزز الاهداف التي وضع من اجلها التقويم، ويسهم اسهاماً فاعلاً في تحقيقها والوصول اليها (حسن، ١٩٨٨، ص ٤). هذا ويعد التقويم القاعدة الاساسية للبناء المؤسسي لا سيما اذا تضامنت مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة في تقويم اداء الموظفين بحيث لا تتضمن تحديداً للاخطاء او اتهاماً او تجريحاً، وانما يتعرف على نمط ومستوى الاداء الفعلي مقارنة بالاداء المستهدف، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف باستخدام اسلوب المقارنة

بين الادائين فضلاً من ان الاتصال الفعال يعد اساساً في التقويم، لانه يوفر النقل الواضح والسليم للاهداف ومعاييرها بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة التربوية الواحدة على اختلاف مستوياتهم، من هنا يظهر هدف اسمى وهو ان التقويم يعد تصميماً معرفياً لجميع المجالات السلوكية بايجابيات وسلبيات يجمع اداء الفرد عن مصادر معتمدة ويشترك فيها الفرد في التقويم، وهذا هو اساس يوضح انجازات التقويم بالمرؤوسين تجاه قياداتهم (الخطيب واخرون، ١٩٨٥، ص ١٧٦).

وقد اشار (المحبوب وموسى) الى ان تقويم الاداء يعد ميداناً يوضح الاثر الذي يحدثه العاملون الناجحون في مكان العمل، فهو قوى مؤثرة في عملية تعلم النشاط والموقف التعليمي وهي حالة صحية في تحقيق الاهداف، فضلاً على انه حكم على قيمة الشيء والافكار والحلول والطرق والوسائل والمواد وغيرها، وهو درجة تشير الى ان الحكم يعتمد على معايير ومستويات تقدر درجة ومستوى كفاية وكفاءة الاشياء ووقتها وفعاليتها في كيف وكم تحقق، وهو يعتمد على قاعدة معلوماتية توفرها معايير القياس وهو يعتمد النمهج العلمي ويصف كما ونوعاً قيمة الاشياء ويرتبط بمدى تحقيق الاهداف، او انه يدرس الآثار التي تحدثها العوامل والظروف التي تحكم الاشياء وتزن مفرداتها بقصد معرفة الى اي حد وصلت تلك الاجراءات واسهمت في تحقيق الاهداف او انها تستشف الفاعلية المرجوة من استخدام الاجراءات بحكم تغير من سلوك العاملين في عملية اكتساب المهارات التي تؤهلهم لمواجهة المشكلات سواء ما كان منها داخل المؤسسة التربوية او خارجها فهي تحدد مدى التطابق بين اداء العاملين والاهداف في المؤسسة الواحدة، او انها تضع بدائل كثيرة للقرارات وصولاً الى تحقيق قيمة للاشياء المستخدمة (المحبوب وموسى، ١٩٩٦، ص ٨٢).

التقويم وتقويم الاداء:

ان عملية وضوح الاهداف التي تسعى المؤسسة التربوية للوصول الى تحقيقها ينبغي ان تعتمد على نموذج للتنمية المتكاملة لشخصية العاملين من جميع جوانبها الفكرية والجسمية والعقلية والانفعالية، اي بمعنى اخر ان المؤسسة التربوية لا تعتمد على جانب واحد في عملية تقويم الاداء بل ينبغي ان يشمل نواحي اخرى اساسية مهمة تتمحور في تهيئة مناخ ملائم نحو شخصية العاملين من جميع جوانبها، فضلاً على اعتمادها تحديد المواضع للمسؤوليات الادارية منها او التنفيذية لكل عامل من العاملين ليعرف العاملون في المؤسسة ماهي واجباتهم وما هي مسؤولياتهم، فعملية التحديد الدقيق لتلك الواجبات والمسؤوليات تساعد على تحقيق اداء فاعل يساعد في تحقيق اهداف المؤسسة بدرجة عالية من السرعة والكفاءة، فضلاً عما تقدم ينبغي ان يستثمر جميع الامكانيات والطاقات لخدمة اهداف المؤسسة، فالامكانيات المادية والبشرية ليست غاية في حد ذاتها بل انها وسائل لتحقيق الاهداف المنشودة فان عملية وجود ادارة فاعلة تستثمر تلك المعايير التقويمية استثماراً فاعلاً وهذا يعد نظاماً جيداً للاتصال سواء كان اتصالاً أفقياً او عمودياً او مختلطاً، وفي ضوء ما تقدم يمكن القول ان المتغيرات التي يمكن الاشارة اليها تعد معايير للتقويم الفعال وكفايات ينبغي توافرها في المؤسسة الاكاديمية التربوية (اللجنة الوطنية للتربية والثقافة، ١٩٩٩، ص ١٨٠).

وقد اشار (مسلم) الى ان اداء العاملين في المؤسسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التقويم واجراءاته التنفيذية الخاصة بسياسة الترقية والمركز الوظيفي، ويرى ان اعتماد المؤسسة على معايير دقيقة تتضمن مؤشرات علمية يضع المؤسسة في سلم التقدم، او بمعنى اخر ان يعتمد معيار التقويم على تقديرات تتلاءم ونوع الاداء وذلك لاهميتها الفاعلة في دراسة سلوك العاملين داخل المؤسسة من حيث التعاون مع الاخرين والالتزام بتطبيق الانظمة والقوانين والتعليمات والعلاقة الودية مع الرؤساء والمروسين وغيرهم من خارج المؤسسة الذين تربطهم مع المؤسسات الاخرى، كل ذلك يوفر مجالاً للاختيار، ومجالاً لاشغال المراكز الوظيفية، فضلاً عن انها تعد ارضاً خصبة لكشف القدرات والقابليات والامكانيات والمهارات للعاملين ولا سيما لما يتعلق بمهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات والتخطيط والتنظيم والتواصل والتعاون والنصح والارشاد، كل ذلك يخلق فرصاً للاداء الفاعل ويجعل العامل في شعور دائم تجاه وصوله الى سلم الترقيات واشغال مناصب وظيفية تتلائم وقدراته وقابلياته، وهنا في طبيعة الحال ينتج عنصري الرضا والاهتمام تجاه شعور الفرد لتحسين سلوكه نحو تحقيق اهداف المؤسسة التي ينتمي اليها (جامعة الدول العربية، ١٩٩٨، ص ٤٩). ويرتبط التعليم بفعالية العملية التعليمية وهو ايضاً الاستراتيجية العامة للتغيير التربوي، وذلك لان القيادة وهي بصدد اتخاذ قرارات التغيير تحتاج الى معلومات تقويمية دقيقة عن كل ما يخص العملية التعليمية بمستوى الاداء في كل الظروف والامكانات المتاحة حتى يتمكن المسؤول من اتخاذ قرار افضل من اجل تحسين وتطوير العملية التعليمية ومن ناحية اخرى فان التقويم يستعمل معزراً لاداء الافراد ويخلق لديهم الدافع لمزيد من العمل والانتاج، فالطالب يحتاج لمعرفة مدى نجاحه في التدريب، وكذلك مدير المدرسة يحتاج لمعرفة مدى نجاح ادارته للمدرسة ومدى توفيره للمناخ المناسب للمدرسين والطلبة (عبد الموجود واخرون، ١٩٨١، ص ١١٧)، وقد اشار (كيرنت جونز Geraint Johnes) الى ان تقويم الاداء يعتمد على الية في غاية الدقة والموضوعية، فهي ليست مسألة سهلة لكنها في الحقيقة تعتمد على مشكلتين، المشكلة الاولى ترتبط ارتباطاً فاعلاً بالعلاقة التناغمية بين مخرجات المؤسسة التربوية ومدخلاتها التي ما برحت تستخدم في تحقيق انتاجية المؤسسة التربوية، والمشكلة الثانية عملية بناء معيار تقويم الاداء، وفي ضوء ما تقدم يتضح ان تقويم الاداء لا يعتمد على مخرجات المؤسسة التربوية التي نحن بصدها والمؤسسات الاخرى المماثلة اي ان تكون هناك مؤسسة تنافسية للمقارنة تضع تلك الفروق الكمية منها والنوعية صفة للمدخلات المستخدمة تسهم في تحقيق الانتاج. ومن هنا يتضح ان تقويم الاداء يرتبط ارتباطاً فاعلاً لفهم الواقع الذي يعمل فيه لا سيما المؤسسة التربوية وذلك من خلال النظرة الشمولية لواقع المؤسسة والاتصال الفعال بالمحيط الذي نتواجد فيه ونتعامل معه، لانها جزء من المجتمع وهذا يفسر التقويم على وفق المخاطر التي قد تتعرض اليها وكيفية مواجهتها، بحيث يتضح من ذلك هل ان التقويم كان برنامجاً يمثل اطاراً يناقش المخاطر على وفق الواقع؟ وهل هناك دور لكل متغير من متغيرات التقويم (C.C.assinan,1997, p.59).

