

## السلوك الإداري لرؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر الهيئات

### التدريسية في جامعة ديالى

د0مجبل علوان محمود الماشي

كلية التربية / جامعة ديالى

#### الفصل الأول

#### أهمية البحث والحاجة إليه

##### مشكلة البحث

تضع المؤسسات على اختلاف مستوياتها وأهدافها ضوابط ومعايير تناسب طبيعة عملها في تعيين أو اختيار الرؤساء والمدبرين لها ، وهي تتبع في ذلك مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

إن مؤسسات التعليم العالي كغيرها من المؤسسات لها ضوابطها ومعاييرها الخاصة بها في تعيين أو اختيار مسؤوليها ، ولما كانت طبيعة أهداف هذه المؤسسات تربية وتعليمية واجتماعية وخدمية وعلمية فانه ينبغي ان يكون المسؤول الإداري يمتلك المواصفات التي تؤهله للعمل على وفق هذه الأهداف . والقسم العلمي يعد اللبنة الأساسية في مؤسسات التعليم العالي ذلك انه الواجهة المباشرة مع الطلبة

فهو الذي يتولى تربيتهم وتعليمهم وبذلك يكون واجهة التعليم العالي أمام المجتمع . وهو أيضاً يضم الهيئات التدريسية التي يقع على عاتقها تحقيق أهداف الجامعة ، فضلاً على ذلك فانه المصدر الأساس للبحث العلمي وسيلة التطور والتقدم في المجتمع .

وفي ضوء هذه المهام الخطيرة فانه ينبغي عند اختيار رؤساء لهذه الأقسام العلمية ان يؤخذ بالحسبان وضع معايير علمية دقيقة منها الجانب الأكاديمي وهذا يعني ان يكون رئيس القسم من التدريسيين المتميزين في هذا الجانب ، وله خبرة علمية طويلة ويتمتع بمؤهلات إدارية يستطيع من خلالها العمل بوظائف الإدارة من تخطيط واتخاذ قرارات وتنظيم وتوجيه وتقويم وغيرها من الوظائف ، فضلاً على لقبه العلمي المتقدم .

وبما ان البحث الحالي يختص بكليتي التربية والتربية الأساسية في جامعة ديالى فانه من الضروري التعرف على الظروف العامة التي شهدتها وعاشتها هذه الجامعة . ومن بين أهم هذه الظروف الجانب الأمني إذ إن محافظة ديالى تعد من المناطق الساخنة وقد اثر هذا سلباً على الجامعة لذلك انتقلت كلية التربية من موقعها لتداوم مزدوجة مع كلية التربية الأساسية ، فضلاً عن انقطاع عدد من التدريسيين عن الدوام ، إذ تنسب أو تنتقل البعض منهم إلى جامعات أخرى .

وفي خضم هذه الظروف عانت الأقسام العلمية معاناة شديدة في توفير الحد الأدنى من الخدمة الجامعية لطلبتها وتدريسها . ومن جانب آخر كانت هناك حالة من العزوف لتولي منصب رئاسة قسم من قبل التدريسيين القدامى وذوي الخبرة واللقب العلمي المتقدم لذلك فقد اعتمدت الجامعة على التدريسيين الجدد ومعظمهم من حملة شهادة الماجستير وبمرتبة مدرس أو مدرس مساعد ، لا يملكون الحد الأدنى من المؤهلات الإدارية التي تمكنهم من إدارة شؤون القسم ، وبعبارة أدق فأنهم لا يمتلكون السلوك الإداري لرئاسة الأقسام .

ومن المعروف إن السلوك الإداري المقصود في هذا البحث يحمل ثلاثة مفاهيم هي السلوك التنظيمي والسلوك الإنساني والسلوك القيادي .

لذلك فإن البحث الحالي سيسلط الضوء على هذه المشكلة من خلال أدواته التي يجيب عنها أعضاء الهيئات التدريسية المشمولين به .

### أهمية البحث

أولت نظريات الإدارة الحديثة أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية إذ شكلت مدرسة فكرية في الإدارة أطلق عليها المدرسة السلوكية . وقد اهتمت هذه الحركة بحاجات الإنسان ودوافعه وأكدت على إن حل المشاكل الإنسانية في العمل يحتاج إلى دراسة السلوك الإنساني ومعرفته دراسة متعمقة إذ إن لكل إنسان إنسانيته وفرديته .

يُعد ( التون مايو ) وزملاؤه ممن تقترن بهم حركة العلاقات الإنسانية من الرواد الأوائل الذين أعطوا دفعة علمية لهذه الحركة ( الفزيوتي وزويلف 1993 ص 49 ) . وقد دلت الدراسات على ان نشاط الفرد وعمله تعبير مادي عن سلوكه ، ومن ثم فان السلوك يعني مجموعة التصرفات والحركات والأنشطة التي تظهر بحركات الإنسان المتنوعة ( جواد 1994 ص 28 ) .

وتعد الجامعات من المؤسسات التربوية والتعليمية والخدمية المهمة التي ترفد المجتمع بالعناصر المؤهلة والكفوءة التي تتولى تنميته وتطويره من خلال مؤسساتها الفرعية وفي مقدمتها القسم العلمي الذي يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف الجامعة ، ويعد اللجنة الأساسية والمهمة في الهيكلية التنظيمية للجامعات والكليات .

ويؤكد ذلك ( إبراهيم ) بان القسم العلم ي يأخذ من الأهمية باعتباره اصغر وحدة تنظيمية يتوقف عليها إدارة مستوى وكفاءة أداء الجامعة التي تنتمي إليها تلك الأقسام ، وان المسؤولية الأكاديمية والأخلاقية تفرض على الجامعة ان تُخرِّج افراداً ينتفع بهم المجتمع ، وهذه مسألة تقع في صلب الوظائف الرئيسة للجامعة في إعداد الكفايات البشرية الملائمة لحاجات المجتمع ومطالبه ( إبراهيم 2001 ص 311 ) .

ولأهمية الدور الذي يقوم به رئيس القسم العلمي فانه لابد ان تكون لديه المؤهلات اللازمة والفاعلية المطلوبة في سلوكه الإداري للتعامل مع الهيئات التدريسية بما يؤدي إلى تحقيق أهداف الجامعة .

وبهذا الشأن يشير ( Brown ) إلى ان رئيس القسم هو إداري وتدرسي في مجتمع أكاديمي وعلمي يكون على مستوى عالٍ من الكفاءة المهنية والأكاديمية ...  
ويضيف إن على رئيس القسم إن يكون متفهماً لأوضاع ومستويات الباحثين والعلماء والتدريسيين فبدونهم تصبح الجامعة مصنعاً تعليمياً ، إن اخذ اهتمامات هؤلاء في الحسبان هو الطريق لبقاء الجامعة واستمراريتها ( Brown , 1982 ,p. 19 ) .

