مجلة آفاق علمية ISSN: 1112-9336
المجلد: 13 العدد: 04 السنة 2021 ص 198 - 210

تاريخ الإرسال: 2020/03/30 تاريخ القبول: 2020/09/25
تاريخ النشر: 2021/10/11

رئيس القسم العلمي بالجامعة بين تعدد المهام والمشكلات الإدارية – دراسة تحليلية-

Head of the scientific department at the university Between Multitasking and Administrative Problems - Analytical Study-

د. رحماني محمد
جامعة أدرار moh.rahmani@univ-adrar.dz

ملخص:

نحاول من خلال هذه الورقة البحثية إلقاء الضوء على رئيس القسم بالجامعة الجزائرية وما يعانيه من مشاكل تنظيمية أثرت على أداء مهامه، وهذا من خلال تعدد المهام والإهمال الذي يتلقاه من طرف السلطة داخل المؤسسة الجامعية.

الكلمات المفتاحية: رئيس القسم، الجامعة، المهام، المشكلات الإدارية.

Abstract:

Through this paper, we try to shed light on the head of the department at the Algerian University and the organizational problems that affect him in the performance of his duties, and this through the multiple tasks and neglect received by the authority within the university institution.

Keywords: Head of Department, University, Tasks, Administrative Problems.

-المؤلف المرسل: د.رحماني محمد ، moh.rahmani@univ-adrar.dz

مقدمة:

للإدارة الجامعية الأثر في تحقيق الأداء الفعال لعمليات التفاعل لمدخلات اساسية على وفق برامج لتحقيق الهدف وهو المخرجات من تلك العمليات ، وكما للتدريسي دور بارز في هذه العمليات ، فإن الإدارة الجامعية تعد الركن الأساس لهذه العملية ، وبوجود إدارة متميزة في خصائصها ، وعلمية في توجهاتها ، وكفء في أدائها تخلق حالة الإبداع والابتكار ، والنهوض بالمستوى العلمي للتعليم العالي ومن ثم تحقيق الهدف المنشود، وافتقار الإدارة لمثل هذه الصفات، والعجز عن امتلاك الرؤية الفاحصة والدقيقة يؤدي إلى ضعف قدرة الإدارة على استيضاح طبيعة المستلزمات العلمية والتعليمية، وأن ضعف الملاك الإداري في الأقسام والكليات والإدارات المختلفة ينعكس سلبيا على طبيعة العلاقات الإدارية بين الملاك التدريسي وبين الإدارات لما تتضمنه من ضعف في الإجراءات الروتينية وتعقيد في القضايا والمعاملات[1].

تكتسب الجامعات مكانتها العلمية، وتميزها الأكاديمي من خلال مخرجات أقسامها المتخصصة التي تراعي الالتزام بأساليب الأداء المميز بين الجامعات الأخرى . وبالنظر إلى تزايد الإقبال على التعليم الجامعي في ظل المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية المعاصرة، فإن الأمر يقتضي العناية الكاملة بالتعليم الجامعي لدعم مشاريع التنمية المستدامة في البلاد، وعليه فإن البيئة التنظيمية التي يتواجد فيها رئيس القسم مع سائر العناصر والمقومات الداعمة تمثل الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف القسم .

في حين إذا تواجد رئيس القسم في بيئة تنظيمية غير ملائمة، فإنه من الطبيعي أن تتكاثر المشكلات والمعوقات، التي سوف تؤثر سلبيا على مستوى الأداء الوظيفي لرئيس القسم وتقلل من فاعلية العمل إن لم يتم التعامل معها بحنكة ووعي إداري[2].

إن الأقسام العلمية في الجامعة لها أهمية بالغة في تحقيق الجامعة الهدف الذي انشات من اجله، ألا وهو التعليم وإعداد كوادر بشرية ذات كفاءة عالية. ورؤساء الأقسام المشرف المباشر على هاته العملية من خلال إشرافه وسهره على السير الحسن للقسم وهذا بالطبع لا يتوفر إلا بتظافر الجهود من أساتذة وطلبة ومسئولي التخصص والشعب والميدان وعميد الكلية.

