

الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية من وجهة نظرهم

د. وداد مهدي محيّد الجبوري
كلية التربية / جامعة القادسية

مستخلص البحث :

هدف البحث التعرف على الكفايات الإدارية الأدائية التي يمتلكها رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية من وجهة نظرهم . من خلال دراسة الأهداف الآتية :

□ تحديد الكفايات الإدارية اللازمة لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية لإدارة أقسامهم من وجهة نظرهم .

□ هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات عينة رؤساء الأقسام العلمية و عينة رؤساء الأقسام الإنسانية حول الكفايات الإدارية الأدائية المتبعة لإدارة أقسامهم .

□ هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات عينة رؤساء الأقسام العلمية وإجابات عينة مقرري الأقسام .

□ هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية وعند مستوى (0.05) بين إجابات عينة رؤساء الأقسام العلمية حول الكفايات الإدارية وفقاً لسنوات الخدمة في المنصب الإداري [(5-1) - (10-6) - (11 فما فوق)] .

وتكونت عينة البحث النهائية من (35) رئيس قسم بواقع (24) رئيس قسم علمي و(11) رئيس قسم أنساني و(35) مقرر قسم . طبقت عليهم استبانة الكفايات الإدارية والتي تكونت من ست مجالات كفايات (إدارية و أكاديمية و أخلاقية و اجتماعية إنسانية و تدريبية تطويرية و تحفيزية) موزعة على (59) فقرة .

وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1- الستة مجالات التي حددت للكفايات الإدارية الأدائية لرؤساء الأقسام العلمية كانت على درجة مرضية إذ

لم تظهر النتائج وجود مستويات متدنية إذ تراوحت أوساطها المرجحة بين (3.9-4.5) درجة ووزنها المئوي (79.2-91) % وهي أعلى من الوسط المرجح الفرضي ووزنه المئوي الفرضي .

2- أعلى مجال في الكفايات الإدارية هو مجال الكفايات الاجتماعية الإنسانية إذ بلغ وسطها المرجح (4.5) ووزنها المئوي (91%) . إما أوطأ المجالات مجال الكفايات التحفيزية إذ بلغ وسطه المرجح (3.9) درجة ووزنه المئوي (79.2%) .

3- وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين رؤساء الأقسام العلمية ورؤساء الأقسام الإنسانية حول تحديد الكفايات الإدارية الأدائية في أقسامهم .

4- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين رؤساء الأقسام العلمية ومقرري الأقسام .

5- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين رؤساء الأقسام العلمية وفقاً لسنوات الخدمة .

مشكلة البحث :

إن عملية تهيئة الملاكات البشرية في كليات الجامعة قد تتطلب وجود هيئة إدارية تمتلك كفايات إدارية مميزة . وناجحة لينعكس ذلك على مخرجات الجامعة . وان تحديد الكفاية المطلوبة لكل وظيفة وبضمنها رئاسة الأقسام العلمية التي تعد من المسائل اللازمة لجودة سير الإدارة . زيادة على ذلك إن تحديد الكفاية يعني تحديد الخبرات والمعارف ذات الطابع المستمر والمتطور في النمو عند أداء الواجبات أثناء الخدمة . فوضع موظف تقل درجة كفاياته الإدارية عن الدرجة اللازمة للقيام بالإعمال الوظيفية يؤدي

التقدمي (المعرفي والتكنولوجي) الذي يتماشى مع الظروف القائمة (كوفر، 1970، ص2)

6- أعداد الفرد على أساس الكفايات إحدى المستحدثات والاتجاهات المعاصرة في مجال أعداد وتدريب الأفراد على المهارات الخاصة . وهذا ما أكدته كوبر و ووبر بقولهما أن تربية الأفراد القائمة على الكفايات تحدد الغايات المتوقعة أن يظهرها الفرد . كما انه يظهر مسؤولية الوصول إلى المستوى المطلوب من الكفايات على المتدرب نفسه . (3-Cooper & Weber , 1975 , P5)

7- يسعى الاتجاه القائم على الكفايات إلى جانب المعارف بحصيلة تربوية متعددة الإبعاد . تشمل القيم ، المثل ، الاتجاهات ، الميول إلى جانب مهارات عدة مثل التخطيط ، التنفيذ ، التقويم وغير ذلك من المهارات التي يحتاج إليها الفرد ليؤدي أدواره (الفتلاوي ، 2003 ، ص 55) لدى من الضروري التوجه إلى اعتماد الكفايات في إعدادهم

لتمكينهم من أجازة إعمالهم الإدارية المختلفة دون الالتزام الحرفي والكامل بكل أشكال الكفايات الإدارية وتطبيقاتها .

وبالتالي يمكن إيجاز مشكلة البحث بالسؤال الآتي :
« ما الكفايات الإدارية التي ينبغي إن يمتلكها رؤساء الأقسام العلمية لأداء مهامهم وواجباتهم الإدارية التربوية ؟ » .

أهمية البحث والحاجة إليه :

تنبؤ الجامعة مكانة في الدول على اختلاف مذاهبها وإيديولوجياتها وأنظمتها . وإنها مؤسسة تربوية وتعليمية وإنتاجية تعمل على إثراء المعرفة وأعداد القوى البشرية المدربة والمؤهلة علماء وفكرًا وخلقًا وسلوكًا (الماشي ، 1998 ، ص22) فان نجاح نظامها التربوي في تلبية حاجات التنمية والتقدم يعتمد بدرجة كبيرة إلى تحديث وتطوير أعداد عدد من الكفايات التي حقق أهداف أقسامهم بوصفه ركنًا أساسيًا ومهمًا في بناء الفرد وتطور المجتمع . وعلى الكيفية التي تدار بها وحداتها وأقسامها ، وعلى مدى كفايات وفاعلية أفرادها الذين يديرون أنظمتها الفرعية ومؤسساتها التعليمية (عبد المجيد ، 1988 ، ص87-88) . فامتلاك رؤساء الأقسام إلى الكفايات يعني امتلاك الإنسان لجميع المعارف والاتجاهات والمهارات اللازمة لأداء مهامهم على نحو صحيح (لطفي ، 1983 ، ص133-134) وجعله قادرًا على إتقان عمله وفقًا للإنتاجات المحددة . والأداء كي يكون فعالًا ذو كفاية عامة . فالكفاية ترتبط بالمقدرة على العمل بمستوى معين في الأداء ، وترتبط بسلوك أداء مرض للقيام بمقتضيات الأعمال والمهام التي يتطلبها القسم وان هذه قد تتم من خلال الاهتمام بإعداد عدد من الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام

إلى عدم القيام في هذه الأعمال بصورة صحيحة . وبالتالي اقل في إنتاجيته الوظيفية .

وقد يكتسب الموظف بعد قيامه بوظيفته قدر من الخبرة والمعرفة بمرور الزمن يجعله كفؤًا لعمله الذي كان أعلى من مستوى تكوينه لكن هذا ليس بالأمر المؤكد ولا يحدث في جميع الأحوال والظروف . وان وضع الموظف في الوظيفة التي تتناسب مع تكوينه وإمكانياته بلا إفراط يؤدي إلى حسن القيام بالعمل من جهة وعدم زيادة النفقات بلا مبرر من جهة أخرى . (ماجد)

(2004، ص 252)

في ضوء ما ذكر أنفاً تتحدد مشكلة البحث بالآتي :

1- تدني الإدارة التربوية ومن ضمنها إدارة الأقسام العلمية في كليات الجامعة عن مواكبة أهمية التطور في فن العلوم الإدارية والتكنولوجية الجديدة . وعدم إفادتها من نتائج هذه العلوم وأدوات التكنولوجيا في تطوير نفسها من أجل أن ينعكس على أداء أقسامها .

2- غياب روح المبادرة والإبداع في مجال العمل الإداري وتطويره والاكتفاء باتجاه الاقتداء بالغير (عبد العزيز ، 2005 ، ص254و255) فالتنظيمات الإدارية في الأقسام العلمية لكليات الجامعة لا تكاد تخرج من كونها نمطاً موروثاً غير قابل للتعديل أو التغيير إلا بنسب ضئيلة جداً . لذلك فهي تعيش في شبه عزلة عن المجتمعات الأخرى وتطوراتها وطموحاتها . ويؤكد هذا الأمر ما يلاحظ على التعليمات والقوانين في الأقسام التي لم تتغير إلا قليلاً ومن قبل الإدارات العليا وليس لرؤساء الأقسام دخل في تغييرها .

3- قلة الدورات التدريبية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعة على الأساليب الحديثة والمتطورة في الإدارة . إذ لم تحظ القيادات الإدارية للأقسام العلمية على مختلف مستوياتها في كليات الجامعة بالاهتمام الكافي في المجالس العليا للجامعة وهي التي تمثل قمة الهرم في التنظيم للكليات . لهذا تحتاج أقسام كليات الجامعة إلى قادة تربويين ذو كفايات إدارية معينة في رئاسة أقسامهم .

4-إن تطوير العملية الإنتاجية الإدارية التربوية على اختلاف أنواعها تتطلب توافر القوى المؤهلة . لهذا لا بد من السعي إلى رفع كفاءة إدارة الأقسام من خلال النظر إلى أوضاع القادة الإداريين ومستوى إعدادهم ، وغير ذلك مما له تأثير على مسيرة العمل التربوي .

(الفريجات ، 2000 ، ص 133)

5-أشار كوفر في كتاباته إن من أهم أهداف التخطيط التربوي رفع مستوى الكفاية الداخلية

للمؤسسة التعليمية من حيث قيامها بعملها على خير وجه، وان يرفع مستوى الكفاية الخارجية للمؤسسة من حيث تحقيقها لدورها في خدمة المجتمع بقيادته نحو الاتجاه

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى :

□ تحديد الكفايات الإدارية اللازمة لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية لإدارة الأقسام العلمية فيها من وجهة نظرهم .

□ هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات عينة رؤساء الأقسام العلمية و عينة رؤساء الأقسام الإنسانية حول الكفايات الإدارية الأدائية المتبعة لإدارة أقسامهم .

□ هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات عينة رؤساء الأقسام العلمية وإجابات عينة مقرري الأقسام .

□ هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية وعند مستوى (0.05) بين إجابات عينة رؤساء الأقسام العلمية حول الكفايات الإدارية الأدائية المتبعة لإدارة أقسامهم وفقاً لسنوات الخدمة في المنصب الإداري [(1-5) - (6-10) - (11 فما فوق)] .

حدود البحث :

1- رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية .

2- مقرري الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية .

3- العام الدراسي 2008 - 2009 .

أدبيات البحث ودراسات سابقة

مقدمة :

إن تحقيق الأهداف المرسومة لأي إدارة أو مؤسسة لا يمكن إن تتم إلا على أيدي موظفين أكفاء، قادرين على تحمل المسؤوليات وتأدية المهام المكلفين بها على أكمل وجه . فلا جدوى من أحسن الأقسام إعداداً وأفضلها ما لم يقم على إدارتها أداري كفء جيد الأعداد يثريها ويطورها ويترجمها إلى واقع وسلوك وخبرات ، وإن إدارة اليوم لم تعد مقتصرة على مجرد إيصال المعلومات والحقائق والمفاهيم إلى موظفيها ، بل اتسعت وتنوعت المهام والأدوار الإدارية لتواجه التطورات العلمية والتكنولوجية والارتقاء المعرفي في ميادين الإدارة و الأهداف والتخطيط و التقويم و..... .

وقياس كفايات القادة الإداريين التربويين أو أي موظف يعني ملاحظة أدائهم لعملهم وجأحهم فيه ، لأجل التأكد من مدى كفايتهم وملائمتهم لممارسة الوظيفة المؤكدة لكل منهم .

