

التنمية الادارية للمراكز البحثية في جامعة بغداد

أ.د. عائدة مخلف القرشي

جامعة بغداد

مركز البحوث التربوية والنفسية

مستخلص الدراسة :

استهدفت الدراسة الحالية تحديد معايير التنمية الادارية للمراكز البحثية في جامعة بغداد، والتعرف على مدى توافر هذه المعايير لدى مدراء المراكز البحثية ورؤساء الاقسام فيها. ويتحدد البحث الحالي بمدراء ورؤساء الاقسام للمراكز البحثية في جامعة بغداد والبالغ عددها (٨) مراكز بحثية للعام الدراسي ٢٠١٤ - ٢٠١٥، فقد ارتأت الباحثة بناء أداة بحث واحدة بعد أخذ آراء الخبراء في هذا المجال تضمنت الاداة خمس مجالات لكل مجال عدد من الفقرات (التخطيط ١٤ فقرة ، التنظيم وإعادة تشكيل المركز البحثي ١٤ فقرة، التطوير والتحديث ١٧ فقرة ، الاشراف والمتابعة ١٦ ، التقييم ١٤) ، وقد حصل مجال التطوير والتحديث على الترتيب الاول من بين مجالات التنمية الادارية بوسط مرجح (٢,٥٧) ووزن مؤوي (٧٧%) بتقدير (لازمة ومهمة)، أذ أكد مدراء المراكز البحثية ورؤساء الاقسام على أهميتها في تفعيل المراكز البحثية والتربوية وكذلك حصل مجال الاشراف والمتابعة على وسط مرجح (٢,١٦) ، ووزن مؤوي (٦٥%) وبالترتيب الثاني ضمن مجالات التنمية الادارية مما اظهر تأكيد مدراء المراكز البحثية ورؤساء الاقسام على أهمية هذا المجال ضمن عمل المدراء ورؤساء الاقسام والمسؤول الاداري و لأغراض التنمية والنهوض بالمراكز البحثية حصل هذا المجال على وسط مرجح (٢,٣٩) بوزن مؤوي (٧٢%) وحصل على الترتيب الثالث ضمن تسلسل مجالات التنمية الادارية اللازمة لمدراء المراكز البحثية ورؤساء الاقسام فيما حصل مجال التنظيم على وسط مرجح (٢,١٩) بوزن مؤوي (٦٦%) ، وبهذا التقدير حصلت على الترتيب الرابع ضمن مجالات ومعايير التنمية الادارية لمدراء المراكز البحثية ورؤساء الاقسام مما أشاروا وأكدوا على أهمية هذا المجال في النظام الوظيفي وفي العملية الادارية لما لها من دور في انجاز المهام والانشطة ، أذ انها اداة التنفيذ الفعلية لإنجاز الخطط وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة البحثية بعيداً عن الفوضى ومواءمة للتطورات والتنظيم الاداري العالمي اظهرت النتائج ان مجال التخطيط حصل على وسط مرجح (١,٩٢) ووزن مؤوي (٥٨%) وبذلك نال الترتيب الخامس مما يؤكد أهمية تواجدتها ضمن معايير التنمية الادارية ومجالاتها ، ولغرض الافادة من نتائج الدراسة وضعت الباحثة بعض التوصيات والمقترحات .

الفصل الاول : مشكلة البحث :

في البلدان النامية ومنها قطرنا العراقي تظهر مشكلة تلكؤ الادارة وفسادها وصعوبة تطويرها وتنميتها بشكل أعمق و أوضح حيث تكافح هذه البلدان من اجل التخلص من دائرة التبعية والتخلف، وهي في سعيها هذا بحاجة الى كل الامكانيات المتوفرة بكفاءة وبشكل يؤدي الى ولوج طريق النمو بخطوات سابقة ومن هذه الزاوية يكتسب موضوع الاصلاح الاداري أهمية متزايدة في ظل تفجير المعلومات والانترنت والعولمة ، وهو موضوع هام وحيوي يجب أن يغطي من جوانبه، ولهذا كان اختيارنا له لحاجة قطرنا الى السعي للتنمية الادارية ليس فقط في المراكز البحثية وانما في المؤسسات الحكومية جميعها والتخلص من الفساد الاداري المتفشي. ويفترض ان تقدم استراتيجية التنمية او التطوير هذه وبكل بساطة لمتخذ القرار في الوقت المناسب وفي المكان المناسب لتحديث التغيير بغية تحسين كفاءة وفاعلية الجهات الادارية لتطوير مقدراتها على التجدد ومواكبة التغيرات السريعة وملاءمتها ((تقنياً // علمياً // تشريعياً// اقتصادياً)). فما نجده من عقبات في مراكزنا البحثية في جامعة بغداد ناجم عن سوء الادارة لانها مدخل للتنمية وتحقيق الاهداف وتحديث الادارة ليس سهلاً، إذ يحتاج للكثير من العمل فمهما كانت التكنولوجيا متقدمة فإن تخلف الادارة يهدر الناتج، لذلك لا بد من توفير عوامل مهمة كبناء قاعدة للمعلومات لدعم التخطيط وصنع القرار.

أهمية البحث :

تتلخص أهمية البحث من أهمية الادارة التي هي علم وفن وقيادة ومهنة ، ولا يمكن ان يمارسها الا ذوو الاختصاص والخبرة ، اذ لا يوجد نظام فاشل ونظام ناجح، بل توجد ادارة ناجحة وادارة فاشلة ولقد اجمعت كل المدارس الاقتصادية والادارية على اختلاف مشاربها على ان للإدارة بوصفها فعالية تتولى قيادة اي نشاط انساني تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً وتنسيقاً مكانة مركزية وجوهرية في قيادة هذا النشاط وتفعيل عناصره ومكوناته وتحديد مساره. ولعل اولى واجبات مدراء المؤسسات الحكومية ايجاد ادارة صحيحة على اساس ان نجاح هذه الادارة يعني نجاحا وارتقاء للمؤسسة الحكومية ومنها (المراكز البحثية) وفساد الادارة يعني فساد المؤسسة الحكومية. لذا تعد التنمية الادارية عملاً ادارياً علمياً منظماً من شأنه القيام بتغيير مخطط يهدف الى تحولات ايجابية في مجمل عناصر العمل الاداري في الدولة وفي المؤسسات الحكومية بصورة خاصة ومنها المراكز البحثية، ولاهمية المراكز البحثية، اذ ارتبطت نشأتها بتطور الثورة العلمية التي كانت احدى نتاجات الثورة الصناعية الحديثة، بينما تكاملت هذه المراكز في بدء نشأتها بمراكز المؤسسات العلمية والجامعات، فقد اخذت بمرور الزمن نحو الصناعة في ضوء اندماج المؤسسات العلمية بالصناعة والذي وصلت ذروته حالياً الى احتضان الشركات لتلك المؤسسات العلمية وتحويلها ورسم سياستها

في حين تتولى تلك المراكز اجراء البحوث والدراسات لاستنباط منتجات جديدة للشركات او تقوم بمهمة تطوير المنتجات القائمة ،اذ اصبح للمراكز البحثية دور ريادي في قيادة العالم واصبحت هذه المراكز اداة انتاج للعديد من المشاريع الاستراتيجية الفاعلة.

