

## دور الإدارة التربوية فى المنظمات التعليمية. "جامعة ديالى نموذجاً"

د.معنز ابراهيم قنبر\*

### الملخص

هدف البحث إلى معرفة كيفية وصول جامعة ديالى إلى جودة إدارة تربوية سليمة فى ظل إصلاح التعليم العالى، وباعتباره اسلوباً ومنهجاً علمياً يقوم على مجموعة من المبادئ تركز على العملاء وحاجاتهم وتوقعاته، والتركيز على تحسين العمليات والنشاطات ومشاركة العاملين فى وضع الخطط والأهداف المتعلقة بعمليات التحسين، وتسييل الضوء على الإدارة المستقبلية للجامعة ديالى، كما يراها الأكاديميون " أعضاء هيئة التدريس. "

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الأتي:

- الدراسة الأدبيات والاطلاع على المراجع والدوريات الأجنبية والعربية والأبحاث وتقارير المؤتمرات التي تخص البحث والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

- توفير البيانات المطلوبة للدراسة الميدانية كالمقابلات مع المسؤولين بإدارة الجامعة وأعضاء

هيئة التدريس

- تصميم استمارة استقصاء توجه إلى عينة من هيئة التدريس، وتحليل الإجابات وبيانات

المستقصيين منهم لعمل الإحصاءات اللازمة لاختيار الفروض، وانقسمت الاستبانة إلى محورين:

الأول يتعلق بوصف الأوضاع الأكاديمية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.، أما الثاني:

يتعلق بوصف العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس بالإدارة التربوية الجامعية.

**"جامعة ديالى نموذجاً"**

أشارت نتائج الدراسة إلى أن خدمات جامعية (اجتماعية- صحية- سكنية..) تتوافق مع حاجات هيئة التدريس بمتوسط حسابي 2,66 والتي " هناك, وهذا يبرهن علي أنه في كثير من الحالات الخاصة بالجامعات العراقية يكون الحديث عن الجانب الاجتماعي يحتل الصدارة قبل الجوانب الأخرى, أن الإدارة تقوم بتقييم الأساتذة علي كافة المستويات وفقاً لفاعليتهم وقدرتهم علي إنجاز الأعمال والوفاء بما دون النظر إلي توقيت تنفيذها , ففي الحقيقة أن تقييم أعضاء هيئة التدريس علي كافة المستويات وفقاً للفعالية والقدرة لعنصر مهم ويدخل ضمن متطلبات التحسين المستمر وضمان الجودة في إنجاز الأعمال الموكلة لهم والوفاء بما يطلب منهم.

**Abstract**

The objective of the research is to reach the University of Diyaly to the quality of sound educational management under the reform of higher education, And as a method and methodology scientifically based on a set of principles focused on customers and their needs and expectations, And focus on improving processes and activities and participation of staff in the development of plans and objectives related to the processes of improvement, and highlight the future management of the University of Diyaly, as seen by academics "faculty members.."

The researcher adopted the analytical descriptive approach, and relied on the following;

- Study literature and access to references and periodicals of foreign and Arab research and reports of conferences relating to research and previous studies related to the subject.

- Provide the required data for the field study, such as interviews with officials of the university administration and faculty members.

- The questionnaire was divided into two parts: the first concerned the description of the administrative academic situation from the point of view of the faculty members, and the second is the description of the relationship between the members of the faculty Teaching at the University College.

The results of the study indicate that university services (social - health - housing ..) correspond to the needs of the faculty with an average of 2.66, which "there, and this proves that in many cases of Iraqi universities talk about the social side takes precedence aspects Other, In fact, the assessment of faculty members at all levels according to the effectiveness and ability of an important element and falls within the requirements of continuous improvement and quality assurance in the completion of the work entrusted to them and fulfill As required.

## المقدمة

أن العالم بأسره قد دخل مرحلة متطورة ضمن أفاق عصر المعلومات بهدف الاستفادة من التقنيات المتاحة في مجال نظم وتقنية المعلومات والاتصالات الذي أصبح المعيار الأساسي الذي تقاس به درجة تقدم الأمم في القرن الحالي , وهذا التقدم مرهون بعوامل عديدة تأتي في مقدمتها أسلوب الإدارة في المتابعة وتحقيق الأهداف المنشودة, إدارة الوقت, الجهد والمال بالشكل الأمثل.

وللوصول لتحقيق هذا الهدف فإن الحكومات والدول ركزت جهودها في توفير كافة المعلومات اللازمة سواء علي صعيد متطلبات البنية الأساسية أو تأهيل الكوادر الوطنية القادرة علي إدخال التكنولوجيا المتقدمة, بما يتناسب مع ظروف الدولة, وبحث سبل استخدام تطبيقاتها في مختلف أجهزة المؤسسات التعليمية, الأمر الذي تم التمهيد له بجهود حثية ومستمرة بتأييد من صناع القرار في أعلي مستوياته, إذ يعتبر خطة طموحه لإحداث نقلة حضارية وتطوير جذري في أداء الجهاز الإداري والتربوي.

وبذلك يمكن القول بأن الإدارة التربوية هي مجموعة السياسات والقرارات والإجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العملية التربوية, وتحديد المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسات التعليمية بقصد تحقيق الأهداف التربوية التي تشتق من فلسفة المجتمع وطموحاته في التنمية والتقدم, وإحداث التطوير النوعي والكمي في هذه المؤسسات التعليمية والتربوية.

## \*\* مشكلة الدراسة:

إن تطور الدول يكون من خلال تطور الإدارة التربوية وتطوير نماذجها وثقافتها, كما أن تقدم الأمم يمثل انعكاساً لنمط إدارة مواردها المادية والبشرية, وتعتبر الموارد البشرية أهم عنصر فاعل لضمان التنمية والنمو (عمر, 2010, 15), وتعادل مكانة

"جامعة ديالي نموذجاً"

الإدارة بالنسبة لمؤسسات القطاع العام بصفة خاصة مكانة المسئول , لذلك الإدارة في حاجة ماسة إلي أن تفي بالتزامتها الداخلية والخارجية بشكل دائم ومستمر ذلك أن صنع إدارة المستقبل يتطلب النظر لحاجاتنا المستقبلية وليس النظر في المرآة العاكسة لنحدد من خلالها الحاجات(عبد المحسن, 2010, 256) , وللوصول لذلك يستلزم إقامة قواعد عمل متجددة , ويتعين علي الإدارة أن تتجاوب معها موضوعياً وغرس ثقافة قوامها الإبداع والابتكار والتجديد ومواكبة مستجدات العصر ووسيلتها الإشارك وحسن الأداء, فالتأهيل الإداري يشكل رهاناً أساسياً ينبغي أن يحتل موقع الأولوية في اهتمامات كافة القيادات الإدارية.(محمد السعيد, 2010, 4)

يركز البحث الحالي علي الإدارة التربوية الجامعية باعتبارها المسئول علي ضمان تحقيق أهداف الجامعة المتمثلة أساساً في تكوين رأس المال البشري المطلوب والقادر علي تحمل مسؤولياته في الحاضر والمستقبل , ويلزم لتحقيق منتج بشري جامعي متميز التحكم في إدارة الإمكانيات المتاحة لهذه المؤسسات الجامعية كثيرة هي الأطراف المكونة للإدارة, لذلك سوف يتم التركيز علي الطرف المتمثل في أعضاء هيئة التدريس, وعليه يكون السؤال الرئيس هو"

" ما مدى مساهمة أعضاء هيئة التدريس بجامعة ديالي في تصور النمط الإداري المناسب للإدارة التربوية الجامعية؟"

ولمعالجة هذه الإشكالية تم وضع عدة فرضيات وهي كالتالي:

- للمؤسسة الجامعية مستوى من الإمكانيات المادية والبشرية , ونظم وطرق عمل تؤهلها لأداء دورها الحضاري مما يجعلها في خدمة المجتمع.
- هناك قلة اهتمام بهيئة التدريس يحول دون السماح لها بأن تلعب دورها المحوري, بالإضافة إلى نقص التنسيق والمتواصل مع باقي الأطراف الفاعلية.

- الإدارة تدرك أهمية الدور الذي تؤديه هيئة التدريس لذا تعمل علي تهيئة الجو لها وبتمكينها مما تحتاجه.
- لدى الإدارة قلة إدراك بوضع رسالة الجامعة فوق كل الاعتبارات, مما يترجم ضعف التركيز علي أهمية الابتكار

#### \*\* أهداف الدراسة:

- أهداف جامعة ديالي الي جودة إدارة تربوية سليمة في ظل إصلاح التعليم العالي, وباعتباره اسلوباً ومنهجاً علمياً يقوم علي مجموعة من المبادئ تركز علي العملاء وحاجاتهم وتوقعاته.
- التركيز علي تحسين العمليات والنشاطات ومشاركة العاملين في وضع الخطط والأهداف المتعلقة بعمليات التحسين.
- تسليط الضوء علي الإدارة المستقبلية للجامعة ديالي, كما يراها الأكاديميون " أعضاء هيئة التدريس".