أصبحت حاجة الجامعات للإبداع في العمل الإداري مطلباً إجبارياً إذا ما أرادت هذه الجامعات الحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتها بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية ، وان دور الجامعة في هذا السياق هو العمل على توفير مناخ تنظيمي يعمل على تنمية قدرات أفرادها ليدعم العمل الإبداعي والتفكير الإبداعي من خلال إيمانهم بان العمل الإبداعي، هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين الجامعة ، وتحقيق أهدافها المستمدة من احتياجات البيئة المحيطة بها ونظرا لما تعنيه الجامعة من تغيرات، وتطورات سريعة في عصرنا الحاضر، فقد تطلب منها أن يكون رؤساء الأقسام والتدريسيين والطلبة أكثر إبداعا ؛ ليتمكنوا من مواكبة الظروف والمتغيرات المحيطة بهم[3].

ومما سبق نتساءل عن ما هي حدود سلطة رئيس القسم العلمي بالجامعة الجزائرية وفق المراسيم التنفيذية والواقع المعاش؟ وفيما تتمثل مهامه والمشكلات الإدارية التي يتعرض لها؟

01- الأقسام العلمية في الجامعة:

حسب المادة 34 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وعملها (المعدل والمتمم) تنشا الأقسام بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي ، أما المادة 35 فتشير إلى أن القسم يشمل شعبة أو مادة أو تخصص في المادة ويضم مخابر عند الاقتضاء.

ويمثل القسم الأكاديمي الوحدة الإدارية الأولى في الهيكل التنظيمي للجامعة، حيث لا يمكن للجامعة أن تؤدي رسالتها، وتحقق أهدافها إلا من خلال الأقسام الأكاديمية، فكثير من القرارات التي تصدر من قمة التنظيم في مجلس الجامعة تبدأ من القسم . إذ أنه الجهة المناطة بها تنفيذ قرارات الجامعة ولوائحها وأنظمتها.ويمثل رئيس القسم القيادة الأكاديمية والإدارية حيث يمارس دوره الوظيفي في اتجاهين : الاتجاه الأول : مسؤوليته الإشرافية على مهام الوظيفة المكلّف بها على من يرأسهم، أما الاتجاه الثاني : المسؤولية التنفيذية للواجبات والمهام المطالب بتنفيذها أمام من هم أعلى منه في الدرجة التنظيمية من القيادات الإدارية في الجامعة[4].

وتشكل الأقسام الأكاديمية الوحدة التنظيمية الأساسية في المؤسسات الجامعية، إذ يقع على عاتقها الدور الأكبر في تحقيق أهداف الجامعات المتمثلة في نشر المعرفة وتنميتها عن طريق البحث وتطبيقها في خدمة المجتمع، ويعد القسم الأكاديمي حجر الزاوية بالنسبة للجامعة، فهو يمثل للجامعة ما تمثله الخلية للجسم، فالأقسام الأكاديمية هي التي تؤلف الكليات والمعاهد، إذ تتكون كل كلية أو معهد تابع للجامعة من عدد من الأقسام الأكاديمية يتولى كل منها تدريس المواد التي تدخل في اختصاصه، ويقوم على بحثها، ويكون لكل قسم كيانه الذاتي من الناحية العلمية والإدارية[5].

وقد أضحت مكانة الجامعة ترتكز على أداء أقسامها، بل إن سمعة الجامعة ذاتها تتحدد بنوعية الأقسام الأكاديمية التي يتألف منها[6].

02- رئيس القسم في التشريع الجامعي:

حسب المادة 56 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وعملها (المعدل والمتمم) فرئيس القسم مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم، ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته، وحسب الفقرة الثالثة من نفس المادة يعين رئيس القسم لمدة ثلاث سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناء على اقتراح من عميد كلية وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة.

03- أسس اختيار رؤساء الأقسام العلمية:

أشارت دراسة الجعفري إلى أن ضعف القيادات الجامعية في قيادة المؤسسات التربوية يعود إلى عدم اختيارهم على أسس علمية وموضوعية[7].

