

جودة عمل القيادات الادارية في جامعة بغداد من وجهة نظر منتسبيهم

أ.م.د بشرى عبد الحسين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ مركز البحوث النفسية

Dr.bushraaltaee@gmail.com

DOI: <https://www.doi.org/10.31972/iscs20.010>

مستخلص البحث: يهدف البحث الحالي الى تعرف

- 1- جودة عمل القيادات الإدارية في الجامعات العراقية من وجهة نظر منتسبيهم
- 2- جودة عمل القيادات الإدارية في الجامعات العراقية وفقا " لمتغير الجنس (ذكور - إناث)
- 3- جودة عمل القيادات الإدارية في الجامعات العراقية وفقا لمتغير نوع المهنة (موظف - تدريسي)

وتحقيقا لأهداف البحث تم استعمال مقياس جودة عمل القيادات الادارية العاملين في الجامعات العراقية من وجهة نظر منتسبيهم الذي تألف من (29) فقرة وتطبيقه على عينة البحث البالغة (120) منتسب ومنتسبة من العاملين في الجامعات العراقية ، وبعد تحليل البيانات احصائيا" أظهرت نتائج البحث إن متوسط درجات العينة المشمولين بالبحث في مقياس جودة عمل القيادات الاداريه في الجامعات العراقيه (86,71) درجة وبانحرافات معياري مقداره (19,55) درجة، وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الفرضي للمقياس الذي بلغ (72,5) درجة، وباستخدام معادلة الاختبار التائي لعينة واحدة تبين القيمة التائية المحسوبة بلغت (7,95) درجة وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) مما يشير إلى أن هناك جودة في عمل القيادات الادارية في الجامعات العراقية . كما اظهرت النتائج انه لا توجد فروق في جودة عمل القيادات الادارية في الجامعات العراقية وفقا" للجنس (ذكور -

اناث) ونوع المهنة (موظف - استاذ) وبناءا" على نتائج البحث خرجت الباحثة بعدد من التوصيات.

Abstrcut

The quality of administrative leaders work in Iraqi universities depending on their employees point of views

The present study aims to identify:

1-The quality of administrative leaders work in Iraqi universities depending on their employees point of views.

2-The quality of administrative leaders work in Iraqi universities depending on their employees point of views according to gender variable(males- females).

3-The quality of administrative leaders work in Iraqi universities depending on their employees point of views according to occupation kind(employee-lecturer)

To achieve these amis,the scale of the quality of administrative leaders work in Iraqi universities depending on their employees point of views had been adopted consisting on(29)items and applied on asample consisting on(120)male and femal employees working in Iraqi universities.After analyzing data statistically, the results show that the mean is (86.71)and the standard deviation is(19.55).By comparing this mean with hypothetical one the result is(72.5)and using t.test for one sample, the calculated T. value is (7.95) with statistically signifigance(0.05)indicating that there is

quality in the work of administrative leaders in Iraqi universities and there are no differences in the quality of the work of administrative leaders according to gender variable (males and females)and occupation kind(employee-lectuerer).

Depending on above mentioned,the researcher come out with some of recommendations.

أهمية البحث والحاجة إليه

تعد الجامعات من أهم المؤسسات التي تعمل على تهيئة وإعداد الموارد البشرية التي تستجيب لمتطلبات التنمية الاجتماعية الشاملة من خلال إعدادهم وتزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تساعدهم على توظيف ما تعلموه في الجامعات لخدمة مجتمعهم والمساهمة في تطوره وتقديمه في كافة المجالات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، كما تساهم الجامعات في تنمية شخصيات الطلبة من جميع الجوانب وإعدادهم وتدريبهم علمياً وفنياً وأدبياً، إذ لم يعد يقتصر دور الجامعات على تزويد الطلبة بالعلوم والمعارف النظرية بل تعدى ذلك ليشمل الإعداد الاجتماعي والأخلاقي بحيث تتشكل عند الطلاب منظومة متكاملة من المعارف والمهارات والقدرات التي تمكنهم من تلبية خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية التي يحتاجها المجتمع (Peters،2003،P.357)

ولا تستطيع الجامعات إن تقوم بالدور المناط بها من عمليات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع إلا بوجود قيادات إدارية فاعله في مختلف مستويات الإدارة الجامعية ، فوجود القيادة الإدارية الفاعلة يساهم في تحقيق رؤى وتطلعات وأهداف الجامعة.(الفيشاوي،1996،357)

ويحتل موضوع القيادة أهمية خاصة في مختلف المؤسسات والقطاعات وخاصة مؤسسات التعليم العالي، مما له اثر بالغ على أداء هذه المؤسسات وتحديدًا مستوى الأداء الوظيفي

لجميع العاملين وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المرجوة ، ويظهر ذلك جليا" من خلال قيام القيادات الأكاديمية في الجامعات بالدور المناط بها وممارستهم للنمط القيادي المناسب الذي يساهم في تحقيق مهام الجامعات من تدريس وبحث علمي وخدمة المجتمع(محبوب،2003،58)

وتشكل القيادة الإدارية عملية اجتماعية إنسانية تتم ممارستها من قبل رؤساء الجامعات والعمداء ورؤساء الأقسام ومدراء الدوائر في الجامعة بحيث يكون لها التأثير المباشر على قيام العاملين بتأدية المهام الموكلة اليهم. ولكي يكون للنمط القيادي الممارس الأثر الايجابي المطلوب فأن على القائد الإداري ان يسعى الى الثبات والاستقرار على ممارسة هذا النوع من الأنماط القيادية الايجابية،وتظهر من خلال ممارسة النمط القيادي الفعال في الوحدات الأكاديمية في أجامعه تفاعلات وعلاقات مستمرة ومتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين تساهم في تحقيق أهداف هذه الوحدة بدرجة عالية(ماهر،2003،35)

