

## بناء معايير لتقويم المهام الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام في ضوء جودة التعليم الجامعي أ.م.د. ياسين حميد عيال الربيعي

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى بناء معايير لتقويم المهام الادارية والاكاديمية لرؤساء الأقسام في جامعة بغداد في ضوء جودة التعليم , ولتحقيق أهداف البحث ومن خلال اطلاع الباحث على الادبيات والدراسات السابقة قام ببناء (تسعة) معايير لتقويم المهام الادارية والاكاديمية لرؤساء الاقسام , ولتحقيق من صدق هذه المعايير قام بعرضها على عدد من الخبراء المتخصصين في الادارة التربوية والقياس والتقويم لتحقيق من الصدق الظاهري للمعايير , وقد حصلت جميع الفقرات على اتفاق الخبراء وبنسبة أكثر من (٨٠) % وللتحقق من ثبات المعايير قام الباحث بتطبيقها على عينة مكونة من (٤٠) رئيس قسم تم اختبارهم بطريقة العشوائية من اقسام كليات الجامعة المستنصرية , وقد تحقق الباحث من من مؤشرين للثبات هما (اعادة الاختبار , الفاكورونباخ) وبهذه الاجراءات تحقق الباحث من صدق وثبات المعايير , وتحقيق لأهداف البحث الاخرى طبق الباحث المعايير على عينة الدراسة البالغة (٨٧) رئيس قسم من اقسام كليات جامعة بغداد موزعة بحسب التخصص بواقع (٤٠) رئيس قسم في التخصص العلمي و (٤٧) في التخصص الانساني وواقع (٣٤) رئيس قسم خدمته اقل من (٤سنوات) و (٥٣) مما تزيد خدمتهم عن (٤سنوات) , وتوصل الباحث الى مجموعة من النتائج اهمها ايجابية استعمال رؤساء الاقسام هذه المهام في اداء مهام الادارية والاكاديمية باختلاف اختصاصهم وسنوات الخدمة لديهم وجود افضلية لرؤساء الاقسام في التخصص العلمي في المهام (التخطيط , التنظيم , القيادة , للبحث العلمي) ووجود افضلية لرؤساء الاقسام ذوي (الخدمة اكثر من ٤سنوات) في مهام (التنظيم , القيادة, التوجيه . اتخاذ القرار) ووفق هذه النتائج توصل الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات .

### الفصل الأول :- التعريف بالبحث

#### أولاً: مشكلة البحث:

أن الطبيعة المتشابكة والمعقدة لدور رئيس القسم الأكاديمي وموقعه ومهامه الإدارية والأكاديمية خاصة في ظل غياب الوصف الوظيفي والبرامج التدريبية لإعداد من سيتولى هذا المنصب، فتثير تصورات غير محدودة عن الصلاحيات والواجبات المنوطة به مما يعوقه عن أداء بعض المهام وتنفيذ بعض الواجبات الملقاة على عاتقه، وذلك اعتقاداً منه أنها تقع خارج إطار الصلاحيات والواجبات المنوطة برئيس القسم .

وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة، سواء العربية منها أو الأجنبية والمتعلقة بمجال الإدارة التربوية، بأن مشكلة القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، والمتمثلة في رؤساء الأقسام العلمية تعد من أهم المشكلات التي تواجه الإدارات العليا في الجامعات .. نظراً لافتقار

معظم رؤساء الأقسام في الجامعات العربية والأجنبية إلى الخبرات الإدارية الكافية والمهارات القيادية الفاعلة. (ضحاوي وقطامي، ١٩٩٧: ٢٦٢).

ونظرا لأهمية دور رئيس القسم الأكاديمي في الجامعة وأهمية توضيح المهام والنشاطات التي يقوم بها لكونه رأس الهرم في إدارة القسم وتنظيم أعماله وتحسين أدائه، فقد أصبحت الحاجة ملحة إلى تحديد المهام الإدارية والأكاديمية التي ينبغي أن يمارسها ورؤساء الأقسام وبما يسهم في توفير بيانات واقعية تبصر ورؤساء الأقسام من الناحية العلمية بالأدوار المتوقع منهم ممارستها بهدف زيادة فاعلية العملية التعليمية والبحثية وتطوير العمل الإداري داخل المؤسسات الأكاديمية . وعليه تكمن مشكلة البحث الحالي من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :

١- ما هي المهام الإدارية والأكاديمية التي يجب إن يؤديها رئيس القسم في ضوء جودة التعليم الجامعي .

٢- ما مستوى تأدية رؤساء الأقسام العلمية للمهام الإدارية والأكاديمية تبعا لمتغيرات (التخصص، مدة الخدمة).

٣- هل يوجد اثر لمتغيرات (التخصص، مدة الخدمة) في تأدية المهام الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام العلمية.

**ثانيا : أهمية البحث :**

تضطلع المؤسسات الجامعية بمسؤوليات ومهام متعددة ومهمة في مجال إعداد الكفايات المتخصصة للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة، في مجال إيجاد الحلول العلمية للمشكلات التي يواجهها المجتمع، بالإضافة إلى دورها في نشر وتنمية المعرفة بفروع العلم المختلفة . ومن ثم فإن الجامعات وسيلة رئيسة لتقدم المجتمع .وعنوان نهضته .ويقع عبء النهوض بهذه المسؤوليات الجسام على عاتق أفراد المستوى الأكاديمي الإداري في الكليات والأقسام (أبو الوفاء، ١٩٩٠: ٩-١٠).

وتشكل الأقسام الأكاديمية الوحدة التنظيمية الأساسية في المؤسسات الجامعية، إذ يقع على عاتقها الدور الأكبر في تحقيق أهداف الجامعات المتمثلة في نشر المعرفة وتنميتها عن طريق البحث وتطبيقها في خدمة المجتمع .ويعد القسم الأكاديمي حجر الزاوية بالنسبة للجامعة، فهو يمثل للجامعة ما تمثله الخلية للجسم، فالأقسام الأكاديمية هي التي تؤلف الكليات والمعاهد، إذ تتكون كل كلية أو معهد تابع للجامعة من عدد من الأقسام الأكاديمية يتولى كل منها تدريس المواد التي تدخل في اختصاصه، ويقوم على بحثها، ويكون لكل قسم كيانه الذاتي من الناحية العلمية والإدارية(السيد ومصطفى، ٢٠٠٢ : ٢٢٠)وقد أضحت مكانة الجامعة ترتكز على أداء أقسامها، بل إن سمعة

الجامعة ذاتها تتحدد بنوعية الأقسام الأكاديمية التي يتألف منها (النجار والحلبي، ١٩٩٩: ٣٢) .  
(Wilson , ١٩٧٩:٨٣)

فالقسم الأكاديمي هو القوة الأولية الفاعلة في تحديد ملامح الجامعة وإنتاجها، وفي هذا الصدد يقول بينيت " إن الأعمال الحقيقية للمؤسسة الجامعية لا تتم إلا على مستوى القسم (بينيت، ١٩٩٢: ١٦).

وتعد وظيفة رئيس القسم الأكاديمي واحدة من أهم الوظائف في الهيكل التنظيمي بالكليات والجامعات، إذ يأخذ رئيس القسم الدور الأكبر في تحديد مواصفات مؤسسات التعليم العالي من حيث الأداء الإنتاجية (valley&Tiemann, ١٩٩٥:١٥).

يأخذ رئيس القسم دوراً لا يستهان به في مجال إدارة القسم وتحقيق أهدافه، فهو المسؤول عن إدارة قسمه، وتسيير أموره تجاه إدارة الجامعة، وعليه تقع المسؤولية المباشرة في تحقيق أهداف القسم بكفاءة عالية (الحجيلي، سنقر، وبرية، ٢٠١٠: ٦٢).

ورئيس القسم يمثل القيادة الأكاديمية والإدارية بما تتضمنه من تعدد في المهام والأدوار المنوطة به، وتزداد مسؤولياته، فيواجه تحديات كثيرة ومتنوعة، إذ إن عمله ليس قاصراً على تسيير شؤون القسم تسييراً روتينياً، ومباشرة أعماله التنظيمية فقط؛ بل يجب أن يشتمل على جانبين متلازمين متكاملين في منظومة واحدة أولهما: الجانب الأكاديمي المتعلق بالعملية التعليمية والبحثية وهو أساس بنیان الجامعة وموضوعه الرئيس الذي يعمل على تحقيق أهدافه، وثانيهما الجانب الإداري وهو المسؤول عن تهيئة المناخ المناسب لتحقيق أعباء الجانب الأول (السيد ومصطفى، ٢٠٠٢: ٢٢٤).

وإن رئيس القسم الأكاديمي الذي يتحمل هذه المسؤوليات المهمة والمتنوعة كلها، لا بد من أن يكون لديه تصور واضح وشامل لطبيعة عمله ومهامه وواجباته، وأن تتوفر فيه مهارات إدارية وأكاديمية وصفات شخصية تؤهله للعمل بكفاءة واقتدار تحقيق أهداف قسمه خاصة وأن معظم الأدبيات والدراسات العلمية النظرية والميدانية (الحجيلي، وسنقر، وبرية، ٢٠١٠: ٦٢).

ويعد التعليم الجامعي احد مرتكزات التنمية البشرية، وذلك انه يتعلق بإعداد الكفاءات المتخصصة في مختلف مجالات الحياة، ويقدر جودة التعليم الجامعي بقدر ما نضمن جودة هذه الكفاءات، والتعليم الجامعي بعده احد الأهداف الأساسية للجامعات يتصل به مجموعة من العوامل التي تتعلق بالأستاذ الجامعي، والطلبة، والمناهج الجامعية، وهذه العوامل تتداخل معا لتؤثر على نوعية وجودة التعليم الجامعي سلبا وإيجابا، ويقدر توافر متطلبات الجودة ومنها جودة المهارات الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام بقدر ما تكون جودة التعليم الجامعي (السر، ٢٠٠٣: ٢٧٥).

ومما تقدم يمكن أن تتجلى أهمية البحث الحالي في :-

١- أهمية عينة البحث والمتمثلة برؤساء الأقسام والذين يمثلون حجر الأساس في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي .

٢- أهمية المهام الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام والتي يؤدي نجاحه فيها إلى النجاح في تحقيق أهداف قسمه، ومن ثم كليته، وجامعته والتي تتوقف بدرجة أساسية على مدى إلمامه ومعرفته لهذه المهام، ومدى وجود وصف وظيفي واضح ومكتوب لطبيعة عمل رئيس القسم الأكاديمي ومهامه الإدارية .

٣- أهمية تسليط الأضواء حول مهمات رئيس القسم الإدارية والأكاديمية في الجامعات من خلال تناولها بالدراسة والتحليل العلمي وبما يسهم في الوقوف على أهمها .

٤- قد يسهم هذا البحث بتعزيز دور رئيس القسم بوصفه قائدا تربويا في انجاز الوظائف الإدارية بكفاءة والحد من المركزية في النظام التربوي في انجازه لتلك المهام، وفي مشاركة العاملين في المعلومات اللازمة في أداء مهامهم الإدارية والأكاديمية، مما يتيح المجال أمام دراسات أخرى لتناول الموضوع ذاته في مجتمعات أخرى.

٥- تعد هذه الدراسة إحدى المحاولات العلمية القليلة التي تناولت هذا الموضوع في القطر على حد علم الباحث تناولت المهام الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام وهذا قد يكون مسوغا لمدى أهمية هذه الدراسة .

**ثالثا:- أهداف البحث :-** يهدف البحث الحالي إلى :

١- بناء استبانة معايير جودة المهام الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد .

٢- تعرف درجة أهمية المهام الإدارية والأكاديمية لدى رؤساء الأقسام في جامعة بغداد وتبعاً لمتغيرات (التخصص، ومدة الخدمة).

٣- تعرف دلالة الفروق في المهام الإدارية والأكاديمية بين رؤساء الأقسام وبحسب متغيرات (التخصص، ومدة الخدمة).

**رابعا :- حدود البحث :** يتحدد البحث الحالي بـ:

رؤساء أقسام الكليات (العلمية، والإنسانية) ومن كلا الجنسين (الذكور، والإناث) في جامعة بغداد وللعام الدراسي (٢٠١١-٢٠١٢).

خامساً : تحديد المصطلحات :

أولاً : المهام الإدارية والأكاديمية

عرفها الحسنية (٢٠٠٢) بأنها : مجموعة من الأعمال والنشاطات الإدارية المحددة وتشكل فيما بينها مزيجاً متكاملًا يمكن للمدير من خلالها الوصول إلى أهداف وحدته التنظيمية وهي (التخطيط، والتنظيم، والرقابة، واتخاذ القرارات) وهذه العمليات مترابطة ومتشابكة (الحسنية، ٢٠٠٢: ٣٠٢).

