

Administrative efficiency and its relationship to crisis management among the deans of Colleges of Baghdad governorates from the point of view of department heads

Mohamed Ahmed Saleh, PHD

Ministry of Education - General Directorate of Education Rusafa First

DOI: [10.31973/aj.v1i140.3639](https://doi.org/10.31973/aj.v1i140.3639)

Abstract:

Higher education in the modern era faces many challenges represented by the explosion of knowledge, and this requires revitalizing the role of university administration to be able to carry out its new duties, as it is no longer appropriate to manage universities in the same ways they were managed in the past, as educational institutions suffer from an administrative legacy burdened with challenges on the. Despite the efforts made in their attempts to develop themselves, and universities are witnessing serious attempts to develop all their systems, and colleges are the basic unit of the university, and accordingly, the efficiency of administrative work is largely related to the role of its members and the effective administrative work they provide to manage the crises facing their institutions. Which necessitates saying that the deans of faculties depend their success on their administrative competence, as well as on providing the appropriate climate to manage the crises they face.

The importance of the research lies in describing the university as a leader of development and progress. It also calls for the existence of an effective administration in administrative efficiency that works to achieve its goals for which it was established and to confront crises that obstruct its work, as the importance of crisis management becomes clear through following the scientific method in how to contain the crisis and reduce of which.

research aims:

The current research aims to identify:

1. The level of administrative competence among the deans of the faculties of Baghdad universities from the point of view of the heads of departments.
2. The level of crisis management among the deans of the faculties of the Baghdad governorate from the point of view of the heads of departments.
3. The correlative relationship between administrative efficiency and crisis management among the deans of faculties of universities in Baghdad governorate from the point of view of department heads.

The research community included the heads of departments in the faculties of the universities of the province of Baghdad, which amounted to (419) department heads for all faculties. Specialized experts in the field of management, measurement and evaluation, as well as through another indicator, which is the validity of construction. As for the stability; It was verified by two methods, the first being the test and re-testing, and the second method is the method of analysis of variance using the Facronbach equation, and the most important statistical methods used are (Pearson correlation coefficient, Facronbach equation, one-sample t-test).

Keywords: University of Baghdad, administrative efficiency, department heads, crisis management.

الكفاءة الادارية وعلاقتها بإدارة الازمات لدى عمداء كليات جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام

م.د. محمد أحمد صالح

وزارة التربية - المديرية العامة لتربية الرصافة الاولى

(مُلخَصُ البَحْث)

يواجه التعليم العالي في العصر الحديث تحديات كثيرة متمثلة بالتقجر المعرفي، وهذا يتطلب تنشيط دور الادارة الجامعية لتستطيع الاضطلاع عبر واجباتها الجديدة، اذ لم يعد من المناسب ادارة الجامعات بنفس الاساليب التي كانت تدار بها في الماضي، اذ تعاني المؤسسات التعليمية من تركية أو إهمالٍ ادارياً متقللاً بالتحديات على الرغم من الجهود التي تبذل في محاولاتها من اجل تطوير ذاتها، وتشهد الجامعات محاولات جادة لتطوير انظمتها كافة، وتعد الكليات الوحدة الاساسية للجامعة، وعليه فان كفاءة العمل الاداري يرتبط الى حد كبير بدور افرادها وما يقدمون به من اعمال ادارية فاعلة لإدارة الازمات التي تواجهه مؤسساتهم الامر الذي يستوجب القول الى ان عمداء الكليات يعتمد نجاحهم على كفاءتهم الادارية وكذلك على توفير المناخ المناسب لإدارة الازمات التي تواجههم.

تكمن اهمية البحث بوصف الجامعة قائدة للتطور والتقدم، كذلك يستدعي الامر بوجود ادارة تتسم بالفاعلية في الكفاءة الادارية تعمل على تحقيق اهدافها التي انشئت من اجلها ومواجهة الازمات التي تعترض سير عملها، اذ ان اهمية ادارة الازمات تتضح من خلال اتباع المنهج العلمي في كيفية احتواء الازمة والحد منها.

اهداف البحث:

يهدف البحث الحالي التعرف على:

١. مستوى الكفاءة الادارية لدى عمداء كليات جامعات بغداد من وجهة نظر رؤساء الاقسام.
 ٢. مستوى ادارة الازمات لدى عمداء كليات جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الاقسام.
 ٣. العلاقة الارتباطية بين الكفاءة الادارية وادارة الازمات لدى عمداء كليات جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الاقسام.
- شمل مجتمع البحث على رؤساء الاقسام في كليات جامعات محافظة بغداد والبالغ (٤١٩) رئيساً لأقسام الكليات كافة، وقد اختيرت عينة البحث باتباع الاسلوب الطبقي العشوائي اذ بلغ افراد العينة (٢٠٠) رئيساً للقسم وتم التحقق من الخصائص السيكومترية

للأداة من الصدق وعرضها على مجموعه من الخبراء المختصين في مجال الادارة والقياس والتقويم وكذلك عن طريق مؤشر آخر وهو صدق البناء. أما الثبات؛ فتم التحقق منه بطريقتين الاولى الاختبار واعادة الاختبار والطريقة الثانية طريقة تحليل التباين باستعمال معادله الفاكرونباخ واهم الوسائل الاحصائية المستعملة هي (معامل ارتباط بيرسون، ومعادله الفاكرونباخ، الاختبار التائي لعينه واحدة).

الكلمات المفتاحية: جامعة بغداد، الكفاءة الإدارية، رؤساء الأقسام، إدارة الازمات.

المبحث الاول

مشكلة البحث:

تعاني المؤسسات التعليمية من **تركةٍ أو إهمالٍ إدارياً** مثقلة بالتحديات على الرغم من الجهود التي تبذل في محاولاتها من أجل تطوير ذاتها، لذا فإن نجاح أي نظام مؤسسي يرتبط بفاعلية وكفاءة ادارتها وقدرتها على التطور في أدائها وعلى توجيه النشاط **واستعمال** أساليب تحقق ذلك التطور المنشود بالطرق الحديثة، وبما أن الجامعات كغيرها من المؤسسات تسعى إلى البقاء والنمو، فإن ذلك يدعو إلى العناية الفائقة بالجامعات و**بناء** الملاكات العلمية والتقنية القادرة على العطاء في الحقول التعليمية كافة.

وتشهد الجامعات محاولات جادة لتطوير أنظمتها كافة وتحديثها سعياً منها لتعزيز مكانتها التنافسية وهذا ما فرض عليها دوراً جديداً لتكون قادرة على تلبية احتياجات مجتمع (عصر المعلومات والمعرفة) إذ لا تستطيع إي مؤسسة تعليمية إن تنظر في تحسين الجودة والكفاءة في أنظمتها من دون أن تعطي لأعضاء القيادة العليا ما يمتلكون من كفاءات ومؤهلات علمية وبما يقدمونه من خدمات تعليمية وإنتاج علمي، وان الكفاءة الادارية لها أولوية خاصة للعمداء كونهم يمثلون محورا أساسيا من محاور الارتكاز في العمل الجامعي. فالجامعات اليوم لم تعد أماكن منعزلة تضم مجموعة من العلماء والطلبة الذين كرسوا حياتهم للتفكير والتأمل بعيداً عن المتغيرات البيئية المحيطة بعملها، بل بات من الضروري على الجامعات تطوير استراتيجيات تتسجم ودورها الجديد من حيث المناهج العلمية التي تدرسها، وخطط البحث العلمي التي تنفذها، ووسائل الخدمة الاجتماعية التي تمارسها.

وهذا يتطلب تنشيط دور الإدارة الجامعية لتستطيع الاضطلاع بواجباتها الجديدة، إذ لم يعد من المناسب إدارة الجامعات بنفس الأساليب التي كانت تدار بها في الماضي (الملاح، ٢٠١٣: ٦٦). وأشار المؤتمر التعليمي المنعقد في (بغداد، ٢٠١٦) في ديوان وزارة التعليم العالي وتحت شعار (التعليم رسم المستقبل) أن مشكلة القيادات الادارية في الجامعات. (المتثلة بعمداء الكليات) **تعدُّ** من المشكلات التي تواجه الإدارات المتقدمة في الجامعات، أذ

تعد كفاءة هذه القيادات وادائها الاداري من الأسباب الرئيسة التي تمكن المؤسسات التعليمية وتجعلها في وضع متقدم ومتميز علمياً وإدارياً. (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٦: ٣)

إن كفاءة الادارة الجامعية وقدرتها على تحقيق أهدافها اذ تعتمد إلى حد كبير على القدرة الإدارية لعمدائها، فنوعية وكفاءة اداراتها تتحدد بقدرات واستعدادات عمداء كلياتها فهو قائد يتولى توجيه أعضاء الهيئة التدريسية نحو تحقيق أهداف الكلية وهو المشرف المباشر على فعاليات وأنشطة الاقسام العلمية، المخطط لها، والمتابع والمقيم لمستويات الأداء المطلوب، سواء بالنسبة للطلبة أم أعضاء هيئة التدريس والإداريين والراعي لهم والموضح لمسئولياتهم. (محبوب، ٢٠٠٤: ٨١)

وتعد الكليات الوحدة الأساسية للجامعة ومعظم القرارات تتخذ من عمدائها فضلا عن كونها الجهة المناط بها تنفيذ القرارات الصادرة من الجامعة، وموقع عميد الكلية يمثل مفتاح نجاح تلك الكلية وانطلاقها نحو تحقيق أهدافها، ومما تجدر الإشارة إليه إن كفاءة أداء الكليات تتأثر كثيرا بقدرات واستعدادات عمدائها. (العودة، ٢٠٠٧: ٢)

وقد أشار المؤتمر العلمي الأول لكليات التربية للعلوم الإنسانية المنعقد في جامعة الانبار عام (٢٠١١) الى أن هناك ضعف مستوى الأداء الإداري لدى اغلب القيادات التربوية في الجامعات العراقية وضرورة تطوير اداء تلك القيادات (والمتمثلة بالبحث الحالي بعمداء الكليات). (المؤتمر العلمي الأول لكليات التربية، جامعة الانبار، ٢٠١١)

وعليه فان كفاءة العمل الاداري يرتبط الى حد كبير بدور افرادها وما يقدمون به من اعمال ادارية فاعلة لإدارة الازمات التي تواجهه مؤسساتهم الامر الذي يمكن معه القول الى حد كبير على الكفاءة الادارية لعمداء الكليات على نجاحهم في توفير المناخ المناسب لإدارة الازمات التي تواجههم.