وتعد القيادة الإدارية في الجامعات من العناصر الهامة التي لها الأثر الكبير في قيام العاملين وأعضاء هيئة التدريس بالقيام بالأعمال الموكلة إليهم بنجاح، كما أنها تساهم في نمو العلاقات الإنسانية بينهم بحيث يسود جو من الود والاحترام والتعاون والثقة، وتساهم أيضا" في تهيئة مناخ تنظيمي ايجابي وفعال يزيد من دافعية جميع العاملين للعمل ويقوي من انتمائهم الوظيفي بحيث تحقق الأهداف الفردية للعاملين وأهداف المؤسسة التي ينتمون اليها.ولكي يتحقق هذا النوع من الانسجام والتفاهم ولتحقيق الأهداف العامة للجامعة فأن على القادة الأكاديميين في الجامعة ان تتوفر لديهم المهارات القيادية اللازمة في كيفية التعامل مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين وان تكون لديهم قدرة التأثير في الآخرين بحيث يتولد لدى الجميع الرغبة في العمل الجماعي وبروح الفريق(جابر،2000،38)

وقد احتل موضوع القيادة أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية المختلفة وظهرت العديد من الاتجاهات والنظريات التي اهتمت بموضوع القيادة، وأشارت هذه النظريات الى ان نجاح القادة في هذه المؤسسات يكمن في الاتجاهات الفكرية والممارسات والتطبيقات العملية لمبادئ هذه النظريات، ويعتمد كذلك على ما يتمتع به هؤلاء القادة من خبرات ومهارات لكي يتمكنوا من التعامل مع المتغيرات والمستجدات التي تواجه هذه المؤسسات اليوم وما طرأ على العالم من تغيرات في مجال العولمة وثورة التكنولوجيا والمعلومات(عبد المقصود،2006،360)

وتعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية حيث يساهم القائد الفعال في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها بالسرعة الممكنة وبأقل التكاليف وأقل جهد، ويسعى دوماً الى جعل المؤسسة التي يعمل بها على ان تحتل مكانة متميزة بين المؤسسات الأخرى.

وتهدف القيادة الإدارية الى توجيه الأفراد من خلال العمل الجماعي والجهود المشتركة الى تحقيق الأهداف المرجوة من خلال التعاون والتفاهم الذي ينبثق من العلاقات الاجتماعية والإنسانية في مناخ عمل مريح يشجع على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية والعمل بروح الفريق(عبد الهادي،2002،61)

والقيادة الإدارية ضرورة ملحة وواجبة التطبيق في شتى نواحي الحياة ولا يمكن لأي إنسان إن يستغني عن الإدارة في حياته، حيث يرتبط تقدم المجتمعات والدول بالقدرة على الإدارة وبالتالي على تحقيق الأهداف ، ولعل هذا الاهتمام الواضح بالإدارة قد بدأ يأخذ وضعه الطبيعي باعتبارها عنصراً مهماً من عناصر العمل على تحقيق أهداف النمو الاقتصادي والاجتماعي(احمد،1991،295)

وتعد إدارة الجامعات نوع من أنواع الإدارة التربوية، حيث تعنى بإدارة مرحلة هامة من مراحل التعليم اللازمة لتنمية المجتمعات وتطورها فهي التخرج عن كونها جزءاً لا يتجزأ من علم الإدارة بشكل عام، فالمبادئ والوظائف والمفاهيم الإدارية المتعارف عليها هي واحدة ولكن مجال التطبيق هو الذي يختلف من تنظيم لآخر، كما تتميز الإدارة الجامعية بأنها المسؤولة عن تطوير جهات التعليم في الجامعة، فإذا لم تكن هناك إدارة جامعية ذات كفاءة عالية مستوعبة لآليات العصر وتقنياته ومسؤولة عن تطوير المجتمع ومجابهة التغيرات فإنها ستكون عقبة أمام أي تطور جوهري وبالتالي فإن إدارة جامعية ناجحة ومبدعة تعني بالضرورة تحقيق مجتمعا " ناجحا" ومتطورا" (الخطيب،2006،14)

وإذا كانت مهمة الإدارة هي القيام بالمهام الإدارية المختلفة التي تسعى من خلالها الى تحقيق الأهداف الموضوعية فإنه يتوقف نجاحها على مدى تعاون الأفراد العاملين فيها بالقيام بالمهام الموكلة اليهم ومدى تقبلهم واستعدادهم لبذل أقصى طاقتهم ، فإذا توفرت صفة القيادة في الإدارة فأنها قد تتمكن من تكثيف جهود أفرادها والعمل على تحفيزهم نحو القيام بوظائفهم على النحو المرغوب فيه. فالقيادة تعد إحدى الأركان الرئيسية للتوجيه، فلو نظرنا الى الوظيفة الأولى والثانية للإدارة لوجدناهما التخطيط والتنظيم اي ان الأمر يتطلب وجود خطة وتنظيما" ملائما". ولكي تبدأ عملية التنفيذ لابد من وجود قيادات للأفراد وتوزيع الأدوار ثم التعليم والتدريب للمبادئ والأسس. (منصور،1999،211)