أن أساس اختيار رؤساء الأقسام، وكذا القيادات الجامعية في الجزائر تتم وفق طرق عشوائية في الكثير من الأحيان، بحيث لا يتم الاعتماد على أي معيار موضوعي، بل وفي بعض الأحيان تتم عن طريق الخبرة التي يتوفر عليها الشخص أو اقدمية في منصب التدريس. وحسب الفقرة الثالثة من المادة حسب المادة 56 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وعملها (المعدل والمتمم) ، يعين رئيس القسم لمدة ثلاث سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناء على اقتراح من عميد كلية وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة.

04-ادوار ومهام رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة:

تناط برئيس القسم العلمي بالجامعة أدوار مختلفة، وذلك في ضوء حجم القسم ،من حيث عدد أعضاء هيئة التدريس فيه، وعدد البرامج الدراسية التي يتم إعدادها في كل سداسي، وعدد الطلبة وتعدد مشاكلهم الدراسية ، وإعداد جداول الامتحانات، والتحضير للجان العلمية بالأقسام والمجالس في الكلية أو الجامعة ، التي يشترك فيها رئيس القسم ، وعدد الاجتماعات التي يشترك فيها بشكل دوري.كل هذا ومهامه التدريسية المنوطة له، فهو بالدرجة الأولى عضو هيئة التدريس قبل أن يكون إداري أو يزاول مهامه الإدارية.

ورئيس القسم يمثل القيادة الأكاديمية والإدارية بما تتضمنه من تعدد في المهام والأدوار المنوطة به، وتزداد مسؤولياته، فيواجه تحديات كثيرة ومتنوعة، إذ إن عمله ليس قاصراً على تسيير شؤون القسم تسييراً روتينياً، ومباشرة أعماله التنظيمية فقط؛ بل يجب أن يشتمل على جانبين متلازمين متكاملين في منظومة واحدة أولهما : الجانب الأكاديمي المتعلق بالعملية التعليمية والبحثية وهو أساس بنيان الجامعة وموضوعها الرئيس الذي يعمل على تحقيق أهدافه، وثانيهما :الجانب الإداري وهو المسؤول عن تهيئة المناخ المناسب لتحقيق أعباء الجانب الأول[8].

وقد أورد جودت أحمد سعادة في بحثه حول أداء رئيس القسم عدة دراسات سابقة نوردها في الآتي:[9]

أجرى عدد من الباحثين دراسات ميدانية مهمة حول الأدوار المختلفة لرئيس القسم الجامعي كان من بينها دراسة **ماكلوفلن ورفاقه (McLaughlin et al 1975)** التي هدفت إلى تحديد أدوار (1198) من رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة أمريكية، حيث أظهرت النتائج وجود ثلاثة أدوار يقومون بها هي الدور الأكاديمي، والدور الإداري والدور القيادي، وأنهم كانوا أكثر استمتاعًا بالدور الأكاديمي واقل في الدورين الإداري والقيادي.

وقد حدد كل من وارين Warren و جيفريJeffrey عدة أدوار لرئيس القسم الأكاديمي الجامعي من وجهة نظر عدد من عمداء الكليات تتمثل في تزويد أعضاء مجلس القسم بمعلومات متنوعة، وإيصال أنشطة القسم وأخباره بشكل سريع للعميد، وتوضيح رسالة الجامعة وأهدافها إلى أعضاء هيئة التدريس، والتخطيط الدقيق للقسم، وإشعار الزملاء في القسم بأن العميد وإدارة الجامعة متعاونون مع الجميع والاعتماد على النفس في إصدار القرارات الصعبة، والتعاون مع الزملاء في إصدار معظم القرارات الأخرى.

