



## دراسة تحليلية لواقع دورات القيادات الادارية للهيئات التدريسية بجامعة ديالى للعام 2010 ولغاية 2014

أ.م.د. نصير قاسم خلف

أ.م.د. محمد فاضل مصحح

[Naseerkh.voelly@gmail.com](mailto:Naseerkh.voelly@gmail.com)

[mohamedft@yahoo.com](mailto:mohamedft@yahoo.com)

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ديالى

الكلمات المفتاحية: دراسة تحليلية، دورات القيادات الإدارية، الهيئات التدريسية.

### ملخص البحث

تطرق الباحثان الى دور القيادات الادارية في بناء المؤسسات التربوية من خلال تطوير المهارات القيادية في دورات تخصصية قادرة على رfd وديمومة عمل هذه المؤسسات بقيادة لهم القدرة على استخدام واستثمار الموارد البشرية والمالية وفق أفضل المعايير العالمية ومنها نظام الجودة الشاملة وبما يحقق اهداف هذه المؤسسات وهذا هو سبب نجاح الدول المتقدمة، اذ خصصت مراكز ومعاهد ودراسات عليا في تطوير العمل القيادي والاداري. اما مشكلة البحث فقد تبلورت من خلال خبرة الباحثين ف العمل القيادي اذ لاحظا ان هنالك ضعفاً في المهارات القيادية والادارية للهيئات التدريسية، وهذا ناتج عن عدم قدرة مركز التدريب والتطوير المستمر في رئاسة من جامعة ديالى على تطوير تلك المهارات. اما هدف البحث هو تعرف دور مركز التدريب والتطوير المستمر في جامعة ديالى في تطوير الهيئات التدريسية على العمل القيادي والاداري. وتناول الباحثان في الباب الثاني المجتمع وعينة البحث المتمثلة بالهيئات التدريسية في جامعة ديالى، اذ تم اختيارهم بالطريقة العمدية، اما وسائل جمع المعلومات والبيانات فتم اعتماد كراسات التدريب للمركز في جامعة ديالى وتم تفرغ البيانات ومعالجتها احصائياً. اما الباب الثالث فتناول الباحثان عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها. اما الخاتمة فقد بين بها الباحثان النتائج وهي عدم قدرة المركز على تطوير المهارات القيادية بسبب قلة المشاركين وكذلك الغاء الدورات لعدم اكتمال النصاب، اما التوصيات التأكيد على استحداث مركز لتدريب وتطوير العمل القيادي والاداري في كل جامعة، وان تكون هذه الدورات ملزمة لأغراض الترفيع والترقية مما يجعل الاقبال عليها بصورة مستمرة.



***An analytical Study of reality of administrative leaderships for the faculty of Diyala university from 2010 to 2014***

***Asst. prof. Dr. Mohammed Fadhil Muslah Asst. prof. Dr. Nasir Qasim Khalif***

***Abstract***

*The present aims to show the role of administrative work leadership in developing leading skills in the work in the educational institutions by opening course ,special centre for developing the work of leadership and administrative to continue support these institution with administrative leaders have ability to administrate according to the best standard . the researcher note that the centre of development in the university is unable to support leaders through the course are poor and limited in numbers in every year. The first chapter states the role of the centre in developing leading and administrative work . The second chapter includes the society of research which is the faculty in Diyala university from 2010 to 2014 . The third chapter displays statistical results and discussion .finally the researcher concludes that the inability of developing centre to develop administrative and leading skills and he recommends that necessity of building training and developing centre to develop the administrative leaderships*