مفهوم الكفايات Competencies :

ظهر مفهوم الكفايات في أواخر الستينات وبداية السبعينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة للتطورات الصناعية والتغيرات الاقتصادية ويرمز لها ب (C. B.T.E) اختصاراً للمصطلح Competency - Based Teacher Education .

إن حركة الكفايات قد تأثرت « بمجموعة من الحركات التي سبقتها أو زامنتها ومنها حركة الكفاية بدلاً عن المعرفة وحركة تفريد التعليم والتعلم لحد الإتقان وغيرها من الحركات

العلمية تمكنهم من القيام بالمهام الإدارية التربوية . إذ يمكن بلورة أهمية البحث في الآتي :

1. إن الحركة التربوية القائمة على الكفايات هي جزء من الحركة الثقافية التي تؤكد الحاجة إلى تحديد مواصفات أدارية ناجحة ، ومبدأ المسؤولية Accountability في تحديد الأهداف والغايات وتقييم مدى ما تحقق منها ، وبالتالي يتحول دور الفرد من مصدر للمعلومات إلى موجه وميسر للإعمال المكلف بها (Houston , 1974 , P1) . فالمؤسسة التربوية مسؤولة عن وضع أهداف محددة ، ومسؤولة عن ضرورة الالتزام بتحقيق هذه الأهداف بشكل دقيق . ولتحقيق المسؤولية بشكل عادل لابد من اختيار العنصر الأفضل لمهنة الإدارة . واستبعاد من لا يصلح لها . وهذا بدوره يؤدي إلى فاعلية الحركة التربوية القائمة على الكفايات .

2. إن قدرة الفرد على تأدية العمل الذي يعد له بكفاءة وفاعلية هو المؤثر الرئيس والدليل على نجاحه . وليس مدى معرفته بالموضوعات المختلفة . ولا قدرته على وصف كيفية القيام بالمهام المؤكدة إليه بكفاءة (عبد الرحمن ، 2001 ، ص23) .

3. إن تحديد بعض الكفايات الضرورية لأداء رؤساء الأقسام العلمية ، قد يساعد على بلوغ مستوى متميز من القدرة والكفاية والإلمام بأكبر قدر من الموضوعات العلمية والمعارف والمهارات التي تمكن من فعالية إدارة القسم .

4. تعرف قسم من الكفايات الإدارية الضرورية لإدارة الأقسام العلمية في كليات الجامعة تقدم حلولاً فعالة لإصلاح مسيرة إدارة الأقسام العلمية وتطوير الأداء فيها .

5. ربما يمكن الاستفادة من قائمة الكفايات في معرفة الإداريين الأكثر كفاءة وضعيفي الكفاءة من حيث التزامهم ومؤهلاتهم العلمية وأدائهم العملي والمهني .

6. يعد تحديد الكفاية المطلوبة لكل وظيفة من المسائل اللازمة إلى حسن سير الإدارة . ويتمثل تحديد هذه الكفاية في بيان طبيعة ودرجة المعرفة التي يجب إن يتمتع بها الفرد . وعادة ما يرجع ذلك إلى الدرجات والشهادات المدرسية والجامعية (ماجد ، 2004 ، ص250) .

7. الكفاية الإدارية والمهنية أو الكفاية التدريسية تشمل جوانب عدة منها الصفات والخصائص والمهارات والمعارف والاتجاهات ، التي يفترض إن تنعكس على أداء الفرد في المواقف المختلفة وتنصف بنوع من الثبات في ممارستها (عبد الزهرة ، 1991 ، ص7) .

8. إن تحليل الكفايات التي يظهرها الفرد في مواقف أو ظروف العمل ، يمكن من خلالها الحكم على أدائه وتحديد الحاجات الفردية والاجتماعية بشكل دقيق .

9. إن إتقان الكفايات وتحقيقها في تأدية المهام الرئيسة المطلوبة في إدارة القسم العلمي أو فيما يتصل بها من أنشطة أو فعاليات أو ادوار بصورة مباشرة أو غير مباشرة تجعله إداري كفء وناجح .

» (توفيق . 1983 . ص45).

وتعتمد الكفايات على نظرية تعليمية مشتقة من المدرسة السلوكية التي تؤكد ضرورة تحديد أفعال السلوكيات التي تساعد المتعلم على أداء مهامه وتحديد أكثر الأساليب والوسائل فاعلية لإكسابه هذه السلوكيات كالتعزيز والتغذية الراجعة وتركز على استخدام نماذج أو عينات من الكفايات المطلوبة (Hosam & Houston, 1972, P127) . ولم يتبلور مفهوم محدد للكفاية . إذ إن كل باحث استخدم مفهوم إجرائي يخدم أغراض بحثه . فقد عرفها كود القدرة على إنجاز النتائج المرغوبة مع اقتصاد في الجهد والوقت والنفقات (Good , 1973 , P207) . وعرفها (شوشيلم) وآخرون بأنها توفير ما يفي المهمة حقها في الأداء من امتلاك المعرفة والمهارات والاتجاهات الضرورية لبلوغ مستوى مقبول من الأداء (شوشيلم وآخرون . 1983 . ص 162) ويعرفها السلامي بأنها القدرة على عمل الشيء بفاعلية وإتقان وبمستوى من الأداء وبأقل جهد ووقت وكلفة . وقد تكون كفاية معرفية Cognitive وقد تكون أدائية Performance (السلامي . ب.ت.ص4-5) ويعرفها الدليمي أنها جميع المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات المتعلقة بوظائف الإداري التي يفترض إن يؤديها لإتمام عمله على أحسن وجه (الدليمي . 1995. ص29) . ويعرفها (اكرم والاسدي) بأنها الخبرات والمعارف ذات الطابع المستمر والمتطور في النمو والتي تمنح الفرد قدرة على تبادل وإيصال الأفكار والخبرات والتأثير نفسياً بمجموعة من الأفراد (اكرم والاسدي . 1997 . ص5-6) . وتعرف الباحثة الكفايات الإدارية وفقاً لإجراءات بحثها بأنها مجموعة المعارف والأساليب والمهارات والخبرات التي ينبغي أن يمتلكها أو يسعى إلى توظيفها أو تحقيقها من قبل رؤساء الأقسام العلمية من أجل إن تؤهلهم للوصول إلى المستوى المطلوب للنجاح في عملهم الإداري .

ونستنتج من خلال التعريفات أعلاه بان الكفايات تشير وتؤكد على :

1. الكفاية عنية بالقدرة على تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرغوبة بأقل التكاليف (جهد . مال ووقت) .
2. بالنظر إلى مجمل التعريفات نلاحظ إن مفهوم الكفاية استخدم مفردات عدة (القدرة . الأداء . المعارف . المهارات . الاتجاهات) .
3. الكفاية تؤكد على ما يفعله الفرد فعلاً خلال أدائه لمهمة ما . وليس ما يستطيع أن يفعله .

مسوغات ظهور وانتشار حركة الكفايات :

هناك مسوغات عدة أدت إلى ظهور حركة الكفايات وانتشارها منها :

1. اعتماد الكفاية بدلاً من المعرفة Competency instead of information : إذ كثر النقد الموجه نحو التركيز على المعرفة وإتقان عدد من المقررات الدراسية في تأدية الأعمال واتخاذ الدرجات معيار للحكم على الموظف . ومثل هذه النظم مازالت

سائدة حتى الآن . ولهذا برز مبدأ الكفاية والأداء بدلاً من اعتماد المعرفة كإطار مرجعي (Silberman , 1971 , P.3) .

2. تحديد الأهداف سلوكياً Aims organized behaviorally : الأهداف السلوكية هي حجر الزاوية في التربية القائمة على الكفايات . إذ إن الحركة ترتبط بتحقيق الأهداف أكثر من ارتباطها بمصادر التعلم اللازمة لتحقيق الأهداف (عبد الرحمن . 2001 . ص20) .

3. ظهور مبدأ المسؤولية Responsibility في العملية التربوية وتعني تحديد الأهداف والغايات وتقييم مدى ما تحقق منها وتحمل مسؤولية النتائج وتحول اثر المعلم من مصدر للمعلومات إلى موجه وميسر لعملية التعلم (الناقه . 1987 . ص135) .

4. التطور التكنولوجي Technical development : إن التطور التكنولوجي التربوي الذي أمد التعليم والتعلم بمصادر وطرائق جديدة مثل أسلوب تحليل النظم وأسلوب التعلم من أجل الإتقان . وأسلوب التفاعل بين أطراف العملية التعليمية . ونظم التعليم المبرمج والتعليم المصغر . (المالكي . 2005 . ص23) كان من العوامل التي طورت حركة التربية القائمة على الكفايات .

5. التربية القائمة على العمل الميداني Education and work : إتاحة الفرصة للفرد على العمل مع مجموعة كبيرة ورافق ذلك التعليم المصغر Mini Teaching كأسلوب فعال يقوم على أساس من الاهتمام بالأداء المهاري في العمل أكثر من الأداء اللفظي . وكذلك يرافق هذا ظهور حركة منح الشهادات القائمة على الكفايات وهذه الحركة تؤكد على الأداء والتطبيق أكثر من المعرفة . فإذا استطاع الفرد تطبيق ما يعرفه واستطاع إن يعمل ما هو متوقع منه بمنح عندئذ الشهادة .

(عبد الرحمن . 2001 . ص21)

6. ضعف تركيز البرامج التربوية على الأداء والدوافع Weakness in educational conceration performance and motives : بما تسبب في حدوث فجوة بين ما يجري تعلمه . وبين الأداء والتطبيق العملي . إذ إن الطلبة وجدوا عند تخرجهم إن ما تعلموه لا يتناسب مع متطلبات سوق العمل ما أدى بالمسؤولين التربويين إلى تقويم البرامج المقدمة في الكليات . ودراسة ما مطلوب عملة فظهرت حركة التربية القائمة على الكفايات . (الخرابشة . 2001 . ص80)

عناصر الكفاية :

من أهم عناصر الكفاية هي (فايز وابوبكر . 2003 . ص128) :

1. المؤهل أو المؤهلات التي يحصل عليها الفرد في تخصص واحد أو أكثر .

2. الخبرة العلمية والعملية الناجمة عن ممارسات فنية تطبيقية لمدة تكفي للحصول على هذه الخبرة . وقد اتفق على إن لأقل مدة الخبرة التي تؤهل للحصول على الكفاية عن خمس سنوات . سواء كانت ممارسة هذا العمل في فرع التخصص أم في غيره .

إما مصادر اشتقاق الكفايات الخاصة برؤساء أقسام

الجامعة :

- تحليل ادوار رئيس القسم العلمي ومهامه في الجامعة

- طبيعة عمل رئيس القسم .

- حاجات رئيس القسم .

- متطلبات التطور العلمي والإداري .

- الملاحظات التي تسجل عن رئيس القسم من قبل رؤسائه .

أنواع الكفايات Kinds of Competencies :

تتطلب عملية تأدية الوظائف والمهام التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة كفايات متنوعة يمتلكها الفرد . وهذه الكفايات يكتسبها الفرد نتيجة التدريب والاطلاع وخلال سنوات الخبرة والإعداد المهني التي يتخصص به . ويمكن تصنيف أنواع الكفايات إلى :

أولاً . كفايات على أساس شكلها : وتقسّمها الفتلاوي إلى :-
أ. كفايات كامنة : وهي عبارة عن مفهوم concept يعبر عن مجموعة المهارات والمعارف والاتجاهات التي تصاغ على شكل أهداف تصف السلوك المطلوب وتحدد هذه الأهداف مطالب الأداء التي ينبغي أن يؤديها الفرد.

