

جامعة ديالى  
كلية التربية

# التحديات والتحويلات التي يشهدها التعليم العالي في المرحلة الراهنة وسبل مواجهتها

( آراء ومقترحات )

دراسة نظرية

أعدّها

الدكتور مجبل علوان محمود الماشي

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

جامعة ديالى

آذار ٢٠٠٨

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَلَا تَقُولنَّ لشيءٍ إِنِّي فَاعِلٌ ذَلِكَ غَدًا \* إِلَّا أَن

يَشَاءَ اللَّهُ وَاذكُرْ رَبَّكَ إِذَا نَسيتَ وَقُلْ عَسَى أَن

يَهْدِينِ رَبِّي لأَقْرَبُ مِنْ هَذَا رَشَدًا ﴾

صدق الله العظيم

(سورة الكهف الآيتين ٢٤، ٢٣)

الاهداء

إلى الأجيال التي تسعى  
لغدٍ مشرقٍ أزهى  
إلى رجال العلم والفكر والرؤى  
وجامعة في صرحها العلم سما  
إلى كل من أبلى  
بلاءً حسناً فأوفى

اهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث  
الدكتور مجبل علوان محمود الماشي

## الفصل الأول

### التعريف بالبحث

#### مشكلة البحث

تأسست جامعة ديالى عام ١٩٩٩ ، بأربع كليات كانت قبل ذلك مرتبطة بالجامعة المستنصرية ، وعلى الرغم من عدم الإعداد الكافي لبناء هذه الجامعة إذ إن المنشآت التي شغلتها كانت مصممة اصلاً لأغراض غير التعليم ، وعدم وجود الأجهزة والمستلزمات العلمية ، وضعف الدعم المالي ، وقلّة أعضاء الهيئات التدريسية ، فان هذه الجامعة أسهمت مع شقيقتها الجامعات العراقية في النهوض بمستوى التعليم العالي لتكتمل مع تلك الجامعات الرسالة الجامعية التي تتناسب والحاجات المستمرة والمتزايدة لشتى مجالات المعرفة ، كما إنها خطت خطوات واسعة لإرساء الأسس التربوية والعلمية للبنية التحتية فأستت كلياتها الأخرى إذ أصبحت تضم تسع كليات فضلاً عن استحداث الدراسات العليا – الماجستير في عدد من كلياتها ، ومن ناحية أخرى وضعت هذه الجامعة خطة طموحة لإنشاء المباني الجامعية من كليات وأقسام داخلية وقاعات ومكتبة ونواد ومجمعات سكنية لمنتسبيها ، وباشرت فعلاً بالعمل في هذه المشروعات .

الا إن هذه الجامعة ، حالها حال مؤسسات الدولة الأخرى ، تعرضت لدمار كبير في بنيتها التحتية في اليوم العاشر من نيسان عام ٢٠٠٣ م ، إذ قام عدد كبير من اللصوص وأصحاب النفوس المريضة بنهب وسلب وتدمير كل موجودات الجامعة فأصبحت قاعاً صافياً . وبجهود الخيرين من أعضاء الهيئات الإدارية والتدريسية وبوقت قياسي استطاعوا من إعادة وضع اللبنة الأساسية من جديد .

وفي ضوء ما تقدم فان جامعة ديالى تمر الآن في مرحلة جديدة ترافقها تحديات ومتغيرات كبيرة ترتب على إدارتها وضع الخطط والبرامج اللازمة لمواجهتها . لذلك فان مشكلة البحث تكمن في كيفية مواجهة هذه التحديات والمتغيرات التي يمكن تصنيفها في ثلاثة محاور رئيسة هي :-

١ . التحديات والتحويلات العالمية التي يحملها القرن الحادي والعشرين في

مجالات العلم والمعرفة والتقنيات الحديثة ووسائل الاتصال .

٢ . التحويلات الداخلية التي أفرزتها المرحلة بعد انهيار النظام السياسي

السابق الذي استمر لأكثر من ثلاثة عقود ، فضلاً عن الحالة الأمنية

غير المستقرة في المحافظة وحالة العنف المسلح التي نالت الجامعة

نفسها .

٣ . ظروف الجامعة نفسها وهي تمر في مرحلة بناء وتطوير البنية التحتية

من جديد في الجوانب العلمية والفنية والإدارية والمالية التي لا بد أن

يكون تخطيطها وتنظيمها بموجب فلسفة تربوية وأهداف جامعية

وسياسات تربوية وإدارية جديدة تتناسب والتحويلات العميقة التي يمر بها

المجتمع العراقي في هذه المرحلة .

### أهمية البحث :

يؤكد المهتمون بالعلوم التربوية والإدارية وغيرها من العلوم ، إن الجامعة من المعالم الحضارية المتقدمة في المجتمع ، وإنها مؤسسة تربوية وعلمية وخدمية وإنتاجية ، لذا فإن هذه المكانة ترتب عليها مسؤوليات وأعباء جسيمة لعل من أصعبها وأخطرها مواجهة التحولات والتحديات التي يشهدها العالم نتيجة تطور العلم والمعرفة ووسائل الاتصال . ومما يزيد في جسامه هذه المسؤوليات هو إن تكيف عملياتها بما يؤدي إلى مخرجات قادرة على تحمل المسؤولية وملائمة لهذه التحولات .

وقد بدأ الكتاب والباحثون بالتنبؤ بما ستحملة تلك التحديات من تغيرات تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على العالم اجمعه منذ الربع الأخير من القرن الماضي . وقد أشار (Toffler 1970) في كتابه المعروف ( صدمة المستقبل ) إلى إن نسبة التغيير قد تصبح من الضخامة بدرجة المعاناة من الصدمة المستقبلية .. وفي رأيه إن وصول المستقبل قبل أوانه ينجم عنه الاختلال والتشوش وهذا يكون من أكثر أمراض الغد أهمية ( ٢١ ض ١٣ ) .

وقدم ( يمانى ١٩٨٣ ) ثلاثة افتراضات لمعالم القرن الحادي والعشرين

هي :-

استمرار النفط مصدراً للطاقة ربما إلى منتصف القرن القادم ، وزيادة سرعة النمو الصناعي في دول العالم الثالث مما سيؤدي إلى تغييرات عميقة في البيئة الاقتصادية لها ، وحصول تجمعات جديدة وعديدة في العالم تؤدي إلى إعادة توزيع مراكز القوى والتحالفات السياسية الدولية ( ٩ : ص ٤١-٤٢ ) .