وقد اشار (العقدة) الى ان تقويم الاداء لا يعني الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه العاملون من درجات تبني على اساس العقوبات والمكافئات، ولكن تقويم الاداء اصبح ابعد من ذلك، فهو يستعرض انجازات الماضي للعاملين، ونتائج تلك الانجازات، وكذلك اكتشاف نقاط القوة والضعف في الاداء والارتقاء بنقاط القوة وعلاج نقاط الضعف فيها، فهو اذاً يبحث في كيفية تحسين الاداء في المستقبل والاستماع لوجهات نظر العاملين تجاه المؤسسة والاعمال التي يؤدونها ونوع العلاقة بينهم وبين مرؤوسيه في العمل داخل المؤسسة وخارجها، وتكتشف سياسة الاداء بوجه عام فضلاً على ان تقويم الاداء يوفر جواً من الصراحة والتشجيع، لا سيما وانه يشير الى فسح المجال لدى العاملين لتقديم ما لديهم من مقترحات، ومن هنا يمكن القول ان تقويم الاداء يعد اداة فاعلة في الادارة الفاعلة والعاملين فيها، لانها تفصح عن الاختيار الجيد للعاملين كذلك الحال لمستحي الترقية او التمکن من مكان الى اخر فهي تضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتعطي العاملين صورة واضحة عن ادائهم وكيف يمكنهم تحسينه، لا سيما اذا كان اقل من مستوى الاداء المطلوب في المؤسسة، فهي تجد معدلات لتغير سلوك العاملين وتضع لها معايير عمل جيدة، ترغب المؤسسة الادارية في الوصول اليها، من هنا يعد تقويم الاداء قاعدة معلوماتية نتيجة مشاعر المؤسسة الادارية في وضع سياساتها المستقبلية وتعويض من يستحق التعويض من العاملين او المرؤوسين، وتضع اليد على نقاط الضعف وتنفيذ الادارة اليها، لا سيما اذا تم كشف ذلك من خلال تقارير الاداء التي تشير الى انخفاض قليل في اتجاه اهداف المؤسسة فهي تجد نظاماً جيداً لتقويم الاداء وقياس يسعى الى تنفيذ العاملين للعمل بفاعلية ويدفعه للابداع والابتكار بهدف التقدم والوصول الى مراكز اعلى فهو يستثير دوافعهم ويكشف على مدى العلاقة بين كفاءة العاملين والوظيفة الادارية التي يشغلونها وعلاقة ذلك باهداف العمل وبقية الوظائف الاخرى كالاختيار والتدريب (العقدة، ١٩٩٩، ص ٢٠).

بناء النماذج - الاجراءات والخطوات:

ان عملية بناء النماذج ينبغي ان ترتبط باجراءات وخطوات تعد تصوراً اولياً للبناء الانموزجي يضع المشكلة موضع حلها، من هنا يتضح ان البناء يمر بخطوات متسلسلة يسعى الباحث لتحقيقها. لقد قام الباحث (سيلاي) ببناء انموزج اطلق عليه اسم متلازمة التكيف العام وتضمنت اجراءاته الاتي:

١. مرحلة الاستعداد

٢. مرحلة المواجهة

٣. مرحلة الطوارئ

(حداد، ودحادحه، ١٩٩٨،

ص ٨٢)

اما الباحث (نولسون) فقد بنى انموزجاً اعتمد على ستة اجراءات من اجل مساعدة العاملين على حل مشاكلهم وتتلخص تلك الاجراءات في:



١. تحديد وتوضيح المشكلة

٢. تقويم المشكلة

٣. اعادة التنظيم

٤. تحقيق الاهداف

٥. التدخل

٦. تحسين المهارات الذاتية (Nolson, 1994, P245)

وقد قام الباحث (دايو وبيدرو) ببناء نموذج لوظيفتي الارشاد والتوجيه الاداري واعتمد على خمس خطوات في البناء:

١. الادراك الواعي للدور

٢. ادراك الاجراءات الواقعية

٣. تقويم الاجراءات

٤. العلاقة داخل المؤسسة

٥. النمو المهني للعاملين في المؤسسة.

ان تلك الخطوات تضم عناصر مرتبطة بعضها ببعض بعلاقة ترايبية، من هنا ينبغي ان يكون تنفيذها متسلسلاً منطقياً لأنها تحمل صفة استقلالية، الا ان التنفيذ يتم من خلال تطبيق العنصر الاول ثم تليه العناصر اللاحقة من هنا تعد جميع العناصر التي تشكل الانموذج عناصر ذات مسار واحد على الرغم من انها قد انفردت في نشاطها الا انها تسهم في تحقيق الهدف للانموذج من هنا يعد تطبيق تلك العناصر وظائف ادارية تقويمية يكتب لها النجاح في اعتمادها على عناصر متنوعة تضم جميع اطراف العملية التربوية داخلية كانت او خارجية (Daya & Pedro- 1995.P11)

وقد بنى (سنيك) انموذجاً للتقويم أطلق عليه اسم انموذج الحكم واعتمد على عمليتين رئيسيتين :

الاولى : الوصف وتعني وصف كل ما هو متاح من عناصر مادية وبشرية في الموقف بخلفياته وواقعه ويقسم على فعاليات ملاحظة متوقعة .

الثانية : الحكم وتتضمن اصدار الاحكام في ضوء عملية التقويم الشاملة والمستمرة طوال البرنامج وبعد الانتهاء منه وتقسم الحكم الى معايير ومحكات واحكام (بوشامب, ١٩٨٧, ص ٣٠) .