فالقيادة هي المسؤولة عن تسيير العمل داخل التنظيم عن طريق دفع الأفراد وبث روح الحماس والنشاط في نفوس العاملين داخل التنظيم من اجل تحقيق الأهداف المنشودة، اذ ان التطور والتقدم والنجاح الذي تحققه مؤسسات التعليم العالي انما يقاس بمقدار فاعلية القيادة الإدارية التي هي عملية تتميز بفاعلية مستمرة وتعبر عن العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين) (بحر وآخرون، 2007،97)

وتعد الكفاءة الإنتاجية لمؤسسات التعليم العالي هدفاً أساسياً تسعى جميع المؤسسات لتحقيقه، ويتوقف مدى تحقيق هذا الهدف إلى حد كبير على مستوى فاعلية القيادات في تلك المؤسسات حيث أصبح هناك اعتراف متزايد في الوقت الحاضر بأن القيادة الإدارية هي العامل الحاسم في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، إذ تزايدت أهمية دور القيادات الإدارية بعد اتساع حجم المؤسسات التعليمية وتعدد أعمالها وتعدد أقسامها، كما ان للتغيير المستمر والسريع في المحيط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والتقني أثراً كبيراً في تعرض تلك القيادات للضغوط التي تمثل احد المتغيرات التي تؤثر في استجابة القيادات لتلك التغيرات المحيطة (النوشان، 2003، 7)

اهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى تعرف

- 4- جودة عمل القيادات الإدارية في الجامعات العراقية من وجهة نظر منتسبيهم
- 5- جودة عمل القيادات الإدارية في الجامعات العراقية وفقاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث)
- 6- جودة عمل القيادات الإدارية في الجامعات العراقية وفقاً لمتغير نوع المهنة (موظف - تدريسي)

حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بعينة من منتسبي الجامعات العراقية من الذكور والإناث متمثلة

بالموظفين والأساتذة للعام 2018-2019

تحديد المصطلحات

اولاً: القيادة

وقد عرفها

1-الشيخ وآخرون1994

هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من اجل دفعها للعمل رغبة في تحقيق أهداف محددة.(الشيخ وآخرون،1994،185)

2-باس bass2015

إنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب(العجمي،2015،57)

3-كونتراوودنال O'Donnell&kuntr انها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون (نصير، 2005 ، 44)

4-الذير2010

هي قدرة الفرد في التأثير في سلوك الاخرين وتوجيههم لاداء اعمال يراها محققه لاهداف مطلوبة، وهي القدرة على مساعدة هؤلاء الاخرين لتحقيق اهدافهم الشخصية من خلال سعيهم لتحقيق الاهداف العامة وجعلهم يشعرون بالرضا.(الذير،2010،33)

الفصل الثاني: الإطار النظري

اولاً: نظريات القيادة

نظراً لثراء موضوع القيادة وتعدد جوانبه ظهرت العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل فقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة وخصائص القائد الناجح والأعمال التي يجب القيام بها.

وقد أدى تطور الفكر الإداري عبر الزمن الى تعدد وجهات النظر حول القيادة، وتغير النظرة من آن لآخر ، فقد أدت مساهمات الباحثين والمفكرين الى بلورة عدد من النظريات التي تناولت القيادة والتي تقوم بشرح الخصائص والسمات والفروق التي تميز القائد عن غيره. وقد استخدمت هذه النظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة، وأهمها الأداء والإنتاجية، والرضا عن العمل، وإشباع حاجات الأفراد ومشاعرهم ورفع روحهم المعنوية، وفيما يلي عرض لأهم النظريات:

1-نظرية الرجل العظيم

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بان التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية ، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر ، وان هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ.

وتتراوح هذه السمات القيادية الموروثة ما بين سمات جسمية فسيولوجية تتمثل في (الهيئة، نبرة الصوت، الحجم، الوسامة) الى سمات نفسية مثل(الحماسة، الثقة بالنفس، القدرة على

المبادرة، النضج الانفعالي، توفر الحاجة للانجاز ، الخلق الجيد، الشجاعة) وسمات عقلية مثل (الذكاء، القدرة على التفكير والتحليل وغير ذلك)(ابو النور،2012،13)

2-نظرية السمات

تقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم اساسي مؤداه ان الفاعلية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره، كما ان توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائدا" فاعلا"، وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود انصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعه من السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين، وقد وجدت ان القادة يتميزون عادة بأنهم أطول قامة من غيرهم وأضخم حجما" ، وأحسن مظهرا" وأذكى عقلا"، كما انهم يتميزون بثقة اكبر بالنفس وانغماس أكثر في النشاط الاجتماعي، كما انهم اقدر على المثابرة والمبادأة وأكثر طوحا" ومرحا" وأحسن توافقا" من غيرهم(قنديل،2010،43)

وقد تعرضت هذه النظرية للكثير من الانتقادات منها: ان المؤيدين لهذه النظرية ركزوا على القائد مع إهمال الجوانب الأخرى للقيادة كالمرؤوسين والتنظيم ، حيث أثبتت الدراسات ان للمرؤوسين دورا" كبيرا" في نجاح عمل القائد بالاضافه الى بعد نظرية السمات عن الواقع نوعا" ما فقد كان هناك قاده برزوا لم يتصفوا بأي سمات خارقه ولا يمكن حصر سمات القيادة في سمة معينة يمتلكها شخص معين وانما قد يكون هناك قائد تتوفر فيه سمة واحدة من سمات القيادة كما توجد مؤشرات على توافر سمات مشتركة بين القادة ، كذلك لم يحدد دعاة هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فاعلية القائد ، حيث أثبتت الدراسات النفسية بأنه من النادر جدا" ا يوجد تشابه تام بين أي قائدين(العجارمة،2012،26)