ولقد ازداد عدد هذه المراكز في دول العالم لا سيما في اوربا وامريكا وتنوعت تخصصاتها في مختلف الميادين السياسية والاقتصادية والتربوية والعلمية، لقد كان المواطن الاول لهذه المراكز في اوربا ثم انتقلت الى الولايات المتحدة ومن بعدها الاتحاد السوفيتي . ان التنمية وتفعيل مراكز البحوث والدراسات تعد حاجة ماسة لانتشال المجتمعات المتخلفة من حالة الجهل والفقر وذلك لان الهوة تتزايد بين هذه المجتمعات ، ومجتمعات الدول الصناعية في المجالات العلمية كافة ولا يتم تنميتها الا بتنمية ادارية تستطيع احداث تغيرات تواكب التغيرات في الدول المتقدمة.

تحديد المصطلحات:

التنمية الادارية : هي الجهود التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الاداري في الدول سعياً وراء رفع مستوى القدرة الادارية عن طريق:

- وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات العمل.
- تبسيط نظم العمل وإجراءاته.
- تطوير مهارات القوى العاملة ومحاولة تنمية سلوك ايجابي لدى الموظفين تجاه اجهزتهم والمتعاونين معهم.
- تحسين بيئة العمل التي تؤثر في الجهاز الاداري وتتأثر به، وكل ذلك لتحقيق اهداف خطط التنمية بكفاية عالية وبأقل تكاليف.(المنصور، ١٩٩٩ : ١٧).

الادارة : علم وفن ومؤهلات قيادية ومهنية ، ولا يستطيع ان يمارسها الا ذوو الاختصاص والخبرة، و بدون الادارة لا يمكن البدء او النجاح بأية عملية اصلاح وتطوير.

هدف البحث : هدف البحث الحالي الى :

- (١) تحديد معايير التنمية الادارية للمراكز البحثية في جامعة بغداد.
 - (٢) التعرف على مدى توافر هذه المعايير لدى مدراء المراكز البحثية ورؤساء الاقسام فيها.
- حدود البحث : يتحدد البحث الحالي بمدراء ورؤساء الاقسام للمراكز البحثية في جامعة بغداد والبالغ عددها ٨ مراكز بحثية للعام الدراسي ٢٠١٤ - ٢٠١٥.

الفصل الثاني : الاطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم التنمية

التنمية : هي عنصر اساسي للاستقرار والتطور الانساني والاجتماعي ، وهي عملية تطور شامل أو جزئي مستمر ، وتتخذ أشكالاً مختلفة تهدف الى الرقي بالوضع الانساني والى

الرفاه والاستقرار والتطور بما يتوافق مع احتياجاته وامكانياته الاقتصادية والاجتماعية والفكرية ، وتنقسم التنمية الى قسمين:

(١) التنمية الطبيعية.

(٢) التنمية البشرية.

التنمية الطبيعية : هي التجديد في بعض الموارد الزراعية والتجديد في موارد البترول اي النفط واستخراج مواد جديدة مفيدة للطبيعة.

التنمية البشرية : هي تنمية عقل الانسان بالعلم والعلوم وتوعية الانسان بما هو جديد سواء كان علما او مجالا جديدا (طارق محمد ، ٢٠١٤ : ٣).

مفهوم الادارة : تعد الادارة علما وفن من العلوم الانسانية وهي تدور في محور الموضوعات الرئيسية حول الانسان سواء كان الانسان عاملاً ام كان الانسان قائداً ، وبما ان الانسان يعد العنصر البشري في الادارة وهو عنصر الحسم على مر الزمن ومع تقدم الوسائل التكنولوجية ، فمن هنا فإن الادارة تعد عملاً إنسانياً كسائر العلوم الانسانية: مثل التاريخ ، وعلم النفس ، والاقتصاد ، فهي تخضع في تعريفها لأكثر من وجهة نظر وعليه فإن هناك القليل مما قيل بأن الادارة هي كالكرة شديدة الاستدارة.

كما ان الادارة هي المفتاح للتقدم في جميع مجالات التقدم فهي تعد المنظم البشري الجماعي الهادف ، كما أن الادارة تعد من الظواهر الاجتماعية التي تقوم على التمازج بين كثير من مجموعات من الافكار يكاد الصراع بينها لا ينتهي ، وعليه فلا يمكن ان ننسى في هذا الصدد ان نذكر المراحل الاساسية للادارة وهي:

(١) الادارة العلمية (٢) العلاقات الانسانية (٣) المدرسة التجريبية (٤) اتجاه النظم في الادارة. وهنا نحاول اعطاء فكرة لملامح كل مرحلة من هذه المراحل بوصفها ناتجا فكريا اداريا ، اذ إن حركة الادارة العلمية تتمثل ملامحها في الآتي:

إن مصلحة المنظمة هي فوق مصلحة الافراد وان تنظيم العمل هو الهدف ومن ثم التركيز عليه والرقابة الصارمة والتدرج الهرمي في المسؤوليات والاختصاصات المنظمة وعبرة عن تنظيم ميكانيكي. اما بالنسبة لمدرسة العلاقات الانسانية فإنه يمكننا ان نلخصها بكون الانسان هو كائن اقتصادي ومن ثم عليها مراعاة انسانيته ، اذ ان الاشباع المادي وحده لا يكفي لتدفق الانتاج ونجاح المؤسسة ، وكل وحدة مستقلة تحت رقابة مدير واحد ، ويتعين تحديد المسؤوليات القانونية بدقة شديدة ، وتفويض كبير في المسؤوليات اليومية فضلا عن نظام رقابة صارم ، وان الاتصالات الجيدة مدخل صحيح لكفاءة الاداء وتحقيق النتائج ، وكذلك الانسان مرتبط بالجماعة وانه يتعين عليه كسب الرضا الانساني في العمل. كما ان للادارة دوراً مهماً في توجيه الجهود الجماعية المتنوعة فعلى الرغم من ان الادارة