اما انموذج (اسكيبك) فهو انموذج الموقف ,ويتكون من ضمن خطوات وهي:

١- تحليل الموقف : ويتضمن :

أ.التغيرات الاجتماعية

ب.توقعات الاداء والبيئة الاجتماعية

ج.الطلبة ومشاركاتهم

- د.المعلمون واهتماماتهم  
هـ.وظيفة المؤسسة (المدرجة) والتركيب الاساسي  
و.المصادر والموارد والمشكلات  
٢- صياغة الاهداف  
٣- بناء البرنامج : ويتضمن  
أ.اختيار الموضوعات  
ب.تهيئة الكادر المناسب من العاملين  
ج.تجهيز المواد والوسائل اللازمة  
٤-التفسير والتنفيذ  
٥-المراقبة والتقويم والتغذية الراجعة والتطوير  
(الشبلي، ١٩٨٦، ص ٥٢)

## الفصل الثالث

### اجراءات البحث:

لغرض تحقيق هدف البحث المتمثل في بناء انموذج لتقديم اداء رؤساء الاقسام العلمية في الجامعات العراقية في المجالين الاداري والفني، فقد اخذ الباحث على عاتقه اتباع الاحراءات الاتية المتمثلة بثلاث خطوات هي:

الخطوة الاولى / اداة البحث:

بما ان هدف البحث يتحدد ببناء نموذج لتقويم اداء رؤساء الاقسام العلمية و في المجالين الاداري والفني. فقد اعتمدت البحوث والدراسات خلال العقدين الاخيرين من القرنين العشرين والحادي والعشرين التي تناولت بناء نماذج التقويم وتقويم الاداء وعلاقتها في المجالين الاداري والفني، فقد استطاع الباحث تحديد عناصر اساسية وثانوية على وفق كل متغير من متغيري البحث، ونتيجة لما تقدم اتضح ان هناك عناصر اساسية وثانوية تسهم في بناء نموذج تقويم الاداء فضلاً عن ان كل عنصر من هذه العناصر يحتوي على عناصر ثانوية اخرى قاد ذلك الى جمع تلك المتغيرات والعناصر وتصنيفها اذ اتضح ان هناك (٢٦) عنصراً أساسياً وثانويًا في بناء متغير المجال الاداري، وان هناك (١٤) عنصراً أساسياً وثانويًا في بناء متغير المجال الفني. وان مجموع العناصر الاساسية والثانوية للمجالين الاداري والفني (٤٠) وبعد ان اتخذ الباحث اجراءً يجمع العناصر الاساسية والثانوية وضعها بصيغة استبانة تضم المجالين الاداري والفني.

#### الخطوة الثانية / صدق الاداة:

استخدم الباحث لصدق الاداة صدق المحتوى بنوعيه الظاهري والمنطقي من خلال عرض المتغيرات الاساسية والثانوية للمجالين الاداري والفني على الخبراء لبيان مدى ارتباطها بالهدف الذي وضعت من اجله، اما الصدق المنطقي فقد تم عرض الاستبانة على الخبراء لتحديد وفصل العناصر الاساسية والثانوية المرتبطة بها ومدى ارتباطها بالمجال الذي وضعت من اجله، وقد رتبت تلك العناصر الاساسية والثانوية على وفق درجة اتفاق الخبراء التي كانت ١٠٠% للحكم على صلاحية الاداء، وفي ضوء ما تقدم فقد بلغت العناصر الاساسية للمجال الاداري (٤) عناصر اساسية، في حين بلغت العناصر الثانوية (١٦) عنصراً ثانويًا، اما المجال الفني فقد بلغت عناصره الاساسية (٤) عناصر اساسية في حين بلغت العناصر الثانوية فيه (١٤) عنصراً ثانويًا. وبذلك اصبح مجموع عناصر اداة التقويم (٣٨) عنصراً يرتبط بها عنصر التغذية الراجعة بوصفه اساساً لتنشيط العناصر الاخرى، وعليه اصبح العدد الكلي (٣٩) عنصراً.

#### الخطوة الثالثة / ثبات الاداة

قبل ان يجمع الباحث العناصر الاساسية والثانوية قام ببناء استبانة استطلاعية وزعت على مجموعة من الخبراء والمختصين في المجال الاداري والمجال الفني، وبعد ذلك رتب الاجابات واضيفت اليها بعض فقرات التقويم التي اشارت اليها الدراسات والبحوث في استبانة نهائية ضمت (٣٠) فقرة للمجال الاداري، و(٣٠) فقرة للمجال الفني، واستعمل اسلوب (دلفي) في عرض الاستبانة للخبراء والمختصين، اذا طلب الباحث من الخبراء تحديد اهمية كل فقرة من الفقرات التي ضمها المجال الاداري والمجال الفني، واستعمل مقياس ثلاثي لتحديد اهمية كل الفقرات ، اذ وضع الباحث ثلاث بدائل هي (اوافق بدرجة كبيرة، اوافق، لا اوافق) واعطيت البدائل الاوزان (١.٢، صفر) على التوالي.

في الجولة الاولى تم توزيع الاستبانة على الخبراء، وطلب منهم دراسة الفقرات واختيار الاجابة التي تمثل وجهة نظرهم، وبعد مرور اسبوعين من الجولة الاولى طبقت الجولة الثانية التي ضمت اعادة وجهات النظر بالنسبة الى الخبراء، ومن ثم طبقت الجولة الثالثة بعد مرور اسبوعين على التطبيق الثاني.

وقد اسفرت الجولات الثلاث على اتفاق الخبراء على (٣٠) فقرة في المجال الاداري، و (٣٠) فقرة في المجال الفني، او بمعنى اخر لم تستبعد اي فقرة من الفقرات عدا بعض التعديلات على قسم من الفقرات المجالين الاداري والفني.

ان اداة اي بحث ينبغي ان تتصف بالثبات حتى يمكن التصرف من خلالها بدقة (ابو حطب واخرون، ١٩٨٧: ص ١٠٠). وقد اعتمد الباحث في استخراج ثبات الاداة بطريقة تحليل التباين باستعمال معادلة (هويت) فبلغت قيمة معامل الثبات للمجال الاداري (٠.٧٤)، ومعامل الثبات للمجال الفني (٠.٧٦) والثبات الكلي للاداة (٠.٧٨) وان قيم معامل الثبات المستخرجة يمكن ان يطمئن اليها لانها دالة على ذلك على ما اكده فرقسون وجاكيه (Ferquson & Jakea, 1990, P:418).

وفي ضوء ما تقد تم بناء انموذج تقويم اداء رؤساء الاقسام العلمية.

#### الخطوة الرابعة / الوسائل الاحصائية:

لقد استعمل الباحث في معالجة البيانات الوسائل الاحصائية الاتية:

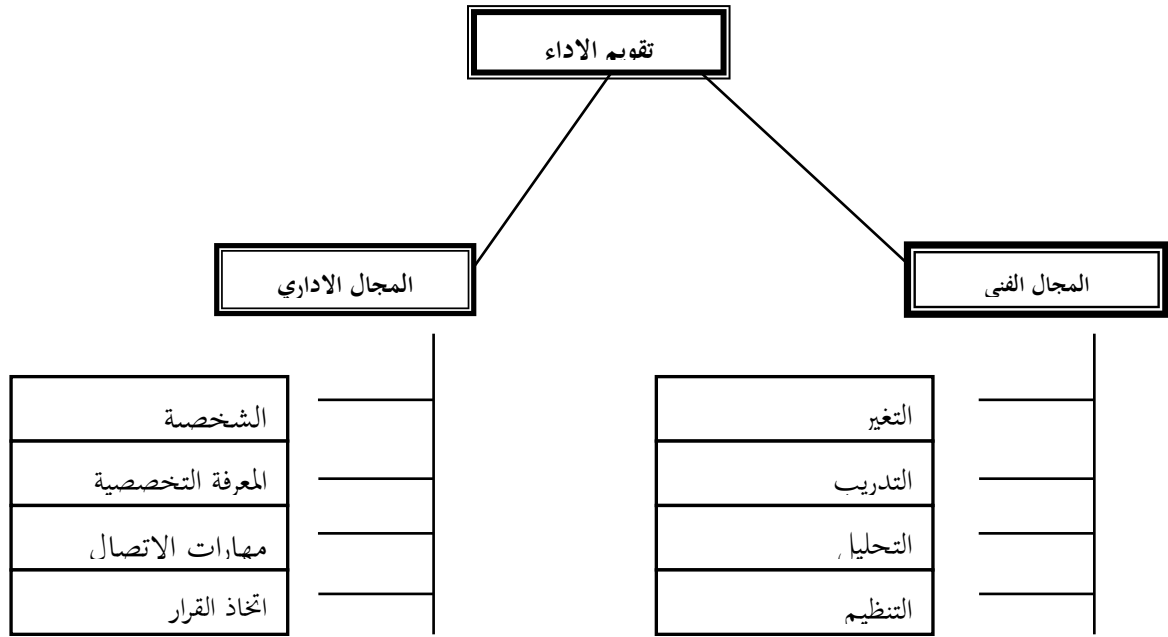
١. المتوسط الحسابي لمعرفة مستوى كل فقرة في مجالي الانموذج.
٢. الانحراف المعياري لمعرفة مدى التقارب في الاستبانة للجولات الثلاث في مجالي الانموذج ولكل فقرة.
٣. تحليل التباين الثنائي من دون تفاعل لمعرفة الفرق في اراء الخبراء والجولات الثلاث في مجالي الانموذج.
٤. معادلة هويت لحساب معامل ثبات مجالي الانموذج.

#### الفصل الرابع

##### تحليل النتائج وتفسيرها في بناء الانموذج

بعد جمع الابواب وتبويبها تبين ان المتغيرات الاساسية في بناء انموذج تقويم اداء رؤساء الاقسام العلمية في المجال الفني قد تمثلت على التوالي في متغير التغيير والتدريب والتحليل والتنظيم , اما فيما يخص المجال الاداري فقد تمثلت في متغيراته الاساسية في متغير الشخصية والمعرفة التخصصية ومتغير مهارات الاتصال ومتغير اتخاذ القرار , وقد اشارت نتائج الدراسة الى ان هناك علاقة تفاعلية بين بعضها البعض سواء على مستوى المجالين ومتغيراتها او العالقة بين المتغيرات في المجال الواحد ويمكن ملاحظة ذلك في الانموذج البياني .

الانموذج (١)



وقد يلاحظ في الانموذج رقم (١) ان المجال الاداري ترتبط به اربعة متغيرات اساسية متمثلة ( بمتغير الشخصية ، والمعرفة التخصصية ومهارات الاتصال واتخاذ القرار)، اما المجال الفني فقد ارتبطت به اربعة متغيرات اساسية متمثلة (بالتغير والتدريب، والتحليل، والتنظيم ) وهذا يعني ان بلوغ مستوى التقويم للاداء ينبغي ان تتوافر تلك المتغيرات بشكل فاعل والذي يزيد من ذلك التوافر والتوافق العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الاساسية في كلا المجالين وعناصرهما الثانوية المرتبطة بهما . ومن خلال تطبيق الاستبيان النهائي لفقرات متغيرات انموذج التقويم فقد اظهرت النتائج من وجهة نظر الخبراء والمختصين في المجال الاداري حيث يتبين ذلك من الجدول رقم (١) .

### الجدول (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الاداري للجولات الثلاثة

ت	الفقرات	الجولة الاولى		الجولة الثانية		الجولة الثالثة	
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
١	الشخصية والمظهر العام	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠
٢	يملك معرفة عامة	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠
٣	يملك معرفة تخصصية	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠
٤	ملتزم بتطبيق الانظمة والقوانين	٠.٥٢	١.٨٧	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠
٥	يشعر بالمسؤولية الادارية	٠.٧٠	١.٧٢	٠.٤٢	١.٥٦	٠.٥٤	١.٤١

٦	مهتم بممتلكات القسم	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
٧	ملتزم بالادوام الرسمي	٠.٩٨	٠.٤٥	١.٠٢	٠.٤٧	١.١٨	٠.٤٢
٨	يهتم بالسجلات	١.١١	٠.٦٢	٠.٩٨	٠.٥٣	٠.٩٦	٠.٥٧
٩	ماهر في الاتصال داخل القسم	١.٩٨	٠.٢٠	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
١٠	يخطط للعمل اليومي والسنوي	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
١١	يهتم بشكاوي الطلبة	٠.٦٥	٠.٧٨	٠.٧٧	٠.٤٣	١.٠٢	٠.٤٨

ت	الفقرات	الجولة الاولى		الجولة الثانية		الجولة الثالثة	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٢	يعقد لقاءات دورية مع العاملين في القسم	١.٨٦	٠.٤٣	١.٩٩	٠.٢٣	٢.٠٠	صفر
١٣	يتابع سير التدريسات	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
١٤	يحدد موعد زيارات الصفوف	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
١٥	يؤدي المراسلات الرسمية بدقة	١.٨٨	٠.٣٢	١.٩٧	٠.٢١	٢.٠٠	صفر
١٦	يحسن التخصص في تنظيم الملاك	٠.٨١	٠.٤٣	٠.٧٦	٠.٣٦	٠.٧٩	٠.٣٩
١٧	يهتم بتنظيم جدول الدروس	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
١٨	يسهم بالاشراف على نظافة القسم	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
١٩	ينظم الاختبارات بشكل فاعل	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
٢٠	متزن في حالة الانفعال	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
٢١	يراقب سير الاختبارات	٠.٧٦	٠.٤١	٠.٨٣	٠.٣١	٠.٨٦	٠.٤٣

ت	الفقرات	الجولة الاولى		الجولة الثانية		الجولة الثالثة	
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
٢٢	يستخدم الحوافز على وفق الاداء	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
٢٣	يحسم تقويم التدريسيين بشكل فاعل	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
٢٤	يتعاون مع المشرفين الاختصاصيين	١.٩٤	٠.٣٢	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
٢٥	يخطط لخطوة التعاون التكاملية	٠.٥٦	٠.٣٢	٠.٦٩	٠.٤١	٠.٧١	٠.٤٣
٢٦	يستجيب للمنطق العلمي عند الانصات للآخرين	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
٢٧	يستخدم النقد على وفق المنهج العلمي	١.٩٩	٠.٢٢	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
٢٨	يستشير الاخرين عند اتخاذ القرار	٠.٨٣	٠.٢١	٠.٨٧	٠.٢٧	٠.٩٤	٠.٣١
٢٩	يحقق نتائج فاعلي في رئاسة اللجان المشكلة	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
٣٠	يحسن ادارة الاجتماع	٠.٧١	٠.٣٨	٠.٤٣	٠.٤٢	٠.٩٥	٠.٤٧

وقد احتلت المرتبة الاولى الفقرات ( ٢٠.١، ٢١.١، ٢٢.١، ٢٣.١، ٢٤.١، ٢٥.١، ٢٦.١، ٢٧.١، ٢٨.١، ٢٩.١، ٣٠.١ ) واحتلت على متوسط مقداره (٢.٠٠) وانحراف معياري (صفر).  
 فقد حظيت الفقرة (٢٧) بالمرتبة الثانية حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (١.٩٩) اما الفقرة (٩) فقد حصلت على المرتبة الثالثة وحصلت على متوسط حسابي مقداره (١.٩٨) وجاءت الفقرة (٢٤) في المرتبة الرابعة فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (١.٩٤) وتوالت الفقرات (١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠) وانتهت فقرات المجال في الجولة الاولى في الفقرة رقم (٢٥) فقد حصلت على اقل متوسط حسابي وكان مقداره (٠.٥٦) .  
 اما الجولة الثانية للمجال ذاته فقد ترواحت المتوسطات الحسابية بين (٠.٧٦) الى (٢.٠٠) وقد احتلت المرتبة الاولى الفقرات (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩) وحصلت على متوسط حسابي مقداره (٢.٠٠) وانحراف معياري (صفر) وجاءت الفقرة (١٢) في المرتبة الثانية وحصلت على متوسط حسابي ومقداره

(١.٩٩) وجاءت بعدها الفقرة (٧) وحصلت على متوسط حسابي (١.٩٧) وتوالت بعدها باقي الفقرات في المجال ذاته وانتهت بالفقرة رقم (١٦).