ان العالم المتغير حولنا، أوجد تغييرات سريعة ومفاجئة تعود لأسباب سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية واحياناً مجتمعة معاً - وهذا بدوره سبب أزمات هددت مفاصل الحياة عامة، والمنظمات التربوية خاصة، مما أدى إلى ظهور تحديات كبيرة أمام النظم التربوية والقيادات الإدارية حول كيفية إدارة هذه الأزمات، ولاسيما ان بعضها لم تحدد في بدايتها لغرض الحد من آثارها السلبية.

لذا لا يمكن أن تستبعد القيادات الإدارية وقوع الأزمات، فالمنظمات التربوية الناجحة إدارياً هي التي تمتلك خططا مدربة عليها ومهيأة وذات مرونة وواقعية لإدارة الأزمات، ومستفيدة من نتائج الأزمات التي مرت بها للتغلب على عنصرى المفاجأة والإرباك. (حسان ومحمد، ٢٠٠٧: ٤١٢)

لذا يتحتم على القيادات الإدارية أن تكون فاعلة باعتبارها الموجه والمخطط للإدارة الأزمات التي تواجهها، وان تعمل على بناء الفريق الواحد في العمل لمواجهة أي موقف متأزم تتعرض له، وتشارك العاملين كل حسب اختصاصه وفي صياغة الأهداف وصناعة القرارات.

ومن ثمَّ فهناك ضرورة ملحة لتوجيه مزيد من الاهتمام نحو دراسة الأزمات، نظراً لزيادة معدل تكرار حدوثها، ولضخامة الآثار السلبية الناجمة عنها. وبعد البحث والتقصي بالدراسات السابقة والادبيات فقد تولد لدى الباحث الإحساس والشعور بأهمية هذا الموضوع الهام، علماً أنه لا توجد (حسب علم الباحث) بحوث ودراسات قد بحثت هذا الموضوع، لذا يحتاج تسليط الضوء عليه فإن تقصي الحقائق عن هذا الجانب يعد من المواضيع الرائدة في هذا المجال.

أهمية البحث:

تلعب الإدارة دوراً بالغ الأهمية في تطوير المؤسسات وتحقيق أهدافها المرسومة، وذلك من خلال استثمارها للموارد المتاحة سواء الإدارية أم الفنية، فالعمل الإداري يحتاج إلى توجيه طاقات الأفراد نحو الأهداف من خلال استعمال العمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والاتصال والعلاقات الإنسانية والرقابة الفعالة لضمان نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة وبأقل وقت وجهد ممكن. (مقدادي، ١٩٩٦: ٩٢).

وتعد الجامعة إحدى أهم المؤسسات التربوية والاجتماعية، ومصدراً لأفكار التجديد في كل مناحي الحياة الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية بموجب الأهداف والمهام التي أنيطت بها التي تنتهي بمجملها إلى أحداث التنمية الشاملة للمجتمع فالتعليم الجامعي هو الذي يعد للمجتمع أطره الإدارية والفنية والمهنية وأنه المسؤول عن تطوير آفاق المعرفة الإنسانية وأصبحت مؤسساته المراكز الأساسية لخدمة المجتمع. (التل، ١٩٧٩: ٩٣)

لذلك يستدعي الأمر وجود إدارة سليمة تعمل على تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها فضلاً عن حاجتها إلى تحسين أدائها، ويتحقق كل ذلك عن طريق وجود قيادات إدارية قادرة ومتمكنة من ذلك. (القاضي، ١٩٨٤: ١٢٣)

ولكي تؤدي المؤسسة التعليمية على اختلاف أنواعها وأدوارها ومهامها بفعالية وإتقان، فإن ذلك يتطلب توافر إدارة واعية متطورة ذكية ذات مستوى من الكفاءة والفاعلية تعمل على توجيه العملية التعليمية وتسهيل عملية الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة وتحسين نوعية التعليم على وفق الأسس العلمية الدقيقة.

وتعد دراسة الكفاءة الإدارية من الموضوعات المهمة التي تحظى باهتمام الباحثين والاداريين نظرا لأهميتها في نجاح المؤسسات التطبيقية، إذ تعتمد بشكل كبير على القيادات الإدارية ومهاراتهم، إذ تعد الكفاءة أحد الموارد المهمة في العمل الإداري. (الدايني، ٢٠٠٨: ٥) والكلية كمؤسسة تعليمية وتربوية فأنها تؤدي دورا فاعلا وحاسما لكي تنهض برسالتها وترفع مكانة الفرد فكريا واجتماعياً واقتصادياً لتحقيق اهدافها، وهذا كله يحتاج إلى تخطيط علمي سليم يتميز بكفاءة عالية في كلا الجانبين العملي والعلمي. (احمد، ٢٠٠٠: ٢١)

أن أهمية إدارة الأزمات تتضح من خلال اتباع المنهج العلمي في كيفية احتواء الأزمة والتعامل معها والحد منها ما أمكن ذلك، كما أنها تعمل على تحقيق عنصرى الانتماء والمشاركة الفعلية ما بين القيادة والعاملين عند بناء فريق العمل لمواجهة الأزمة، فضلا عن أن إدارة الأزمات تجعل المنظمة ذات خبرة لمواجهة أي موقف قد يتحول إلى أزمة فيما بعد. (الهزايمة، ٢٠٠٤: ٣٩)

فإدارة الأزمات هي التعبير عن التوظيف الأمثل للموارد المتاحة بشرية وفنية ومادية كافة لغرض التعامل مع الأزمات، من أجل تجنب مخاطرها والتخطيط للحالات التي قد لا يمكن تجنبها، فضلا عن إجراء التهيؤ اللازم لمواجهةها من أجل التحكم في النتائج. (النوايسة، ٢٠٠٦: ١٠)

نستنتج مما تقدم ان اهمية البحث تأتي من محاولة تسليط الضوء على اهمية الكفاءة الادارية وادارة الازمات والتعرف على العلاقة بينهما، وللمكانة المهمة التي تحتلها بالجامعات ولأهمية الدور المهم والمؤثر لعمداء الكليات بصفتهم القادة الذين يقودون كلياتهم لذا يهدف الباحث ان يسهم هذا البحث في رفع اداء الكليات وزيادة فاعليتها عن طريق ما تتمخض عنه من نتائج وتوصيات

اهداف البحث:

يهدف هذا البحث التعرف على:

- مستوى الكفاءة الادارية لدى عمداء كليات جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الاقسام.
- مستوى ادارة الازمات لدى عمداء كليات جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الاقسام.
- العلاقة الارتباطية بين الكفاءة الادارية وادارة الازمات لدى عمداء كليات جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الاقسام.

حدود البحث:**يتحدد البحث الحالي بما يأتي:****حدود بشرية:** تتمثل برؤساء الاقسام في كليات جامعات محافظة بغداد.**حدود مكانية:** كليات جامعات محافظة بغداد.**حدود زمنية:** تتمثل بالعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١.**تحديد المصطلحات:****اولاً: الكفاءة الادارية:****عرفها كلا من:****١. الدريج (٢٠٠٠)**

بأنها إمكانات مكسوبة تؤذن للسلوك والعمل في سياق مسمى، ويتألف مضمونها من قدرات ومعارف ومهارات ومسارات ملتحمة بهيئة مركبة. (الدريج، ٢٠٠٠: ٣٠١)

٢. الحربي (٢٠٠٨)

المقدرة على الأداء والممارسة، وهي مهارة حركية أو أنماط سلوكية او معارف تظهر في سلوك. (الحربي، ٢٠٠٨: ٢٢)

٣. كاظم (٢٠٢٠)

مجموع المعارف والاتجاهات او المهارات الادارية والمتمثلة بالوظائف الادارية كالتخطيط والتنظيم والاتصال واتخاذ القرار والعلاقات الانسانية والتقويم والتي يعتقد انها ضرورية للفرد، إذا اراد ان يتعلم تعلمًا فعالاً. (كاظم، ٢٠٢٠: ١٠)

التعريف النظري للكفاءة الادارية: القدرة على الاداء الفاعل للأعمال والوجبات بأحسن وجه من خلال مجموعة من المهارات الادارية والمتمثلة بالوظائف الادارية مجموعة كالتخطيط والتنظيم والاتصال واتخاذ القرار والعلاقات الانسانية والتقويم وتعد ضرورية للفرد.

التعريف الاجرائي للكفاءة الادارية: الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال اجابته على فقرات مقياس الكفاءة الادارية.

ثانياً: ادارة الازمات:**عرفها كلا من****١. درة (١٩٩٦)**

الكيفية التي يتم بوساطتها التغلب على الازمات بالأدوات العلمية الادارية المختلفة والتحكم في ضغوطها وتجنب سلبياتها والافادة من دروسها. (درة، ١٩٩٦: ٢٦٦).