College of Physical Education and Sport Science University of Diyala

## 1-المقدمة:

أن الثورة الصناعية التي شهدها العالم بعد اعقاب الحرب العالمية الثانية، جعلت تلك الدول التي خاضت تلك المرحلة الصعبة بين غالب ومغلوب وبين مستنزف للموارد والطاقات البشرية. جعلتها تعيد جميع حساباتها في كيفية إعادة بناء مؤسساتها، وكان من أهم اهدافها هو إعادة هيكلة جميع مؤسسات الدولة على وفق معايير علمية، ومن أهمها استخدام الادارة العلمية كمعيار اساس في بناء تلك المؤسسات من حيث التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة، وعلى الرغم من استخدام تلك العناصر الادارية في سياستها العامة، الا أنها وضعت المعيار الاساسي التي تركز عليه تلك العناصر في رسم خارطة الطريق التي تحقق اهدافها، من خلال اختيار النظام القائم عليها أن يكون على درجة عالية من القيادة الادارية التي تتسم بالكفاءة والقدرة على الاستخدام الامثل للطاقات البشرية والموارد المالية.

هذا الازدهار العلمي والمعرفي الذي غير حياة الانسان يتحتم عليه إعادة النظر في مؤسسات الدولة بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، ودورها بجميع مكوناتها، وأن التجديد في العملية التربوية والتدريبية يتطلب بلورة العمل في جميع عناصرها ومكوناتها، ولأن الاستاذ هو المحور المهم والركن الاساسي في العملية التربوية والتدريبية، فهو يؤثر ويتأثر بالعملية التعليمية، لذا يتطلب بناء هذه الشخصية القيادية ورفدها على وفق التغيير السريع في حجم المعرفة والمعلومات يجعل من عملية اعداد الاستاذ عملية مستمرة لعمليات التدريب في أثناء الخدمة.

فالدول المتقدمة تولي اهتماما بالأساليب التدريبية وتحاول ابتكار الجديد في هذا المجال، وقد نتج عن ذلك ذبوع اساليب متعددة للتدريب والتعلم في شتى الدول على اختلاف نظمها الادارية (الشهري: 1999: 5).

وعليه يتطلب وضع برامج تدريبية متطورة ومتقدمة في القيادات الادارية على وفق احدث الطرق العلمية واستخدام افضل الوسائل ومنها نظام الجودة الشاملة ، ومنح شهادات عليا في هذا التخصص من خلال فتح المعاهد والكليات المتخصصة في هذا المجال ، وهذا ما حدث في العديد من الدول الكبرى ومنها الولايات المتحدة الامريكية وبريطانيا والعديد من الدول المتقدمة من تخصيص مبالغ كبيرة من اجل دعم تلك المؤسسات التدريبية التي تعمل على بناء وصناعة القادة الاداريين من الشباب وفي مختلف الاختصاص من أجل رفد مؤسساتها بقيادة يتميزون بقدرة عالية من الناحية العلمية والادارية في قيادة مؤسساتهم على وفق احدث الانظمة ومنها نظام الجودة الشاملة وتحقيق الهدف المنشود واستخدام الطاقات البشرية والموارد المالية بما يحقق نجاح المؤسسة بدرجات متقدمة.

والقيادة هي نشاط أو مجموعة من الأنشطة، يلاحظها الآخرون وتحدث في جماعة، أو منظمة أو مؤسسة تضم قائداً أو مجموعة من التابع تجمعهم أهداف عامة مشتركة ويعملون معاً لتحقيق هذه الأهداف (كينتر: 1999: 78).

لذا تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة وأهم مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها القدرة لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية.