اما فيما يخص الجولة الثالثة في المجال ذاته فقد تبين ان المتوسط الحسابي لفقرات تلك الجولة تراوح بين (٠.٧٩) الى (٢.٠٠) ومثلت الفقرات (٢٩.٢٧.٢٦.٢٤.٢٣.٢٢.٢٠.١٩.١٨.١٧.١٥.١٤.١٣.١٢.١٠.٩.٦.٤.٣.٢.١) المرتبة الاولى وحصلت على متوسط حسابي مقداره (٢.٠٠) وانحراف معياري (صفر).

وهذا يشير الى ان تقويم اداء رؤساء الاقسام في المجال الاداري ينبغي ان يركز على الشخصية بجميع متغيراتها اتجاه التكامل وكذلك الحال بالنسبة الى المظهر العام مهم الذي هو دال فاعل على ما يكتزونه من شخصية تمثله، فضلاً عن ان تمتعهم بعرفه عامة حول ما يحيط بهم من متغيرات ترتبط بالعملية التربوية بشكل عام والادارية بشكل خاص وكذلك الحال المعرفة التخصصية في مجال عملهم. كل ذلك يقود الى وعيهم التام بأن هناك أنظمة وقوانين ينبغي تطبيقها، وان هذا التطبيق يقود الى الشعور بمسؤوليات ينبغي تحملها تجاه معرفة اجزاء العمل الاداري من خلال ما يمتلكه رؤساء الاقسام في مهارات اتصالية تقود الى تفعيل العمل الاداري واعتماد التخطيط اليومي والسنوي، وذلك لتحديد لقاءات اولية دورية مع العاملين لغرض متابعة سير التدريبات وتحديد المواعيد الخاصة بنوع الزيارات لكي يتمكن بشكل فاعل من السيطرة على اسلوب المراسلات الرسمية وطريقة تنظيم جدول الدروس، وان ما تقدم يعد حافزاً ذاتياً لتحديد هدف الوجود وماذا يمكن ان يعمل او يهتم فيقود ذلك الاهتمام الى اجزاء تنطوي تحت مظلة الوظائف الادارية كالاشراف على نظام المعهد وتنظيم الاختبارات بشكل فاعل من هنا تعد تلك الاشياء سلوكاً يرتبط بمدى ائتمان رؤساء الاقسام انفعالياً فهو حينئذ يقوم باستخدام التحفيز على وفق مستوى الاداء فيحسن تقويم المدرسين بشكل فاعل ويستجيب استجابة فاعلة للمنطق العلمي متعاوناً بذلك مع المشرفين الاختصاصيين ، فهو بذلك ينصت انصاتاً فعالاً لوجهات النظر المقدمة من الاخرين ، وينفذها على وفق المنهج العلمي مبرراً انتقاداته ومقتنعاً منطقياً لما يقدمه لكي يحقق نتائج فاعلة في ادارته للجان .

وجاءت بعدها الفقرة رقم (٥) في المرتبة الثانية وحصلت على متوسط حسابي مقداره (١.٤١) وهذا يدل على ان الشعور بالمسؤولية الادارية ياتي بالمرتبة الثانية على الرغم من ارتباطها بشكل فاعل بالمتغيرات التي سبقتها فهي اسلوب حيوي دال على السلوك الاداري الفاعل تجاه تحقيق اهداف المؤسسة التربوية .

وتوالت بعدها الفقرات الاخرى وانتهت بالفقرة رقم (١٦) التي حصلت على متوسط حسابي مقداره (٠.٧٩) .

ومما تقدم فقد تشير هذه الجولات الثلاث التي اخذ منها الباحث بنظر الاعتبار المدة الزمنية الملائمة في التطبيق التي تراوحت مدتها اسبوعين بين كل جولة واخرى في المجال ذاته حيث يتضح ان هناك اتفاقاً واتساقاً تاماً في اراء الخبراء والمختصين حول مدى صلاحية الفقرات في خدمة



اهدافها التي وضعت من اجلها وكذلك الحال توثق مدى العلاقة التفاعلية الايجابية بين تلك المتغيرات حيث تمكنها بلوغ اهدافها وتحقيق صدق الانموذج الذي جاءت من اجله والمتمثل بمستوى تقويم اداء رؤساء الاقسام العلمية في المجال الاداري فضلا على انه جاء منسجما مع ما اشارت اليه البحوث والدراسات التي تناولها الباحث في فصول البحث .

### الجدول رقم (٢)

تحليل التباين لأختبار دلالة الفروق بين الفقرات والجولات الثلاث فيما يخص المجال الاداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	النسبة الغائبة		مستوى الدلالة
				المحسوبة	الجدولية	
الفقرات	١٧.٦٠٦	١٨	٠.٩٧٨١	٠.٣٥١٧	١.٣٨٨٩	٠.٠٥
الجولات	٢.٠١٣	٢	١.٠٦٥	٠.٣٦١٩	٣.٢٣١٧	٠.٠٥
الخطأ	١٠٠.١١١	٣٦	٢.٧٨١			
الكلية	١١٩.٧٣	٥٦				

يلاحظ في الجدول رقم (٢) الخاص بتحليل التباين الثنائي من دون تفاعل مايتي :-

١- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اراء الخبراء على فقرات المجال الاداري فقد بلغت النسبة الغائبة المحسوبة للفقرات (٠.٣٥١٧) وهي اقل في النسبة الغائبة الجدولية البالغة (١.٨٣٨٩) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٣٦.١٨) مما يشير الى ان هناك اتساقا تاماً بين فقدان المجال الاداري في قياس المهارات التي تتعلق بالمجال ذاته عدا بعض الفقرات التي لم تحصل على اتفاق تام بين اراء الخبراء والمختصين في الوصول الى مستوى الجانب الاداري .

٢- أظهرت النتائج لتحليل التباين انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اراء الخبراء على المجال الاداري فقد بلغت النسبة الغائبة المحسوبة للمجالات (٠.٣٦١٩) وهي اقل من النسبة الجدولية البالغة (٣.٢٣١٧) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٣٦.٢) وذلك يشير أيضاً الى ان اراء الخبراء والمختصين في الجولات الثلاث على وفق المجال الاداري جاءت منسجمة ومتجانسة فيما بينها وهذا ينسحب على ان الانموذج يتسم بالدقة والانسجام والاتقان والعلامات الايجابية بين المتغيرات طبقاً للاتفاق التام في اراء الخبراء والمختصين على البناء للأنموذج في الجانب الاداري غير الجولات التطبيقية الثلاث .