ظهرت بطريقة علمية في المصانع ، إلا أنها نمت وتبلورت واصبحت على ما هي عليه من مكانة وقوة وتأثير في ميادين متنوعة، فالإدارة هي الدعامة التي تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والحكومية والتعليمية والعسكرية لأنها جامعة الموارد الاقتصادية النادرة لتتبع بها الحاجات الجماعية والفردية، وهي صانعة التقدم الاجتماعي ويعتمد عليها العصر في تحقيق الرفاهية الانسانية، وهي رائدة الحكومات الرشيدة ووسيلتها في توجيه شؤون الحكم من أجل تحقيق الاهداف الوطنية والقومية ، وهي وجهة المتعلمين والباحثين في سعيهم لمعالجة مشاكل العصر ومواجهة التغيرات السريعة ، وهي قوة المجتمع وحماية استقلالية ثرواته. ان الإدارة الناجحة ضرورة ملحة في الوقت الحاضر بسبب التغيرات الاجتماعية ، الاقتصادية، والتكنولوجية ، نذكر منها على سبيل المثال ما يأتي:

- ان كبر حجم المؤسسات والمنظمات وزيادة الحاجة الى التخصصات المختلفة ووجود انفصال بين المنظمات وملاكها الامر الذي يظهر اهمية التنظيم والتنسيق والرقابة لضمان مصالح الاطراف المختلفة ، واهمية التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية وهو ما يظهر اهمية التخطيط ، التنظيم والتنبؤ لمواجهتها والتأمل معها.

- الوسائل التي تستخدمها سلطات الضبط الاداري

- صندوق الشكاوي

مجالات الإدارة :

(١) الإدارة العليا (٢) الإدارة الوسطى (التنفيذية) (٣) الإدارة الدنيا

وظائف الإدارة :

حدد بيتر ودركر عمل الإدارة (المدير) بخمسة وظائف هي :

١- تحديد الاهداف. ٣- التحفيز والاتصال.

٢- ترتيب المجموعات وتنظيمها . ٤- التقييم والقياس.

٥- تدريب الافراد. (تيشوري ، ٢٠٠٦ : ٥)

التنمية الادارية: التنمية الادارية عملية تدخل هادفه منظمة تسعى الى جعل عمليات الإدارة وطرقها ووسائلها تتلاءم مع مرحلة التطور التي تتواجد في بلد من البلدان وكذلك جعل عمليات الإدارة وطرقها وتقنياتها تتواءم مع الاهداف التنموية الشاملة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي يسعى هذا البلد الى تحقيقها من خلال خطط التنمية. والتنمية الادارية هي استراتيجية تدخل شاملة تعتمد على جهد منظمة تهدف الى احداث التغيير بغية تحسين كفاءة الجهات الادارية وفعاليتها لتطوير مقدراتها على التجديد والتطور والتلاؤم مع المتغيرات السريعة الحاصلة في البلدان المتقدمة (تقنياً / علمياً / تشريعياً / اقتصادياً). اي ان التنمية الادارية هي طريقة منظمة لاحداث التغيير الضروري في جهة ما او مؤسسة ما

او منظمة ما عن طريق التدخل في كيفية عملها او في آلية سير العمل بغية تمكينها من تبني استراتيجية للرد والسيطرة على المتغيرات والتلازم معها. ويفترض أن تقدم استراتيجية التنمية او التطوير هذه ، وبكل بساطة ، لمتخذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب والمكان المناسب ، القدرة على رؤية الامور بوضوحها وواقعها وتحليلها بعمق وموضوعية وتمكنه من اتخاذ القرار المناسب لمواجهة ظاهرة معينة مما يتيح للجهة التي يديرها مواكبة ما يحدث من تطورات وتغيرات في محيطها وبيئتها والسير قدماً في طريق تحقيق الاهداف.

لماذا التنمية الادارية ؟

لقد اثبتت الدراسات انه اذا لم يحدث التطور الاداري لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية للجهات ذات العلاقة فقد تظهر على اعمالها علامات مرضية وسمات تراجعية داعية الى ضرورة احداث التطوير والتنمية اللازمين. والمعروف ان الدول النامية لا تواجه وحدها مشكلة التنمية الادارية ،انما تسعى الدول المتقدمة ايضاً الى تطوير اساليب ادارتها كي تستطيع التكيف مع التطورات اليومية لكن الفرق الجوهرى بين النوعين من الدول يكمن في أن الدول النامية لا تطور ادارتها بشكل ديناميكي بل يوجد فطور وتراخ في احداث التطوير الاداري ويعود سبب ذلك الى تعدد المسائل والقضايا التي تهتم بها الدول في البلد النامي الى جانب المركزية الشديدة التي تتصف بها البلدان مما يلقي عبئاً كبيراً على كاهل السلطات المركزية، ومن ثم لا يتاح لها الوقت للاهتمام بالتطور الاداري. (بن الرنب ، ١٩٨٨ : ٤)

الدراسات السابقة

(١) دراسة دلال محمد الزغبى (٢٠٠١) : " اهمية المهارات الادارية للمدراء ورؤساء الاقسام في الجامعات الاردنية من وجهة نظرهم " : هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية المهارات الادارية للمدراء ورؤساء الاقسام الادارية في الجامعات الاردنية من وجهة نظرهم ، وقد تكونت عينة البحث من (٢٠٣) فرداً موزعين الى فئتين هما فئة مديري الدوائر وعددهم (٥٨) مديرا ، وفئة رؤساء الاقسام وعددهم (١٤٥) رئيس قسم ، مثلت مجتمع الدراسة بأكمله ، واشتملت الدراسة على أربعة متغيرات مستقلة هي : المستوى الوظيفي المؤهل العلمي ومستوى الخبرة والتخصص، ومتغير تابع واحد وهو درجة اهمية المهارات الادارية للمدراء ورؤساء الاقسام الاداريين. استخدمت الباحثة استبانة طورتها في دراسة لها في (١٩٩١) تضمنت (٥٦فقرة) موزعة على المجالات الاتية (التخطيط /التنظيم والتنسيق / القيادة والتوجيه/ الرقابة وتقييم الاداء / اتخاذ القرارات /الاتصالات) وقد توصلت نتائج الدراسة الى اعطاء اهمية عالية من افراد عينة البحث للمجالات الستة مرتبة تنازلياً كالاتي : (اتخاذ القرار / التنظيم / التخطيط / القيادة والتوجيه / الرقابة وتقييم الاداء / الاتصال).