٢. الخضيرى (٢٠٠٣)

هي فن تجنب الوقوع بالمخاطر او تخفيفها لتحقيق أكبر قدر ممكن من التحكم في مصير المنظمة ثم تقويم القرارات البديلة قبل حدوث الازمة. (الخضيرى، ٢٠٠٣: ٣٣)

٣. الراوى (٢٠١٠)

عملية تستلزم حصرًا موارد المتاحة لغرض وضع الخطط المناسبة والمدروسة بما تقتضيه الضرورة للتعامل مع الازمات. (الراوى، ٢٠١٠: ٧٦)

التعريف النظري لإدارة الازمات: الكيفية التي يتم بوساطتها التغلب على الازمات من خلال حصر الموارد المتاحة لغرض وضع الخطط والقرارات وتهيئة المناخ المناسب للتغلب عليها. **التعريف الاجرائى لإدارة الازمات:** الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات مقياس ادارة الازمات.

ثالثاً: رئيس القسم: تعريف وزارة التعليم العالى (٢٠١٤)

بأنه تدريسي يعين بقرار من رئيس الجامعة بناءً على توصية من عميد الكلية وتحديد صلاحياته بموجب النظام التعليمي، ويعد رئيس القسم الرئيس المباشر لأعضاء القسم وحلقة الوصل بين الموظفين في القسم والعميد. (وزارة التعليم، ٢٠١٤: ٢٤)

رابعاً: الجامعة: (وزارة التعليم العالى: ١٩٨٨):

هي أحد أهم مؤسسات التعليم العالى، فهي حرم امن وتأتي في قمة السلم التعليمي في العراق، وهي مركز حضاري وفكري وتقني وعلمي، يزدهر في رحابها العقل وتقوم بالدراسات والبحوث في مختلف مجالات المعرفة الانسانية، إذ تتكون من كليات ومعاهد عليا. وزارة التعليم العالى، المادة ٩-١٢ من قانون رقم ٤٠ لسنة (١٩٨٨)

خامساً: عميد الكلية

هو شخص حاصل على شهادة الدكتوراه ويشترط أن يكون بمرتبة أستاذ مساعد في الأقل ويكون بدرجة مدير عام وتحدد صلاحياته ومهامه بموجب قانون الوزارة رقم (٤٠) لسنة ١٩٨٨ المعدل. (وزارة التعليم العالى، ١٩٨٨: ١٥)

المبحث الثاني

اولاً: مفهوم الكفاءة الادارية:

ويشير مصطلح الكفاءة الادارية الى درجة نجاح الادارة في تأمين الموارد والاستعمال الأمثل لها في المؤسسة، ومن ثم يتطرق إلى الصلة بين أصل المصادر المستعملة في العملية الادارية والانتاجية وبين نسبة المخرجات المتولدة عنها، لذا كلما تم استغلال الموارد التنسيقية أصبحت هناك درجة كفاءة ادارية أعلى، والنقيض من ذلك فكلما يقل او ينعدم

استعمال الموارد التنظيمية فهذا يعني " استغلال غير أمثل وغير كفاء للموارد الإنسانية. (ماه، ٢٠١٤: ١٥٢)

ولقد اصبحت الكفاءة الادارية عنصراً اساسياً في استراتيجيات ادارة المؤسسات والموارد البشرية، وفي الآونة الأخيرة اكتسبت الكفاءة الادارية اهتماماً متزايداً في مجال السلوك الاداري والتنظيمي وبحوث ادارة الموارد البشرية وتطويرها، وقد استطاعت المؤسسات التي اهتمت بكفاءتها الادارية التقدم والتميز بأعمالها، وتحقيق اهدافها، والوصول الى الميزة التنافسية في بيئتها، ومن ثم فان الكفاءة الادارية فقد منحت أولوية في أنشطة المؤسسات والموارد البشرية. (الكساسبة، ٢٠١٩: ٩٤)

لهذا تعد الكفاءة الادارية من أنسب الوسائل لتمكين المؤسسة من تحقيق التميز باعتبارها مفهوماً استراتيجياً يسهم في تحسين اداء وانتاجية المؤسسة، الأمر الذي بدوره يتحقق من خلال الادارة بكفاءة وفاعلية، وكذلك عن طريق صناعة استراتيجيات المؤسسة اومن خلال تنفيذ هذه الاستراتيجيات بممارسات مختلف الفعاليات والانشطة الخاصة بالموارد البشرية من استقطاب، واختيار، وتدريب، وتعويض للموظفين في المؤسسة. (ديسلر، ٢٠١٤: ٥٦) ان مؤسسات التعليم العالي اصبحت تركز اهتمامها على الكفاءات التي تصنع التميز والتغيير، ولا يمكن تحقيق أي تميز او تغير في غياب الكفاءات. (صالح، ٢٠٠٤: ٦٧)

وان دور الكفاءة الادارية في المؤسسات الجامعية له أهمية كبيرة في انجاز اعمال ووظائف الجامعات وتحقيق اهدافها، وكذلك من اجل ضمان قيام الادارات بدورها بكفاءة وفاعلية، فانه يستوجب الاهتمام بها وتطويرها وتنميتها، والوصول بها الى المستوى الذي تكون قادرة فيه على العمل، وراغبة في الاستمرار فيه، وراضية عنه، ويتطلب هذا استراتيجية واضحة المعالم لما يجب أن يتوفر في الجامعة من بيئة جذابة للكفاءات الادارية والأكاديمية، وقابلة للتنفيذ ومن شأنها المحافظة عليهم. (الغزو، ٢٠١٣: ٧)

ثانياً: أهمية الكفاءة الادارية:

والكفاءة الادارية تستمد أهميتها باعتبارها إحدى المؤشرات الأساسية التي يمكن التعرف من خلالها على مدى حسن استخدام الموارد المتوفرة بكفاءة، فضلاً عن انها تعكس مدى كفاءة الادارة في التنسيق والتوجيه وحسن الاختيار بين البدائل الموجودة. (الغزو، ٢٠١٣: ٤٢) وتظهر أهمية الكفاءة الادارية من خلال محاولة ادارة المؤسسة التوفيق بين جميع الأطراف العاملة في المؤسسة، اذ تواجه قوى ضاغطة منها: الادارة العليا تطالب بتحسين الأداء وكفاءة الادارة والانتاج، ومطالب العاملين بتحسين الأجور وظروف العمل ولا يمكن التوفيق بين جميع الأطراف الا عن طريق الكفاءة الادارية اذ تعد الكفاءة الادارية احدى

الوسائل الهامة التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق اهداف المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها مع المؤسسات الأخرى.

وان اهمية عملية تنمية الكفاءات اصبحت من الأولويات الذي تعتمد عليها الإبصار الاستراتيجية للجهاز، اذ تعد اغلب الاحيان هي المتحكمة والمحددة في كل شؤون الادارة لكونها تجسد أحد أهم المصادر الاستراتيجية والرئيسة للمؤسسة، اذ اصبحت تحتل موقعا هاما من اهتمامات المؤسسة التي لديها الرغبة في تحقيق مستوى أعلى وتميز من النجاح في الاداء الكلي. (صالح، ٢٠٠٤: ٧١)

ثالثاً: معايير قياس الكفاءة

تختلف معايير القياس وطرقه من مؤسسة الى أخرى، وذلك تبعاً لانشطتها الانتاجية او الخدمية، ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم العاملون بأدائها في المؤسسة، وكذلك تختلف في إطار المؤسسات من عدم وجود معايير ومقاييس موحدة لقياس كفاءة واداء العاملين بعدالة وموضوعية، وعلى هذا اذ يوجد العديد من المعايير والطرق المستعملة لقياس كفاءة واداء الأفراد في المؤسسات، منها المقاييس الحديثة ومنها التقليدية منها:

١. **معايير مباشرة:** تتضمن هذه المؤشرات قياس عمل المنظمة من خلال موازنة المخرجات والمدخلات في مدة زمنية محددة، بما في ذلك ما يلي:
 - مقاييس الكفاءة الكلية نسبة إلى إجمالي العمليات، مثل المخرجات بعض مقاييس الكفاءة مثل: موازنة بعدد العاملين في المؤسسة، النتائج المحققة).
 - مقياس نوعي للكفاءة: على سبيل المثال: (استخدام نفس الموارد لتحسين جودة المخرجات)
٢. **معايير غير مباشرة:** يفتر المعيار غير المباشر إلى قياس الكفاءة في بعض المؤسسات لبعض الأسباب منها:
 - موازنة بمتطلبات الوسائل لتحقيق الكفاءة المطلوبة للقياس، فهي تعاني من بيانات غير دقيقة تتعلق بالإدخال والإخراج.
 - يمثل عدم دقة موازنة محور كفاءة القياس وصعوبة الموازنة بين الأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة. (الشماع وحمود، ٢٠٠٧: ٣٣٢)

أهداف تقييم الأداء الإداري: إن الهدف من تقييم الأداء الإداري يتمحور بنقطتين هما:

١. **التقييم:** اذ يتم تقييم أداء العاملين (رؤساء الأقسام باستعمال المعلومات التي تم الحصول عليها كالتقرارات الإدارية، وترقيتهم، أو نقلهم، أو منح العلاوات السنوية).
- أيضا يساعد التقييم في تقديم تغذية عكسية لهم خلال اطلاعهم على ما قدموه من انجازات موازنة بأهداف وتطلعات الإدارة، ومن ثمّ يستطيع معرفة نقاط القوة والضعف لديه.