٣- اما فيما يخص الجانب الفني فقد ارتبطت به اربعة متغيرات اساسية متمثلا بالتغير والتدريب والتحليل والتنظيم وفي خلال تطبيق الاستبيان النهائي لفقرات متغيرات نموذج التقييم فقد اظهرت النتائج من وجهة نظر الخبراء والمختصين في المجال الفني والذي يفسر ذلك الجدول رقم (٣)

## جدول رقم (٣)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفني للجولات الثلاثة

ت	الفقرات	الجولة الاولى		الجولة الثانية		الجولة الثالثة	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يولي اهمية للتوعية الوطنية والقومية	١.٩١	٠.٣٣	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
٢	يحسن ادارة التغير للنشاطات في داخل القسم	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
٣	يستخدم وظيفتي الارشاد والتوجيه في عملية الضبط	١.٨٩	٠.٣٥	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
٤	يستجيب بشكل فاعل لتنفيذ اجراءات الخطة السنوية	٠.٧٩	٠.٣١	٠.٨٢	٠.٤٢	٠.٨٩	٠.٤١
٥	يعمل على معالجة المشكلات السلوكية	٠.٨٦	٠.٣٥	٠.٩٣	٠.٤١	٠.٩٧	٠.٤٣
٦	يهتم بتوثيق المعلومات وتدوينها	١.٩١	٠.٢١	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
٧	يعمل على نشر صفة الودية بين العاملين	١.٨٣	٠.٤١	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
ت	الفقرات	الجولة الاولى		الجولة الثانية		الجولة الثالثة	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٨	يتحمل الضغوط الادارية والنفسية	٠.٧٠	٠.٣٢	٠.٧٨	٠.٣٥	٠.٨٣	٠.٤٢

٩	يقعد مؤتمر الحالة لتعميم التوجيهات	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
١٠	بحث النشاطات المبدعة	١.٨٩	٠.٢٤	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
١١	يرشد الطلبة ويوجههم	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
١٢	يوفر الخدمات الصحية للطلبة تجاه نموهم العقلي	٠.٦٧	٠.٣٥	٠.٧٤	٠.٤١	٠.٨٣	٠.٤٣
١٣	يتابع المستوى العلمي للقسم	١.٩١	٠.٢٣	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
١٤	يوجه التدريسيين نحو تقبل التدريب تجاه النمو المهني	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
١٥	يسهم في تطوير المناهج بخطط مدروسة	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر

ت	الفقرات	الجولة الاولى		الجولة الثانية		الجولة الثالثة	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٦	ينظم تشكيل اللجان على وفق حاجة القسم	٠.٦٨	٠.٣٣	٠.٧٦	٠.٤٠	٠.٤٣	٠.٤٢
١٧	يتابع البحوث والدراسات	٠.٥٤	٠.٥٦	٠.٦٣	٠.٤٣	٠.٧٧	٠.٤٥
١٨	ينفذ الدورات التدريبية	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
١٩	يشجع انتاج النشرات والمطبوعات الجدارية	٠.٦٩	٠.٣٢	٠.٦٩	٠.٣٥	٠.٧٧	٠.٤٢
٢٠	يواكب الاتجاهات الحديثة في الادارة التربوية	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
٢١	يحلل طرائق التدريس الحديثة في الادارة التربوية	١.٩٠	٠.٢٤	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
٢٢	ينظم اجراءات التدريب الصيفي للطلبة	٠.٥٧	٠.٢٥	٠.٦٣	٠.٤٥	٠.٧٥	٠.٥١
٢٣	يصون اساليب التقويم العلمي للطلبة	٠.٨٥	٠.٣١	٠.٨٧	٠.٣٥	٠.٩٤	٠.٣٣

٢٤	ينظم التخصصات المالية والحسابية	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
----	------------------------------------	------	-----	------	-----	------	-----

ت	الفقرات	الجولة الاولى		الجولة الثانية		الجولة الثالثة	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٥	يضبط العلاقة الفاعلة بين القسم وعمادة الكلية	٠.٤٢	٠.٣١	٠.٥٨	٠.٣٥	٠.٧٥	٠.٣٩
٢٦	يحرص ان يكون القسم مختبرا للاهداف التربوية	٠.٩١	٠.٢١	٠.٩٤	٠.٣٠	٠.٩٥	٠.٣٢
٢٧	يحقق مبدا تكافؤ الفرص لدى العاملين	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
٢٨	يبادر في تقويم الخدمات اياً كان نوعها	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
٢٩	يعمل على نصره الحق	١.٩٩	٠.١١	٢.٠٠	صفر	٢.٠٠	صفر
٣٠	يشيد بانجازات المبدعين	٠.٥٥	٠.٣٥	٠.٦٢	٠.٣٨	٠.٧٠	٠.٣٩

حيث يتضمن المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لفقرات المجال ذاته على وفق الجولات الثلاث . وهي على التوالي الجولة الاولى فقد تبين ان المتوسط الحسابي للفقرات تلك قد تراوح مقداره بين (٠.٤٢) الى (٢.٠٠) وقد احتلت المرتبة الاولى للفقرات (٢٨.٢٧.٢٤.٢٠.١٨.١٥.١٤.١١.٩.٢) وحصلت على متوسط حسابي مقداره (٢.٠٠) وانحراف معياري (صفر) وقد حُضيت الفقرة رقم (٢٩) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (١.٩٩) . وجاءت الفقرات (١٣.٦.١) في المرتبة الثالثة وحصلت على متوسط حسابي مقداره (١.٩٩) وتوالت الفقرات (٧.١٠.٣.٢١) وانتهت الفقرات في الجولة الاولى بالفقرة (٢٥) وحصلت على مستوى حسابي مقداره (٠.٤٢) .

اما الجولة الثانية للمجال ذاته والذي يشير اليها الجدول فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٠.٦٢) الى (٢.٠٠) ، الفقرات (٢٩.٢٨.٢٧.٢٤.٢١.٢٠.١٧.١٥.١٤.١٣.١١.١٠.٩.٦.٥.٣.٢.١) على متوسط حسابي مقداره (٢.٠٠) وانحراف معياري (صفر) وجاءت الفقرة (٢٦) في المرتبة الثانية وحصلت على متوسط حسابي مقداره (٠.٤٩) وتوالت بعدها الفقرات الاخرى في الاستبيان وانتهت بالفقرة رقم (٣٠) وحصلت على متوسط حسابي مقداره (٠.٢٦) .

اما فيما يخص الجولة الثالثة في المجال ذاته فقد تبين ان المتوسط الحسابي لفقرات تلك الجولة تراوح بين (٠.٧٠) الى (٢.٠٠) واحتلت الفقرات (٢٩،٢٨،٢٧،٢٤،٢١،٢٠،١٨،١٥،١٤،١٣،١١،١٠،٩،٧،٦،٣،٢،١) المرتبة الاولى وحصلت على متوسط حسابي مقداره (٢.٠٠) وانحراف معياري (صفر) وهذا يشير الى ان تقويم اداء رؤساء الاقسام العلمية في المجال الفني ينبغي ان يركز اولا على اهمية التوعية الوطنية والقومية لانها تعد المحور الاساس في اعداد الطلبة وادارة القسم في حين يرتبط هذا المتغير في ادارة التغيير للنشاطات بكل تفاصيلها من خلال استخدامه بعملية الضبط ومهارته في حل المشكلات تجاه ما يعتبر ضمنهم من خلال الارشاد والتوجيه فضلا على انه يعتمد توثيق المعلومات وتدوينها بشكل فاعل مستخدما بذلك مهارات الاكتساب عن طريق نشر الصفة الودية بين العاملين لكي يتمكن من تعميم التوجيهات واستحداث النشاطات المبدعة وارشاد الطلبة وتوجيه العاملين فهو بذلك يصبح متابعا لمستواهم العلمي وموضحا الاسلوب الفاعل في تفعيل التدريس تجاه النمو المهني ليسهم ذلك في تطوير المناهج على وفق خطط مدروسة تتضمن نوع المساهمات في تنفيذ الدورات التدريبية لتواكب التوجيهات في الادارة الفاعلة لتقود الى عملية تحليل طرائق التدريس المستخدمة لمعرفة مدى ملائمتها للمستوى العلمي والعقلي للطلبة ، لكي تستنبط المعرفة التخصصية الخاصة للطلبة على المراحل الدراسية وصولا الى تنسيق مبدا تكافؤ الفرص للمساهمة في تقديم الخدمات.

