This article has been scanned by iThenticate No plagiarism detected

Volume 3, Issue 5, October 2021
p. 393-405

THE REALITY OF ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT IN THE COLLEGES OF EDUCATION IN THE PROVINCE OF BAGHDAD

<http://dx.doi.org/10.47832/2757-5403.5-3.33>

May Faisal AHMED¹

Abstract:

A field study aimed at knowing the reality of administrative development in the colleges of education in the province of Baghdad. The research adopted the descriptive analytical method. The research community was determined, which consisted of (142) of the assistant deans and heads of departments in the faculties of education. The research sample was chosen by the simple random method by (79%) from the research community, as the number of the sample members was (112) of the assistant deans and heads of departments. A questionnaire was built that included (50) items distributed among the areas (regulations and instructions, leadership, administrative structure, administrative communication, and staff development). The researcher made sure of its validity and reliability. The research data was analyzed using the (SPSS) program, and the most important results were reached: the administration adopts information and communication technology to ease the centrality between the university administration, the college administration and the management of scientific departments. The instructions allow participation, innovation, creativity and development, as well as reaching a number of recommendations and proposals related to research.

Key words: Administrative Development, Faculties of Education, Leadership.

Received :
1/09/2021

Accepted:
14/09/2021

Published:
01/10/2021

¹ Dr. , Baghdad University, Iraq, memealyass21@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7129-1405>

واقع التطوير الإداري في كليات التربية في محافظة بغداد

مي فيصل أحمد²

الملخص

دراسة ميدانية هدفت إلى معرفة واقع التطوير الإداري في كليات التربية في محافظة بغداد، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي. وتم تحديد مجتمع البحث الذي يتكون من (142) من معاوني العمداء ورؤساء الاقسام في كليات التربية. اختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة بنسبة (79%) من مجتمع البحث، إذ بلغ عدد أفراد العينة (112) من معاوني العمداء ورؤساء الاقسام. وتم بناء استبانة تضمنت (50) فقرة موزعة بين المجالات (الأنظمة والتعليمات، والقيادة، والهيكلية الإدارية، والتواصل الإداري، وتطوير العاملين). تأكدت الباحثة من صدقها وثباتها. حلت بيانات البحث باستعمال برنامج (SPSS)، وتوصلت نتائج أهمها: تعتمد الإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتخفيف حدة المركزية بين إدارة الجامعة وإدارة الكلية وإدارة الاقسام العلمية، تتيح التعليمات المشاركة والابتكار والإبداع والتطوير، فضلاً عن التوصل إلى عدد من التوصيات والمقترحات المتعلقة بالبحث.

الكلمات المفتاحية: تطوير الإداري، كليات التربية، القيادة.

المقدمة:

مشكلة البحث:

تحتم القيادة الإدارية في الجامعة بما تتضمنه من كليات ان تخرج أفراداً ينتفع بهم المجتمع، وهذه مسألة تقع في صلب الوظائف الرئيسة للجامعة في ان تعد الكفايات البشرية الملائمة لحاجات المجتمع ومطالبه. ومن هذا المنظور لعملية التنمية بأبعادها التربوية والثقافية والاخلاقية يتلمس الملاحظ لواقع حال مجتمعاتنا العربية وهو لا يبتعد كثيراً عن واقع المجتمعات النامية الأخرى، ان مسيرة التغيير والتنمية التي تعيشها قد افرزت مظاهر سلوكية غير مرغوبة وقيماً نجدها سلبية ضارة بعيدة عن ثقافتنا وقيمنا الاصلية. وكثيراً ما نشكو تدهور الحال التي وصل اليها المجتمع. وتأسيساً على ذلك ينبغي ان تحرص إدارة المؤسسات الجامعية على تنمية متكاملة للفرد وان تعلمه كيف يفكر في ان ينمي لديه القدرات والمهارات العلمية والعملية. (ابراهيم، 2001: 311-315)

إذ تحتاج الادارات الجامعية بما فيها إدارات الكليات إلى التغيير والتطوير المستمرين واستخدام اساليب إدارية حديثة تمكنها من مواكبة التغيرات المتسارعة في جميع نواحي الحياة. (حنان، 2009: 39)

ويتطلب التطوير الإداري في كليات التربية القيام ببحوث علمية تساعد في إحداث تغيير وتطوير للمنظمة ككل، وان تكون التغييرات مدروسة ومخططة لها علمياً، وهذا البحث هو محاولة في هذا الاتجاه، ويهتم بالتعرف على واقع التطوير الإداري في كليات التربية في محافظة بغداد.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث بالآتي:

- 1- يمثل خطوة اساسية لبحوث ودراسات لاحقة في مجال التطوير الإداري في الكليات الأخرى.
- 2- يدعم المكتبة بدراسة جديدة عن طريق الادبيات النظرية والدراسات السابقة.
- 3- يسهم في تقديم توصيات لأصحاب القرار تساعد على تحسين وتطوير الإدارة الجامعية.
- 4- يوافر معلومات يمكن ان تفيد منها الجامعات وكليات التربية في تطوير العمل الإداري.
- 5- يفيد الباحثين في مجال الإدارة التربوية، وفتح مجال امامهم لا جراء بحوث مشابهة.

² د.، جامعة بغداد، العراق، memealyass21@gmail.com

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على واقع التطوير الإداري في كليات التربية في محافظة بغداد.