ومن الدراسات الأخرى ما قامت به **ليويس (Lewis)** التي ركزت على تطور القيادات التعليمية الأمريكية منذ الخمسينيات وحتى الثمانينيات من القرن العشرين، حيث أظهرت النتائج وجود أربعة محاور لعمل هذه القيادات تمثلت في تفسير رسالة التدريس وأهدافها وأهميتها، وتشجيع التعاون بين أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الجامعية المختلفة من اجل تحقيق الأهداف الأكاديمية المنشودة، وبناء قيادات تعليمية جديدة.

وأجرى ضحاوي وزميلاه (1995) دراسة هدفت إلى تحديد مهام رؤساء الأقسام بكلية التربية في جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، حيث تم تطوير أداة اشتملت على خمسين فقرة منها ثلاثين عن المهام الإدارية والقيادية والباقي عن المهام الأكاديمية، تم توزيعها بعد ذلك على جميع أعضاء هيئة التدريس في الكلية، وأظهرت النتائج أن أكثر المهام الإدارية والقيادية تركيزًا من جانبهم هي التي حازت على (% 85) فأكثر من استجابات أعضاء هيئة التدريس والتي تشمل العدالة، والموضوعية، والإلمام بالأنظمة والتعليمات، والقدوة الحسنة، والتنسيق بروح الفريق، والتغلب على الصراعات في القسم، وعقد الاجتماعات الدورية.

وأصدرت **جامعة أوريجون(Oregon University 2002)** الأمريكية قائمة بمسؤوليات رؤساء الأقسام تمثلت في التخطيط والتنظيم والقيادة والتقويم والتنفيذ، في حين حددت **جامعة ادليد 2002 أيضًا** قائمة أخرى بخصائص رؤساء الأقسام الأكاديميين وسماتهم ومهاراتهم والتي تتمثل في السجل الأكاديمي المتميز، والقيادة الإدارية والأكاديمية الفعالة، والقدرة على التواصل مع اكبر عدد ممكن من الزملاء والأفراد داخل القسم والجامعة والمجتمع المحلي، وامتلاك المهارات الشخصية المتعددة، والقدرة على التخطيط الدقيق، ولعب دور قيادي في جامعته ،في الوقت الذي ركزت فيه جامعة **منيسوتا الأمريكية 2002** على الأدوار والمسؤوليات العديدة لرئيس القسم الأكاديمي والمتمثل أهمها في الدور الخاص بالقسم، والدور الخاص بالبرامج الأكاديمية، والدور الخاص بالتوقعات والتخطيط للمستقبل، والدور الخاص بالتقويم لأعمال القسم وأعضاء هيئة التدريس.

ومن بين المهام التي يقوم بها رئيس القسم بالجامعة الجزائرية نوردها فيما يلي:

- عضوية اللجنة العلمية للقسم (المادة 48 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279).
- يرأس المجلس التأديبي.
- يقوم بالاجتماع بمسؤولي الفروع والتخصصات ووضع خارطة طريق بالنسبة للسداسي (دليل ل.م.د).
- تنظيم الوصاية (المرافقة) بالتنسيق مع مسؤول الميدان (دليل ل.م.د).
- تسلم كل العلامات ووثائق الامتحانات إلى رئيس القسم (دليل ل.م.د).
- الإشراف على عملية التصحيح المضاد (دليل ل.م.د).
- متابعة مذكرات نهاية الدراسة من تحديد المواضيع وتوزيعها وحتى تحديد لجان المناقشة (دليل ل.م.د).

- الإشراف على عملية المداولات (دليل ل.م.د).
- تحديد المهام البيداغوجية لكل أستاذ (التكاليف البيداغوجية) (دليل ل.م.د).
- الإشراف على الماستر من القبول إلى التخرج (دليل ل.م.د).
- عضوية المجلس العلمي.
- عضوية مجلس الكلية.
- عضوية لجنة الترتيب والتوجيه.