أما ( Etton 1981 ) فيرى إن على الجامعة إن تواكب التطورات السريعة من خلال توجيه اتجاهاتها وتطوير نشاطاتها المتنوعة لمواجهة

التحديات التي تحمل التغيرات السريعة في مختلف المجالات ( ١٨ : ص ٢٧ ).

ووضع ( مورافيسك ١٩٨٣ ) عدداً من التصورات التي سيكون لها اثر بارز في الجامعة ، منها زيادة سرعة تقدم المعرفة واكتسابها عن طريق مدخل نظامي وعدم انفصال مكوناتها بعضها عن بعض ، وزيادة لامركزية هيكلية المجتمع ونشاطاته وبداية عصر توطين الإنسان في الفضاء ، واحتمالية تغيير قيادة العالم وريادته وانهيار بعض الدول وصعود بعض الدول النامية إلى مرتبة الدول الريادية ( ٩ : ص ٢٢-٢٤ ) .  
وفي ضوء ما تقدم فان أهمية هذا البحث تكمن فيما يأتي :

١. المتغيرات التي يعيشها العراق في الوقت الحاضر وما ستخلفه من نتائج على المجتمع وما ينبغي عمله في التهيئة لتلك المتغيرات .
٢. تأكيد دور الجامعة بوصفها معلماً حضارياً متقدماً في المجتمع وإبراز هذا الدور الذي ينبغي أن تلعبه لمواجهة التغيرات والمفاجآت التي يحملها القرن الحادي والعشرين ووضع مفهوم تربية المستقبل موضع التنفيذ ، وعدم اللجوء إلى أسلوب الإدارة بالأزمات .
٣. مواجهة التحديات الكبيرة التي يشهدها العالم في الميادين العملية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية ، والعمل على إعداد خطط واستراتيجيات طويلة ومتوسطة وقصيرة الأمد لمواجهة تلك التحديات .

### أهداف البحث :

في خضم التحولات التي يشهدها المجتمع العراقي بمرافقه ، ومؤسساته ، وشرائحه ، ومكوناته كافة ، كانت الجامعة في طليعة المؤسسات التي يقع

عليها العبء الأكبر في مواجهة تلك التحولات ، وبما إن جامعة ديالى ، الجامعة الفتية تعيد بنائها في هذه المرحلة فان هذا البحث يهدف إلى وضع آراء ومقترحات ، يمكن إن تعد سبل أساسية ومهمة في الاستعداد لمواجهة التحديات والتحولات بشأن ما يأتي :-

١ . صياغة إطار فلسفي للفلسفة التربوية لجامعة ديالى يتلائم مع متطلبات

المجتمع العراقي في المرحلة الجديدة .

٢ . صياغة أهداف جديدة تنبثق عن الفلسفة التربوية المقترحة لهذه الجامعة .

٣ . وضع سياسات تربوية تعتمدها الإدارة الجامعية في تنفيذ أنشطتها

التربوية والتعليمية والإدارية تتماشى ومتطلبات العلوم الإدارية المعاصرة .

### تعريف المصطلحات :

يرى الباحث إن هناك حاجة لوضوح الرؤيا لدى المهتمين بهذا البحث تعريف الجامعة بحسب الأدبيات والصادر المتوفرة ثم وضع تعريف إجرائي يتلائم مع طبيعة البحث الحالي .

الجامعة كما يعرفها ( النشار ١٩٧٦ ) بأنها " مؤسسة إنتاجية استثمارية تعمل على زيادة رصيد المعرفة وتنمية الثروة البشرية ورفع الكفاءة الإنتاجية والمستوى الحضاري لبني الإنسان " ( ١٣ : ص ١٩ ) .

ويعرفها ( علوي ١٩٨٠ ) بأنها " نظام اجتماعي مفتوح وفريد من نوعه ..... وان هناك عناصر أساسية ثلاثة لتنظيم الجهاز الجامعي هي الأهداف والقيم والهيكل " ( ٦ : ص ٥٠،٧٠ ) .

كما يعرفها ( المهيني ١٩٨٤ ) بأنها " خلية اجتماعية تربوية علمية قيادية حية " ( ١١ : ص ١٨١ ) .

وبعد اطلاع الباحث على تعاريف أخرى ولغرض خدمة أغراض هذا البحث فإنه يعرفها اجرائياً بأنها :

" الجامعة مؤسسة تربوية وتعليمية وإنتاجية ، ومركز إشعاع حضاري وفكري ، تستمد فلسفتها وأهدافها من فلسفة وأهداف المجتمع ، وهي نظام علمي اجتماعي تسعى لتحقيق أهداف المجتمع من خلال مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها بشكل متوازن ومتكافئ مع التغيرات والتحويلات التي يشهدها المجتمع العراقي " .

### منهجية البحث

اتبع الباحث المنهج الوصفي النظري في إعداد هذا البحث ، واعتمد على دراسة وضع الجامعة وما طرأ عليها من ظروف استثنائية خلال السنوات الخمس الماضية ، إلى جانب آراء وأفكار عدد من المعنيين بهذا الموضوع والأدبيات المتوفرة ذات العلاقة .

## الفصل الثاني

### التحديات والتحويلات

#### لمحات تاريخية وسياسية :

من المسلمات المعروفة لدى المهتمين في حقل التربية ، إن العملية التربوية تستمد فلسفتها وأهدافها من فلسفة المجتمع وأهدافه . وانطلاقاً من

هذه المسلمة يترتب على المعنيين بوضع الفلسفات والأهداف التربوية تقديم وصفاً شمولياً للإنسان الذي تخدمه تلك الفلسفة والأهداف .

والمجتمع العراقي مجتمع عريق امتدت حضارته عبر آلاف السنين ومنه انتقلت إلى معظم أمم العالم . فالكتابة والقوانين الوضعية والآداب والفنون والعلوم ، وبناء الدولة ظهرت كلها في بلاد وادي الرافدين ، كما ظهر فيها الأنبياء والرسل الذين بشروا برسالات السماء والتوحيد لله تعالى ، وهكذا ارتبطت قيم الأرض بقيم السماء فتفاعلت المفاهيم المادية والوضعية بالمفاهيم الروحية في هذا المجتمع .

