

## المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية

م.د. احمد علي محمد الجبوري

عمر ازهر علي الطائي

الجامعة المستنصرية/ كلية التربية الأساسية

### المخلص

تعد هذه الدراسة محاولة للكشف عن بعض اهم المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية من خلال أداة تم بنائها على وفق اجراءات بناء المقاييس التربوية والنفسية وذلك من خلال تحديد المجالات المكونة للنطاق السلوكي ( المشكلات الإدارية )، فكانت ستة مجالات ، تم صياغة ( ٦٠ ) فقرة موزعة بشكل متساوي على المجالات بواقع ( ١٠ ) فقرات لكل مجال وحسب طريقة ليكرت للاجابة ، تم التحقق من الخصائص القياسية ( الصدق ، الثبات ) للمقياس ، طبق المقياس على عينة البحث المكونة ( ١٦٢ ) رئيس قسم وبنسبة (٦٠%) من مجتمع البحث والبالغ (٢٧٠) رئيس قسم اختيرو بالطريقة العشوائية البسيطة ، وتم تطبيقها خلال العام الدراسي ٢٠١٤ - ٢٠١٥ وتوصلت الدراسة الى نتائج مهمة تم تحليلها ومناقشتها على وفق مجالات الدراسة .

### مشكلة البحث واهميته :

تعد الإدارة واحدة من ابرز الظواهر السلوكية في مختلف المواقف الاجتماعية وتتطلبها كل جماعة صغيرة كانت ام كبيرة ذلك أن الإدارة هي التي تنظم نشاط الجماعة وتعمل على استمرار وجودها وتحقيق اهدافها من خلال التأثير في سلوكها ، لذا فإن من يمتلك قدرة على التأثير في نشاط الافراد والجماعات وتوجيه وتنسيق ذلك النشاط للوصول الى هدف معين فإنه يمكن أن يكون قائداً ضمن تلك الجماعة ، إذ يتحمل القائد مسؤولية تنظيم وتخطيط حياة المجموعة المعنية وعلاقتها بالمجموعة الاخرى ، فضلاً عما يراه مناسباً لديمومة حياة الجماعة نفسه ( بيل ،واخرون ، ١٩٩٦ : ٢٨ ) .

إن اتساع وتعقد مشكلات الإدارة بصورة عامة وإدارة الأقسام على وجه الخصوص نتيجة حتمية ، لاتساع قاعدة التعليم وزيادة اعداد الطلبة والهيئات التدريسية ، وأن المسؤولية الملقاة على عاتق رؤساء الأقسام ومسؤولياته الكثيرة كان لابد من ان يواجه الكثير من

المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد  
والمستنصرية..... م.د. احمد علي محمد الجبوري، عمر ازهر علي الطائي

الصعوبات التي تحد من فاعليته وتعيقه عن القيام بعمله مما يعرقل سير عمل القسم  
والجامعة (يونس ، ١٩٩٦ : ٤).

يختلف التعليم الجامعي عن مراحل التعليم الاخرى لاختلاف مرحلة الشباب ووظيفة  
الجامعة ونوع التعليم وحتى نوع الحياة ، لذا فالطلبة في مرحلة الجامعية يحتاجون الى  
التكيف والنجاح أكاديمياً واجتماعياً وانفعالياً ومايتطلبه من قدرات ومعلومات نفسية ، أو  
اجتماعية لمواجهة التوترات الطارئة ، أو القلق وغيرها نتيجة الانتقال الى الجامعة من بيئات  
مختلفة ، فضلاً عن مشاكل عدة تنشأ من طبيعة الظروف الموضوعية للحياة الجديدة ، مما  
يتطلب إدارة تعمل على مواجهة هذه المشاكل وغيرها ( الزعبي ، ١٩٩٧ : ١٠٧ ) .

وتأسيساً على ماتقدم شعر الباحث بوجود مشكلة في تحديد المشكلات الإدارية  
والصعوبات والمعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية ومحاولة حلها او تجنبها قدر  
الأمكان من خلال وضع مقترحات لحل تلك المشكلات والوقوف على طبيعة المشكلة بما  
يضمن الارتقاء بواقع الاداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العراقية باتجاه  
تحقيق رسالتها التربوية والعلمية .

أن اي نشاط انساني هادف لا بد له من إدارة تقود نشاطه وتوجهه الوجهة الصحيحة  
، ويعد العنصر الانساني المحدد الرئيسي للعمل الإداري ، ويتضح هذا من النظرة الحديثة  
للإدارة والتي تركز على انها عملية انسانية متكاملة تتعلق بالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرار  
والالاتصال والعلاقات الانسانية والرقابة على مجهودات الافراد في منظمة معينة للوصول الى  
مجموعة من الاهداف المرغوبة بكفاءه وفاعلية ( المرسي ، و ادريس ، ٢٠٠١ : ٣٩ ) .

ولما كان الانسان هو صانع السلوك من جهة كما أنه عادة مايكون محور السلوك  
وهدفه من جهة ثانية فان دراسة السلوك الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في الإدارة ومعرفة  
ميوله واتجاهاته ودوافعه وكيفية تأثيره في الجماعة التي تعمل معها وتأثره بها والعوامل التي  
تؤدي الى هذا السلوك ، كل هذا يعد ضرورياً لوضع أسس علمية سليمة للتعامل مع الانسان  
من أجل صالحه الخاص وصالح مجتمعه بشكل عام ( زكري ، ٢٠٠٥ : ٢٣ ) .

ونظراً للأهمية التي تتمتع بها الإدارة والمكانة المميزة التي تحتلها في نجاح  
المؤسسات الاجتماعية أياً كان نوعها، فلها الأهمية نفسها وربما أكثر في القطاع التربوي،  
وعليه فقد تكمن فاعليه الإدارة في مداها بوصفه كائناً حياً فعلاً يتسم بالقيم الشخصية  
والمعرفية والإدارية التي تمكنه من قيادة المجموعة التي يراسها (سوسن، ٢٠٠٣: ٧).

المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد  
والمستنصرية..... م.د. احمد علي محمد الجبوري، عمر ازهر علي الطائي

أن أداء رؤساء الأقسام العلمية هو مدى ما يحققه من نجاح في ممارسته على صعيد صنع القرار في الجامعة أو الكلية وتنفيذه وقيادة الإدارة التعليمية وتنظيمها وتسيير شؤونها ، وتفعيل الهيئة التعليمية والإدارية وتحسين مخرجات التعليم الجامعي (الجبوري، وآخرون ، ٢٠١١ : ٤).