إن نجاح رؤساء الأقسام في تأدية مهامهم والوصول إلى درجة عالية من الجودة الشخصية يتطلب ممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية مع المستفيدين، ويقتضي ذلك تطبيق قواعد أساسية ومحددة تتمثل في إدارة الانفعالات بشكل متوازن، وأن تتصف شخصيته ببصير ة نافذة عند التعامل مع الآخرين ، والمعرفة بسلوكياتهم للتعامل معهم من منطلق سلوكياتهم وحالاتهم ، والاحترام المتبادل لآرائهم وأفكارهم ورفض ما لا يتناسب بطريقة لبقة، وأن يكون لديه قدرة فائقة على حل المشاكل ، وأن يتحلى بأسلوب هادئ متزن لمواجهة إدارة الأزمات، وحل الخلافات وعدم تصعيد الأمور والصراعات بصفة شخصية أو التهرب من مواجهة المشكلات وحلّها، والتقيد عند حل المشكلات بنظم وأسس العمل وإن كانت لا تتناسب معه شخصياً، والمحافظة على سرية العمل وتجنب القيل والقال[10].

05- المشكلات الإدارية التي يتلقاها رؤوساء الأقسام العلمية:

تطرقت الكثير من الدراسات مثل دراسة جملش وبيرن، وسيرجن وميللر، ودراسة الغامدي ودراسة دير وميلر إلى المشكلات التي تواجه رؤساء الأقسام مثل : كثرة الأعمال الإدارية الرتيبة، وأسلوب التعامل مع الشخصيات المختلفة في القسم وخارجه وغيرها من العوامل.[11]

هناك الكثير من المشكلات التي ترتبط بالاقسام العلمية والتي يعاني منها جل رؤساء الاقسام نذكر اهمها: [12]

1- مشكلات تتعلق بالعملية التعليمية وتتمثل في-:

- النقص في بعض هيئات التدريس.
- انخفاض مستوى اداء قسم من التدريسيين لاسباب مهنية ونفسية وتنوع سلوكياتهم.
- الضعف العام في مستوى الطلبة في مختلف المباحث في مختلف المراحل.
- ضعف التفاعل بين التدريسيين والطلبة في القسم العلمي.
- زيادة اعداد الطلبة في الصف الواحد.
- عدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية وقلة الكوادر الفنية المتخصصة.
- النقص في التجهيزات من مكتبات، ومختبرات، قاعات دراسية، وساحات، وملاعب وغيرها.

2- مشكلات ادارية وتتمثل في:

- عدم توفر الامكانات المالية اللازمة لصيانة الكليات ومرافقها .
- عدم استقرار الجدول الدراسي نتيجة تنقلات الهيئة التدريسية والعجز في بعض التخصصات.
- الضغوطات الاجتماعية من افراد المجتمع المحلي.
- التشريعات التربوية التي تحدد نسب النجاح والرسوب والانضباط للطلبة وغيرها.
- عدم وضوح السياسات والاهداف المراد تحقيقها، وفي هذه الحالة نجد الاداري يتخبط في قرارته، ولا يكاد يستقر على وجهة معينة حتى يتحول عنها الى وجهة اخرى مما يربك العاملين معه، ويؤدي الى هدر كثير من الوقت والجهد والمال دون فائدة تذكر، كما وانه يؤدي الى صعوبة التخطيط والتنظيم والرقابة وتقويم الاداء.
- ميل بعض الاداريين الى تركيز السلطات والنفور من عمليات التفويض الاداري

التي يمكن ان تساعد كثيراً في تيسير تدفق العمل، كما تساعد على تخفيف الاعباء الروتينية عن المدير حتى يتفرغ لممارسة مهامه التخطيطية والتنسيقية والرقابية على جميع الاصعدة.

– الاستئثار بعملية اتخاذ القرارات وعدم اشراك المساعدين في مثل هذه النشاطات الحيوية مما يؤدي الى عدم الإستفادة من آرائهم وخبراتهم في هذا المجال، كما أن مثل هذا الاجراء يؤدي عادة الى تذمر المرؤوسين وضيقهم وعدم تحمسهم لتنفيذ القرارات التي لم يستشاروا عند اتخاذها.

– الميل الى الاكثار من الاجراءات الروتينية المعقدة التي ربما تحافظ على الشكل التنظيمي والاداري الرسمي للقسم العلمي، ولكنها في سبيل ذلك تضحي بالمضمون وتنسى الهدف الاساسي من الجهد الاداري الذي يرمي الى خدمة الناس واشباع رغباتهم والتيسير عليهم ما امكن دون افراط او تفريط.