ب. كفايات ظاهرة : وهي عبارة عن عملية process تتضمن الأداء الذي يمكن ملاحظته وتحليله وتفسيره وقياسه . أي أنها مقدار ما يحققه الفرد في عمله . (الفتلاوي، 2003، ص 65)
ثانياً . كفايات على أساس المستويات (دور الإعداد) :

وهذه الأنواع من الكفايات تصنف إلى (عبد الرحمن، 1998، ص 13-14) :

أ- الكفايات المعرفية (المستوى المعرفي) Cognitive Competencies :

تشير إلى المعلومات المعرفية والقدرات العقلية والمهارات الفكرية الضرورية لأداء الفرد في شتى المجالات والأنشطة المتطلبة لهذه المهام . وتعتمد مدى كفايات المعلومات على إستراتيجية المؤسسة التعليمية في الجانب المعرفي . وينبغي تحليل أداء الفرد من أجل تحديد المعرفة التي يحتاجها لغرض عرض كفايات الأداء وبهذا تربط كفايات المعرفة مع كفايات الأداء لتحقيق الأهداف المرغوبة.

ب- الكفايات الوجدانية (المستوى الوجداني) Affective Competencies :

وتشير إلى آراء الفرد واستعداداته وميوله واتجاهاته وقيمه ومعتقداته وسلوكه . وتتمثل في حساسية الفرد وثقته بنفسه ، واتجاهه وميوله نحو المهنة .

ج- الكفايات الأدائية (المستوى السلوكي) Performance Competencies :

وتعتمد هذه الكفايات على ما حصل عليه الفرد من كفايات معرفية ، و تشير إلى كفايات الأداء الذي يظهرها

وقد يحيد الفرد عن تخصص المؤهل الأصلي . ويمارس عملاً آخر يكتسب معه خبرة جديدة وعند ذلك يعد كفاية بالنسبة للعمل الآخر .

3. القيام بأبحاث علمية ونشر نتائجها . فالكفاية تكون نتيجة الدراسة أو الممارسة أو البحث أو الخبرة .

وإضافة إلى ماتقدم أعلاه تضيف الباحثة العناصر الآتية :-
[المهارة Skill] : حتى يمتلك الفرد مهارات إدارية أدائية مميزة . ينبغي أن تكون لديه مهارة تتميز بالدقة والسرعة والتكيف ومدة التوقيت ومستوى التمكن على وفق معايير للوصول إلى تحقيق الأهداف . وأن تحقيق المهارة في الإجاز وأداء الأعمال والمهام يعني تحقيق الكفاية له . ولكن العكس غير ممكن . والمهارة تصور المستوى العالي من الكفاية في الإجاز وهذا ما أكد قول كود Good إن الكفايات مهارات واتجاهات عالية التخصص ترتبط بمراحل أداء العمل (Good, 1973, P121) .

[الأداء Performance] : يعني أن يكون الفرد ذا كفاية عالية . وأن الكفاية ترتبط بالمقدرة على العمل بمستوى معين من الأداء .
[الفاعلية Effectivity] : إن تحقيق الفاعلية لعمل ما تعني تحقيق الكفاية له . وأن الكفاية مطلب ضروري للفاعلية وأن نطاق الفاعلية يتضمن الكفاية .

[التدريب Training] : إن التدريب يتيح الفرصة للكفاية والمهارة الظهور بمستوى الأداء . ويتيح الفرصة أيضاً للأداء ليكون فعالاً من خلال ما يوفره من تمارين وممارسات عملية لجوانب ملزمة لأداء عمل ما بشكل فعال وبكفاءة وإنتاجية عاليتين.

إن نمو المتدرب يؤدي إلى ظهور الكفايات المطلوبة في سلوكه وينمي قدراته مما يؤدي إلى انعكاس معارفه انعكاساً وظيفياً على أدائه . وتقربه إلى أقصى درجة ممكنة من متطلبات عملة الميداني من حيث المستوى الأكاديمي والمهارة في الأداء .
مصادر اشتقاق الكفايات :

هنالك مصادر عدة لاشتقاق الكفايات التربوية

ومنها :-

1. تحليل القرارات وترجمتها إلى كفايات : وهو من أكثر الأساليب استعمالاً ويتم إعادة تشكيل القرارات الجارية وتحويلها إلى عبارات تقوم على الكفاية وتعني ترجمة المحتوى أو تحويل محتوى المقرر أو التدرج من الأهداف العامة إلى الخاصة مروراً بالكفايات .

2. المدخلات المهنية : إذ يتم الاستعانة بالعاملين في المهنة بعملية اشتقاق الكفايات وتحديدها بوساطة أساليب المقابلة الشخصية والاستبانة أو استطلاع الرأي .

(عبد الرحمن، 1998، ص 26)

3. تحديد الاحتياجات : ويتم ذلك في ضوء طبيعة الميدان وتشتق الكفايات حسب هذه الطبيعة

ويعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب قبولاً لاشتقاق الكفايات (علي، 2000، ص 69) .

على ترجمة أهداف أقسامهم لصالح المجتمع المحلي الذي يعيشون فيه.

ومن الضروري أن يقيم رئيس القسم علاقات مع أعضاء قسمه قائمة على التفاهم والتعاون والاحترام المتبادل. وأن يتميز الفرد بالمعرفة الكافية بثقافة المجتمع مضمونا وإجها واستيعاب مفاهيم التنمية والتقدم ومضامينها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية. وأدراك التأثير والعلاقة بين التربية والتنمية. ودور التنمية التربوية في بناء التنمية الشاملة..... الخ.

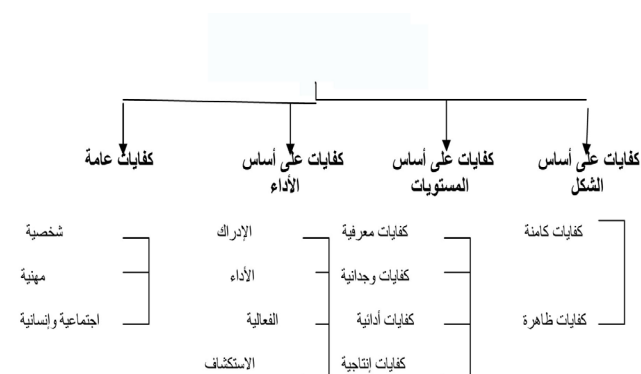
وبهمنا في هذا البحث جميع أنواع الكفايات. إذ إن كل واحدة منها تكمل الأخرى. إضافة إلى ذلك إن المؤسسات التربوية وبالذات الجامعة هي ركيزة المجتمع الأولى والأساس وبالتالي فإن هذه الكفايات هي التي ترتبط بأداء الأفراد لأزم والموجه لتأدية المهام التي تحقق أهداف الأقسام العلمية.

كما صنف الكفايات أصنافا عدة بحسب آراء الباحثين فحددا (الخطيب والخطيب)

خمسة مجالات للكفايات هي :

- 1- الكفايات الفكرية .
- 2- الكفايات المهنية .
- 3- الكفايات الشخصية .
- 4- الكفايات الإنسانية / الاجتماعية .
- 5- الكفايات الإبداعية . (الخطيب والخطيب . 1994، ص21)
- ويصنف كاري (Garry) الكفايات إلى (ألقدمي 1993، ص4):
- 1- كفايات معرفية .
- 2- كفايات أدائية .
- 3- كفايات إنتاجية .

شكل يمثل أنواع الكفايات
أنواع الكفايات



* المصدر من عمل الباحثة .

نماذج لاختيار وقياس كفايات الموظفين في بعض الدول :
يدور في الذهن سؤال حول اختيار الموظف هل الأفضل إن يكون مزود بتكوين عام يسمح له بممارسة أنواع مختلفة من الأعمال أم الأفضل أن يكون متخصصاً تخصصاً دقيقاً في

الفرد . وتمثل بالمهارات النفس حركية . والعلاقات بين الرؤساء وتأثيرها على مرؤوسيه . ويتم الحكم على هذه الكفاية عن طريق الملاحظة المباشرة داخل المؤسسة التعليمية بواسطة المرؤوسين والسلطات الإدارية العليا .

د- الكفايات الإنتاجية (المستوى الإنتاجي) Consequence : Product Competencies

تشير إلى اثاره الفرد للكفايات السابقة في الميدان . وبهذا يستطيع الفرد ربط المعلومات والمعارف التي يتعلمها من واقع عمله . وان الفرد عندما يقارن أدائه بالمستوى المحدد للكفايات . ويكتشف قصوره . يستفيد من ذلك في عمل تغذية راجعة يصحح بها أدائه ويعدله .

ثالثا . كفايات على أساس الأداء : وتصنف إلى كفايات :-

أ. الإدراك Realization : إذ تتطلب هذه الكفاية المعرفة والمهارات العقلية . والقدرات التي تهتم

في تأدية وظائف الأفراد .

ب. الأداء Performance : وتتطلب هذه المهارة استراتيجيات تعليمية ومهارات فنية يمكن أن تفيد في عمل الأفراد.

ج. الفعالية Activation : نوع من التوافق في أداء المرؤوسين مع الرؤساء الذين يقومون على

مراقبتهم والأشراف عليهم .

د. الاستكشاف Discovery : نوع من الخبرة المتميزة . فضلا عن أنواع النشاطات التي يمكن أن

يشارك بها المرؤوسين بمساعدة رؤسائهم (Field , 1979 , p.39).

رابعا. كفايات عامة : وتصنف إلى مجموعة من الكفايات منها :-

أ. شخصية : وهو أن يتصف الفرد بمجموعة من الصفات منها المرونة والبراعة . والتطور العلمي .

وأن يكون هادئاً ومثابراً وصبوراً . ومتحمساً لعمله وواثق منه . ويقيم علاقات إنسانية مع زملائه في العمل . ويشجع على المشاركة . ويوفر مناخاً تنظيمياً مناسباً لمن يعمل معه الخ.

ب. مهنية : بالإضافة إلى الكفايات المعرفية ينبغي أن يمتلك مهارات التقصي والاكتشاف العلمي.

يستعمل الأساليب الإدارية الحديثة التي تربطه بعمله وتثير اهتمام موظفيه أو يناقش الأمور مع

مرؤوسيه . وينتقي المفاهيم والتعميمات الخاصة بإدارة القسم الذي يتولاها . وأن يميز بين الحقائق

والآراء الشخصية وأن يلم بأهداف القسم الخ.

ج: كفايات اجتماعية وإنسانية : وتمثل بتعاون رؤساء الأقسام مع بعضهم . ومع أعضاء أقسامهم

لإنجاح عملهم داخل أقسامهم . وأن يستوعبوا طبيعة المجتمع الذي يعملون فيه . وبالتالي يعملون

الأنظمة سياسية التحديد العام لعناصر تقدير الكفاية (المبادرة ، ومعاملة الرؤساء ، والشخصية ، والمواظبة على العمل و ...) أي أنها تستعمل نفس العناصر ونموذجاً واحداً لتقدير الموظفين العاملين في جميع الوظائف والمستويات . وهذا الأسلوب يفتقر إلى الموضوعية ، لأن الأعمال تختلف في نوعيتها ومستوياتها ومتطلباتها ، مما يستوجب وضع عناصر لتقدير الكفاية ، تختلف من نوع إلى آخر ومن مستوى إلى آخر .

ويفضل استعمال نماذج عدة لتقدير كفايات الموظفين بحيث يخصص نموذج مستقل لكل نوع ومستوى من أنواع ومستويات الوظائف . إذ إن هنالك تقديرات متعددة منها (جيد ، متوسط ، ضعيف) ، ومنها رباعي (جيد جداً ، جيد ، متوسط ، ضعيف) ومنها خماسي (ممتاز ، جيد جداً ، جيد ، متوسط ، ضعيف) وهو من أفضل التقديرات باعتناء هذا المقدار من الدرجات أو المستويات لقياس الكفايات يركز التقديرات حول الوسط .