وبالرغم من الانتقادات السابقة لهذه النظرية الا ان لها بعض المزايا فقد اوضحت متطلبات القيادة وقلت الضوء على السمات اللازمة لنجاحها الا انها فشلت في ان تحدد بشكل قاطع السمات التي تميز القادة مما اسفر عن وضع نظرية اخرى هي النظرية الموقفية(العميان،2010،264)

3-النظرية الموقفية

تفترض هذه النظرية ان الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة،بل ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين، وان المهارات القيادية لا تحركها الا المواقف(ابو النور،2012،15) فهي ترى ان فاعلية القيادة هي نتيجة تفاعل متغيرات متعددة منها ما يتعلق بالقائد ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين، ومنها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية ، ومنها ما يتعلق بالموقف.ويؤثر التفاعل المستمر بين تلك المتغيرات في اختيار النمط القيادي الفاعل(السعود،2012،185)

فنظرية الموقف تجمع بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما يحتاجه القائد من سمات وخصائص ولكن تربطهما بالطرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس ان عوامل الموقف والمتغيرات المرتبط به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة(كردي،2010،6)

7- النظرية الوظيفية

وتركز على دراسة المهام والإعمال التي يتعين على الجماعة القيام بها لتحقيق أهدافها ودراسة دور كل عضو في هذه الأعمال ودور القائد من الناحية التنظيمية في مساعدة الجماعة على بلوغ أهدافها.

ويهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية بين أفراد الجماعة .
والنظرية الوظيفية تشير الى ان كل من القائد والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف
الذي ينشده.(المصري،2007،633)

ويرى بعض الباحثين ان الأهداف الوظيفية متعددة منها:

- أهداف التنظيم: وتتمثل في قيام القائد بوضع السياسات العامة والتأثير في سلوك الآخرين
وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال وتوزيع الأدوار والاختصاصات حسب
الكفاءات المطلوبة في أجزاء التنظيم والتنسيق بين جهود العاملين وتشجيع تعاونهم للعمل
كفريق واحد باتجاه تحقيق أهداف التنظيم.

- أهداف العاملين : وتتمثل في قيام القائد بحل المشكلات وتحقيق مطالب الجماعة وإشباع
حاجاتهم ومعرفة قدرات الأفراد وإمكانياتهم واستثمارها في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف
العاملين.

- أهداف القائد الشخصية: وتتمثل في إثبات قدرته على النجاح في القيادة وتنفيذ المهام
المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي، ويسهل تحقيق
ذلك من خلال تلاقي أهداف القائد مع أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية)
الشريف،2004،67)

5- النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية على الجمع بين نظريتي السمات والموقف من خلال المدخل التوفيقي،
وتعد القيادة من وجهة نظر هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي على أساس ان القيادة ليست
سمة او سمات يمتلكها الفرد وليست نتاج الموقف وحده، وإنما هي ثمرة التفاعل بين سمات

القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة، ويتحقق النجاح حين يتم التفاعل بين العناصر الثلاثة(نجم،2012،94)

فالقيادة الناجحة وفقاً لهذه النظرية لاتعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ، وإنما تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع افراد المؤسسة ، فالسمات التي يمتلكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الادارية والفنية التي اكتسبها لاتكفي لظهور القائد ، بل لابد من إقناع الجماعة بهذه السمات والقدرات .فالقائد الناجح هو الذي يستطيع ان يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لا يتم الا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتهم ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات ، ووفقاً لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف ومتطلبات وخصائص الجماعة(كردي،2012،7)

دراسات سابقة

اولاً: الدراسات المحلية

1-دراسة حسن وجويسم 2018

اجريت هذه الدراسة في جامعة بابل وقد هدفت الى معرفة دور القيادة الادارية في جامعة بابل في دعم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتطبيق الاستبانة التي اعدت لهذا الغرض على عينة الدراسة البالغة (50) فرد من القيادات الادارية في جامعة بابل ، وبعد تحليل البيانات احصائياً توصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ايجابية قوية بين دور القيادة الادارية في دعم وتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في جامعة بابل (حسن وجويسم، 2018،45)

الفصل الثالث

إجراءات البحث

أولاً : مجتمع البحث :-

تحدد مجتمع البحث الحالي بمنتسبي جامعة بغداد حيث بلغ المجموع الكلي (4387) للعام الدراسي (2018-2019).

ثانياً : عينة التحليل الإحصائي :-

تتكون عينة البحث من (120) من موظفي وأساتذة جامعة بغداد ، اختيروا بطريقة عشوائية للعام الدراسي (2018-2019)، الجدول رقم (1) يوضح عينة التحليل الإحصائية

جدول (1)

عينة التحليل الإحصائي من منتسبي جامعة بغداد

ت	المؤسسة التعليمية	ذكر	انثى	موظف	تدريسي	المجموع
1	كلية الهندسة	5	9	6	4	21
2	كلية الاعلام	6	6	6	9	30
3	كلية العلوم السياسية	7	7	7	7	28
5	مركز التطوير والتعليم المستمر	4	8	5	7	23
	المجموع	22	40	24	28	120

ثالثاً :- أداة البحث :-

لغرض تحقيق أهداف البحث الحالي تم بناء مقياس جودة عمل القيادات الإدارية في الجامعات العراقية وفقاً للخطوات التالية:

1- الاطلاع على الدراسات السابقة

قامت الباحثة بالاطلاع على الأدبيات والبحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وتوصلت الى عدد من التعاريف والنظريات التي تناولت جودة عمل القيادات الإدارية في الجامعات العراقية .