ويرى ( هاشم ) ان السلوك الإداري هو احد المداخل الحديثة والمهمة في علم الإدارة العامة والإدارة التربوية بشكل خاص لأنه يسهم في تجاوز وعلاج مشكلات العاملين ويساعد الإداريين بشكل خاص في تسيير اعمالهم بسهولة ويسر سيما وان معظم المشكلات في وقتنا الحاضر نابعة من طبيعة الإنسان وما يتأثر به من متغيرات عديدة ومنها ارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية لديه لكونه يتأثر بالمحيط العام للعمل والمناخ الذي يعمل به ( هاشم ، 1980 ، ص 20 ) .

**وفي ضوء ما تقدم فان أهمية هذا البحث تكمن فيما يأتي :**

1. تسليط الضوء على إمكانيات رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة ( جامعة ديالى ) ومؤهلاتهم القيادية في إدارة أقسامهم من خلال استقصاء آراء أعضاء الهيئات التدريسية فيها بأداة علمية مكيفة لهذا الغرض .

2. أهمية موضوع السلوك الإداري في تطوير العلاقات السائدة بين التدريسي

ورئيس قسمه بما يؤدي إلى تطوير مخرجات الجامعة .

3. إن البحث الحالي هو المساهمة الأولى من نوعها في دراسة السلوك الإداري

لرؤساء الأقسام العلمية في كليتي التربية والتربية الأساسية بجامعة ديالى

ويمكن الاستفادة من نتائجه وما يتمخض عنها من توصيات ومقترحات .

### هدف البحث

يهدف البحث الحالي التعرف على واقع السلوك الإداري لرؤساء الأقسام

العلمية في كليتي التربية والتربية الأساسية بجامعة ديالى من وجهة نظر الهيئات

التدريسية في هذه الأقسام .

### حدود البحث

يتحدد البحث الحالي في الأقسام العلمية لكليتي التربية والتربية الأساسية

بجامعة ديالى للعام الدراسي ( 2006-2007 ) العام الذي ازدوجت في الكليتان في

بناية واحدة بسبب الظروف الأمنية ، كما يتحدد بالهيئات التدريسية لها .

### تحديد المصطلحات

اختار الباحث تعريفات لثلاثة مصطلحات رئيسة في هذا البحث هي السلوك

الإداري ورئيس القسم والتدريس الجامعي :

السلوك الإداري : اطلع الباحث على تعريفات كثيرة للسلوك الإداري وقد اختار منها

ما يأتي :

عرفه " هيلركيل وسولكم " بأنه مجموعة من المبادئ التطبيقية التي تركز الاهتمام

على الأفراد في المنظمة ، وعلى السمات والعمليات التنظيمية وعلى أنماط الإدارة

وإدارة التغيير ( Helleregel and Solcum , 1976, p. 41 ) وعرفه (

سليمان ) بأنه مجموعة من التصرفات والأفعال والقرارات التي تصدر من الرئيس أيا

كان موقعه داخل المنظمة التي يرتبط بها والتي يعمل على زيادة درجة فاعليتها (

سليمان ، 1978 ، ص 91 ) .

وعرفه ( عبد الباقي ) بأنه دراسة وفهم سلوك العاملين في المنظمة ( عبد

الباقي ، 2001 ، ص 21 ) .

وعرفه ( عارف ) بأنه سلوك الأفراد داخل المؤسسات التي يعملون فيها

والذي تحكمه القوانين والأنظمة داخل المؤسسة ( عارف ، 2001 ، ص 15 ) .

**التعريف الإجرائي :** ولخدمة أغراض هذا البحث يعرفه الباحث على النحو الآتي :

" السلوك الإداري هو الممارسات والإجراءات والنشاطات التي يقوم بها رئيس القسم

العلمي والتي تتخذ في محورين هو المحور القانوني أو التنظيمي والمحور الإنساني

أو الشخصي في تمشية شؤون القسم مقياساً بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على مقياس السلوك الإداري " .

**رئيس القسم :** يكتفي الباحث بالتعريف الذي جاء في نظام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ذي العدد 40 لسنة 1988 المعدل وهو :

" هو تدريسي يعين بقرار من رئيس الجامعة بناءً على توجيه من عميد الكلية وتحدد صلاحياته بموجب النظام الجامعي وبما يتفق مع قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي " .

**التدريس الجامعي :** " هو كل شخص حاصل على شهادة الماجستير أو الدكتوراه وتتألف الهيئة التدريسية في الجامعات العراقية من الأساتذة والأساتذة المساعدين والمدرسين والمدرسين المساعدين (( نظام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ذي العدد 40 لسنة 1988 )) " .

## الفصل الثاني

### الأدبيات النظرية

#### نشأة وتطور السلوك الإداري

يعد النصف الثاني من القرن العشرين مؤشراً تاريخياً لظهور المدرسة السلوكية في الإدارة رغم إن العلوم السلوكية لم تكن حديثة العهد أو مرتبط ظهورها بتاريخ



يعني ذلك إن سلوك الإنسان قائم منذ ظهور البشرية . وقد اهتم العلماء بالسلوك الإنساني ووضعوا المفاهيم والنظريات فيه واعتبروه ضروري لقيام علاقات اجتماعية سليمة .

إن كل إنسان له ذاتيته الخاصة وفرديته المتميزة وسلوكه مرتبط كل الارتباط بتكوينه النفسي . ولا يكفي إن يفهم الفرد نفسه لكي يكون قادراً على إنشاء علاقات اجتماعية سوية مع الآخرين ، وإنما يلزمه إن يفهم هؤلاء الآخرين بقدر ما يفهم نفسه . وعلى أساس هذا الفهم يتحدد مدى نجاحه أو فشله في علاقاته . لذلك فإن تناول السلوك الإنساني وأهمية دراسته هي لغرض إيجاد أفضل العلاقات والتقاليد التي ينعكس من خلالها ما يأتي :

1. الكيفية التي من خلالها يتحسن السلوك لزيادة الإنتاجية وترشيد العمليات الجارية في المنظمة .

2. الكيفية التي من خلالها نفهم ونحلل الدوافع وحاجات وشخصيات واتجاهات الأفراد العاملين في المنظمة كعناصر بشرية أساسية في العمل وتحقيق الهدف .

3. الكيفية التي من خلالها نعمل على زيادة التفاعل بين الأفراد والجماعات وتحسين تماسكهم وزيادة فاعلية الجماعات لصالح المنظمة .

4. الكيفية التي من خلالها نتمكن من تنمية روح التعاون الاختياري بين الأفراد في المنظمة وفهم سلوكهم الجماعي وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة لصالح الأطراف المختلفة داخلية كانت أم خارجية .
5. الكيفية التي من خلالها يمكن تحقيق توافق بين توجهات التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وخلق نظام تعاوني يصبح فيه الأفراد قادرين على الاتصال ببعضهم البعض وراغبين في المساهمة مع الآخرين باتجاه تحقيق الهدف المنشود .
6. الكيفية التي من خلالها يتمكن القائد الإداري من توظيف فردية الفرد لصالح المنظمة دون أن يشعر الأفراد إن قيادتهم تحاول شراء هذه الفردية بل تجعله يندمج مع المجموع ( جواد 1992 ، ص 24-52 ) .