وبالرغم من الدور الفاعل لرؤساء الأقسام كمسؤولين عن قيادة وتنفيذ السياسة التربوية للجامعة والوزارة ، وتحقيق اهدافها بوصفهم رؤساء أقسام مجالسها الإدارية إلا انهم مطالبين بقيادة وتنظيم الأقسام في كل مايتصل بالإدارة التنفيذية والأجرائية بمعية القيادي الفعال في الاشراف على الجوانب التربوية ، ومتابعة البرامج التعليمية والنشاطات العلمية والثقافية والاجتماعية والرياضية والفنية والمشاركة في تخطيط وتنظيم الأقسام ومتابعة مختلف البرامج والفعاليات وتذليل الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك .  
( الموسوي ، ٢٠٠١ : ١٤ )

#### **هدف البحث:**

يهدف البحث الحالي الى تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد و المستنصرية .

#### **حدود البحث:**

يقتصر البحث الحالي على جميع رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد و المستنصرية للعام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥ .

#### **تحديد المصطلحات:**

##### **المشكلات الإدارية:**

عرفها كل من :

- ( شمس الدين ، ٢٠٠٥ ) :

" إي مشكلة تتعلق بوظائف الإدارة ، تتجلى في تعطل النظام الإداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه أو إن حالة النظام الإداري لا تتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن أو في المستقبل أو عند وجود إي ضرورة لتغيير أهداف نشاطات النظام " . ( شمس الدين، ٢٠٠٥، ص ١١ )

- ( الشمري ، ٢٠٠٥ ) :

المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد  
والمستنصرية..... د.م. احمد علي محمد الجبوري، عمر ازهر علي الطائي

" هي صعوبات التي تعترض اداء رئيس القسم فيما يتعلق باعمال التخطيط والتنظيم  
والمتابعة والرقابة وتحول دون تحقيق رئيس القسم من الاستخدام الامثل للقوى البشرية  
والموارد الاولية داخل القسم ". ( الشمري ، ٢٠٠٥ : ٨ )  
ويعرفها الباحث نظرياً :

المعوقات والمشكلات التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية وتحول دون تحقيق الأهداف  
العامّة الأمر الذي يستدعي إيجاد الحلول لها ومعالجتها.  
التعريف الاجرائي :

هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها رؤساء الأقسام العلمية من خلال اجاباته على  
فقرات المقياس ( اداة البحث ) المعد في هذا البحث .  
رئيس القسم:

عرفه : ( قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ١٩٨٨ ) : " هو تدريسي يعين  
بقرار من رئيس الجامعة بناء على توصية من عميد الكلية ، وتحدد صلاحيته بموجب النظام  
الجامعي وبما يتفق مع قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي". ( قانون رقم  
٤٠ لسنة ١٩٨٨ المعدل )

الخلفية النظرية :

### المشكلات الإدارية (Management proplems):

يرى (شمس الدين ، ٢٠٠٥ ) اي مشكلة تتعلق بوظائف الادارة تتجلى في تعطل  
النظام الاداري او قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق اهدافه او ان حالة النظام الاداري لا  
تتوافق مع الحالة المرغوب ان يكون عليها في الوقت الراهن او في المستقبل او عند وجود  
اي ضرورة لتغيير اهداف نشاطات النظام(شمس الدين، ٢٠٠٥ : ١١ )

بينما يرى ( درة واخرون ، ١٩٩٤ ) ان المشكلات الادارية تزداد كلما ازدادت  
المسؤوليات في المستويات الادارية الدنيا تكون قليلة مقارنة بالمشكلات الادارية في  
المستويات الوسطى من التنظيم تكون اقل نسبياً من المشكلات الادارية في المستويات  
العليا في التنظيم الاداري وجميعها بحاجة الى حل مناسب (درة واخرون، ١٩٩٤ : ٤٨٠).

انواع المشكلات الادارية : المشكلات الادارية انواع يمكن تصنيفها بموجب عدد من  
المؤشرات نورد فيما يلي اهمها :

١ . حسب مدى شمولية المشكلة :

أ. جزئية : وهي تلك المشكلة التي تتعلق بأحد النظم الجزئية المكونة للنظام او احد جوانب عمله .

ب. كلية : وهي تلك المشكلة التي تتعلق بمجمل عمل النظام

٢. أ. بسيطة (سهلة) : وهي تلك المشكلة الناشئة عن اسباب مباشرة لوقوعها

ب. معقدة (صعبة) : وهي تلك المشكلة الناشئة عن اسباب عديدة ومتداخلة مباشرة وغير مباشرة لوقوعها .

٣. حسب توتر المشكلة :

أ. مكررة : وهي تلك المشكلة التي يتكرر وقوعها بشكل منتظم او غير منتظم

ب. الطارئة : وهي تلك المشكلة التي تقع بشكل طارئ ونادر

٤. من حيث امكانية التنبؤ بوقوع المشكلة :

أ. متوقعة : وهي تلك المشكلة المتوقع حدوثها عن سابق معرفة

ب. غير متوقعة : وهي تلك المشكلة غير المتوقع حدوثها ولايمكن التنبؤ بوقوعها

٥. من حيث تأثير حل المشكلة على النظام

أ. حيوية : وهي تلك المشكلة التي تتصرف آثارها الى مجمل نشاط النظام وعدم حلها يؤدي

الى تعطل النظام عن القيام بوظائفه الاساسية او انهياره

ب. غير حيوية : وهي تلك المشكلة التي لا يؤدي وقوعها لتعطل النظام عن القيام بوظائفه

الاساسية او انهياره وانما الى انخفاض طفيف في بعض مؤشرات الاداء على مستوى النظام

لكل او على مستوى بعض نظمه الجزئية

٦. حسب اهمية المشكلة :

أ. رئيسية : وهي تلك المشكلة الام ،التي يؤدي حلها الى حل مختلف المشكلات الثانوية

الناجمة عنها

ب. ثانوية : وهي تلك المشكلة التي لا يؤدي حلها الى حل المشكلة الام

واخيراً يمكننا التمييز بين المشكلة كحالة ونوع اخر من المشكلات - الحالات يدعى بالازمة

الازمة : هي مشكلة في حالة تفاقم واستعصاء تتطلب حلاً الى حل سريعاً ومارات استثنائية

لحلها (شمس الدين ، ٢٠٠٥ : ١٢) .