2- طرائق تقدير الكفايات :

هنالك طرائق عدة لتقدير كفايات الموظفين أبرزها اثنتان أساسيتان هما الطريقة الوصفية والطريقة الكمية . فالطريقة الوصفية تحدد عناصر التقدير ودرجات كل عنصر . ثم تحدد في كل عنصر درجة كفاية الموظف ، وتكون درجة الكفاية العامة هي درجة الكفاية الغالبة في مختلف عناصر التقدير . وأنها طريقة سهلة ولكن نتائجها قد لا تكون دقيقة .

أما الطريقة الكمية هي الطريقة التي تستلزم تحديد درجات التقدير (ممتاز، جيد جداً ،) . وتحديد علامة لكل درجة من درجات التقدير مع ذكر الحد الأدنى والحد الأعلى مثلاً (ممتاز من 90-100 درجة) . وتحديد عناصر التقدير (المبادرة ، معاملة الرؤساء ، ...) . وتحديد علامة لكل عنصر مثلاً (المبادرة 30 علامة كحد أقصى) . وتحديد درجات وعلامات كل عنصر مثلاً (تحديد درجات وعلامات المبادرة ممتاز من 15 إلى 30 علامة) .

هذه الطريقة دقيقة ألا أن نجاحها يعتمد على حسن اختيار عناصر التقدير ، وتحديد درجاتها وعلامات كل منها .

3- مدة أعداد التقرير الدوري :

يختلف الأمر باختلاف نظام المؤسسة ، إذ أن أغلب الأنظمة تعتمد مدة السنة .

4- السلطة الصالحة لأعداد التقرير الدوري :

يضع الرئيس المباشر عادة التقرير عن كفايات الموظفين المسؤول عنهم ، لأنه اعلم الناس بأدائهم للعمل . ولضمان موضوعية ودقة التقرير ، ويتم عرض على الرئيس الذي يعلو الرئيس المباشر للموظف ، ومن ثم يسمح للرئيس الأعلى في إدارة المؤسسة الاطلاع على التقرير وإعطاء الرأي النهائي فيه . وقد تؤلف لجنة خاصة لوضع التقرير عن كفايات الموظفين في إدارة معينة ، وعمل هذه اللجنة يكون موضوعياً . ونادراً ما

مجال معين لديه فيه قدر كبير من المعرفة والدراية ؟ .

لقد اختلفت البلدان في الأخذ بأحد الأمرين . إذ نلاحظ في أحد الدول العربية كالبنان نجد إن النظام المشرع لديهم اشترط إلزامية وجود علامات أو امتحانات أو حقيقتات لتقييم أداء الموظفين وقدراتهم لشغل الوظائف وبالتالي قياس كفاءتهم ، حتى إذا ثبت حسن أدائهم للعمل وجدارتهم تمت مكافأتهم من خلال ترقيتهم أو ترفيعهم إلى مناصب أعلى ، إما إذا ثبت العكس وتبين بالتالي عدم كفاياتهم صرفوا من الخدمة أو احيلوا إلى التقاعد (طارق ، 2003 ، ص333) .

إما في العراق منذ العهد الملكي كان « مجلس الخدمة » الجهة الرسمية الخولة لإجراء الاختبارات للمتقدمين للوظائف العامة . وفي بداية عقد الثمانينات أصبح الانتماء للحزب الحاكم والتصرف في الولاء لرئيس الدولة هما المعيار الأول للحصول على الوظيفة أو شغل المنصب على حساب (الشهادة ، والاختصاص ، أو مدة الخدمة .. وغير ذلك) مما هو متعارف عليه من أسس المفاضلة . وإلى الآن لم يتبلور اتجاه جديد يقوم على أسس علمية أو موضوعية لاختيار المرشحين لشغل الوظائف أو المناصب .

وفي بعض الدول الأوربية أخذ بنظام تعدد التخصصات Polyvolence إذ يختار الموظف الذي لديه نوع من الثقافة والمعرفة بحيث يكون قادراً على ممارسة أعمال مختلفة في نفس المجال أو حتى في مجالات مختلفة . وعلى الإدارة إن تقوم بوضع الموظف في المكان الذي يناسب مقدراته واستعداداته ، ويتم تدريب الموظف على العمل الذي يؤكل إليه في حقل العمل نفسه لكي يكتسب نوعاً من التخصص الفني والخبرة العملية . وبعدها تحصل التنقلات والترقيات بين موظفيها بما يتماشى مع كفاية كل موظف وقدرته من جهة ، ومصالح الإدارة العامة من جهة أخرى .

إما في الولايات المتحدة الأمريكية فإنها تأخذ بنظام التخصص الدقيق في الأعمال التي تتطلبها الوظيفة حسب طريقة التنظيم العلمي للعمل . إذ تقسم كل مؤسسة إلى مراكز وظيفية ثم توضح وتخلل الأعمال التي يتضمنها كل مركز ، وبيان الشروط التي تحيط بها ، ومدى المعرفة والكفاية المطلوبة فيمن يشغلها (ماجد ، 2004 ، ص250-251) .

التقارير الدورية ودورها في قياس كفايات الأفراد وهي من الطرائق المستخدمة لقياس كفايات الأفراد في أداء وظائفهم ، والهدف من التقارير الدورية إصلاح أداء عمل الموظفين عن طريق كشف مواطن الضعف لديهم . وبالتالي العمل على تلفيها ، من خلال تقوية إمكانياتهم وتنشيط مؤهلاتهم ، ومن أهم الأمور التي تهتم بها التقارير الدورية لقياس كفايات الأفراد هي (طارق ، 2003 ، ص326-330) :-

1- عناصر ودرجات تقدير الكفاية :

إن هذه العناصر تكشف عن صفات الموظف وخصائصه الشخصية ، ومدى مساهمته في أداء العمل . وقد تتبع بعض

وحددها (أحمد و الحيلة ، 2002 ، ص 337).

- 1- عدم اختصار عملية التقويم على المعرفة . بل تتعداها إلى الأداء في الحياة العملية . وتتم عملية التقويم بدلالة الأهداف والقدرة على العمل ويتنافس الفرد مع ذاته .
- 2- لابد من توفير الفرص للتدريب على الكفايات في المجال الميداني ولابد من مراعاة الفروق الفردية ، والتركيز على المحاسبة العملية . والمهم امتلاك القدرة على العمل . وتضيف الباحثة السمات الآتية :
- استعمال وسائل متنوعة لتقييم الأداء سواء لرؤساء الأقسام أم لأعضائها . وبهذا تقوم خبرة الأفراد في ضوء محكات الكفاية . وتلقى مسؤولية أداء المهام والواجبات وتنفيذها على الأفراد بحيث يصبح محاسباً عن بلوغ المحكات الموضوعية .
- تنمية مهارات تأدية الوظائف والمهام الموجه ذاتياً واستثمارها .

دراسات سابقة Previous studies

1- دراسة هورج (1981) Hoerg :

أجريت الدراسة في جامعة مار كويت (Marquett) وهدفت إلى تحديد القدرات العامة التي يتميز بها الأداء التدريسي الجيد القائم على أساس الكفايات التدريسية وتحديد العلاقة بين القدرات العامة والأداء التدريسي في التعليم القائم على أساس الكفايات .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية .:

أظهرت درجات عالية بين القدرة المعرفية في تحليل مهارات التخطيط والتنظيم والقيادة وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية موزعة بين المجموعتين في الكفايات المهنية والكفايات الموجهة . وأيضاً ظهرت ست كفايات كان لها دلالة إحصائية في نجاح التعليم وهي :

- 1- كفايات القدرة المعرفية . ب- كفايات التخطيط للمهارات . ج- كفايات توجيه المهارات
- د- كفايات المرونة . ط - الكفايات المهنية . و- كفايات توفير المهارات (Hoerg , 1981).
- 2- دراسة ريشا (1990)

هدف الدراسة تحليل وجهات نظر المديرين والمُشرفين لمدارس بنسلفانيا الثانوية العامة حول الكفايات الإدارية المختارة التي تبناها المديرون لهذه المدارس . أظهرت الدراسة النتائج الآتية :

- 1- أن هناك خمسة مجالات للكفايات الإدارية احتلت المراتب العليا (أ- كفاية التخطيط ب- كفاية التنظيم ج- كفاية التقويم د- كفاية القيادة هـ- كفاية الاتصال الإداري) .
- 2- هناك أربعة أنواع من الكفايات الإدارية يجب أن يتبناها المديرون في أدارتهم لمدارسهم (أ- كفاية الاتصال الإداري ب- كفاية التقويم ج- كفاية التخطيط د- كفاية التنظيم) وهي مترابطة على نحو كبير ولا يستطيع المدير تحقيق النجاح في عمله الإداري دون ممارستها .

يكون عادلاً على اعتبار أن هذه اللجنة بعيدة عن عمل الموظفين . ولا تستطيع أن تحكم بدقة وعدالة على كفايتهم سوى ما يتوافر لها من معلومات من الرئيس المباشر .

5- محتويات التقرير الدوري :

يحتوي التقرير بيانات عن الموظف (أسم الموظف وتاريخ ولادته . أسم الوظيفة التي يشغلها . تاريخ أشغال الوظيفة . شهادات الموظف وخبرته وغيرها من المعلومات) . ويحتوي أيضاً وصف الوظيفة لجهة تحديد مهامها ومسؤولياتها وواجباتها الرئيسية . وكذلك يحتوي على تقدير كفايات الموظف وفقاً للعناصر المدرجة في نماذج التقرير المعدة لهذا الغرض .

6- الموظفون الخاضعون لتقدير الكفاية :

يخضع جميع الموظفين من كافة المستويات - بصورة مبدئية - إلى نظام تقدير الكفاية . على اعتبار أن قرار هذا النظام . يحثهم على العمل والنشاط ويخضعهم لرقابة مستمرة وفعالة . ويستثنى من تقدير الكفايات الموظفين العاملين والوزراء .

7- علنية أو سرية التقرير الدوري :

ومنها حسنات وسيئات فمن حسنات علنية التقرير أن الموظف يستطيع أدراك نقاط القوة والضعف لديه . وأن واضع التقرير يستلزم الموضوعية والدقة إذ ما أيقن بأن التقرير سيطلع عليه مرؤوسه .

أما سلبية التقرير فهو تعكير العلاقة بين الرئيس والمرؤوس عند انخفاض العلامة . واحتمال انشغال المرؤوس بالرد على تقديرات رئيسه ومهاجمته .

وحسنات سرية التقرير هو بقاء مضمونها سرية فلا يحصل سوء تفاهم بين الرئيس والمرؤوس . أما سيئاتها فتبقى كثيرة بالنسبة للموظف موضوع التقرير .

□ الخصائص والسمات المميزة القائمة على الكفايات : هنالك خصائص وسمات عدة تميز تربية الفرد القائمة على الكفايات عن غيرها من الممارسات التقليدية . والموقف المراد تنفيذه هو الذي يحدد ذلك وهذه الخصائص والسمات هي :

حددها (عبد الرحمن . 2001 ، ص 22) ب :

- 1- الاستفادة من التقدم التكنولوجي وملائمته مع متطلبات تطور العملية الإدارية . إذ ينبغي توافر أساليب إدارية تربوية وثيقة الصلة بالأهداف .
- 2- التغيير في ادوار الأفراد .
- 3- الرضا والتوافق مع التطور .
- 4- التغذية الراجعة .

وحددها (Hall & Jons , 1976 , P10) ب :

- 1- التركيز الشديد على أهداف القسم من حيث التحديد الدقيق لها ومسؤولية أدائها . وأن التركيز على الأهداف أو الناتج من ملامح أعداد الأفراد على الكفايات .
- 2- إعلان الأهداف والمحكات ووسائل التقويم والأنشطة البديلة .