حدود البحث:

الحدود المكانية: كليات التربية/ محافظة بغداد.
الحدود البشرية: معاونو العمداء ورؤساء الأقسام.
الحدود الزمانية: العام الدراسي 2020-2021.

تحديد المصطلحات:**التطوير الإداري:**

عرفه (ناصر وآخرون، 2012) بأنه: "وظيفة إدارية تهدف إلى زيادة الكفاءة التنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل، تمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال مدة زمنية معينة". (ناصر وآخرون، 2012: 97)

التعريف الاجرائي:

هو مجموع العمليات والاساليب والاجراءات والافكار والمفاهيم والتوجهات للتغيير والتطوير الإداري في كليات التربية لتكون مؤسسات متمكنة لتحقيق أهدافها، محدد باستجابات العينة على فقرات الاستبانة.

الخلفية النظرية:**التطوير الإداري:**

إن التطوير الإداري هو "الآخذ بما هو جديد في عالم الإدارة وتطبيقه بما يتناسب مع حجم ونشاط المؤسسة، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، أو هو مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات والمهارات والنشاطات والادوات والاساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة وفاعلية". (أحمد، 2012: 21-22) والتطوير الإداري هو "عملية استجابة للتغيير، وهي استراتيجية تربوية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي للمنظمات من أجل تمكينها من التكيف مع التكنولوجيا الحديثة والتحديات البيئية المتغيرة ورفع معدل سرعة هذه المتغيرات نفسها". (الدهان، 1981: 112)

أهمية التطوير الإداري:

أشار بعض الباحثين والمتخصصين إلى أهمية التطوير الإداري عن طريق أهمية الأهداف التي يحققها على مستوى العاملين والمؤسسة والمجتمع، فالتطوير الإداري في المدارس يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتطور المجتمعي بأشكاله المختلفة، إذ إن تطوير المدرسة ينعكس على المجتمع عن طريق مخرجاتها. (الذهبي والعزاوي، 2005: 441) ولكي تتمكن إدارة المؤسسات التعليمية من تأدية وظائفها لا بد من تحديث إدارتها وتطوير كفاءات ومهارات العاملين فيها باستمرار وتوفير المناخ التنظيمي الملائم بكل أبعاده ومقوماته، لذا كان وجود إدارة مبدعة ذات أسلوب إداري متميز لها الدور الرئيس في توجه الكلية وقيادتها وتقدير مستقبلها؛ أمراً مهماً. (الخطيب وعادل، 2006: 43)

أهداف التطوير الإداري:

من أهداف التطوير الإداري بحسب وجهات نظر الباحثين والمهتمين:

1. اشاعة جو من الثقة بين العاملين انفسهم في جميع المستويات الإدارية، وبينهم وبين القيادات الإدارية في تلك المستويات.

2. زيادة فهم عمليات الاتصال واساليب القيادة والصراعات واسبابها عن طريق زيادة الوعي بدنامية الجماعة والنتائج المحتملة من هذه العمليات.
3. مساعدة المشرفين على تبني اساليب إدارية ديمقراطية في الاشراف مثل الإدارة بالأهداف بدل الإدارة بالأزمات.
4. ايجاد مناخ تنظيمي يمكن جميع العاملين من معالجة المشكلات التي يعاني منها التنظيم بنحو صريح، وعدم التكتم عليها أو تحاشي مناقشتها.
5. العمل على ايجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، مما يؤدي إلى زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها. (Johan Sherwood, 1978, p.206) في (الفريجات واخرين، 2009: 341)

أساليب التطوير الإداري:

من أساليب التطوير الإداري:

1. الاختيار والتعيين: الاهتمام باختيار افضل المؤهلات والخبرات، واستقطاب الكفاءات التي لديها قدرات تطويرية للعمل في المنظمة.
2. توصيف وتصنيف الوظائف: يتم عن طريق تحديد المهارات والمؤهلات والواجبات المرتبطة بالوظيفة، وهذا يساعد على اختيار انسب الكفاءات في إطار تطوير الموارد البشرية.
3. التأهيل والتدريب: ويركز على تدريب الأفراد وتنمية مداركهم، لمواكبة التطورات التي تحدث، ويتطلب الامر كذلك إعادة النظر في السلوك ليتفق مع اتجاهات العمل.
4. القوانين والأنظمة: ويهتم هذا المدخل بإصدار قوانين جديدة، أو تعديل القوانين القديمة لدعم حركة التطوير الإداري.
5. الأجور والمكافآت: ويتم تطوير أنظمة الأجور والحوافز لزيادة انتاجية العنصر البشري، وتحسين نوعية ذلك المنتج. (احمد، 2012: 44-45)

كليات التربية:

تتميز كليات التربية من بقية الكليات الأخرى بأنها تعد ملاكات تتعامل مع شرائح اجتماعية واسعة متمثلة في طلبة المرحلة الثانوية ومعاهد المعلمين والمعلمات، بمراحل عمرية يتطلب التعامل معها جانباً من الدقة والشمولية لتؤهلها جسيماً وعقلياً ونفسياً للتوافق مع التغيرات التي تمر بها في أثناء البلوغ، إذ "تمنح هذه الكليات درجات علمية معينة، تعبر عن امتلاك أصحابها للقدرات والمعارف المطلوبة للعمل أو التخصص في مجال علمي معين. كما أنها تمثل مصدراً حيوياً لإنتاج المعرفة والمشاركة فيها ونشرها وتطبيقها، وتسهم في التنمية الاجتماعية المستمرة". (ثروت، 2008: 7)