٢. التطوير: إذ أن عملية تقييم أداء العاملين تساعد على تطوير برامج وسياسات المؤسسة التعليمية مما يؤدي إلى تنمية وتطوير أدائهم الإداري والمؤسسي. (البرادعي، ٢٠٠٨: ٦٣)

رابعاً: عناصر الكفاءة الإدارية: توجد عناصر عدة مهمة ينضوي في مجموعها ما يعرف بالأداء والذي يعد أحد العناصر الأساسية الذي تتوقف عليه نجاعة العملية الإدارية أو فشلها وهذه العناصر هي:

١. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة والمعرفة الفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات الإدارية المرتبطة بها.
٢. نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام في الإلتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
٣. كمية العمل وتشمل حجم العمل في الظروف العادية وسرعة الانجاز لهذه الأعمال من لدن الأفراد.
٤. المثابرة والثوق ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه. (العميان، ٢٠٠٤: ٧٢)

محددات الكفاءة الإدارية:

١. المقدرة على العمل وتكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية والاستعداد الشخصي، والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التدريب.
٢. الدافعية: تحدد دافعية الفرد بظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية ومراحل الراحة وظروف العمل الاجتماعية كالتنظيم الغير رسمي، وحاجات الأفراد. (السلمي، ١٩٨٣: ٨٦)

خصائص الكفاءة الإدارية:

١. تعد الكفاءة ذات غاية من خلالها يتم تشغيل معارف مختلفة بقصد تحقيق هدف محدد او تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة في ادارة التنظيم.
٢. تعد الكفاءة مفهوم مجرد، أي غير مرئية، وما يمكن ملاحظته هي الفعاليات والانشطة والممارسات والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة، وهذا ما يؤكد " Thierret Sauret " أن الكفاءة يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة.
٣. يتم صياغة الكفاءة بطريقة ديناميكية، إذ أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقات مفرغة من المعارف الفنية.

٤. الكفاءة مكتسبة بالفرد لا يولد كفوفاً لأداء أنشطة معينة، وإنما يكتسبها من خلال التدريب الموجه. (الشماع وحمود، ٢٠٠٧: ٧٤)

ثانياً: إدارة الأزمات: تجد نظم الإدارة بعامة والإدارة التربوية بخاصة نفسها وهي تدخل الألفية الثالثة، مرغمة على تطوير أساليبها ومناهجها، وذلك لمواجهة المواقف المتجددة والتي تحمل في طياتها مخاطر لا حدود لها نتيجة الأزمات والطوارئ الناتجة عن المتغيرات التقنية والبيئية والتحولت الاجتماعية، وتأثيرات العولمة والتنافسية وثورة المعلومات وضرورة تعايش الثقافات المتعددة... الخ.

كل ذلك يستلزم آليات جديدة في نظم التخطيط والتنبؤ وأشكال التنظيم وأساليب الاتصال والتوجيه وأدوات الرقابة وصنع القرار، والتي تمكن من تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاية، ولذلك فإن زيادة القدرة الذاتية على حل مشاكل التغيير المتسارع هي المدخل الصحيح للإدارة الأزمات.

مفهوم إدارة الأزمات: أن إدارة الأزمات تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة، والتكيف مع المتغيرات المختلفة وتحث آثارها في كافة المجالات.

ويرى الدرة أن إدارة الأزمات، تعني الكيفية التي يتم **بوساطتها** التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. (درة، ١٩٩٦: ٢٦٦)

تقليدياً يمكن النظر إلى إدارة الأزمة بأنها (مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة). أما حديثاً فإن إدارة الأزمة تتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه.

فإدارة الأزمة بهذا المنظور تعني: عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة، وربحياتها أو بقائها مع المنظمات الأخرى.. والقدرة على إدارة الأزمات هي مهارة يحتاج لها المدراء للتدريب عليها بهدف تحقيق درجة استجابة عالية وفعالة أثناء الأزمة وأيضاً بهدف درءها قبل وقوعها واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهتها وتقليص أضرارها، ولأن الاستشعار بالأزمات والتنبؤ بها قبل وقوعها ورصدها ومعرفة عناصرها لإعداد سيناريو للتعامل معها بضع أمام الإداري بدائل وخيارات عديدة لقراراته فيتصرف معها بشكل هادئ. (الخصيري، ٢٠٠٣: ٣٤)

وعرف (عز الدين، ١٩٨٩) إدارة الأزمات بأنها: هي عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقلين مسبقاً والمدربين تدريجياً خاصاً والذين يستعملون مهاراتهم فضلاً عن إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى. (عزالدين، ١٩٨٩: ٢٣)

وعرف (الدره، ١٩٩٦) إدارة الأزمات بأنها: العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالإحساس بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة، لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة. (دره، ١٩٩٦: ٩٤)

خصائص الأزمة: يمكن النظر إلى الخصائص العامة للأزمة من زوايا متعددة وذلك بناءً على الحقل المعرفي الذي يُفسر في ضوءه الأزمة، إذ تتميز الأزمة بمجموعة من الخصائص والسمات، والتي يجب على الإدارة أن تعيها.

وقد ذكر (الخصيري، ٢٠٠٣) إن خصائص الأزمة تكمن في المفاجأة العنيفة: عند انفجارها واستقطابها لكل المهتمين بها من خلال الافراد والمنظمات المتصلة بها أو المحيطين بها، قد تصل إلى درجة الصدمة العنيفة.

١. التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها، بل وانقلاب إطرافها وتحويلهم من النقيض إلى النقيض.

٢. نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار، ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك، وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من إخطار مجهولة سواء في حجمها أو كيانها أوفي درجة تحمل الكيان الإداري لها وتكاثف الضباب أو عدم الرؤيا الكاملة مع تصاعد حدة الاحداث واشتداد الحوادث.

٣. سيادة حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرعب من المجهول التي يضمها إطار الأزمة. (الخصيري، ٢٠٠٣: ١١٧)

تصنيف الازمات: يمكن تصنيف الازمات باختلاف الاسس الي يبنى عليها التصنيف وهي: من حيث المجال: سياسي، اقتصادي، علمي، تكنولوجي وغيرها.

من حيث النشاط او القطاع: ازمة في القطاع العام او الخاص او الصحة او التعليم او السياحة وغيرها.

من حيث الشدة: فتكون هادئة سطحية هامشية او شديدة عميقة منغلقة.

من حيث المستوى: على مستوى منظمة او مجموعة افراد. (دره، ١٩٩٦: ٢٢٥).

اسباب الازمات:

اسباب داخلية وهي:

- رغبات العاملين وتعارضها مع اهداف المؤسسة.
- نمط القيادة.
- السياسة الادارية.
- نوعية العاملين.
- البيئة المادية للمؤسسة.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أسباب خارجية وهي:

- التطور التكنولوجي.
- سياسات الدولة.
- الكوارث الطبيعية.
- التغيرات الاجتماعية.
- التغيرات السياسية. (درة، ١٩٩٦: ٢٢٥)

مراحل ادارة الازمات: بما اننا نعيش في عالم الازمات فأنا الامر يتطلب وجود ادارة شديدة للتعامل مع الازمات، مبنية على المعرفة والاسس العلمية مكتسبة من واقع التجارب الانسانية من خلال جهود العلماء والباحثين في شتى المعارف المتصلة بإدارة الازمات.

وتمر الازمة بثلاث مراحل هي ما يأتي:

مرحلة ما قبل الازمة **Precrises**: ان تتابع متغيرات العصر السريع يستدعي الاستشعار بالأزمات والتنبؤ بها قبل وقوعها ورصدها ومعرفة عناصر لإعداد سيناريو التعامل معها، وهذا الاستشعار والتنبؤ مهم جداً للتعامل مع الازمات المستقبلية بشكل هادئ ويضع امام الاداري بدائل وخيارات لقرارته، ان التنبؤ في هذه المرحلة يعد العنصر الرئيسي وذلك للتمكن من التحكم وتجنب احداث الضرر بالعاملين جميعاً في المنظمة، كما تهدف هذه المرحلة الى توفير نوع من التدخل لتقليل او منع حدوث الازمة والطريق الى ادارة ناجحة للازمة، وتشمل هذه المرحلة وضع خطط لازمات محتملة وتحديد نوع الازمة ونوع الاشخاص الذين يتم استدعائهم للمساعدة وتحديد الخطوات التي سيتم اتباعها خلال او بعد الازمة وتسمى هذه المرحلة من الازمة المرحلة التحذيرية.

مرحلة وقوع الازمة: وتعني هذه المرحلة ان الازمة قد وقعت ويجب الاسراع في التصرف ازاء هذا الامر والتدخل، ويتم هذا التدخل على وفق خطوات متتالية منطقية مع مراعاة السلامة النفسية والبدنية للعاملين جميعاً والمدير والفرق المساندة ومن استراتيجيات التدخل للتعامل مع الازمة ما يأتي:

- تقدير الازمة Assessment.

- ازدياد التفسير والتوضيح الانفعالي وفهم الازمة.

- ايجاد حلول ممكنة.

- تقرير التدخل وتقديم الاسعافات النفسية الاولية.

- اجراء التدخل والإرشاد في المدرسة وفي الاسرة.

هذا فضلاً عما تعقب وقوع الازمة من سلسلة مراحل متتالية منطقياً تتمثل في الالم والمعاناة وتصاعد الخسائر وما يليه من دمار وخراب وكذلك إدراك كامل لطبيعة الازمة وخطورتها.