وبعد ظهور الإسلام انتقلت الخلافة الإسلامية مرتين إلى العراق مرة في زمن خلافة الإمام علي (عليه السلام) والثانية في عهد العباسيين الذين بنوا مدينة بغداد واتخذوها عاصمة الدولة الإسلامية فازدهرت فيها العلوم والآداب حتى أصبحت محط أنظار العالم . وفي هذه المرحلة شهد المجتمع العراقي تفاعلاً وتزاوجاً مع الأمم والأقوام الأخرى .

لم يسلم هذا المجتمع من الكوارث والنكبات نتيجة إطماع الأقوام المجاورة التي كانت متخلفة آنذاك فتعرض إلى غزوات عديدة كان أقساها وأبشعها الغزو المغولي الذي لم يكتف بالعراق بل امتد إلى مجتمعات أخرى مما أدى إلى انهيار الحضارات في هذه المنطقة لفترات طويلة . وتلى الغزو المغولي الاستعمار العثماني الذي امتد إلى ستة قرون انتهى بسقوط الدولة العثمانية في الحرب العالمية الأولى وخضوع معظم دول العالم إلى الاستعمار الجديد وكان العراق من حصة الاستعمار البريطاني .

وفي عام ١٩٢١ تم الإعلان عن تأسيس الدولة العراقية التي اتبعت النظام الملكي فاستكملت مؤسساتها وسلطاتها الرسمية . إلا إن هذه الدولة سرعان ما تعرضت إلى ثورات وانقلابات عسكرية ، ففي عام ١٩٥٨ سقط

النظام الملكي وحل محله النظام الجمهوري ، ثم توالى الانقلابات حتى عام ١٩٦٨ . وفي هذا العام سيطر على الحكم نظام سياسي اتخذ من الايدولوجية القومية منهجا للحكم ، فبدأ بشر الفكر القومي العربي في كل ميادين الحياة التربوية والتعليمية والاجتماعية في المجتمع العراقي ، وقد شرع القوانين والأنظمة التي تخدم هذا الفكر . استمرت هذه المرحلة أكثر من ثلاثة عقود من الزمن إلى إن انهيار هذا النظام في اليوم التاسع من شهر نيسان عام ٢٠٠٣ نتيجة الغزو الأمريكي والقوات المتحالفة معها للعراق الذي أدى أيضا إلى انهيار مؤسسات الدولة واختلال التوازن في هيكلية المجتمع .

### التحديات والتحويلات

في خضم الأحداث التي مرت على العراق بدأت التحديات والتحويلات تتسارع وتتزامن في تأثيرها في المجتمع العراقي . ويمكن تصنيف هذه التحديات والتحويلات إلى نوعين ، خارجية وداخلية ، تتوزع التحديات الخارجية إلى نوعين أيضا ، النوع الأول يمثل المفاجئات والتغيرات التي يحملها الألف الثالث والتي يواجهها العالم ، ومنها التطور السريع والمفاجئ في وسائل الاتصال وحقول العلم والمعرفة الأخرى ، وهي بلا شك أدت إلى تغيير في سياسات وخطط وبرامج دول العالم كافة حتى قيل إن هذه التغيرات هي الثورة المعلوماتية ، بل ذهب البعض إلى التكهن بان حرب المعلوماتية العالمية قد بدأت ، ومن المتغيرات السريعة والمفاجئة الأخرى انهيار احد أقوى القطبين العالمين وهو الاتحاد السوفيتي مما أدى إلى انفراد القطب الثاني وهي الولايات المتحدة الأمريكية في الوقت الذي كانت الدول الأوروبية منشغلة في بناء اتحادها . إن انفراد القطبية في العالم قد سبب الكثير من المشاكل التي من أبرزها ظهور الإرهاب الدولي الذي

سبب الكثير من الإحداث المؤلمة في عدد من دول العالم بشكل مباشر وغير مباشر .

كما إن مشروع العولمة الذي تتبناه الولايات المتحدة الأمريكية هو الآخر يعد تحول مفاجئ في السياسة الدولية وهو في واقع الأمر يركز على النواحي الاقتصادية والسياسية والثقافية وحتى على مناهج التربية والتعليم ، ومن الجدير بالذكر إن هذا المشروع قد لاقى الرفض من معظم شعوب العالم ومنها الدول والشعوب الأوربية لما يحمله من أهداف لا يسع المجال لذكرها في هذا البحث .

والنوع الثاني من التحولات العالمية ما تواجهه بعض الأقاليم والدول كمشروع الشرق أوسطي ومشروع خارطة الطريق وغيرها .

إن العراق وهو دولة ذات مصالح كثيرة مع مختلف دول العالم فضلا عن ثروته النفطية التي تشكل الاحتياطي الثاني إن لم يكن الأول في العالم فانه بلا شك سيتأثر بتلك التحديات والتغيرات ، بل قد تأثر بها فعلا منذ العقد الأخير من القرن الماضي .

وعلى صعيد التحولات الداخلية فان العراق قد دخل مرحلة جديدة لم يسبق أن شهدها من قبل ، فبعد أن بسط النظام السابق سلطته على مؤسسات الدولة عام ١٩٦٨ ، وشرع القوانين والأنظمة بحسب نظرية الحكم التي يتبعها وبنى مؤسسات الدولة المدنية والعسكرية بموجبها ، كما وضع البرامج والمناهج التربوية والتعليمية على وفق فلسفة وأهداف الفكر الايدولوجي القومي ونظريته السياسية ، بعد كل ذلك وحال انهيار النظام زحفت جيوش من اللصوص رجالاً ونساءً لتنهب وتدمر مؤسسات الدولة بكاملها حتى أصبحت هذه المؤسسات قاعاً صفصفاً .

ومن التحولات التي شهدتها العراق هي التحولات الداخلية ، بعد انهيار النظام السابق تحول نظام الحكم من نظام الحزب الواحد إلى التعددية ، ومن نظام المنهج القومي إلى الليبرالية ، ومن الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر أو اقتصاد السوق ، ومن الثقافة الموجهة إلى ثقافة العولمة ، ومن أسلوب النظام الرئاسي في القيادة إلى النظام البرلماني ، ومن عسكرة التربية إلى التربية العامة ، ومن الاتجاهات المركزية في السلطة إلى الاتجاهات اللامركزية ، وغير ذلك من التحولات .