### مفهوم السلوك الإداري

تظهر في الأدبيات والمصادر الخاصة بالعلوم السلوكية تداخلات كثيرة في المفاهيم التي تتعلق بمفهوم السلوك الإداري حيث يرتبط مفهوم السلوك الإداري بمفهوم السلوك التنظيمي أو السلوك في المنظمات الإدارية والسلوك القيادي والسلوك الإنساني .

إن مفهوم السلوك الإداري يتكون من مفردتين الأولى هي ( السلوك ) والثانية هي ( إداري ) ، ويمكن تعريف السلوك بصورة عامة (( أي فعل أو رد فعل أو قول أو تفكير أو مشاعر يقوم أو يشعر بها الإنسان إثناء تعامله مع الآخرين )) ( المدهون والجزراوي ، 1995 ، ص 617 ) . وكلمة ( إداري ) صفة تدل على كل ما يتصل بالإدارة والواقع الإداري والفكر الإداري والنشاط الإداري ( الحسنية ، 1999 ، ص 23 ) .

ويشير ( المدهون والجزراوي ) إلى إن مفهوم السلوك الإداري يرتبط بمفاهيم السلوك التنظيمي والسلوك الإنساني والسلوك القيادي ، وهما يريان إن السلوك التنظيمي هو دراسة العناصر السيكولوجية والبيئة للتنظيم على سلوك الأفراد أي التعرف على الطريقة التي يتعامل بها الأفراد داخل مواقع العمل أو التنظيمات ( المدهون والجزراوي ، 1995 ، ص 487 ) .

ويؤكد ( ديفيز ) بان السلوك التنظيمي هو دراسة وتطبيق المعارف الخاصة بالسلوك الإنساني في التنظيم الإداري وان هدف دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين العلاقة الإنسانية بين الأفراد والإدارة العليا وكذلك البيئة الخارجية لتحقيق أهداف إنسانية أفضل ( Dives , 1989 , p. 302 ) .

ويشير ( Robbin ) إلى إن السلوك التنظيمي يهتم بالكيفية التي يمارس بها الأفراد والجماعات أنشطتهم داخل المنظمة ، أما الإدارة فتهم بالتحقيق الأمثل

لأهداف النظام ، وهذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون مدخلات إنسانية ، فان السلوك التنظيمي يشكل مكوناً فرعياً هاماً في الإدارة ( Robbin , 1983 , p. 26- ( 32 ) .

وفي ضوء ما تقدم فان السلوك التنظيمي يتفق مع السلوك الإداري من حيث المفهوم كونهما يتعلقان بدراسة ردود أفعال وتصرفات الأفراد داخل المؤسسات الإدارية .

أما السلوك الإنساني فانه لا يختلف عن السلوك الإداري بل إن السلوك الإداري هو سلوك إنساني ولكن هذا لا يعني إن كل سلوك إنساني هو سلوك إداري لان السلوك الإداري له من الملامح والسمات الخاصة به تميزه من العلوم السلوكية الأخرى . وفي هذا المجال يشير (عساف) إلى ذلك : (( ولكن الذي ينبغي الإشارة إليه ، إن كل سلوك إداري هو سلوك إنساني ، ولكن لا يعد كل سلوك إنساني سلوك إداري . ومن هنا يمكن القول بوجود بعض الخصائص والمميزات للسلوك الإداري تميزه عن غيره من أنماط السلوك الإنساني الأخرى )) ( عساف 1999 ص 40 ) .

### قيم السلوك الإداري

بعد الاطلاع على المفاهيم التي تتعلق بالسلوك الإداري والتعرف على علاقة هذه المفاهيم وتأثيرها فيه فانه لابد من التعرف على القيم والمفاهيم التي يحملها أو ينبغي إن يحملها السلوك الإداري .

يشير ( هاشم ) بان القيم في السلوكيات الإدارية هي بمثابة أعراف أو عادات أو مثاليات اجتماعية تحكم السلوك الإداري كالأمانة والولاء والمبادات والاحترام والمسؤولية الشخصية ، وهي كذلك تعبر عن معايير ومقاييس ذات مستوى عالٍ في سلوك الشخص ( هاشم ، 1989 ، ص 478 ) .

ويصف ( مندل وجوردان ) القيم بأنها أشبه ما تكون بالاتجاهات ، وإنها ليست رأياً أو موقفاً وهي لا تختلف عن الاتجاهات في النوع ولكن في العمق وهي ملازمة لمعتقدات الشخص وأفكاره ومشاعره وتؤثر في حكم الفرد على الأمور ( الطويل ، 1999 ، ص 299 ) .

ومن بين أهم القيم موضوع كفاءة الأداء لأنه يتطلب مستوى عالٍ من قواعد السلوك الإداري والخلق المستقيم وان تتكامل وتتغزز كفاءة الأداء مع الفعالية الإدارية من اجل المحافظة على قيم السلوك الإداري كالعدالة والمسؤولية . وقد أشار إلى ذلك ( Waldo ) بان تجاوز الأزمات يتطلب توافقاً بين القيم إلى جانب التكامل الفعلي لقواعد السلوك الإداري مع المواطنة المسؤولة ومن خلال هذا التكامل وتغزز صورة الخدمة العامة ( Waldo , 1980 , p. 196 ) .

ومن الحقائق الثابتة ان المحافظة على قيم السلوك الإداري وتكامله والمحافظة على الأداء الجيد في المنظمات الإدارية يحقق الأهداف المنشودة وبالتالي

فانه يحقق الخدمة الفعلية العامة ويعزز السلوك الإداري القائم على أساس تعاليم أخلاقية راسخة .

ويرى ( Farazmand ) ان عدم توفر القيم للسلوك الإداري تؤدي إلى نوع من الفساد والظلم للفرد والمجتمع ، وان الإداري لابد ان يتمتع بصفات أخلاقية وقيمية ، ويتعين عليه ان يظهر بوضوح قيماً وصفات أخلاقية قيمة وان لا يكتفي بالكفاءة والفعالية فحسب على حساب السلوك القديم لان ذلك سيؤدي إلى فساد وظلم محتمل ( Farazmand , 2002 , p. 175 ) .

وأشار إلى ذلك ( الطويل ) بان على الإداري أن يدرك قيم عاملين ويجب إن لا يغفل بان هذه القيم لا تتسم بالثبات المطلق وهي متغيرة استناداً إلى التراث الفكري والحضاري للمجتمع .. ويضيف بان مقدرة الإداري على إدراك هذه الفروق واحترامها والتعامل معها وفق منهجية منظمة يقلل من المشاكل في تعامله مع العاملين ويخلق جواً من الراحة لوجود إداري منفتح وواعٍ ( الطويل ، 1999 ، ص 299-300 ) .