مرحلة ما بعد الازمة: في هذه المرحلة تتحسر الازمة وتتلاشى وذلك بفقدانها القوى الدافعة الى احداث توازن طبيعي واستعادة نشاط المنظمة وتشمل هذه المرحلة اعداد وتنفيذ برامج تستهدف استعادة الصورة الايجابية عن المنظمة ومرحلة ترميم ما حدث مع الاستمرار بمزاولة الانشطة الاتصالية المساعدة على تحقيق سلامة المنظمة. (احمد، ٢٠٠٠: ٤٥)

اهداف ادارة الازمات:

تتمثل اهداف ادارة الازمات فيما يأتي:

١. وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع اولويات لها حسب اهميتها.
٢. تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر او ازمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف اشارات الانذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ اجراءات مضادة.
٣. وضع خطط الطوارئ ونظم الانذار المبكر والاجراءات الوقائية للأزمة لمحاولة منع حدوث الازمات وتحديد خطة الاتصالات مع الاطراف المعنية واساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية واساليب التعليم وتحليل نواحي القوة والضعف في عملية المنع والمواجهة لتقويم اداء الاجهزة المختلفة.
٤. حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار المنع/المواجهة.
٥. محاولة القضاء على قدر كبير من التخبط العشوائي.
٦. الاستغلال الكفء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الازمة.

٧. القدرة على التعامل مع الازمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل والمحافظة على صورة المنظمة امام الاطراف المعنية والمجتمع. (حمادات، ٢٠٠٦: ٤٨)

الاتجاهات الادارية المعاصرة في التعامل مع الازمات:

١. طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الازمة:

- التركيز على العاملين الكفاء.
- مشاركة الرأي مع العاملين المعنيين بالازمة.
- الافصاح عن مدى خطورة الازمة.
- اتخاذ السلوك المطلوب لتسهيل القضاء على الازمة.

٢. طريقة احتواء الازمة:

- محاصرتها في نطاق محدود.
- استيعاب الضغوط المتولدة عنها.
- ابداء الفهم والانسحاب لذوي الخبرة.
- الوصول الى حلول فعالة.

٣. طريقة تصعيد الازمة: وتتخذ هذه الطريقة في حال ان الازمة غير واضحة المعالم،

كأن يكون هناك تكتلا عند مرحلة تكوينها، ومن ثم تصعيدها الى ان تصل الى نقطة تعارض المصالح، اذ يتفكك التكتل ويتجه كل فريق الى اتجاه اخر.

٤. طريقة تفريغ الازمة من مضمونها: وهي من انجح الطرق للتعامل مع الازمات، حيث

ان الازمة في حقيقتها تدور حول مضمون معين، ومن ثم فإنه بدون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشئها. (احمد، ٢٠٠٠: ٤٥ -

(٤٦)

ثالثاً: دراسات سابقة:

اولاً: دراسات تتعلق بالكفاءة الادارية:

١. دراسة هناء (٢٠٠٦)

عنوان الدراسة: (تقويم الكفاءة الادارية لعمداء كليات الجامعة المستنصرية من وجهة

نظر التدريسيين) هدف الدراسة: هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الكفاءة الادارية

اللازمة لعمداء كليات الجامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسيين، على وفق متغيرات

النوع والاختصاص وسنوات الخدمة.

منهج الدراسة: أستخدمت الباحثة منهج لبحث الوصفي.

المجتمع الدراسة: تكون مجتمع البحث من (٣٧٠) عضواً.

العينة الدراسية: شملت الدراسة على (٢٦٠) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة المستنصرية.

اداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على الاستبانة اداة لبحثها مثلت قائمة الكفاءة الادارية.

الوسائل الاحصائية: عولجت البيانات باستعمال الوسائل الاحصائية المتمثلة بمعامل ارتباط سبيرمان (الرتبي) استعمال معادلة قياس الاوساط المرجحة للفقرات ومعادلة الوزن المئوي كما استخدمت الباحثة معادلة الوسط الحسابي ومعادلة الانحراف المعياري ومعادلة استخراج القيمة التائية لعينتين مستقلتين.

النتائج:

١. اظهرت النتائج ان بعض عمداء كليات الجامعة المستنصرية قد تم اختيارهم في ضوء سنوات الخدمة والدرجة العلمية من دون الأخذ بنظر الاعتبار كفاءتهم الادارية كأحد معايير التعيين.

٢. بينت النتائج حاجة بعض عمداء كليات الجامعة المستنصرية للتدريب على بعض الكفاءات الادارية اللازمة لهم والمتوفرة بدرجة متوسطة ولم تظهر قليلة لديهم.

٢. دراسة الشمري (٢٠٠٧)

عنوان الدراسة: (الاداء الاداري لرؤساء الاقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي في محافظة بغداد وعلاقته بسمات الشخصية المبدعة).

هدف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف الى درجة الاداء الاداري لرؤساء الاقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمي من وجهة نظر التدريسيين.

منهج الدراسة: اتبعت الباحثة اسلوب المنهج الوصفي.

مجتمع الدراسة: قد يكون مجتمع الدراسة مكوّناً من رؤساء الأقسام العلمية والبالغ عددهم على (٣٧٣) رئيساً، وشمل ايضاً مجتمع التدريسيين والبالغ عددهم (٩٥٥١) تدريسياً من أعضاء هيئة التدريس ومن كلا الجنسين.

عينة الدراسة: فقد تكوت العينة من (٢٧٠) رئيساً، وشملت ايضاً عينة التدريسيين على (٢٧٠) عضواً هيئة تدريس ومن الجنسين.

اداة الدراسة: استخدمت الباحثة الاستبانة لتحقيق اهداف الدراسة.

الوسائل الاحصائية استخدمت الباحثة وسائل احصائية وحسابية مختلفة اذ استخدمت برنامج الحاسب الالي (Spss-11) وهي: معامل ارتباط بيرسون (Person

(coefficient correlation) الاختبار التائي لعينيتين مستقلتين، معادلة الفا كرونباخ، الاختبار التائي لعينة واحدة (t-test) الخطأ المعياري، الاختبار الزائي (Z).
النتائج: وقد اظهرت نتائج الدراسة الاتي:

١. ان رؤساء الاقسام العلمية يتمتعون بمستوى عالي من الاداء الاداري.
٢. ايجابية العلاقة الارتباطية بين الاداء الاداري والسمات الشخصية المبدعة لدى رؤساء الاقسام.
٣. لم تظهر النتائج وجوداً للعلاقة الارتباطية لاي مجال من المجالات الاداء الاداري مع سمة (المرونة).
٤. وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الاداء الاداري والسمات الشخصية المبدعة لدى رؤساء الاقسام على وفق متغير الجنس ولصالح الاناث.
٥. لم تظهر النتائج وجوداً للعلاقة الارتباطية لدى الاناث بين (اتخاذ القرار) وسمة (التقويم).

ثانياً: دراسات تتعلق بإدارة الازمات:

١. دراسة المالكي (٢٠١٠).
- ((ادارة الازمات وعلاقتها بالمهارات الادارية لدى عمداء الكليات من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء اقسامهم العلمية في جامعات محافظة بغداد))
- اجريت الدراسة في العراق - بغداد، وهدفت الى معرفة ادارة الازمات التي يمارسها العمداء في كلياتهم، كذلك معرفة الفروق ذات الادلة الاحصائية لدى العمداء في كلياتهم في ادارة الازمات تبعاً لمتغيرات التخصيص:

- علمي.

- انساني.

مجتمع البحث: تألف مجتمع البحث من (٤٨٥) معاوناً لعميد ورؤساء الاقسام المتواجدين في (٦٠) كلية.

عينة البحث: تم تحديد نسبة (٣٥%) من المجتمع الكلي لعينة البحث بواقع (١٧٠) منهم (٧٣) معاون عميد و(٩٧) رئيس قسم.

وقد استعملت الوسائل الاحصائية الاتية: (مربع كاي، معامل ارتباط بيرسون، الاختبار التائي لعينة واحدة، الاختبار التائي لعينتين مستقلتين).

اما اهم النتائج التي تم التوصل اليها: وجود فروق ذات دلالة احصائية موجبة لصالح المتوسط الحسابي في مرحلة (اكتشاف اشارات الانذار، الاستعداد والوقاية، اتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعلم).

عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين مراحل ادارة الازمات تبعاً للتخصص العلمي،
الانساني. (المالكي، ٢٠١٠: س، ش، ض)
٢. دراسة الراوي (٢٠١٠)

((ادارة التغيير وعلاقتها بإدارة الازمات لدى القيادات الادارية في المديرية العامة
للتربية في محافظات العراق الوسطى))
اهداف البحث:

يهدف البحث الحالي الى تعرف:

- ادارة التغيير لدى القيادات في المديرية العامة للتربية في محافظات العراق الوسطى وفقاً لمجالاتها.
- ادارة الازمات لدى القيادات الادارية في المديرية العامة للتربية في محافظات العراق الوسطى وفقاً لمراحلها.
- العلاقة بين ادارة التغيير وأدارة الازمات جاءت وفقاً لمجالاتها ومراحلها القيادات الادارية في المديرية العامة للتربية.
- الفروق ذات الدلالة الاحصائية في ادارة التغيير لدى القيادات الادارية تبعاً لمتغير: المديرية.
- مدة الخدمة.
- الفروق ذات الدلالة الاحصائية في ادارة الازمات لدى القيادات الادارية تبعاً لمتغير: المديرية.
- مدة الخدمة.

الوسائل الاحصائية:

- مربع كاي.
 - لعينة واحدة T-Test
 - لعينتين مستقلتين T-test .
 - معامل ارتباط بيرسون.
 - معامل الفاكرونباخ.
 - تحليل التباين الاحادي T-Test .
 - اختبار ششيفية للمقارنات البعدية.
- اما النتائج التي تم التوصل اليها فهي:
- وجود فروق ذات دلالة احصائية موجبة لصالح المتوسط الحسابي لمجالات ادارة التغيير.
 - وجود فروق ذات دلالة احصائية موجبة لصالح المتوسط الحسابي لمراحل ادارة الازمات.