إن هذه التحولات ما زالت في بداياتها ، لذلك بات لزاماً على كل قيادات المجتمع إن تتهياً لمواجهتها واستيعابها ، وهذا يتطلب البدء بالتحولات الثقافية التي لا بد منها في هذه المرحلة وان تأخذ المنظمات الاجتماعية والأحزاب الوطنية والهيئات والمراجع الدينية أدوارها المطلوبة في عملية التنقيف التي يجب إن تؤدي إلى خلق وبناء المواطن الصالح .

### الفصل الثالث

#### الفلسفة ، الأهداف ، السياسات

#### الفلسفة التربوية

بعد تعرف الوصف التاريخي والسياسي للمجتمع العراقي ، والتحديات والتغيرات التي تواجهه ، وفي ضوء ظروف التحول التاريخي لهذا المجتمع فإنه لا بد لمؤسساته كلها إن تأخذ دورها بعد استيعابها تلك الظروف بوضع أهدافها واستراتيجياتها لمواجهتها ، ووضع الخطط والإجراءات اللازمة

لتحقيق تلك الأهداف والستراتيجيات في ضوء فلسفة تربوية منبثقة من فلسفة المجتمع وأهدافه .

والجامعة ، هي المعلم الحضاري المتقدم ورائدة التحولات في المجتمع ، فإنها في طبيعة المؤسسات المعنية في تحقيق ما ينشده منها المجتمع . وتحقيقاً لأهداف هذه البحث فقد اطلع الباحث على أنواع متعددة من الفلسفات التربوية المرتبطة بالفلسفة الاجتماعية العامة ، والأخذ بالحسبان بعض المسائل الفلسفية في المجال التربوي وهي ( ٢٠ : ص ٥ ) .

- ١ . طبيعة الحياة الاجتماعية الجديدة التي تقود إليها التربية .
- ٢ . طبيعة الإنسان المطلوب تربيته .
- ٣ . طبيعة المجتمع إذ إن التربية عملية اجتماعية .
- ٤ . طبيعة الحقيقة النهائية التي تبحث عنها أنواع المعرفة كلها لتنفيذ إليها .

وفي ضوء ما تقدم فإن الباحث يقترح أن تكون الفلسفة التربوية لجامعة ديالى على النحو الآتي :-

(( الإنسان هو الأساس في البناء الاجتماعي ، خلقه الله تعالى في أحسن تقويم ، فهو وحدة متكاملة وقوة مبدعة ، له أهدافه وحاجاته ، والعملية التربوية وسيلة لتنمية ميوله واتجاهاته وبناء شخصيته من النواحي الروحية والأخلاقية والجسمية والعقلية والاجتماعية والعلمية ، وتزيده بكل الثقافات المعاصرة من علوم وآداب وفنون ، وتفجير طاقاته للربط بين الفكر والعمل ، وإقامة علاقات بينه وبين بيئته الاجتماعية والطبيعية والجغرافية أساسها

حب الوطن والدفاع عنه ، دون تمييز في المعتقد أو العرق ، أو اللون أو الجنس ، يعرف ما عليه من واجبات وما له من حقوق ، وبذلك يتحقق بناء المجتمع السليم )) .

### أهداف الجامعة

في ضوء الفلسفة التربوية المقترحة للجامعة والتحديات التي تواجهها والسبل الكفيلة بوضع الحلول اللازمة لها فان الباحث يرى أن تكون أهداف جامعة ديالى على وفق ما يأتي :-

١. إعداد القوى البشرية المدربة والمؤهلة في مختلف المجالات العلمية والإنسانية تتولى تطوير المعرفة وتكوين أجيال متلاحقة مؤهلة للعمل في الميادين المختلفة ليس كموظفين ناجحين فحسب بل صانعي وظائف في عملية لا تنقطع ولا تتوقف .

٢. نشر العلم والمعرفة وحفظ التراث ونقله عبر الأجيال من خلال إعداد البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية والفنون الإنتاجية الحديثة وإشاعة السلوك العلمي والتفكير المنطقي واستخدامات التكنولوجيا الحديثة لدى الشباب .

٣. إعداد الكفاءات والعقول العلمية المتخصصة في مختلف فروع العلم والمعرفة ومنح الدرجات العلمية وألقابها من خلال برامج وأنشطة الدراسات العليا في الاختصاصات العلمية والإنسانية .

٤. وضع الخطط والدراسات والبرامج اللازمة لتدريب وتأهيل العاملين في المؤسسات الأخرى بما يؤدي إلى تطوير خبراتهم ورفع كفاءاتهم العلمية والمهنية كأساس لوضع وتطوير الخطط التنموية الشاملة .
٥. ترسيخ وتعميق الوعي الوطني وممارسة الحرية واحترام النظام لدى الشباب وتحسينهم من الانحرافات الفكرية والثقافية وتمكينهم من مواجهة واستيعاب تحديات العصر ومتغيراته .
٦. إقامة علاقات علمية وثقافية واجتماعية مع الجامعات العراقية الأخرى وفتح قنوات التعاون وتبادل المعرفة مع الجامعات العربية والأجنبية .

### السياسات التربوية

يواجه العالم اليوم تحديات عظيمة تصاحبها اتجاهات عالمية رئيسية تكون متزامنة ومتناقضة أحياناً تشمل : تحقيق الديمقراطية وإضفاء الصفة العالمية ، ونقل الصلاحيات من المركزية إلى اللامركزية ، والتهميش والاستقطاب والتجزئة ، وهذه العمليات كلها تؤثر في تنمية التعليم العالي وتتطلب منه استجابات ملائمة وتنسم بالأهمية نفسها ، تلك المقتضيات المتغيرة للتنمية الاقتصادية والتكنولوجية وتطور الاستراتيجيات الإنمائية التي ينبغي إن تسعى إلى تحقيق التنمية البشرية المستدامة حيث يكون النمو الاقتصادي موجهاً إلى خدمة التنمية الاجتماعية وعاملاً على ضمان دوام صيانة البيئة ، ويتوقف البحث على حلول للمشكلات الناجمة عن هذه العمليات على التعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص (١٠) .