وعرفها الحراحشة والمقابلة (٢٠٠٩) بأنها : مجموعة من الأنشطة الإدارية التي يمارسها رؤساء الأقسام في مؤسساتهم التربوية وتشمل (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرار، التقييم) من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة (الحراحشة، والمقابلة، ٢٠٠٩: ٤٠٩).

وعرفها (الحجيلي وسنقر والبرية، ٢٠١٠) بأنها: مجموعة من الأنشطة والعمليات والمسؤوليات التي يقوم بها رئيس القسم بصورة مباشرة في المجالات الآتية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة، الاتصالات وتنمية العلاقات، التدريب والنمو المهني، المناهج والتدريس، البحث العلمي وخدمة المجتمع، التقويم والمتابعة) (الحجيلي، وسنقر، والبرية، ٢٠١٠: ٦٧).

ومما تقدم يمكن تعريف المهام الإدارية والأكاديمية نظرياً بأنها:

(مجموعة من الأنشطة والمسؤوليات التي يقوم بها رئيس القسم والتي تشكل مزيجاً متكاملًا والتي من خلالها يمكن تحقيق أهداف القسم، ومن ثم الكلية، والجامعة والتي تتمثل بـ(التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، التوجيه، اتخاذ القرارات، التقويم، البحث العلمي، خدمة الجامعة والمجتمع والعلاقات معها).

وتعرف المهام الإدارية والأكاديمية إجرائياً بأنها :

الدرجة التي يحصل عليها رئيس القسم من خلال إجابته على فقرات استبانة المهام الإدارية والأكاديمية المعدة في البحث الحالي.

ثانياً : رئيس القسم الأكاديمي

عرفه (ستراك، ٢٠٠٤) بأنه: الشخص المسؤول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم وإدارة شؤونه العلمية والإدارية والمالية، وتنفيذ قرارات مجلس القسم ومجلس الكلية ومجلس الجامعة ويُعين بقرار من مدير الجامعة أو رئيسها (ستراك، ٢٠٠٤: ١٦٢).

وعرفته (فلاتة، ٢٠٠٩) بأنه : القيادات الإدارية التي يصدر قرار مدير الجامعة بتعيينهم لإدارة الشؤون العلمية والإدارية والمالية للأقسام الأكاديمية بكلية التربية، وتنفيذ السياسة التعليمية للجامعة وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية (فلاتة، ٢٠٠٩: ٧).

وعرفه (الحجيلي، وسنقر، والبرية، ٢٠١٠) بأنه: الشخص المعين رسمياً من قبل رئاسة الجامعة ليكون المسؤول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم وإدارة شؤونه العلمية والإدارية والمالية، إلى

جانب كونه عضو هيئة تدريس يقوم بالتدريس في كلية من كليات (الحبيلي، وسنقر، والبرية، ٢٠١٠ : ٦٧).

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف رئيس القسم نظرياً في البحث الحالي بأنه : التدريسي المعين رسمياً من قبل رئاسة الجامعة ليكون مسؤول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم وإدارة شؤونه العلمية والإدارية إلى جانب كونه عضو هيئة تدريس يقوم بالتدريس في كلية من كليات جامعة بغداد .

### الفصل الثاني : خلفية نظرية ودراسات سابقة

#### أولاً: خلفية نظرية

تزايدت أهمية الأقسام الأكاديمية، في أواخر القرن التاسع عشر، وبداية القرن العشرين، على اعتبار أنها الوحدات الأساسية للتنظيم الجامعي المنوط بها إدارة وتنظيم أنشطة البحث، والتدريس، وخدمة المجتمع، نتيجة لنمو النزعات المهنية والتخصصية، ولزيادة حجم الجامعات وضرورة وجود الأقسام، ولزيادة تأثير أعضاء هيئة التدريس في تنمية السياسة الجامعية.

ومن ثم تزايدت أهمية مجلس القسم، ورئيسه الذي يكون غالباً ووفق ما يرى بارثون كلارك (Clark, ١٩٨٧) عالماً متخصصاً في جانب من جوانب المعرفة الإنسانية، يغلب عليه الاستقلال والفردية، وقائداً تربوياً يعمل بطريقة ديمقراطية مع جماعة صغيرة من أعضاء هيئة التدريس، ويحرص على تنمية ولائهم للقسم، وزيادة إنتاجيتهم الأكاديمية، ورفع مستوى أدائهم في سائر أدوارهم المهنية (Clark, ١٩٨٧: ١١-١٢).

وهذا يفرض عليه ضرورة التكيف مع ثلاث نقلات فجائية هي: التحول من التخصصية إلى العمومية، أي من الانغماس في مجال علمي أكاديمي واحد إلى مجال أوسع، يتطلب إماماً وفهماً لمجال الدراسة الشامل، لتحقيق أهداف القسم. والتحول من الفردية إلى الجماعية، أي من العمل وفق ما يتراءى له هو، ودون مراجعة إلا من قبل عدد قليل من المعنيين، إلى العمل وفق نظام من وضع الآخرين وليس من تحديده هو، فما من نشئ يتم دون التفكير على الأقل في ضرورة السعي لمشورة وحكمة الآخرين، وبالجملة فلا بد لرئيس القسم أن يعمل من خلال الآخرين ويتحرك بمعدل سرعاتهم، والتحول بولائه للقسم إلى المؤسسة الأكاديمية، أي من ولائه للمجال العلمي والبحث إلى ولائه للمجال الإداري خاصة للإدارة العليا (بينيت، ١٩٩٢: ٣١-٣٥).

وفيما يأتي عرض لأهم المسؤوليات لرئيس القسم وعلاقة هذه المسؤوليات ببعض المتغيرات المرتبطة بتحقيق أهداف الجامعة.

**أولاً:- مسؤوليات رئيس القسم:**

حظيت مسؤوليات رئيس القسم وأدواره باهتمام العديد من الباحثين في مجال التربية والإدارة الجامعية، باعتباره عملاً مهماً، يتضمن أعباء كثيرة ومسؤوليات عديدة، ولقد أخذ الأدب التربوي- عن دور ومسؤوليات رئيس القسم الأكاديمي- ينمو ويتزايد، ويعد كتاب (ألن توكر A, Tucker) اختيار رئيس القسم Chising the Academic Department معلماً أساسياً في هذا المجال، وتوالت بعده الدراسات والبحوث حول دور رئيس القسم ومسؤولياته وقد تباينت آراء الباحثين حول مسؤوليات رئيس القسم، وإن كانت قد انفقت على المسؤوليات العامة، التي تتعلق بإدارة القسم بطريقة تمكنه من تحقيق أهداف القسم وأهداف المؤسسة التي ينتمي إليها (الدهشان، والسيسي، ٢٠٠٥: ١٧).

ولذلك يرى كثير من التربويين ومنهم جيمس روتش (Roach, ١٩٧٦)، ماثياس (Mathias, ١٩٩١)، ولفرتون وزملاؤه (Wolverton, et al, ١٩٩٩) و (سهام كعلي ٢٠٠٥)، أنه لا يوجد توصيف لعمل رئيس القسم، وإن وجد فغالباً ما يكون خليطاً من المسؤوليات التي لا تستطيع إنجازها جامعة بأكملها، وقد يتطلب أداء تلك المسؤوليات قدرات لا تكون متاحة لرؤساء الأقسام لأنهم لم يعدوا للقيام بهذه الوظائف. فقد أشار "دريسل وريتشارد Dressel, (Reichard, ١٩٧٠) إلى أن الوظائف والمسؤوليات التي يتعين على رؤساء الأقسام القيام بها تتمثل في: إعداد الميزانية، اختيار أعضاء هيئة التدريس وتعيينهم والاحتفاظ بهم، أو الاستغناء عن خدماتهم، واقتراح أجور الأعضاء، وتحديد علاقة القسم مع غيره من الأقسام، والعضوية في اللجان الجامعية، وتمثيل التخصص والتنمية المهنية للأعضاء، وتبصير العميد بأمور القسم، والتوسط بين الإدارة والقسم، وحضور اجتماعات القسم، وتقديم المساعدات الأكاديمية وغير الأكاديمية، والاحتفاظ بسجلات الطلاب، وتحديد الأعباء التدريسية، وقبول طلبة الدراسات العليا، وتحديد معايير التقويم، وإحداث تعديلات على المقررات من شئ يتم دون التفكير على الأقل في ضرورة السعي لمشورة وحكمة الآخرين، وبالجملة فلا بد لرئيس القسم أن يعمل من خلال الآخرين ويتحرك بمعدل سرعاتهم، والتحول بولائه للقسم إلى المؤسسة الأكاديمية، أي من ولائه للمجال العلمي والبحث إلى ولائه للمجال الإداري خاصة للإدارة العليا (بينيت، ١٩٩٢: ٣١-٣٥).

ويرى هير وهير (Hare & Hare, ٢٠٠٢) أن مسؤوليات رئيس القسم يمكن حصرها في القيادة الأكاديمية، وإدارة برنامج التعليم والتخطيط للقسم، وتمثيل القسم في إدارة المؤسسة الأكاديمية (Hare & L. Hare, ٢٠٠٢: ٢).

**المسؤوليات العلمية والتعليمية:**

تعد المسئوليات العلمية والتعليمية من أبرز المسئوليات المرتبطة بعمل رئيس القسم لارتباطها بصورة مباشرة بوظيفتي البحث العلمي والتدريس، لذا فمسئولية القيادة الجامعية على جميع مستوياتها- وعلى رأسها رئاسة القسم - ضرورية لتهيئة أفضل الشروط لعمليتي التعليم والتعلم، وفي تهيئة مناخ أكاديمي إيجابي للنمو والبحث والتحصيل. وتشمل هذه المسئوليات تحديد فلسفة القسم وأهدافه ومتطلباته، وتصوير أعضاء هيئة القسم بها، وتطوير محتوى المقررات الدراسية، والتأكد من مناسبة محتواها لمستوى الطلاب، واقتراح معايير مناسبة لتقويم الطلاب ومتابعة تنفيذها، فضلا عن متابعة الإصدارات العلمية وتنظيم الندوات والمؤتمرات التخصصية والمساهمة فيها. ووضع خطة لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالقسم، وتوجيه أدائهم ومعالجته، وتخطيط وتنظيم برامج ودورات لنموهم المهني، ومتابعة التزامهم بأداب السلوك الذي تقتضيه مهنتهم، واقتراح خطة للبحوث في القسم ومتابعة تنفيذها، وتشجيع أعضاء القسم على البحث الفردي والجماعي (شيحة، ١٩٩٤: ١-٣٣).

والعمل على تنويع وإتقان أساليب التعليم والتعلم بالقسم، ودراسة مشكلات الطلاب الأكاديمية والعمل على حلها، ووضع خطة للإرشاد الأكاديمي ومتابعة تنفيذها، وهذا يتطلب خبرة كبيرة لرئيس القسم ودراية واسعة في التخطيط، وقدرة عالية على التجديد والإبداع، ودعم وتعاون من أعضاء القسم ومساندة قوية من الإدارة المركزية للمؤسسة الأكاديمية (٢٠٠٢، Hare & L. Hare، ٣٦-٣٧):.

#### ١. المسئوليات الإدارية:

بلغت أهمية مسئوليات رئيس القسم الإدارية الدرجة التي جعلت البعض يصور منصب رئيس القسم على أنه انتقال من دور مهني إلى دور شبه إداري ذلك لأن معظم القرارات الإدارية تتخذ على مستوى القسم، ثم يوافق عليها مجلس الكلية، فمجلس الجامعة، وإن اقتضى الأمر إجراء بعض التعديلات فلا يتم ذلك إلا بعد الرجوع إلى القسم مرة أخرى (١٦٤: William, ٢٠٠١).

كما تتبع أهمية هذه المسئوليات كذلك، من ضرورة قيام رئيس القسم بدور الوسيط في نقل اهتمامات وهموم الإدارة إلى أعضاء هيئة التدريس، ونقل مطالب وحاجات أعضاء هيئة التدريس إلى الإدارة. وهو في بعض الأحيان يميل إلى جانب الأعضاء بتحمل الأعباء الإدارية ليتسنى لهم التركيز على الأمور الأكاديمية، وفي أحيان أخرى قد يميل إلى جانب الأعضاء بتحمل الأعباء الإدارية؛ ليتسنى لهم التركيز على الأمور الأكاديمية، وفي أحيان أخرى قد يميل إلى جانب الإدارة؛ فيؤكد على الإنتاجية وتقليل النفقات (١٦٨: Wu, ٢٠٠٤).