3-صياغة الفقرات

قامت الباحثة بجمع وصياغة فقرات المقياس الحالي من خلال ما توصلت اليه من مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ، حيث تم تفرغ الإجابات وتحليلها وصياغتها الى فقرات وبذلك حصلت الباحثة على (29) فقرة تمثل مجموعها فقرات لمقياس جودة عمل القيادات الإدارية في الجامعات العراقية ، وقد روعي في صياغة الفقرات ان تكون مفهومة وواضحة وان لا تبدأ بصيغة النفي .

4-صلاحية الفقرات:

لغرض التعرف على مدى صلاحية الفقرات وإبداء الرأي حول بدائل الإجابة التي وضعت لمقياس جودة عمل القيادات الإدارية تم عرض المقياس على مجموعة من الخبراء المختصين في علم النفس (ملحق/ رقم 1) للحكم على صلاحية الفقرات في قياس ما وضعت من اجل قياسه، واقتراح ما يروونه مناسباً في الصياغة، وفي ضوء آراء المحكمين تم الإبقاء على فقرات المقياس جميعها وبالغثة (29) فقرة أي ان جميعها صالحة لقياس ما وضعت لقياسه بنسبة (100%) من غير حذف أي منها، وقد اخذت الباحثة بملاحظات الخبراء حول صياغة بعض الكلمات وبذلك يكون المقياس قد اكتسب الصدق الظاهري

جدول (2)

آراء الخبراء في صلاحية فقرات مقياس جودة عمل القيادات الادارية في الجامعات العراقية

ت	رقم الفقرة	الموافقون	المعارضون	النسبة
---	------------	-----------	-----------	--------

%10	Zero	%100	25,22,19,16,13,10,7,4, 1	1
%100	Zero	%100	26,23,20,17,14,11,8,5, 2	2
%100	Zero	%100	29,28,27,24,21,18,15,1, 2,9,6,3	3

1- تطبيق المقياس

طبق المقياس على العينة البالغ عددها (120) منتسب ومنتسبة، وقد تم تفرغ الإجابات على فقرات المقياس وخضعت للتحليل الإحصائي عن طريق الحقيبة الإحصائية (SPSS).

6- التحليل الإحصائي لفقرات المقياس

قامت الباحثة بإخضاع إجابات العينة على فقرات مقياس جودة عمل القيادات الإدارية للتحليل الإحصائي.

القوة التمييزية للفقرات Items Discrimination

نعني بتمييز الفقرات قدرتها على ان تميز بين الأفراد الحاصلين على درجات مرتفعة وبين من يحصلون على درجات منخفضة في السمة التي يقيسها المقياس، بهدف استبعاد الفقرات التي لا تميز بين المحبين والإبقاء على الفقرات التي تميز بينهم . (الظاهر وآخرون ، 1999 : 129)

تم حساب قوة تمييز الفقرات بعد ترتيب الدرجات من أعلى الى أدنى درجة، وتم اختيار (27%) العليا من الدرجات الكلية للمقياس واختيار (27%) الدنيا من الدرجات الكلية للمقياس، وقد اشتملت المجموعتان على (64) منتسب موزعين بالتساوي على المجموعتين

المتطرفتين، وبعد حساب القوة التمييزية لفقرات المقياس وجدت الباحثة ان جميع الفقرات تتمتع بتمييز عال، والجدول رقم (3) يوضح ذلك

جدول(3)

القوة التمييزية لفقرات لمقياس جودة عمل القيادات الإدارية في الجامعات العراقية(معامل التمييز)

المجموعة الدنيا			المجموعة العليا		
القيمة التائية	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
7.01	1.10	2.53	0.24	3.94	1
6.71	0.97	2.66	0.33	3.88	2
7.04	0.95	2.53	0.39	3.81	3
12.30	0.66	2.06	0.42	3.78	4
8.17	0.99	2.09	0.52	3.72	5
10.35	0.83	1.88	0.53	3.69	6
8.90	0.85	2.19	0.45	3.72	7
9.70	0.87	1.94	0.48	3.66	8
9.94	0.84	1.94	0.53	3.69	9

12.53	0.68	1.72	0.49	3.59	10
9.22	0.96	1.97	0.50	3.75	11
8.01	0.94	2.41	0.36	3.84	12
10.34	0.79	2.13	0.47	3.81	13
8.47	0.91	2.06	0.54	3.66	14
10.56	0.85	1.91	0.45	3.72	15
7.99	0.95	2.50	0.29	3.91	16
12.92	0.84	1.94	0.24	3.94	17
9.48	0.83	2.22	0.42	3.78	18
14.03	0.80	1.84	0.24	3.94	19
13.15	0.78	2.03	0.24	3.94	20
10.95	0.87	2.13	0.29	3.91	21
10.94	0.86	2.03	0.36	3.84	22
10.70	0.84	2.00	0.42	3.78	23
8.88	0.88	2.25	0.42	3.78	24

10.53	0.91	2.06	0.33	3.88	25
8.85	0.89	2.19	0.44	3.75	26
11.02	0.83	2.13	0.33	3.88	27
8.94	0.89	2.31	0.36	3.84	28
9.95	0.93	2.19	0.29	3.91	29