٢- دراسة مزعل (٢٠٠٧) (الكفايات الادارية اللازمة للعمداء ورؤساء الاقسام في هيئة التعليم التقني) : هدفت الدراسة الى التعرف على الكفايات الادارية اللازمة للمسؤول الاداري الجامعي والاداري الجامعي بصفته رئيس قسم والتعرف على ترتيب هذه الكفايات حسب درجة اهميتها من المسؤولين الاداريين، تحدد البحث بعمداء ورؤساء الاقسام في هيئة التعليم التقني ، بلغت عينة البحث (١٦٤) عضواً جامعياً بصفة عميد ورئيس قسم علمي ، اعدت الباحثة استبانتي البحث الاولى ، تحديد الكفايات اللازمة للمسؤول الاداري التربوي بصفته عميدا والثانية الكفايات اللازمة لرئيس القسم العلمي. توصلت نتائج البحث الى ان الكفايات اللازمة للعمداء بحدود (١١٦) كفاية وزعت على ثلاثة مجالات هي:

(١) الكفايات الوظيفية (٢) الكفايات الشخصية (٣) مجال كفايات العلاقات الانسانية وظهرت النتائج ترتيب الكفايات الادارية اللازمة للعميد ولرئيس القسم العلمي من وجهة نظرهم على النحو الاتي :

- مجال كفاية الشخصية.

- مجال كفاية العلاقات الانسانية.

- مجال الكفايات الوظيفية.

٣- دراسة بن مرسل (٢٠١١) (الاساليب الحديثة للتنمية الادارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق) : هدفت الدراسة الى التنمية الادارية والذي تعد متغيراً محورياً في اي عملية بناء وتنمية شاملة في المجتمع و محاورها هي: اعادة البناء الهيكلي ، ادارة الجودة الشاملة والادارة الالكترونية ، وايجاد ادارة متأقلمة مع المتغيرات ومتطلبات العصر وانتهاج سياسة تنمية ادارية قائمة على الوسائل الحديثة في الجزائر.

الفصل الثالث : اجراءات البحث

تضمن هذا الفصل الاجراءات التي قامت بها الباحثة بدءاً بتحديد مجتمع البحث ووصفه وطريقة اختيار العينة وتحديد الاجراءات وبخطوات يتبع في اعدادها تصميم الكفايات الادارية اللازمة لمدراء المراكز البحثية ورؤساء الاقسام في جامعة بغداد واهم الوسائل الاحصائية التي استخدمت فيه سواء في اجراءاته ام في تحليل نتائجه.

مجتمع البحث :

تحدد مجتمع البحث الحالي في المراكز البحثية في جامعة بغداد للعام الدراسي ٢٠١٤ - ٢٠١٥ التي تتكون من (٨) مراكز بحثية والاقسام العلمية التابعة لها وكما مبين في الجدول (١) .

جدول (١) مجتمع البحث بحسب اسم المركز وعدد الاقسام العلمية

ت	اسم المركز	عدد الاقسام
١	مركز البحوث التربوية والنفسية	٣
٢	مركز الليزر	٢
٣	مركز الدراسات الدولية	٢
٤	مركز احياء التراث	٣
٥	مركز الدراسات الفلسطينية	٢
٦	مركز بحوث السوق	٢
٧	مركز التخطيط الحضري	٢
٨	مركز المالية المصرفية	٣
	المجموع	١٩

عينة البحث: نظراً لان البحث الحالي يهدف الى تحديد الكفايات اللازمة للتنمية الادارية لمبدأ المراكز البحثية والاقسام العلمية التابعة لها في جامعة بغداد والمحدد عددهم في مجتمع البحث ارتأت الباحثة شمول عينة البحث جميع المدراء ورؤساء الاقسام للمراكز البحثية وكما مبين في الجدول (٢) .

جدول (٢) عينة البحث

ت	الوظيفة	العدد
١	مدراء المراكز	٨
٢	رؤساء اقسام	١٩
	المجموع	٢٧

اداة البحث :

لتحقيق اهداف البحث الحالي في تحديد كفايات التنمية الادارية الوظيفية اللازمة لمدراء المراكز البحثية ورؤساء الاقسام العلمية في جامعة بغداد ، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف ما هو قائم ورسم صورة لإبعاد الظاهرة المدروسة وذلك عن طريق جمع المعلومات والبيانات المتعلقة (عبيدات ، ١٩٨٨ : ٨٧) ، وبعد الاطلاع على الادبيات في مجال التربية وعلم النفس والتنمية الادارية اعتمدت الباحثة الاساليب الاتية :

(١) الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة في مجال الاداء العامة والتنمية الادارية والتربوية.

(٢) الاطلاع على القوانين والتعليمات والانظمة الخاصة بعمداء ومدراء ورؤساء الاقسام العلمية للمراكز البحثية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / العراق والتي في ضوئها يرون منظماتهم التعليمية.

٣) اجراء المقابلات الشخصية وهي اسلوب في جمع المعلومات والبيانات شفويًا تفي في بناء الاداة، اذ إن اغلب الاشخاص يفضلون اعطاء معلومات شفوية اكثر منها مكتوبة في المقابلات الشخصية ، عززت هذه المعلومات بما تم جمعه من الادييات والدراسات السابقة في موضوع (الكفايات التنمية الادارية).

٤) الاستبانة المفتوحة ملحق (١) قدم الى عينة استطلاعية (من خارج عينة البحث) اختيرت عشوائياً من بين التدريسيين والعاملين والعمداء ومدراء المراكز السابقين والخبراء في الادارة العامة في جامعة بغداد ، وقدم الاستبيان بصفحة الاولى توضيحاً لهدف البحث الحالي وتوضيح مفهوم التنمية الادارية والكفايات اللازمة لمدراء المراكز البحثية وفي صفحته الثانية قدم سؤالين مفتوحين تناول السؤال الاول (المهام الادارية التي على مدير المركز البحثي القيام بها لانجاز مهامه الوظيفية / اهم التطورات والتحديات الادارية التي تمكن القيام بها واحداثها للارتقاء بالمراكز البحثية) ، وارتأت الباحثة بناء اداة بحث واحدة بعد اخذ اراء الخبراء في هذا المجال.

٥) وفي ضوء ذلك فقد تم اعداد الصياغة الاولية للمجالات التي يجب ان يتضمنها الاستبيان مع فقراته والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣) مجالات التنمية الادارية

ت	مجالات التنمية الادارية	عدد الفقرات
١	التخطيط	١٤
٢	التنظيم واعادة تشكيل المركز البحثي	١٤
٣	التطوير والتحديث	١٧
٤	الاشراف والمتابعة	١٦
٥	التقويم	١٤
		٧٥

اذ تم تحديد (٥) مجالات للتنمية الادارية بصيغتها الاولية و(٧٥) فقرة وكما موضح اعلاه. **صدق الاداة** : صدق المقياس بأن الاداة تقيس بالفعل ما وضعت لقياس وليس شيئاً آخر (الظاهر وآخرون ، ١٩٩١ : ٢١) وقد تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض الاداة على الخبراء والتأكد بأن كل فقرة من فقرات الاداة تكون واضحة المعنى والصياغة ويشير ايبيل (Eble) الى أن افضل وسيلة يمكن اعتمادها للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة يكون من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين لتقدير مدى تمثيل الفقرات للغرض الذي وضعت من اجله (Eble, 1972 : 555). لذا تم عرض الفقرات على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (١٠) خبراء (ملحق ٢) ، اذ اعتمدت نسبة اتفاق (٨٠%) للبقاء على الفقرة وعلى وفق المجال الذي اعتمدته الباحثة ، حذف بعض

الفقرات وتعديل بعضها الآخر والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤) فقرات الاداة ومجالاته بعد عرضها على الخبراء

المجالات	عدد الفقرات السابق	عدد الفقرات المحذوفة والمضافة	عدد الفقرات النهائية
التخطيط	١٤	٢	١٢
التنظيم	١٤	٤	١٨
الاشراف	١٦	-	١٦
التطوير والتحديث	١٧	٣	١٤
التقويم	١٤	-	١٤
	٧٥		٧٤

كما استخدمت الباحثة مدرجا ثلاثيا لكل فقرة يتألف من ثلاث مستويات :

- (١) لازمة ومهمة.
- (٢) لازمة ومهمة الى حد ما.
- (٣) غير لازمة وغير مهمة.