ويمكن إجمال أهم المسؤوليات الإدارية لرئيس القسم في:

تقرير نظام مناسب لتوزيع الأعباء التدريسية على أعضاء القسم، وإعداد جداول المقررات الدراسية، وتحديد مواعيدها، ووضع المبادئ المنظمة لاستشارات أعضاء القسم خارج الجامعة، وإشراك أعضاء القسم في القرارات المهمة، وتنمية روحهم المعنوية داخل القسم، ومتابعة انتظام الأعضاء والعاملين بالقسم، ووضع إرشادات تحدد طرق تعامل الأعضاء مع الموظفين والعاملين وتحديد اختصاصاتهم ومسئولياتهم وتقويم أداء أعضاء هيئة القسم والموظفين والعاملين، ومعرفة ديناميات السلطة داخل القسم وخارجه، وتكليف أعضاء القسم بالأعمال المناسبة لهم، والتنسيق بين أعمال القسم، وما عداها من أعمال، وتوفير الخامات والإمكانات والأجهزة والأدوات اللازمة للعمل في القسم (Miller, 1999: 743-744).

## ٢. المسؤوليات السياسية والاجتماعية:

من أهم خصائص رئيس القسم أنه رائد اجتماعي وسياسي، يجيد عملية التواصل الفعال داخلياً وخارجياً، بشكل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الأكاديمية. وهذا يفرض عليه أداء مسؤوليات اجتماعية وسياسية تمكنه من التعامل مع مجالات مختلفة لقوى الضغط Constituencies التي قد تنشأ في القسم خاصة عند طرح قضايا جديدة، أو ظهور مشكلات مفاجئة، أو التي قد تنشأ في الكلية أو الجامعة، نتيجة لتعارض أو تشابك المصالح بينها (بينيت، ١٩٩٢: ٤٢-٤٣).

وواجب رئيس القسم تجاه هذه القوى الضاغطة، واجب محوري، إذ ينبغي عليه التوسط بين الاهتمامات المتنافسة والمتعارضة في كثير من الأحيان لهذه القوى، وهذا يتطلب منه أن يكون مفاوضاً بارعاً وسياسياً حكيماً، اجتماعياً ودوداً حتى يستطيع أن يحصل دائماً على دعم ومساندة أعضاء قسمه، والأقسام الأخرى وعميد الكلية والإدارة المركزية (Piper, 2001: 3).

ومن أهم الأدوار السياسية والاجتماعية لرئيس القسم، التزود بقيادة غير رسمية، حتى يمكن التأثير في أعضاء القسم، تحقيقاً لأهداف القسم، وتهيئة مناخ عمل إيجابي يؤدي إلى تقليل الصراعات بين أعضاء القسم، وتشجيع البحث والنشر لأعضاء هيئة التدريس، والاهتمام بعلاقات التعاون، والتنسيق مع الأقسام الأخرى الموازية في الكلية والجامعة نفسها أو الجامعات الأخرى، وتنمية علاقات ودية مع الإدارة العليا لحماية مصالح القسم وتطويرها، والتوفيق بين مصالح أعضاء هيئة التدريس وحمايتهم والمحافظة على حقوقهم، وإنصاف الطلاب وحمايتهم والمحافظة على حقوقهم، ودراسة مقترحاتهم وشكاويهم، والعمل على حلها، وتبصير الأعضاء الجدد بالموارد والإمكانيات المتاحة داخل القسم وخارجه، والتعرف على مشكلات أعضاء القسم ومساعدتهم على

حلها، وحضور برامج التنمية الاجتماعية والسياسية التي تعقد داخل الجامعة وخارجها (٣٤٤ - ٣٤١ Wolverson, ١٩٩٩).

### ٣. المسؤوليات الخاصة بخدمة المجتمع:

تطلق هذه المسؤوليات من الوظيفة الثالثة للجامعة، وهي الخاصة بخدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة بالجامعات والقسم. فالقسم وفق هذه الوظيفة يعتبر بيت خبرة يسهم في حل مشكلات الإقليم وتنمية موارده، ولا تستطيع الجامعة - وفق ما يرى عبد المجيد شيحة - أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها في تنمية البيئة وخدمة المجتمع إلا من خلال أقسامها العلمية (الدهشان، والسيسي، ٢٠٠٥: ٢٢).

وعادة ما تجتهد الأقسام العلمية في تصميم برامج تدريبية متخصصة تهدف من خلال تنفيذها، المساهمة في نقل التجارب والتطبيقات المتطورة إلى ميدان العمل، وإكساب المتدربين المهارات المطلوبة، وفضلاً عن ذلك فإن اشتراك أعضاء هيئة التدريس بالقسم في هذه البرامج يعود عليهم معنوياً ومادياً، مما يسهم في منحهم المزيد من الاستقرار الوظيفي والمهني (بسمان، ٢٠٠٤: ٧٢-٧٣).

ومن أهم مسؤوليات رئيس القسم في هذا المجال، تخطيط برامج خدمة المجتمع، وتوزيعها على أعضاء القسم، وإعداد كتيبات توضح الخدمات التخصصية والاستشارات الفنية، التي يمكن أن يقوم بها القسم وأعضائه وتسويقها، وتشكيل فرق بحثية لحل المشكلات الاجتماعية بالتعاون من الأقسام الأخرى، والتعرف على حاجات الخريجين وقدراتهم، وإكسابهم المهارات اللازمة لسوق العمل ومتابعة الاتصال بالمؤسسات التي توظف خريجي القسم، بما يسهم في تقوية الصلة بين القسم وخريجيه (بينيت، ١٩٩٢: ٧٣-٨٠).

ثانياً: أداء رئيس القسم لمسئوليته وبعض المتغيرات المرتبطة بأهداف الجامعة:

- تتعلق معظم المسئوليات التي يؤديها رؤساء الأقسام بأعضاء هيئة التدريس بصورة مباشرة، والبعض الآخر يتعلق بهم بصورة غير مباشرة.
- ومن أهم المسئوليات التي ترتبط بعضو هيئة التدريس بصورة مباشرة:
- انتقاء وتعيين الهيئة المعاونة وأعضاء هيئة التدريس، ووضع برامج إعدادهم وتنميتهم وتطوير أدائهم، خاصة قبل وبعد بلوغهم درجة وظيفية أو رتبة أكاديمية جديدة.
  - تحفيز أعضاء هيئة التدريس على مراجعة وتطوير محتويات المقررات الدراسية ومساعدتهم على تنويع وإتقان أساليب التعليم والتوجيه والتقويم.
  - وضع خطة بحثية وتوفير متطلبات إجرائها وإدارة برامجها، وتحفيز أعضاء القسم على إجراء البحوث الفردية وبحوث الفريق، والمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية التخصصية.
  - التخطيط لبرامج خدمة المجتمع في إطار السياسة الجامعية، وتوزيع برامجها على أعضاء هيئة القسم في إطار من العدالة، وبما يحقق مبدأ تكافؤ الفرص.
- ومن أهم المسئوليات التي ترتبط بعضو هيئة التدريس ولكن بصورة غير مباشرة:
- اقتراح معايير مناسبة لاختبار طلاب القسم وتقويمهم، ووضع خطة لإرشادهم ودراسة مشكلاتهم والعمل على حلها.
  - توفير الأجهزة والأدوات والموارد اللازمة للبحث والتدريس، وإدارة المعامل والمختبرات وأماكن التطبيقات العملية التي ترتبط بأنشطة القسم.
  - تنمية علاقات ودية مع الإدارة العليا لحماية مصالح القسم وتطويرها، ومع المؤسسات الإنتاجية لفتح قنوات جديدة، لأعضاء هيئة التدريس لخدمة المجتمع.
  - ممارسة أدواره الإدارية بالشكل الذي يتيح لسائر أعضاء القسم أداء أدوارهم الأكاديمية.
- ومن ثم فإن ممارسة رؤساء الأقسام لمسئولياتهم المهنية، وأدائها على النحو المنشود، من شأنه أن يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية، وترقية البحث وتحسين التدريس، وتدعيم إسهامهم في أنشطة خدمة المجتمع، وبالتالي تحقيق كثير من أهداف المؤسسة الجامعية (الدهشان، والسيسي، ٢٠٠٥: ٢٢-٢٣).

**وتعتبر الإنتاجية الأكاديمية من أهم المتغيرات المرتبطة بأداء رؤساء الأقسام لمسئولياتهم.** فمقدرة رئيس القسم على اختيار الأعضاء الأكفاء، وتشجيعهم على البحث الفردي والجماعي، وحضور المؤتمرات والندوات، وإنشاء مكتبة خاصة بالقسم والعمل على تنميتها، وتوفير الأجهزة والأدوات والموارد اللازمة للبحث، ومكافأة الأعضاء المنتجين، ومعرفة المشكلات التي تواجه

الباحثين والعمل على حلها، وغيرها من الأمور التي تزيد من إنتاجية أعضاء هيئة التدريس بالقسم (Wolverton, ١٩٩٩: ٣٤٢).

**ومن أهم المتغيرات** التي تتأثر بدرجة كبيرة بأداء رؤساء الأقسام لمسؤولياتهم، متغير الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم. ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق سعي رؤساء الأقسام لتهيئة مناخ أكاديمي إيجابي للتحصيل والنمو لمساعدة أعضاء القسم على تطبيق المبادئ السليمة في إدارة العمل التعليمي في قاعات الدرس وفي المواقع الأخرى وعن طريق حرص رؤساء الأقسام على إشراك أعضاء هيئة التدريس بالقسم في أنشطة اتخاذ القرار، وتشجيعهم ومكافأتهم على ذلك وعن طريق تقديم رؤية للأعضاء بالقسم، وتوجيههم ومنحهم السلطة للتحرك في الاتجاه التي تقتضيه هذه الرؤية، وعن طريق إدراك المشكلات التي تؤدي إلى الصراع وحدته، والعمل على تجنبها أو تخفيف حدتها، والبحث عن سبل مناسبة لتخفيض مستوى التوتر الانفعالي لدى أطراف الصراع وعن طريق ابتكار مناخ اتصالي قائم على التفاعل والتعاون والمنافسة وتجنب الصراع (السيد، ومصطفى، ٢٠٠٢: ٢٤٣).

ويدعم ذلك عديد من الدراسات الإمبريقية، منها دراسة مدرون وآخرين (Madron & et, ١٩٨٦) والتي توصلت إلى أن الروح المعنوية دالة لأداء رؤساء الأقسام بجامعة كنتاكي الغربية فضلاً عن المتغيرات البيئية ومتغيرات الرضا (Madron, ١٩٨٦: ٩٠-٩٢) ودراسة "هيلويل وهانكوك" (Hellawell & Hancock) والتي انتهت إلى أن ثمة علاقة موجبة دالة إحصائياً بين إشراك رؤساء الأقسام لأعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات الجامعية الداخلية والروح المعنوية لهؤلاء الأعضاء (Miler, ١٩٩٩: ٧٤٥).

## ثانياً : دراسات سابقة

### ١- دراسات عربية:

دراسة مطر (١٩٨٧) رئاسة الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية لأدوار رئيس القسم العلمي.

بينت الدراسة أهمية دور رئيس القسم العلمي وطبيعة عمله التي تتمثل في كونه مزيجاً من العمل العلمي والإداري، فأكدت الدراسة أهمية الأقسام العلمية ووظائفها المتمثلة في التدريس واختيار طلاب الدراسات العليا وتنميتهم، كما أكدت أهمية البحث العلمي ودوره في خدمة المجتمع، واستعرضت الشروط اللازم توافرها في رئيس القسم الأكاديمي، وخلصت إلى أن رئاسة القسم تتطلب عدداً كبيراً من المهارات وتدريباً كافياً، كما تحتاج إلى وجود مساعد إداري طوال الوقت، كما توصلت

إلى وجود الكثير من المهام التي يمارسها رؤساء الأقسام بالجامعات والتي ينبغي عليهم القيام بها؛ يتمثل أهمها في الإشراف على القسم وتوزيع الموارد، والتواصل مع كل من أعضاء هيئة التدريس والإدارة العليا والمجتمع المحلي، وإجراء البحوث، وحفظ السجلات (مطر، ١٩٨٧: ٥٤).