وفي ضوء ما تقدم فان هناك قواعد أساسية يستند إليها السلوك الإداري ، وان هذه القواعد تهدف إلى وضع الإداري في المسار الصحيح في تعامله مع مرؤسيهم .

ومن هذه القواعد الدقة والموضوعية في اتخاذ القرارات ، والتأكيد على كفاءة الأداء والمراقبة والتقويم ، ومكافحة الفساد الإداري ، والعدالة والمسؤولية ، فضلاً عن الجو

الديمقراطي والمناخ التنظيمي السليم والشفافية والحرية الاكاديمية التي ينبغي ان يوفرها للتدريسيين .

والى جانب القيم التي سبق ذكرها والقواعد الأساسية التي تركز عليها فان هناك عوامل تؤثر في السلوك الإداري ، ومن هذه العوامل عامل الإدارة والنظم المعمول بها مركزياً فضلاً عن النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والدينية والسياسية إلى جانب المؤهلات والصفات الشخصية التي يتصف بها رؤساء الأقسام .

### تصنيفات السلوك الإداري

اجتهد الباحثون والمعنيون بالعلوم الإدارية إلى وضع تصنيفات ونماذج للسلوك الإداري ، والهدف من ذلك هو الوصول إلى أفضل النتائج التي تحقق زيادة الإنتاج من جهة ، وصيانة العلاقات الإنسانية من جهة أخرى ، ومن هذه التصنيفات ما يأتي : ( الناصر ، 2004 ، ص38-40) .

1. تصنيف جامعة أوهايو للسلوك الإداري 1945 : يركز على محورين هما

محور هيكل أو بنية التركيز على العمل ، والمحور الثاني يهتم بالعلاقات الإنسانية .

2. تصنيف جامعة مشيكان 1947 : يركز على محور واحد للسلوك الإداري

يكون احد طرفيه مهتماً بالإنتاجية والطرف الآخر مهتماً بالعاملين أو

الموظفين .

3. تصنيف ليكرت 1967 : يركز هذا التصنيف على إن السلوك الإداري في

المؤسسة يتراوح بين السلوك الإداري الدكتاتوري ( التسلطي ) أو السلوك

الديمقراطي ( المشارك ) .

4. تصنيف وليم ردن 1970 : أقيمت دراسة وليم ردن عام 1970 في جامعة

نيوبرنز في كندا ، وقد اعتمد الباحث على الشبكة الإدارية ذات الثلاثة أبعاد

إذ جاء هذا التصنيف للتوفيق بين شبكة بليك وموتون وفدler فأضاف لها بعداً

ثالثاً اسماء الفاعلية وعرفها بأنها **الدرجة التي يحقق فيها القائد أو المدير**

**المخرجات المطلوبة في منصبه وأفرز منها ثمانية أنماط إدارية للسلوك هي**

:

- الإداري - الموفق - الأوتوقراطي العادل

- الاوتوطراطي - المنمي - المجامل

- الروتيني - الانسحابي أو الهروبي

وهناك تصنيفات أخرى للسلوك الإداري لا مجال لذكرها في هذا البحث .



## الفصل الثالث

## الإجراءات

مجتمع البحث

يختص البحث الحالي بكليتي التربية والتربية الأساسية في جامعة ديالى ، إذ يركز على رؤساء الأقسام العلمية والهيئات التدريسية فيها . وقد اختار الباحث هاتين الكليتين لتشابه أهدافها التربوية التعليمية التي تناسب بمط هذا البحث .

تتكون هاتان الكليتان من ( 17 ) قسم علمي ، ( 8 ) منها لكلية التربية و ( 9 ) أقسام لكلية التربية الأساسية ، ويتوزع عليهما ( 313 ) تدريسي ذكوراً وإناثاً من حملة شهادات الماجستير والدكتوراه تتراوح ألقابهم العلمية بين مدرس مساعد وأستاذ . وقد استبعد الباحث من مجتمع البحث التدريسيين الجدد الذين لم يمض على تعيينهم عام دراسي واحد ، كما استبعد التدريسيين المنقولين حديثاً والمنسبين من وإلى الأقسام خلال العام الدراسي ( 2006-2007 ) ، وذلك لان هؤلاء التدريسيين لم تكتمل لديهم الفكرة التامة عن طبيعة السلوك الإداري لرؤساء أقسامهم ، إذ إن مثل هذا الرأي يحتاج إلى موازنة بين السلوك الداري الحاضر والسلوك الإداري للسنوات السابقة لرؤساء الأقسام . والجدول (1) يوضح الإحصائية العددية لمجتمع البحث .

## جدول (1)

## الإحصائية العددية لمجتمع البحث

الكلية	الأقسام العلمية	عدد التدريسيين
--------	-----------------	----------------

49	قسم اللغة العربية	التربية
16	قسم اللغة الانكليزية	
36	قسم العلوم التربوية والنفسية	
30	قسم التاريخ	
24	قسم الجغرافية	
14	قسم علوم الحياة	
11	قسم الحاسبات	
11	قسم الكيمياء	
41	قسم اللغة العربية	التربية الأساسية
12	قسم اللغة الانكليزية	
12	قسم معلم الصف الأول	
13	قسم الاجتماعيات	
18	قسم العلوم	
5	قسم الرياضيات	
6	قسم الحاسبات	
10	قسم التربية الفنية	
9	قسم التربية الرياضية	

### عينة البحث

يعتمد هذا البحث على المعاينة العشوائية الطبقية ، ذا إن مجتمع البحث يتكون من كليتين هما كلية التربية وكلية التربية الأساسية وبذلك تشكل كل كلية طبقة واحدة . ولغرض اختيار عينة الأقسام فقد اعتمد الباحث على نسبة ( 50% ) من مجموع أقسام كل كلية ، ونتيجة القرعة كانت اختيار (4) أقسام من كلية التربية هي

: قسم اللغة الانكليزية وقسم علوم الحاسبات وقسم الجغرافية وقسم اللغة العربية ،  
ويتوزع على هذه الأقسام (187) تدريسي .

أما نتيجة قرعة كلية التربية الأساسية فكانت اختيار ( 4 ) أقسام ايضاً )  
النتيجة الحسابية هي 4.5 قسم وقد أهمل الباحث النصف للضرورة البحثية ) هي  
قسم العلوم وقسم اللغة الانكليزية وقسم اللغة العربية وقسم التربية الفنية ، ويتوزع  
عليها (126) تدريسي .

أما عينة التدريسيين ن فقد كانت (87) تدريسياً وهي تشكل (50%) من مجموع  
التدريسيين المشمولين بالبحث . والجدول ( 2 ) يوضح الإحصائية العددية لعينة  
البحث .