#### \*\* أهمية الدراسة:

- تستمد أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها لموضوع الإدارة التربوية في الجامعات الذي لا يزال موضوع اهتمام مؤسسات التعليم العالي في جميع الدول.
- كما تبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تكون من أول الدراسات الميدانية في حدود معرفة الباحث, كما تتناول موضوع إدارة المؤسسة الجامعية بالتركيز علي الفئة صاحبة الدور المحوري في العملية التعليمية والبحثية, مما يفيد المسؤولين عن التعليم العالي وسياساته في التعرف علي مفهوم وفلسفة ومبادئ وعناصر وخطوات النمط الإداري أكثر تلاؤماً لتدار به المؤسسة الجامعية.

- ما ستسفر عليه الدراسة من استنتاجات وتوصيات يعد في غاية الأهمية وذلك من أجل الارتقاء بمؤسساتنا إلي معدلات عالية من الأداء والجودة, ورفع كفاءة الخدمات المقدمة والعمل علي أكبر استغلال لإمكانات المؤسسة الجامعية وللقطاع ككل, وانسجاماً مع هذا الاتجاه الرامي إلي متابعة الجديد في مجال الإدارة, فان هذا البحث يحاول تسليط الضوء علي أهم المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة من خلال الدراسات التي تم التطرق لها أو النتائج والتوصيات المتوصل لها, وذلك من خلال الأتي:

- 1- إجراء تشخيص للعملية الإدارية من وجهة نظر هيئة التدريس .
- 2- التطرق إلي علاقة هيئة التدريس بالإدارة التربوية الجامعية.

#### \*\*الدراسات السابقة:

دراسة" ماجدة الجارودي, 2008" هدفت إلي تصميم برنامج تدريبي لإعداد القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعتي الملك سعود والملك عبد العزيز لتمكينهم من المهارات اللازمة للقائد الجامعي للممارسة القيادة التحويلية في بيئة عمل مليئة بالتحديات , وأشارت نتائج الدراسة إلي أن درجة موافقة القيادات الجامعية علي استخدام عناصر القيادة التحويلية في أساليبهم القيادية وإدارتهم للعاملين معهم كانت بدرجة كبيرة جداً , وصممت الباحثة برنامجاً متكاملأً ضمنته كل ما تحتاجه القيادات الجامعية للتمكن من ممارسة القيادة التحويلية.

أما دراسة" نصيرة, 2006" هدفت إلي الإجابة عن تساؤلات طرحتها وهي ما هي مناصب أساتذة الجامعة, ما هي الصلاحيات الممنوحة لهم؟, وما هي درجة المسؤولية التي علي عاتقهم؟, وما هي المعايير المحددة للتعين في المناصب؟ , وقد توصلت الدراسة إلي أن إعادة إنعاش هذه المجالات المشاركة والتشاور, إعادة تنظيمها بطريقة أفقية كمراكز

قوية للتحليل للتقويم وللمصادقة والاقتراح فهي أساسية لتسيير الجامعة كنظام مستقل يتحكم في مصيره، كما تؤسس السلطة الشرعية في الجامعة أيضاً علي الإقناع لا علي الأمر ، فإن إدارة مؤسسات التعليم العالي هي إدارة تتميز بنظام هرمي، مركزي يحصر تسيير الجامعات في إطارات قانونية ضيقة، فالمؤسسة الجامعية توجد في الواقع في وضعية التسيير وغياب اتخاذ القرار والتقييد الذي يعقم سيرها.

أما دراسة " رويش, 2002" هدفت إلي دراسة سلوكيات واتجاهات مديري كليات المجتمع الامريكى فيما يتعلق بالقيادة التحويلية , وتوصلت الدراسة إلي أن نجاح المديرين كان بسبب إتباعهم عناصر القيادة التحويلية , والى معظم مديري المجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية لا يجيدون التعامل بشكل كامل بالقيادة التحويلية, وإنما بتداخل في تصرفاتهم بعض التصرفات التبادلية أو التعاملية, وأوصت الدراسة بحاجة مديري الكليات إلي دورات متكررة من أجل صقل قدراتهم علي العمل بقدرات القائد التحويلي.

يتضح بعد السرد السابق للدراسات السابقة أنها بحثت عن القضايا التي تتصل بموضوع البحث الحالي حول الإدارة التربوية الجامعية والمستقبل المأمول لها, فقد تناولت الكثير من القضايا الجوهرية التي تمس التعليم العالي ومنها: العولمة والتنوع الثقافي والسيادة والاستقلالية للجامعات والحريات الأكاديمية والتنافسية والتجويد, بالإضافة إلي كيفية صياغة واتخاذ القرار وكيفية تطبيقه من خلال المرؤوسين والى نمط القيادة الجامعية بالتعرض للقيادة التحويلية والتعاملية باعتبارها اتجاهين حديثين في نمط لقيادة , ولكنها أهملت تناول الإدارة التربوية الجامعية , أو التطرق إلي كيف تدار جامعتنا التي هي في الحقيقة تسخر لها الإمكانيات ضخمة مادية وبشرية تنافس المؤسسات العملاقة, وعليه أحاول في البحث الحالي استدراك ذلك لأجدها تختلف عن الدراسات السابقة في أنها محاولة لتصوير نمط إدارة المؤسسة الجامعية من خلال نظرة نظامية تحليلية من وجهة نظر طرف فعال في عمل هذه المؤسسات, وأحاول معالجة هذا الموضوع من خلال التطرق

إلى مؤسسات التعليم العالي وإدارتها ثم الدراسة الميدانية , وأخيراً تقييم نتائج هذا البحث ومناقشتها.

### \*\*الإطار النظري:

#### أولاً: الإدارة التربوية:

هي نظام فرعي من الإدارة العامة للدولة والمجتمع, وهي العملية التي يدار بها نظام التعليم في مجتمع ما وفقاً لإيديولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أهداف المجتمع من التعليم وهي تربية الصغار والكبار وإعدادهم للحياة في المجتمع وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع حركة الحياة فيه, وتحقيق أهداف هذا المجتمع القريبة والبعيدة, وذلك في إطار مناخ تتوافر فيه علاقات إنسانية سليمة وكذلك الأدوات والأساليب العصرية في مجال الفكر التربوي والإداري للحصول علي أفضل النتائج لأقل جهد وبأدنى تكلفة وفي أقصر وقت ممكن.

الإدارة التربوية هي مجموعة الممارسات الإدارية التي تحدث في المؤسسات التربوية التي تشرف علي التربية والتعليم بمستوياتها المختلفة سعياً إلي تحقيق أهدافها , كما أنها مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة علي وفق تنظيم معين للاتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعة تعمل علي تحقيقها في إطار النظام التربوي الشام وعلاقته بالمجتمع.

وتعرف الإدارة التربوية بأنها علم وفن تسيير العناصر البشرية في المؤسسات التعليمية ذات الأنظمة واللوائح التي تهدف إلي تحقيق أهداف معينة بوجود تسهيلات وإمكانات مادية في زمان ومكان محددين".

تعد الإدارة التربوية وسيلة وليس غاية, كما أنها مجموعة عمليات متشابكة وشاملة لكل النظام التربوي في المجتمع المتمثل في جهاز التعليم العالي والتربية والتعليم وما يضعه

من سياسة تربوية وأنظمة وما يحدده من مناهج وخدمات ومراحل تعليمية. (عرفات, 1998)

يعد ميدان الإدارة التربوية من أبرز ميادين الإدارة العامة حيث يعتبر من الميادين الحديثة التي اعتمدت في تطويرها علي التطورات في الميادين الأخرى وخاصة الصناعة وإدارة الأعمال إلا أن لهذا الميدان طبيعته الخاصة به فبدايته مع الأفراد ونهايته معهم أيضاً، وبما إن الإدارة هي مجموعة من العمليات المتكاملة فيما بينها لتحقيق أهداف معينة، فإن الإدارة التربوية تصبح مجموعة من العمليات المتنوعة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاثة للإدارة أي علي المستوى القومي والمستوى المحلي والمستوى التنفيذي لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية.