دراسات سابقة:

دراسة سميرة (2012)

"بناء نموذج لتطوير الإدارة الجامعية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج تطوير الإدارة الجامعية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن طريق تعرف واقع عمليات التطوير الإداري في جامعة بغداد باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحديد الاحتياجات المطلوبة والتعرف على المشكلات والمعوقات المرافقة لها، ووضع رؤية مستقبلية لتطوير الإدارة الجامعية باستخدام تلك التكنولوجيا، وعلى هذا الاساس تم بناء انموذج تطوير الإدارة الجامعية. اعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف بحثها، وبلغ مجتمع الدراسة (2934) عميداً ومعاون عميد ورئيس قسم علمي ومدير مركز بحثي ومعهد ورئيس وحدة إدارية وتدرسيّاً بمرتبة استاذ واستاذ مساعد في جامعة بغداد. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من المجتمع الكلي بنسبة بلغت (11.9%) بلغ عددها (350) فرداً. أعدت الباحثة استبانتيين لجمع المعلومات المطلوبة، الأولى لتعرف واقع حال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة بغداد، والثانية تتضمن فقرات الرؤية المستقبلية لتطوير الإدارة الجامعية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. استخدمت الباحثة مجموعة من الوسائل الاحصائية لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها منها (نسبة الاتفاق، ومعادلة فيشر، والوسط المرجح، والوزن المنوي، ومعادلة الفاكرونباخ، ومعادلة جتمان). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

1. إن الجامعة لا تملك رؤية محددة وواضحة لتطوير العمل الإداري فيها.
2. شيوع استخدام النظام اليدوي في تسيير الأعمال الإدارية في الجامعة مما يترتب عليه اعباء اضافية وزيادة في الوقت المستغرق والجهد المبذول في العمل الإداري. (سميرة، 2012: 14)

دراسة العميري (2012)

"بناء نموذج إدارة الاصلاح والتطوير في جامعة بغداد" هدفت الدراسة إلى بناء نموذج إدارة الاصلاح والتطوير في جامعة بغداد من خلال تعرف واقع عمليات الاصلاح والتطوير في جامعة بغداد، ووضع رؤية مستقبلية لإدارة الاصلاح والتطوير في جامعة بغداد، وعلى هذا الاساس بناء نموذج إدارة الاصلاح والتطوير في جامعة بغداد. اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف بحثها، وبلغ مجتمع الدراسة (6195) عميداً ومعاوناً ورئيس قسم وعضو هيئة تدريسية، وتم اعتماد عينة عشوائية طبقية بنسبة (6.45%) بلغ عدد أفرادها (400) فرد من العمداء والمعاونين ورؤساء الاقسام وأعضاء الهيئة التدريسية، واستعملت الباحثة استبانتيين لجمع المعلومات اللازمة، الأولى لتعرف واقع عمليات الاصلاح والتطوير في جامعة بغداد، والثانية تتضمن فقرات الرؤية المستقبلية. وتحليل البيانات استخدمت الباحثة الوسائل الاحصائية الاتية: (نسبة الاتفاق، معادلة بيرسون، معادلة الفاكرونباخ، معادلة سبيرمان براون، والوسط المرجح، والوزن المؤي).

ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة أهمها:

1. الضعف في وضوح الفلسفة الإدارية التي تعتمدها الجامعة، وتوجيه امكانات الجامعة بحدود الوظيفة التعليمية مما يضعف التكامل بين وظائفها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
2. ان الجامعة تضع أهدافاً واضحة ومحددة في مجال عملها، لكنها لا تعتمد عملية التعديل والتطوير على تلك الأهداف. (العميري، 2012: 24)

منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافه، وهذا المنهج من أكثر المناهج شيوعاً وانتشاراً ولا سيما في البحوث التربوية والنفسية. واتبعت سلسلة من الإجراءات من حيث وصف مجتمع البحث وعينته، فضلاً عن وصف الأداة المستعملة وإيجاد الصدق والثبات للأداة، وتحديد الوسائل الإحصائية الملائمة التي استعملت في تحليل البيانات من أجل التوصل إلى النتائج.

مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من معاوني العمداء ورؤساء الاقسام في كليات التربية/ محافظة بغداد البالغ عددهم (142) معاون عميد ورئيس قسم. اختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة بنسبة (79%) من مجتمع البحث، إذ بلغ عدد أفراد العينة (112) معاون عميد ورئيس قسم.

أداة البحث:

اعتمدت الباحثة الاستبانة مصدراً أساسياً في جمع المعلومات لاستكمال متطلبات الجانب العملي والوصول إلى النتائج، وقد صممت الاستبانة بنحو يخدم هدف البحث ومتطلباته. وكذلك اعتمدت مصادر أخرى لجمع المعلومات تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة. تألفت الاستبانة من (50) فقرة موزعة بين خمسة مجالات هي (الأنظمة والتعليمات، والقيادة، الهيكلية الإدارية، والتواصل الإداري، وتطوير العاملين)، كما موضح في الجدول (1) توزيع الفقرات على وفق مجالات الاستبانة

ت	المجالات	عدد الفقرات	النسبة المئوية
1-	الأنظمة والتعليمات	10	20
2-	القيادة	10	20

20	10	الهيكليّة الإداريّة	-3
20	10	التواصل الإداري	-4
20	10	تطوير العاملين	-5
%100	50	المجموع	

وبعد الانتهاء من صوغ فقرات الأداة بصورتها الأولية وضع مقياس ثلاثي متدرج (موافق بدرجة كبيرة، و موافق درجة متوسطة، وغير موافق) لكل فقرة تقابلها الأوزان (1،2،3) على التوالي.