وعليه يجب أن تضع الدولة ومؤسساتها ضمن سياستها العامة برامج تدريبية على العمل القيادي والإداري وأن تكون هذه الدورات ملزمة ومتدرجة على شكل مستويات تنتقل بالمتدرب بحسب التدرج الوظيفي بحيث تصل بالمتدرب إلى أعلى مستويات القيادة وبحسب التخصص الوظيفي، ولا يقتصر التدريب على الدورات الداخلية فقط بل يجب أن يكون ضمن هذه البرامج دورات خارجية تساعد المتدرب على الاحتكاك بالثقافات الخارجية والتي تؤهله على اكتساب الخبر ومواكبة التطور في هذا الاختصاص، وهذا يوفر للدولة قيادات متقدمة لديها القدرة والخبرة على استلام المهام والنجاح في تحقيق أهدافها، ومشكلة البحث تكمن من خلال خبرة الباحثين في هذا التخصص الدقيق إذ لاحظنا، أن برامج تطوير القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام وجامعة ديالى بشكل خاص قد تكون معدومة وأن وجدت فأنها لا ترتقي و مكانة هذه المؤسسة العريقة لأنها غير قادرة على رفد هذه المؤسسة بقيادات شابة قادرة على تحمل المسؤولية، ويعود السبب في ذلك إلى افتقار هذه البرامج التدريبية في تطوير العمل القيادي والإداري سواء كانت هذه الدورات ضمن منهاج مركز التعليم المستمر أو في مناهج الدورات التي تقيمها الكليات، وأن وجدت فإن الدورة تكون أمام امرين الأول غير منجزة وذلك يعود إلى عدم المشاركة أو عدم اكتمال نصاب الدورة، والامر الثاني وأن اكتمل العدد فإنه لا يتجاوز (10%) من نصاب الدورة، وهذا يعود إلى عدد من الأسباب لعل من أهمها أن هذه الدورات غير ملزمة أي لا يوجد دافع لدى المتدرب لغرض الاشتراك كذلك تكاليف الدورة الباهظة لا تساعد المتدرب على الاشتراك، وهذا ينعكس بدوره على العمل في تطوير الهيئات التدريسية على العمل القيادي والإداري ورفد هذه المؤسسة بقيادات قادرة على تحمل هذه المسؤولية، وهذا أصبح ظاهرة حقيقية ملموسة داخل الجامعة ومن هنا تكمن أهمية البحث، أما أهداف البحث فهو تعرف دور مركز التعليم المستمر في تطوير الهيئات التدريسية على العمل القيادي والإداري، أما مجالات البحث فالمجال البشري وهو الهيئات التدريسية في

جامعة ديالى، والمجال المكاني هو جامعة ديالى، اما المجال الزمني فهو المدة من 2016 / 1 / 10 ولغاية 2016 .

## 2- منهجة البحث واجراءاته الميدانية:

### 2-1 منهج البحث:

إن طبيعة المشكلة المراد بحثها هي التي تحدد طبيعة المنهج، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، إذ يهدف البحث الوصفي إلى وصف ما هو كائن، وتفسيره، ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع. ويهتم أيضا بتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة وتعرف المعتقدات والاتجاهات عند الافراد والجماعات، وطرائقها في النمو والتطور. (جابر، وخيري: 2011: 68)

### 2-2 مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث بالهيئات التدريسية في جامعة ديالى والبالغ عددهم بين مدرس مساعد ومدرس وأستاذ مساعد وأستاذ تقريبا (1194) عضو هيئة تدريسية بحسب تقديرات مركز المعلومات في الجامعة وهذا العدد قابل للزيادة، وذلك لتتسبب بعض التدريسيين خارج الجامعة والبعض الاخر هم طلبة دكتوراه.

### 2-3 عينة البحث:

اما عينة البحث فهم الهيئات التدريسية في جامعة ديالى وتم اختيارهم بالطريقة العمدية، التي تلائم طبيعة البحث. وعندما قام الباحثان بأجراء مسح ميداني على عدد الهيئات التدريسية المشتركين في الدورات التي يقيمها مركز التطوير المستمر في جامعة ديالى للفترة من 2010 ولغاية 2014.