لذلك ينبغي إن تكون استجابات جامعة ديالى منصبية على وضع استراتيجياتها وسياستها على ثلاثة عناصر أساسية هي الملائمة والتطوير والجودة ، وفيما يلي وصفاً لكل عنصر من هذه العناصر :-

#### ١. الملائمة :

وتعني ملائمة الجامعة لدورها في المجتمع ، وهذا يتحقق من خلال توافر الثقة في قيادتها الإدارية مع توافر المؤهلات الإدارية في المعنيين من هذه القيادات ، وهنا يتطلب الدقة في انتقاء العناصر الإدارية الملائمة لموقعها واختصاصاتها ولديها القدرة على تطوير مؤسساتها الجامعية وتنظيماتها ، فضلاً عن ملائمتها لدورها ومكانتها في المجتمع من خلال تنفيذ مهماتها فيما يتعلق بالبحوث والخدمات الناجمة عنها ومن خلال صلاتها بميادين العمل المختلفة وأوجه تفاعلها مع مستويات وأشكال التعليم في المؤسسات الأخرى .

#### ٢. التطوير

ويعني التطوير لتنظيماتها وعملياتها وهو يتطلب من الجامعة إن تؤكد من خلال عملياتها الإدارية على تطوير هياكلها الأساسية وبيئتها الأكاديمية والتحسين الذاتي المؤسسي للتنظيم الجامعي بشكل متكامل مع تطوير مستوى العاملين فيها على وفق مبادئ واضحة وأهداف محددة وأدلة عمل متطورة وثقافات حديثة فضلاً عن تطوير خططها وأنشطتها التربوية والعلمية ومناهجها التعليمية .

## ٣. الجودة

يؤكد عنصر الجودة على المخرجات الجامعية ، ذلك إن هذه المخرجات ستكون المؤشر الأوضح لسياسات الجامعة وعلاقتها بأهداف المجتمع ، إن المجتمع بحاجة إلى طاقات بشرية مدربة ومؤهلة قادرة على التطور باستمرار وتعلم مهارات جديدة ، وتتمتع بصفات لا تجعل منها موظفين ناجحين فحسب بل قادرين على إنماء واغناء الوظيفة في ميادين العمل المختلفة ، إلى جانب تطوير البيئة الاجتماعية للجامعة وتحسين مناخها التنظيمي ، فضلاً عن مراجعة التغذية الراجعة لتقويم عمليات الجامعة ومخرجاتها .

إن العناصر الموصوفة هي بمثابة اطر عامة للسياسات التربوية للجامعة ، أما تفصيلات هذه السياسات فستأتي متضمنة مع وظائف الإدارة الجامعية التي يتناولها البحث في الفصل اللاحق .

## الفصل الرابع

## الإدارة الجامعية ووظائفها

تعد الإدارة الجامعية الأداة الأساس في تنفيذ السياسات التربوية للجامعة ، لذلك يأتي دورها في تسلسل أداء المؤسسات في مرحلة تالية للسياسات المعتمدة لها ، والمستندة إلى الفلسفة المعنية بها ، فتكون المهمة الرئيسية والعامّة لها السعي إلى تحقيق ما تبغيه السياسة ومن ورائها الفلسفة في واقع الممارسات .

وتشمل تلك المهمة الرئيسية للإدارة العامة في العصر الحديث على وظائف عدة منها التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم إلى غير ذلك من الوظائف العامة وهي تتميز فيما بينها من ترابط وتداخل وتكامل .

وتعد الجامعة مؤسسة تربوية وتعليمية وإنتاجية تعمل على إثراء المعرفة وإعداد القوى البشرية المدربة والمؤهلة علميا وفكريا وخلقيا وسلوكيا وتسهم في تطوير المجتمع وتقديمه لذلك فالجامعة متميزة في أهدافها ومسؤولياتها .

إن نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها يتوقف على نوعية إدارتها ، ومدى قدرة هذه الإدارة على أداء وظائفها بما يتلائم وطبيعة التغيرات المطلوبة ، فضلا عن قدرتها على تهيئة الأجواء المناسبة لتنفيذ الأنشطة الجامعية بأساليب حديثة ومتطورة تتسم بالمرونة والفاعلية . لذلك فإنه يترتب على الإدارة الجامعية إن تستند على أسس ومفاهيم واضحة في عملياتها وتنسجم مع تلك الأهداف ، منها ملائمة مستوى العاملين فيها لدور الجامعة ومكانتها في المجتمع وتحسين عملياتها وتطويرها وجودة مخرجاتها .

ولكي تتمكن الإدارة الجامعية من أداء وظائفها بفاعلية ونشاط فإنها تحتاج إلى توافر المواصفات المطلوبة في بنيتها وهيكلها العامة ، ومن هذه المواصفات ما يأتي ( ١٢ : ص ٦ ) :-

١. إن الإدارة الجامعية إدارة جماعية لأنها تتكون من مجالس جامعية متعددة تختص بالتخطيط ورسم السياسات للأجهزة التنظيمية على كل المستويات الجامعية فضلا عن اتخاذ القرارات الإدارية ، أما الإدارة فمهمتها المصادقة على ما تمت الموافقة عليه في تلك المجالس .