صدق الاستبانة وثباتها:

عرضت الاستبانة على المحكمين لغرض التحقق من صدق فقراتها، واقترح المحكمون تعديل بعض الفقرات وحذف بعضها الآخر. وللتأكد من ثبات الأداة المعتمدة في البحث تم اختيار عينة ثبات من خارج عينة البحث الأساسية بلغت (30) فرداً، واعتمدت طريقة التجزئة النصفية، وحسب معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصف الأول والنصف الثاني، إذ بلغ (0.83) وباعتماد معادلة سبيرمان براون التصحيحية بلغ معامل الارتباط (0.93)، كما تم اعتماد معادلة الفا كرونباخ للاتساق، وبلغت قيمة معامل ألفا لاستبانة واقع التطوير الإداري (0.94).

تطبيق الاستبانة:

طبقت الاستبانة على العينة الأساسية في العام الدراسي 2021/2020، بتوزيعها بين معاوني العمداء ورؤساء الاقسام في كليات التربية في محافظة بغداد، إذ تم توزيع (140) استبانة، وبعد متابعة جادة تم استرداد (112) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أساليب المعالجة الإحصائية:

- 1- نسبة الموافقة: للتحقق من صلاح كل فقرة من فقرات الاستبانة. واعتمدت الوسائل الإحصائية التالية عن طريق الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss):
- 2- معامل ارتباط بيرسون: لقياس معامل الثبات بمفهوم الاستقرار:

$$R = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

- 3- معادلة سبيرمان - براون: وتستخدم لتصحيح معامل ارتباط بيرسون الذي تم الحصول عليه لإيجاد ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية.

$$R = \frac{2r}{1+r}$$

- 4- معادلة الفا كرونباخ: لقياس معامل الثبات بمفهوم الاتساق:

$$\text{معامل الثبات} = (1 - \frac{1}{n}) \times (1 - \text{مع } t^2) \times t^2$$

- 5- معادلة فيشر: لوصف كل فقرة من فقرات أداة البحث ومعرفة قيمتها وترتيبها بالنسبة إلى الفقرات الأخرى ضمن المجال الواحد لعرض النتائج بحسب القانون الآتي:

$$\text{الوسط المرجح} = \frac{1 \times 3 + 2 \times 2 + 3 \times 1}{\text{مع } t}$$

الوسط المرجح

- 6- الوزن المنوي = $100 \times \frac{\text{القيمة القصوى}}{\text{الوزن المنوي}}$

وتم اعتماد وسط فرضي نسبة لأوزان البدائل المعتمدة في الاستبانة على النحو الآتي:

$$\text{الوسط الفرضي} = \frac{1+2+3}{3} = \frac{6}{3} = 2$$

وبذلك يكون الوسط الفرضي للفقرات هو (2) وما زاد عليه يعد درجة مقبولة، وما يقل عنه يعد درجة غير مقبولة للفقرة.

عرض النتائج ومناقشتها:

عرض نتائج البحث وتفسيرها، كذلك الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

الهدف: التعرف على واقع التطوير الإداري في كليات التربية في محافظة بغداد.

أولاً:

النتائج على مستوى المجالات:

يشير الجدول (2) إلى أن المعدل العام لهذه المجالات الخمسة كان بوسط مرجح (2.335) ووزن مئوي (77.833%)، وهي نتيجة جيدة في واقع التطوير الإداري في كليات التربية في محافظة بغداد. وأن مجال التواصل الإداري حصل على المرتبة الأولى بوسط مرجح (2.444) ووزن مئوي (81.466%)، وحصل مجال تطوير العاملين على المرتبة الثانية بوسط مرجح (2.382) ووزن مئوي (79.4%)، أما مجال الهيكلية الإدارية فقد نال المرتبة الثالثة بوسط مرجح (2.329) ووزن مئوي (77.633%)، وجاء في المرتبة الرابعة مجال الأنظمة والتعليمات بوسط مرجح (2.264) ووزن مئوي (75.466%)، وجاء في المرتبة الخامسة مجال القيادة بوسط مرجح (2.259) ووزن مئوي (75.3%).

جدول (2) الوسط المرجح والوزن المئوي لمجالات التطوير الإداري

المرتبة	ت	المجال	عدد الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	4	التواصل الإداري	10	2.444	81.466
2	5	تطوير العاملين	10	2.382	79.4
3	3	الهيكلية الإدارية	10	2.329	77.633
4	1	الأنظمة والتعليمات	10	2.264	75.466
5	2	القيادة	10	2.259	75.3
		المعدل	50	2.335	77.833

ثانياً:

النتائج على مستوى الفقرات لكل مجال:

المجال الأول:

الأنظمة والتعليمات:

يشير الجدول (3) إلى أن الفقرة (2): (يدرك العاملون في الإدارة والاقسام العلمية الأنظمة والتعليمات) حصلت على المرتبة الأولى بوسط مرجح (2.428) ووزن مئوي (80.952%)، إذ غالباً ما تكون الأنظمة والتعليمات في إدارة كليات التربية غير واضحة بالنسبة إلى العاملين، وفيها نوع من التداخل والتضارب، إذ يؤدي إلى إرباك العاملين وشعورهم بعدم القدرة على إنجاز الأعمال التي تناط بهم بنحوٍ كفاء وفعال.