وبذلك يمكن القول أن الإدارة التربوية هي مجموعة السياسات والقرارات والإجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العملية التربوية، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسات التربوية والعاملين فيها بقصد تحقيق الأهداف التربوية التي تشتق من فلسفة المجتمع وطموحاته في التنمية والتقدم، وإحداث التطوير النوعي والكمي في هذه المؤسسات وفي العملية التعليمية والتربوية.

تعد الإدارة التربوية الجهة العليا التي تضع السياسة التربوية المستمدة من الدولة وطموحاتها وتقوم بتحديد الأهداف التعليمية والتربوية التي تترجم تلك السياسة، ووضع الخطط الشاملة لجميع عناصر العملية التعليمية والتربوية وبشارك في تنفيذها مستويات إدارية أدنى مثل الإدارة التعليمية والإدارة الجامعية. (وهيب, 1975)

### ثانياً: الهيكل العام للإدارة التربوية:

يشمل الهيكل العام للإدارة التربوية علي ستة أقسام أساسية , يمكن تلخيصها في الآتي:

- الأجهزة المركزية للبحث والتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتوجيه ويضم هذا القسم عدداً من الإدارات العامة ويقوم بتنسيق أعمال كل

مجموعة من الإدارات الفرعية ويوجه سياستها ويبت في قراراتها ويوافق علي اقتراحاتها.

الأقسام والإدارات المستقلة ذات الواجبات الخاصة مثل مراكز التوثيق والمراكز القومية للبحث العلمي والاجتماعي والاقتصادي وغيرها لان طبيعة عملها تحتم استقلالها عن الجهاز المركزي استقلالاً مالياً وادارياً.

المناطق التعليمية أو إدارات التعليم في الأقاليم أو المحافظات فإن كل واحدة منها يمكن أن تعتبر وزارة للتربية والتعليم , فتقوم بوظائف فنية وإدارية مشابهة لوظائف الأجهزة المركزية , كما يمكن أن يكون لها سلطات من أداء هذه الوظائف.

المدرسة والجامعة ينتهي إليها جهود الدولة وتبلور فيها مشروعاتها وسياستها التربوية, وللمدرسة والجامعة مسئوليات فنية وإدارية توجب الاعتراف لها بشيء من الاستقلال الذي يبرز شخصيتها ويمكنها من القيام بوظيفتها علي أكمل وجه.

المعلم وهو عنصر أساسي في عملية التربية وعنصر هام في إدارة التعليم , وهو مرئي لذات الإنسانية وتراث مجتمعه وموجه اجتماعي وباحث علمي.

الطالب هو الذي يدور حوله كل شيء وينتهي إليه كل شيء , فهو محور العملية التربوية, ومن الضروري أن يكون له في العملية التربوية دور ايجابي وأن يعطى دوراً في تنظيم جامعته

وقاعاته. (Stephen, 1969, 12)

## ثالثاً: مقومات الإدارة التربوية:

تتمثل هذه المقومات فيما يلي: (يوسف أحمد، 2011، 1160-1171)

- التنبؤ والتخطيط , حيث إن لكل عمل إداري هدف يجب بلوغه ووسائل مؤدية إليه, فإذا اتخذ الرئيس الإداري قراراً وجب عليه أن يجعل قراره وسيلة لبلوغ الهدف المنشود, وهذا القرار يتطلب التخطيط والتنبؤ بالنتائج التي سوف تنجم, فلكل عمل إداري العديد من التنبؤات الطريقة التي يجب أن تتبع في التنفيذ. وهذا كله يتطلب من الرئيس أن يكون متصفاً بالتخيل الواسع والقدرة علي الابتكار والتجديد, مما يعني التنبؤ والتخطيط هما ما ينبغي أن يكون عليه العمل في النظام التربوي في ضوء السياسة التعليمية المخططة للدولة.
- التنظيم وهو تنظيم الطرق والوسائل والنشاطات التي تؤدي إلي تحقيق الأهداف الموضوعية إلي وحدات متميزة تتماشى كل وحدة منها بما يشتمل عليه من مفردات متجانسة.
- بما يعني تنظيم العمل طبقاً لمستوياته ونوعيته, وتوفر ما يلزم لإنجازه من القوى البشرية المدربة علي العمل, من حيث تحديد وسائل العمل وجب تكوين الأجهزة وتحديد اختصاصاتها, ثم تنظيم خطة العمل اليومي والأسبوعي أو السنوي , ثم توزيع أجزاء هذه الخطة علي الموظفين بحيث يؤدي قيام كل منهم بالجزر المطلوب منه إلي تحقيق الخطة كلها , وليس التنظيم ضرورياً قبل مباشرة التنفيذ فقط, بل من خلال مرحلة التنفيذ وذلك لمواجهة المشكلات الجزئية التي تطرأ خلال تلك المرحلة وإيجاد الحلول المناسبة للتغلب عليها.

القيادة والإشراف والتوجيه والتأثير مما يعني قيادة الكوادر البشرية المشتركة في العمل والانجاز وفق الخطة الموضوعة له, وانجاز العمل عن طريق الآخرين وإرشادهم, ويشترط في القيادة أن تعمل علي وضع جميع الوسائل المتوفرة موضع التنفيذ وذلك بتحريك الجهاز الإداري حركة منتظمة وإصدار الأوامر والتعليمات المناسبة, ويشترط في إصدار الأوامر أيضاً أن تكون الأوامر واضحة ومناسبة لإمكانات المرؤوسين لأن كثيراً من الأخطاء التي تقع في التنفيذ لا تنشأ عن تقصير المرؤوسين فقط, بل تنشأ عن غموض التعليمات الموجهة إليهم أو فوق قدراتهم.

التنسيق في تنظيم أجزاء العمل حسب أهميتها ومستواها ونوعيتها أمر هام لتنفيذ السياسة المرسومة, والتي هي قوام العمل وديناميكية العملية الإدارية, إذن.. التنسيق ضروري للمحافظة علي وحدة العمل, والفرق بينه وبين التنظيم هو انه ضروري لتقسيم العمل, وإعطاء كل جزء من أجزائه إلى موظف مختص علي حين أن التنسيق ضروري لتأليف الكل من الأجزاء.

المراقبة والتقييم حيث يهدفان إلى نفس المفهوم, إلا أن المراقبة أكثر شمولاً إذ أنها مؤشر لمعيار قياسي لمخرجات ونتائج عمل المؤسسة التربوية, والمقصود منها هو تقديم العمل أثناء الأداء حتى الوصول إلى الأهداف الموضوعة والغرض من المراقبة هو التأكد أن الأعمال الجزئية التي يقوم بها الإداريون تسير سيراً حسناً وفق الخطة المرسومة لهم, وأن كل واحد منهم يقوم بواجبه خير قيام, حتى إذا قصر في واجبه لفت رئيسة نظره إلى التقصير وأرشده إلى التدابير التي يجب

اتخاذها لإصلاح الخطأ وتلافي الإهمال, وليس علي الرئيس أن يقوم بالمراقبة بنفسه بل عليه أن يفوض مساعديه بالقيام بها, علي الرئيس لأنه إذا تولى الرقابة بنفسه شغل بها عن واجبه الأصلي وهو التخطيط , ورسم السياسات والمراقبة تكون ناقصة إلا إذا استوفت الشرطين التاليين:

- 1- ان تتم في الوقت المناسب خلال قيام الموظف بعمله.
  - 2- ان تكون متبوعة بالإجراءات المباشرة لأنه لا فائدة من جزاء يتخذ بعد فوات الأوان والمراقبة ليست غاية في حد ذاتها, بل هي محرك لنشاط قادم, تصحح فيه الأخطاء علي ضوء التغذية الراجعة, وتعالج أوجه القصور في كل خطوات العمل الإداري تقوياً لمساره نحو بلوغ الأهداف بصورة أمثل.
- يتضح من خلال ما سبق أن يكون التوجيه ملازماً للإشراف علي العمل أثناء الأداء وتوجيه هذا الأداء لمساره السليم ومتابعة التنفيذ في ضوء معايير معينة حتى تكون هنالك ضمانات استمرارية الأداء بكفاءة ونجاح, وهذا يمكن نضيف مقوماً سادساً لمقومات فايول وهو:

- اتخاذ القرار الواعي من مجموعة البدائل المطروحة والمعرفة تعريفاً, إما اتخاذ القرار فهو عملية متتابعة متلاحقة تنتهي في قرار واحد أو سلسلة من القرارات , ثم تبدأ عملية التطبيق ولعل خطورة القرار تنبع من أنه يمثل القانون أو السياسة التي تحكم القول وتوجه السلوك للمؤسسة والأفراد.