**اسباب المشكلة الادارية :** تشكل النظم المعقدة الطبيعية والاجتماعية والتقنية موضوع الادارة وهي نظم مركبة وديناميكية مفتوحة وعشوائية على الغالب تعمل تحت تأثير عواملها ومتغيراتها الداخلية (عناصر ،علاقات ،وظائف واهداف النظام) وخارجية - بيئية (مدخلات: موارد مادية وبشرية ومخرجات :منتجات وخدمات، تأثيرات مادية واجتماعية، سوق ...) في حال حدوث اي تأثير سلبي لهذه العوامل على عمل النظام ، لجهة الاخلال في التوازن الداخلي اوالخارجي للنظام وبالتالي اضعاف قدرته على تحقيق اهدافه ،تقع المشكلة .  
وبشكل عام يعود وقوع المشكلة الى اسباب عديدة تتبع من خصائص المشكلة من جهة واداء النظام الاداري وتأثيرات البيئة ، نورد فيما يلي اهمها :

١. تعدد الاهداف وتعارضها : يسعى اي نظام لتحقيق عدة اهداف في ان واحد وعلى الغالب تكون هذه الاهداف متشابكة ومتعارضة افقياً اوعامودياً بعلاقات سببية سلبية او ايجابية واحياناً تكون متناقضة وعلى متخذ القرار ان يوفق بين هذه الاهداف او ان ينحاز الى هدف دون اخر وهذا ما يضيف صعوبة كبيرة على حل المشكلة واتخاذ قرار .
٢. محدودية الموارد المتاحة : يحتاج حل اي مشكلة الى توظيف موارد بشرية او مادية بكميات وكيفيات معينة تخضع لجميع انواع الموارد الى قانون الندرة الذي يقضي بالمحدودية النسبية لها قياساً الى مستويات الاشباع المطلوبة وغير المحدودة وتظهر مشكلة في اتخاذ القرار يواجه فيها متخذ القرار صعوبة في التوفيق بين محدودية الموارد والتي تتلخص في كيفية توزيع الموارد على اوجه الاستخدام المختلفة لحل المشكلة وتحقيق اقصى انتفاع ممكن من توظيفها .
٣. التركيبية :غالباً ماتكون المشكلة نتيجة لتفاعل عوامل عديدة متداخلة او متوازنة متزامنة او متلاحقة يصعب تفكيكها وحصرها مما يؤدي الى اهمال بعضها احياناً او التعامل معها في ان معاً احياناً اخرى . ويمكن ان تكون المشكلة نتيجة لعدة مشكلات ثانوية - سببية يتطلب حلها الى التمييز بينها وبين المشكلة الرئيسية وبين كل مشكلة واسبابها واعراضها .
٤. الغموض النسبي : تتصف غالبية متغيرات المشكلة المتمثلة في عواملها السببية بالعشوائية والديناميكية وذلك نتيجة لظروف موضوعية وذاتية تتجلى الظروف الموضوعية في التغير العشوائي لمؤشرات الظاهرة - المشكلة ، تحت تأثير تفاعلات

الضرورة والصدفة الانتظام واللائنتظام علاقات التغذية الاسترجاعية السلبية والايجابية  
وغيرها في ظروف ومكانية داخلية وخارجية متغيرة باستمرار .

اما الظروف الذاتية التي تفصح عن نفسها في محدودية امكانيات الادارة على توصيف  
وتشخيص وتحليل المشكلة وعلى الخصوص فيما يتعلق بأمكانية توفير المعطيات واستنباط  
البيانات الوصفية التي تتصف على الغالب بطابع احصائي - احتمالي غير مؤكد وعلى  
الخصوص مايتعلق منها بالمستقبل الذي ينصرف اليه القرار .

٥. المحدودية النسبية للمعرفة : المعرفة البشرية معرفة محدودة بالنظر الى مستجدات  
ومتطلبات العمل الاداري وعلى الخصوص تحليل المشكلات واتخاذ القرارات تتجلى هذه  
المحدودية بشكل اساسي في :

١. ندرة المعلومات من حيث الكم والكيف :  
٢. الاتياب وعدم التأكد نتيجة للطابع الاحصائي - الاحتمالي والديناميكي لسلوكيات  
الظواهر الادارية وعلى الخصوص متغيرات المشكلات الادارية وقيود القرار الاداري  
واهدافه.

٣. مجموعة من العوامل الذاتية تتعلق بمدى معرفة وخبرة ومهارة متخذ القرار  
٦. وتؤكد على ان الاهتمام بدراسة المشكلات الادارية اهتماما " قديما" وهو يقدم وجود  
الاجهزة الادارية ولكن ملامحها قد تغيرت بالوقت الحالي واصبحت اكثر تعقيدا" وتشابكا"  
وهو يعود لسببين هما (موسوعة EDICREPS التجارية والادارية، ٢٠٠٥ : ٣٣ ) :-  
أ. اتساع نشاط الدول افقيا" ورأسيا" .

ب . انتشار المرض الوظيفي "البيروقراطية الادارية".  
ويضيف ( الشاوي ) بأن ظهور مفاهيم حديثة كالتحالفات الدولية والعولمة التي سادت العالم  
في الآونة الاخيرة هي سبباً ثالثاً لا بد من اخذه بالحسبان فضلاً عن حدوث الحروب  
والنزاعات التي سادت العالم في الفترة الاخيرة من نهاية القرن الماضي والتنافس على الموارد  
ومصادر الطبيعة الاقتصادية.

ويرى (السالم وجرحوش، ٢٠٠٠ : ٣١٣) بأن مشكلات التحفيز هي الاكثر خطورة من غيرها  
في اغلب منظمات الاعمال وهي تحدث بسبب العوامل ادناه:

١. عدم وضوح اهداف نظام التحفيز لكل من الادارة والمستفيدين.  
٢. غياب الدراسات العلمية والميدانية المتعلقة بدوافع واتجاهات العاملين.

٣. عدم التحديد الدقيق لمعدلات الاداء لكي تمنح الحوافز بناءا عليها.
  ٤. عدم دقة عمليات تقويم الاداء وخضوع عملية التقويم لعوامل شخصية في اغلب الاحيان.
  ٥. نقص مهارة المديرين في تطبيق الحوافز وتحيز بعضهم.
  ٦. قصور المتابعة والرقابة على نظام تطبيق الحوافز من حيث فعاليتها والاثر الذي تتركه على الافراد.
  ٧. غياب الاحصائيات الدالة على النواحي التي تحتاج الى تعديل في نظام التحفيز بالمنظمات.
- ويذهب (الاعرجي وآخرون، ١٩٨٢: ٣٤) بأن مشكلة الافتقار الى معايير موضوعية في عمليات تقويم الاداء هي الاكثر خطورة في المنظمات وعادة ما تترك وراءها جملة من الآثار السلبية التي يصعب التكهن بعواقبها في المنظمات.
- بينما يؤكد (الحمداني، ١٩٨٧: ١٥) على من اهم المشاكل في المنظمات هي مشكلة عدم تفهم الافراد العاملين فيها لأساليب ونظم العمل المعمول بها لحل المشاكل وتصريف الامور وهو يميل الى حل ومعالجة تلك المشاكل الخاصة بالاعمال كما لو تكون معادلات رياضية تمتاز بحلول وحيدة ومطلقة وما نعني بالحل هنا هو طريقة رفع المعاناة عند تأدية مهمة.
- معينة او اسلوب معين لتجنب كارثة معينة قد تحصل من جراء الصعوبات التي نواجهها في العمل:
- بينما يعتقد (الدوري، ٢٠٠٣: ٤٥٨) بأن من اهم المشكلات بالمنظمات هي المشكلات الاستراتيجية والتي تواجهها اغلب المنظمات وهي تصنف كالاتي:
١. مشكلة الافتقار الى الاهداف او معايير الاداء الكمية.
  ٢. عدم قدرة نظام المعلومات على توفير المعلومات الصحيحة بالوقت المناسب.
  ٣. تدهور الابتكارات التكنولوجية.
  ٤. مشكلة استبدال الاهداف وهي تظهر على شكلين.  
الشكل الاول:- استعاضة السلوك.
  - الشكل الثاني:- القصور عن الاداء الامثل.
  ٥. خضوع عملية التقويم الى الحكم الشخصي.



المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد  
والمستنصرية..... د.م. احمد علي محمد الجبوري، عمر ازهر علي الطائي

وعرج (الشماع، ١٩٩١: ٦٢) على تلك المشكلات الادارية في المنظمات بالتركيز على  
مشكلات التكيف البيئي وهي كما يلي:-

١. المشكلة الابداعية:- وهي تهتم بأبراز عدم قدرة المنظمات الادارية على التطوير والابداع  
لتحسين موقفها التنافسي في السوق.

٢. المشكلة الفنية :- المنصبة على عدم قدرة المنظمات لتطوير التكنولوجيا اللازمة لتنفيذ  
استجابة المنظمة للابداع.

٣. المشكلة الادارية :- التي تتضمن كيفية تنفيذ الحلول للمشكلات اعلاه بالطريقة التي  
تسمح للمنظمة بالتكيف السليم للتحديات المستقبلية في البيئة.

واتجه (كريدي التيمي، ٢٠٠٤، ص٤٣) الى التركيز على مخاطر المشكلات  
السلوكية الادارية في المنظمات حيث يرى بان دخول العلوم السلوكية في مجالات الادارة  
يرجع الى ان الادارة تتعامل مع الفرد في المقام الاول الذي يتأثر عمله ونتاجه بعوامل فيزيقية  
في بيئة العمل كما يتأثر بعوامل شخصية من العامل نفسه على حد سواء.

وقد قسم المشكلات الادارية السلوكية التي تظهر في ميدان العمل المنظماتي الى المثيرات  
الاتية:-

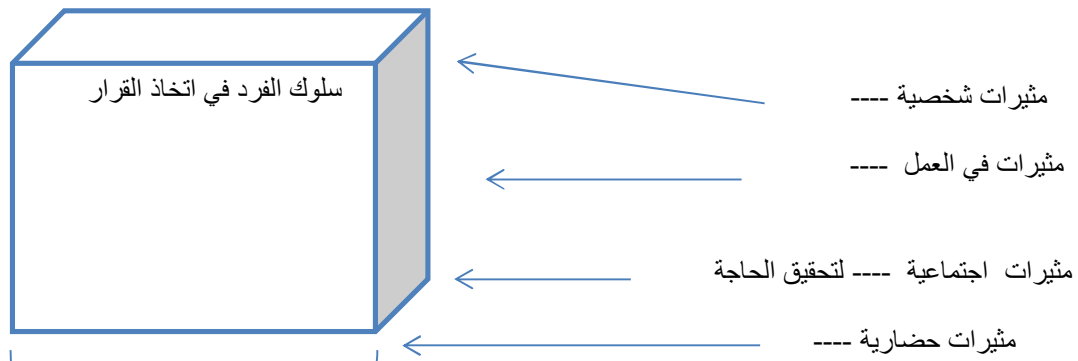
١. مثيرات شخصية.

٢. مثيرات في العمل.

٣. مثيرات اجتماعية.

٤. مثيرات حضارية.

والشكل ادناه يوضح ما سبق:-



الشكل (١) يوضح مثيرات السلوك نحو المشاكل الادارية

منهجية البحث واجراءاته

### ١- منهجية البحث :

أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد من المناهج البحثية الأكثر شيوعاً وكذلك بما يتناسب مع متغيرات البحث وطبيعة المنهج وحجم عينته ومراحل الظاهرة المدروسة في العلوم التربوية و النفسية التي اشتغل بها العديد من الباحثين المتعلمين ويسعى إلى تحليل الوضع الحالي لظاهرة معينه ومن ثم يعمل على وصفها وبالتالي فهو يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً (ملحم ٢٠٠٢ : ٣٥٢) فيما يتعلق بمحاولة حصر المشكلات التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في جامعتي بغداد و المستنصرية من أجل التوصل إلى النتائج من خلال تحليل البيانات .

### ٢- مجتمع البحث :

يشير (brag) إلى أنه لا يمكن توظيف أية وسيلة من وسائل اختيار العينات مهما أوتيت من دقة ما لهوصف المجتمع الذي تأخذ منه العينة وصفاً دقيقاً ، لأن لكل مجتمع صفاته الخاصة به ( brag، 170 : 1981 ) وأتفق الباحثون على عدم إمكانية اختيار عينه البحث ما لم يجد وصفاً كاملاً لمجتمع البحث أولاً لكي يلاحظ الطريقة الملائمة في اختيار العينة (العناصر، ٢٠٠٤ : ١٠٢) .

شمل مجتمع البحث الحالي على (١٨٧) قسم علمي تابع لجامعة بغداد يتوزعون إلى (٢٨) كلية ومعهد عالي منها (١١) كلية إنسانية و (١٣) كلية علمية و (٤) معاهد عليا للعام الدراسي (٢٠١٤ . ٢٠١٥) ، بينما يشمل مجتمع البحث الحالي على (٨٣) قسم علمي تابع لجامعة المستنصرية يتوزعون إلى (١٣) كلية علمية ومعهد عالي منها (٧) كلية إنسانية (٦) كلية علمية أو (٦) معاهد عليا للعام الدراسي (٢٠١٤ . ٢٠١٥)

### ٣- عينة البحث :-

يحدد تصميم البحث وأهدافه و حجم و تجانس المجتمع وطبيعة المتغيرات المدروسة على أسلوب اختيار العينة وحجمها ، لذا أعتمد الباحث لأختيار عينة بحثه الطريقة العشوائية البسيطة على وفق الإجراءات الآتية .:

أ- بعد تحديد مجتمع البحث (رؤساء الأقسام العلمية في جامعتي بغداد والمستنصرية ) و البالغ عددها ( ٢٧٠ ) رئيس قسم وبحسب الأختصاص (العلمي . الأنساني ) تم تحديد نسبة (٦٠%) كعينه بحث .

ب- أختير العدد المناسب و بحسب النسبة المئوية لعينة البحث وفق الطريقة العشوائية البسيطة فكان ( ١٦٢ ) رئيس قسم .

المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد  
والمستنصرية..... م.د. احمد علي محمد الجبوري، عمر ازهر علي الطائي

ج- إختيار العدد المناسب وبحسب النسب المئوية لكل مجموعة من رؤساء الأقسام (العلمي .  
الأنسائي ) لجامعتي بغداد و المستنصرية.

#### ٤- أداة البحث :-

إن طبيعة دراسة و أهداف البحث يتطلب وصفاً للمشكلات الإدارية و محاولات  
تحديدها والتي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في جامعتي بغداد و المستنصرية ، وبما يتلائم  
و ظروف البحث ، وجد الباحث إن أفضل أداة يمكن أن يستعملها لهذا الغرض الأستبانة ،  
يشير (اوبنهايم) أسهل وأسرع عند الأجابة ويمكن قياسها بشكل صحيح وانها أقتصادية  
بالوقت والجهد والملل وانها واقعيه ( oppenhiem، 43 : 166 ) ، ولعدم توافر أداة جاهزة  
لتحديد و قياس المشكلات الإدارية (على قدر إطلاع الباحث) تقي بغرض وأهداف البحث  
الحالي ، أعد الباحث أداة البحث الحالي على وفق خطوات بناء أدوات البحوث التربوية و  
النفسية العلمي الدقيق ( allen & yen ، 1979 : ) .

#### ٥- إجراءات بناء المقياس :

لقد مرت عملية بناء المشكلات الإدارية التي يواجهها رؤساء الأقسام العلمية في  
الجامعة (بغداد والمستنصرية) والذي يرمي البحث الحالي إلى بناءه بالأجراءات الآتية :  
أولاً : تحديد مفهوم المشكلات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية وذلك من خلال الأعتقاد  
والتعريف النظري (تحديد المصطلحات) إذ عرف الباحث المشكلات الإدارية  
(المعوقات والمشكلات التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية وتحول دون تحقيق الأهداف  
العامة الأمر الذي يستدعي إيجاد الحلول لها ومعالجتها ) .

ثانياً : تحديد المكونات السلوكية الرئيسية للمفهوم (المشكلات الإدارية لرؤساء الأقسام  
العلمية) كما كان البحث الحالي يرمي إلى بناء مقياس المشكلات الإدارية لرؤساء  
الأقسام العلمية فإنه تم مقابلة مع عدد من الخبراء والمتخصصين في العلوم التربوية  
والنفسية ورؤساء الأقسام العلمية ، بهدف تحديد المكونات الأساسية ، إذ ينبغي مسح  
السلوك المطلوب قياسه وتحديد مكوناته النسبية لكل مكون من هذه المكونات ، كي  
يمكن معرفة مدى تمثيل المقياس لعوامل الخاصية المطلوبة قياسها أو مكوناتها (احمد  
، ١٩٨١ : ١٨٩-١٩٠) ، وفي ضوء آراءهم ومقترحاتهم وبالأعتقاد على الأدبيات  
السابقة توصل الباحث إلى (٨) مكون رئيسي أو سمة فرعية هي (التخطيط، التنظيم ،

الاتصال ، اتخاذ القرار ، العلاقات الانسانية ، التقويم ، تفويض السلطة ، تطوير  
(وتحديث) .

وللتثبت من دقة تحديد الباحث لهذه المكونات ، عرض الباحث هذه المكونات على  
مجموعة من الخبراء المتخصصين في العلوم التربوية والنفسية ورؤساء الأقسام العلمية وبلغ  
عددهم (٢٠) خبيراً .

وفي ضوء آرائهم وملاحظاتهم أستبعدت سمتي أو مكونين هما (تفويض السلطة ،  
تطوير وتحديث) وتم الاتفاق على المكونات الست بنسبة اتفاق (١٠٠%) ، وبذلك عدد  
المكونات الرئيسية التي ستعد مقاييس فرعية ضمن المقياس العام (٦) مكون وهي :  
(التخطيط ، التنظيم ، الاتصال ، اتخاذ القرار ، العلاقات الانسانية ، التقويم) .

#### ٦- إعداد فقرات المقياس بصيغتها الأولية :

يشكل إعداد فقرات المقاييس التربوية والنفسية أهم خطوة في بناءها ، إذ أن دقة  
المقياس في إعداد ما أعد لقياسه تتوقف إلى حد كبير على دقة فقراته وخصائصها القياسية  
مما ينبغي على الباحث أن يكون على وعي تام بشروط أعداد الفقرات ومواصفاتها  
( Davis، 62 : 1962 ) .

وبعد الاطلاع على بعض المقاييس ذات العلاقة بشكل مباشر أو غير مباشر أرتأى  
الباحث أن يعد (١٢) فقرة لكل مكون فرعي من مكونات (المشكلات الإدارية) الستة (لكون  
المكونات متساوية بالوزن النسبي) ، وبذلك يكون عدد الفقرات الكلي (٧٢) فقرة صيغت  
بشكل عبارات تقديرية ، مع خمس بثلاث متدرجة هي (دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، ابداً)  
وبحسب طريقة ليكرت تعطى عند التصحيح (صفر ، ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤) على التوالي.

#### ٧- الخصائص السيكومترية للمقياس :

يعد الصدق والثبات من أهم الخصائص السيكومترية التي ينبغي توافرها في المقياس  
التربوي والنفسي مهما كان الغرض من استخدامه (علام ، ١٩٨٦ : ٢٠٩) ، وكما يشير  
(عبد الرحمن ، ١٩٩٨) أن خصيصة الصدق والثبات من أهم الخصائص القياسية التي  
يجب أن يتمتع المقياس بها (عبد الرحمن ، ١٩٩٨ : ١٦٠ . ٢٢٧) .

يدل الصدق على قدرة المقياس في قياس ما أعد لقياسه (Harrison ، 1983 :  
11) وعلى هذا الأساس يتحقق من مدى قدرة المقياس في تحقيق الغرض الذي أعد من أجله  
(عودة ، ١٩٩٨ : ٣٣٣ . ٣٣٥) .

أن تقدير درجة الصدق لمقياس ما تخضع لأعتبارات متعددة فالصدق نسبي إذ يتوقف على عاملين هما الغرض من المقياس وعينة الأفراد التي ينطبق عليها المقياس فضلاً عن كونه نوعي أو محدد فالمقياس الصادق لقياس خصيصة قد لا يكون صادق في قياس الوظائف الأخرى (الأنصاري ، ٢٠٠٠ : ٩٤) ، وعليه تحقق الباحث من صدق بمؤشر (الصدق الظاهري) .:

### الصدق الظاهري (Face validity) :

يعتمد الصدق الظاهري على أساس مدى تمثيل المقياس المكونات الخاصة التي يقيسها بحيث من المنطقي أن يكون محتوى المقياس ظاهرياً ممثلاً لمحتوى السلوك المراد قياسه لذلك يطلق عليه بالصدق المنطقي (ربيع ، ١٩٩٤ : ٩٦٢) .