## جدول (2)

### الإحصائية العددية لعينة البحث

المجموع	عدد التدريسيين	القسم العلمي	الكلية
47	22	قسم اللغة العربية	التربية
	8	قسم اللغة الانكليزية	
	12	قسم الجغرافية	
	5	قسم الحاسبات	
40	20	قسم اللغة العربية	التربية
	6	قسم اللغة الانكليزية	الأساسية
	9		

	5	قسم العلوم قسم التربية الفنية	
--	---	----------------------------------	--

### تصميم البحث

البحث الحالي من البحوث الوصفية ، لذلك فإن إجراءاته تخضع إلى إجراءات البحث الوصفي .

ولغرض تحقيق هدفه فإنه تم على طريقة ( ليكرت ) تنظيم الأداة المناسبة له .  
ومن فوائد هذه الطريقة إنها تحقق جهداً ووقتاً مناسبين للباحث من ناحية ، وإن إجراءاتها لا تحتاج إلى تحكيم من ناحية ثانية .

ويمكن استخدام النسب المئوية فضلاً عن الأوساط المرجحة في التحليل للدلالة على كل استجابة مستقلة ، وتحدد قيم الأوزان كل استجابة لإعطاء وزن متكامل لكل مستجيب ولا حاجة تبعاً لهذا المقياس ، مناقشة كل مفردة من مفردات الفقرات بشكل مستقل . ويتضمن هذا المقياس خمسة أوزان ( Best , 1977 , p. 175 ) .

### تصميم الأداة

اعتمد الباحث على مقياس أجنبي ( Alexander , 1978, p.p.81-88 ) وقام بتكييفه ليتلائم مع بيئة جامعة ديالى ، إذ عدل بعض فقراته كما استبعد بعضها لعدم ملائمتها ، انسجاماً مع مقياس ( ليكرت ) لتحقيق هدف البحث . وكانت

البدائل الموضوعية لهذا المقياس خمسة بدائل تصف السلوك الذي يصدره المستجيب لكل فقرة من فقراته . والبدائل هي الموافقة بشدة ورمزه (أ) والموافقة ورمزه (ب) وعدم الاهتمام ورمزه (ج) وعدم الموافقة ورمزه (د) وعدم الموافقة بشدة ورمزه (هـ) . كما تم وضع أوزان لهذه البدائل على النحو الآتي : ( 5 درجات للرمز (أ) و ( 4 درجات للرمز (ب) و (3 درجات للرمز (ج) ودرجتان اثنتان للرمز (د) ودرجة واحدة للرمز (هـ) .

ولغرض التأكد من السلامة اللغوية للفقرات قام الباحث بعرضها على خبير لغوي في مجال اللغة العربية إذ اجري بعض التعديلات الطفيفة على الفقرات . وبذلك أصبحت استبانة السلوك الإداري لرؤساء الأقسام في كليتي التربية والتربية الأساسية جاهزة بصيغتها الأولية .

### الصدق

لغرض التأكد من صدق الأداة وصلاحياتها بعد تكييفها لبيئة جامعة ديالى ، قام الباحث بوضع التعليمات على الاستبانة مع إعطاء مثال توضيحي للإجابة عن فقراتها ثم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص والقدرة التربوية بلغ عددهم (5) خبراء ( ملحق 1) وطلب منهم وضع علامة (√) في المكان المناسب أمام كل فقرة وعلى النحو الآتي :

1. درجة صلاحية الفقرات ( صالحة ، غير صالحة ) .

2. الأهمية النسبية لكل فقرة : المهمة جداً ( 5 ) درجات ، والمهمة ( 4 ) درجات ، والمتوسطة ( 3 ) درجات والقليلة الأهمية ( 2 ) درجتان والقليلة الأهمية جداً ( 1 ) درجة واحدة .

3. بيان التعديل المقترح إذا كان يتطلب ذلك مع إعطاء الملاحظات بشأنه.

4. إضافة فقرات مقترحة لم ترد في الاستبانة تتسجم مع المقياس المستخدم

. (Edel , 1972,p.555)

إن الغرض من هذه الإجراءات هو الحصول على اتفاق المحكمين على

الفقرات ، وهذا ما يسمى بالصدق الظاهري ( ملحق 2 ) .

وبعد استرجاع الأداة من المحكمين قام الباحث بتحليل الاستجابات وذلك

باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة وهي النسبة المئوية إذ اعتمد الباحث على

نسبة ( 85% ) ، تحذف الفقرة التي تكون دون هذه النسبة ، وهذا ينطبق على

الفقرات التي يقترح عدد من الخبراء دمجها أو فصلها . كانت نتائج التحليل إن

هناك عدد قليل جداً من التعديلات والمقترحات إلا انه لم تصل إلى نسبة ( 85% ) ،

ورغم ذلك فقد اخذ الباحث بعض المقترحات في صياغة عدد من الفقرات بعد أن

وجدها مناسبة وأكثر ملائمة . وهكذا أصبحت الأداة بصيغتها النهائية ( ملحق 3 )

وهي تضم ( 25 ) فقرة .

الوسائل الإحصائية

استخدم الباحث لتنفيذ إجراءات هدف البحث قانون الوسط المرجح وهو :

مجموع الدرجات التي تحصل عليها الفقرة

= الوسط المرجح للفقرة =

عدد المستجيبين

$$(ت) \frac{(1 \times ت) + (2 \times ت) + (3 \times ت) + (4 \times ت) + (5 \times ت)}{5} =$$

م ج ت

حيث إن (ت) تكرار الاستجابة و(م ج ت) مجموع التكرارات

ولما كانت الأداة قد صيغت على وفق مقياس ( ليكرت ) الخماسي وقد مر ذكر

أوزان قيمة ، ولغرض تطبيقات البحث الحالي في تحليل الاستجابات وحساب

أوساطها المرجحة فإنه لا بد من اعتماد وسط مرجح افتراضي وذلك من خلال

استخدام قيم الأوزان المقدره لأداة البحث على النحو الاتي :

$$3 = \frac{15}{5} = \frac{1+2+3+4+5}{5} = \text{الوسط المرجح}$$

إذن الوسط المرجح الافتراضي المطلوب هو ( 3 ) فما زاد عليه يعد بمثابة

الموافقة على السلوك الصادر ، وما قل عنه يعد بمثابة عدم الموافقة على السلوك

الصادر .

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

لغرض الوصول إلى تحقيق هدف البحث وهو " السلوك الإداري لرؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر الهيئات التدريسية في جامعة ديالى " قام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة البالغ عددهم (87) تدريسياً ذكورا واناثاً تم اختيارهم عشوائياً من كليتي التربية والتربية الأساسية بجامعة ديالى بطريقة المعاينة العشوائية الطبقية . وبعد جمع الاستجابات ظهرت ( 2 ) استبانتان غير مستوفية الإجابات ، لذلك أصبح العدد الصافي لأفراد العينة (85) فرداً .