### 2-4 وسائل جمع المعلومات:

اعتمد الباحثان في الحصول على البيانات المتعلقة بهذا البحث على مجموعة من الوسائل، وهي أدوات الباحث التي يستطيع بموجبها جمع البيانات وحل المشكلة لتحقيق أهداف البحث. وقد اعتمد الباحثان على مجموعة من الأدوات والوسائل والأجهزة للحصول على البيانات المتعلقة في بهذا الباحث وكما مبين أدناه

المقابلات الشخصية، المصادر العربية والأجنبية، الزيارات الميدانية، استمارة لجمع البيانات، شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، سجل دورات مركز التدريب والتطوير المستمر / جامعة ديالى من عام ( 2010 ولغاية 2016 )، حاسبة نوع ( DELL )

## 2-5 خطوات إجراءات البحث الميدانية:

قام الباحثان بإجراء مسح ميداني على الدراسات السابقة والكتب والمراجع العلمية في الجامعات العراقية وشملت كذلك المكاتب والبحوث العلمية التي لها علاقة بنوع الدراسة الحالية في القيادات الادارية. وهذا ما ساعد الباحثين على الاستعانة بالبيانات والمعلومات الخاصة بالدورات التي يقيمها مركز التدريب والتطوير المستمر في جامعة ديالى. اذ قام الباحثان بتفريغ البيانات المتعلقة بالدورات الخاصة بالقيادات الادارية من سجلات المركز من عام 2010 ولغاية 2014.

أن عدد الهيئات التدريسية المشتركين في دورات القيادات الادارية العليا التي يقيمها مركز التدريب والتطوير المستمر في جامعة ديالى. اذ تم الاعتماد على البيانات المدونة في كراسات الدورات للعام الدراسي 2010 ولغاية 2014. اذ كان عدد المشتركين من الهيئات التدريسية في دورة القيادات الادارية للعام 2010، فهو (20) عضو هيئة تدريسية، اما عدد الهيئات المشتركة في دورة القيادات الادارية للعام الدراسي 2011، فهو (11) عضو هيئة تدريسية. كذلك كان عدد الهيئات التدريسية المشتركين في دورة القيادات الادارية للعام الدراسي معدوماً. اما عدد الهيئات التدريسية المشتركين في دورة القيادات الادارية للعام، 2012 معدوماً. كما تبين أن عدد الهيئات التدريسية المشتركين في دورة القيادات الادارية للعام الدراسي 2013، معدوماً. اما عدد الهيئات التدريسية المشتركين في دورة القيادات الادارية للعام الدراسي 2014، معدوماً.

**6- المعالجات الإحصائية:** ولغرض معالجة هذه البيانات احصائياً ومدى القدرة على تعميمه على مجتمع البحث استخدم الباحثان النسبة المئوية.

**قانون النسبة المئوية = الجزء على الكل × 100**

### 3- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

من خلال المعالجات الاحصائية التي استخدمها الباحثان في معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من مركز التدريب والتطوير المستمر جامعة ديالى عن الدورات الخاصة بالقيادات الادارية لتطوير ملاكات الجامعة من الهيئات التدريسية. اذ تبين ما يأتي بحسب الجدول (1) في ادناه.

## العرض

جدول (1) يبين النسبة المئوية للهيئات التدريسية المشتركين في الدورات من عام 2010 ولغاية 2014

ت	اسم الدورة	تاريخ الدورة	عدد المشتركين	منجز غير منجز	النسبة المئوية
1	دورة تنمية المهارات الادارية	2010 - 2011	20	منجز	1,675 %
2	دورة القيادات الادارية العليا	2011/10/31 - 24	11	منجز	0,921 %
3	دورة تدريبية للقيادات الادارية	2012/ 4 / 5	****	غير منجز	
4	دورة القيادات الادارية	2013 / 4 / 1	****	غير منجز	
5	دورة في القيادات الادارية	2014 / 4 / 1	****	غير منجز	

## التحليل:

من خلال الجدول تبين ان عدد المشتركين من الهيئات التدريسية في دورة القيادات الادارية للعام الدراسي 2010 هو (20) عضو هيئة تدريسية؛ اذ تشكل هذه النسبة (1,675 %) من نسبة الهيئات التدريسية في الجامعة، اما عدد الهيئات التدريسية المشتركين في دورة القيادات الادارية للعام الدراسي 2011 هو (11) عضو هيئة تدريسية وهي تمثل نسبة (0,921 %) من عدد الهيئات التدريسية في الجامعة. كذلك كان عدد الهيئات المشتركين في دورة القيادات الادارية للعام الدراسي 2012 هو عدم وجود مشتركين. اما عدد الهيئات التدريسية المشتركين في دورة القيادات الادارية للعام الدراسي 2013 هو عدم وجود مشتركين. كذلك كان عدد الهيئات التدريسية المشتركين في دورة القيادات الادارية للعام الدراسي 2014 هو عدم افتتاح الدورة لعدم اكمال النصاب.