- وجود علاقة ايجابية بين مجالات ادارة التغيير، مراحل ادارة الازمات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المديریات العامة للتربية في ادارتها للتغيير ضمن مجالاتها الاربعة.

المبحث الثالث

منهج البحث واجراءاته

اولاً: منهجية البحث:

اتبع الباحث منهج البحث الوصفي التحليلي الذي اعتمد على جميع الحقائق والمعلومات ثم موازنتها وتفسيرها وصولاً الى تعميمات مقبولة. (بدري، ١٩٧٩: ٢٢٢)

ثانياً: مجتمع البحث:

من اولى الاجراءات التي يتطلبها البحث هو التعرف على مجتمع البحث قبل كل شيء وبهذا الصدد يقول براون " لا يمكن للباحث ان يستعمل اي وسيلة من وسائل اختيار العينة مهما توخى الدقة في الاختيار إذا لم يمتلك معرفة دقيقة بمجتمع البحث من حيث حجمه وخصائصه ". (Brown، ١٩٨١: 176)

وفي البحث الحالي فإن مجتمع البحث الحالي يتمثل برؤساء الاقسام في كليات جامعات محافظة بغداد والبالغ عددهم (٤١٩) رئيساً لقسم الكليات كافة.

ثالثاً: عينة البحث:

يستحسن في الدراسات الوصفية ان تكون العينة واسعة وممثلة تمثيلاً صادقاً للمجتمع الذي اخذت منه. (السامرائي، ٢٠٠٣: ١٣٥) تم تحديد نسبة (٥٠%) من المجتمع الكلي لعينة البحث الحالي وقد تم اتباع الاسلوب الطبقي العشوائي في اختيار العينة، اذ بلغ عدد افراد العينة (٢٠٠) رئيس قسم من كليات جامعات محافظة بغداد. لذا فإن عينة البحث ذلك الجزء المتمثل بالمجتمع الذي تجري عليه الدراسة ويمكن استعماله للحكم على الكل، اي على مجتمع البحث. (البياتي وزكريا، ١٩٧٦: ٢٣٥)

رابعاً: ادوات البحث:

ان ادوات البحث تتباين تبعاً لأهداف البحث، وان طبيعة البحث واهدافه هي التي تحدد الاداة المناسبة له اذ ان لكل موضع بحث اداة تناسبه. (Good, 1973: 478) ، وبعد ان اطلع الباحث على العديد من الدراسات والبحوث والادبيات ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي فقد تم بناء اداتين مناسبتين لقياس متغيري البحث الحالي هما: (مقياس الكفاءة الادارية ملحق رقم "١") و(مقياس ادارة الازمات ملحق رقم "٢").

وفيما يأتي وصف المقياسين: مقياس الكفاءة الادارية وتكون من (٢٨) فقرة موزعة على أربع مجالات هي: (التخطيط - التنظيم - التوجيه - التقويم). مقياس ادارة الازمات، وقد تكون من (٢٠) فقرة.

خامساً: اجراءات البحث: وقد استخرج الباحث الخصائص القياسية للمقياسين كما يأتي: اولاً: صدق الاداتين: الصدق سمة ضرورية لكل اداة يراد تطبيقها للحصول على بيانات، ومعلومات دقيقة تخص الظاهرة موضوع الدراسة، وعندما يريد الباحث ان يتحقق من صدق الاداة التي وضعها يبدأ اولاً بالعمل من خلال جمع ادلة يستخلص منها ان الاداة صادقة لقياس السمة التي صممت الاداة لقياسها (الكيلاني ويونس، ١٩٩٤: ٢٠٩).

كما ويشير مفهوم الصدق الى ارتباط خصائص اداة القياس واغراضها، كالقدرة على تحقيق الهدف الذي وضعت من اجله، فالاختبار الصادق هو الذي يقيس ما وضع اصلا لقياسه، ويعطي درجة تعد انعكاساً لقدرة الفرد المستجيب (ادريس، ٢٠٠١: ١٠٥).

ولغرض التثبت من هدف الاداتين ظاهرياً وصلاحيتهما عرض الباحث اداتي البحث على (٨) محكماً من الخبراء (ملحق ٣)، اذ طلب منهم ابداء الرأي، وقد حدد نسبة ٨٠% كاتفاق بين اراء المحكمين للأخذ بملاحظاتهم ولم يكن هناك تغييراً في المجال والفقرات، ولهذا تعد احصائياً دالة لمصلحة الموافقين اذ اشار جميعهم الى ملائمة جميع فقرات المقياس، ولهذا تعد المجالات والفقرات جميعها دالة احصائياً.

ثانياً: الثبات: وهو الخاصية التي ينبغي ان تتحلى بها اداة البحث، ويعد ثبات الاداة احد المؤشرات الخاصة بالتحقق من دقتها واتساق فقراتها فيما يجب قياسه، (Croker, 1986:126) وللثبات طرق متعددة لقياسه وكل طريقة لها متطلباتها ومزاياها وجوانب الضعف فيها (السامرائي، ٢٠٠٣: ١٤٨)، وفي البحث الحالي فأفضل ما ينبغي اتباعه طريقة الاختبار واعادة الاختبار، وهذه الطريقة تقوم على فكرة اعادة الاختبار على مجموعة كافية عبر مدة زمنية ليست بالقصيرة، بحيث تتأثر اجابات الافراد نتيجة الالفة او التمرين ولا بالمدة او بالمرحلة الطويلة بحيث يباعد بين المستجيبين وقت التطبيق، وبذلك يحصل كل فرد على درجة في التطبيق الاول، ودرجة التطبيق الثاني، وعندها يمكن ايجاد معامل الارتباط بين الدرجتين فأما كان غالباً دل على ان الاجابات في المرة الثانية لم تكن مختلفة عن الاجابات في المرة الاولى عدا اخطاء المصادقة، وان كان صغيراً دل على ان الاداة غير ثابتة ولا يمكن الاعتماد عليها. (الظاهر واخرون، ١٩٩٩: ١٤٠: (Hehrens,1969)

32)

ويستعمل في العادة معامل ارتباط بيرسون فيكون معامل الارتباط الناتج هو معامل الثبات ويفترض ان تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وعادة تكون قيمته موجبة، وكما ارتفعت قيمة معامل الثبات كان الاختبار اكثر ثباتاً. (Chase,1989: 50)

وقد اعتمد الباحث على طريقة الاختبار وإعادة الاختبار على عينة مؤلفة من (٢٠) رئيساً لقسم من خارج عينة البحث وبعد مضي اسبوعين طبقت على العينة نفسها المدة الثانية وبعد استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الاول والثاني، وجد ان معامل الثبات للمقياس الاول (٨٩%) وهو مقياس الكفاءة الادارية وللمقياس الثاني (مقياس ادارة الازمات) بلغ الثبات (٨٦%) ويعد هذا مؤشراً جيداً لثبات المقياس مما يشير الى ثبات الاستجابات واستقرارها عند مستوى عال.

سادساً: تطبيق المقياسين: بعد التأكد من صلاحية المقياسين للبحث الحالي طبق الباحث المقياسين على عينة البحث التي اختيرت بطريقة (عشوائية) وبالغلة (٢٠٠) (رئيساً لقسم) ومن ثم ادخلت النتائج الى الحاسوب باستعمال برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

سابعاً: الوسائل الاحصائية:

- **معامل ارتباط بيرسون:** لإيجاد ثبات المقياس في البحث بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار، فضلاً عن استخراج العلاقة بين الكفاءة الادارية وادارة الازمات. (عيسوي، ١٩٨٥: ٥٨)
- **الاختبار التائي لعينة واحدة:** للتعرف على مستوى الكفاءة الادارية فضلا عن مستوى ادارة الازمات. (عبدالجبار، ١٩٧٧: ٢٧٤).
- **الاختبار التائي لعينتين مستقلتين.**

المبحث الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

يتناول هذا المبحث عرض النتائج ومناقشتها تبعاً لأهداف البحث، وعلى النحو الآتي:
الهدف الاول: التعرف على مستوى الكفاءة الادارية لدى عمداء كليات جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الاقسام.

لتحقيق هذا الهدف تم احتساب المتوسط الفرضي لمقياس الكفاءة الادارية والذي بلغ (٨٤) كما تم استخراج المتوسط الحسابي لدرجات الافراد على المقياس والذي بلغ (١٠٥) ويانحرف معياري مقداره (٢،٦) ومن ثم استعمال المتوسط الفرضي للمقياس والمتوسط الحسابي للعينة وقد بلغت القيمة التائية المحسوبة (٣،٨٦) وجدول رقم (١) يوضح ذلك.

جدول رقم (١) القيمة التائية المحسوبة والجدولية لدلالة الفرق بين المتوسط الفرضي للمقياس والمتوسط الحسابي

عدد افراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		مستوى الدلالة	درجة الحرية
				الجدولية	المحسوبة		
٢٠٠	١٠٥	٢,٦	٨٤	٣,٨٦	١,٩٦	٠,٠٥	١٩٩

من الجدول (١) يتضح ان القيمة التائية المحسوبة (٣,٨٦) اكبر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١٩٩) ولصالح المتوسط الحسابي للعينة، اي ان عمداء كليات جامعات محافظة بغداد يتمتعون بمستوى جيد من الكفاءة الادارية.