وهذا يتطلب تحديد السلوك المراد قياسه تحديداً دقيقاً وتجديد الأهمية النسبية لكل مكون وأعداد الفقرات المقياس وعرضها على مجموعة من الخبراء ليتم فحصها منطقياً للثبات من مدى تمثيلها للمحتوى المراد قياسه (Ebel، 55 : 1972) .

وبذلك فقد تحقق الباحث من الصدق الظاهري (المنطقي) للمقياس من خلال تحديد التعريف ومكوناته الأساسية وأهميتها بالنسبية وأعداد الفقرات بحسب الأهمية وتقديمها إلى الخبراء للتحقق من صلاحيتها منطقياً في قياس المكونات التي أعدت لقياسها.

### ثبات المقياس (Scale Reliability) :

أن الثبا يعني أتساق درجات فقرات المقياس التي يفترض أن تقيس ما يجب قياسه (Marshally، 104 : 1972) ، كما يقرر أخطاء القياس وأقتراح أساليب للتقليل من هذه الأخطاء (Murphy، 63 : 1988) .

ولحساب الثبات بطريقتي إعادة الأختبار وكالاتي :

### طريقة إعادة الأختبار (Test - Retest) :

يتطلب حساب الثبات بهذه الطريقة والتي يسمى بمعامل الأستقرار عبر الزمن هو إعادة تطبيق المقياس على عينة الثبات نفسها بفارق زمني ( Zeller & Latmines ، 1986:52) ، وبهذا فقد أعيد تطبيق المقياس على عينة التحليل الأحصائي (١٠٠) فرد من رؤساء الأقسام العلمية وذلك لصغر حجم المجتمع ، بعد مرور (٢٠) يوماً تقريباً ، وحسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجات التطبيق الأول والتطبيق الثاني ، فكان معامل الارتباط

المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية..... م.د. احمد علي محمد الجبوري، عمر ازهر علي الطائي

وهو معامل (الثبات) أيضاً للمكونات الأساسية وللمقياس بصورة عامة وكما موضح في الجدول (١) .

### الجدول (١)

معاملات ثبات المكونات الأساسية الستة المحسوبة بطريقة إعادة الاختبار والمقياس العام

ت	المكونات	معامل الثبات	التباين المفسر المشترك
١	التنظيم	٠,٨٢	٠,٦٧٢
٢	التخطيط	٠,٨١	٠,٦٥٦
٣	اتخاذ القرار	٠,٧٩	٠,٦٢٤
٤	الاتصال	٠,٩١	٠,٨٢٨
٥	العلاقات الانسانية	٠,٨٤	٠,٧٠٦
٦	التقويم	٠,٨٦	٠,٧٣٩
	المقياس العام	٠,٨٥	٠,٧٢٣

يتضح من الجدول (١) أن معاملات الثبات هي معاملات ثبات جيدة على وصف محك التباين المفسر المشترك (Lindquist, 1950: 57) ، وهي قيم لا تصل إلى (٠,٥٠) مما يؤشر على وجود علاقة حقيقية بين درجتي التطبيقين وأن التباين الكلي أكثر تباين حقيقي بنسه إلى المكونات الأساسية للمشكلات الإدارية .

### التطبيق النهائي لعينة البحث :

بعد التثبت من الخصائص السيكومترية (القياسية) للمقياس وصلاحيتها ، تم تطبيق المقياس على عينة البحث الأساسي والبالغة (١٦٢) (التي تم الإشارة إليها في عينة البحث).

### عرض النتائج ومناقشتها :-

يعرض الباحثان المجالات الستة المكونة للمقياس واهم الفقرات التي حصلت على اعلى متوسط حسابي ووزن مئوي .

وتحقيقاً لاهداف البحث من خلال تحديد المشكلات الادارية التي تواجه رؤساء الاقسام والعلمية في كليات جامعتي (بغداد ، المستنصرية) وعلى النحو التالي :

١- المجالات من خلال تحليل اجابات عينة البحث على مجالات القياس الرئيسية الستة مرتبة تصاعدياً فكانت على النحو المبين بالجدول (٢) .

المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية..... د.م. احمد علي محمد الجبوري، عمر ازهر علي الطائي

ت	المرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الوزن المئوي	الأحرف المعياري	المستوى
١	٣	التنظيم	٣,٣٧	٦٧ %	٠,٨٧٥	متوسط
٢	١	التخطيط	٤,٠٢٣	٨٠ %	٠,٩٩٥	جيد
٣	٢	الاتصال	٣,٨١	٧٦ %	٠,٩٨٧	متوسط
٤	٥	العلاقات الإنسانية	٢,٢٠٠	٤٩ %	١,٠٧٨	ضعيف
٥	٤	اتخاذ القرار	٣,٢٦	٦٥ %	٠,٨٩٧	متوسط
٦	٦	التقويم	٢,٣٦	٤٠ %	١,٠٣٩	ضعيف

يتضح من الجدول (٢) ان مجال التخطيط جاء بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (٤,٠٢٣) وبوزن مئوي (٧٨,٤٢١) وبمستوى جيد وهي نتيجة مشجعة تؤثر على قدر من المهارات الفنية والادارية وتوافرها لدى رؤساء الاقسام العلمية وقدرتهم العالية على التخطيط والاستعداد للمستقبل لوضع البرامج الزمنية بما يكف تحقيق الاهداف وترتيب الانشطة بشكل متسلسل ومتوازن وان هذه النتيجة تؤكد وجود العمل التخطيطي في مجال تحديد الامكانات البشرية قبل وضع الخطة ومناقشة اهدافها مع الاطراف المعنية قبل اقرارها والتعاون بينهم مع الاخذ بنظر الاعتبار التطور العلمي والفني وجاء بالمرتبة الثانية مجال (الاتصال) بمتوسط حسابي (٣,٨١) وبوزن مئوي (٧٤,٧٨١) وبمستوى متوسط تشير هذه النتيجة ان رؤساء الاقسام العلمية يتمتعون ويتمكنون من انسياب المعلومة اذ يعد الاتصال (عصب) العمل الاداري فهو وسيلة نقل المعلومات والاوامر الادارية من رئيس القسم الى اعضاء القسم بقصد تسيير العمل وبما يحقق الاهداف الموضوعية والمخطط لها .