وتالت بعدها الفقرات الاولى في الاستبيان وانتهت الجولة بالفقرة رقم (٣٠) التي حصلت على متوسط حسابي مقداره (٠.٧٠) .

ومما تقدم تشير نتائج تلك الجولات الثلاث الى ان هناك اتفاقا تاما وكذلك الحال لوجود اتساق بين كل جولة واخرى في المجال ذاته لاسيما ان الباحث اخذ بنظر الاعتبار المدة الزمنية الملائمة بين جولة واخرى والتي كانت مدتها اسبوعين حيث تبين ان الخبراء والمختصين قد اتفقوا على صلاحية تلك الفقرات في خدمة اهداف النموذج ، وانها تشير الى العلاقة التفاعلية بينها كمتغيرات والاهداف التي وضعت من اجلها فضلا على انها تنسجم ونتائج البحوث الرائدة في هذا المجال .

#### الجدول رقم (٤)

تحليل التباين لأختبار دلالة الفروق بين الفقرات والجولات الثلاث فيما يخص المجال الفني

مستوى الدلالة	النسبة الغائبة		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
	الجدولية	المحسوبة				
٠.٠٥	١.٩٣١٧	١.٥٧٣٨	٢.٢٤٤	١٧	٧٨.١٥١	الفقرات
٠.٠٥	٣.٢٣١٧	٠.٦٧٠١	٠.٩٥٥٥	٢	١.٩١١	الجولات

			١.٤٢٥٨	٣١	٤٤.١٩٩	الخطأ
				٥٠	١٢٤.٢٦١	الكلي

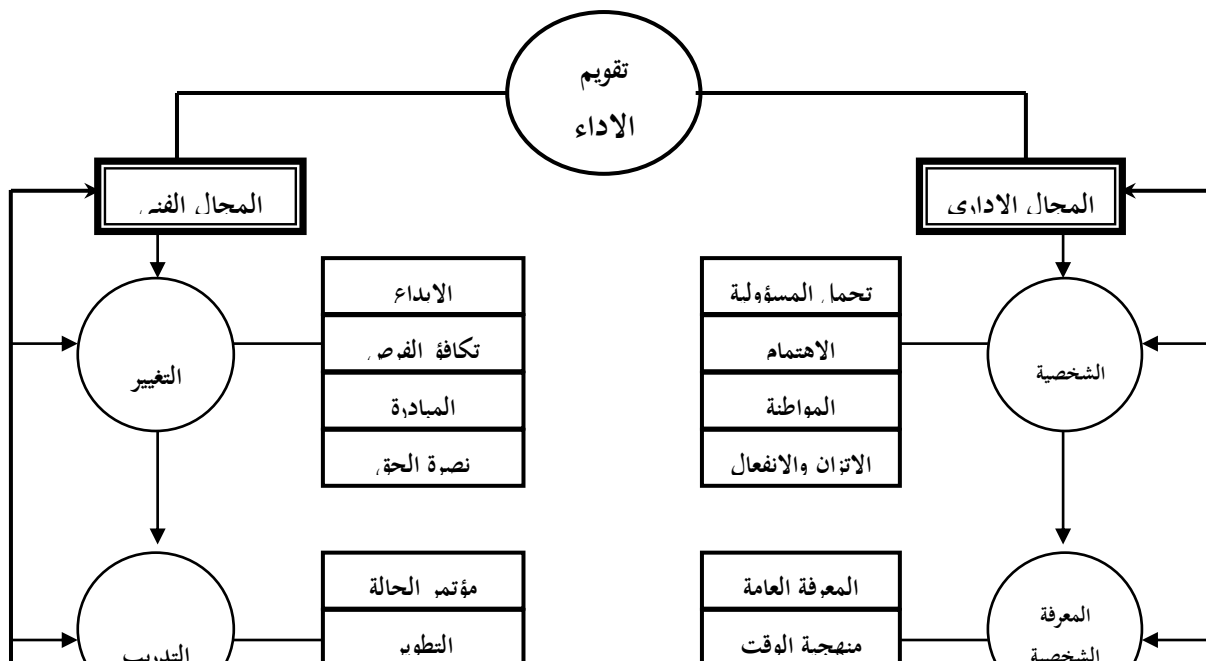
يلاحظ في الجدول اعلاه والخاص بتحليل التباين الثنائي من دون تفاعل :-

١- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اراء الخبراء على فقرات المجال الفني فقد بلغت النسبة الغائبة المحسوبة للفقرات (١.٥٧٣٨) وهي اقل في النسبة الغائبة الجدولية البالغة (١.٩٣١٧) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٧.٣١) مما يشير الى ان هناك اتساقا داخليا تاماً بين فقدان المجال الفني في قياس المهارات التي تتعلق بالمجال ذاته عدا بعض الفقرات التي لم تحصل على اتفاق تام بين اراء الخبراء والمختصين في الوصول الى مستوى الجانب الفني .

٢- كما أظهرت النتائج بتحليل التباين من دون تفاعل انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اراء الخبراء على فقرات المجال الفني فقد بلغت النسبة الغائبة المحسوبة للمجالات (٠.٦٧٠١) وهي اقل من النسبة الجدولية البالغة (٣.٢٣١٧) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢.٣١) وذلك يشير أيضاً الى ان فقرات المجال الفني في جولاته الثلاث جاءت منسجمة ومتجانسة فيما بينها ومتسمة بالدقة والانسجام والاتفاق في علاقاتها الايجابية مما تحويه من متغيرات شكلت البناء الانموزجي للجانب الفني .

واستكمالاً لما تقوم من تحليل وتفسير للنتائج فقد اتضح ان متغيرات البحث الاساسية ومتغيراتها الثانوية قد شكلت نظاما تحصيليا نظريا قاد الى بناء انموزج تقويم لاداء رؤساء الاقسام العلمية والمتمثلة في الانموزج رقم (٢) .

الانموزج رقم (٢) يمثل انموزج تقويم رؤساء الاقسام العلمية في المجالين الاداري والفني



## الفصل الخامس

### الاستنتاجات

- ١- ان بناء انموذج تقويم الاداء لرؤساء الاقسام العلمية يتطلب اعتماد (٨) عناصر اساسية اربعة منها في المجال الاداري , والاربعة الاخرى في المجال الفني , فضلا عن ان هناك (٣١) عنصرا ثانويا ترتبط بهما .
- ٢- هناك ارتباط وثيق ومتكامل بين المجال الاداري والمجال الفني لا يفصلهما فاصل ببعد المجال ذاته عن الاخر , اذ كان الهدف تقويم الاداء وان عملية فصل اي منهما يؤثر تأثيرا سلبيا في العلاقة القائمة بينهما , ويضعف بدوره تحقيق الهدف الفاعل من تقويم الاداء وان غياب اي من عناصر المجالين يضعف القيمة العليا للانموذج لاسيما وان اجتماع عناصره في المجالين يحقق اعلى قيمة ارتباطية فيه .