ويمكن تفسير ذلك بأن عمداء الكليات يؤدون المهمات المناطة بهم بمستوى جيد من الكفاءة الادارية، بمعنى انهم قادرين على تحقيق الاهداف المرسومة ضمن الموارد المتاحة، اذ يُعد عميد الكلية المفصل المهم الذي توكل اليه ادارة شؤون الكلية، فهم عناصر مدركة وواعية ويتبوؤن مراكز قيادية وادارية، اذ يؤدون دوراً كبيراً في تحقيق خطط واهداف الجامعة. **الهدف الثاني:** التعرف على مستوى ادارة الازمات لدى عمداء كليات جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الاقسام.

ولتحقيق هذا الهدف تم احتساب المتوسط الحسابي لدرجات افراد عينة البحث وقد بلغ (٨١) وبأنحراف معياري مقداره (٦,١٥) ومن ثم استخدام الاختبار التائي لعينة واحدة فقط لاختيار دلالة الفرق بين المتوسط الفرضي للمقياس والمتوسط الحسابي للعينة وقد بلغت القيمة التائية المحسوبة (٩,١٣) وجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول رقم (٢) القيمة التائية المحسوبة والجدولية لدلالة الفرق بين المتوسط الفرضي للمقياس والمتوسط الحسابي للعينة

عدد افراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		مستوى الدلالة	درجة الحرية
				الجدولية	المحسوبة		
٢٠٠	٨١	٦,١٥	٦٠	٩,١٣	١,٩٦	٠,٠٥	١٩٩

من الجدول (٢) يتضح ان القيمة التائية المحسوبة (٩,١٣) أكبر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١٩٩) مما يشير الى ان الفرق دال احصائياً اي توجد فروق بين المتوسط الفرضي للمقياس والمتوسط الحسابي للعينة ولصالح المتوسط الحسابي للعينة، اي ان عمداء الكليات لديهم مستوى عالي لإدارة

الازمات. وتفسر النتيجة الى ان الازمات المتواصلة التي مرت وتتم بالمؤسسات التعليمية جعلت معظم القيادات الادارية (عمداء الكليات) يمتلكون من الخبرات ما يمكنهم من استشعار قرب وقوع الازمة والتعرف عليها والظواهر التي تدل عليها والعمل جاهدين على إيقاف وإدارة هذه الازمة الى حد كي لا تتراكم وتصبح من المعوقات التي نقف امام تحقيق الاهداف.

الهدف الثالث: التعرف على العلاقة الارتباطية بين الكفاءة الادارية وإدارة الازمات لدى عمداء كليات جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الاقسام.

لتحقيق هذا الهدف تم احتساب العلاقة بين درجات الافراد على مقياس الكفاءة ودرجهم على مقياس ادارة الازمات باستعمال معامل ارتباط بيرسون، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (٨٨%) وهي قيمة معامل ارتباط عالية اي ان هناك علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً بين المتغيرين اي الفعالية في الكفاءة الادارية يقابله ادارة الازمات بصورة ناجحة والعكس صحيح.

وهذا يعني توافر الكفاءة الادارية لعمداء الكليات التي ستسهم في تحقيق ادارة سليمة للازمات التي تحصل في الكلية، اذ ان تفويض الصلاحيات والاهتمام بالعلاقات الانسانية ومنح العاملين الثقة وإدارة التخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرار بصورة صحيحة، يزيد من كفاءة الادارة ومن ثم ينعكس على تحقيق الاهداف بعيداً عن الازمات محتملة الوقوع اثناء العمل.

الاستنتاجات: في ضوء نتائج البحث توصل الباحث الى الاستنتاجات الآتية:

- ان عمداء كليات جامعات محافظة بغداد يتمتعون بمستوى جيد من الكفاءة الادارية.
- ارتفاع مستوى عمداء الكليات في جامعات بغداد لإدارة الازمات بصورة عالية.
- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الكفاءة الادارية وبين ادارة الازمات لدى عمداء كليات جامعات محافظة بغداد.

التوصيات: في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بالآتي:

- ان يستفيد المسؤولون في مؤسسات التعليم العالي بما جاء في البحث من نتائج تزود عمداء الكليات بمجال عملهم بالنسبة لأهمية فاعلية الكفاءة الادارية في العمل.
- يجب مراعاة الكفاءة الادارية كمعيار في التدرج الوظيفي.
- اتباع الاسلوب العلمي لإدارة الازمات.

المقترحات: في ضوء نتائج البحث يقترح الباحث الآتي:

- اجراء دراسة لمعرفة الكفاءة الادارية وعلاقتها بالنجاح الاداري لدى رؤساء الاقسام في الجامعات الاهلية.

- اجراء دراسة لمعرفة ادارة الازمات وعلاقتها بالإدارة المركزية لدى رؤساء الاقسام في الجامعات العراقية على مستوى العراق.

المصادر:

١. أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٠)، إدارة الأزمات التعليمية- منظور عالم الإسكندرية المكتب العلمي للكمبيوتر للنشر والتوزيع.
٢. ادريس، محمد ناجي يحيى (٢٠٠١)، " تصميم برنامج تدريبي لتطوير أداء القيادات التربوية اليمنية في ديوان عام الوزارة ومكاتب التربية التابعة لها باستخدام أسلوب تحليل النظم. " أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية - الجامعة المستنصرية.
٣. بدري، أحمد (١٩٧٩)، أصول البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، دار القلم للتوزيع والنشر.
٤. البرادعي، بسيوني، (٢٠٠٨)، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، ابتراك للنشر والتوزيع، مصر.
٥. البياتي، عبد الجبار توفيق، وزكريا زكي، الاحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس، مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد، در الحرية للطباعة والنشر، ١٩٧٧.
٦. التل، سعيد، ١٩٧٩، دراسات في التعليم الجامعي، نادر للصحافة والنشر والتوزيع، عمان.
٧. الحربي، قاسم بن عائل، (٢٠٠٨)، الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة العالم جديد في القرن الحادي والعشرين، عمان، دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
٨. حسان، حسن محمد إبراهيم، والعجمي، محمد حسنين (٢٠٠٧): الإدارة التربوية ط ١، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن.
٩. حمادات، محمد حسن محمد (٢٠٠٠)، الادارة التربوية - وظائف وقضايا معاصرة، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
١٠. الخضير، محسن أحمد (٢٠٠٣)، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي.
١١. الدايني، سهام عبد الله (٢٠٠٨). ادارة الوقت لدى القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية وعلاقتها بضغط العمل، اطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية التربية ابن رشد للعلوم الانسانية، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
١٢. درة، عبد الباري (١٩٩٦)، إدارة الأزمات، مجلة الفكر الشرطي، مجلد (هـ)، أيلول، عدد ايلول.
١٣. الدريح، راضي اكرم، (٢٠٠٠)، المهارات الادارية في التربية، دار العلم للملايين، القاهرة، مصر.
١٤. ديسلر، (٢٠١٤)، ادارة الموارد البشرية، ترجمة محمد عبدالعال، وعبد المحسن جودة. دار المريخ للنشر، القاهرة، مصر.
١٥. الراوي، سعاد خضر عباس (٢٠١٠)، ادارة التغيير وعلاقتها بإدارة الازمات لدى القيادات الادارية في المديریات العامة للتربية في محافظات العراق الوسطى، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية ابن رشد للعلوم الانسانية - جامعة بغداد.
١٦. السامرائي، مهدي صالح (٢٠٠٣)، المناخ التنظيمي في جامعة بغداد وعلاقته بالإنتاجية العلمية الأعضاء الهيئات التدريسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية التربية ابن الهيثم، بغداد.

١٧. السلمي، علي، (١٩٩٥)، ادارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، ط ٣، القاهرة، مصر.
١٨. السلمي، علي، (١٩٨٣)، ادارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، ط ٣، القاهرة، مصر.
١٩. الشامي، كاظم هاتف، ١٩٩٦، تقويم أداء المديرين العاملين في العراق وتطويره، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية التربية ابن رشد للعلوم الانسانية.
٢٠. الشماع، خليل محمد، وخضير كاظم حمود، (٢٠٠٧)، نظرية المنظمة، ط ٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢١. الشمري، منتهى جاسم عبد سوسن. (٢٠٠٧). الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمي في محافظة بغداد وعلاقتها بسمات الشخصية المبدعة. اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية ابن رشد للعلوم الانسانية، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
٢٢. صالح مفتاح، (٢٠٠٤)، ادارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، مداخلة مقدمة الملتنقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر.
٢٣. الظاهر، زكريا محمد واخرون، ١٩٩٩، مبادئ التقويم والقياس في التربية، ط ١، الاردن، عمان، مطابع الازرق.
٢٤. عبد الجبار توفيق، وزكريا زكي، الإحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس، مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد، در الحرية للطباعة والنشر، ١٩٧٧.
٢٥. عز الدين، احمد جلال، ١٩٨٩، إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.
٢٦. العميان، محمود، (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان.
٢٧. العودة، ابراهيم بن سليمان، التطوير المهني لرؤساء الاقسام الاكاديمية بالجامعة السعودية، اطروحة دكتوراه، جامعة الملك سعود، كلية التربية ٢٠٠٧.
٢٨. عيسوي، عبد الرحمن محمد، القياس والتجربة في علم النفس والتربية، در المعرفة، الإسكندرية، مصر، ١٩٨٥.
٢٩. عيسوي، عبدالرحمن محمد، القياس والتجربة في علم النفس والتربية، در المعرفة، الاسكندرية، مصر، ١٩٨٥.
٣٠. الغزوي، طه احمد سالم، (٢٠١٣)، دور ادارة الجامعات الاردنية في استقطاب الكفاءات من اعضاء هيئة التدريس والحفاظ عليها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
٣١. القاضي، صبجي عبد الحفيظ (١٩٨٤) : قضايا جامعية، ط ١، دار الاصلاح للطباعة والنشر، الدمام.
٣٢. كاظم، عماد حسين، (٢٠٢٠)، الكفاءة الادارية وفقا لنظرية الشبكة الادارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية ابن رشد للعلوم الانسانية جامعة بغداد.
٣٣. الكساسبة، محمد مفضي، (٢٠١٩)، تأثير ادارة المواهب والتلم التنظي شركة زين، المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، العدد ١٢، الأردن.