- أما الفقرة (7): (تتضح للعاملين رسالة الكلية ورؤيتها وأهدافها)، فقد حصلت على المرتبة الثانية بوسط مرجح (2.402) ووزن مئوي (80.059%)، وتعلل هذه النتيجة أن رسالة الكلية تحقيق أهداف ورؤى مستقبلية للعاملين وليست جامدة لا يمكن إجراء الأعمال إلا بالتطبيق الحرفي لها مما يجعلها وسيلة لتحقيق التطوير الإداري للكلية.

- أما الفقرة (5): (تتيح التعليمات المشاركة والابتكار والإبداع والتطوير) فقد حصلت على المرتبة الأخيرة بوسط مرجح (2.071) ووزن مئوي (69.047%)، وتبين النتيجة وجود تعليمات تؤكد حق تفويض الصلاحيات والمشاركة بالمعلومات بين القيادة الإدارية العليا والعاملين، وكذلك وضع تعليمات تحفز على التفكير الإبداعي وتؤكد اجراء التجارب الجديدة والاهتمام بالمتميزين والمبدعين وتمييزهم من بقية العاملين من ناحية التعيين والترقية والمكافآت المادية والمعنوية.

جدول (3) الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال الأنظمة والتعليمات

المرتبة	ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	2	يدرك العاملون في الإدارة والاقسام العلمية التعليمات والأنظمة.	2.428	80.952
2	7	تتضح للعاملين رسالة الكلية ورؤيتها وأهدافها.	2.401	80.059
3	1	تتصف التعليمات والأنظمة بالوضوح والدقة مما يسهل فهمها للعاملين.	2.383	79.464
4	8	تحرص الإدارة على تطبيق التعليمات والأنظمة بصورة عادلة.	2.330	77.678
5	9	تتم مراجعة التعليمات والأنظمة الكلية دورياً لأغراض التطوير.	2.267	75.595
6	4	تعد التعليمات وسيلة لتحقيق التطوير الإداري وليست معوقاً يحد من تحقيقه.	2.258	75.297
7	3	يتضح في الجامعة الربط المنطقي بين القرارات والتوجيهات.	2.2142	73.809
8	6	توافر الإدارة التعليمات وأنظمة داعمة لإجراء الإصلاح والتطوير الإداري.	2.214	73.809
9	10	تحرص الإدارة على تطبيق التعليمات والأنظمة على جميع العاملين من دون استثناء أو تمييز.	2.080	69.345
10	5	تتيح التعليمات المشاركة والابتكار والإبداع والتطوير.	2.071	69.047
		الكلية	2.264	75.466

المجال الثاني:

القيادة:

يشير الجدول (4) إلى أن الفقرة (3): (تهتم القيادة بتطوير قدرات ومهارات الباحثين بصورة مستمرة) حصلت على المرتبة الأولى بوسط مرجح (2.383) ووزن مئوي (79.464%)، ويتم ذلك خلال توفير مصادر المعرفة العلمية المختلفة كالمكتبات الالكترونية والورقية وشبكة المعلومات وتوفير وسائل ومعدات الاتصال الحديثة من حاسبات وشاشات عرض متطورة وفعالة ودورات تدريبية على كيفية كتابة البحوث العلمية وتوضيح التوجهات الحديثة والمواضيع التي يراد دراستها، وينبغي توفير مصادر المعرفة المختصة في كل مجال من مجالات العلم داخل اقسام الكلية على ان تكون مصادر حديثة ذات كمية ونوعية تفي بأغراض البحث العلمي وتحفز ملكة التفكير التحليلي لدى الباحثين وتدفعهم على الاستمرار والتواصل مع المستحدثات العلمية ضمن التخصص الذي يدرسه كل باحث لترسخ فيه صفة الباحث العلمي، مع توفير المختبرات العلمية وتجهيزها بكل المعدات والوسائل التي يحتاجها الباحثون لإجراء بحوثهم والاستفادة منها في تطوير واقع الكلية.

- أما الفقرة (8): (تستثير القيادات الطاقات الكامنة للعاملين وتحفزهم على الإبداع) فقد حصلت على المرتبة الثانية بوسط مرجح (2.357) ووزن مئوي (78.571%)، وتعلل هذه النتيجة دعم القيادة الإدارية العليا في الكلية الطاقات الكامنة للعاملين عن طريق تهيئة المناخ التنظيمي المناسب والمحفز على الابتكار والإبداع عن طريق اقامة الندوات والمؤتمرات

العلمية وفتح قنوات الاتصال بالجامعات المحلية والعالمية من أجل التواصل والتفاعل مع التطورات ومواكبة المستجدات العلمية والاطلاع على البحوث الجديدة والتوجهات العلمية المستقبلية.

- أما الفقرة (10): (تحدد القيادات الإدارية الخطط العامة لإدارة الجودة الشاملة) فقد حصلت على المرتبة الأخيرة بوسط مرجح (2.125) ووزن مؤوي (70.833%)، وتبين النتيجة اهتمام القيادات الإدارية في تحديد الخطط العامة في كليات التربية لإدارة الجودة الشاملة بنحو مستمر لتطوير الخطط مستقبلاً.