ثبات الاداة: الذي يعد من شروط بناء المقاييس والادوات البحث التي تعطي اتساقاً في النتائج عند تطبيقها لعدة مرات (العجيلي ، ١٩٩١ : ١٤٥).

فقد استخدمت الباحثة طريقة (اعادة الاختبار) (Test – Retest Method) اذ طبقت هذه الطريقة على (٢٥) فرداً من خارج عينة البحث الاساسية، موزعين بين خبراء ، عاملين في المراكز البحثية ورؤساء اقسام سابقين) وكانت المدة الفاصلة ، (١٥) يوماً بين التطبيقين ، وتم معالجتها احصائياً وظهر معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين (٨١.٧) وتعد هذه الدرجة مقبولة احصائياً ، ويعد معامل الثبات جيداً.

التطبيق النهائي : بعد الانتهاء من عملية استخراج الصدق الظاهري والتأكد من مؤشرات الثبات تمت عملية التطبيق البالغة (٢٧) فرداً من مديري المراكز البحثية ورؤساء اقسام ، اذ تمت زيارة المراكز البحثية والالتقاء بافراد عينة البحث وتوزيع الاستبانة وطلب منهم الاجابة واستغرقت مدة التطبيق (شهرأ واحداً) وتم توضيح تعليمات الاجابة واجابت الباحثة عن اي استفسار يطرح منهم ، وتم تجميع الاستمارات لعينة البحث وتحليلها احصائياً والتوصل الى النتائج.

الفصل الرابع : تفسير نتائج البحث التوصيات والمقترحات

يتضمن هذا الفصل أهم النتائج ومدى تحقق الاهداف التي يسعى اليها البحث الحالي:
الهدف الاول :- تحديد معايير التنمية الادارية للمراكز البحثية في جامعة بغداد:-
 ولتحقيق هذا الهدف تم تحديد خمسة مجالات اساسية للتنمية الادارية ، هي (التخطيط ،

والتنظيم ، والتطوير والتحديث ، والإشراف والمتابعة ، والرقابة والتقييم). وقد حصل (١) مجال التطوير والتحديث على الترتيب الاول من بين مجالات التنمية الادارية بوسط مرجح (٢,٥٧) وبوزن مئوي (٧٧%) بتقدير (لازمة ومهمة)، اذ اكد مدراء المراكز البحثية ورؤساء الاقسام على اهميتها في تفعيل المراكز البحثية والتربوية والجدول (٥) يوضح ذلك:

جدول (٥) نتائج مجال التطوير والتحديث بحسب مدراء المراكز البحثية ورؤساء الاقسام مرتبة تنازلياً

ت	مجال التطوير والتحديث	درجة الاهمية			المجموع	الوسط المرجح	الوزن المئوي	
		(١) غير لازمة	(٢) لازمة مهمة الى حد ما	(٣) لازمة مهمة				
١	٣	يقدر اهمية التدريب خلال الخدمة	٢٢	٥	٠	٢٧	٢.٨٢	٩٤%
٢	٤	يعمل على تشجيع الباحثين في الحضور والمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية والتربوية والثقافية	٢٢	٢	٣	٢٧	٢.٧٠	٩٠%
٣	٥	يفسح المجال للهيئة البحثية والعاملين في اظهار مآلدتهم من افكار بناءة	١٩	٨	٠	٢٧	٢.٧٠	٩٠%
٤	١٣	يقدم التسهيلات الممكنة لاستخدام الاساليب والتقنيات الحديثة	١٨	٩	صفر	٢٧	٢.٦٧	٨٩%
٥	٩	يحرص على التواصل والتفاعل لمنظمتة مع المجتمع الخارجي	٢١	٢	٤	٢٧	٢.٦٣	٨٨%
٦	٦	يسهم في تطوير وتحديث مسيرة المركز البحثية بما يواكب التطورات العلمية والتقنية	١٧	٩	١	٢٧	٢.٥٩	٨٦%
٧	١٠	يحرص على تنمية المواهب والقدرات للعاملين في المراكز البحثية	١٨	٦	٣	٢٧	٢.٥٦	٨٥%
٨	١٥	يحرص المسؤولون باستحداث الاقسام العلمية الحديثة	١٧	٨	٢	٢٧	٢.٥٦	٨٥%
٩	١١	يعمل على ايجاد علاقات ثقافية مع المؤسسات العلمية والبحثية المختلفة (محلياً / عربياً / عالمياً)	١٥	١١	١	٢٧	٢.٥٢	٨٤%
١٠	١٢	يجيد ادامة مشاريع البحث العلمي وتواصلها	١٩	٣	٥	٢٧	٢.٥٢	٨٤%
١١	١	يعمل على مواكبة التطورات الحديثة في البحث العلمي	١٤	١٢	١	٢٧	٢.٤٨	٨٣%
١٢	٧	يعمل على تشجيع الباحثين ومساعدتهم في الباحة للبحث والتأليف والترجمة	١٨	٤	٥	٢٧	٢.٤٨	٨٣%
١٣	٢	يلم ببرامج النمو المهني المختلفة للباحثين معه	١٨	٤	٥	٢٧	٢.٤٨	٨٣%
١٤	٨	يعمل على تنمية المهارات وإيجاد المهارات البديلة	١٧	٥	٥	٢٧	٢.٤٤	٨١%
١٥	١٤	يحرص على المسؤولية العلمية ويمتلك الخبرة في بناء البحوث وتطويرها	١٧	٤	٦	٢٧	٢.٤١	٧٩%

(٢) مجال الاشراف والمتابعة :

حصل مجال الاشراف والمتابعة على وسط مرجح (٢,١٦) ، وبوزن مئوي (٦٥%) وبالترتيب الثاني ضمن مجالات التنمية الادارية مما اظهر تأكيد المدراء المراكز البحثية