إن اتخاذ القرار يتطلب واعي كافي بالمسئوليات والأهداف وقدرافراً من الشجاعة والأقدام, كما يتطلب توفى الإحصائيات والمعلومات ومقدرة كبيرة علي التحليل, وهو مسئولية رهينة بنوع الإداري وخبرته وتجاربه وتدريبه وعلاقاته الإنسانية.

### رابعاً: أسلوب الممارسة في الإدارة التربوية (هند، 2011)

أن تنظيم العلاقة بين السياسة المرسومة للتعليم والتخطيط لها ثم تنفيذها هو ما يسمى بأسلوب الممارسة في الإدارة التربوية، والذي تتركز فعاليته في أيدي السلطة العليا للدولة، بالأسلوب مركزي أي الإدارة المركزية، أما الأسلوب الذي يخفف من هذا التركيز في الإدارة ويترك المجال أمام السلطات الإقليمية والمحلية ويتيح الفرصة للتعاون مع الأجهزة التعليمية في سبيل السلطات الإقليمية والمحلية ويتيح الفرصة للتعاون مع الأجهزة التعليمية في سبيل نشر التعليم فقد اصطالحوا علي تسميته بالأسلوب اللامركزي في الإدارة التربوية.

تنوزع إدارة التعليم علي كل من وزارة التربية والتعليم المركزية والسلطات الإقليمية،

أما المظاهر المركزية في الإدارة التربوية فإنها تتمثل في التالي:

- تركيز السلطة القيادية للتعليم في يد الدولة كمسئولية قومية.
- إتباع سياسة موحدة علي مستوى الدولة في التخطيط والتنفيذ لكل مستويات الإدارة التربوية.
- إعداد البرامج والمقررات الدراسية لمراحل التعليم العام بأنواعها الأكاديمية والمهنية وغيرها.
- الاعتمادات المالية لتمويل أنواع التعليم.
- الإشراف علي التعليم واستخدام أساليب التقويم المناسبة وإعداد الامتحانات في نهاية المراحل التعليمية.
- اختيار وإعداد وتدريب المعلمين لكل مراحل التعليم العام، وكذلك إعداد القيادات التربوية والإدارية والفنية والإشرافية للتعليم.
- الإشراف الإداري علي سلطات التعليم المحلية والإقليمية من خلال تنظيماتها وإدارتها.

أما المظاهر اللامركزية في الإدارة التربوية فتتمثل في التالي:

- وجود تنظيمات قيادية كمستويات مسئولة عن التعليم في مناطقها.
- عدم التزام الهيئات المحلية بسياسة معنية, ولكل إدارة محلية أسلوبها الخاص في ممارستها للعمل.
- لسلطات التعليم المحلية حق إعداد المناهج والبرامج الدراسية المناسبة للمراحل التعليمية التي تقع تحت مسؤولياتها.
- تقوم هذه السلطات المحلية بتحمل الأعباء المالية ومسئولية الإنفاق علي التعليم.
- تقوم السلطات المحلية باختيار وإعداد وتدريب المعلمين الذي تحتاج إليهم مدارسها.
- تقوم السلطات المحلية بإعداد أساليب تقوم التلاميذ وعقد الامتحانات العامة.
- للسلطات المحلية الحق في إن تستعين بالحكومة المركزية في الجوانب المالية إذا لم يكن لديها الموارد المالية الكافية لتسيير التعليم.

أما الأسلوب الثالث للإدارة التربوية فهو نظام الوسط بين المركزية واللامركزية مما يعني ان الإدارة التربوية تتوزع بين المركزية واللامركزية , حيث تتولي وزارة إدارة التعليم باعتبارها الهيئة المركزية المسئولة عن التعليم علي المستوى القومي, فهي التي تضع السياسة العامة للتعليم وتتولي الإشراف عليه كسلطة عليا, وذلك عن طريق مجموعة من المجالس التعليمية علي المستوى المركزي كحلقات اتصال بينها وبين السلطة المحلية, وكذلك عن طريق موجهين فنيين يقومون بعملية التوجيه الفني علي المنشآت التعليمية ويكتبون التقارير علي أدائها ثم يقدمونها إلي الوزارة.

"جامعة ديالي نموذجاً"

أما السلطات المحلية فإنها لها الحق في التصرف في بعض الأمور التعليمية حسب ظروفها وحاجاتها، مع وجود علاقة ارتباط قائمة باستمرار بين الوزارة والإدارات المحلية كأدوات تنفيذية تباشر العملية التربوية وتوجهها بما يتفق وأوضاع مجتمعها المحلي.

#### خامساً: خصائص الإدارة التربوية:

تتمثل أهم خصائص الإدارة التربوية في الآتي:

- أصبحت الإدارة التربوية علماً له فلسفته وأصوله وقواعده وأساليبه وطرائقه ومنهجيته ممارسته.
- تعد الإدارة التربوية العصرية هي أساس أي تطوير أو تجديد للتعليم في سبيل تحقيق أهدافه وفي سبيل تطور المجتمع وتنميته الشاملة.
- الإدارة التربوية الحديثة تعتمد علي الديمقراطية وعلي العلاقات الإنسانية والمشاركة.
- أن العناية بالعنصر البشري في اختياره وتأهيله وتدريبه تأتي من أولويات التطوير الإداري المعاصر للإدارة التربوية.
- إن الإدارة التربوية نظام فرعي من الإدارة العامة للدولة والمجتمع.

#### سادساً: أهمية الإدارة التربوية:

تتضمن أهمية الإدارة التربوية فيما يلي:

- هي إحدى الأدوات الرئيسية في نجاح وتقدم النظام التربوي بكامله والمهونة بجودة الإدارة وقدرتها علي القيام بمهامها.
- الطلب الاجتماعي المتزايد علي التعليم، الأمر الذي يؤكد الحاجة إلي إدارة التربية والتعليم العالي.

- التطور الكبير والسريع في التقانات والاتصالات وتفجر المعارف والمعلومات .
- الدور المهم للإدارة في ترجمة الأهداف والفلسفة التربوية إلى واقع علمي.
- كونها أداة أساسية متصلة بالتعليم العالي.

### سابعاً: الهياكل التنظيمية للإدارة التربوية: (Ferreira, & Erasmus, 2009)

للإدارة التربوية هياكل تنظيمية متعددة تبعاً لمستويات معينة وهي تتمثل في الأتي:

- رسم السياسات التعليمية العامة.
- اتخاذ القرارات التربوية التي توجه التعليم.
- وضع الميزانية العامة للتعليم وتوفير المال اللازم لتنفيذها.
- وضع التخطيط التربوي وأنظمتها العامة.
- تشجيع البحوث التربوية لتحقيق الدفع العلمي.
- السعي لتحقيق ديمقراطية التعليم لكل أبناء الوطن دون تمييز.
- التنسيق بين مراحل التعليم المختلفة.
- الاهتمام بنمو مستويات التعليم عامة.
- تعيين الفنيين والمختصين في النواحي الفنية وإدارة التعليم ووضع المناهج وتأليف الكتب المدرسية لجميع المراحل التعليمية العامة وما يتعلق بها من وسائل وتقويم.

### أ- علي المستوى الإقليمي:

حينما زاد عدد السكان واتسع العمران وازداد الإقبال علي التعليم واتجهت الدول نحو نظم تمكنها من توفير فرص التعليم لأبنائها, فكرت الدول في تنوع مستويات الإدارة التعليمية والعمل علي تحقيق التوازن بين أجزاء القطر الواحد في توزيع الخدمات التعليمية, ومن هنا كان المستوى الإداري الإقليمي للتعليم تختص بالاتي:

- تنفيذ السياسة التعليمية العامة للدولة.
- تدبير بعض أو كل الاعتماد المالي اللازم للإنفاق علي التعليم في المستوى الإقليمي.
- إنشاء وإدارة وتوجيه ومتابعة مدارس المراحل المختلفة في الإقليم.
- العمل علي النهوض بالمجتمع المحلي ثقافياً واجتماعياً.
- خلق قنوات الاتصال بين المجتمع والمدرسة حتى يتوفر الجو المناسب والملائم للتعاون المتبادل بين المدرسة ومجتمعها.

#### ب- علي المستوى المحلي:

هو أدنى المستويات في تنظيمات الإدارة التربوية من حيث تقسيماته وأجهزته العاملة في شئون التعليم, وهو أقلها نسبياً في تحمل الأعباء والمستويات الأساسية في إدارة التعليم.

ويتمثل مسئوليات هذا المستوى في التي:

- تنفيذ سياسة الإقليم التعليمية المرسومة.
- الإشراف علي المؤسسات التعليمية المختلفة في المنطقة.
- الإسهام بقدر الإمكان في الاعتمادات المالية للتعليم.
- تنفيذ الخطة التعليمية التي تقرها الدولة أو السلطة الإقليمية من مناهج ومقررات دراسية.