مؤشرات صدق وثبات مقياس جودة عمل القيادات الإدارية في الجامعات العراقية

اولا:الصدق Validity

يعد الصدق من الخصائص السايكومترية المهمة في بناء مقياس نفسي , والمقياس الصادق هو المقياس الذي يحقق الوظيفة التي وضع من اجلها

(Stanly and Hopkins 1972,p.101) وقد تحقق في مقياس جودة عمل القيادات

الإدارية في الجامعات العراقية نوعان من الصدق هما :-

1.الصدق الظاهري

وقد تحقق هذا النوع من الصدق من خلال عرض فقرات المقياس على مجموعة من

المختصين في علم النفس للحكم على مدى صلاحيتها في قياس الخاصية المراد قياسها

(Allen and yen , 1979 ,p.46)

2.الصدق البنائي Construct Validity

ويقصد به تحليل درجات المقياس استناداً الى البناء النفسي للخاصية المراد قياسها ويعد المقياس الحالي صادق بنائياً اذا كانت المعلومات التي يزودنا بها تعكس مفهوم جودة عمل القيادات الإدارية في الجامعات العراقية . وقد تحقق ذلك من خلال :

1-علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس.

تعد الدرجة الكلية للمقياس بمثابة قياسات محكية مباشرة من خلال ارتباطها بدرجات الأفراد على الفقرات وهذا يعني ان الفقرة تقيس نفس المفهوم الذي تقيسه الدرجة الكلية . وفي ضوء هذا المؤشر تم الإبقاء على الفقرات التي تكون معاملات ارتباط درجتها بالدرجة الكلية دالة معنوياً (Anastasi , 1976, p.159) . والمقياس الذي تنتخب فقراته على وفق هذا المؤشر يمتلك صدقاً بنائياً . والصدق البنائي يعتبر متوافراً في مقياس جودة عمل القيادات الإدارية في الجامعات العراقية على وفق مؤشرات علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس والجدول (4) يوضح ذلك .

جدول (4)

معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس جودة عمل القيادات

الإدارية في الجامعات العراقية

معاملات الارتباط	ت	معاملات الارتباط	ت
0.77	17	0.51	1

0.72	18	0.53	2
0.82	19	0.64	3
0.77	20	0.75	4
0.77	21	0.65	5
0.78	22	0.72	6
0.77	23	0.69	7
0.72	24	0.73	8
0.78	25	0.77	9
0.72	26	0.78	10
0.77	27	0.76	11
0.71	28	0.65	12
0.77	29	0.76	13
		0.73	14
		0.75	15
		0.66	16

معاملات ارتباط دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (118)

ثانياً:- الثبات Reliability

ثبات درجات المقاييس يعني مدى خلوها من الأخطاء التي تشوب القياس ، أي مدى قياس الأداة للمقدار الحقيقي للسمة التي يهدف لقياسها ، فدرجات المقياس تكون ثابتة اذا كان المقياس يقيس سمة معينة قياساً متنسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدي الى أخطاء القياس .فالثبات يعني الاتساق او الدقة في القياس (علام ، 2006 : 131)

طريقة الفا كرونباخ : Coefficient Consistency Alfa

تعتمد هذه الطريقة على اتساق الفرد من فقرة الى اخرى، حيث بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة للمقياس (0,97)، نجد ان ثبات المقياس الحالي يعد ثبات عال.

الوصف النهائي لمقياس جودة عمل القيادات الادارية في الجامعات العراقية لدى عينة من منتسبي جامعة بغداد :-

بعد اجراء التحليل الإحصائي للمقياس من (تميز وصدق الفقرات) واستخراج الثبات، قامت الباحثة بتجهيز مقياس جودة عمل القيادات الإدارية في الجامعات العراقية لدى عينة من منتسبي جامعة بغداد بصورته النهائية (ملحق/ رقم 2) وذلك لتطبيقه على عينة التطبيق النهائي لغرض الكشف عن جودة عمل القيادات الإدارية في الجامعات العراقية .

عينة التطبيق النهائي:-

تكونت عينة التطبيق النهائي للكشف عن جودة عمل القيادات الإدارية في الجامعات العراقية (120) منتسب ومنتسبة من منتسبي جامعة بغداد اختيروا بطريقة عشوائية للعام الدراسي (2018-2019)

الوسائل الإحصائية :-

لقد تنوعت الوسائل الإحصائية المستخدمة في البحث الحالي كل حسب متطلباتها ، باستخدام الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package For Social Science) وهي كالآتي:

- 1- معادلة معامل التمييز لاستخراج معاملات قوة تمييز كل فقرة .
- 2- معادلة معامل الارتباط الأصيل بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للاختبار .
- 3- قانون الفاكرونباخ لاستخراج الثبات بطريقة الاتساق الداخلي .
- 4- معادلة الاختبار التائي لعينة واحدة .
- 5- معادلة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين .

عرض النتائج ومناقشتها

لقد صمم هذا البحث لتحقيق عدد من الأهداف كان أولها

1_تعرف جودة عمل القيادات الادارية في الجامعات العراقية عن طريق إعداد مقياس لهذا الغرض .