ورؤساء الاقسام على اهمية هذا المجال ضمن عمل المدراء ورؤساء الاقسام والمسؤول الاداري ولاغراض التنمية والنهوض بالمراكز البحثية والجدول (٦) يوضح ذلك:

جدول (٦) نتائج مجال الاشراف والمتابعة بحسب مدراء ورؤساء الاقسام في المراكز

البحثية مرتبة تنازلياً

الوزن المنوي	المرجع الوسط	المجموع	درجة الاهمية			مجال الاشراف والمتابعة	ت
			(١) غير لازمة	(٢) لازمة مهمة الى حد ما	(٣) لازمة مهمة		
٩٨%	٢.٩٣	٢٧	١	١٣	١٣	يشرف على انظمة السلامة والدفاع المدني وكيفية استخدام التقنيات الحديثة	٨
٨٩%	٢.٦٧	٢٧	٢	٥	٢٠	يشرف ويتابع اجراءات دوام وعمل الباحثين ومساعدتي الباحثين	٢
٨٨%	٢.٦٣	٢٧	٢	٦	١٩	يشرف على تنظيم البرامج الوطنية وسبل المشاركة الجماعية	٧
٨٨%	٢.٥٩	٢٧	٣	٥	١٩	يشرف ويتابع ثقافة اللقاءات والحلقات والندوات البحثية واستقطاب الكفاءات	١٠
٨٨%	٢.٦٣	٢٧	٢	٨	١٧	يشرف على اعداد وتنظيم البحوث العلمية والمختبرات العلمية مستوعباً للتعليمات والانظمة	١
٨٥%	٢.٥٦	٢٧	١	٣	٢٣	يشرف على صيانة ابنية واجهزة المركز البحثي واطهار المركز بأفضل صورة.	٦
٨٤%	٢.٥٢	٢٧	٣	٧	١٧	يشرف على تنظيم الانشطة العلمية والتربوية وتنفيذها	٣
٨٤%	٢.٥٢	٢٧	٣	٧	١٧	متابعة الاساليب الحديثة في تقويم الجودة للباحثين	١١
٨٣%	٢.٤٨	٢٧	٢	١٢	١٣	يتابع تحسين قدرات الباحثين والعاملين وتحسين قدراتهم الخبرة / المهارة / القدرة	٥
٨٣%	٢.٤٨	٢٧	٣	٨	١٦	ترسيخ القيم والتقاليد والاعراف البحثية من قبل الاقسام العلمية	١٢
٨١%	٢.٤٤	٢٧	٢	١١	١٤	يشرف ويتابع سير اجراء البحوث وعمل الباحثين بعملهم العلمي والتربوي	٤
٨٠%	٢.٤١	٢٧	٢	٩	١٥	يشرف ويتابع تنفيذ الموازنة المالية للمراكز البحثية ومتفهماً لاجه الاتفاقات والايادات وفق القوانين والتعليمات المالية	٩

(٣) مجال الرقابة والتقويم :

حصل هذا المجال على وسط مرجح (٢,٣٩) بوزن مئوي (٧٢%) وحصلت بالترتيب الثالث ضمن تسلسل مجالات التنمية الادارية اللازمة لمدراء المراكز البحثية ورؤساء الاقسام فيها ، والجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧)

نتائج مجال الرقابة والتقييم بحسب مدرء المراكز البحثية ورؤساء الأقسام مرتبة تنازليا

ت	مجال الرقابة والتقييم	درجة الأهمية			المجموع	الوسط المرجح	الوزن المئوي	
		(١) لازمة مهمة الى حد ما	(٢) لازمة مهمة	(٣) غير لازمة				
١	٧	يعمل على ايجاد نظام مستمر للتقويم لعمل الباحثين ومساعدى الباحثين.	١٥	٧	٥	٢٧	١.٨١	٦٠%
٢	٣	يعمل على وضع الخطة العملية للرقابة الادارية المالية.	٢٠	٥	٢	٢٧	٢.٦٧	٨٩%
٣	١	يلم بالانظمة والتعليمات الادارية والمالية.	١٧	١٠	٠	٢٧	٢.٦٣	٨٨%
٤	٥	يحرص على مقارنة نتائج الاداء مع المعايير	١٦	١١	٠	٢٧	٢.٥٩	٨٦%
٥	١١	يهتم بالمشترك العلمي والبحثي للباحثين وتقويم ادانهم وفق معايير ومقاييس دقيقة.	١٧	٨	٢	٢٧	٢.٥٦	٨٥%
٤	٥	يحرص على مقارنة نتائج الاداء مع المعايير الرقابية.	١٦	١١	صفر	٢٧	٢.٥٩	٨٦%
٥	١١	يهتم بالمشترك العلمي والبحثي للباحثين وتقويم ادانهم على وفق معايير ومقاييس دقيقة.	١٧	٨	٢	٢٧	٢.٥٦	٨٥%
٦	١٣	يملك المهارة للإفادة من عمليات الرقابة والتقويم للخطة السابقة عند وضع الخطة اللاحقة.	١٧	٨	٢	٢٧	٢.٥٦	٨٥%
٧	١٢	يشارك المجتمع في تقويم المركز البحثي.	١٦	٩	٢	٢٧	٢.٥٢	٨٤%
٨	٩	يوفق بين نتائج الرقابة والتقويم وتحقيق.	١٨	٥	٤	٢٧	٢.٥٢	٨٤%
٩	٤	يحرص على وضع مقاييس ومعايير رقابية يمكن بواسطتها معرفة نتائج تقويم الاداء.	١٧	٧	٣	٢٧	٢.٥٢	٨٤%
١٠	٨	يحرص على تكامل وظيفة التخطيط والرقابة والتقويم.	١٨	٤	٥	٢٧	٢.٤٨	٨٣%
١	٦	يحرص على تطوير اساليب وادوات القياس والتقويم.	١٧	٥	٥	٢٧	٢.٤٤	٨١%
١١	١٠	يملك القدرة على تقويم ادانه ذاتياً.	١٤	١٠	٣	٢٧	٢.٤١	٨٠%

٤) مجال التنظيم

حصل مجال التنظيم على وسط مرجح (٢.١٩) بوزن مئوي (٦٦%) ، وبهذا التقدير حصل على الترتيب الرابع ضمن مجالات ومعايير التنمية الادارية لمدرء المراكز البحثية ورؤساء الأقسام اذ اكدوا على أهمية هذا المجال في النظام الوظيفي وفي العملية الادارية لما لها من دور في انجاز المهام والانشطة ، أذ انها اداة التنفيذ الفعلية لانجاز الخطط وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة البحثية بعيداً عن الفوضى ومواءمة للتطورات