ثامناً: *وظائف الإدارة التربوية: (75-72, 2010, Al Waleed)*

### 1- الأعمال الإدارية:

أي الأعمال التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم لإدارة شؤون الموظفين كتعيينهم وصرف مرتباتهم وترقيتهم ونقلهم ومنحهم الأجازات وتسجيل خدماتهم وإحالتهم علي المعاش.

ما تشتمل علي إعداد الميزانية والإشراف علي الأبنية المدرسية وصيانتها والإشراف علي نظام المدارس وضبط أمورها وتجهيزها بما يحتاج إليه من لوازم وأدوات وكتب وأجهزة , ومن شروط التنظيم الإداري أن يكون في وزارة التربية والتعليم أقسام إدارية مطابقة لأقسام التعليم في مراحل وأنواعه وحاجاته وأن يكون لهذه الأقسام اختصاصات محددة. يوجد ثلاثة مبادئ لا بد من مراعاتها في التنظيم الإداري:

- أن تكون اختصاصات كل وظيفة مستقلة عن اختصاصات غيرها.
- أن تكون اختصاصات كل الوظائف متعاونة ومتكاملة.
- أن تكون مسؤوليات الموظفين متناسبة مع سلطاتهم.

ومن شروط النظام الإداري السليم أن يكون مرنا ومتطوراً يواجه المشكلات التي تعترض سبيله في يسر, وأن تكون أهدافه محددة ووسائله كفيلة بتحقيق هذه الأهداف, وأن يكون جميع الموظفين الإداريين ملمين بقواعد العمل المأمناً جيداً, وأن تكون حدود وظائفهم واختصاصاتها وعلاقاتها بغيرها واضحة في أذهانهم, وفي سبيل ذلك يجب تشجيع الموظفين الإداريين علي معرفة التعليمات والنظم حتى يحيطوا بما هو مطلوب منهم.

### 2- الأعمال الفنية:

"جامعة ديابي نموذجاً"

أي رسم سياسة التعليم ووضع الخطط والمناهج وإجراء البحوث التربوية ودراسة الطرق واختيار الكتب واقتراح النظم وتحليل الوظائف وتحديد اختصاصاتها , كما يشترط أن تكون متفقة مع الأهداف القومية العامة والأهداف الاقتصادية والاجتماعية, ولا بد من رسم هذه السياسة من وجود قيادة قوية للتربية تتولي دراسة حاجات الفرد والمجتمع وتضع الخطط والمناهج علي نحو يحقق الملائمة بينها وبين الأهداف القومية من جهة أخرى.

### 3- أعمال التوجيه والمراقبة:

يتولي هذه الأعمال موجهون فنيون يشرفون علي تطبيق المناهج والخطط والتعليمات والتوجيهات ويتولون إساءة النصح والإرشاد إلي المعلمين, ويضعون التقارير عن سير التعليم في مختلف مناطق القطر, ومن أهدافها تتمثل في التالي:

- أن يسهم الموجهون في إعداد الوسائل واتخاذ التدابير التي تيسر المعلمين النجاح في تحقيق رسالتهم.
- أن يبذل الموجهون كل ما في وسعهم لخلق جو من التفاهم والتعاطف والاحترام المتبادل بين المدرسين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع الآخرين.

### تاسعاً: مؤسسات التعليم العالي:

إن تحول التعليم العالي من نشاط محدد إلي جهد كبير في حجمه وطاقته وأهدافه ومسؤولياته, والذي أدى إلي بروز اتجاهات هامة مثل تكافؤ الفرص التعليمية وحقوق المواطنين في التعليم, والنهوض بمستوى التعليم ومحتواه وربطه بالحياة, وتوجيهه لسد حاجة المجتمع من العمالة علي شتى المستويات بالإضافة إلي تكوين المواطن الجدير القادر علي مواجهة تحديات العصر بفعل التغيير والتطوير, مما أدى إلي إعادة النظر في الإدارة

التعليمية وخاصة الإدارة التربوية الجامعية وتطويرها بما يتلاءم هذه المتغيرات, وإن مغزى هذا المنظور التاريخي هو توضيح مدى الاهتمام الذي تم إعطاؤه لإدارة مؤسساتنا, فاليوم يوجد مستوى فهم كترزايد وجذري من التفاعل بين التقنية والهياكل التنظيمية, ووظائف الأعمال ومتطلبات زبائننا الجديدة, كما أصبحت مؤسسات التعليم العالي تعاني من ضغوط سوقية حادة ومن ضعف لا نظير له من مصادر متنوعة لكي تصبح أكثر مساءلة فسارعت كثيراً من الجامعات إلي وضع برامج إعادة تصميم الأعمال والتجديد الإداري بالبحث عن الجودة وبرامج خدمة الزبائن وإرضائهم. (ديناناجي, 2006, 25-26)

#### عاشراً: إدارة مؤسسات التعليم العالي:

إن إعطاء الأولوية في البرامج لتطوير النظم التعليمية للتجديد والتحديث الإداري مطلب لا توص به دروس الماضي فقط بل توجهه ما تعانيه هذه النظم من أوضاع إدارية تصل إلي ضرورة التفكير لمواكبة التطورات الحاصلة في التعليم واتجاه سياسته خلال السنوات الأخيرة, ومسايرة التطور الحاصل في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة والاستفادة من نتائج هذه العلوم وأدوات هذه التكنولوجيا بهدف تطوير نفسها أو التغلب علي مشكلاتها وفتح الطريق أو التمهيد للتطورات التعليمية المنتظرة مستقبلاً. (هاني, 2001, 312)

إدارة الجامعة ركيزة أساسية من ركائز النظام التعليمي لاعتماده عليها في توطيد باقي النظم بالمؤسسة الجامعية, كما أن للإدارة مسؤولية عظيمة يخاف منها الذين يدركون حجم هذه المسؤوليات فأزمة الإدارة الجامعية تواجه تحديات منها تحديات كامنة كالأمراض التنظيمية والإدارية والتي أطلق عليها مسميات كثيرة منها "بيروبلتولوجي" وهو مصطلح يعني أن بعض الظواهر السلوكية والإدارية والتنظيمية قد تعاني من مشكلات تتعلق بالقوانين واللوائح وأساليب وطرق الأداء وكذلك الأفراد, وبالرغم من أن بعض الجامعات أخذت بأنماط إدارية معاصرة في الإدارة الجامعية وبالرغم من تميز هذه

"جامعة ديالي نموذجاً"

الأنماط بكونها أساليب متداخلة ومتشابكة، ولا يمكن تفضيل نمط علي آخر، وهذا ما يعكس فن القيادة الجامعية الرشيدة. (بوحنية، 2009، 158)

### احدى عشر: حالة الإدارة التربوية الجامعية ودور أعضاء هيئة التدريس:

إن إدارة جامعة ديالي لا تختلف عن أبعاد الأزمة المشار إليها كما أن هناك مشاركة للأساتذة في الهياكل الإدارية ويتأسون الهياكل الاستشارية، فالنشاط الجامعي يتميز بازدواجية تنظيمه تفرض نشاطات التسيير الإداري تنظيماً عمودياً للسلطة، بينما تحتاج النشاطات البيداغوجية والعلمية إلى بنية أفقية للمشاركة، فالمؤسسة الجامعية تعتبر المؤسسة المفضلة التي من خلالها تفكر المجتمعات المعاصرة في ذاتها وتقوم بتوضيح ممارستها والتحكم أيضاً في تنميتها الفكرية والمادية، فالتسيير الجامعي يتضمن لا مركزية السلطة مفضلاً الهيئات الأفقية للمشاركة وللتسيير الجماعي بالنسبة للعلاقات الهرمكية العمودية، وإن إعادة إنعاش هذه المجالات للمشاركة والتشاور، وإعادة تنظيمها بطريقة أفقية كمراكز قوية للتحليل، للتقويم وللمصادقة والاقتراح فهي أساسية لتسيير الجامعة كنظام مستقل يتحكم في مصيره، كما تؤسس السلطة الشرعية في الجامعة أيضاً علي الإقناع لا علي الأمر، فان إدارة مؤسسات التعليم العالي هي إدارة تتميز بنظام هرمي، مركزي يحصر تسيير الجامعات في إطارات قانونية ضيقة، فالمؤسسة الجامعية توجد في الواقع في وضعية التسيير وغياب اتخاذ القرار والتقييد الذي يعقم سيرها، وإن التراكم المعقد للمشاكل خلق لدى الأسرة الجامعية إحساس بالإحباط وبالملل وبمواقف عدم الالتزام والانطواء علي الذات.