٢. تضم الجامعة عدداً من الوحدات التنظيمية والأقسام الفرعية ينفذ كل منها بشكل مستقل وظائف منفصلة تحدد الجامعة الإطار العام لها ، أما

- الإدارة الجامعية فهي مسؤولة عن وضع القواعد وتسلسل الفقرات اللازمة بين الإدارة العامة والكليات والمعاهد والأقسام العلمية .
٣. تعمل الجامعة من خلال مبدأين رئيسيين هما :-
- أ. مبدأ استقلال الوحدات التنظيمية كالكليات والأقسام العلمية ، إذ إن لكل منها استقلالية وحرية تسيير أموره في حدود الإطار العام الذي تسعى إلى تحقيقه .
- ب. مبدأ مركزية إشراف الجامعة على الكليات والمعاهد ومتابعة تنفيذ الخطط الفرعية الخاصة بها .
٤. يشارك في إدارة الجامعة نوعان من العاملين :-
- أ. الأكاديميون من أعضاء هيئة التدريس ولهم رئاسة المجالس وبقية المناصب القيادية العليا في الجامعة .
- ب. الإداريون من أعضاء الجهاز الإداري الذين يتولون تنفيذ مفردات الخطة العامة للجامعة .
- وبذلك يحصل المزج بين الفكر العلمي المتمثل بالأساتذة الاكاديميين ، وبين الخبرة الادارية المتمثلة بالإداريين ، مما يمكن من اتخاذ القرارات المناسبة وإحداث التطور اللازم للكيان الجامعي .
- إن الإدارة الجامعية في جامعة ديالى ، وهي تمثل العنصر الأساس في تنفيذ الأنشطة الجامعية ، لذلك يترتب عليها الأساليب المتطورة في تطبيق وظائفها ومهامها . كما إن عليها استخدام المنهج العلمي في تشخيص الصعوبات والمشكلات التي تعيق أو تعرقل عملياتها وربما قد تؤدي إلى عدم تحقيق أهداف الجامعة بالشكل المطلوب .

ولما كانت الإدارة الجامعية بوصفها فرعاً من علوم الإدارة التربوية والإدارة العامة ، لذلك يتطلب من إدارة هذه الجامعة الاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات العلمية في هذا المجال لتطوير عناصرها .

إن تعرف مدى كفاية جهازها الإداري يتطلب معرفة مدى قيام هذا الجهاز بتطبيق الوظائف والمهام المناطة به فضلاً عن ما يقدمه من إبداعات في ممارسة هذه المهمات .

### وظائف الإدارة الجامعية

تعد الوظائف الإدارية نشاطاً إنسانياً يستند إلى العلوم التربوية والنفسية والسلوكية والاجتماعية والإدارية ، وترمي إلى بناء السلوك التنظيمي المطلوب في المنظمة أو التنظيم من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف بكلفة أقل وجهد مناسب وإنتاجية عالية ومتطورة (٢:ص٢١) .

لذلك حدد علماء الإدارة هذه الوظائف ، كما حددوا لكل وظيفة عدد من العناصر والمهام ، إلا أنهم لم يتفقوا على عددها أو بعض تسمياتها . ورغم هذا الاختلاف فهناك أربع وظائف أساسية حصل عليها اتفاق عدد كبير من علماء الإدارة هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة والتقييم.

### التخطيط

يعد التخطيط وظيفة أساسية من وظائف الإدارة وهو يتقدم على جميع وظائفها لما يحمله من مهام وعناصر من شأنها إن تترجم الأهداف المعتمدة إلى خطط ذات أغراض محددة تأخذ بالحسبان ماضي المؤسسة وحاضرها فتحدد مسارات العمل الرئيسية للمستقبل تحديداً يتصف بالواقعية

زماناً ومكاناً وكماً . وقد اجتهد الباحثون في علوم الإدارة لوضع التعريفات المناسبة للتخطيط .

عرفه (Appleby 1981) انه يعني تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة وكذلك الأهداف الفرعية للدوائر المختلفة ومحاولة تحديد طرق تحقيق هذه الأهداف فالخطة عل يحدد مسبقاً بقصد توضيح الأهداف وطرق تحقيقها لأفراد التنظيم (١٧:ص٣٧) .

كما يعد التخطيط الحجر الأساس في عمليات الإدارة الجامعية وأنشطتها لأنها كنظام مؤسسي لها أهداف وغايات ولها مدخلات ومخرجات ، لذلك فهناك أمور لا بد من الاهتمام بها عند التخطيط فيها (٢: ٣) :-

١. تؤدي الإدارة الجامعية دوراً كبيراً في تحقيق أهداف المجتمع ، مما يترتب عليها إن تخطط بعناية فائقة لأعمالها وهي قادرة على ذلك لما لديها من طاقات وإمكانات بشرية وعلمية ، فضلا عن تخصيصاتها المالية .

٢. إن خطط الجامعة في الغالب خطط متوسطة وطويلة الأمد ، لذلك فإن التخطيط هو الجسر الذي تستخدمه للربط بين حاضرها ومستقبلها .

٣. التخطيط يساعد الجامعة في تنسيق وتتابع أنشطتها المتعددة وبدونه يتعذر عليها تحقيق أهدافها .

ومن جانب آخر فقد حدد ( درة وبعيرة ١٩٨٩ ) المجالات التي ينبغي على الجامعة إن تخطط لها كما يأتي ( ٢:ص٧-٨) :-

١. التخطيط في مجال الأنشطة الطلابية .

٢. التخطيط للمناهج والبرامج العلمية المختلفة بما في ذلك من مواضيع متشعبة تتعلق بها .

٣. التخطيط للقوى البشرية اللازمة لأداء الجامعة لمهامها كأعضاء هيئة التدريس وعناصر إدارية وعماله عامة .
٤. التخطيط لنشاط البحث العلمي الذي يمثل إحدى الأولويات الرئيسة لأية جامعة وكذلك في مجالات التأليف والترجمة والنشر .
٥. التخطيط للمباني والتسهيلات اللازمة لأداء مهمات الجامعات المختلفة ، والتوسعات المحتملة فيها ، والصيانة اللازمة لها .
٦. التخطيط لنظم المعلومات في الجامعة التي تُمكن من توفير المعلومات عن كل أنشطة الجامعة المختلفة في الوقت المناسب بالقدر المطلوب وبالذقة الممكنة .
٧. التخطيط للموارد المالية اللازمة لتسيير أعمال الجامعة بأنشطتها المختلفة .
٨. التخطيط لبناء جسور التعاون بين الجامعة والمجتمع وبين مكونات البيئة التي تتواجد فيها الجامعة محلياً وإقليمياً وعالمياً .
٩. التخطيط لإدخال قدر اكبر من المشاركة في تسيير أمور الجامعة المختلفة .
١٠. التخطيط للأنشطة التعليمية التي تحكم علاقات مفردات الجامعة المختلفة بعضها مع بعض .