### دراسة ضحاوي وقطامي (١٩٩٧)

مهام رؤساء الأقسام وصفاتهم الشخصية كما يتوقعها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والعلوم الإسلامية في جامعة السلطان قابوس.

أجريت الدراسة في سلطنة عمان، وهدفت إلى معرفة مهام رؤساء الأقسام وصفاتهم الشخصية كما يتوقعها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والعلوم الإسلامية في جامعة السلطان قابوس "التي كان من بين أهدافها تحديد مهام رؤساء الأقسام بكلية التربية في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الكلية جميعهم وبلغ عددهم (٧٥ عضو هيئة تدريس، موزعين على (٧ أقسام في الكلية. وقد تم تطوير استبانة شملت على خمسين فقرة، منها ثلاثون عن المهام الإدارية والقيادية، والباقي عن المهام الأكاديمية، وأظهرت النتائج أن أكثر المهام الإدارية والقيادية تركيزاً من جانبهم هي التي حازت على ( % ٨٥ فأكثر من استجابات أعضاء هيئة التدريس والتي تشمل العدالة، والموضوعية، والإلمام بالأنظمة والتعليمات،، الاجتماعات الدورية (ضحاوي، وقطامي، ١٩٩٧: ٢٦٢-٢٧٥).

### دراسة سعادة (٢٠٠٣) تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية.

أجريت الدراسة في فلسطين، وهدفت إلى تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية، والتي توصلت إلى نتيجة مفادها: أن مهام رئيس القسم الأكاديمي ومسؤولياته في الجامعة مهما بلغ عددها وتشعبت أنماطها فإنها تتدرج تحت دورين كبيرين ومهمين هما: الدور الإداري والقيادي الذي ينبغي أن يقوم به رئيس القسم بنجاح، والدور الأكاديمي والعلمي. وقد الباحث فيها مجموعة من المقترحات التطويرية للمهام الإدارية والقيادية لرئيس القسم الأكاديمي في الجامعة تتمثل في: ضرورة الالتزام بالمبادئ العلمية والمهنية والخلاقية الجامعية قولاً وعملاً، والمحافظة على مصالح القسم والكلية التابع لها، واعتماد مبدأ الشورى في العمل مع زملائه، والتعامل مع المشكلات المختلفة بمهارة عالية، وضرورة توفير الأجهزة والأدوات والمصادر التعليمية المتنوعة بما يرفع من أداء المنتسبين للقسم، والتحلي بالعديد من الصفات الشخصية المهمة، وضرورة

المشاركة في اللجان المتنوعة داخل القسم والكلية والجامعة والمجتمع المحلي، ولجان المؤتمرات والندوات والاجتماعات، وضرورة امتلاك رئيس القسم لمهارات التخطيط والتنظيم للبرامج الأكاديمية، وتشكيل لجان عديدة، ووضع جداول العبء التدريسي لزملائه والعبء التدريسي للطلبة في مستويات البكالوريوس والدراسات العليا، ووضع خطة لميزانية القسم (سعادة، ٢٠٠٣: ٣٨٦ - ٣٩٨).  
دراسة (الحجيلي، وسنقر، والبرية، ٢٠١٠)

### آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية

هدفت الدراسة إلى تعرف آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم، وتحديد مدى وجود اختلافات في تلك الآراء يمكن أن تعود إلى تأثير متغيري: سنوات الخبرة في رئاسة القسم، ونوع/تخصص الكلية. وقد صمم الباحث استبانة من (٩٦ مهمة موزعة على ثمانية مجالات أساسية، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٣١) رئيس قسم يشكلون ما نسبته (٨٢%) من مجتمع الدراسة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

أن (٨٧) مهمة من المهمات الإدارية الفرعية البالغ عددها (٩٦ مهمة والتي تمثل نسبة (٩١%) من المهام أدرك رؤساء الأقسام الأكاديمية أنها مهمة "في تحقيق أهداف أقسامهم، منها (١٣) مهمة تتعلق بالاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة، و (٢) مهمة تتعلق بالتنظيم، و (١٢) مهمة تتعلق بالتخطيط، و (٢) مهمة أيضاً تتعلق بالقيادة والتوجيه، و (١١) مهمة تتعلق بالمتابعة والتقييم، و (١٠) مهمات تتعلق بالمناهج والتدريس، ومثلها (١٠) مهمات تتعلق بالبحث العلمي وخدمة المجتمع، و (٧) مهمات تتعلق بالتدريب والنمو المهني، في حين أن (٩) مهمات (فقط من المهمات الإدارية الفرعية (٩%) لم يدرك رؤساء الأقسام أنها مهمة في تحقيق أهداف أقسامهم. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة) (٠.٠٥) في آراء رؤساء الأقسام لمهامهم تُعزى إلى تأثير متغير نوع الكلية، ولصالح رؤساء الأقسام في الكليات العلمية، وذلك فقط في مجالي: مهمات التدريب والنمو المهني، ومهمات الاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة) (٠.٠٥) في آراء رؤساء الأقسام لمهامهم تُعزى إلى تأثير متغير سنوات الخبرة، وذلك على مستوى كل مجال من مجالات المهمات الرئيسة على حدة، وعلى مستوى المجموع الكلي للمهمات (الحجيلي، وسنقر، والبرية، ٢٠١٠: ٥٩ - ٦٠)

### ٢- دراسات أجنبية

#### دراسة فرنش (French, ١٩٨٠)

أجريت الدراسة في أمريكا، وهدفت إلى تحديد المهام الإدارية وأهميتها النسبية واحتياجات التطوير المهني والإداري في كليات المجتمع في ولاية نبراسكا الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة

من (٢٨٠ من الإداريين العلميين) عمداء/رؤساء أقسام. (وبينت الدراسة بعض الخصائص الفردية المختارة لهؤلاء الإداريين والعلاقة بين هذه الخصائص والمهام الإدارية المدركة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المهمات الإدارية التي يقوم بها إداريو الخط الأول (عمداء/رؤساء الأقسام) باستمرار تعود إلى وظيفتي العلاقات الإنسانية، وإدارة شؤون الموظفين، أما المهمات التي يقومون بها بشكل أقل استمرارية، فإنها تتصل بوظيفة العلاقات الطلابية والإدارة، كما توصلت إلى أن خواص الرئيس من ناحية الجنس، العمر، والخبرة الإدارية السابقة، تؤثر على المهمة المدركة-٦٢: ١٩٨٠، French, ٦٨).

### دراسة مانجيري وآرن (Managieri & Arnn, ١٩٩١) دراسة مسؤوليات رئيس القسم وصفاته الشخصية

هدفت الدراسة إلى معرفة مسؤوليات رئيس القسم وصفاته الشخصية، والتي شملت (٦٥) من رؤساء الأقسام الأكاديمية، منهم (٢٧) رئيس قسم في جامعات خاصة، و (٣٨) رئيس قسم في جامعات عامة، وتوصلت إلى تحديد المسؤوليات والصفات بين رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة والعامة، إذ بينت أهمية: التخطيط الأكاديمي، وتطوير السياسات التي توجه تفكير المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتنسيق توجيه العمداء، وإدارة الموازنة الأكاديمية، وأن الصفات والمسؤوليات مكملة لبعضها بعضاً. وإلى أن الصفات أو المؤهلات الهامة لمنصب رئيس القسم هي: القدرة على إثبات القيادة الناجحة في الإدارة والتنظيم، والعمل مع المجموعات الأكاديمية، والمهارة في الاتصالات الكتابية والشفوية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة (رؤساء الأقسام) وضعت حسن التعامل والموضوعية في العلاقة مع أعضاء هيئة التدريس في المرتبة الأولى منصفات رئيس القسم (٢٨-٢٢: ١٩٩١، Managieri & Arnn).

## الفصل الثالث

### منهجية البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الفصل منهجية البحث المعتمدة في البحث الحالي، وأهم إجراءاته والمتمثلة بـ(تحديد مجتمع البحث، وعينته، وأداته، والوسائل الإحصائية المستعمل فيه، وهي على النحو الآتي:

**أولاً: منهجية البحث:** يتطلب تحقيق أهداف البحث الحالي وصفاً كمياً للمهام الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام العلمية، ويتطلب هذا أتباع المنهج الوصفي لتحديد ووصف الحقائق المتعلقة بالموقف الراهن. والبحث الوصفي هو أكثر من مجرد بيانات، إذ أن عمل الباحث الحقيقي يبتدئ

بمتابعة هذه البيانات بعناية، وتفسيرها، واكتشاف المعاني والعلاقات الخاصة بها (عودة وملكاوي، ١٩٩٢، ١١٢ - ١١٧) ومن اجل بناء معايير لتقويم المهام الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام اعتمد الباحث منهج البحث الوصفي منهجا للدراسة الحالية .

**ثانياً: مجتمع البحث:** يتألف مجتمع البحث الحالي من رؤساء الأقسام العاملين في الكليات العلمية، والإنسانية في جامعة بغداد، والبالغ عددهم (١٠٩) رئيس قسم موزعين على التخصصين بواقع (٥٠) رئيس قسم في الكليات العلمية، و(٥٩) رئيس قسم في الكليات الإنسانية، وبواقع (٤٢) رئيس قسم ممن خدمتهم (اقل من ٤ سنوات) وبواقع (٦٧) رئيس قسم خدمتهم (أكثر من ٤ سنوات) والجدول (١) يوضح ذلك:

### الجدول (١)

#### مجتمع البحث موزع بحسب التخصص ومدة الخدمة

المجموع الكلي	خدمة أكثر من ٤ سنوات	خدمة اقل من ٤ سنوات	مدة الخدمة التخصص
٥٠	٢٨	٢٢	علمي
٥٩	٣٩	٢٠	إنساني
١٠٩	٦٧	٤٢	المجموع الكلي

**ثالثاً: عينة البحث:** تألفت عينة البحث الحالي من (٨٧) رئيس قسم والتي تمثل نسبة (٨٠%) من مجتمع البحث الحالي، والتي تعد نسبة مقبولة في مثل هذه البحوث، توزعت على التخصصين العلمي والإنساني، بواقع (٤٠) رئيس قسم في الكليات العلمية، و(٤٧) رئيس قسم في الكليات الإنسانية، وبواقع (٣٤) رئيس قسم ممن خدمتهم (اقل من ٤ سنوات) وبواقع (٥٣) رئيس قسم خدمتهم (أكثر من ٤ سنوات) والجدول (٢) يوضح ذلك:

### الجدول (٢)

#### عينة البحث موزعة بحسب التخصص ومدة الخدمة

المجموع الكلي	خدمة أكثر من ٤ سنوات	خدمة اقل من ٤ سنوات	مدة الخدمة التخصص
٤٠	٢٢	١٨	علمي



٤٧	٣١	١٦	أنساني
٨٧	٥٣	٣٤	المجموع الكلي

#### رابعاً: أداة البحث

من اجل بناء معايير لتقويم المهام الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد قام البحث بالإجراءات الآتية :

١- إجراء مسح للأدب التربوي العربي والأجنبي المتعلق بالمهام الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام للتعرف على الاتجاهات النظرية السائدة في ممارسة رؤساء الأقسام المهام التي توكل إليهم في الثقافة العربية والثقافة الأجنبية.

٢- استطلاع رأي عدد من رؤساء الأقسام من ذوي الخبرة وبعض الأكاديميين والمهتمين بموضوع الإدارة الجامعية، والطلب إليهم تحديد المهام الإدارية والأكاديمية التي يتوقعون ممارستها من قبل رؤساء الأقسام.

\* وفي ضوء ذلك قام الباحث بإعداد استبانة وتحديد مجالاتها، إذ تم تصنيف هذه المهام في تسعة مجالات رئيسية، وعرضت الاستبانة على لجنة من الخبراء الاستشاريين لإبداء آرائهم في مجالاتها، وقد تم الاستفادة من ملاحظاتهم في تطويره لتأخذ صورتها الأولية، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٦٦) فقرة تتعلق بالمهام الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام موزعة على مجالاتها التسعة بواقع (٩) فقرات لمجال التخطيط، و(٨) فقرات لمجال التنظيم، (٧) فقرات لمجال القيادة، (٧) فقرات لمجال الرقابة، (٦) فقرات لمجال التوجيه، (٧) فقرات لمجال اتخاذ القرارات، (٦) فقرات لمجال التقويم، (٨) فقرات لمجال البحث العلمي، (٨) فقرات لمجال خدمة الجامعة والمجتمع والعلاقات معها .