\*\* الدراسة الميدانية:

\* مجتمع الدراسة:

أجريت الدراسة في جامعة ديالي, وتكونت عينة الدراسة من 33 مفردة تم اختيارهم من مجموع أعضاء هيئة التدريس المنتمين للجامعة , وقد اختيرت العينة لاحتوائها علي التخصصات التي تضمن إدراك أعضائها للمفاهيم الواردة في استبيان البحث مما يساعد في الاجابة علي الأسئلة المطروحة في البحث الحالي, حيث تم جمع البيانات من السنة الجامعية 2018 /2019.

ولهذا الغرض اعتمد الباحث علي دراسة المفاهيم والمهارات والمجالات المتعلقة بالمنظمات بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص, ومراجعة العديد من الدراسات الخاصة بالتعليم العالي الجامعي والجودة , وإدارة الجودة , والإدارة التربوية الجامعية , وما أوصت به المؤتمرات والندوات التي عقدت بشأن تطوير وتحديث التعليم العالي وإدارته, واستطلاع آراء بعض الخبراء والأكاديميين حول تصوراتهم من أجل تحديد المشكلة ومناقشة المفاهيم الرئيسية في الإدارة من أجل تحديد المحاور ومجالات إدارة الجامعات.

قام الباحث باستطلاع آراء الأساتذة خاصة ممن مارسوا الإدارة والإداريين وطلب منهم تحديد السمات والخصائص التي تتصف بها الإدارة التربوية الجامعية والتي تندرج تحت المجالات السالفة الذكر حسب تصوراتهم بناء علي رأي الخبراء ومن خلال الأدبيات بالمشكلة فقد توصل الباحث إلي تحديد المجالات ذات الصلة بالبحث ويمكن أن تتوزع عليها محاور البحث وهي مرتبة علي النحو التالي:

**الأول:** تتضمن وصفاً للأوضاع الأكاديمية والإدارية من وجهة نظر هيئة التدريس وتتكون من 21 سؤالاً.

**الثاني:** علاقة الإدارة التربوية الجامعية بهيئة التدريس, وتتكون من 31 سؤالاً.

تم ضبط الاستبانة مستخدماً مقياس ليكرت ثلاثي لتقييم الخصائص الآتية:  
موافق (3), محايد(2), غير موافق(1), بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها ووزع الباحث الاستبانة الأولى والمكونة من محورين وطلب من أعضاء هيئة التدريس والإداريين

إعطاء درجة الموافقة علي فقرة من الفقرات , وجمع الباحث ردود المشاركين وتمت معالجتها واخذ جميع الملاحظات بعين الاعتبار.

### \*\*المنهج المتبع في البحث:

اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي , واعتمد علي الأتي:

- الدراسة الأدبيات والاطلاع علي المراجع والدوريات الأجنبية والعربية والأبحاث وتقارير المؤتمرات التي تخص البحث والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.
- توفير البيانات المطلوبة للدراسة الميدانية كالمقابلات مع المسؤولين بإدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس
- تصميم استمارة استقصاء توجه إلي عينة من هيئة التدريس, وتحليل الإجابات وبيانات المستقصين منهم لعمل الإحصاءات اللازمة لاختيار الفروض, وانقسمت الاستبانة إلي محورين: **الأول** يتعلق بوصف الأوضاع الأكاديمية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس., **أما الثاني** : يتعلق بوصف العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس بالإدارة التربوية الجامعية.

### \*\*صدق وثبات الأداة:

للتأكد من صدق أداة البحث استعنت بسبعة من المحكمين ممن لهم دراية بالمنهجية وخبرة في التعليم والإدارة , وقد اعتمادنا الفقرة التي تحصل علي موافقة خمسة محكمين كحد أدنى, وذلك للحصول علي الفقرات الأكثر دقة وموضوعية وارتباطاً بالمجالات

والمحاور التي تمثل الإدارة المأمولة , وللتأكيد من ثبات أدوات البحث , قام الباحث بحساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل الفا كرنباخ:

- المحور الأول: وصف الأوضاع الأكاديمية التعليمية, حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرنباخ 0,924

- المحور الثاني: وصف علاقة الإدارة التربوية الجامعية بهيئة التدريس, حيث بلغت قيمة معامل الفا كرنباخ 0,954

### \*\* مناقشة نتائج البحث:

المحور الأول: وصف الأوضاع الأكاديمية والإدارية من وجهة نظر هيئة التدريس:

التسلسل	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
1	هناك خدمات جامعية ( الاجتماعية- الصحية- السكنية) تتوافق مع حاجات هيئة التدريس	2,66	00,701	موافق
2	هناك دعم مادي وأدبي لأعضاء هيئة التدريس يساعد علي التفرغ العلمي الكامل.	2,50	00842	موافق
3	هناك تنسيق متواصل ومتكامل بين الأقسام العلمية ومراكز البحث العلمي.	2,44	00959	موافق
4	هناك كفاية لإمكانيات البحث العلمي الدائم المادية والبشرية.	2,41	00,837	موافق
5	نظم التقييم وأداء الطلاب يتماشى	2,31	00,896	محايد

			ومستوى القدرات ومتطلبات التطوير.	
6	محاييد	0,780	2,31	هناك تكامل بين خطط الدراسات العليا والبحوث العلمية في المجتمع.
7	محاييد	00,950	2,25	طرق وأساليب التدريس تتماشى والاحتياجات المستقبلية.
8	محاييد	00,896	2,19	هناك أساليب تناسب بين أعداد أعضاء هيئة التدريس وعدد الطلاب.
9	محاييد	00,847	2,16	هناك تلبية من القطاعات الأخرى لنداء الجامعة لإتاحة الفرص التدريسية للطلبة.
10	محاييد	00,928	2,09	وجود معايير لالتحاق الطلبة بالتخصصات تتوافق مع إمكانيات الطلبة العلمية.
11	محاييد	00,916	2,00	المناهج والبرامج والمقررات الجامعية تساهم بشكل فعال في تحقيق التحديث المتواصل.
12	محاييد	00,933	1,97	هياكل وأنماط التعليم الجامعي قائمة علي أساس الربط والمزج بين الدراسة النظرية والتطبيقية.
12	محاييد	00,933	1,97	هناك تطوير مستمر لأعضاء هيئة التدريس.
14	محاييد	00,914	1,94	اختيار الأساتذة يتفق مع احتياجات

			كل كلية.	
15	00,928	1,91	تحديد الأهداف يتم علي أساس منهج علمي وتخطيط استراتيجي.	محاييد
16	00,928	1,91	هناك توافق بين تخصص الأستاذ الجامعي والبرامج والمقررات الجامعية.	محاييد
17	00,942	1,88	هناك اهتمام بالدراسات ما بعد التدرج والبحث العلمي يساير التطور الحاصل.	محاييد
18	00,870	1,78	التنسيق الدائم والسوق.	محاييد
19	00,803	1,75	هناك رقية مستمرة لأعضاء هيئة التدريس.	محاييد
20	00,851	1,72	التحسين المستمر	محاييد
21	00,840	1,56	رغبات المستفيدين.	محاييد

يتضح من خلال الجدول السابق بأن العبارة رقم (7) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2,66 والتي تنص علي " هناك خدمات جامعية (اجتماعية- صحية- سكنية..) تتوافق مع حاجات هيئة التدريس, وهذا يبرهن علي أنه في كثير من الحالات الخاصة بالجامعات العراقية يكون الحديث عن الجانب الاجتماعي يحتل الصدارة قبل الجوانب الأخرى, ولعل من منطلق أن توفير ما تحتاجه هيئة التدريس سيساهم لا محالة في تحسين باقي الجوانب وفي مقدمتها التعليم والبحث العلمي من جهة, والنظرة السائدة وهي النظرة الاجتماعية وتأثيراتها علي باقي الجوانب حتى نجد أحياناً أن الجانب الاجتماعي يعلو فوق الجانب القانوني, لنشعر أحياناً أننا في مؤسسة اجتماعية وليست تعليمية وبحثية, ومن الأفضل أن يقابل هذا الاهتمام بالخدمات الجامعية عطاء تعليمي وبحثي يتوافق وتطلعات المجتمع الحضارية, ثم العبارة رقم (8) والتي تنص علي: أن هناك دعم مادي وأدبي لأعضاء هيئة التدريس يساعد علي التفرغ العلمي الكامل", وهذا

## "جامعة ديالي نموذجاً"

السؤال يطرح نفسه "هل لهذا الدعم تأثير علي منتج المؤسسة الجامعية؟، تليها العبارة رقم (17) والتي محتواها أن هناك تنسيق متواصل ومتكامل بين الأقسام العلمية ومراكز البحث العلمي، وتليها العبارة رقم (16) والتي تنص علي " هناك كفاية لإمكانات البحث العلمي الدائم المادية والبشرية" وتليها " نظم التقييم وأداء الطلاب يتماشى مع مستوى القدرات ومتطلبات التطوير"، ومن الملاحظ في العبارات الثلاثة السابقة الذكر نجدها تتحدث عن الخدمات الجامعية كإشارة لإمكانات المادية والبشرية المخصصة لمواجهة حاجة الهيئة التدريسية وكدعم مادي وأدبي لها، كما أن هناك تنسيق مستمر ومتواصل، وأن أداء الطلاب يتماشى مع مستوى القدرات ومتطلبات التطوير وهذا في رأي ما يثبت الفرضية الأولى التي تنص علي " ان المؤسسة الجامعية مستوي لباس به من الإمكانيات المادية والبشرية، النظم، طرق عمل تؤهلها لأداء دورها الحضاري وجعلها في خدمة المجتمع.