جدول (4) الوسط المرجح والوزن المؤوي لفقرات مجال القيادة

المرتبة	ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المؤوي %
1	3	تهتم القيادة بتطوير قدرات ومهارات الباحثين بصورة مستمرة.	2.383	79.464
2	8	تستثير القيادات الطاقات الكامنة للعاملين وتحفزهم على الإبداع.	2.357	78.571
3	9	تحرص القيادة في الكلية على المواءمة بين الكم والكيف في تعيين العاملين بعيداً عن الرغبات الذاتية.	2.330	77.678
4	6	تسعى القيادة إلى استقطاب الملاكات المبدعة في شتى الاختصاصات.	2.276	75.892
5	5	تهتم الإدارة بالقيادات القادرة على الإسهام في التقدم العلمي والتكنولوجي.	2.258	75.297
6	4	تعمل القيادات على تلبية حاجات ومتطلبات العاملين.	2.232	74.404
7	1	تهيئ الإدارة الدورات التدريبية للقيادات الإدارية.	2.2142	73.809
8	2	توضح القيادات للعاملين رسالة الكلية ورؤيتها وغايتها لإحداث التطوير الإداري.	2.214	73.809
9	7	تسعى القيادة إلى توفير متطلبات ومقومات التطوير الإداري.	2.205	73.511
10	10	تحدد القيادات الخطط العامة لإدارة الجودة الشاملة.	2.125	70.833
		الكلية	2.259	75.3

المجال الثالث:

الهيكلة الإدارية:

يشير الجدول (5) إلى أن الفقرة (8): (تيسير الإجراءات والحد من الروتين في العمل الإداري بما يحقق سرعة الانجاز) حصلت على المرتبة الأولى بوسط مرجح (2.455) ووزن مؤوي (81.845%)، ان تيسير اجراءات العمل الإداري وتقليل الحلقات الإدارية والحد من الرتابة والروتين في انجاز العمل يوفر الوقت والجهد ويزيد من سرعة انجازه.

- أما الفقرة (5): (ضعف قدرة البنى التنظيمية الحالية على التعامل مع متطلبات الإصلاح والتطوير) فقد حصلت على المرتبة الثانية بوسط مرجح (2.437) ووزن مؤوي (81.25%)، وتعلل هذه النتيجة أن البنى التنظيمية الحالية غير مرنة ويصعب عليها التكيف السريع مع التغيرات، فضلاً عن كثرة الحلقات الإدارية. فهي بنى تنظيمية هرمية تقليدية، فضلاً عن الضعف في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري، مما يجعلها بنى تنظيمية غير قادرة على التعامل مع متطلبات الإصلاح والتطوير. (العميري، 2012: 97)

- أما الفقرة (4): (تصمم الإدارة الهياكل الإدارية المرنة تتكيف مع تغير الظروف) فقد حصلت على المرتبة الأخيرة بوسط مرجح (2.223) ووزن مؤوي (74.107%)، وتبين النتيجة تصميم إدارة كليات التربية هيكلاً تنظيمياً مرناً ديناميتاً قابلاً للتغير والتكيف مع تغيرات الظروف والتطورات التكنولوجية والعلمية.

جدول (5) الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال الهيكلية الإدارية

المرتبة	ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	8	تيسير الاجراءات والحد من الروتين في العمل الإداري بما يحقق سرعة الانجاز.	2.455	81.845
2	5	ضعف قدرة البنى التنظيمية الحالية على التعامل مع متطلبات الإصلاح والتطوير.	2.437	81.25
3	3	يوضح الهيكل الإداري حدود المسؤوليات والصلاحيات للعاملين.	2.383	79.464
4	9	توضع الإدارة الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كلاً في الموضع المناسب.	2.383	79.464
5	2	تدعم القيادات الإدارية تهيئة المناخ التنظيمي الإداري المناسب للإبداع في المستوى الفني للملاك التدريسي.	2.357	78.571
6	1	تضع الإدارة نظام تحفيز فعالاً للعاملين.	2.294	76.488
7	10	تقسم الإدارة الهيكل الإداري على عدد من الوحدات التنظيمية شبه المستقلة.	2.285	76.190
8	6	تفوض الصلاحيات والسلطات المتوازنة مع مسؤوليات الوحدات الإدارية.	2.25	75
9	7	تعتمد الإدارة التوجيه الإداري لايجاد المناخ الإداري المناسب لاداء العاملين.	2.232	74.404
10	4	تصمم الإدارة الهياكل الإدارية المرنة تتكيف مع تغير الظروف.	2.223	74.107
		الكلية	2.329	77.633

المجال الرابع:

التواصل الإداري:

يشير الجدول (6) إلى أن الفقرة (8): (تعتمد الإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتخفيف حدة المركزية بين إدارة الجامعة وإدارة الكلية وإدارة الاقسام العلمية) حصلت على المرتبة الأولى بوسط مرجح (2.651) ووزن مئوي (88.392%)، إذ تبين النتيجة ان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يؤدي إلى تدفق المعلومات فيما بين الجامعة وكياناتها والاقسام العلمية والوحدات الإدارية فيها، مما يخلق نوع من التواصل المستمر بينهما، وبالتالي تهيئة جو من الثقة بين هذه المستويات الإدارية المتتابعة وصولاً إلى الاقسام العلمية داخل الكلية، وهذا ما يخفف حدة المركزية بين هذه المستويات الإدارية.