تم استشارة الأساتذة الأكاديميين والمهتمين بمجال الإدارة الجامعية وهم:

- ا.د رياض بدري سترك / جامعة بغداد/كلية التربية /ابن رشد
- ا.م.د سامي عبد الفتاح / جامعة بغداد/كلية التربية /ابن رشد
- ا.د حيدر علي حيدر / الجامعة المستنصرية /كلية التربية

إما تدرج الإجابة على فقرات الاستبانة اعتمد الباحث التدرج الخماسي (أمارسها دائماً، أمارسها غالباً، أمارسها أحياناً، أمارسها نادراً، لا أمارسها) وفق سلم رقمي (٥، ٤، ٣، ٢، ١) بحيث يختار رئيس القسم منها التقدير الذي يدرك أنه يمثل درجة ممارسته للمهمة انظر الملحق (١).

**صدق الاستبانة :**

بعد أن تم إعداد الصيغة الأولية لمؤشرات المهمات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في العلوم التربوية والنفسية، وبلغ عددهم (١٠) خبراء الملحق (٢) وذلك للحكم على مدى ارتباط الأداة بطبيعة الدراسة ومدى مناسبة عباراتها لأهداف الدراسة، ومدى وضوح صياغة العبارات ومناسبتها للمحاور المندرجة تحتها.

وبعد أن تم إعادة الاستبانة من الخبراء ومراجعتها أتضح من عملية التحكيم ملائمة الفقرات وشموليتها للمفردات التي يشتملها المحتوى بشكل عام باستثناء بعض الملاحظات التي أجريت بموجبها، وقد اعتمد الباحث نسبة ٨٠% من نسبة اتفاق الخبراء للحكم على صلاحية الفقرات التعديلات التي أوصى بها المحكمين.

**ثبات الاستبانة:** هو الاتساق في نتائج الاختبار، ويعني دقة القياس أي اتساق المقياس واطراده فيما يزودنا به من معلومات عن سلوك الأفراد (أبو حطب، ١٩٨٧: ١٠١).

وللكشف عن مؤشرات ثبات الاستبانة اعتمد الباحث الطرق الآتية:

**١- طريقة الاختبار - إعادة الاختبار Test Retest :**

يشير معامل الثبات بهذه الطريقة إلى معامل الاستقرار stability (إذ انه يبين مقدار الاتساق في الأداء على اختبار معين خلال مدة زمنية محددة) (Collins et al., ١٩٧٦: ١٢٨). إذ يجب أن لا تقل مدة تطبيق الاختبار عن بضعة أيام ولا تزيد عن أسبوعين أو ثلاثة أسابيع (فرج، ١٩٨٠: ٣٤٩) ثم يتم حساب معامل الارتباط أي معامل الثبات بين التطبيقين باستخدام (معامل ارتباط بيرسون).

ولحساب معامل ارتباط الثبات بطريقة الاختبار - إعادة الاختبار (للمقياس الحالي) طبق الاستبانة بصورتها النهائية على عينة مؤلفة من (٤٠) رئيس قسم اختيروا عشوائياً من أقسام كليات الجامعة المستنصرية ثم أعيد تطبيق المقياس على العينة ذاتها بعد مرور أسبوعين وباستخدام (معامل ارتباط بيرسون) تم إيجاد معاملات الثبات وهي كما موضحة في الجدول (٣).

**٢- معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي:**

تعتمد هذه الطريقة على الاتساق في أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، إذ أشق كرونباخ صورة عامة لمعادلة معامل الثبات وسماه معامل ألفا كما يبين أن هذا المعامل يشير إلى الخاصية الداخلية التي يتمتع بها الاختبار والتي تنشأ من العلاقة الإحصائية بين الفقرات. كما تشير هذه

الخاصية إلى أن الاختبار متجانس وهذا يعني أن جميع الفقرات تقيس متغيراً عاماً واحداً (Travers, 1969: 109).

وتقوم فكرة معادلة ألفا كرونباخ على حساب الارتباطات بين درجات عينة الثبات على جميع فقرات المقياس، أي أنها تقسم المقياس إلى عدد من الأجزاء يساوي عدد فقراته ويشكل متوسط معاملات الارتباط الداخلية أفضل تقدير لمتوسط معاملات الثبات النصفية على عدد كبير من مرات التقسيم للمقياس (عبد الرحمن، ١٩٨٣: ٢٠١) ولحساب الثبات بهذه الطريقة تم اعتماد عينة الثبات (٤٠) رئيس قسم، وبعد تطبيق معادلة ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي تم إيجاد معاملات الثبات وهي كما موضحة في الجدول (٣).

### الجدول (٣)

#### معاملات الثبات لاستبانة المهمات الإدارية لرؤساء الأقسام

المهمة	معامل ثبات الإعادة	معامل ثبات الفاكرونباخ
التخطيط	٠.٨٢	٠.٧٨
التنظيم	٠.٨٣	٠.٧٥
القيادة	٠.٨٦	٠.٨١
الرقابة	٠.٩٠	٠.٨٤
التوجيه	٠.٨٨	٠.٨٠
اتخاذ القرار	٠.٧٩	٠.٧٣
التقويم	٠.٨٥	٠.٧٦
البحث العلمي	٠.٨٠	٠.٧٢
خدمة المجتمع	٠.٩١	٠.٨٣

وينضح من الجدول (٣) إن جميع المهام في الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات جيدة ويمكن الركون إليها مقارنة مع الدراسات السابقة التي استخدمت هذه الطرائق في حساب الثبات. استبانة المهمات الإدارية بصيغتها النهائية :

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٦٦) فقرة تتعلق بالمهام الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام موزعة على مجالاتها التسعة بواقع (٩) فقرات لمجال التخطيط، و(٨) فقرات لمجال التنظيم، (٧) فقرات لمجال القيادة، (٧) فقرات لمجال الرقابة، (٦) فقرات لمجال التوجيه، (٧) فقرات لمجال اتخاذ القرارات، (٦) فقرات لمجال التقويم، (٨) فقرات لمجال البحث العلمي، (٨)

فقرات لمجال خدمة الجامعة والمجتمع والعلاقات معها، وكان تدرج الإجابة على فقرات المهمات خماسي هو (مهمة بدرجة كبيرة جدا، مهمة بدرجة كبيرة، مهمة بدرجة متوسطة، مهمة بدرجة قليلة، مهمة بدرجة قليلة جدا) وفق سلم رقمي (٥، ٤، ٣، ٢، ١) بحيث يختار رئيس القسم منها التقدير الذي يدرك أنه يمثل درجة ممارسته هذه المهمة، علما ان المتوسطات النظرية للمهمات على التوالي هي (٢٥، ٢٢.٥، ٢٠، ٢٠، ١٧.٥، ٢٠، ١٧.٥، ٢٢.٥، ٢٢.٥).  
تطبيق الاستبانة :

بعد إتمام تحديد مجتمع البحث من رؤساء الأقسام في جامعة بغداد و تحديد أداة البحث و التحقق من صدق الأداة و ثباتها وزع الباحث الأستبانة على عينة البحث البالغ عددها (٨٧) رئيس قسم، وحرص الباحث على شرح التعليمات وتقديم توضيح عن الأستبانة وفقراتها لأن فقرات الأستبانة جميعها مبنية على شكل فقرات ايجابية.

الوسائل الإحصائية: لتحقيق أهداف البحث الحالي استعمل الباحث الوسائل الإحصائية الآتية باستخدام برنامج الحاسوب SPSS:

معامل ارتباط بيرسون: للتعرف على ثبات استبانة المهام الإدارية والأكاديمية بطريقة إعادة الاختبار.

معادلة الفاكرونباخ: للتعرف على التجانس الداخلي لفقرات استبانة المهام الإدارية والأكاديمية .  
الاختبار التائي لعينة واحدة T-test: للتعرف على درجة المهام الإدارية والأكاديمية لدى رؤساء الأقسام في جامعة بغداد وبحسب متغيري (التخصص، ومدة الخدمة)  
الاختبار التائي لعينتين مستقلتين T-test: للتعرف على دلالة الفروق في المهام الإدارية والأكاديمية لدى رؤساء الأقسام في جامعة بغداد وبحسب متغيري (التخصص، ومدة الخدمة)

## الفصل الرابع

### عرض نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة وهي على النحو الآتي:

١- الهدف الأول : تم التحقق من الهدف الأول من أهداف البحث الحالي والذي ينص على (بناء استبانة معايير جودة المهام الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد) من

خلال بناء الاستبانة التي تتضمن (٩) معايير تحقق الباحث من مدى صدقها وثباتها في إجراءات البحث الحالي في الفصل الثالث .

٢- الهدف الثاني : تحقيقا للهدف الثاني من أهداف البحث الحالي والذي ينص على (تعرف درجة استعمال رؤساء الأقسام في جامعة بغداد للمهام الإدارية والأكاديمية وتبعاً لمتغيرات (التخصص، ومدة الخدمة) قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة البحث البالغة (٨٧) رئيس قسم فكانت النتائج على النحو الآتي :

أ- حسب التخصص: من أجل التعرف على (درجة استعمال رؤساء الأقسام في جامعة بغداد للمهام الادارية والأكاديمية وتبعاً لمتغير (التخصص) قام الباحث بتطبيق، الاستبانة على عينة التخصص العلمي والبالغة (٤٠) رئيس قسم، وعينة التخصص الإنساني والبالغة (٤٧) رئيس قسم، وتحقيقاً لذلك استعمل الباحث الاختبار التائي لعينة واحدة one

test (sample) والجدول (٤) يوضح ذلك :

#### الجدول (٤)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة للتعرف على درجة المهام الإدارية والأكاديمية لدى رؤساء الأقسام وبحسب متغير (التخصص)

المهمة	التخصص	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
تخطيط	علمي	٤٠	٣٣.٤٥	٢.٣٠٣	٢٥	٢٣.٦١	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
	أنساني	٤٧	٣٠.٣٩	٢.٣٨٦	٢٥	١٥.٤٠	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
تنظيم	علمي	٤٠	٢٨.٤١	٢.٣٦٧	٢٢.٥	١٥.٧٥	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
	أنساني	٤٧	٢٥.٤٥	٢.٥٦٣	٢٢.٥	٧.٨٩	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
القيادة	علمي	٤٠	٢٣.٣٤	٢.٧٦٦	٢٠	٧.٦٨	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
	أنساني	٤٧	٢٢.٣٢	٢.٨٧٦	٢٠	٥.٥٢	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
الرقابة	علمي	٤٠	٢٥.١٤	٢.٧٥٠	٢٠	١١.٤٢	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
	أنساني	٤٧	٢٤.٠٤	٢.٨٩٩	٢٠	٩.٥٥	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
التوجيه	علمي	٤٠	٢٠.٤٩	٢.٣٨٢	١٧.٥	٧.٩٣	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
	أنساني	٤٧	٢٠.٣٩	٢.٥٤٠	١٧.٥	٧.٨١	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
اتخاذ	علمي	٤٠	٢٤.٢٢	٢.٢٢٨	٢٠	١١.٩٦	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
القرار	أنساني	٤٧	٢٤.٣٧	٢.٧٧٣	٢٠	١٠.٨٢	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
التقويم	علمي	٤٠	٢٢.١٨	٢.٣٦٦	١٧.٥	١٢.٦٥	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
	أنساني	٤٧	٢٢.٦٤	٢.٤٥٠	١٧.٥	١٤.٢٨	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١

البحث العلمي	علمي	٤٠	٢٦.٣٤	٢.٣٦٢	٢٢.٥	١٠.٣٨	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
البحث العلمي	أنساني	٤٧	٢٥.٢٧	٢.٤١١	٢٢.٥	٧.٩١	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
خدمة المجتمع	علمي	٤٠	٢٥.٣٥	٢.٤٥٦	٢٢.٥	٧.٣١	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
خدمة المجتمع	أنساني	٤٧	٢٥.٣٤	٢.٢٤٠	٢٢.٥	٨.٦١	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١

وينتضح من الجدول (٤) إن جميع عينة البحث (رؤساء الأقسام) في التخصصين العلمي والإنساني يمتلكون مستوى جيد من المهام الإدارية والأكاديمية والبالغ عددها (٩) مهام، حيث كانت القيم التائية المحسوبة اكبر من القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).