أما المرتبتين الأخيرتين العبارة قم (14) ورقم (6) علي التوالي " هناك اهتمام بالدراسات ما بعد التدرج والبحث العلمي يساير التطور الحاصل " التنسيق المستمر:، وهناك ترقية مستمرة لأعضاء هيئة التدريس " التحسين المستمر- رغبات المستفيدين" هاتين العبارتين لا نجد لها أقل أهمية من سابقتهما بهدف الاهتمام بدراسات ما بعد التدرج والبحث العلمي وجعلها يسايران التطور الحاصل ولأن مرحلة ما بعد التدرج والتي علي العموم نقوم فيها بإعداد باحثي المستقبل، وتوجيه البحث وربطه بالقطاع الإنتاجي والخدمي والبحث في مشكلات المجتمع ومعالجتها، فيجب أن تتميزا بالتحسين المستمر وإعطاء أهمية لرغبات المستفيدين إن كنا نتجه نحو الأخذ بالتنوع وليس الكم فقط، كما أصبح الحديث عن الحرية الأكاديمية إذ تشير المعطيات الي أهمية الحرية الأكاديمية والبحث العلمي باعتبار أن كل ما ضاقت الحريات العامة وتقلصت الممارسات الديمقراطية وكثرة تدخلات الدولة في شؤون وقضايا الجامعة إلا وابتعدت الجامعة عن مشاركة في الشأن العام وكلما ضاقت الحرية الأكاديمية وتقلص فعلها ضاقت

معها البحث العلمي وتقلص مردوده وابتعد عن مهامه ورسالته, لذلك يمكن القول بأن الجو الأكاديمي اللائق بالمؤسسة الجامعية يجب أن يتصف بالالتزام باحترام الحرية الأكاديمية للأعضاء الآخرين في المجتمع الأكاديمي, وضمان المناقشة السليمة للآراء المعارضة, وإن تجسيد الحرية الأكاديمية يتطلب استخدام هذه الحرية بطريقة تنسجم مع التزام قاعدة علمية, وهي التوجه إلى البحث الصادق عن الحقيقة, كما ينبغي إجراء البحث العلمي والتعليم و المنح الدراسية بما يتماشى تماماً مع المعايير الأخلاقية والمهنية, وينبغي عند الاقتضاء والاستجابة للمشاكل المعاصرة التي تواجه المجتمع والحفاظ علي التراث التاريخي والثقافي للعالم, بما يثبت الفرضية الثانية وهي تنص علي " أن هناك قلة اهتمام بهيئة التدريس يحول دون السماح لها بأن تلعب دورها المحوري, بالإضافة إلى نقص التنسيق مع باقي الأطراف الفاعلة.

### \*\* المحور الثاني: علاقة الإدارة التربوية الجامعية بهيئة التدريس:

النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرات	التسلسل ل
موافق	02,5 6	00,619	تقوم الإدارة بتقييم الأساتذة علي كافة المستويات وفقاً لفاعليتهم وقدرتهم علي إنجاز الأعمال والوفاء بها دون النظر إلى توقيت تنفيذها.	1
موافق	02,5 3	00,803	تتبع الإدارة برامج تدريبية علي كافة مستويات الأساتذة لتحسين مستويات الأداء المتعلقة بالجودة.	2
موافق	02,5 0	00,903	تدرك الإدارة بأنه من الأفضل أن يشعر الأستاذ بالمتعة في عمله ولذلك تبذل الإدارة كافة جهودها للتعرف علي مواهب العاملين وخصائصهم وسماتهم وليس مجرد تحفيزهم مادياً لإنجاز الأعمال.	3

موافق	02,4 4	00,878	تعمل الإدارة علي خلق مناخ تنافسي بين الأساتذة كوسيلة لدفعهم لإنجاز الأعمال وحل المشكلات.	4
موافق	03,4 4	00,716	تستعين الإدارة بالأفكار والطرق والأساليب الغير تقليدية في مواجهة مشكلات الجودة.	5
موافق	02,3 6	00,787	تؤمن الإدارة بأن تنمية المهارات الفردية لدى الأساتذة تؤدي إلي نتائج أفضل من إتباع أسلوب فرق العمل.	6
موافق	02,3 4	00,745	تقوم إدارة الجامعة بتشجيع ودعم جميع الأفكار المتعلقة بتحسين الجودة مهما كان مصدرها.	7
محايد	02,2 8	00,888	تشجع الإدارة في الجامعة الأساتذة علي المشاركة في اتخاذ القرارات والاشترك في كل نواحي التغيير ابتداء من أول التفكير فيه حتى تنفيذه.	8
محايد	02,2 5	00,842	توجد بالجامعة معايير دقيقة لاختيار الأساتذة بما يتفق مع احتياجات الخدمة التعليمية.	9
محايد	02,1 6	00,920	هناك ارتباط للمناهج بالبيئة مما يثرى شخصية المتعلم مما يزيد في فعالية التعليم.	10
محايد	02,1 2	00,942	تدرك الإدارة الجامعية بأن الأساتذة تتوفر لديهم القدرة علي تحمل المسؤولية والرغبة في التطوير لذلك فهي تعمل علي تدعيم هذه الصفات لديهم.	11
محايد	02,0 6	00,982	هناك جودة في المناهج الدراسية ( الأسلوب - المستوى - الطريقة).	12
محايد	02,0 6	00,914	تؤمن الإدارة بأن معظم المشكلات التي تتعلق بمستوى جودة الخدمة المقدمة للأستاذ تكون بسبب انخفاض	13

			مستوى أداء العاملين فقط لذلك فهي تري أن إدخال النظم الآلية والحاسب الآلي يساهم في حل هذه المشكلات.	
14	02,0 3	00,933	هناك تأثير مباشر للإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس علي المحيط الداخلي والخارجي للجامعة.	محاييد
15	02,0 3	00,740	تدرك الإدارة الجامعية بأهمية الأخذ بمفهوم العميل الداخلي بمعنى أن الإدارات والأقسام الداخلية عملاء لبعضهم البعض.	محاييد
16	02,0 0	00,842	تناقش الإدارة الجامعية في جميع الأحوال صحة القيم والأفكار الجديدة مع الأساتذة ولا تجد أي غضاضة في أن يوجه إليها الأساتذة أي نقد لأرائها وأفكارها.	محاييد
17	01,8 1	00,896	توفر الإدارة الجامعية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم مما يتيح لهم فرصة المشاركة والإسهام العلمي في الداخل والخارج.	محاييد
18	01,6 6	00,827	تقدير الاحتياجات في أعضاء هيئة التدريس يغلب عليه الطابع العلمي ( تحليل وتقدير عبء العمل والاتجاه نحو النمو).	غير موافق

يتضح من خلال الجدول السابق أن محور علاقة الإدارة التربوية الجامعية بأعضاء هيئة التدريس بأن الفقرات المتصدرة هي الفقرة(2), و(7) و(4), و(6), و(10), فالعبارة الأولى تنص علي " أن الإدارة تقوم بتقييم الأساتذة علي كافة المستويات وفقاً لفاعليتهم وقدرتهم علي إنجاز الأعمال والوفاء بها دون النظر إلي توقيت تنفيذها , ففي الحقيقة أن تقييم أعضاء هيئة التدريس علي كافة المستويات وفقاً للفعالية والقدرة لعنصر مهم ويدخل ضمن متطلبات التحسين المستمر وضمان الجودة في إنجاز الأعمال الموكلة

"جامعة ديالي نموذجاً"