### التنظيم

التنظيم هو الوظيفة الرئيسة الثانية التي تلي التخطيط وترتبط به ارتباطاً مباشراً وفي مراحلها كافة ، وهو الوظيفة التي تنقل الخطط إلى ممارسات يومية مستمرة تصاعدياً وتنازلياً وأفقياً ، مكانياً وزمانياً ، وما يترتب على ذلك من قرارات . وهناك تعريفات عديدة للتنظيم منها :

عرفه (1976 , tlodgetts) بأنه يعني توزيع المسؤوليات والتنسيق بين العاملين كافة بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة في الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة (١٩ :ص ١٦١) . ويرى ( دمعة ورهيف ١٩٧٦) بان التنظيم هو " تصميم الهيكل العام للإدارة وتنسيق الأعمال فيها وربط بعضها ببعض وتحديد العمل المطلوب وتوزيعه بصورة ملائمة على كل عضو من أعضاء الهيئة الإدارية وتحديد علاقات العمل فيما بينهم حتى يمكن استثمار طاقاتهم بصورة فعالة إلى أقصى حد ممكن " (٣: ص ٢٧) .

وفي ضوء ما تقدم من وجهات نظر فان التنظيم هو وظيفة أساسية لتحقيق أهداف الجامعة إذ يحقق التنسيق والتعاون والتفاعل بين الأفراد بموجب عمليات تحدد الإدارة الجامعية تتوزع على النحو الآتي :

١. توصيف وتصنيف الوظائف والأعمال .
٢. تفويض الصلاحيات والسلطات .
٣. تحديد وتجميع نشاطات العمل .
٤. بناء وتوطيد العلاقات التنظيمية الداخلية افقياً وعمودياً .
٥. تشكيل اللجان والمجالس .
٦. التنسيق بين التقسيمات وتحقيق التكامل .

### التوجيه

يعد التوجيه عاملاً أساسياً في تحريك الإدارة وتنظيماتها لممارسة مهماتها ومن تم إشرافها على العاملين وتوجيههم في إثناء عملهم ، لذلك فان التوجيه هو ممارسة قيادية تتولاه القيادات الإدارية ، ويتميز عن الوظائف الأخرى باعتماده على بعدي الإدارة القانوني والإنساني . وقد وضع العديد من علماء الإدارة وباحثيها التعريفات المناسبة له ومنها :

عرفه ( أبو الخير ١٩٧٤ ) بأنه الإرشاد والتعلم وخلق الحوافز والإشراف على العاملين وممارسة هذه الوظيفة تعني إصدار أوامر وتعليمات لتمكين الموظفين من انجاز أعمالهم ، ويمكن إن يتحقق ذلك بالمسؤولية الإدارية التي تهتم بتنمية القدرات إلى أقصى حد ممكن (١:ص١٨٧) .

وعرفه ( هاشم ١٩٨١ ) بأنه " يعد مرحلة هامة في العملية الإدارية تهدف إلى الأخذ بيد الأفراد من خلال القيادة الرشيدة وتوجيه جهودهم من اجل تحقيق الأهداف المباشرة ، وضرب المثل في التصرفات ، ويمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري ومحاولة توجيه هذا السلوك الوجهة المرغوبة " (١٤ : ص٢٤) .

وفي ضوء ما تقدم فان الإدارة الجامعية لا يمكن إن تحقق أهدافها ومقاصدها ما لم تع بشكل دقيق طبيعة التوجيه ذلك انه يشمل طبيعة سلوك الفرد وخصائص شخصيته وحاجاته ودوافعه وميوله واتجاهاته الفكرية والاجتماعية فضلاً عن الخصائص الفلسفية له . لذلك فان وظيفة التوجيه تشمل المهمات الآتية :

١. القيادة .
٢. الرضا الوظيفي والروح المعنوية .
٣. الاتصالات وقنواتها .
٤. السلوك الجمعي وإدارة الاجتماعات
٥. التحفيز والتمايز .
٦. اتخاذ القرارات .

### الرقابة والتقويم

الرقابة والتقويم من الوظائف المهمة في الإدارة وأنشطتها كافة لأنها وسيلة تقويمية يمكن من خلالها التعرف على سير العمليات ومدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المحددة ، وتتداخل الرقابة مع التقويم ويمكن القول إنهما وجهان لعملة واحدة ، وتحدد مجالاتها في النواحي القانونية والمالية والإنسانية فضلاً عن الأداء الدراسي للطلبة .

تتولى وظيفة التقويم مهمة التحقق عن مطابقة الأداء للخطط وعن كفاية ذلك الأداء وانجازه للمهام في جهد أفضل ووقت اقصر وموارد اقل والانتفاع بالتغذية الراجعة باستمرار .

وللرقابة الجامعية تصنيفات عدة منها :

١. الرقابة حسب مصادرها : وتقسم إلى نوعين (٤:ص٥-١٢) :

أ. الرقابة الداخلية التي تقوم داخل الجامعة من قبل الإدارات العليا وإدارات الوحدات التنظيمية في الجامعة من خلال المتابعة والإشراف والتوجيه . ويتم هذا النوع من الرقابة على شكل تقارير دورية ، ورقابة المجالس الجامعية ، والبيانات المالية الدورية والرقابة على الإنفاق .

ب. الرقابة الخارجية : تتم من خارج الجامعة كالوزارة والدوائر القضائية فيما يتعلق بالمخالفات القانونية والرقابة الاجتماعية كالمنظمات المهنية والصحافة ، والرقابة المالية التي تقوم بها الأجهزة المختصة في الدولة .

٢. الرقابة حسب التوقيت الزمني : وهي التي تكشف مدى ملائمة الوسائل والأساليب المستخدمة لتنفيذ الخطة وهي على ثلاثة أنواع (٥:ص٢٠) :-

أ. الرقابة المستمرة ، تبدأ في المرحلة الأولى لبدء عملية التنفيذ وتنتهي بانتهاء مراحل التنفيذ كافة وللتحقق من سلامة التنفيذ .

ب. الرقابة المرحلية ، تتم رقابة كل مرحلة من الخطة بعد انتهاء عملية تنفيذها .

ج. الرقابة بعد التنفيذ ، وهي رقابة عمليات التنفيذ بعد الانتهاء منها ومقارنة النتائج المتحققة بالخطط الموضوعية في مختلف عمليات الإدارة .