خاتمة:

رئيس القسم العلمي بالجامعة الجزائرية يعتبر حجر اساس الجامعة، اذ انه يتحمل تحت سلطته اعباء عدة اطراف فاعلين في المجال الاداري والبيداغوجي للقسم، وماينتج عن هؤلاء الفاعلين من مشكلات ادارية وبيداغوجية، بغض النظر عن مهامه التدريسية والادارية، فمن خلال كل هذا ولاجل اداء اكثر فاعلية ونجاعة ولتحقيق اهداف الجامعة، يمكننا ان نضع تصورات لكيفية اداء رئيس القسم العلمي والتقليل من المشكلات التي تعترض اداء عمله وكيفية التعامل معها ، وكذا اعطاء اهمية قصوى من طرف ادارة الجامعة لادارة القسم، وذلك من خلال تحديد المشكلات الادارية واتخاذ قرارات في الوقت المناسب وعدم التهاون في عدم ايجاد حلول لها، تقسيم المهام الادارية بين رئيس القسم ومعاونيه، وكذا تحديد حدود المسؤوليات لكل مساعد، ضرورة تحقيق العدالة التنظيمية بين الادارة والاساتذة

والطلبة، تطبيق القوانين بكل حزم وصرامة لكل مقصر في تأدية مهامه، اشراك جميع الاطراف في اتخاذ قرارات التي من شانها تعطي دفع قوي لتحقيق اهداف القسم والجامعة بشكل عام. وعلى رؤساء المؤسسات الجامعية تقديم دورات تكوينية لرؤساء الاقسام في العملية التسييرية ، زيادة عدد العمال الاداريين في القسم واختيار اكفئهم، فكفاءت الاداري تساعد رئيس القسم على اداء مهامه بشكل سلس.

المراجع

[1]– فرات عبد الحسين، الصعوبات التي تواجه أساتذة الدراسات العليا وطلبتها في الجامعات العراقية، مجلة جامعة النجاح لأبحاث العلوم الإنسانية ، الجامعة المفتوحة ، الدانمارك، مجلد 22، عدد 3 ، 2008، ص 11

[2]– أمل بنت سلامة الشامان، المشكلات الوظيفية التي تواجه وكيلات الأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات السعودية، مجلة جامعة طيبة :العلوم التربوية، السنة الأولى، العدد2، ١٤٢٦ هـ، ص81

[3]– معن لطيف كشكول سلمان الربيعي، المناخ التنظيمي السائد في الأقسام العلمية وعلاقته بالعمل الإبداعي لدى التدريسيين في جامعة ديالى، أطروحة دكتوراه فلسفة، غير منشورة، كلية التربية / ابن رشد في جامعة بغداد، 2006، ص4

[4]– صبرية اليحيوي، معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد7 ، عدد1، 2011، ص 35– 58

[5]– نصر محمد الحجيلي، آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية، مجلة جامعة دمشق– المجلد 26 ، ملحق2010 ، ص 61

[6]– نفس المرجع ، ص 61

[7]– منتهى عبد الزهرة، واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين، مجلة كلية التربية 682، عدد 4، مجلد 2، 2011، بدون صفحة

[8]– منتهى عبد الزهرة، المرجع السابق، ص 62

[9]– جودت أحمد سعادة، تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية، بحث مقدم إلى مؤتمر جامعة النجاح تاريخ وتطور ،الذي عقد في رحاب جامعة النجاح الوطنية، 2003/6/8، ص 62

[10]– صبرية اليحيوي ، المرجع السابق، ص 38

[11]– أمل بنت سلامة الشامان، المرجع السابق، ص 82

[12] – عطوي ، جودت عزت ، الإدارة المدرسية الحديثة ، مفاهيمها النظرية ،وتطبيقاتها العملية ، الدار العلمية الدولية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2001، ص 22