وجاء بالمرتبة الثانية مجال (التنظيم) بمتوسط حسابي (٣,٨١) وزن مئوي (٧٦%) وبمستوى متوسط وهي نتيجة غير مقبولة نسبياً مع مجال مهم وضروري للاداء العام لرئيس القسم وكذلك للمجالات الاخرى فهو المحرك للسلوك بصورة عامة وان انخفاض في مستواه يدل على عدم دقة التنظيم ووضوحه مما يساعد على خفض كفاءة الادارة لرؤساء الاقسام اما مجال (اتخاذ القرار) فجاء بالمرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (٣,٢٦) ووزن مئوي (٦٥%) وبمستوى حسابي متوسط تبين هذه النتيجة الى الضعف في ممارسة عملية اتخاذ القرار ، فأتخاذ القرار عملية اساسية في حياة اي تنظيم وهي محور اساسي من محاور النشاط الاداري للقسم وان نجاحه يعتمد الى حد كبير على قدرة وكفاءة رئيس القسم الذي

يتبنى القرارات وينبغي لرؤساء الاقسام اتخاذ القرارات التي ترتبط بحل المشكلات الادارية من اجل تحقيق الاغراض المنشودة باقل جهد وبأعلى كفاءة ممكنة .

اما مجال ( العلاقات الانسانية) فجاء بالمرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (٢٠،٤٠) ووزن مؤوي (٤١%) تشير هذه النتيجة الى ضعف واضح في العلاقات الانسانية وفي التعاون المتبادل بين رئيس القسم وباقي اعضاء القسم وضعف الصراحة والدقة المتبادلة . وعلى رؤساء الاقسام ان يظهروا لهم انهم يقدرون مشاكلهم ويحاولون مساعدتهم دون اللجوء الى احراج وتأنيب الافراد المعنيين بهذه المشاكل وان يشارك الجميع في تبادل الآراء ووجهات النظر لكي يستطيع توظيف قدرات الاخرين وتنسيق مجهوداتهم لتحقيق هدف واحد مشترك ومن ثم خلق حالة الرضا المطلوبة لدى اعضاء الهيئة التدريسية وان يحققوا انجاز الخطط المرسومة لأقسامهم خلال خلق جو ملائم يتحقق خلاله الرقي والتقويم بأهداف الكلية ومن ثم الجامعة .

. فالعلاقات الانسانية صفة لأي تجمع انساني وضرورة من ضروريات ادارة الاقسام .  
اما مجال (التقويم) فجاء بالمرتبة السادسة والاخيرة بمتوسط حسابي (٢٠،٠٠) ووزن مؤوي (٤٠%) وهي نتيجة غير مرضية وربما تشير الى عدم اهتمام رؤساء الاقسام بالتقويم علماً ان التقويم عملية مهمة خلال التقويم تبين مدى ما تحقق من الاهداف المرسومة والكشف عن ايجابيات وسلبيات برنامج معين وتوثيقها وتشجيع الاستفادة منها من موقف الى اخر وخلالها يتم التأكد للمسؤولين والمخططين ان الامور تسير على وفق خطة مرسومة سليمة.  
٢- بحسب الفقرات لكل مجال بعد تحليل استجابات افراد عينة البحث على مستوى الفقرات تم ترتيب فقرات المقياس وبحسب كل مجال ترتيباً تنازلياً اعتماداً على المتوسط الحسابي واوزانها المئوية وعلى النحو التالي :

#### أ- مجال التخطيط :

تشير النتائج ان اغلب فقرات هذا المجال هي بدرجة جيدة وان شكلها الخارجي ومضمون الفقرة يمكن ان تشكل نطاقها السلوكي اذ جاءت فقرات (٨ الاولى) على اوزان جيدة من مجموع الفقرات (١٠) للمجال وفقرتين لم تكن متوسطاتها الحسابية ولا اوزانها المئوية بمستوى مقبول وبشكل عام فأن التخطيط كان من السمات الجيدة التي يمتاز بها رؤساء الاقسام العلمية .

#### ب - مجال الاتصال :



توضح نتائج الاستجابات لفقرات هذا المجال انها مقبولة بصورة عامة وبمتوسطات حسابية وبأوزان مئوية متوسطة وهذا يدل على انها استطاعت ان تعطي مساحة المجال تقريباً وان الاقسام العلمية تؤدي الوظيفة بدرجة مقبولة وتعتمد الاتصال المباشر مع الهيئة التدريسية والعاملين وتعدده سبيل للنجاح وتحقيقا لاهداف القسم والجامعة، وان فقراتها جاءت مقاربية نوعاً ما .

#### ج- مجال التنظيم :

تبين نتائج الاستجابات ان فقرات هذا المجال كانت مقبولة نوعاً ما حيث جاءت متوسطاتها الحسابية واوزانها المئوية متباينة فيما بينها وهي دلالة على ان فقرات كانت بتنظيم مقبول واخرى تنظيمها في احسن الاحوال مقبولة بدرجة ضعيفة واخرى غير مقبولة وهذا يؤثر على الاقسام العلمية انها تؤدي وظيفتها الادارية بدرجة مقبولة ذات الصلة بالاقسام العلمية والشؤون التعليمية .

#### د - مجال اتخاذ القرار :

يتبين من نتائج الاستجابات ان فقرات هذا المجال كانت مقبولة بمستوى متدني لبعضها وضعيف وغير مقبولة للبعض الاخر وهذا يدل على المستوى المتدني والضعيف في بعض الاحيان على اتخاذ القرار من رؤساء الاقسام العلمية وربما بسبب عدو وجود صلاحيات ممنوحة له ادارياً او اسباب اخرى .

#### هـ - مجال العلاقات الانسانية :

يتبين من نتائج الاستجابات لعينة البحث العالي ان فقرات مجال العلاقات الانسانية جاءت بمستوى ضعيف وهذا يدل على ضعف بهذا المجال على مستوى العلاقات او كون العلاقة بين رئيس القسم واعضاء الهيئة التدريسية والعاملين علاقة اكااديمية ورسمية وادارية فقط وهي ما اشترته هذه الفقرات .

#### و - مجال التقويم :

يتبين من نتائج الاستجابات لعينة البحث العالي ان فقرات مجال التقويم لم تحقق ما وضعت للاجابة وجاءت بمستوى ضعيف وهذا يدل على عدم القدرة لدى رؤساء الاقسام العلمية على اصدار الاحكام والقرارات رغم محاولة ذلك وهذا ما نجده عند الاجابة على فقرات هذا المجال .

## الاستنتاجات :

- 1- ان المشكلات الادارية تزداد حدة كلما تعلق الامر بالسلوك الاداري سيما يتعلق باتخاذ القرار والتقييم .
- 2- ان المشكلات الادارية اغلبها سلوك اداري ، لذا يمكن قياس ملاحظتها في الاداء مما يستوجب توحيد المقاييس والاختبارات المختلفة في قياسه وتعدد جهات النظر في مجالاته ووضع اختبارات ومقاييس مقنعة متفق عليها .
- 3- هناك مشكلات عامة مشتركة بين المجالات ولها تأثير واحد على جميع النظرات تقريباً ناتجة عن ضعف المتابعة وهي بسبب ضعف تحديد معايير الاداء او عدم وضوحها امام التدريسيين والادارة والاقسام معاً .