## مناقشة النتائج:

يعزو الباحثان الى ظهور هذه النتائج الى عدد من الاسباب لعل من ابرزها أن هذه الدورات بالنسبة الى اعضاء الهيئات التدريسية في جامعة ديالى هي دورات غير ملزمة لهم اي ليس لها اي تبعات قانونية في حالة عدم الاشتراك، وكذلك عدم تأثيرها على الترقية او الترفيع مما تجعل عدم المشاركة ليس له دافع علمي او مادي. اما السبب الاخر هو ارتفاع مبلغ المشاركة في الدورات مما يجعل دور المشاركة ضعيفاً فضلاً عن مصاريف اخرة خلال ايام الدورة. وكذلك عدم تعاطي دوائر المشترك على اهمية المشاركة بل تذهب الى اكثر من ذلك هو مطالبة المشترك بالرجوع الى دائرته لغرض انجاز عمله اليومي خلا مدة الدورة وهذا يشكل عاملاً نفسياً وبدنياً على



المشترك مما يجعل دور المشاركة ضعيفاً أو يكاد يندوم. ان كل هذه الاسباب الانفة الذكر تجعل الاقدام على الاشتراك في هذه الدورات ضعيفة او قد تكون معدومة. وعلية يتطلب من الجهات ذات العلاقة البحث عن سبل من أجل الارتقاء في تطوير المهارات القيادية والادارية للهيئات التدريسية في الجامعة حتى تستطيع هذه الجامعة النهوض بمستوى العمل القيادي والاداري. فالمدرس يجب ان يكون على درجة كافية من المهارة والتمكن من المهارات الضرورية والمفاهيم الاساسية للمهنة حتى يستطيع أن يعلمها لغيره من المتدربين". (سادر : 2007 : 158).

#### 4-الخاتمة:

اظهرت النتائج هنالك ضعف في عدد المشاركين في الدورات التي يقيمها مركز التدريب والتطوير المستمر لتطوير العمل القيادي والاداري في جامعة دياالى، واظهرت النتائج ان هنالك دورات في العمل القيادي والاداري تم الغاؤها بسبب عدم اكتمال النصاب. وأن اسباب هذا الضعف في المشاركة او الغاء هذه الدورات يعود لعدد من الاسباب ومن اهمها.

أ - أن هذه الدورات غير ملزمة وليس لها تبعات قانونية على الترقية أو الترفيع.

ب - ارتفاع تكاليف مبلغ المشاركة.

ج - مطالبة دائرة المشارك بالعودة لغرض إنجاز عمله اليومي خلال مدة الدورة.

اما توصيات الباحثين هي ؛ان تكون هذه الدورات ملزمة لأغراض الترفيع والترقية وفي خلفها يتحمل المشترك التبعات القانونية، وتخفيض اجور مبلغ الدورات ، وأن يتم انفكاك المشترك من دائرته خلال مدة الدورة.

#### المصادر والمراجع:

- الشهري، عبد الله بن محمد اللامي؛ دور الاساليب التدريبية في تحقيق اهداف التدريب: (رسالة ماجستير في الادارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1999).
- سادر، فيليب؛ القيادة ترجمة، هدى فؤاد محمد، ط1: (القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2007)
- جابر، عبد الحميد جابر واحمد خيرى كاظم؛ مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس (دار النهضة العربية، القاهرة، 2011 )
- Kanter، R M ( 1999 ) The enduring sKills of change leaders، Leader to Leader ، 13 ، Summer .