لهم والوفاء بما يطلب منهم, ولكن يتطلب النجاح في هذه العملية " التقييم " ربطها بالعامل الزمني في تنفيذ هذه المهام مما يساعد علي ربح الوقت وتقليل التكاليف في تحقيق الأهداف, ثم عبارة " تتبع الإدارة برامج تدريبية علي كافة مستويات الأساتذة لتحسين مستويات الأداء المتعلقة بالجودة , كما أنها لا تدرك بأنه من المفضل أن يشعر الأستاذ بالمتعة في عمله, ولذلك نجدها تبذل كافة جهودها للتعرف علي مواهب العاملين وخصائصهم وسماتهم وليس مجرد تحفيزهم مادياً لإنجاز الأعمال, وتعمل علي خلق مناخ تنافسي بين الأساتذة كوسيلة لدفعهم لإنجاز الأعمال وحل المشكلات مستعينة في ذلك بالأفكار والطرق والأساليب المناسبة لمواجهة مشكلات الجودة, ومن الملاحظ من التقييم والتدريب وخلق جو منافسة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس بهدف إنجاز الأعمال سواء كانت تعليمية أو بحثية في وقت مناسب وتماشياً ومتطلبات المحيط الداخلي , مما نشعر من خلال النصوص المنظمة لهذه المهام أو الأساليب والطرق المساعدة في ذلك, وهذا يثبت الفرضية الثالثة ويبرهن علي صحتها والقائلة " إن الإدارة تدرك جيداً أهمية الدور الذي تؤديه أعضاء هيئة التدريس لذا تعمل علي تهيئة الجو لها وبتمكينها مما تحتاجه".

أما بالنسبة لثلاث الفقرات الأخيرة فكانت رقم(12) وتنص علي " الإدارة الجامعية في جميع الأحوال صحة القيم والأفكار الجديدة مع الأساتذة ولا تجدد أي غضاضة في أن يوجه إليها الأساتذة أي نقد لأرائها وأفكارها", ثم الفقرة رقم (14) و(13) و تنص علي " توفر الإدارة تقدير الاحتياجات في أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم مما يتيح لهم فرصة المشاركة والإسهام العلمي في الداخل والخارج, وتقدير الاحتياجات في أعضاء هيئة التدريس يغلب عليه الطابع العلمي , مما يدل على ان التساؤل المطروح والتعلق بالهدف الموحد وتحقيق الجودة يتجسد, وعلي الرغم من كل ما سطرته خلال التركيز علي أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالإدارة, وهذا ما يثبت الفرضية الرابعة ويبرهن علي صحتها وهي

أنه لدى الإدارة الجامعية قلة إدراك بوضع رسالة المؤسسة الجامعية فوق كل الاعتبارات, مما يترجم ضعف التركيز علي أهمية الابتكار لدى مختلف المستويات الإدارية.

### \*\* الخاتمة:

التحول ضروري كونه يهدف إلي نظام أكاديمي يرقى إلى مستوى الدور المنوط بالجامعة, وذلك بمرتبعة الوضع القائم من خلال تصور هيئة التدريس , وما يجب القيام به للرفع من قدرات الإدارة كاستجابة لما يراه أعضاء هيئة التدريس , وذلك يتم تحديده من زاويتين وهما: **الأول**: قدرات التحول المطلوبة في الوضع الأكاديمي فالجودة في أي مؤسسة جامعية تقاس ببيئة تدريسها, وان نوع التعليم الذي تقدمه الجامعة لطلابها يعتمد إلي حد كبير علي قدرات وأصالة هيئة التدريس بها, ولذلك فالتدريس في العصر الحالي أصبح ميداناً علمياً وفنياً وتقنياً متطوراً , ولم يعد يكفي الاعتماد علي درجة الدكتوراه كأساس للتدريس الجامعي , ولأهمية تلك الرؤية يؤكد عدد من الباحثين علي أن إعادة هندسة التعليم العالي, لا بد أن تبدأ بإعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال صياغة مجموعة من التحولات الضرورية في إطار مؤسسات التعليم العالي وربط ذلك بالعامل الزمني الذي يعتبر من أصعب التحديات التي يواجهها أي مشروع إصلاحية, **الثاني**: قدرات التحول في الممارسات الإدارية الأكاديمية لذلك يجب تطوير وتحويل القدرات القيادية للقيادات الأكاديمية بما يمكنهم من إحداث التغيير المستهدف بنجاح وتطوير الخبرات الذاتية في مجال الإدارة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي, وتشجيع فكرة إنشاء مراكز التطوير الجامعي والمهني بهدف تدريب المرشحين لقيادة العمل الجامعي والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس, وذلك من خلال مجموعة عناصر منها قيام الإدارة التربوية الجامعية بدور فعال في تطوير وظائف الجامعة, ودعم التوجه نحو لامركزية الإدارة الجامعية, والتحول في التخطيط إلي التنبؤ الاجتماعي الشامل, وأن نولي عناية بالتنمية

المهنية والإدارية لرؤساء الأقسام لزيادة مهاراتهم القيادية, وذلك من قبل إجراء دراسات وبرامج لفهم ديناميكيات العمل الأكاديمي. وتطوير العمل الإداري وفق تطور النظريات.

### \*\*التوصيات:

- يجب العطاء العلمي والبحثي يتوافق مع تطلعات المجتمع الحضاري.
- التقييم الدائم والمستمر للنتائج المحققة مقارنة بالدعم المادي والبشري.
- إرساء ثقافة التنسيق المتواصل والدائم بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة الجامعية.
- وضع معايير ونظم تقييم موحدة لقياس الأداء في أوساط الأساتذة.
- الاهتمام بالدراسات ما بعد التدرج لان في ذلك اهتمام بأعضاء هيئة التدريس وباحثي المستقبل.
- ربط عنصر التقييم بالعامل الزمني لان في ذلك ربح للوقت وتقليصاً لتكاليف تحقيق الأهداف.
- توحيد الأهداف لكل من الإدارة وأعضاء هيئة التدريس مما يحقق رقي المؤسسة الجامعية.
- النقاش الدائم بين الإدارة والأساتذة فيما يخص صحة القيم والأفكار وتقبل النقد.

## المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1- بوحنية قوى, إدارة المؤسسات التعليم العالي فى ظل الاقتصاد المعرفى, مقاربات معاصرة, مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية , أبو ظبي, 2009, 158
- 2- دياناجي أولبنغر, ريتشارد إن كانز وآخرون, تجديد الإدارة, الكليات والجامعات للقرن الحادي والعشرين, مكتبات ونشر العبيكان, المملكة العربية السعودية, 2006, 25-26
- 3- عبد المحسن ابن محمد السميح, دراسات فى الإدارة الجامعية, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان الأردن, 2010, 256-حسن الحسين البيلاوى وآخرون, الجودة الشاملة فى التعليم, مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد, الأسس والتطبيقات, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2006
- 4- عرفات عبد العزيز سليمان, إستراتيجية الإدارة فى التعليم, القاهرة, مكتبة الانجلو المصرية, 1998.
- 5- عمر سيد الأهل, أهرامات مصر العظيمة رؤية إدارية, مجلة إدارة المنظمة العربية للتنمية الإدارية, 2010, ص:15
- 6- ماجدة الجارودى, برنامج مقترح لإعداد القيادات الجامعية التحويلية فى الجامعات السعودية, رسالة دكتوراه, جامعة الملك سعود, كلية التربية.
- 7- محمد السعيد العلمي, تحديث الإدارة العمومية العربية, خيار استراتيجي لا محيد عنه, مجلة إدارة المنظمة العربية للتنمية الإدارية, 2010, ص:4
- 8- هاني عبد الرحمان الطويل, الإدارة التعليمية, مفاهيم وأفاق, دار وائل, 2001, 312

- 9- هند مرزا، أبحاث الإدارة والإشراف التربوي، تطبيقات في مجال إدارة التربية الخاصة، 2011
- 10- وهيب سمعان ومحمد منير مرس، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، 1975
- 11- يوسف أحمد صالح، دور الإدارة التربوية والتخطيط التربوي في التنمية البشرية، المؤتمر العلمي الرابع لكلية العلوم التربوية بجامعة جرش، التربية والمجتمع: الحاضر والمستقبل، الأردن، ص ص: 1160-1171.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 12- Al Waleed bin Khalid bin Suliman, (2010), Time Management by Administration Principals in Educational Institutions In Dakhilyah Region Sultanate of Oman, Malaysia.
- 13- Ferreira,E & Erasmus,D., (2009), Administrative Management ,2nd edition, Cape Town,: Juta and Company Ltd.
- 14- Stephen,J., Knezevich,(1969), Administration of Public Education, New York, Harper &Row..