فقد أظهرت نتائج البحث إن متوسط درجات العينة المشمولين بالبحث في مقياس جودة عمل القيادات الاداريه في الجامعات العراقيه (86,71) درجة وبانحرافات معياري مقداره (19,55) درجة، وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الفرضي للمقياس الذي بلغ (72,5) درجة، وباستخدام معادلة الاختبار التائي لعينة واحدة تبين القيمة التائية المحسوبة بلغت (7,95) درجة وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) مما يشير إلى أن هناك جودة في عمل القيادات الادارية في الجامعات العراقية والجدول (5) يوضح ذلك

جدول (5)

الاختبار التائي لدلالة الفرق بين المتوسط الفرضي و المتوسط الحسابي الحقيقي على
مقياس جودة عمل القيادات الإدارية في الجامعات العراقية

عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي الحقيقي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة الجدولية	مستوى الدلالة
120	86.71	19.55	72.5	7.95	0,05

2_ التعرف على الفرق في جودة عمل القيادات الادارية في الجامعات العراقية تبعا
لمتغير النوع (ذكور_ إناث)

بلغ المتوسط الحسابي لدرجات عينة الذكور البالغ عددهم (48) ذكر على مقياس جودة عمل القيادات
الادارية في الجامعات العراقية (88.87) درجة و بانحراف معياري (16.99)، بينما بلغ المتوسط الحسابي
لدرجات عينة الإناث البالغ عددهن (72) أنثى على المقياس نفسه (85.04) درجة و بانحراف معياري
مقداره (20.94) درجة، وباستخدام معادلة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين تبين إن القيمة التائية المحسوبة
قد بلغت (1.03) درجة وهي غير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) وهذا يشير إلى إن لا فرق في
جودة عمل القيادات الادارية لدى منتسبي جامعة بغداد بين الذكور والإناث والجدول (6) يوضح ذلك

الجدول(6)

الفروق في جودة عمل القيادات الإدارية في الجامعات العراقية تبعاً لمتغير

النوع(ذكور-إناث)

ت	نوع العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الجدولية المحسوبة	القيمة الجدولية	مستوى الدلالة
1	ذكور	48	88,87	16,99	1,03	1,96	0,05
2	إناث	72	85,04	20,94			

3_ التعرف على الفروق في جودة عمل القيادات الإدارية في الجامعات العراقية تبعاً

لمتغير المهنة (موظف، تدريسي)

بلغ المتوسط الحسابي لدرجات عينة الموظفين البالغ عددهم (64) على مقياس جودة عمل القيادات الإدارية في الجامعات العراقية (84.23) درجة وانحراف معياري (19.69)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدرجات عينة التدريسيين البالغ عددهم (56) تدريسي على المقياس نفسه (89.54) درجة وانحراف معياري مقداره (19.17) درجة، وباستخدام معادلة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين تبين إن القيمة التائية المحسوبة قد بلغت (1.48) درجة وهي غير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) وهذا يشير إلى إن لا فرق في جودة عمل القيادات الإدارية لدى منتسبي جامعة بغداد بين الموظفين والتدريسيين والجدول (7) يوضح ذلك

الجدول (7)

الفروق في جودة عمل القيادات الإدارية في الجامعات العراقية تبعاً لمتغير المهنة)

(موظف، تدريسي)

ت	نوع العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الجدولية المحسوبة	القيمة الجدولية	مستوى الدلالة
1	موظف	64	84,23	19,69	1,48	1,96	0,05
2	تدريسي	56	89,54	19,17			

التوصيات:

بناءً على ما توصلت إليه نتائج البحث توصي الباحثة بالآتي:

- ضرورة ان يتم اختيار القادة بكل دقة وامانة والابتعاد عن المحسوبية، فالقيادة امانة وتكليف وليست مكاناً للتباهي او التفاخر.

- ضرورة ان يكون القائد ملماً بجميع الانظمة واللوائح، وتتوفر فيه المواصفات القيادية المناسبة.

- ان يحرص القائد على الحفاظ على الموارد المالية لمؤسسته وعدم التقنير في الصرف او المبالغة والاسراف.

- ضرورة ان يبني القائد بينه وبين رؤوسيه جسورا" للتواصل والاهتمام بمشاكلهم والعمل على تحقيق طموحاتهم واهدافهم.

- على القائد ان يهتم بالعلم وتاهيل الافراد المتميزين اكاديميا" لغرض تحقيق اهدافهم واهداف المؤسسة.

المصادر:

- ابو النور، مروة(2012):العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- جابر ، قاسم (2000):الجامعة والتنمية خدمات متبادلة، عمان ، دار الفكر العربي.
- الخطيب، مازن(2006):النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظة غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين(رسالة ماجستير غير منشورة).
- السعود، راتب(2012):القيادة التربوية مفاهيم وأفاق، عمان، دار صفاء للطباعة والنشر .
- الشريف،طلال(2004):الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في امانة مكة المكرمة،رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
- عبد المقصود، محمد(2006):القيادة الادارية، عمان،الاردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

- عبد الهادي، جودت (2002): الإشراف التربوي: مفاهيمه وأساليبه (دليل لتحسين التدريس)، عمان ، الأردن، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- العجارمة (2012): أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان، رسالة ماجستير منشورة، الأردن.
- العميان، محمود (2010): السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، عمان، دار وائل للنشر، ط(5)، الأردن
- الفيشاوي، فوزي عبد القادر (1996): دراسات مستقبلية، رؤية علمية للزمن الاتي، مجلة دراسات مستقبلية، العدد الاول، مركز دراسات المستقبل، جامعة اسيوط، مصر.
- قنديل، علاء (2010): القيادة الاداريه وإدارة الابتكار، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون.
- كردي، سميرة (2010): الذكاء الانفعالي وعلاقته بالمهارات الاجتماعية والفعالية الذاتية والقيادة التربوية لدى عينة من مديرات المدارس الثانوية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربويه.
- المصري، رفيق (2007): النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في ألامعه، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد (15).
- منصور، تحسين (1999): الرضا الوظيفي لدى مديري العلاقات ألامه في الجهاز الحكومي، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (12)، العدد (4).