## التوصيات :

- 1- امكانية الاخذ (بالمقترحات المعالجة) للمشكلات الادارية وبحسب كل ماورد ولكل مجال
- 2- اجراء مراجعة شاملة لجميع الانظمة والقوانين وادخال التعديلات الممكنة بما يضمن تحقيق المستوى المطلوب من الهدف الاساسي للجامعة واعطاء الاقسام العلمية الاولوية واطلاق يد رئاسة الاقسام من التغيير مما يضمن السلوك الاداري الناجح.
- 3- وضع برامج تدريبية للعمل الاداري وتوضيح أسسه من قبل متخصصين في الادارة التربوية من ذوي الخبرة العالية لغرض اطلاعهم على الوظائف والمهام التي تقوم بها الجامعة وادارتها بمختلف المستويات ، وتعريفها للتدريسيين وؤساء الاقسام خاصة.

## المقترحات:

- 1- اجراء دراسة مماثلة لجامعات اخرى وعمل مقارنة بينهم .
- 2- ايجاد مقاييس او اختبار محدد يمتاز بخصائص قياسية للكشف عن المشكلات الادارية لروؤساء الاقسام العلمية .

## المصادر العربية :

- 1 . أحمد، محمد عبد السلام، (١٩٨١): القياس النفسي والتربوي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة .
- 2 . الأعرجي، عاصم وآخرون، (١٩٨٢): نظريات التطوير الإداري، ط١، جامعة بغداد ، العراق .
- 3 . الانصاري ، بدر محمد ، ( ٢٠٠٠ ) : قياس الشخصية ، دار الكتاب الحديث ، الكويت .

المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية..... م.د. احمد علي محمد الجبوري، عمر ازهر علي الطائي

- ٤ . الجبوري، احمد علي، وايسر فخري رحومي، (٢٠١١): قياس اداء الادارة التعليمية لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات من وجهة نظر التدريسيين، مؤتمر الجامعة المستنصرية، كلية التربية
- ٥ . الحمداني ، عدنان عباس ، ( ١٩٨٧ ) : نظم المعلومات في الاعمال والتجارة ، الدار العربية للموسوعات ، الطبعة الاولى ، بيروت ، لبنان .
- ٦ . درة ، عبد الباري واخرون ، ( ١٩٩٤ ) : الإدارة الحديثة والمفاهيم والعمليات ، ( منهج علمي تحليلي ) ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، الاردن .
- ٧ . الدوري ، زكريا مطلق ، ( ٢٠٠٣ ) : الإدارة الاستراتيجية ، جامعة بغداد ، العراق .
- ٨ . ربيع ، محمد شحاتة ، ( ١٩٩٤ ) : قياس الشخصية ، دار المعرفة ، القاهرة .
- ٩ . الزغيبي ، دلال محمد ، ( ١٩٩٧ ) : أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الاقسام الغداريين في الجامعات الاردنيين من وجهة نظرهم ، مجلة الجودة في التعليم العالي ، مجلد ١٧ ، عدد ٣ ، مطابع دار البعث ، دمشق .
- ١٠ . السالم ، مؤيد سعيد و وعادل حرحوش ، ( ٢٠٠٠ ) : إدارة الموارد البشرية ، جامعة بغداد .
- ١١ . سوسن ، منتهى عبد ( ٢٠٠٣ ) : بناء اختبار لقياس الكفاءة الإدارية لرؤساء الاقسام في جامعتي بغداد والمستنصرية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ابن الهيثم ، جامعة بغداد.
- ١٢ . الشماع ، خليل محمد، (١٩٩١): مبادئ الإدارة مع التركيز على ادارة الاعمال ، جامعة بغداد .
- ١٣ . الشمري، ذهب نايف، (٢٠٠٥): المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديريات مدارس البنات الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المديرات والمشرفات والتربويات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود .
- ١٤ . شمس الدين ، عبدالله شمس الدين ، ( ٢٠٠٥ ) : مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية ، مركز تطوير الإدارة الانتاجية ، الجمهورية العربية السورية .
- ١٥ . عبد الرحمن ، سعد ، ( ١٩٩٨ ) : القياس النفسي، مكتبة الفلاح ، الكويت .
- ١٦ . علام ، صلاح الدين محمود ، ( ١٩٨٦ ) : دراسة موازنة ناقدة لنماذج السمات الكامنة والنماذج الكلاسيكية في القياس النفسي والتربوي ، المجلة العربية للعلوم الانسانية ، المجلد ٨ ، العدد ٢٧ .
- ١٧ . عودة، احمد سليمان، (١٩٩٨): القياس والتقويم في العملية التدريسية، دار الامل، اربد، الاردن.
- ١٨ . كريدي ، ياسين عبد الصمد ، ( ٢٠٠٥ ) : السلوك الإداري ، جامعة البصرة ، العراق .
- ١٩ . المرسي ، جمال الدين محمد ، وادريس ، ثابت عبد الرحمن ادريس ، ( ٢٠٠١ ) : السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، القاهرة .
- ٢٠ . الموسوي ، نعتام محمد صالح ( ٢٠٠١ ) : مقياس هالنجر في الإدارة التعليمية الخصائص السيكمترية للصبغة العربية المطبقة بالمدارس الثانوية لدولة البحرين ، المجلة العربية ، العدد ٦١ ، جامعة الكويت .
- ٢١ . وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ( ١٩٨٩ ) : قانون رقم ٤٠ لسنة ١٩٨٨ ، جمهورية العراق - بغداد ، دار الحرية للطباعة .
- ٢٢ . يونس ، كمال خليل ، ( ١٩٩٦ ) : الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة الخليل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطني ، نابلس ، فلسطين .

- 23 . Davis ، F.B .( 1962 ) : Item Analysis in Relation to Education and Psychological Test ، Bulletin ، No . 49 .
- 24 . Eble ، R.L . ( 1972 ) : Essentials of Education Measurement ، New Jersey Engle Wood Cliffs : Prentice – Hull ، Inc .
- 25 . Lindquist ، E.F . ( 1950 ) : Statistical Analysis ، Educational Research ، Boston ، Lioupton Mifflin .
- 26 . Murphy ، R.K. ( 1988 ) : Psychological Testing Principles and Application ، New York ، Allinternational ، Inc .

### Abstract

This study considers an attempt to detect some of the most important administrative problems faced the heads of scientific departments through the tool was built according build educational and psychological standards procedures by identification the components of the scope of behavioral areas (administrative problems). there were six areas, was drafted (60) paragraph distributed evenly to the areas of (10) paragraphs of each area according to Likert to answer. It has been verified standard characteristics (honesty, stability) of the scale, the scale applied to the research sample constituent (162) Head of the Department and by (60%) of the research community and adult (270) head of departments were chosen randomly. It were applied during the academic year 2014-2015 where the study showed significant results have been analyzed and discussed according to the areas .