(Risha , 1990)

3- دراسة روس (Ruoss 1993) :

أجريت هذه الدراسة في جامعة فرجينيا وهدفت التوصل لأعداد قائمة كفايات أساسية يمكن استعمالها في الإدارة التربوية تفي على نحو خاص بمتطلبات الإدارة التربوية في المدارس.

ومن خلال برامج التدريب للمديرين التي وفرتها وكالة (Nais) والوكالات الخاصة توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية .:

1- الوصول إلى (28) كفاية رتبت تنازلياً حسب أهميتها . منها : كفايات (المهارات الشخصية للمدير ، الكفايات المعرفية ، كفاية التخطيط ، كفاية المناخ التنظيمي ، كفاية إدارة الوقت).

2- أكدت الدراسة على الاهتمام ببرامج أعداد القادة التربويين الذين يتولون أدارت المدارس وتضمينها الكفايات (المهارات الشخصية للمدير ، الكفايات المعرفية ، كفاية التخطيط ، كفاية المناخ التنظيمي ، كفاية إدارة الوقت).

3- ركزت الدراسة على متطلبات مديري المدارس في مراحل النمو المهني والتي تؤثر على نحو مباشر على عملهم الإداري . (Ruoss , 1993)

4- دراسة الخطيب والخطيب 1994:

هدفت الدراسة تطوير قائمة الكفايات الواجب توافرها لدى القادة الإداريين في المؤسسات الأردنية لإيجاد تطبيقات عملية من حيث اختيار القادة وترقيتهم .

تضمنت القائمة التي استعملها الباحثين (69) فقرة من الكفايات تتوزع على خمسة مجالات منها مجال الكفايات العلمية ، الكفايات الإنسانية ، الكفايات المهنية ، الكفايات الاجتماعية ، الكفايات الإبداعية واستعمل الباحثان أسلوب دلفي في استطلاع آراء الخبراء لقائمة الكفايات واستطاع الباحثان أن يتوصلا إلى النتائج الآتية :

أعداد قائمة مطورة من الكفايات تشتمل على (14) مهارة تشمل كفايات فكرية (14) مهارة تمثل الكفايات الشخصية و(13) مهارة تمثل الكفايات الإنسانية والاجتماعية و(14) مهارة تمثل الكفايات الإبداعية .(الخطيب والخطيب ، 1994)

5-دراسة الدوري 1996

هدفت الدراسة تحديد المهام المطلوب إنجازها من قبل عمداء الكليات وتحديد الكفايات اللازمة لإنجاز هذه المهمات .

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1- بلغت المهام الإدارية التي يقوم بها عمداء الكليات (27) مهمة وأن الكفايات اللازمة لإنجازها (13) كفاية من أهمها كفاية القدرة على اتخاذ القرار وكفاية التقويم والمتابعة وكفاية تنمية الأهداف لدى العمداء .

2- ظهر أن مجال التخطيط من أهم المجالات الذي يحوي كفايات متعددة يجب أن تتوافر لدى عمداء الكليات ويليه مجال اتخاذ القرار .

ج- ظهر أن مجال التوجيه والأشراف في المرتبة الأخيرة من الأهمية التي يتضمن كفايات

إشرافية .

د- ضرورة امتلاك عمداء الكليات المهام والكفايات التي تم تحديدها في هذه الدراسة .

(الدوري ، 1996)

6- دراسة السامرائي 2001:

هدفت الدراسة تقويم كفايات إدارات المدارس الابتدائية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين .

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي :

1- أن مديري المدارس تتوفر لديهم كفايات إدارية في جميع المجالات .

2- احتل مجال كفايات التنظيم المرتبة الأولى من بين مجالات الكفايات اللازمة بينما احتل مجال النمو الذاتي المرتبة الأخيرة.

3- جاءت آراء المشرفين الإداريين والمعلمين متفاوتة في جميع المجالات .

4- هناك فروق دالة إحصائية لمتغير الجنس أظهرت أن الكفايات تتوافر لدى المديرات بدرجة أعلى من المديرين .

5- هناك فروق دالة إحصائية لمتغير الخدمة لصالح المديرين فمن كانت خدمتهم أكثر من (5) سنوات بينما كانت هناك فروق دالة إحصائية لمتغير شهادة الدبلوم لخريجي معهد المعلمين من المديرين .

(السامرائي ، 2001)

7- دراسة الفتلي 2007 :

هدفت الدراسة معرفة واقع مشاركة المشرفين التربويين والاختصاصيين في عملية التخطيط التربوي وأثرها في الكفايات التربوية لمديري المدارس .

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1- أن دور المشرفين التربويين والاختصاصيين في عملية التخطيط التربوي لزيادة الكفايات التربوية لمديري المدارس يدخل ضمن مستوى القبول .

2- كان دور المشرفين في زيادة الكفايات التربوية لمديري المدارس (ممتازاً) في المجالات جميعها وهي (التنظيم ، التقويم ، النمو المهني ، العلاقات الإنسانية ، الكفايات الإدارية ، القيادة ، الاتصال الإداري ، التخطيط ، اتخاذ القرار) مما يدل على فاعلية مشاركة المشرفين

(الفتلي ، 2007)

إجراءات البحث :

تستعرض الباحثة في إجراءات البحث المنهجية التي اتبعتها لتحقيق أهداف بحثها . والمنهج التحليلي المستعمل هو المنهج الوصفي ويصمم المنهج الوصفي لتحديد الظاهرة ووصف الحقائق المتعلقة بها في الوقت الحاضر ومن جوانبها

جدول (2) توزيع عينة البحث وفقاً للتخصص وسنوات العمل في المنصب الإداري .

التخصص			سنوات الخدمة في المنصب الإداري	
العينة	علمي	أنساني	5-1	10-6
رؤساء الأقسام	24	11	21	7
المجموع	35	35	35	35
% من المجتمع الأصلي	45.2	20.6	39.6	13.2
% من مجتمع العينة	68.6	31.4	60	20
مقرري الأقسام	22	13	18	9
المجموع	35	35	35	35
% من المجتمع الأصلي	41.5	24.5	33.9	16.9
% من مجتمع العينة	62.9	37.1	51.4	25.7

ثالثاً: أداة البحث :

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات الخاصة بالموضوع ، ولتحقيق غرض البحث أعدت الباحثة الاستبانة المغلقة على وفق الاستبانة المفتوحة للسؤال (ما الكفايات الإدارية التي ينبغي أن يمتلكها رؤساء الأقسام العلمية ليؤدي مهامهم وواجباتهم الإدارية التربوية على أفضل صورة ؟) التي وجهتها إلى عينة من رؤساء الأقسام والمقررين وتدرسيين ذو الخبرة الطويلة في الجامعة . وبلغت عدد فقرات هذه الاستبانة (65) فقرة . موزعة على ست مجالات للكفايات الإدارية التي ينبغي أن يمتلكها رؤساء الأقسام العلمية .

صدق أداة البحث Validity :

اعتمدت الباحثة الصدق الظاهري Face Validity وذلك بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين* من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة والتخطيط والمناهج وعلم النفس وطلب منهم كتابة الملاحظات بمدى صلاحيتها ومناسبتها للمجال الذي وضعت فيه أو عدم الصلاحية أو التعديل أو إضافة ما يرونه مناسباً . واعتمدت الباحثة نسبة اتفاق (80%) فما فوق لقبول الفقرة وعدها صادقة . وقد أيد المحكمون المجالات الموضوعية . وبعض الفقرات . وحذفت الفقرات التي لم تحصل على النسبة المطلوبة . كما عدل بعضها وأضيف بعضها الآخر حسب اقتراحات بعض المحكمين .

وأصبحت الاستبانة بصيغتها النهائية تحتوي على (59) فقرة . وتم وضع قياس تقديري خمسية

- * 1- أ. د. إبراهيم كاظم إبراهيم / إدارة وتخطيط تربوي / جامعة بغداد - كلية التربية بن الهيثم .
- 2- أ. د. رياض بدري ستراك / إدارة تربوية / جامعة بغداد - كلية التربية بن رشد .
- 3- أ. د. صالح عبد الرضا رشيد / إدارة إعمال (إدارة إستراتيجية) / جامعة القادسية - إدارة واقتصاد - إدارة أعمال .
- 4- أ. د. عدنان علي رزوقي الجميلي / إدارة وتخطيط تربوي / جامعة بغداد - كلية التربية بن الهيثم .
- 5- أ. د. مهدي صالح السامرائي / إدارة تربوية / جامعة بغداد -

المختلفة . وكما هي في الواقع الراهن . ويتم الوصف والتفسير للحقائق المتوفرة (عودة ومكاوي 1987 ، ص99) والباحث الذي يستعمل المنهج الوصفي لا يستطيع البحث والتفسير دون جمع المعلومات والبيانات ليستطيع فهم العلاقة بين الظاهرة موضوع البحث وغيرها من الظواهر . والهدف من البحث الوصفي ليس الوصف فحسب بل الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع وتطويره (ذوقان وآخرون 1989 ، ص188) وكما يأتي :

أولاً : مجتمع البحث :

لابد من تقديم وصفاً لمجتمع البحث الأصلي من أجل الحصول على عينة مثله . وحددت الباحثة مجتمع بحثها بجميع رؤساء الأقسام ومقرريهم في جميع الكليات العلمية والإنسانية لجامعة القادسية والبالغ عددهم (53) رئيس قسم و(53) مقرر قسم للعام الدراسي 2009/2008

ثانياً : عينة البحث :

العينة جزء من المجتمع وينبغي أن تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً . وقد حاولت الباحثة أن تشمل بالبحث جميع رؤساء الأقسام العلمية ومقرري الأقسام العلمية لقلّة أعدادهم ولكن انشغال أغلب رؤساء الأقسام بالأعمال الإدارية والتربوية في أقسام كلياتهم ، أدى إلى اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (35) رئيس قسم أي بنسبة 66% من المجتمع الأصلي لرؤساء الأقسام العلمية و(35) استمارة لمقرري الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية أي بنسبة (66) % من مجتمع مقرري الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية . وقد شملت الباحثة مقرري الأقسام في عينة بحثها لعدة أسباب منها قلّة عينة رؤساء الأقسام العلمية وانشغالهم بالأعمال الإدارية والتأكد من موضوعية إجابة رؤساء الأقسام العلمية . والجدول (1) يوضح مجتمع البحث وعينته والجدول (2) يوضح عينة البحث وفقاً للتخصص العلمي وسنوات العمل في المنصب الإداري .

جدول (1) توزيع المجتمع والعينة وفقاً للكليات والأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية

الكليات	المجتمع والعينة	طب	بيطري	هندسة	علوم رياضيات وحسابات	علوم	زراعة	إدارة وإقتصاد	آداب	فنون	رياضة	تربية		مج	%
												أ	ب		
المجتمع	11	8	3	2	3	3	3	4	5	2	3	4	4	53	100
عينة	6	5	3	1	3	-	3	3	4	2	2	3	2	35	66
رؤساء الأقسام	7	6	3	1	3	-	3	2	2	2	2	3	3	35	66

لتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة مجموعة من الوسائل الإحصائية منها . النسبة المئوية لاستخراج اتفاق الخبراء على الفقرات .ومعادلة بيرسون وكرومبا ألفا لاستخراج معاملات التباين للثبات ومعادلة فشر لإيجاد درجة الحد (الوسط المرجح) والوزن المئوي لوصف آراء أفراد العينة لكل فقرة من فقرات الاستبانة ولكل مجال . و T-Test لعينتين غير متساويتين في العدد لاستخراج الفروق وفقاً للتخصص و T-Test لعينتين متساويتين في العدد لإيجاد الفروق بين رؤساء الأقسام العلمية والمقررين . وتحليل التباين الأحادي F لاستخراج الفروق وفقاً لسنوات الخدمة في المنصب الإداري . نتائج البحث ومناقشتها Results Representation and its interpretation .