أ- حسب مدة الخدمة: من أجل للتعرف على (درجة استعمال رؤساء الأقسام في جامعة بغداد للمهام الإدارية والأكاديمية وتبعاً لمتغير (مدة الخدمة) قام الباحث بتطبيق، الاستبانة على عينة (مدة الخدمة اقل من ٤ سنوات) والبالغة (٣٤) رئيس قسم، وعينة (مدة الخدمة أكثر من ٤ سنوات) والبالغة (٥٣) رئيس قسم، وتحقيقاً لذلك استعمل الباحث الاختبار التائي لعينة واحدة (one sample test) والجدول (٥) يوضح ذلك :

### الجدول (٥)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة للتعرف على درجة المهام الإدارية والأكاديمية لدى رؤساء الأقسام وبحسب متغير (التخصص)

المهمة	مدة الخدمة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
تخطيط	اقل من ٤ سنوات	٣٤	٣٢.٣٤	٢.٢٩٨	٢٥	١٨.٦٣	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
	أكثر من ٤ سنوات	٥٣	٣٢.٥٠	٢.٣٦٦	٢٥	٢٣.٠٨	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
تنظيم	اقل من ٤ سنوات	٣٤	٢٤.٣٥	٢.٤٦٩	٢٢.٥	٤.٤٠	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
	أكثر من ٤ سنوات	٥٣	٢٥.٥١	٢.٤٥٢	٢٢.٥	٨.٩٣	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
القيادة	اقل من ٤ سنوات	٣٤	٢١.٢٥	٢.٨١٢	٢٠	٢.٦٠	٢.٠٢١	دالة عند ٠.٠٠٥
	أكثر من ٤ سنوات	٥٣	٢٤.٤١	٢.٨٠٦	٢٠	١١.٣١	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
الرقابة	اقل من ٤ سنوات	٣٤	٢٢.١٠	٢.٧٢٦	٢٠	٤.٤٧	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
	أكثر من ٤ سنوات	٥٣	٢٢.١٨	٢.٤٥٠	٢٠	٦.٤١	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
التوجيه	اقل من ٤ سنوات	٣٤	١٩.٤١	٢.٤٦٠	١٧.٥	٤.٥٥	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
	أكثر من ٤ سنوات	٥٣	٢٠.٤٧	٢.٤٢٣	١٧.٥	٩.٠٠	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
اتخاذ	اقل من ٤ سنوات	٣٤	٢١.٩٨	٢.٣٠١	٢٠	٥.٠١٣	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١

القرار	أكثر من ٤ سنوات	٥٣	٢٤.٥٣	٢.٣١٤	٢٠	١٤.١٥٦	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
التقويم	اقل من ٤ سنوات	٣٤	٢٠.٤٧	٢.٢٦٧	١٧.٥	٧.٦٢	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
	أكثر من ٤ سنوات	٥٣	٢٠.٢٥	٢.٣٠١	١٧.٥	٨.٥٩	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
البحث العلمي	اقل من ٤ سنوات	٣٤	٢٤.٦٤	٢.٣١٤	٢٢.٥	٥.٣٩	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
	أكثر من ٤ سنوات	٥٣	٢٣.٨٨	٢.٣٩٤	٢٢.٥	٣.٤٨	٣.٤٦٠	دالة عند ٠.٠٠١
خدمة المجتمع	اقل من ٤ سنوات	٣٤	٢٤.٢٩	٢.٣٧٨	٢٢.٥	٤.٣٦٦	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١
	أكثر من ٤ سنوات	٥٣	٢٤.٣٩	٢.٢٤١	٢٢.٥	٦.٠٩٧	٣.٥٥١	دالة عند ٠.٠٠١

ويتضح من الجدول (٤) إن جميع عينة البحث (رؤساء الأقسام) في ممن خدمتهم (اقل من ٤ سنوات) و (أكثر من ٤ سنوات) يمتلكون مستوى جيد من المهام الإدارية والأكاديمية والبالغ عددها (٩) مهارة، حيث كانت القيم التائية المحسوبة اكبر من القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) و (٠.٠٥) . وتعد هذه النتيجة واقعية كون عملية إدارة القسم الأكاديمي وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المنشودة لا يمكن إن تتم بالشكل المطلوب دون إن يمتلكك رئيس القسم تلك المهام والتي من أهمها (التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار، والقيادة) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحجيلي، وسنقر، والبرية، ٢٠١٠) إن رؤساء الأقسام يدركون إن هذه المهام مهمة في تحقيق أهداف أقسامهم.

**الهدف الثالث :** تحقيقا للهدف الثالث من أهداف البحث الحالي والذي ينص على (تعرف دلالة الفروق بين رؤساء الأقسام في المهام الإدارية والأكاديمية وبحسب متغيري، التخصص، ومدة الخدمة) طبق الباحث استبانة (المهام الإدارية والأكاديمية) على عينة البحث والبالغة (٨٧) رئيس قسم فكانت النتائج على النحو الآتي :

أ- حسب متغير التخصص : من اجل التعرف على دلالة الفروق بين رؤساء الأقسام في المهام (الإدارية والأكاديمية) طبق الباحث الاستبانة على عينة التخصص العلمي والبالغة (٤٠) رئيس قسم، وعينة التخصص الإنساني البالغة (٤٧) رئيس قسم، وتحقيقا لذلك استعمل الباحث الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (T-test) فكانت النتائج كما موضحة في الجدول (٦).

### الجدول (٦)

نتائج الاختبار التائي لدلالة الفروق بين رؤساء الأقسام في المهام الإدارية والأكاديمية وبحسب متغير (التخصص)

المهمة	التخصص	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
تخطيط	علمي	٤٠	٣٣.٤٥	٢.٣٠٣	٦.١٢	٣.٣٧٣	دالة عند ٠.٠٠١

			٢.٣٨٦	٣٠.٣٩	٤٧	أنساني	
تنظيم	دالة عند ٠.٠٠١	٣.٣٧٣	٥.٥٨	٢.٣٦٧	٢٨.٤١	٤٠	علمي
				٢.٥٦٣	٢٥.٤٥	٤٧	أنساني
القيادة	دالة عند ٠.٠٠٥	١.٩٨	٢.٢٥	٢.٧٦٦	٢٣.٣٤	٤٠	علمي
				٢.٨٧٦	٢٢.٣٢	٤٧	أنساني
الرقابة	غير دالة عند ٠.٠٠٥	١.٩٨	١.٨١٢	٢.٧٥٠	٢٥.١٤	٤٠	علمي
				٢.٨٩٩	٢٤.٠٤	٤٧	أنساني
التوجيه	غير دالة عند ٠.٠٠٥	١.٩٨	٠.١٨٩	٢.٣٨٢	٢٠.٤٩	٤٠	علمي
				٢.٥٤٠	٢٠.٣٩	٤٧	أنساني
اتخاذ القرار	غير دالة عند ٠.٠٠٥	١.٩٨	٠.٢٧٨	٢.٢٢٨	٢٤.٢٢	٤٠	علمي
				٢.٧٧٣	٢٤.٣٧	٤٧	أنساني
التقويم	غير دالة عند ٠.٠٠٥	١.٩٨	٠.٨٨٥	٢.٣٦٦	٢٢.١٨	٤٠	علمي
				٢.٤٥٠	٢٢.٦٤	٤٧	أنساني
البحث العلمي	دالة عند ٠.٠٠٥	١.٩٨	٢.٠٨٦	٢.٣٦٢	٢٦.٣٤	٤٠	علمي
				٢.٤١١	٢٥.٢٧	٤٧	أنساني
خدمة المجتمع	غير دالة عند ٠.٠٠٥	١.٩٨	٠.٠١٩٩	٢.٤٥٦	٢٥.٣٥	٤٠	علمي
				٢.٢٤٠	٢٥.٣٤	٤٧	أنساني

ويتضح من الجدول (٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات رؤساء الأقسام في التخصص العلمي ورؤساء الأقسام في التخصص الإنساني في مهام (التخطيط، التنظيم، القيادة، البحث العلمي) حيث كانت القيم التائية المحسوبة اكبر من القيمة التائية الجدولية، مما يدل على وجود فروق بين متوسط درجات رؤساء الأقسام في التخصص العلمي و متوسط درجات رؤساء الأقسام في التخصص الإنساني ولصالح متوسط درجات رؤساء الأقسام في التخصص العلمي، وهذه النتيجة تؤكد اعتماد رؤساء الأقسام في التخصص العلمي هذه المهام في إدارة القسم أكثر من رؤساء الأقسام في التخصص الإنساني.

ويتضح من الجدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات رؤساء الأقسام في التخصص العلمي ورؤساء الأقسام في التخصص الإنساني في مهام (الرقابة، التوجيه، اتخاذ القرار، التقويم، خدمة المجتمع) حيث كانت القيم التائية المحسوبة اصغر من القيمة التائية الجدولية.

أ- حسب متغير مدة الخدمة : من اجل التعرف على دلالة الفروق بين رؤساء الأقسام في



المهام (الإدارية والأكاديمية) طبق الباحث الاستبانة على عينة رؤساء الأقسام ذوي مدة الخدمة (أقل من ٤ سنوات) والبالغة (٣٤) رئيس قسم، وعينة رؤساء الأقسام ذوي مدة الخدمة (أكثر من ٤ سنوات) البالغة (٥٣) رئيس قسم، وتحقيقاً لذلك استعمل الباحث الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (T-test) فكانت النتائج كما موضحة في الجدول (٧).

### الجدول (٧)

نتائج الاختبار التائي لدلالة الفروق بين رؤساء الأقسام في المهام الإدارية والأكاديمية وبحسب متغير (مدة الخدمة)

المهمة	مدة الخدمة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
تخطيط	أقل من ٤ سنوات	٣٤	٣٢.٣٤	٢.٢٩٨	٠.٣٢	١.٩٨	غير دالة عند ٠.٠٥
	أكثر من ٤ سنوات	٥٣	٣٢.٥٠	٢.٣٦٦			
تنظيم	أقل من ٤ سنوات	٣٤	٢٤.٣٥	٢.٤٦٩	٢.١٤٨	١.٩٨	دالة عند ٠.٠٥
	أكثر من ٤ سنوات	٥٣	٢٥.٥١	٢.٤٥٢			
القيادة	أقل من ٤ سنوات	٣٤	٢١.٢٥	٢.٨١٢	٥.٠٩٧	٣.٣٧٣	دالة عند ٠.٠٠١
	أكثر من ٤ سنوات	٥٣	٢٤.٤١	٢.٨٠٦			
الرقابة	أقل من ٤ سنوات	٣٤	٢٢.١٠	٢.٧٢٦	٠.١٤٣	١.٩٨	غير دالة عند ٠.٠٥
	أكثر من ٤ سنوات	٥٣	٢٢.١٨	٢.٤٥٠			
التوجيه	أقل من ٤ سنوات	٣٤	١٩.٤١	٢.٤٦٠	١.٩٨٥	١.٩٨	دالة عند ٠.٠٥
	أكثر من ٤ سنوات	٥٣	٢٠.٤٧	٢.٤٢٣			
اتخاذ القرار	أقل من ٤ سنوات	٣٤	٢١.٩٨	٢.٣٠١	٥.٠٣٩	٣.٣٧٣	دالة عند ٠.٠٠١
	أكثر من ٤ سنوات	٥٣	٢٤.٥٣	٢.٣١٤			
التقويم	أقل من ٤ سنوات	٣٤	٢٠.٤٧	٢.٢٦٧	٠.٤٤	١.٩٨	غير دالة عند ٠.٠٥
	أكثر من ٤ سنوات	٥٣	٢٠.٢٥	٢.٣٠١			
البحث العلمي	أقل من ٤ سنوات	٣٤	٢٤.٦٤	٢.٣١٤	١.٥٠	١.٩٨	غير دالة عند ٠.٠٥
	أكثر من ٤ سنوات	٥٣	٢٣.٨٨	٢.٣٩٤			
خدمة المجتمع	أقل من ٤ سنوات	٣٤	٢٤.٢٩	٢.٣٧٨	٠.١٩٩	١.٩٨	غير دالة عند ٠.٠٥
	أكثر من ٤ سنوات	٥٣	٢٤.٣٩	٢.٢٤١			

ويتضح من الجدول (٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات رؤساء الأقسام ذوي مدة الخدمة (أقل من ٤ سنوات) وذوي مدة الخدمة (أكثر من ٤ سنوات) في مهام (التنظيم، القيادة، التوجيه، اتخاذ القرار) حيث كانت القيم التائية المحسوبة أكبر من القيمة التائية الجدولية، مما يدل على وجود فروق بين متوسط درجات رؤساء الأقسام ذوي مدة الخدمة (أقل من ٤ سنوات) ومتوسط درجات رؤساء الأقسام ذوي مدة الخدمة (أكثر من ٤ سنوات) ولصالح متوسط درجات رؤساء الأقسام ذوي مدة الخدمة (أكثر من ٤ سنوات)، وهذه النتيجة تؤكد اعتماد رؤساء الأقسام

ذوي مدة الخدمة (أكثر من ٤ سنوات) هذه المهام في إدارة القسم أكثر من رؤساء الأقسام ذوي مدة الخدمة (أقل من ٤ سنوات). ويتضح من الجدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات رؤساء الأقسام ورؤساء الأقسام ذوي مدة الخدمة (أقل من ٤ سنوات) ورؤساء الأقسام ذوي مدة الخدمة (أكثر من ٤ سنوات) في مهام (التخطيط، الرقابة، التقويم، البحث العلمي، خدمة المجتمع) حيث كانت القيم التائية المحسوبة اصغر من القيمة التائية الجدولية .