٣٤. الكيلاني، أنمار يونس عبد الرزاق، ١٩٩٤، " تقييم الحاجات الإدارية المديرية المكتبات الأكاديمية في الأردن "، مجلة دراسة إنسانية، الجامعة الأردنية، مجلد ٢، العدد الرابع.
٣٥. المالكي، رجاء قاسم لازم حسن، (٢٠١٠)، إدارة الأزمات وعلاقتها بالمهارات الإدارية لدى عمداء الكليات من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء أقسامهم العلمية في جامعات محافظة بغداد، جامعة بغداد، كلية التربية، ابن رشد، أطروحة دكتوراه (غير منشورة).
٣٦. ماهر، أحمد، (٢٠١٤) : السلوك التنظيمي (بناء مهارات)، الإسكندرية، للنشر دار ٦ الجامعية.
٣٧. محجوب، بسمان فيصل (٢٠٠٤) : الدور القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
٣٨. مقدادي، يونس عبد العزيز (١٩٩٦): مبادئ في الإدارة، الإدارة مفهوماً ومجالاتها، مدارس الفكر الإداري، العمليات الإدارية، مؤسسة آلاء للطباعة والنشر.
٣٩. الملاح، هاشم يحيى (٢٠١٣): قضايا وهموم جامعية ومجتمعية عامة، دراسات في التعليم العالي وتحديات المستقبل، ط ١، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
٤٠. النوايسة، رياض حسين (٢٠٠٦)، انموذج مقترح لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا، أطروحة دكتوراه (غير منشورة).
٤١. الهزيمية، وصفي (٢٠٠٤)، القيادة وإدارة الأزمات التربوية، إريد، الأردن، عالم الكتب الحديث.
٤٢. هناء عبدالرزاق نوري، (٢٠٠٦)، تقويم الكفاءة الادارية لعمداء كليات الجامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسيين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية – كلية التربية الاساسية (الادارة التربوية)، بغداد.
٤٣. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (١٩٨٨) قانون رقم (٤٠).
٤٤. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (٢٠١١) مؤتمر جامعة الانبار، العراق.
٤٥. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (٢٠١٤)، مكتب المفتش العام ملخص التقرير السنوي، العراق.
٤٦. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (٢٠١٦) : المؤتمر الفكري الثالث، بغداد، العراق.
٤٧. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، قانون رقم (٤٠) لسنة ١٩٨٨، الباب الثاني، المادة (٩) و (٢٣)، العراق.
48. Brown ،F.G Principles ،of Education and psychological testing ،4 thed ،New York ،Helt Rineh and Winston ،1981.
49. Chase ،Clinton ،I. ،1989 ،Measurement for Education Evaluation Addison Wesley ،New York.
50. Croker ،L.B. Algion ،I. 1986 ،introduction to classical and modern test theory ،New York ،C.B.S. college publishing.
51. Good ،Carter ،V. 1973 ،Diction any of Education Mc Frow m Hill-Book ،third edition ،New York ،1973.
52. Hehrens ،W.Q & Lehmann I. Standardized teat ،in Education nine hart and winator ،New Work ،1969.
53. Olson ،Richard B. ،(2003) ، Crisis Management Plan A collaborative Project Developed by Waukegan Community Unit School District.
54. Ronald W. Perry and Joanne M (1985) ، Nigg. Emergency Management Strategies for Communication Hazard Information Public Administration Review ،special Issue V.6 ،No.4.

ملحق رقم ١

مقياس الكفاءة الادارية

- **المجال الاول: التخطيط:** ونقصد بها تحديد الاهداف الراد تحقيقها مع تحديد الاساليب والوسائل والوقت المحدد لانجازها.

ت	الفقرات	تنطبق عليـة بدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
١.	يلم الاهداف التربوية					
٢.	يحدد خطط بديلة في حالة الطوارئ.					
٣.	يشارك الجميع في وضع الخطط.					
٤.	يحدد مواعيد انجاز الخطط.					
٥.	يضع نظام معلومات في ضوء الخطط الموضوعية.					
٦.	يشرف على وسائل تنفيذ الخطط.					
٧.	يراجع الخطط بشكل دوري.					

- **المجال الثاني: التنظيم:** تقسيم المسؤوليات والواجبات بين العاملين بشكل يضمن تحقيق الاداء بصورة فاعلة لبلوغ الاهداف المرسومة.

ت	الفقرات	تنطبق عليـة بدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
١.	يوزع المهام بشكل عادل.					
٢.	يشكل لجان لتنفيذ ماتم تخطيطه.					
٣.	توظيف الارشفة الالكترونية لتنظيم البيانات.					
٤.	يراعي تنظيم الوقت.					
٥.	يسهم في تنظيم الملاك التدريسي بحسب حاجة الاقسام.					
٦.	يشرف على تنظيم الامور المالية.					
٧.	يشرف على تنظيم مواعيد الامتحانات.					

- **المجال الثالث: التوجيه:** ونقصد بها عملية خلف العمل الباء والمنظم واخرجه الى حيز الوجود من خلال عملية اصدار القرار وحث العاملين على الانجاز.

ت	الفقرات	تنطبق عليـة بدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
١.	يراقب تنفيذ القرار.					
٢.	يراجع خطط الكلية بصورة دورية.					
٣.	يشجع المافسة في الاداء.					
٤.	ينمي الرقابة الذاتية لدى العاملين.					
٥.	يشجع على توجيه الاداء نحو تحقيق الاهداف.					
٦.	يعتمد التواصل الشفهي في التوجيه.					
٧.	يشجع على الدورات التدريبية لجميع العاملين.					

- **المجال الرابع: التقييم:** ويقصد مقارنة الاداء الحالي بالأداء المتوقع ضمن معايير علمية يهدف اصدار حكم موضوعي على العمل المنجز.

ت	الفقرات	تنطبق عليه بدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
١.	يشجع الجميع على قيام بحوث علمية.					
٢.	يحدد نقاط الضعف والقوة في الاداء.					
٣.	يراعي الفروق الفردية في عملية التقييم.					
٤.	يلم بانواع واساليب التقييم.					
٥.	يحدد الوقت المستغرق لاداء كل عمل.					
٦.	يحدد بدائل لمعالجة الانحرافات.					
٧.	يكافئ العناصر المتميزة.					

ملحق رقم ٢

مقياس ادارة الازمات:

ادارة الازمة: عملية مقصودة تقوم البحث للحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الادارة من التنبؤ بالازمات المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها من خلال اكتشاف الازمة والاستعداد لها واحتوائها واستعادة نشاط المؤسسة والتعليم منها.

ت	الفقرات	تنطبق عليه بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١	يتخذ تدابير تحول دون وقوع الازمة					
٢	يتنبأ بوقوع الازمة					
٣	يشخص المواقف التي تثير الازمة					
٤	يشكل فريق لادارة الازمة					
٥	يهيئ الامكانيات لاحتواء الازمة					
٦	يضع برامج تدريبية لمواجهة الازمة					
٧	يشخص اسباب الازمات					
٨	يرسم خطط للوقاية من الازمات المتوقعة					
٩	يتجنب السلبيات التي تسبب ازمة جديدة					
١٠	يوظف نتائج الازمة لرفع الاداء					

١١	يعيد صياغة الخطط الموضوعية لمواجهة الازمة
١٢	يتكيف مع المواقف الجديدة
١٣	يقوم بدراسة البيانات المتوافرة من اسباب الازمات
١٤	يشجع الروح المعنوية للعاملين
١٥	يتبع نظام اتصال فاعل لمواجهة الازمات
١٦	يعيد تنظيم المسؤوليات لمواجهة الازمة
١٧	يشخص الاضرار الناتجة عن الازمة
١٨	يعتمد نماذج مجربة لإدارة الازمة
١٩	يفعل الاجتماعات الدورية لمواجهة الازمات
٢٠	يقلل الخسائر الناتجة عن الازمة

ملحق (٣) اسماء المحكمين وتخصصهم ومكان عملهم

ت	الاسم	التخصص	مكان العمل
١	أ.د. محمد انور محمود	قياس وتقويم	جامعة بغداد / كلية التربية - ابن رشد للعلوم الانسانية
٢	أ.د. نبيل عبدالغفور عبدالمجيد	قياس وتقويم	جامعة المستنصرية / كلية التربية
٣	أ.د. وداد مهدي عبدالله	ادارة تربوية	جامعة القادسية / كلية التربية - بنات
٤	أ.م.د. منتهى جاسم الشمري	ادارة تربوية	جامعة بغداد / كلية التربية - ابن رشد للعلوم الانسانية
٥	أ.م.د. بلسم احمد علي	ادارة تربوية	جامعة بغداد / كلية التربية - ابن رشد للعلوم الانسانية
٦	أ.م.د. منتهى عبد الزهرة	ادارة تربوية	جامعة المستنصرية / كلية التربية
٧	أ.م.د. احمد حمزة الشمري	ادارة تربوية	جامعة بغداد / كلية التربية - ابن رشد للعلوم الانسانية
٨	أ.م.د. هند صبيح عبدالرحمن	قياس وتقويم	جامعة بغداد / كلية التربية - ابن رشد للعلوم الانسانية