### التوصيات

- ١- ان تعتمد الادارة المتغيرات الخاصة للشخصية والمعرفة التخصصية ومهارات الاتصال واتخاذ القرار لاسيما اذا اعتمدت المجال الاداري في تقويم الاداء لرؤساء الاقسام .
- ٢- ان تعتمد الادارة المتغيرات الخاصة بالتغير والتدريب والتحليل والتنظيم لاسيما اذا اعتمدت المجال الفني في تقويم الاداء لرؤساء الاقسام .
- ٣- ان تتبنى الادارة فكرة الجمع بين المجالين الاداري والفني في عملية تقويم اداء رؤساء الاقسام العلمية وذلك لتحقيقها درجة ومستوى تقويم عاليين اكثر من اعتمادها على مجال واحد قد يفقد تلك الدرجة والمستوى في تقويم الاداء

### المقترحات

- ١- بناء نموذج تقويم اداء رؤساء الاقسام العلمية في مجالات اخرى غير التي تناولها الباحث.
- ٢- دراسة العلاقة بين اداء تقويم اداء رؤساء الاقسام العلمية وبعض المتغيرات كالقدرات الابداعية , وادارة الوقت والاساليب القيادية .

### لجنة الخبراء والمحكمين

ابن رشد	أ.د كامل ثامر الكبيسي	.١
ابن رشد	أ.د رياض بدري ستراك	.٢
ابن رشد	أ.د عدنان علي الجميلي	.٣
الجامعة المستنصرية	أ.د عواد التميمي	.٤
وزارة التربية	أ.م.د بديع محمود القاسم	.٥



وزارة التربية	أ.م.د عبد الزهرة باقر	.٦
ابن رشد	أ.م.د هناء طارق حبيب	.٧
الجامعة المستنصرية	د. كفاح العسكري	.٨
ابن رشد	م.د محمد انور السامرائي	.٩

## المراجع العربية

- ١- ابو حطب، فؤاد وآخرون - ١٩٧٣م - التقويم النفسي - القاهرة - مكتبة الانجلو المصرية.
- ٢- بو شامب، جورج، ترجمة: ممدوح محمد سلمان وآخرون - ١٩٨٧ - نظرية المنهج - الدار العربية للنشر والتوزيع - القاهرة.
- ٣- الجعفري، ماهر اسماعيل، والعاني، عايف (١٩٩٠م) بناء انموذج لتقويم المناهج الدراسية للتعليم العام في العراق - مجلة العلوم التربوية والنفسية - الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية - العدد السابع عشر - ايلول - بغداد - العراق.
- ٤- المحبوب، عبد الرحمن، وموسى رشاد علي (١٩٩٦م) - تقويم الطلاب لمعلم المرحلة الثانوية - مجلة التربية - العدد التاسع عشر - الدوحة - قطر.

- ٥- حسن، رؤوف عبد الرزاق (١٩٨٨م) التقويم والقياس - وزارة التربية - المديرية العامة للاعداد والتدريب - معهد التدريب والتطوير التربوي - بغداد - العراق.
- ٦- الخطيب، احمد، واخرون، دليل البحث والتقويم التربوي، عمان - دار المستقبل للنشر والتوزيع ١٩٨٥.
- ٧- حداد - عناف، ودحادحة باسم (١٩٩٨). فعالية برنامج ارشادي جمعي في التدريب على حل المشكلات والاسترخاء العضلي في ضبط التوتر النفسي - مجلة مركز البحوث التربوي - العدد الثالث عشر - السنة السابعة - مركز البحوث التربوية، جامعة قطر - الدوحة.
- ٨- رهيف، علي حداد، والعبيدي. سيلان (١٩٩٨م) اقتصاديات التعليم وطرائقالتغذية - شركة المنار للطباعة والنشر - بغداد.
- ٩- الزويبي، عبد الجليل ابراهيم، ونزار محمد سعيد العاني (١٩٨٠م) رأي في تطوير القياس، بغداد.
- ١٠- الراوي، حقي اسماعيل، بناء نموذج لتحسين المستوى المهاري للمرشدين التربويين (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة المستنصرية - كلية التربية - ١٩٩٨.
- ١١- الشبلي، ابراهيم مهدي (١٩٨٩م) المناهج وبنائها وتنفيذها، مطبعة وزارة التربية، بغداد.
- ١٢- الفخري، جمال جاسم(١٩٩٩م) في تنمية الموارد البشرية، شؤون اجتماعية، العدد الثاني والستون - السنة السادسة عشر، جمعية الاجتماعي، الشارقة، الامارات العربية .
- ١٣- عبد الرحمن، احمد واخرون (١٩٧٧م) المناهج والاهداف التربوية، بغداد - العراق.
- ١٤- العقدة، احمد عبد المجيد (١٩٩٩م) تقويم الاداء، اف٦ اق اقتصادية، المجلد ٢٠، العدد ٣/٧، مركز البحوث والتوثيق، دولة الامارات العربية.
- ١٥- عبد المجيد، محمد عزت، واخرون (١٩٨١م) اساسيات المنهج وتنظيماته، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة.
- ١٦- القطامي، يوسف، واخرون (٢٠٠٠م) - تعميم التدريسيين - دار الفكر للنشر والطباعة ، الاردن.
- ١٧- الدرة ، ابو عبده(١٩٨٩م) تحديث الادارة الجامعية في العالم العربي ، عمان ، الاردن .
- ١٨- الوكيل - عبد الرحمن (١٩٨٨م) الاتجاهات في تخطيط وتطوير المناهج .
- ١٩- منظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (١٩٩٩م) مقتطفات في التعليم ذلك الكنز المكنون، وزارة التربية والتعليم، منشورات اليونسكو، دولة الامارات العربية المتحدة .
- ٢٠- المؤتمر التربوي الثاني والعشرين - ١٩٩٦ - الاردن - عمان .
- ٢١- مصطفى، احمد السيد (٢٠٠١م) قدرة الادارة العربية على تنمية القدرات المتنامية العربية ... كيف؟ آفاق اقتصادية، المجلد ٢٢، العدد ٨٥، مركز البحوث والتوثيق، دولة الامارات العربية المتحدة .

- ٢٢- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المؤتمر الثالث للتعليم العالي في العراق عام ١٩٨٧ .
- ٢٣- الطيب حسن بشير (١٩٩٩) الادارة العربية وتحديات القرن القادم ، العدد التاسع والسبعون - السنة الحادية والعشرون - معهد الادارة العامة - مسقط - سلطنة عمان .
- ٢٤- يونس، اوقاسي (٢٠٠٠م) ازمة الادارة التربوية في الجزائر - مجلة العلوم الانسانية العدد ٢٣، جامعة منشوري - قسنطينة، الجزائر .

#### المراجع الانكليزية

- 1- Patrick(1972) discipline evaration for educational and program ,improvement and assessment California .
- 2- Classman .cynthia 1997 (Rish Management ; new chaienges call for integrated solution) journal of Retail banking services autum.
- 3- Day S. & pedro, R- 1995- the proactive model of school counseling, international journal for the advancement of eounceling, international journal for the advancement of eounceling. Vd, 81, no1.
- 4- Hesketh , b- 1995- realistic do breviws ; information possessing And tha accloricy of self , assessment Australian psychologist march, vol , no1.
- 5- Nolson , R 1994 ; practical counseling and helping skills , how to use the life skills helping model.