والتنظيم الإداري العالمي والجدول (٨) يوضح ذلك :-

جدول (٨) نتائج مجال التنظيم بحسب مدرء المراكز البحثية
ورؤساء الأقسام مرتبة تنازلياً

الوزن المنوي	المرجع الوسط	المجموع	درجة الأهمية			مجال التطوير والتحديث الفقرات	ت	ت
			(١) غير لازمة	(٢) لازمة مهمة الى حد ما	(٣) لازمة مهمة			
%٨٨	٢.٦٣	٢٧	٢	٦	١٩	يعمل على وضع آلية لتنظيم ومداولة المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالباحثين ومساعدى الباحثين في المركز البحثي.	١١	١
%٨٦	٢.٥٩	٢٧	١	٩	١٧	يعمل على اعداد وصف وظيفي لكل العاملين ولاسيما للباحثين.	٧	٢
%٨٥	٢.٥٦	٢٧	٢	٨	١٧	يجيد اقامة الاجتماعات واللقاءات مع الاقسام العلمية / الادارية.	١٢	٣
%٨٣	٢.٤٨	٢٧	٥	٤	١٨	يجيد تطبيق وتنفيذ القوانين والانظمة.	١	٤
%٨٣	٢.٤٨	٢٧	١	١٢	١٤	يمتلك مهارة في وضع قواعد واجراءات العمل داخل الوحدات التنظيمية وتنفيذ اهدافها.	٥	٥
%٨١	٢.٤٤	٢٧	٤	٧	١٦	يجيد تحديد السلطات والمسؤوليات بحسب وحدة الاشراف والمتابعة أو وظائف التنفيذ.	٤	٦
%٨١	٢.٤٤	٢٧	٢	١١	١٤	يعمل على ايجاد آلية لتنظيم اجراءات البحث العلمي وعمل المختبرات.	٨	٧
%٨٠	٢.٤١	٢٧	٧	٢	١٨	يعمل على وضع آلية للشؤون المالية واعدادها وتنظيمها.	٩	٨
%٨٠	٢.٤١	٢٧	٢	١٢	١٣	يمتلك خبرة في كيفية وضع الهيكل التنظيمي للمراكز البحثي لتنفيذ الهدف العام وذلك بتحديد نوع الانشطة والاعمال.	٢	٩
%٧٩	٢.٣٧	٢٧	٢	١١	١٤	يعمل على ايجاد ادلة عمل لإنجاز الاعمال والمهام في كل وحدة تنظيمية.	٦	١٠
%٧٩	٢.٣٧	٢٧	١	١٥	١١	يعمل على وضع آلية لتنظيم عمل الباحث العلمي.	١٠	١١
%٧٤	٢.٢٢	٢٧	٧	٧	١٣	يعمل على توفير الاحتياجات البشرية والامكانيات العالمية.	١٣	١٢
%٧٤	٢.٢٢	٢٧	٧	٧	١٣	يجيد انشاء وتحديد علاقات السلطة بين الوظائف وبين المستويات الوظيفية عن طريق تحديد نطاق الاشراف.	٣	١٣

٥) مجال التخطيط :

اظهرت النتائج ان مجال التخطيط حصل على وسط مرجح (١,٩٢) وبوزن مؤوي (٥٨%) وبذلك نال الترتيب الخامس مما يؤكد على أهمية وجوده ضمن معايير ومجالات التنمية الادارية والجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩) نتائج مجال التخطيط الخاصة بحسب مدرء المراكز البحثية
ورؤساء الاقسام مرتبة نازلياً

الوزن المؤوي	الوسط المرجح	المجموع	درجة الاهمية			مجال التطوير والتحديث الفقرات	ت
			(١) غير لازمة	(٢) لازمة مهمة الى حد ما	(٣) لازمة مهمة		
٨٦%	٢.٥٩	٢٧	٢	٧	١٨	يلم بنظام البحث العلمي.	١
٨٤%	٢.٥٢	٢٧	١	١١	١٥	يمتلك مهارة في اعداد التقارير وعرضها في الاجتماعات المشارك فيها.	٢
٨٤%	٢.٥٢	٢٧	٦	١	٢٠	يدرك اهداف النظام التعليمي وسياساته واجراءاته وقواعد العمل.	٣
٨٣%	٢.٤٨	٢٧	٦	٢	١٩	يمتلك الخبرة في التخطيط البحثي.	٤
٨٣%	٢.٤٨	٢٧	٣	٨	١٦	يجعل متطلبات الخطط المصاغة - منسجمة مع الامكانيات البشرية والمادية المتاحة لديه ضمن الاوقات المحددة.	٥
٨١%	٢.٤٤	٢٧	٣	٩	١٥	يمتلك القدرة على ترجمة الخطط والقدرات والتوصيات الى برامج عمل قابلة للتنفيذ.	٦
٨٣%	٢.٤٨	٢٧	٢	١٠	١٥	يحسن التعرف على امكانيات البيئة المحيطة (المجتمع) واهتماماته وامكانية الاستفادة منها .	٧
٨٠%	٢.٤١	٢٧	٥	٦	١٦	يؤكد على ضرورة انسجام اهداف البرامج والانشطة العلمية والبحثية مع اهداف المركز.	٨
٧٩%	٢.٣٧	٢٧	٤	٩	١٤	يضع خطة واضحة الاهداف شاملة لجميع الانشطة.	٩
٧٧%	٢.٣٠	٢٧	٤	١١	١٢	يمتلك القدرة على التنبؤ المستقبلي لمخرجات المركز البحثي.	١٠
٧٧%	٢.٣٠	٢٧	٦	٧	١٤	يوظف نتائج تقييم المخطط المصاغة مسبقاً.	١١
٦٩%	٢.٠٨	٢٧	١٠	٥	١٢	يشرك جميع العاملين عند اعداد الخطط والاستفادة منها.	١٢

الهدف الثاني :

التعرف على مدى توافر معايير التنمية الادارية لدى مدرء المراكز البحثية ورؤساء الاقسام فيها : ولتحقيق هذا الهدف فقد تم حساب النسب المئوية لاستبانة مجالات التنمية الادارية والجدول (١٠) يوضح ذلك:

جدول (١٠) يوضح النسب المئوية للمجالات مرتبة تنازليا

المجالات	متوفرة	متوفرة نوعاً ما	غير متوفرة
الرقابة والتقويم	٦٩%	١٦%	١٥%
الإشراف والمتابعة	٥٥%	١٦%	٢٩%
التطور والتحديث	٥٤%	١٢%	٣٤%
التخطيط	٤٦%	١٤%	٤٠%
التنظيم	٤٥%	١٤%	٤١%

خلاصة النتائج :

أظهرت النتائج اهتمام أفراد عينة البحث بوجود إدارة منفتحة تسعى لتقبل الأفكار وتعمل على تشجيع العاملين على التطوير والتحديث وإمكانية تحديث المراكز البحثية والمشاركة بالندوات والمؤتمرات التي تهتم بتطوير البحوث العلمية وتحديثها ، والتي تواكب التطورات العالمية ، كما أكدت على ضرورة الإشراف والمتابعة لإنجاز المهام الموكلة لمنتسبي المراكز البحثية وتوجيههم وضبط والالتزام بأوقات الدوام والحفاظ على الممتلكات العامة. وكذلك أظهرت الدراسة ضرورة الرقابة المستمرة والتقويم التواصل لاداء العاملين داخل المراكز البحثية مثل (مساعد باحث / طابعين / اداريين / مكنتبات) وذلك لمساعدتهم في تصحيح اخطائهم ، وكذلك رفدهم بالمعلومات العلمية التي يمكن ان تساعد الباحثين الموجودين في المراكز البحثية في جامعة بغداد.