وجرى تحليل الاستجابات إذ يوضح الجدول الجدول ( 3 ) نتائج التحليل على النحو الآتي :

أ . حصلت الفقرات ( 3 ، 11،13،16،22،18،5، 10، 6، 21 ، 9 ، 2، 1 ) بترتيب تنازلي على درجات موافقة عالية تتراوح أوساطها المرجحة بين ( -4.950- 3.300) وتتضمن هذه الفقرات ما يأتي :

الفقرة (3) : يتصل بالعميد ليعرض عليه مشكلات القسم (4.950) .

الفقرة ( 11 ) : يرى ان على التدريسي ن ان يعملوا فقط بالقدر الذي يعفيهم من

المسؤولية (4.725) .

الفقرة (13) : ينظر إلى العميد بعده مصدر للعلم والتربية (4.650) .



- الفقرة (16) : ينظر إلى عمله بعده ساعات عمل محددة (4.650) .
- الفقرة (18) : يفضل العمل بمفرده ولا يستعين بالآخرين (4.650) .
- الفقرة (22) : يحاول دائماً معاملة التدريسيين معاملة طيبة قدر الإمكان (4.600)
- الفقرة (5) : يحاول ان يستفيد على حساب زملائه التدريسيين (4.300) .
- الفقرة (10) : يتطلع باستمرار لتنمية ثروته العلمية (4.275) .
- الفقرة (6) : يعطي الأولوية لمصالحه الخاصة على مصلحة القسم (4.275) .
- الفقرة (21) : يحدد معايير شخصية عالية جداً لأداء العمل (4.200) .
- الفقرة (9) : يتحدث بحرية وصراحة عن القسم ومشكلاته (4.150) .
- الفقرة (2) : يحاول تحسين أوضاع القسم الحالية بالرغم من سير العمل بصورة طبيعية (3.575)

الفقرة ( 1 ) : يستمع إلى التدريسيين ويحاول التعرف على آرائهم (3.300) .

ب. حصلت الفقرات ( 12، 19، 14، 24، 20، 15، 7، 8، 23، 17، 4، 25)

بترتيب تنازلي على درجات رفض تتراوح أوساطها المرجحة بين ( 1.250 - 2.775 )

وتتضمن هذه الفقرات ما يأتي :

الفقرة ( 12 ) : يبتعد عن صلاحياته من اجل مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية

(2.775) .

- الفقرة (19) : ينظر إلى التدريسي بوصفه الأخ الذي يمكن التحدث معه بصراحة وأمانة (2.625) .
- الفقرة (14) : يبدي اهتماماً خاصاً بسعادة الآخرين (2.300) .
- الفقرة (24) : لا يرى عيباً بالاستشارة ممن هم أقدم منه في التدريس (2.225) .
- الفقرة (20) : ينتقد التدريسي الذي يحاول تحسين الأدوار المتعلقة بالقسم ( 2.125 ) .
- الفقرة (15) : يحاول البحث عن أساليب أفضل لخدمة التدريسيين (1.925) .
- الفقرة (7) : يقترح أفكار جديدة وأساليب مبتكرة لأداء العمل (1.525) .
- الفقرة (8) : يتطلع باستمرار لتنمية ثروته العلمية (1.525) .
- الفقرة (23) : يعمل بجهد اكبر من الجهد العادي (1.325) .
- الفقرة (17) : يبدي حماساً واضحاً للحصول على برامج التنمية الإدارية ( 1.300 ) .
- الفقرة (4) : يحاول تخفيض النفقات والتكاليف المخصصة للقسم (1.250)
- الفقرة ( 25 ) : يستخدم أسلوب النقد والنقد الذاتي لتطوير العمل (1.250) .
- وفي ضوء النتائج المتحققة من تحليل الاستجابات يلاحظ إن ردود أفعال التدريسيين كانت صادقة تجاه السلوك الإداري لرؤساء الأقسام . إن ردود الأفعال هذه هي

ممارسات تعبر بموضوعية في قبول أو رفض ممارسات السلوك الإداري الذي يتبعه رؤساء الأقسام تبعاً لطبيعتها الايجابية او السلبية .

### الجدول (3)

#### استجابات أعضاء الهيئات التدريسية

المرجع	الوسط	مرتبة	المرجع	الوسط	مرتبة	المرجع	الوسط	مرتبة
المرجع	المرجع	الموافقة	المرجع	المرجع	الموافقة	المرجع	المرجع	الموافقة
2.125	20	18	4.200	21	10	4.950	3	1
1.925	15	19	4.150	9	11	4.725	11	2
1.525	7	20	3.575	2	12	4.650	13	3
1.525	8	21	3.300	1	13	4.650	16	4
1.325	23	22	2.775	12	14	4.650	18	5
1.300	17	23	2.625	19	15	4.600	22	6
1.250	4	24	2.300	14	16	4.300	5	7
1.250	25	25	2.225	24	17	4.275	10	8
						4.275	6	9

### الفصل الخامس

#### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

#### الاستنتاجات

في ضوء نتائج هذا البحث توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية :

1. إن رؤساء الأقسام المشمولين بهذا البحث لديهم ضعف إداري وسبب ذلك يعود إلى قلة خبرتهم الإدارية إذ إن معظمهم قد جرى تعيينهم في هذه المناصب حديثاً لذلك فإنهم لا يدركون معنى السلوك الإداري بالشكل الكامل ومما يدل على ذلك نتائج الاستجابات إذ أشارت هذه النتائج التي حققت استجابات عالية في أوساطها المرجحة إن المهام التي كانوا يقومون بها هي عبارة عن تمشية أعمال فحسب .

2. لم يظهر في النتائج ما يشير إلى ممارسة الصلاحيات المخولة لرؤساء الأقسام سواء بموجب نظام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أم المخولة لهم من قبل العميد .

3. لم تكن مفاهيم السلوك الإداري التي هي السلوك التنظيمي والسلوك الإنساني والسلوك القيادي واضحة في ممارسات رؤساء الأقسام وهذا ما دلت عليه نتائج الاستجابات وخصوصاً تلك التي حصلت على أوساط مرجحة متدنية والتي معظمها يتناول السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي .

### التوصيات

انطلاقاً من النتائج التي تمخض عنها هذا البحث فإن الباحث يوصي ما يأتي :

1. تطبيق مبدأ الانتخاب لاختيار رؤساء للأقسام العلمية .

2. ان تتوفر في المرشح لرئاسة القسم الخبرة الإدارية والخبرة العلمية في مجال

الاختصاص وسنوات الخدمة التي ينبغي إن لا تقل عن عشرة سنوات

كدريسي .

3. إدخال رؤساء الأقسام العلمية دورات تدريبية وتأهيلية في المجال الإداري

وعلى وجه التحديد في اختصاص الإدارة التربوية والإدارة الجامعية .