- أما الفقرة (10): (تدرك القيادة الإدارية ان ضعف الاتصال الإداري يسبب فشل التطوير الإداري) فقد حصلت على المرتبة الثانية بوسط مرجح (2.544) ووزن مئوي (84.821%)، وتعلل هذه النتيجة أن ان الاتصالات ما بين جميع المستويات الإدارية تخلق نوعاً من المشاركة من قبل الجميع، فالاتصالات المفتوحة تقلل من مقاومة العاملين من خلال توضيح طبيعة التغيير ومضمونه وبالتالي يمكن ضمان رضا العاملين في الكلية لهدف التغيير وهذا يؤكد ان ضعف عمليات الاتصال والمشاركة من بين اسباب فشل عملية التغيير والتطوير الإداري. (علياء، 1999:49)

- أما الفقرة (1): (توافر الإدارة نظام معلومات واتصالات ليكون المرجع الاساسي في حل المشكلات واتخاذ القرارات لتطوير العمل) فقد حصلت على المرتبة الاخيرة بوسط مرجح (2.187) ووزن مئوي (72.916%)، وتعلل النتيجة ان توافر قاعدة معلومات وشبكة اتصالات فعالة داخل الكلية تكون وسيلة لتوفير وتنقل المعلومات وتبادلها، هي تعد المرجع

الاساس في تطوير العمل الإداري داخل الكلية التربوية من خلال توفير المعلومات الملائمة والمناسبة لجميع المستويات الإدارية.

جدول (6) الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال التواصل الإداري

المرتبة	ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	8	تعتمد الإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتخفيف حدة المركزية بين إدارة الجامعة وإدارة الكلية وإدارة الأقسام العلمية	2.651	88.392
2	10	تترك القيادة الإدارية أن ضعف الاتصال الإداري يسبب فشل التطوير الإداري.	2.544	84.821
3	2	تنمي القيادة قدرات ومهارات العاملين لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	2.517	83.928
4	7	تيسر الإدارة التواصل مع الكليات المناظرة لمواكبة التطور.	2.508	83.630
5	9	تشجع الإدارة الاتصالات بين الأفراد العاملين في المستوى الإداري نفسه.	2.473	82.440
6	3	تعمل الإدارة على ربط وحدة البحث العلمي فيها وقواعد البيانات لديها مع نظام المعلومات العالمي	2.419	80.654
7	6	تسهم الإدارة في التنسيق والتنظيم بين أقسام الكلية لتطوير العمل الإداري.	2.401	80.059
8	4	تستخدم الإدارة شبكة اتصالات متطورة لتعزيز الاتصال بين الكلية وبقية المؤسسات.	2.392	79.761
9	5	تهيئ الإدارة الملاكات الإدارية والفنية المؤهلة علمياً والمدرية لتشغيل تقانة المعلومات والاتصالات وصيانتها.	2.348	78.273
10	1	توافر الإدارة نظام معلومات واتصالات ليكون المرجع الأساسي في حل المشكلات واتخاذ القرارات لتطوير العمل.	2.187	72.916
		الكلية	2.444	81.466

المجال الخامس:

تطوير العاملين:

يشير الجدول (7) إلى أن الفقرة (6): (تشجيع العاملين على تبادل الخبرات وتطوير قدراتهم) حصلت على المرتبة الأولى بوسط مرجح (2.598) ووزن مئوي (86.607%)، وهذا يعني أن كليات التربية تشجع العاملين تبادل الخبرات فيما بينهم وتنمية قدراتهم وزيادة مهاراتهم وتشجيعهم على التجديد الذاتي والجرأة في طرح الأفكار المبتكرة البعيدة عن النمطية في التفكير من أجل إحداث تغيير إيجابي في سلوكهم وتوجهاتهم وتعزيز القيم الإيجابية لديهم نحو العمل، وتوجيههم نحو كسب المعرفة وتبادلها فيما بينهم على أنها عنصر أساس من عناصر النجاح في أداء العمل.

- أما الفقرة (8): (تشعر العاملين بالمسؤولية الجماعية عن مستوى الأداء) فقد حصلت على المرتبة الثانية بوسط مرجح (2.482) ووزن مئوي (82.738%)، وتعلل هذه النتيجة أن زيادة وعي العاملين والمأمهم بمدى تأثيرهم في تحقيق أهداف الكلية، وتنمية قدراتهم وتطويرها وتأهيلهم علمياً وعملياً، وتشكيل فرق العمل الجماعي، يزداد لديهم الشعور بالمسؤولية الجماعية عن مستوى أدائهم لأعمالهم.

- أما الفقرة (10): (تحفز الإدارة العاملين على الإبداع والابتكار في أداء العمل الإداري) فقد حصلت على المرتبة الأخيرة بوسط مرجح (2.219) ووزن مئوي (73.968%)، وتبين النتيجة اهتمام إدارة كليات التربية بتحفيز العاملين باعتماد التعليم الذاتي والتدريب في تنمية مهارات العاملين وتوسيع مداركهم وقدراتهم على الاستيعاب والفهم الأفضل مما

يساعدهم على اكتشاف متطلبات العمل ومواكبة المستجدات والاستعداد المستمر للتعامل مع معطيات التقدم العلمي والتطور التكنولوجي. وهذا ما يصب بعملهم الإداري.