التوصيات :

١. ادخال تكنولوجيا المعلوماتية وعلى نطاق واسع والاهتمام بالحكومة الالكترونية بين المراكز البحثية.
٢. الاستفادة من نتائج الدراسة في وضع آلية لتحديد مدراء المراكز المناسبين.

المقترحات :

- في ضوء ما سبق من نتائج توصلت الباحثة الى ما يأتي من مقترحات:
١. اجراء دراسات مماثلة تستهدف الاحتياجات التدريبية لمدراء المراكز البحثية ورؤساء الاقسام بما يواكب التطورات الحاصلة.
 ٢. اقامة دورات تدريبية متطورة مستمرة لمدراء المراكز البحثية والعاملين فيها بما يواكب التطورات الحاصلة.

المصادر :

- طارق ، محمد ، الادارة ، (٢٠١٤) : الاردن
- عبد الرحمن نيشوري ، (٢٠٠٦): التنمية الادارية والاصلاح الاداري ، العدد مجلة الحوار المتمدن ، ١٤٢١.

- بن الرنب ، منصور ، (١٩٨٨) : استراتيجية التنمية الادارية ، اطروحة دكتوراه ، الجزائر .
- بن مرسلي ، رافيق ، (٢٠١١) : الاساليب الحديثة للتنمية الادارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق ، اطروحة دكتوراه ، الجزائر .
- مزعل ، سعدية عويد ، (٢٠٠٧) : الكفايات الادارية اللازمة للعمداء ورؤساء الاقسام العلمية في هيئة التعليمية الفني ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد .
- الزغبى ، دلال محمد ذياب ، (١٩٩١) : الاحتياطات التدريبية للمدراء ورؤساء الاقسام الاداريين في الجامعات الاردنية ، ماجستير (غير منشورة) ، جامعة اليرموك .
- ماهر ، احمد ، (٢٠٠٨) : الادارة (المبادئ والمهارة) ط٣ ، الدار الجامعية ، الاسكندرية .
- عبيدات ، سليمان احمد ، (١٩٨٨) : القياس والتقويم التربوي ، جمعية عمال المطابق ، عمان .
- الظاهر ، زكريا محمد وآخرون ، (١٩٩١) : مبادئ القياس والتقويم في التربية ، ط١ ، مكتبة دار الثقافة للنشر ، عمان .
- العجيلي ، صباح حسين وآخرون ، (١٩٩١) : التقويم القياس ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، جامعة بغداد .
- مطاوع ، ابراهيم عصمت ، حسن ، أمنية احمد ، (١٩٨٢) : الاصول الادارية للتربية ، دار المعارف القاهرة .
- قمبر ، محمود محمد ، (١٩٨٤) : نظم الادارة التربوية في العالم العربي ، مكتب اليونسكو الاقليمي في الدول العربية .
- عباس ، علي ، بركات ، عبد الله عزت ، (٢٠٠٠) : مدخل علم الادارة ، ط١ ، دار ، النظم للنشر ، عمان .
- المنصور ، احمد ، علي ، (١٩٩٩) : بناء برنامج تدريبي لرؤساء الاقسام العلمية في كليات الجامعة البحثية في ضوء كفاياتهم الادارية ، اطروحة دكتوراه ، كلية التربية ، ابن رشد .
- بشير ، كامل كاظم ، برصوم ، عواطف عزيز ، (١٩٩٥) : تأثير التكاليف الادارية على اداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعات العراقية ، المجلة العربية للتعليم التقني ، المجلد (١٢) ، ع٢ ، بغداد .
- فهمي ، محمد سيف الدين ، (١٩٨٩) : اتجاهات التغيير والتطوير في التعليم الجامعي وموقف جامعات دول الخليج منها ، مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي ، مجلة رسالة الخليج ، الرياض ، السعودية .
- سعيد ، نجية ، محمد مظهر ، (١٩٩٨) : الادارة التربوية والاشراف التربوي ، جامعة تعز .
- هاشم ، زكي محمود ، (١٩٨٩) : اساسيات الادارة ، منشورات ذات السلاسل ، الكويت .
- سوسن ، منتهى عبد ، (٢٠٠٣) : بناء اختبار لقياس الكفاءة الادارية في جامعة بغداد ، والمستصرية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية ، ابن الهيثم ، جامعة بغداد .
- Ebel , R.L , (1972) : **Essential of Educational measurement** , Prentice Englewood califfs, New Jersey.

Abstract:

The current study aimed to determine the criteria for administrative development of research centers at the University of Baghdad. And to identify the availability of these standards to the managers of the research centers and department heads. The current research is based on the directors and heads of the departments of the research centers at the University of Baghdad and the number of (8) research centers for the academic year 2014-2015, the researcher decided to build one research tool after taking the views of experts in this area included the tool five areas for each area of a number of paragraphs (14), the study and the development of the research center (14 paragraphs, development and modernization 17 paragraphs, supervision and follow-up 16, calendar 14), the study reached the field of development and modernization ranked first among the areas of administrative development weighted average (2,57) 77%) of the grade (necessary and important), as confirmed by the directors of the research centers (65%) and the second rank within the fields of administrative development, which showed the confirmation of directors of research centers and heads of departments the importance of this area within the work of managers and heads (2.39) percent weight (72%) and ranked third in the sequence of administrative development areas required for managers of research centers and department heads where the field of organization has a weighted average (2.19)) With a percentage weight (66%) obtained the fourth rank in the areas of administrative development for the directors of the research centers and heads of departments, who pointed out and stressed the importance of this area in the system and in the administrative process because of its role in accomplishing the tasks and activities, which is the actual implementation tool to complete the plans and thus achieve the objectives of the research The results showed that the field of planning obtained a weighted average (1.92) and a percentage weight (58%), thus achieving the fifth ranking, which emphasizes the importance of its presence within the criteria and areas of administrative development, and in order to benefit from Results of the study The researcher put some recommendations and suggestions.