اعتمد الوسط المرجح الفرضي وأحتسب عن طريق جمع درجتي المقياس العليا والدنيا وقسمتها على اثنين $2/(1+5)$ ووزنه المئوي واحتسب عن طريق قسمة الوسط الفرضي على أعلى درجة في المقياس وضرب الناتج ب100 $100 \times (5\%)$. الإجابة المتعلقة بتحقيق الهدف الأول : تحديد الكفايات الإدارية اللازمة لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية لإدارة أقسامهم العلمية في كليات الجامعة من وجهة نظرهم .

باعتماد الوسط الفرضي وقيمه 3 ووزنه المئوي 0.60 نسبة قطع للحكم على جوانب القوة والضعف في مجالات الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية وفقراتها . تكون النتائج كما يأتي :

* ذو خبرة لأثقل عن 6 سنوات . ولم تطبق على رؤساء الأقسام والمقررين لمحدودية مجتمع البحث . المجال الأول / الكفايات الإدارية :

جدول (4)

الرتب والوسط المرجح والوزن المئوي لإجابات عينة البحث عن مجال الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام

الرتب	رقم الصفحة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	13	يحرص القسم على وضوح تعليماته وإقراراته	4.7	95.4
2	5	يحرص القسم على إيصال القرارات والتعليمات لأعضاء القسم قبل وقت كافٍ لتمكينهم من اتخاذ الإجراءات المناسبة لها .	4.5	90.8
3	1	تميل إدارة القسم إلى إشراك جميع تدريسيي القسم في وضع خطة القسم .	4.4	89.1
3	6	عقد مجلس القسم جزء أساسي لمناقشة أهم الأعمال في إدارة القسم .	4.4	89.1
4	10	تستند إدارة القسم إلى معيار متعدد في تقييم أداء العاملين في القسم .	4.3	86.2
5	12	يشارك تدريسيي القسم بالإشراف على بعض الأنشطة والفعاليات الإدارية والتربوية لإدارة القسم .	4.2	85.7
6	9	تتركز إدارة القسم على التواحي الإشرافية في إدارة وتنظيم عمل القسم .	4	80.5
7	2	تستفيد رئاسة القسم من التغذية الراجعة في تطوير أداء القسم .	4	80
8	7	تستند إدارة القسم إلى الخبرات الشخصية في إدارة القسم .	3.9	78.2
9	8	تتابع إدارة القسم التطورات في الإدارة للإفادة منها في أداء عمل القسم .	3.6	73.7
10	4	موافقة جميع أعضاء القسم شرط أساسي لإصدار أي قرار في القسم .	3.6	72
11	11	الاعتماد على القاعات ذاتية كلاس للإشراف والمتابعة والتقييم لإدارة القسم .	3.3	66.2
12	3	تكون القرارات المتخذة لإدارة القسم فورية .	2.5	50.8
المعدل العام			3.9	79.8

كلية التربية بن الهيثم .

- 6- أ.م. د. إحسان دهش جلاب / إدارة أعمال (إدارة إستراتيجية / جامعة القادسية - إدارة واقتصاد - إدارة أعمال .
 - 7- أ.م. د. فاطمة هاشم / علم النفس / بغداد - الكلية التربوية المفتوحة - رئيسة قسم التربية وعلم النفس .
 - 8- أ.م. د. محمود عبد الله الدوري / إدارة وتخطيط تربوي / جامعة بغداد - كلية التربية بن الهيثم .
 - 9- د. حبيب ظاهر حبيب / مناهج تعليمية / الجامعة المستنصرية - كلية التربية الأساسية .
 - 10- م.م. عقيل سلمان الفتلي / إدارة تربوية / مديرية تربية القادسية / مشرف اختصاص .
- مستويات وفقاً لمقياس ليكرت . لتقدير الإجابة على النحو (دائماً (5) - غالباً (4) - أحياناً (3) - نادراً (2) - أبداً (1)) درجة .
- ثبات أداة البحث Reliability :

للتحقق من ثبات أداة البحث قامت الباحثة بتطبيق الأداة على عينة مكونة من (10) تدريسياً* من خارج عينة البحث بحيث طبقت الاستبانة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Retest -) وبفارق ثلاثة أسابيع بين التطبيق الأول والثاني ثم استخراج معادلة بيرسون فبلغت قيمة الثبات (0.74) . وبعد استخدام كرومبا ألفا (Cromba alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي للأداة وكانت قيمتها (0.79) ومن المتفق عليه أن تكون قيمة معادلة ألفا معادلة أو أكبر من (0.70) كي تكون ملائمة (P.287 , 1998 , Ferquson) وأيضا تم استخراج معاملات التباين لكل مجال من مجالات الدراسة كما هو في جدول (3)

جدول (3) معاملات التباين لمجالات الدراسة .

ت	المجالات	معامل الثبات
1	الكفايات الإدارية	0.81
2	الكفايات الأكاديمية	0.72
3	الكفايات الأخلاقية	0.84
4	كفايات اجتماعية إنسانية	0.72
5	كفايات تدريبية تطويرية	0.78
6	كفايات تحفيزية	0.74
	الثبات الكلي	0.79

- تطبيق الأداة :

وباستكمال الصدق والثبات طبقت استبانة البحث على العينة خلال السنة الدراسية 2008 / 2009 . وطلب منهم الإجابة على المعلومات المرفقة مع فقرات الاستبانة . وكانت جميع الاستبانات الموزعة صالحة للتحليل .

رابعا : الوسائل الإحصائية :

يلحظ من الجدول (5) إن الوسط المرجح العام (4.3) وجميع الفقرات فوق الدرجة الحدية ومن ثم فإنها تمثل نقاط قوة لرؤساء الأقسام العلمية في مجال الكفايات الأكاديمية من وجهة نظرهم . وهذا يعني إن رؤساء الأقسام العلمية يعملون على ربط وتوظيف المعلومات والمعارف التي يحصل عليها أو يمتلكها بواقع عمله الإداري والتربوي في القسم .

المجال الثالث / الكفايات الأخلاقية:

جدول (6)

الرتب والوسط المرجح والوزن المئوي لإجابات عينة البحث عن مجال الكفايات الأخلاقية لرؤساء الأقسام

الرتب	رسم الصنف	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	32	تشجع إدارة القسم الاحترام المتبادل مع أعضائه.	4.7	95.4
2	30	تشجع إدارة القسم روح عمل الفريق الواحد.	4.7	94.8
3	29	احترام آراء الآخرين أمر مهم بالنسبة لإدارة القسم حتى وإن اختلفت مع آرائه.	4.6	93.1
4	28	تستمع إدارة القسم للآخرين عند طرحهم لوجهات نظرهم وبدون مقاطعة.	4.6	92.5
5	33	الحزم والانضباط جزء مهم في تنفيذ العمل داخل القسم.	4.3	86.2
6	27	تتقبل إدارة القسم النقد البناء المتعلق بإدارتها للقسم.	4.2	85.7
7	34	يشجع طرح البديل العلمي المقبول لإدارة القسم عند نقد الآخرين.	4.1	83.4
7	36	تنبيه إدارة القسم أعضائه على أخطائهم بشكل فردي وبأسلوب لبق.	4.1	83.4
8	31	تعمل إدارة القسم على أن تكون استجابة أعضائه للتعليمات طوعاً.	4.1	82.8
9	35	تعترف إدارة القسم بالأخطاء التي تقع أثناء العمل وتعمل على تلافيها.	3.9	78.2
		المعدل العام	4.38	87.6

تبين النتائج الواردة في الجدول (6) إن المعدل العام لأوساطها المرجحة (4.38) والوزن المئوي العام (87.6)% وهي أعلى من الوسط المرجح الفرضي والوزن المئوي الفرضي . وتعني هذه النتيجة إن رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية ذو كفايات أخلاقية عالية في إدارتها لأقسامها . إذ لم تحصل أي فقرة في هذا المجال على وسط مرجح ووزن مئوي أقل من الوسط المرجح الفرضي والوزن المئوي الفرضي . فالعشر فقرات المكونة لهذا المجال تراوحت أوساطها المرجحة ما بين (3.9-4.7) على التوالي وأوزان مئوية تراوحت ما بين (78.2-95.4)% على التوالي . أن الكفايات الأخلاقية التي يمتلكها رؤساء الأقسام العلمية هي كفايات مكتملة للكفايات الأكاديمية التي تميز بها رؤساء الأقسام وهذا ما يدل على وجود علاقات احترام وتشجيع لوجهات النظر بين أعضاء القسم وعملهم كفريق واحد ما عكس تأثيرها على إدارة القسم ومروؤسيه .

المجال الرابع / كفايات اجتماعية إنسانية :

فيما يتعلق بفعالية عنصر الكفايات الاجتماعية إنسانية لرؤساء الأقسام العلمية والتي بلغت (6) فقرات وضحت في الجدول (7) أن جميع رؤساء الأقسام العلمية يمتلكون كفايات

يتضح من الجدول (4) إن (13) فقرة مجال الكفايات الإدارية بلغ المعدل العام لمحدثها (الوسط المرجح العام) (3.9) درجة أي بوزن مئوي بلغ (79.8%) وهو أعلى من الوسط المرجح والوزن المئوي الفرضي مما يشير امتلاك رؤساء الأقسام العلمية لمجال الكفايات الإدارية الأدائية لإدارة أقسامهم . وأشار الجدول أيضاً إلى إن اثنتا عشر فقرة كانت أعلى من الوسط المرجح الفرضي إذ تراوحت أوساطها المرجحة بين (3.3 4.7-) ووزن مئوي (95.4-66.2)% على التوالي . وإن فقرة (3) هي الفقرة الوحيدة لهذا المجال التي حصلت على وسط مرجح أقل من الوسط المرجح الفرضي إذ كان وسطها (2.5) درجة ووزنها المئوي (50.8%) ونصت الفقرة على إن (تكون القرارات المتخذة في إدارة القسم فردية) . إن نتائج هذا المجال تشير إلى إن الكفايات الإدارية التي تخصص في المجال الإداري ذات تطبيق عالي من قبل جميع رؤساء الأقسام العلمية وإن دل هذا على أمر فانه يدل على اختيار القيادات الإدارية التربوية لرئاسة الأقسام في كليات الجامعة يكون على وفق اختيار حكيم ومدرّوس .

المجال الثاني / الكفايات الأكاديمية :

هذا المجال احتوى على (13) فقرة شملت كل ما يختص بالكفايات الأكاديمية وتراوحت أوساطها المرجحة ما بين (4.6-3.9) وأوزانها المئوية ما بين (93.1-78.1) والجدول (5) يوضح ذلك .