جدول (7) الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال تطوير العاملين

المرتبة	ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	6	تشجيع العاملين على تبادل الخبرات وتطوير قدراتهم.	2.598	86.607
2	8	تشعر العاملين بالمسؤولية الجماعية عن مستوى الاداء.	2.482	82.738
3	7	تعد الإدارة برامج تدريبية لتمكين تعرف العاملين بمقومات العمل الجيد.	2.419	80.654
4	2	تعمل القيادات الإدارية على تلبية حاجات العاملين ومتطلباتهم المهنية.	2.410	80.357
5	5	تسعى القيادات الإدارية إلى توفير متطلبات ومقومات تطوير العاملين.	2.401	80.059
6	4	تحرص الإدارة على توسيع نطاق الاشراف والرقابة بالاعتماد على العاملين بمستويات عالية من الكفاءة.	2.383	79.464
7	1	تطور الإدارة قدرات مديري الاقسام وتنمي تفكيرهم وتمكنهم من اعتماد أساليب حديثة.	2.330	77.678
8	3	تعمل القيادة الإدارية على تشجيع تطوير العاملين.	2.303	76.785
9	9	تعتمد الإدارة الكفاءة معياراً أساسياً لتوزيع المسؤوليات بين العاملين.	2.276	75.892
10	10	تحفز الإدارة العاملين على الإبداع والابتكار في اداء العمل الإداري.	2.219	73.968
		الكلية	2.382	79.4

الاستنتاجات:

في ضوء نتائج البحث يمكن استنتاج الآتي:

- 1- ان المعدل العام لهذه المجالات الخمسة كان بوسط مرجح (2.335) ووزن مئوي (77.833%)، وهي نتيجة جيدة في واقع التطوير الإداري في كليات التربية في محافظة بغداد.
- 2- تعتمد الإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتخفيف حدة المركزية بين إدارة الجامعة وإدارة الكلية وإدارة الاقسام العلمية.
- 3- تتيح التعليمات المشاركة والابتكار والإبداع والتطوير.
- 4- تحفز الإدارة العاملين على الإبداع والابتكار في اداء العمل الإداري.

التوصيات:

- 1- ينبغي ان تكون الاتصالات الإدارية داخل الكلية في جميع الاتجاهات، وهذا يتطلب توافر تكنولوجيا حديثة وفاعلة.
- 2- ينبغي تدريب وتاهيل العاملين بحيث يكونوا متمكنين من اداء الاعمال التي تناط بهم بكفاءة وفاعلية عن طريق الدورات والندوات والمؤتمرات، واشعارهم بالمسؤولية عن الاعمال التي يؤدونها لتحقيق أهداف الكلية.
- 3- اختيار القيادات الإدارية العليا على أساس الخبرة والكفاءة في إحداث عمليات التطوير الإداري.
- 4- اعتماد المشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات بما يمكن العاملين من القيام بأدوار جديدة تسهم في الارتقاء بالعمل الإداري.

المقترحات:

1. إجراء دراسة عن الاستراتيجيات الحديثة (التخطيط الاستراتيجي، وإعادة الهندسة الإدارية، وإعادة الهيكلة الإدارية) لتطوير الواقع الجامعي.
2. إجراء دراسة عن التطوير الإداري في مديريات التربية في محافظة بغداد.
3. إجراء دراسة عن معوقات التطوير الإداري في كليات جامعة بغداد وسبل معالجتها.

المصادر:

- ابراهيم كاظم ابراهيم (2001) التخطيط والتنمية والتعليم العالي رؤية مستقبلية، دار الازهر للطباعة والنشر، ط1، عمان.
- احمد يوسف دودين (2012) إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، ط1، عمان، الاردن.
- ثروت عبد الحميد (2008) أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية: المفهوم –العمليات-الناتج، القاهرة.
- حنان البديري كمال (2006) التعليم العالي التكنولوجي بين مشكلات الواقع وحتمية التطوير دراسة تحليلية مقارنة في ضوء خبرات بعض الدول، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1.
- الخطيب، احمد (2006) تجديرات تربوية وإدارية، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديثة، الاردن.
- الدهان، اميمة، "تغيير وتطوير المنظمات" مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، العدد (1)، المجلد (9)، 1981.
- الذهبي، جاسم محمد (2001) التطوير الإداري مداخل ونظريات- عمليات واستراتيجيات، مطبعة وزارة التعليم العالي، بغداد.
- سميرة، حسن عطية (2012) بناء انموذجاً لتطوير الإدارة الجامعية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، جامعة بغداد/ كلية التربية ابن الهيثم، اطروحة دكتوراه غير منشورة، بغداد.
- علياء جاسم محمد (1999) اسباب مقاومة التغيير للتطوير الإداري وعلاقتها بالسمات الشخصية: دراسة ميدانية من وجهة نظر عينة في ديوان وزارة الصحة، جامعة بغداد /كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير غير منشورة، بغداد.
- العميري، سراب فاضل مخيبر (2012) بناء أنموذج إدارة الاصلاح والتطوير في جامعة بغداد، جامعة بغداد/ كلية التربية ابن الهيثم، أطروحة غير منشورة، بغداد.
- الفريجات، خضير كاظم حمود وآخرون (2009) السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، الاردن.
- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون (2012) إدارة التغيير والتطوير، اثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ومكتبة الجامعة، الشارقة.
- Johan Sherwood (1978), "An Intoduction to Organization Development" in Robert T. Golebiewski and William B. Eddy (ed) Organization Development in Public Administration, part1, New York: Marcel Dekker, Inc.