4. ان تكون هناك اجتماعات دورية لمجالس الأقسام مع توثيق محاضرها

ومتابعة قراراتها وتوصياتها من قبل مقرري الأقسام وبإشراف رئيس القسم

،وان تأخذ العمادة بالحسبان نتائج هذه الاجتماعات ومتابعتها وتقويم رؤساء

الأقسام في ضوء نتائج هذه الاجتماعات ، فضلاً عن حضور العميد هذه

الاجتماعات والمشاركة فيها بفاعلية .

### المقترحات

وفي ختام هذا البحث فان الباحث يشعر بان ما زالت هناك موضوعات

مهمة في هذا المجال ، لذلك فانه يقترح إجراء الدراسات الآتية :

1. دراسة ميدانية تحليلية تتناول السلوك الإداري لرؤساء الأقسام من وجهة نظر

الطلبة .

2. دراسة ميدانية تحليلية تتناول السلوك التنظيمي وعلاقته بالسلوك الإداري من

وجهة نظر الهيئات التدريسية .

3. دراسة ميدانية تحليلية تتناول السلوك الإنساني وعلاقته بالسلوك لأداري من وجهة نظر الهيئات التدريسية .

### جدول (1)

الإحصائية العددية لمجتمع البحث من التدريسيين والأقسام العلمية

الكلية	القسم العلمي	عدد التدريسيين	الكلية	القسم العلمي	عدد التدريسيين
التربية	اللغة العربية	49	التربية الأساسية	اللغة العربية	41
	اللغة الانكليزية	16		اللغة الانكليزية	12
	التاريخ	30		التاريخ	7
	الجغرافية	24		الجغرافية	6
	العلوم التربوية والنفسية	36		الإرشاد التربوي	12

5	الرياضيات		11	الحاسبات	
18	العلوم		7	الكيمياء	
6	الحاسبات				
10	الفنية		14	علوم الحياة	
9	الرياضة				
126	المجموع		187	المجموع	

المجموع الكلي لمجتمع البحث من التدريسيين ( 313 ) تدريسي ، والمجموع الكلي لمجتمع البحث من الأقسام العلمية (18) قسم علمي .

### جدول (2)

الإحصائية العددية لعينة البحث من التدريسيين والأقسام العلمية

عدد التدريسيين	القسم العلمي	الكلية	عدد التدريسيين	القسم العلمي	الكلية
20	اللغة العربية	التربية الأساسية	22	اللغة العربية	التربية
6	اللغة الانكليزية		8	اللغة الانكليزية	
9	العلوم		12	الجغرافية	
5	الفنية		5	الحاسبات	

40	المجموع	47	المجموع
----	---------	----	---------

المجموع الكلي لأفراد العينة ( 87 ) تدريسي من الكليتين ، وهي محسوبة بنسبة (50%) من كل قسم علمي .

### المصادر العربية

1. إبراهيم ،كاظم إبراهيم ، التخطيط والتنمية والتعليم العالي - رؤية مستقبلية ، الأردن عمان - دار الفرقان ، 2001 .
2. جواد ، شوقي ناجي ، سلوكيات الإنسان ، انعكاسها على إدارة الأعمال ، بغداد ، دار الحكمة للنشر ، 1992 .
3. الحسنية ، سليم إبراهيم ، السلوك الإداري (( التنظيمي )) والعلوم السلوكية ، ط1 ، الأردن - عمان ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 1999 .
4. سليمان ، حنفي محمود ، السلوك الإداري ، الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، 1978 .
5. الطويل ، هاني عبد الرحمن ، الإدارة التعليمية - مفاهيم وآفاق ، الأردن - عمان ، الجامعة الأردنية ، 1999 .
6. عارف ، حسين ناجي ، السلوك التنظيمي ، الأردن ، عمان ، دار يافا العلمية ، 2001 .



7. عساف ، عبد المعطي محمد ، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، الأردن - عمان ( بلا دار نشر ) 1999 .
8. الفزيوتي ، محمد قاسم ، ومهدي حسن زويلف ، المفاهيم الحديثة في الإدارة : النظريات والوظائف ، ط3 ( مصورة ومنقحة ) ، عمان ، 1993
9. المدهون ، موسى والجزراوي ، إبراهيم ، تحليل السلوك التنظيمي ، ط1 ، الأردن - عمان ، المركز القومي للخدمات الطلابية ، 1995 .
10. الناصر ، علاء حاكم محسن ، السلوك الإداري لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء الهيئات التدريسية في جامعة بغداد ، رسالة ماجستير ( غير منشورة ) ، جامعة بغداد - كلية التربية - ابن الهيثم ، 2004 .
11. هاشم ، زكي محمود ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، ط3 ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، 1980 .

#### المصادر الأجنبية

1. Alexander , Mark , Organizational Norms Opinionaire , in , J.E . Jones , J.W, Pfeiffer , (Eds) . The 1978 annul Hand Book For Group Facilitators ( L . A . Jolla California University Associates ) .

2. Best , Jone W , Researchin Education , 3<sup>rd</sup> Edition , Prentice – Hall , Lnc , Englewood Cliffs , New Jersey , 1977 .
3. Brown, J , Departmental And University Leadingship in Academic Departments By Dean , Michener And Associates , 1982 .
4. Dives , K , And J . W , Human Behavior at Work , 8<sup>th</sup> , Ed , Mc Grow – Hill International Edition , 1989 .
5. Edel , Roders , Essential Education Measurement , 2<sup>nd</sup> Ed , Prentice – Hall , Inc, Englewood Cliffs , 1972 .
6. Favazmand , Ali , Global Crisis In Public Service And Administration , 6<sup>th</sup> , Ed , Hand Book Of Crisis And Emergency Management , N . Y : Morale Dekker , 2001 .
7. Helleregel And John , W. Solcum , J . Organization Behavior , 2<sup>nd</sup> Ed , Southre Methods University St , Paul , New York , Los Angeles , Sanfransis co , Copy Right , 1976 .
8. Robbin , Sp , Organizational Behavior Concept Controversies And Applications , Englwood Cliffs , N.J, Printing – Hallinc , 1983 .
9. Waldo , D , Wight , The Inter prise Of Public Administration , Novato Ca : Chandler Sharp Publishers , 1980 .

## ملحق (1)

أسماء المحكمين لأداة السلوك الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية

في كليتي التربية والتربية الأساسية

الأسماء	عنوان الوظيفة
أ.م.د. مثنى علوان الجشعمي	تدريسي في كلية التربية
أ.م.د. خليل إبراهيم عبد الوهاب	تدريسي في كلية التربية
أ.م.د. سالم نوري صادق	تدريسي في كلية التربية
أ.م.د. إياد عبد الودود	تدريسي في كلية التربية
أ.م.د. عبد الرزاق عبد الله زيدان	تدريسي في كلية التربية

ملحق (2)

جامعة ديالى

كلية التربية

م / استبانة أولية

إلى حضرة الأستاذ الفاضل .....

المحترم .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ....