#### تفسير النتائج ومناقشتها:

١- تشير النتائج المتعلقة بالهدف الثاني للدراسة إلى أن طبيعة أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمهامهم كانت إيجابية بشكل عام وذلك على مستوى كل مهمة من المهمات الرئيسة على حدة، وكذلك على مستوى المجموع الكلي للمهام الرئيسة التي اشتملت عليها أداة الدراسة وهو ما يعكس إدراك رؤساء الأقسام أفراد العينة لأهمية هذه المهمات جميعها في تحقيق أهداف القسم الأكاديمي، وتعد هذه النتيجة واقعية كون عملية إدارة القسم الأكاديمي وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المنشودة لا يمكن أن تتم بالشكل المطلوب دون أن يقوم رئيس القسم بمهامه والتي من أهمها التخطيط لعمل القسم وتحديد احتياجاته المادية والبشرية، تنظيم العمل في القسم، قيادة العاملين وتوجيههم،، تقويم أداء العاملين ومتابعتهم كذلك القيام بمهامه في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الحجيلي، وسنقر، والبرية، ٢٠١٠) التي أشارت إلى أن رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية يعدون جميع المهمات الرئيسة التي اشتملت عليها الاستبانة تقع ضمن مسؤولياتهم.

٢- وتشير النتائج المتعلقة بالهدف الثالث بأثر التخصص في دلالة الفروق في المهام الإدارية والأكاديمية أفضلية رؤساء الأقسام في التخصص العلمي في مهام (التخطيط، التنظيم، القيادة، البحث العلمي) ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن طبيعة الدراسة في الكليات العلمية تركز أكثر من الكليات الإنسانية على هذه المهام وهو ما ساهم في جعل آراء رؤساء الأقسام في الكليات العلمية أكثر ايجابية من آراء نظرائهم في الكليات الإنسانية نحو هذه المهام .

٣- وتشير النتائج المتعلقة بأثر مدة الخدمة في دلالة الفروق في المهام الإدارية والأكاديمية أفضلية رؤساء الأقسام ذوي (الخدمة أكثر من ٤ سنوات) في مهام (التنظيم، القيادة، التوجيه، اتخاذ القرار) ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى كون الخبرة والنضج والترتبة الأكاديمية الأعلى والإطلاع على تجارب الآخرين وخبراتهم أمور تجعل صورة رئاسة القسم ومهامها وصلاحياتها واضحة وبعيدة عن الغموض المتصور حولها.

الاستنتاجات: من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث في البحث الحالي يستنتج ما يأتي :

١- أن طبيعة أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمهامهم كانت إيجابية بشكل عام وذلك على مستوى كل مهمة من المهمات الرئيسة على حدة، وكذلك على مستوى المجموع الكلي للمهام الرئيسة التي اشتملت عليها أداة الدراسة.

٢- وجود أفضلية لرؤساء الأقسام في التخصص العلمي في مهام (التخطيط، التنظيم، القيادة، البحث العلمي).

٣- وجود أفضلية لرؤساء الأقسام ذوي (الخدمة أكثر من ٤ سنوات) في مهام (التنظيم، القيادة، التوجيه، اتخاذ القرار).

**التوصيات : من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث في البحث الحالي يوصي بما يأتي :**

١- عقد ندوات متخصصة تسلط الضوء على صلاحيات رؤساء الأقسام الأكاديمية ومهامهم وبما يسهم في توضيحها أكثر.

٢- ضرورة إجراء دورة تدريبية لرؤساء الأقسام الجدد حول مهامهم الإدارية والأكاديمية.

٣- إيجاد مناخ تنظيمي مفتوح في الجامعة يساعد رؤساء الأقسام على التوصل والتفاعل مع القيادات العليا في الجامعة لكي يصبح مثل ذلك النظام جزء في سلوكهم.

٤- ينبغي إن تؤكد معايير انتقاء وتعيين رؤساء الأقسام على الخبرة في مجال البحث والتدريس والتي بدورها تعزز العلاقات الإنسانية والتوصل الفاعل وأداء العمل الفائق.

**المقترحات : من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث في البحث الحالي يقترح ما يأتي :**

١- إجراء دراسة حول مهام رؤساء الأقسام الأكاديمية والعلمية في الجامعة في ضوء بعض المتغيرات الأخرى مثل (المرتبة العلمية، الجنس).

٢- إجراء دراسة لمعرفة اثر برنامج تدريبي في تنمية المهام الأكاديمية والعلمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعة.

٣- إجراء دراسة حول مهام رؤساء الأقسام الأكاديمية والعلمية في الجامعة وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل (الرضا الوظيفي، الدافعية الذاتية الأكاديمية).

**المصادر :**

- ١- أبو الوفا، جمال (١٩٩٠): تصميم استراتيجية إدارية للجامعات المصرية باستخدام مدخل النظم وأسلوب الإدارة بالأهداف، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية فرع بنها-جامعة الزقازيق.
- ٢- ابو حطب، فؤاد (١٩٨٧): القياس النفسي، ط٣، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- ٣- بسمان، فيصل محجوب (٢٠٠٤): الدور القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ص ٨١.

- ٤- بينت، جون (١٩٩٢): إدارة القسم الأكاديمي، ترجمة جابر عبد الحميد وصلاح عبد الجواد، دار النهضة العربية، القاهرة: مصر.
- ٥- الحجيلي، نصر محمد، وسنقر، صالحه، وبرية، قاسم محمد (٢٠١٠) آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة نمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٦، ص (٩٢-٥٩).
- ٦- الحراشنة، محمد عبود، ومقابلة، محمد (٢٠٠٩): درجة ممارسة العملية الادارية لدى رؤساء الاقسام في مديريات التربية والتعليم في الاردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٥)، العدد (٣، ٤).
- ٧- الحسنية، سليم (٢٠٠٢): مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٨- الدهشان، جمال على؛ والسيسي، جمال أحمد (٢٠٠٥). (أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم. بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بعنوان تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، جامعة عين شمس، القاهرة
- ٩- ستراك، رياض (٢٠٠٤): دراسات في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٠- السر، خالد خميس (٢٠٠٣): تقويم جودة مهارات التدريس الجامعي لدى أساتذة جامعة الأقصى في غزة، مجلة جامعة دمشق.
- ١١- سعادة، جودت (٢٠٠٣): تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية، بحث مقدم إلى مؤتمر جامعة النجاح تاريخ وتطور ٢٠٠٣/٦.
- ١٢- السيد، هدى واميمة، مصطفى (٢٠٠٢): الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا، مجلة، (التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد ٢٨٠- العدد (٧، يوليو ٢٠٠٢)، ص ٢.
- ١٣- شيخة، عبد الله المسند (١٩٩٤) : الرضا المهني لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة البحوث النفسية والتربوية، العدد الأول، السنة العاشرة، ص ص ٤-٥.
- ١٤- ضحاوي، بيومي، وقطامي، يوسف (١٩٩٧): مهام رؤساء الأقسام وصفاتهم الشخصية كما يتوقعها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والعلوم الإسلامية مارس (١٩٩٧)، معهد الإدارة العامة، مسقط: عمان.
- ١٥- عبد الرحمن، سعد. (١٩٨٣): القياس النفسي، ط١، الكويت: مكتبة الفلاح.
- ١٦- عودة، أحمد سليمان وملكاوي، فتحي حسن (١٩٩٢): أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، ط١، أريد، مكتبة الكنانة.
- ١٧- فرج، صفوت. (١٩٨٠): القياس النفسي، ط١، القاهرة: دار الفكر العربي.
- ١٨- مطر، سيف الإسلام (١٩٨٧): رئاسة الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية لأدوار رئيس القسم العلمي، المجلة العربية لبحوث التعليم العالي، العدد (٦)، دمشق: سورية.
- ١٩- النجار، عبد الله، والحليبي، عبد اللطيف (١٩٩٩): اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية لدى رؤساء الأقسام بالكليات والجامعات السعودية، المجلة العربية للتربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المجلد التاسع عشر، العدد -٦١. الثاني، ديسمبر ٣٢، ١٩٩٩.

- ٢٠- Clark, B (١٩٨٧): The Academic Profession, California, University of California Press, pp. ١١-١٢.
- ٢١- Collins, H. W., et al. (١٩٧٦): Educational Measurement and Evaluation. Foresman Company. New York.
- ٢٢- French, J.(١٩٨٠): An Analysis of the Role and Professional Development Needs of the First-Line Administrators in the Technical Community Colleges of Nebraska, University Microfilms, International, Michigan.
- ٢٣- Hare, P. & Hare, L. (٢٠٠٢): The Evolving Role of Head of Department in UK Universities, Journal of Perspective, Vol. ٦, No. ٢.
- ٢٤- Madron, T. et al (١٩٨٦): Department Morale as a Function of the Perceived Performance of Department Heads, Research in Higher Education, Vol. ٥,.
- ٢٥- Mangieri ,J. and Arn, W.(١٩٩١): Responsibilities and Qualifications of The Chief Academic Officer: Past, Present, and Future, Journal of Higher Education Management, Vo. ٧. No
- ٢٦- Miller, M. (١٩٩٩): The Department Chair as Speaker of the House: Shared Authority in the Community College Department, Journal of Research and Practice, Vol. ٢٣, p. ٧٣٩.
- ٢٧- Miller, M. (١٩٩٩): The Department Chair as Speaker of the House: Shared Authority in the Community College Department, Journal of Research and Practice, Vol. ٢٣, , p. ٧٣٩.
- ٢٨- Piper, F.(٢٠٠١): Can Department Heads be Trained to Succeed? Chronicle of higher Education, Vol. ٤٨, Issue. ٨, p. ٣.
- ٢٩- Travers, R. M. W. (١٩٦٩): An Introduction to Educational Research, ٢Ed, Macmillan Company, New York.
- ٣٠- Valley,V. & Tiemann, K.(١٩٩٥): Ghairs of Graduate Departments: A structural Profile, Teaching Sociology,Vol,١٨,١٩٩٥,١٣-١٩.
- ٣١- William, J. (٢٠٠١): Academic Department Head as Key University Administrator, Journal of Education, Vol, ١١٢, No. ٢, p. ١٦٦.
- ٣٢- Wilson ,L (١٩٧٩): American Academics: then and now, Uk : Oxford University Press.
- ٣٣- Wolverton, M. and Park, S.(١٩٩٩): A Comparison of Department Chair Tasks in Australia and the United States. Journal of Higher Education, ٣٨ (١) ٤٠٥ -٤٢٥.
- ٣٤- Wu, X. (٢٠٠٤): How to be an Effective Leader: on Department Chair's Guiding Principles, Academic Leader, vol. ٢١, No. ٢, February, p. ١٦٨.

## ملحق (١)

جامعة بغداد

كلية التربية / ابن رشد

قسم العلوم التربوية و النفسية

استبانة المهام الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام

يروم الباحث القيام بأجراء دراسة علمية هدفها (بناء معايير لتقويم المهام الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام في ضوء جودة التعليم الجامعي)، وإيماناً من الباحث بأهمية دور رؤساء الأقسام في تقويم أنفسهم وثقة منه في موضوعية زملائه في القيام بذلك ومعرفة المهام الأكاديمية والعلمية لديهم فان الباحث يأمل في إن يشارك رؤساء الأقسام بفاعلية في الاستجابة على هذه الاستبانة، والباحث يشكر لكم حسن ألتعاونكم، ويأمل ان تكون استجاباتكم دقيقة وموضوعية علما بان البيانات تستخدم لإغراض البحث العلمي .

التعليمات

ستجد في الصفحات التالية فقرات موزعة حسب المجالات التسعة و إمام كل فقرة خمسة بدائل ,  
و وضع علامة (✓) إمام الاختيار أو البديل المناسب .