- ماهر، احمد(2003):السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، القاهرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- محجوب، بسمان(2003):الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة، مصر .
- النذير، عبد الله ثاني محمد(2010): القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة نفط الجزائر - أنموذجا"، جامعة اللسانية، وهران، الجزائر .
- نجم،نجم(2012):القيادة وإدارة الابتكار ، عمان ، دار صفاء للنشر .
- النوشان،علي(2003):ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات ، دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة)جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض
- نصير، نعيم(2005):القيادة العربية،المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الطبعة الأولى،القاهرة.

-Allen, M. S & yen, W. M. (1979): **Introduction to measurement theory**, California, Brook Cole.

- Anastasia, A. (1976): **psychological testing**, 4th-ed, New York, Mc-Millian publishing.

- Stanly, C. J. and Hopkins, K.D. (1972): **Educational and psychological measurement evaluation**. New Jersey, prentice-Hall

مقياس جودة عمل القيادات الاداريه في الجامعات العراقية

اخي العزيز.....

اختي العزيزه.....

تحية طيبة

تروم الباحثة القيام بدراسة تستهدف التعرف على جودة عمل القيادات الإدارية في الجامعة، لذا نرجو من حضراتكم الإجابة على فقرات المقياس المعد لهذا الغرض، وذلك بوضع علامة (✓) تحت البديل المناسب، ولا حاجة لذكر الاسم لان الإجابات ستكون لأغراض البحث العلمي فقط

وفكم الله مع فائق الشكر والامتنان

الجنس: ذكر انثى

المهنة: موظف استاذ جامعي

الباحثة

ت	الفة	اتفق	اتفق	لا اتفق
	رات	كثير ا"	بدرجه متوسط ه	قليلا "
1	يعمل على توزيع المهام والواجبات والصلاحيات بما يحقق انسيابية العمل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	يقوم بالتخطيط والتنظيم للعمل وفق أولوياته.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

				يعمل على تنفيذ الإجراءات الاداريه المطلوبة وفقا للقوانين والقرارات الصادرة من جهات عليا.	3
				لديه القدرة على فتح قنوات الاتصال وإقامة الاتفاقيات مع الوزارات والمؤسسات الأخرى بما يتناسب وسوق العمل.	4
				لديه القدرة على المتابعة الميدانية لأداء العمل وتصحيح الأخطاء المحتملة نتيجة ذلك.	5
				يتمتع بقدرات قيادية ومهاريه تتصف بالحدثة في صنع القرار.	6
				يعمل على توزيع المهام وفقا" لل تخصصات العلمية لتحقيق الموضوعية لتقييم المنتسبين.	7
				يسعى لتشكيل فرق عمل من المنتسبين لمتابعة وتقديم الخدمات الموجهة للمجتمع.	8
				يقود عملية التطوير والتحسين وبناء القدرات بكفاءة لكافة الشرائح الوظيفية في المؤسسة.	9
				يستثمر إمكانات المؤسسة من خلال إدراكه لرسالتها.	10
				يدعم خطط الجودة وبرامجها ويفعل مشاريع التطوير المستمر	11
				يؤمن الإجراءات الخاصة بضبط وحفظ الوثائق مع الموظف الإداري.	12
				يتمتع بكفاءة اقتصادية وماليه لتحقيق تطلعات وأهداف المؤسسة التعليمية.	13
				يحقق الاجتماعات الدورية المنتظمة داخل المؤسسة.	14
				يفعل خطط أجهوده وبرامج الاعتماد الأكاديمي.	15
				يملك مهارات التواصل (إدارة الحوار وإقناع الآخرين).	16

				يتمتع بالكياسة في إدارة المشاكل وإيجاد الحلول.	17
				يعمل باتجاه تحفيز العاملين على العمل والإبداع.	18
				يعمل على مواكبة التطورات الحديثة في مجال العمل	19
				يعمل وفق مبدأ النزاهة في العمل والابتعاد عن الفساد الإداري والمالي	20
				يتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.	21
				يعمل على وضع الخطط المستقبلية لتطوير المؤسسة التعليمية.	22
				يعمل على تنفيذ مذكرات التفاهم المبرمة مع الجامعات الأجنبية والتواصل مع المؤسسات العلمية العالمية بما يخدم عمل المؤسسة	23
				يهتم بتطوير العمل البحثي بما يتفق وسوق العمل .	24
				يسهم بفاعليه في المؤتمرات العلمية والندوات والورش ويفعل برامج الإرشاد الأكاديمي والتربوي ومتابعتها.	25
				يفعل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعة من خلال استخدام منظومات حديثه يتم من خلالها التواصل مع الجامعات العالمية الرصينة.	26
				يساهم بفاعليه في تذليل العقبات التي تواجه عمل المؤسسة التعليمية	27
				يسعى الى تطوير العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية	28
				يهتم بتطوير المؤسسة علمياً (المكتبة، المجلات العلمية، البحوث التطبيقية، تطوير المالكات، التفرغ العلمي) لضمان جودتها.	29