جدول (5)

الرتب والوسط المرجح والوزن المئوي لإجابات عينة البحث عن مجال الكفايات الأكاديمية لرؤساء الأقسام

الرتب	رسم الصنف	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	18	تحت إدارة القسم حملة شهادة الماجستير في القسم على مواصلة شهادتهم العليا.	4.6	93.1
2	17	تحت إدارة القسم تدريسي القسم على متابعة المستندات العلمية في حفل اختصامهم.	4.6	92
3	14	تؤكد إدارة القسم على مواكبة المستندات العلمية التي تحصل عالمياً في حفل التخصص بشكل مستمر.	4.3	87.4
4	24	تحرص إدارة القسم على متابعة المستندات العلمية والتربوية التي تسهل العمل الإداري في القسم.	4.3	86.5
4	25	تتعاون إدارة القسم مع الأقسام الأخرى لإنتاج العمل داخل القسم.	4.3	86.5
5	22	تمتلك إدارة القسم القدرة على التمييز بين الحقائق والآراء الشخصية التي يطرحها أعضائه.	4.3	86.2
5	23	تتعاون إدارة القسم بمرور مع العاملين في القسم.	4.3	86.2
5	26	تشجع إدارة القسم على تبادل الخبرات العلمية والتربوية بين أعضاء الهيئة التدريسية.	4.3	86.2
6	16	تشارك إدارة القسم بفاعلية في الدورات التدريبية والعلمية والمهنية في مجال التخصص.	4.2	84.5
7	15	تسعى إدارة القسم إلى انتاج اساليب متعددة لتنمية الكفايات المهنية لتدريسي القسم.	4.2	84
7	19	تعمل إدارة القسم على إعادة النظر في المقررات الدراسية للقسم باستمرار لجعلها مواكبة لحركة التقدم العلمي.	4.2	84
8	21	يشجع الاختلاف البناء لإدارة القسم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.	4.1	82.2
9	20	تقرح إدارة القسم إضافة موضوعات جديدة لفقرات مناهج القسم كل سنة.	3.9	78.8
		المعدل العام	4.3	86.06

الأقسام في كليات الجامعة إذ أن التدريب يتيح الفرصة للكفاية والمهارة الظهور بمستوى الأداء ، ويتيح الفرصة للأداء ليكون فعالاً من خلال ما يوفره من ممارسات عملية لجوانب ملزمة لأداء عمل ما بشكل فعال وبكفاءة وإنتاجية عالية .

جدول (8)

الرتب والوسط المرجح والوزن المئوي لإجابات عينة البحث عن مجال كفايات التدريب والتطوير لرؤساء الأقسام

الرتب	رقم صفحة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	45	تسعى إدارة القسم إلى تزويد القسم بالوسائل والأجهزة المتطورة .	4.6	93.1
1	46	تجتهد إدارة القسم في الحصول على فرص تدريبية ملائمة تحقق النمو المهني لأعضاء القسم وفقاً لاحتياجاتهم .	4.6	93.1
1	48	تسعى إدارة القسم في البحث عن أفكار وتجارب تطويرية وتجديدية عن إدارة القسم من خلال المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات العلمية التربوية .	4.6	93.1
2	47	تشجع رئاسة القسم أعضاء القسم على المشاركة في الدورات التي تنمي لديهم الكفايات العلمية والمهنية والإدارية .	4.6	92.5
3	50	تناقش إدارة القسم مع أعضاء القسم المستحدثات في المجالات العلمية والإدارية .	4.3	87.4
4	49	تطلع إدارة القسم على مجريات التطوير في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الحديثة .	4.3	86.8
5	43	تطلع إدارة القسم على نتائج أعضاء القسم الذين يشتركون في الدورات التدريبية .	4.1	83.4
6	51	تستخدم إدارة القسم الأساليب الإدارية الحديثة (المشاركة، الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة، إدارة التفويض، إدارة الإقناع، ...) في إدارة عمل القسم .	3.9	78.4
7	44	يشترك رؤساء الأقسام بدورات تدريبية تتعلق في إدارة وتنظيم القسم قبل الالتحاق بإدارة القسم .	3.5	70.8
المعدل العام			4.3	86.5

المجال السادس / كفايات تحفيزية :

يتضح من جدول (9) أن الوسط المرجح العام بلغ (3.9) ووزن مئوي عام (79.2)% وهو أعلى من الوسط الفرضي ووزنه المئوي . مما يدل على سعي رؤساء الأقسام إلى توفير الحوافز التشجيعية لأداء وإدارة أقسامهم العلمية . وأن الحوافز تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم . وهي أداة ضرورية يستخدمها الرؤساء الإداريين في تنظيم سلوك مرؤوسيهـم نحو أنفسهم ونحو غيرهم . ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وأدائها ونحو مخرجاتها .

وان الفقرة (44) هي الفقرة الوحيدة الذي كان وسطها المرجح ووزنها المئوي أقل من الوسط المرجح الفرضي ووزنه المئوي . إذ بلغت (2.6) درجه ووزن مئوي (52%) . تشير هذه الفقرة إلى عدم قدرة رؤساء الأقسام العلمية الحصول على المكافأة المادية التي تشجع منتسبي القسم المتميزي الأداء .

جدول (9)

الرتب والوسط المرجح والوزن المئوي لإجابات عينة البحث عن مجال كفايات تحفيزية لرؤساء الأقسام

اجتماعية إنسانية آذ بلغت درجة معدل الحدة العام لهذه الفقرات (4.5) ووزن مئوي قدره (91%).

وأن أعلى درجة حدة حصلت عليها الفقرة (39) آذ بلغت (4.6) درجة ووزن مئوي (92.5)% وإشارة هذه الفقرة على حرص إدارات الأقسام العلمية في كليات الجامعة على إقامة علاقات سليمة بينها وبين بقية العاملين معها في القسم وهذا ما يقوي العلاقات الإنسانية الاجتماعية التي يتميز بها رؤساء الأقسام العلمية لإدارة أقسامهم . أما أوطأ الرتب وهي الرتبة الخامسة والتي حصلت عليها الفقرة (42) آذ كان وسطها المرجح (4.3) ووزنها المئوي (86.8)% وإشارة هذه الفقرة إلى مشاركة إدارة الأقسام مع بعضها البعض في أداء الأنشطة العلمية والاجتماعية في الكلية .

جدول (7)

الرتب والوسط المرجح والوزن المئوي لإجابات عينة البحث عن مجال كفايات اجتماعية إنسانية لرؤساء الأقسام

الرتب	رقم صفحة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	45	تسعى إدارة القسم إلى تزويد القسم بالوسائل والأجهزة المتطورة .	4.6	93.1
1	46	تجتهد إدارة القسم في الحصول على فرص تدريبية ملائمة تحقق النمو المهني لأعضاء القسم وفقاً لاحتياجاتهم .	4.6	93.1
1	48	تسعى إدارة القسم في البحث عن أفكار وتجارب تطويرية وتجديدية عن إدارة القسم من خلال المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات العلمية التربوية .	4.6	93.1
2	47	تشجع رئاسة القسم أعضاء القسم على المشاركة في الدورات التي تنمي لديهم الكفايات العلمية والمهنية والإدارية .	4.6	92.5
3	50	تناقش إدارة القسم مع أعضاء القسم المستحدثات في المجالات العلمية والإدارية .	4.3	87.4
4	49	تطلع إدارة القسم على مجريات التطوير في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الحديثة .	4.3	86.8

المجال الخامس / كفايات التدريب والتطوير :

احتوى هذا المجال على (9) فقرات . كان معدل الوسط المرجح العام لها (4.3) درجة ووزنها المئوي العام (86.5)% وهي أعلى من الوسط المرجح والوزن المئوي الفرضيين مما يدل على سعي رؤساء الأقسام العلمية في توظيف كفايات التدريب والتطوير في عملهم الإداري التربوي لإدارة أقسامهم . وأن هذا المجال تراوحت أوساطه المرجحة بين (3.5-4.6) وأوزانه المئوية بين (70.8-93.1)% والمجدول (8) يوضح ذلك.

ويتبين من جدول (8) أن جميع الفقرات حازت على أوساط مرجحة ووزن مئوي أعلى من المتوسط الفرضي ووزنه المئوي مما يدل أن هذه الفقرات متحققة في مجال كفايات التدريب والتطوير لرؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعة. وتعود أهمية هذا المجال أن يمثل جزءاً أساسياً لرؤساء الأقسام ولأعضاء

الأقسام إلى امتلاكها وتوظيفها لإدارة أقسامهم وسير العمل بإيجابية وفاعلية .

جدول (11) القيمة التائية المحسوبة لرؤساء الأقسام العلمية- مقرر الأقسام العلمية حول الكفايات الإدارية.

العينه	العدد	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة
رؤساء أقسام	35	146.06	15.91	1.49	2.036	0.05
مقرري أقسام	35	140.61	13.99			

الهدف الرابع / هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية وعند مستوى (0.05) بين إجابات عينة رؤساء الأقسام العلمية حول الكفايات الإدارية الأدائية المتبعة لإدارة أقسامهم وفقاً لسنوات الخدمة في المنصب الإداري .
للتأكد من الدلالة المعنوية لهذا الهدف , فقد أستخدم تحليل التباين الأحادي (F) .

واتضح أن القيمة الفائية المحسوبة قد بلغت (0.016) وهي أقل من القيمة الفائية الجدولية البالغة (3.30) عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل أن ليس هنالك فروق بين عينة رؤساء الأقسام العلمية حول الكفايات الإدارية الأدائية المتبعة لإدارة أقسامهم وفقاً لسنوات الخدمة في المنصب الإداري . والجدول (12) يوضح ذلك.

أن إيجابيات نتائج البحث تشير إلى أن القيادات العليا في جامعة القادسية تختار لإدارة أقسام كلياتها أداريين كفاء جيدي الإعداد يسعون إلى تطوير أقسامهم ويترجمون خبراتهم إلى واقع وسلوك ملموس في إدارة أقسامهم .
جدول (12) نتائج تحليل التباين لرؤساء الأقسام العلمية وفقاً لسنوات الخدمة في المنصب الإداري

مصدر التباين (الانحراف)	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1608.10	2	804.05	0.016	0.05
داخل المجموعات	1547339.49	32	48354.35		
المجموع الكلي		34			

الرتب	رقم الصفحة	الفقرات	الوسيط المرجح	الوزن المنوي
1	59	تسعى إدارة القسم إلى التنسيق مع العمادة لإثباته المتميزين من العاملين في القسم.	4.5	91.4
2	52	تسعى إدارة القسم إلى منح الطلبة المتميزين في القسم شهادات تقديرية .	4.4	88.5
3	57	تستخدم إدارة القسم مبدأ الثواب والعقاب في العمل .	4.3	87.4
4	58	تستخدم إدارة القسم الاتصالات التربوية الصاعدة والنازلة في الإشادة بالطلبة المتميزين .	4.1	83.4
5	54	يكون ترشيح للتربسين للإعارة خارج الجامعة حسب الكفايات التي يمتلكها كل منهم .	4.1	82.8
6	56	تشجع إدارة القسم الطلبة الأوائل في القسم من خلال العمل على توفير الحوافز المادية .	3.7	75.4
7	55	ترشح إدارة القسم للتربسين إلى الدورات التي تقام خارج الجامعة حسب الإقدمية .	3.6	72.5
8	53	تسعى إدارة القسم للحصول على مكافأة مالية للعاملين المتميزين في القسم وفقاً لجهودهم المبذولة .	2.6	52
المعدل العام			3.9	79.2

الهدف الثاني / هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية وعند مستوى (0.05) بين إجابات عينة رؤساء الأقسام العلمية وعينة رؤساء الأقسام الإنسانية حول الكفايات الإدارية الأدائية المتبعة لإدارة أقسامهم .

استخدمت معادلة الاختبار التائي وقد وجد أن الفروق دالة معنوية , إذ أن القيمة التائية المحسوبة والبالغة (14.46) هي أعلى من القيمة التائية الجدولية والبالغة (2.036) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (33) كما يوضح جدول (10) .

جدول (10)

القيمة التائية المحسوبة لرؤساء الأقسام العلمية- الإنسانية حول الكفايات الإدارية.

العينه	العدد	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة
علمي	24	100.96	11.41	14.46	2.036	0.05
إنساني	11	47.10	5.46			

وتشير هذه النتيجة إلى أن الكفايات الإدارية الأدائية التي يتبعها رؤساء الأقسام العلمية في أداء مهامهم وواجباتهم لإدارة أقسامهم مختلفة عن الكفايات الإدارية الأدائية التي يتبعها رؤساء الأقسام الإنسانية في إدارة أقسامهم .