٣. الرقابة حسب وسائل المعلومات : وتقسم هذه إلى قسمين (١٥:ص١٠٠-١٠٩) :

أ. الرقابة على الوثائق والمستندات والسجلات الخاصة بالجهاز الإداري لمختلف مستويات الإدارة الجامعية والتحقق من صحتها ومطابقتها للشروط والمواصفات المحددة .

ب. الرقابة على أداء العاملين وسلوكهم من خلال أسلوب الملاحظة الشخصية وغيرها من الوسائل والأساليب المناسبة من اجل ضمان أداء أفضل وبموجب المعايير المحددة .

وفي ضوء ما تقدم فان وظيفة الرقابة والتقويم تتضمن المهمات والمسؤوليات الآتية :

١. استخدام معايير الأداء .
٢. القياس والتقويم .
٣. التحليل والتفسير .
٤. تصحيح مسارات العمل .

## الفصل الخامس

### الخاتمة

إن الباحث وهو ينتهي من إعداد هذا الجهد المتواضع ليشعر انه يحتاج إلى أغناء من خلال دراسته ومناقشته ونقده وتقويمه وهذا لا يمنع من وضع بعض التوصيات والمقترحات لاستفادة من آراء ومقترحات .

### التوصيات

يوصي الباحث بما يلي :

١. قيام الجامعة بتشكيل لجنة متخصصة لدراسة ما ورد فيه بشأن الفلسفة التربوية للجامعة لغرض الاستفادة من اعتمادها .
٢. قيام الجامعة بتشكيل لجنة متخصصة أخرى لدراسة ما ورد بشأن أهداف الجامعة للنظر في إمكانية اعتمادها .
٣. قيام الجامعة بتشكيل لجنة متخصصة ثالثة لدراسة ما يتعلق بموضوع الإدارة الجامعية ، ووظائفها لغرض الاستفادة منها .

المقترحات

يقترح الباحث ما يأتي :

١. قيام الأساتذة التدريسيين والباحثين بإعداد بحوث ودراسات متممة له تتناول الهياكل التنظيمية والهياكل الإدارية لجامعة ديالى .
٢. قيام الأساتذة والباحثين بإعداد بحوث ودراسات تتناول مناهج وبرامج الدراسة سواء منها الأولية أم العليا في هذه الجامعة .
٣. إقامة حلقات نقاشية موسعة لمشروعات البحوث التي تتعلق بتطوير الجامعة .

المصادر

١. أبو الخير ، كمال حمدي ، أصول الإدارة العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٤ .
٢. اتحاد الجامعات العربية (( بحوث مختارة )) ، ندوة تحديث الإدارة الجامعية ، جامعة اليرموك (٢٨-٣٠) آذار (مارس) ، ١٩٨٩ ، بالتعاون مع منظمة اليونسكو ، اربد ، ١٩٨٩ .
٣. دمنة ، مجيد إبراهيم ، وعلي هداد ، الإدارة التربوية أسسها النظرية ومجالاتها العلمية ، مطبعة الجامعة ، بغداد ، ١٩٧٦ .
٤. عبد الظاهر ، فوزي ، صور الرقابة والمتابعة في الإدارة الجامعية ، المجلس الأعلى للجامعات ، الندوة العلمية للإدارة الجامعية ، مارس ، ١٩٧٠ .
٥. عثمان ، محمد مختار ، مبادئ الإدارة العامة ، ط١ ، من منشورات جامعة قاريونس ، بنغازي ، ١٩٩١ .

٦. علوي ، حسين محمد ، الوصف الوظيفي لمدخل التنظيم الجامعي ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، ١٩٨٠ .
٧. الماشي ، مجبل علوان ، التوقعات المستقبلية للإدارة الجامعية في العراق في القرن الحادي والعشرين ، أطروحة دكتوراه ، ( غير منشورة ) كلية التربية ، ابن رشد ، جامعة بغداد ، ١٩٩٨ .
٨. مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي ، وقائع ندوة التطورات المستقبلية لجامعة الخليج العربي ، البحوث والدراسات ، البحرين ، ٢٦ رجب ، ١ شعبان ١٤٠٣ هـ (٩-١٢ مايو أيار ١٩٨٣ م) .
٩. \_\_\_\_\_ ، وقائع ندوة التطورات المستقبلية لجامعة الخليج العربي ، البحوث والدراسات والتوجهات ، البحرين ، الرياض ، ١٤٠٧ هـ ، ١٩٨٦ م) .
١٠. منظمة اليونسكو ، بحث في سياسات التغيير والنمو في مجال التعليم العالي ، نشرة من إصدارات اليونسكو ، ( بدون تاريخ ) .
١١. المهيني ، محمد ، الإدارة الجامعية ، ط ١ ، مطابع الرسالة ، الكويت ، ١٩٨٤ .
١٢. الموجي ، محمد سعد الدين وصابر إسماعيل ، الخصائص الذاتية للإدارة الجامعية ، مؤتمر تنظيم وإدارة التعليم الجامعي ، القاهرة ، مارس ١٩٨٦ .
١٣. النشار ، محمد حمدي ، الإدارة الجامعية ( التطوير والمتوقعات ) ، القاهرة ، مطابع الاعلانات الشرقية ، ١٩٧٦ .
١٤. هاشم ، زكي محمد ، الإدارة العلمية ط ٣ ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ١٩٨١ .

١٥. ياغي ، محمد عبد الفتاح ، الرقابة في الإدارة العامة ، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض ١٩٨٧ .

### المصادر الأجنبية

16. Ahmate,"Nation Bulding and the university in Developing Countries the Case of Malaysia " , The International of Higher Education and Educational Planning , vol , 1980 .
17. Appleby , Robert c, Modren Business Administration 3<sup>rd</sup> , ed, ( London , Pitman Book Limited) , 1981 .
- 18 .Etton , L , Can Universities Change Studies in Higher Education , VOL : 6 , No . 1 , 1981.
19. Hodgetts , Richard M. , Management : Theory , and Praetice Philadelphia , W.B., Sounders Company , 1975 .
20. Kneller , George , An Introduction to the Philosophy of Education . John wiley & Sons , Inc , New York , 1971.

10. Toffler , Alvin , Future Shock , Randam House , Inc ,  
New York , 1970 .