بين أيديكم الكريمة استبانة أولية للبحث الموسوم ( السلوك الإداري لرؤساء

الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة ديالى ) وقد

صممت هذه الاستبانة للتعرف على الأعراف والقيم الإدارية التي تسود الأقسام

العلمية في جامعة ديالى للإغراض العلمية فحسب . يرجى إجابتم عليها في بيان مدى الصلاحية للفقرات وتسرينا اقتراحاتكم في تعديلها أو إضافة ما ترونه مناسباً عليها وقد وضع الباحث خمسة بدائل للإجابة كما موضح في أدناه . نشكر لكم تعاونكم لخدمة العلم والبحث العلمي .

مع وافر الشكر والتقدير

الدكتور . مجبل علوان الماشي

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

كلية التربية

### البدائل

- أ . الموافقة التامة .
- ب. الموافقة .
- ج. عدم الاهتمام .
- د. عدم الموافقة .
- هـ . عدم الموافقة بشدة .

الملاحظات والتعديلات المقترحة	مدى الصلاحية		ت
	غير صالحة	صالحة	
			بافتراض إن السلوك الإداري لرئيس قسمك هو :
			1 يستمع إلى التدريسيين ويحاول التعرف على آرائهم
			2 يحاول تحسين أوضاع القسم الحالية بالرغم من سير العمل بصورة طبيعية

			يتصل بالعميد ليعرض عليه مشكلات قسمه	3
			يحاول تخفيض النفقات والتكاليف المخصصة للقسم	4
			يحاول أن يستفيد على حساب زملائه التدريسيين	5
			يعطي الأولوية لمصالحه الخاصة على مصلحة القسم	6
			يقترح أفكار جديدة وأساليب مبتكرة لأداء العمل	7
			يتطلع باستمرار لتنمية ثرواته العلمية	8
			يتحدث بحرية وصراحة عن القسم ومشكلاته	9
			يبيدي اهتماما واضحا لحل مشكلات القسم	10
			يرى أن على التدريسيين أن يعملوا فقط بالقدر الذي يعفيهم من المسؤولية	11
			يبتعد عن صلاحياته من أجل مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية	12
			ينظر إلى العميد باعتباره مصدرا للعلم والتربية	13
			يبيدي اهتماما خاصا بسعادة الآخرين	14
			يحاول البحث عن أساليب أفضل لخدمة التدريسيين	15
			ينظر إلى عمله باعتباره ساعات عمل محددة	16

			17	ييدي حماسا واضحا للحصول على برنامج التنمية الإدارية
			18	يفضل العمل بمفرده ولا يستعين بالآخرين
			19	ينظر إلى التدريسيين بوصفه الأخ الذي يمكن التحدث معه بصراحة وأمانه
			20	ينتقد التدريسي الذي يحاول تحسين الأدوار المتعلقة بالقسم
			21	يحدد معايير شخصية عالية جدا لأداء العمل
			22	يحاول دائما معاملة التدريسيين معاملة طيبة قدر الإمكان
			23	يعمل بجهد اكبر من الجهد العادي
			24	لا يرى عيبا بالاستشارة ممن هم أقدم منه في التدريس
			25	يستخدم أسلوب النقد والنقد الذاتي لتطوير العمل

## ملحق (3)

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة السلوك الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليتي التربية والتربية

الأساسية من وجهة نظر الهيئات التدريسية .

إلى حضرة الأستاذ الفاضل المحترم .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ....

يروم الباحث التعرف على السلوك الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في

كلية التربية والتربية الأساسية في جامعة ديالى كهدف لبحثه الموسوم ( السلوك

الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة ديالى من وجهة نظر الهيئات

التدريسية فيها ) لإغراض بحثية علمية فحسب والاستبانة التي بين أيديكم هي الأداة

الرئيسية لهذا البحث ، وقد تم توزيع ردود الأفعال على خمسة معايير لكل موقف من

المواقف الواردة في الاستبانة عليك اختيار البديل المناسب من وجهة نظرك وذلك

من بين البدائل الخمسة الموضحة في الجدول أدناه بوضع علامة ( √ ) في المكان

المناسب ، علماً بان هذه البدائل تم التعبير عنها في جدول الاستبانة بالرموز

المتبنة أمامها فيرجى ملاحظة ذلك .

مع خالص الشكر ووافر التقدير لجهودكم وتعاونكم

**الباحث**

الدكتور . مجبل علوان الماشي

**كلية التربية**

درجة الأهمية	ردود الفعل والاتجاه الذي تبديه	ت
-----------------	--------------------------------	---



5	الموافقة والتشجيع التام	أ
4	الموافقة	ب
3	عدم الاهتمام	ج
2	عدم الموافقة	د
1	عدم الموافقة على الإطلاق	هـ

## استبانة السلوك الإداري

ت	بافتراض إن السلوك الإداري لدى رئيس قسمك هو	فان رد الفعل لهذا السلوك				
		أ	ب	ج	د	هـ
1	يستمع إلى التدريسيين ويحاول التعرف على آرائهم					
2	يحاول تحسين أوضاع القسم الحالية بالرغم من سير العمل بصورة طبيعية					
3	يتصل بالعميد ليعرض عليه مشكلات قسمه					
4	يحاول تخفيض النفقات والتكاليف المخصصة للقسم					
5	يحاول أن يستفيد على حساب زملائه التدريسيين					

					يعطي الأولوية لمصالحه الخاصة على مصلحة القسم	6
					يقترح أفكار جديدة وأساليب مبتكرة لأداء العمل	7
					يتطلع باستمرار لتنمية ثرواته العلمية	8
					يتحدث بحرية وصراحة عن القسم ومشكلاته	9
					ييدي اهتماما واضحا لحل مشكلات القسم	10
					يرى أن على التدريسيين أن يعملوا فقط بالقدر الذي يعفيهم من المسؤولية	11
					يبتعد عن صلاحياته من اجل مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية	12
					ينظر إلى العميد باعتباره مصدرا للعلم والتربية	13
					ييدي اهتماما خاصا بسعادة الآخرين	14
					يحاول البحث عن أساليب أفضل لخدمة التدريسيين	15
					ينظر إلى عمله باعتباره ساعات عمل محددة	16
					ييدي حماسا واضحا للحصول على برنامج التنمية الإدارية	17
					يفضل العمل بمفرده ولا يستعين بالآخرين	18
					ينظر إلى التدريسيين بوصفه الأخ الذي يمكن التحدث معه بصراحة وأمانه	19

					ينتقد التدريسي الذي يحاول تحسين الأدوار المتعلقة بالقسم	20
					يحدد معايير شخصية عالية لأداء العمل	21
					يحاول دائما معاملة التدريسيين معاملة طيبة قدر الإمكان	22
					يعمل بجهد اكبر من الجهد العادي	23
					لا يرى عيبا بالاستشارة ممن هم أقدم منه في التدريس	24
					يستخدم أسلوب النقد والنقد الذاتي لتطوير العمل	25