الهدف الثالث / هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية وعند مستوى (0.05) بين إجابات عينة رؤساء الأقسام العلمية وإجابات عينة مقرري الأقسام حول الكفايات الإدارية الأدائية المتبعة لإدارة الأقسام العلمية في كليات الجامعة .

استخدمت معادلة الاختبار التائي جدول (11) يوضح ذلك وقد وجد أن الفروق غير دالة معنوية , إذ أن القيمة التائية المحسوبة والبالغة (1.49) وهي أقل من القيمة الجدولية والبالغة (2.036) وهذا يشير إلى الإجابات موحدة لرؤساء الأقسام ومقرريهم حول الكفايات الإدارية الأدائية المتوفرة والتي يسعى رؤساء

الاستنتاجات :

- 1- الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية منها ، إذ أنها أداة بيد الإداريين يحققون في أحيان كثيرة من خلالها أهداف أقسامهم ، وإنها تساعد على توجيه سلوك المرؤوسين وتحسين أدائهم بما يحقق زيادة الخرجات وتحسين نوعيتها وتطويرها .
- 2- هناك تطور مستمر في العلوم والمعارف ، فلا تقتصر أهمية التدريب على الموظف الجديد بل تشمل القدامى والمؤسسة ومجموعة العمل . فينبغي إدخال رؤساء الأقسام دورات تدريبية قبل وإنشاء الالتحاق برئاسة القسم من أجل إحداث تطور مستمر في نظم وأساليب العمل وزيادة فاعلية الأفراد ومساعدتهم على رفع كفايتهم النوعية في مجال الاهتمام الإداري التربوي والتخصصي .
- 3- إن تصدر قرارات شرعية بحق رؤساء الأقسام العلمية في ترشيح أعضاء الهيئة التدريسية في أقسامهم للإعارة أو للدورات خارج جامعتهم ، وإن يكون ذلك الترشيح وفق ضوابط ومعايير واضحة ومعلومة لأداري الأقسام العلمية.
- 4- ينبغي الربط بين الكفاية والأداء بل ومستوى الأداء . أي الربط بين الكفاية والقدرة على إحداث تغيير في السلوك لإدارة القسم ، والتركيز في الكفايات الإدارية الأدائية على الفاعلية والإتقان .
- 6- إن إدارة الأقسام الناجحة هي التي لا تلتزم بأسلوب معين تنقيد به ، حتى تتمكن من مواجهة المشكلات المتجددة ، ومسيرة المنطلقات الإدارية الحديثة . ولهذا ينبغي على إداري الأقسام في كليات الجامعة الإفادة من نتائج العلوم الإدارية والتكنولوجية وتوظيفها في تطوير أدائهم الإداري ، والتغلب على المعوقات الإدارية التي قد تواجههم .

المصادر:

- 1- أحمد مرعي ، محمد محمود الحيلة ، طرائق التدريس العامة ، ط1 ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، 2002.
- 2- أكرم محمد صبحي ، سعيد جاسم الاسدي ، " كفايات التدريس في التعليم الجامعي " ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، ع (24) ، البصرة ، 1997 .
- 3- توفيق مرعي ، الكفايات التعليمية في ضوء النظم ، ط1 ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان ، 1983.
- 4- الخرابشة ، عمر محمد عبد الله ، (بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية) ، بغداد ، 2001. (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
- 5- الخطيب ، رداح وأحمد الخطيب ، تطوير ومعايرة

من خلال النتائج التي توصل إليها البحث يمكن وضع الاستنتاجات الآتية :

- 1- إن رؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعة يمتلكون كفايات إدارية أدائية واضحة لتوظيفها في إدارة أقسامهم . إذ أن أعلى الكفايات الإدارية الأدائية البارزة في أقسامهم هي الكفايات الاجتماعية الإنسانية ، إما الأقل أداءاً من هذه الكفايات هي الكفايات التحفيزية التي يتبعون إجراءاتها في إدارة أقسامهم العلمية .
- 2- إن الست مجالات التي حددت للكفايات الإدارية الأدائية كانت على درجة مرضية إذ لم تظهر النتائج وجود مستويات متدنية . إذ إن جميعها أعلى من الوسط المرجح الفرضي ووزنه المثوي .
- 3- إن الأقسام العلمية في كليات الجامعة تتفوق في تطبيق الكفايات الإدارية الأدائية في أقسامهم من رؤساء الأقسام الإنسانية . ولكن لا يوجد فروق بين رؤساء الأقسام في امتلاك الكفايات الإدارية الأدائية وفقاً لسنوات الخدمة في المناصب الإدارية .
- 4- لا توجد فروق بين استجابات رؤساء الأقسام العلمية ومقرري الأقسام العلمية حول الكفايات الإدارية الأدائية لا دارة الأقسام العلمية وهذا يشير إن الكفايات الإدارية الأدائية محددة وواضحة ويؤكد على تنفيذها من قبل الإدارات العليا للجامعة .
- 5- قلة سعي إدارة الأقسام العلمية في الحصول على المكافأة المالية للعاملين المتميزين في القسم وفقاً لجهودهم المبذولة ، وقد يعود السبب إن القوانيين والتعليمات محددة ويعوض عن هذه المكافأة بالمكافأة المعنوية .
- 6- إن ليس لرؤساء الأقسام العلمية حق أو لا يمتلك رؤساء الأقسام القوانيين والتعليمات في ترشيح أعضاء القسم إلى الدورات التدريبية التي تقام خارج الجامعة .
- 7- لأ يتم إشراك رؤساء الأقسام العلمية بدورات تدريبية في إدارة وتنظيم القسم قبل الالتحاق بإدارة القسم .
- 8- إن إدارات الأقسام العلمية في كليات الجامعة لا تعتمد اتخاذ القرارات الفردية لإدارة أقسامهم مما يؤكد هنالك عملية تعاونية تقوم على أسس علمية بين رؤساء الأقسام ومنتسبي القسم لاتخاذ قرارات أداء أعمال القسم .

التوصيات :

- والنشر، الإسكندرية، 2003.
- 21- الفتلاوي، سهيلة محسن كاظم، الكفايات التدريسية (المفهوم، التدريب، الأداء)، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، 2003.
- 22- أفتلي، عقيل محسن كرم، (دور المشرفين التربويين والاختصاصيين في التخطيط للكفايات التربوية الخاصة بمديري المدارس في محافظة القادسية)، 2007، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 23- الفريجان، غالب، الإدارة والتخطيط التربوي تجارب عربية متنوعة، ط1، شركة الجديد للطبع، الأردن، 2000.
- 24- القدمي، علي حسين راجح، (الكفايات التدريسية اللازمة لدرسي التاريخ في المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية)، كلية التربية (ابن رشد)، بغداد، 1993، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 25- كوفر فيليب هـ، ترجمة منصور حسين، أسس التخطيط التعليمي "وما هو التخطيط التعليمي"، اليونيسكو، 1970.
- 26- لطفي بركان احمد، في مجال الفكر التربوي، دار الشروق، بيروت، 1983.
- 27- ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2004.
- 28- الماشي، مجبل علوان، (التوقعات المستقبلية للإدارة الجامعية في العراق في القرن الحادي والعشرين)، كلية التربية، بغداد، 1998، (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
- 29- المالكي، رجاء قاسم لازم، (تقويم أداء مديرات رياض الأطفال الرسمية في ضوء الكفايات المهنية)، بغداد، 2005، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 30- الناقة، محمود كامل، البرنامج التعليمي القائم على الكفايات (أسسه وإجراءاته)، ط1، شركة المطابع التجارية، القاهرة، 1987.
- 31- Benlon, William, We besters, , Third new international picture English .
- 32- Cooper , J. m. & Weber W. R. , Competency - based systems approach to teacher education , Berkeley : Mccatchen publishing coporation , 1975 .
- 33- Ferquson , E. , " The roles of raw and calibrated medical knowledge" , Psychology health and medicine , Vol . (1) , No . (3) , 1998 .
- 34- Field Hugh , Competency based teacher education Areview of the literature british , Journal of inservice education , Vol. (6) , No. (1) , 1979 .
- 35- Good , C. , Dictionary of education , 3rd . New York : MC Grouss Hill , 1973 .
- 36- Hall , G. & Jones , H. , Competency - based education : Aprocess for the الكفايات للقائد التربوي، مركز الاستشارات وخدمة المجتمع، جامعة اليرموك، الأردن، 1994.
- 6- الدليمي، احمد محمد خلف، (بناء برنامج لتدريب مديري المدارس الثانوية في ضوء كفاياتهم الإدارية)، بغداد، 1995، (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
- 7- الدوري، كاظم علي احمد، (الكفايات اللازمة لعمداء الكليات في ضوء مهامهم الإدارية)، جامعة بغداد - كلية التربية ابن رشد، 1996، (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
- 8- ذوقان عبيدان وآخرون، البحث العلمي، دار الفكر للنشر، عمان، 1989.
- 9- السامرائي، غنية ذياب عليوي، (تقويم كفايات إدارة المدارس الابتدائية من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين)، كلية التربية - جامعة مستنصره، 2001، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 10- السلامي، جاسم محمد، الكفايات الأساسية للمدرس، مركز التطوير والتعليم المستمر، بغداد، ب.ت.
- 11- شوشيلم مركريت وآخرون، العاملون في التقنيات التربوية، دار أليس للنشر، الكويت، 1983.
- 12- طارق المجذوب، الإدارة العامة (العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري)، منشورات الحلبي، بيروت، 2003.
- 13- عبد الرحمن عبد السلام جامل، الكفايات التعليمية في القياس والتقويم واكتسابها بالتعليم الذاتي، ط1، دار المناهج، الأردن، 1998.
- 14- عبد الرحمن عبد السلام جامل، الكفايات التعليمية في القياس والتقويم واكتسابها بالتعليم الذاتي، ط2، دار المناهج للنشر، الأردن، 2001.
- 15- عبد الزهرة باقر، تقويم كفايات المعلم، ط1، وزارة التربية، بغداد، 1991.
- 16- عبد العزيز الغريب صقر، الجامعة والسلطة (دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة)، ط1، الدار العالمية للنشر، طنطا، 2005.
- 17- عبد المجيد أحمد خليل، "تقويم عملية إدارة المدارس الإعدادية في محافظة نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، العدد (25)، الموصل، 1988.
- 18- علي أحمد هلال، (الكفايات التدريسية اللازمة لمعلمي اللغة العربية في ضوء التقويم البديل وبناء برنامج تدريبي لتنميتها في دولة البحرين)، كلية التربية، ابن رشد، بغداد، 2000، (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
- 19- عودة احمد سلمان، وفتححي حسن مكاي، أساسيات البحث العلمي، ط1، مكتبة المنار للنشر والتوزيع، الأردن، 1987.
- 20- فايز مراد دندش، الأمين عبد الحافظ أبو بكر، دليل التربية العملية وأعداد المعلمين، ط1، دار الوفاء للطباعة

- Rish, Michal , Study of management competency as 40- determined by athletic directors in pennsylvania public high school , West Virginia university , Dissertation Abstract , Inc. , vol . (55) , No. (10) , 1990
- Ruoss George , Essential competences for 41-independent school leaders (leader ship training , university of Virginia (0246) , 1993
- Silberman , Charles , Crises in the classroom , New 42-York , Vintage Books Co. , 1971
- improvement , Englewood cliffs , New Gersey , Prentice Hall , Inc. , 1976
- Hoerg , Buthclare , " Identification of genaviv 37-competencies underly successful instructional performance in competency bases programs highered . 10 cation , Dissertation Abstract , international , 1981
- Hosam , W. ,R. & Houston , R. , Competency - Based 38-teachor education progress , prolem and prospects , science research associates Inc , 1972
- Houston , W. R. , Exloring competency - based 39-education , (Berkeley calif : Macutchan publishing corporation) , 1973