مع شكر الباحث

لا أمارسها	أمارسها نادرا	أمارسها أحيانا	أمارسها غالبا	أمارسها دائما	الفقرات	مجال التخطيط
					<p>١. يقوم بوضع الأهداف المستقبلية بصورة واضحة ومحددة.</p> <p>٢. يقوم بوضع أهداف للقسم بحيث تكون منسجمة مع أهداف الوزارة ككل .</p> <p>٣. يقوم بالتنسيق بين قسمه والأقسام الأخرى في الكلية .</p> <p>٤. يقوم بإشراك الهيئة التدريسية في وضع وصياغة الأهداف .</p> <p>٥. يسمح للموظفين بإبداء آرائهم في العمل ليتمكنوا من المساهمة في تطويره .</p> <p>٦. يعمل على تقرير الاستراتيجيات المناسبة ووضع البرامج اللازمة لتنفيذها وتحديدها زمنيا .</p> <p>٧. يقوم بوضع الخطة باستخدام الأسلوب العلمي كمرحلة سابقة لوضع الخطة .</p> <p>٨. يعمل على عقد اجتماعات دورية للتباحث في الأمور التي تتعلق بطبيعة العمل بهدف التحسين والتطوير .</p> <p>٩. يعمل على تحديد الوسائل اللازمة وحصر الموارد المادية والبشرية الممكنة .</p>	

مجالات التنظيم	الفقرات	أمارسها دائما	أمارسها غالبا	أمارسها أحيانا	أمارسها نادرا	لا أمارسها
	<p>١- يحرص على تبني نظام الباب المفتوح من خلال الحوار والمشاركة مع الهيئة التدريسية والموظفين لتحقيق أهداف التنظيم .</p> <p>٢- يقوم بإحاطة جميع أعضاء الهيئة التدريسية في القسم بالأوامر والتوجيهات كلها لضمان تحقيق أهداف التنظيم.</p> <p>٣- يقوم بتحديد العلاقات وتقسيم الأعمال والمسؤوليات وتوزيع الاختصاصات كما تنص عليها القوانين في الوزارة .</p> <p>٤- يعمل على تفويض بعض صلاحياته إثناء تنفيذها لتحقيق السرعة الممكنة .</p> <p>٥- يقوم بالتنسيق بين قسمه والأقسام الأخرى لمنع التكرار أو الازدواجية في العمل .</p> <p>٦- يعمل على تحديد عدد الأفراد الذين سيوكل إليهم تنفيذ العمل وتحديد اختصاصاتهم .</p> <p>٧- يقوم بتحديد السلطة والمسؤولية للعاملين معه في القسم .</p> <p>٨- يقوم بالاستعانة بخبرة الآخرين للمساعدة في إتقان العمل والحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة .</p>					



لا أمارسها	أمارسها نادرا	أمارسها أحيانا	أمارسها غالبا	أمارسها دائما	الفقرات	مجال القيادة
					<p>١- يمتلك خصائص الشخصية القيادية كالجراءة والمرونة والابتكار والمبادرة .</p> <p>٢- يدير جلسات مجلس القسم واللجان العلمية وحلقات البحث العلمي وفق أسلوب علمي .</p> <p>٣- يعالج القضايا والمشكلات الإدارية داخل القسم بكفاءة واقتدار .</p> <p>٤- يمثل القسم بتميز علمي في المؤتمرات والندوات العلمية والمحلية والإقليمية والعالمية .</p> <p>٥- يعمل على ترسيخ القيم والأعراف الجامعية لمنتمي القسم والكلية .</p> <p>٦- يتصف بالتميز العلمي والقدرة على الإشراف على البحوث العلمية داخل القسم وخارجه .</p> <p>٧- يحرص على الاستثمار الأمثل للوقت .</p>	

مجال الرقابة	الفقرات	أمارسها دائما	أمارسها غالبا	أمارسها أحيانا	أمارسها نادرا	لا أمارسها
١- ٢- ٣- ٤- ٥- ٦- ٧-	<p>يحرص على إن تتوافر لديه مقاييس ومعايير مناسبة لمراقبة الأعمال والانحرافات إن وجدت .</p> <p>يستخدم وسائل رقابية تمتاز بالسهولة والوضوح بحيث يعيها الجميع .</p> <p>يحرص على استرجاع المعلومات المطلوبة بسرعة لتنفيذ الرقابة الإدارية في العمل .</p> <p>يحرص على إن تتناسب مهامه الرقابية في القسم مع خبرات وقدرات الموظفين المنوطة بهم .</p> <p>تتوافر لديه المعلومات الضرورية للرقابة الإدارية والأكاديمية كلها على العمل المطلوب في القسم .</p> <p>يحرص على وضع برنامج رقابي دوري وتنفيذه على مراحل محددة.</p> <p>يقوم بزيارات تفنيدية مفاجئة لاكتشاف الأخطاء وقيم إنجاز الأعمال في القسم .</p>					

مجال التوجيه	الفقرات	أمارسها دائما	أمارسها غالبا	أمارسها أحيانا	أمارسها نادرا	لا أمارسها
١-	يحرص على إن تكون الأوامر واضحة وموجزة وفي الوقت المناسب .					
٢-	يقوم بتوجيه جهود العاملين في القسم وحفزهم لتحقيق أهداف القسم.					
٣-	يحرص على إن تكون التوجيهات والأوامر معقولة ومناسبة للعاملين من حيث الكمية المعلومات وحجم العمل ووسائل تنفيذه.					
٤-	يقوم بشرح الأهداف ومضمون الأوامر الصادرة للهيئة التدريسية والموظفين لإزالة الغموض .					
٥-	يقوم باستعمال أساليب متنوعة كالتخاطب المباشر وعقد الاجتماعات والنشرات والهاتف .					
٦-	يقوم بتوجيه أنشطة العمل بواسطة إجراءات نمطية وتوجيهات وقواعد وأوامر رسمية .					

لا أمارسها	أمارسها نادرا	أمارسها أحيانا	أمارسها غالبا	أمارسها دائما	الفقرات	مجال اتخاذ القرار
					<p>١- يحرص على توفير المعلومات اللازمة والدقيقة لاتخاذ القرار المناسب .</p> <p>٢- يقوم بترتيب المعلومات ترتيبا منطقيا بحيث يسهم في اتخاذ قرار أكثر دقة .</p> <p>٣- يعمل على مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في القسم في عملية اتخاذ القرار بجدية عالية .</p> <p>٤- يحرص على كفاءة تخزين واسترجاع وتصنيف البيانات والمعلومات التي يحتاجها عند اتخاذ القرار المناسب .</p> <p>٥- يحرص على توفير بدائل ملائمة تساعده في اتخاذ القرارات التربوية.</p> <p>٦- يعتمد في اتخاذ القرارات على المعلومات الواردة في التقارير أكثر من اعتماده على البديهية أو الخبرة أو تقليد الآخرين لقرار معين .</p> <p>٧- يقوم بالتركيز على المعلومات المتعلقة فقط بالمشكلة التي ينوي اتخاذ قرار بشأنها .</p>	

لا أمارسها	أمارسها نادرا	أمارسها أحيانا	أمارسها غالبا	أمارسها دائما	الفقرات	مجال التقويم
					<p>١- يحرص على متابعة أداء العاملين بدقة وموضوعية ويشكل مستمر .</p> <p>٢- يحرص على إن يكون التقويم شاملا لجميع النشاطات ولجميع الأفراد .</p> <p>٣- يحرص على متابعة قدرات واستعدادات وميول أعضاء الهيئة التدريسية من أجل تحديد مهامهم ومسؤولياتهم .</p> <p>٤- يقوم على توفير التغذية الراجعة للعاملين في القسم من معلومات وتقييم أدائهم بشكل مستمر .</p> <p>٥- يحرص على الالتزام في تعبئة استمارة تقويم الأداء الخاص بالعاملين في القسم بدقة وموضوعية .</p> <p>٦- يقوم بمتابعة العاملين في القسم وتسجيل الملاحظات كلها في سجل خاص.</p>	



مجال البحث العلمي	الفقرات	أمارسها دائما	أمارسها غالبا	أمارسها أحيانا	أمارسها نادرا	لا أمارسها
١- يجري دراسات وأبحاثا علمية وتطبيقية . ٢- يقترح الرجوع إلى مصادر ومعلومات حديثة . ٣- القراءة المهنية المستمرة للبحوث العلمية والتطبيقية. يربط المعلومات النظرية بالمعلومات التطبيقية . ٤- يحرص على حضور المؤتمرات والندوات بشكل مستمر . ٥- يحرص على انجاز بحث علمي على الأقل سنويا . ٦- يحرص على حضور ورش عمل تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس . ٧- لديه دافعية للتأليف والبحث العلمي. ٨-						

مجال خدمة المجتمع	الفقرات	أمارسها دائما	أمارسها غالبا	أمارسها أحيانا	مهمة نادرا	لا أمارسها
١- التعاون مع زملائه في القسم والكلية . ٢- يمتلك مهارات الاتصال مع الآخرين . ٣- يمتلك القدرة على حل المشكلات في القسم . ٤- يمتلك القدرة على طرح الأفكار الجديدة في الموضوعات المؤكدة إليه. ٥- يمتلك القدرة على معرفة إمكانيات المجتمع . ٦- يساهم في سد حاجات المجتمع المحلي . ٧- يعمل على إيجاد روح الفريق بين أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأخرى . ٨- ينسق العلاقة ويعزز التعاون بين أعضاء هيئة التدريس .						

## الملحق (٢)

أسماء السادة الخبراء الذين استعان بهم الباحث في إجراءات البحث من خلال التحقق من صلاحية الاختبار

ت	أسماء السادة الخبراء	التخصص	مكان العمل
١	أ.د خليل إبراهيم رسول	قياس وتقويم	كلية الآداب/جامعة بغداد
٢	أ.د جمعة سريش الكبيسي	إدارة تربوية	وزارة التعليم العالي
٣	أ.د جميل عبد الهادي السبتي	إدارة تربوية	كلية التربية ابن الهيثم /جامعة بغداد
٤	أ.د صفاء طارق حبيب	قياس وتقويم	كلية التربية ابن رشد /جامعة بغداد
٥	أ.د عبد الله العبيدي	قياس وتقويم	كلية التربية الأساسية / الجامعة المستنصرية
٦	أ.د محمد أنور محمود	قياس وتقويم	كلية التربية ابن رشد /جامعة بغداد
٧	أ.د مهدي صالح السامرائي	إدارة تربوية	كلية التربية ابن الهيثم /جامعة بغداد
٨	أ.م.د عبد الحسين رزوقي	قياس وتقويم	كلية التربية ابن رشد /جامعة بغداد
٩	أ.م.د نبيل عبد الغفور	قياس وتقويم	كلية التربية / الجامعة المستنصرية
١٠	م.د خالد جمال جاسم	قياس وتقويم	كلية التربية ابن رشد /جامعة بغداد

## **Building standards to evaluate the administrative and academic functions of the department heads in the light of the quality of education**

**Ass. Prof. Dr.**

**Yassin Hameed Aial**

**dr\_yassin\_h@yahoo.com**

### **Abstract:**

This study aimed to build standards to evaluate the administrative tasks and academic department heads at the University of Baghdad in light of the quality of education, and to achieve the research objectives and through informed researcher on the literature and previous studies has built (nine) criteria to evaluate the administrative tasks and academic department heads, and to achieve the veracity of these standards has offer a number of experts in educational administration and measurement and evaluation to verify the truthfulness virtual standards, has got all the paragraphs on the agreement of experts and by more than (٨٠)% , and verify the stability criteria, the researchers applied to a sample of (٤٠), head of the tested randomly from sections colleges Mustansiriya University, has been achieved researcher of indicators of stability are (re-testing, Alvakronbach) and these procedures check researcher of the validity and reliability standards, and to achieve the objectives of the other search dish researcher standards on a sample study of (٨٧) head section of the colleges Baghdad University disaggregated specilaization by (٤٠), head of the scientific discipline and (٤٧) in the specialty humanitarian and by (٣٤), head of service is less than (٤ years) and (٥٣), which increases their service for (٤ years), and the researcher to a group of results notably positive use of department heads these tasks to perform adminstrative tasks and academic different competences and years of sevice they have a preference for departmrnt heads in the scientific specialization in functions (planning, organization, leadership, scientific research) and the existence od a preference for department heads with (sevice more than ٤ years) in tasks (organization, leadership, direction, decision-making) and in accordance with these findings the researcher set of recommendations and proposals.