المعوقات الإدارية والفنية التي تواجه القيادات الجامعية ودورها في ايجاد الحلول لها
The administrative and technical obstacles facing university leaders and their role in finding solutions to them

أ.د. منتهى عبدالزهرة العزاوي
Prof.Dr.Muntaha Abdul – Zahrah Al – Azzawi
الجامعة المستنصرية – كلية التربية
Mustansiriah university – college of education
Muntaha51@yahoo.com

أ.د. موفق عبدالعزيز الحسناوي
Prof.Dr.Mowaffaq Abdul – Aziz Al – Hisnawi
الجامعة التقنية الجنوبية – عميد المعهد التقني في الشطرة
southern technical university – Dean of technical institute at Shatrah
pdmh2005@stu.edu.iq

المستخلص:
تتضح مشكلة البحث من خلال اشارة المؤتمرات والدراسات والادبيات الى أن من أهم المعوقات التي من الممكن ان تواجه القيادات الادارية الجامعية هو العجز عن القيام بدورهم القيادي الحقيقي وحل المشكلات المعقدة التي قد تواجههم في ظل التطور الذي تشهده الأجهزة الادارية بمختلف انواعها .
حيث ان نجاح النظام التعليمي يتوقف على الطريقة التي يدار بها هذا النظام . اي انه مرهون بمدى فاعلية الادارة التعليمية وقدرتها على توجيه النشاط التربوي وتحريكه لتحقيق الاهداف المنشودة .
وتبرز أهمية البحث في ان الإدارة الجامعية بمختلف مستوياتها في المؤسسات التعليمية قد تواجه بكثير من المعوقات والمشكلات التي من الممكن ان تعيق عملها . وعليه كان لابد من التوصل الى الحلول المناسبة لهذه المعوقات من خلال وضع برامج وخطط محددة ومنظمة وهادفة لهذا الغرض واجراء عدد من التغييرات ذات المردود الايجابي السريع والفعال لمواجهة هذه المعوقات الادارية والفنية وكذلك تنمية وتطوير قدرات العاملين في مجال ميدان العمل الاداري .
يهدف البحث الحالي الى التعرف على : المعوقات الإدارية والفنية التي تواجه القيادات الجامعية ودورها في ايجاد الحول لها في كليات الجامعة المستنصرية من وجهة نظر رؤوساء الاقسام العلمية فيها .
وتحدد البحث برؤساء الاقسام العلمية في كليات الجامعة المستنصرية للعام الدارسي (2023 – 2024) والبالغ عددهم (87) استاذا واستاذة .
وقد قام الباحثان بتحديد مجموعة من المصطلحات الخاصة بالبحث في الجانب النظري التي لها علاقة بالموضوع والتطرق الى مجموعة من الدراسات المتعلقة بموضوع البحث واتباع عدد من الاجراءات من حيث تحديد مجتمع البحث وعينته و بناء اداة خاصة بالبحث من خلال الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة فضلا عن السؤال المفتوح واجراء الصدق والثبات لاداة البحث . وسوف يتم التوصل الى عدد من النتائج يتم عرضها وتفسيرها وفي ضوئها يتم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات .
الكلمات المفتاحية : المعوقات الإدارية والفنية , القيادات الجامعية , كليات الجامعة .

Abstract:
The research problem becomes clear through reviewing conferences, studies, and literature that one of the most important obstacles facing university administrative leaders is the inability to carry out their leadership role and solve the complex problems they face, in light of the stages of change and development witnessed by the administrative bodies, and that the success of the educational system depends on the way in which It is managed, meaning that it depends on the effectiveness of the educational administration and its ability to direct all educational activity and move it to achieve the desired goalsThe importance of the research also highlights that university administration is faced at its various levels in educational institutions, and it is necessary to find appropriate solutions to these obstacles by developing specific programs and plans with priority, solving and making changes with a positive, rapid and effective return to confront all administrative and technical obstacles that suffer from this stage, as well as developing and developing capabilities. Workers in the field of administrative work. The current research aims to identify:The administrative and technical obstacles facing university leaders and their role in finding solutions for them in the colleges of Al-Mustansiriya University from the point of view of heads of scientific departments
The research was limited to the heads of scientific departments who work in the colleges of Al-Mustansiriya University for the academic year (2023-2024), who number (87) individuals. The

researchers defined a set of terms specific to the research, in the theoretical aspect that is related to the subject and touched on a group of studies related to the subject of the research. Develop a set of procedures in terms of describing the research community and its sample.By building a special research tool by reviewing previous literature and studies, as well as an open question and conducting validity and reliability on the tool, the research will produce a number of results that will then be presented and interpreted. Then he developed a set of conclusions, recommendations and proposals for the research.

Keywords: - Administrative and technical obstacles - University leaders - Colleges of Al-Mustansiriya University .

المقدمة :

مما لاشك فيه اننا نعيش اليوم في عصر سريع التغير يسوده انفجار معرفي وتكنولوجي يتميز بالحراك الاجتماعي والتغير الاقتصادي في الاتجاهات والتضخم السكاني كما يسوده انفتاح وتعاون عالمي ودولي كبير . وأصبح التعليم والتدريب والثقافة في هذا العصر قوة حقيقية ووسيلة للتنافس .

ولقد استدعت الثورة العلمية والمعرفية والتكنولوجية وما ينجم عنها من تحديات ومشكلات ادارية وفنية أن تبذل المؤسسات التعليمية جهودا كبيرة لاحداث التطورات والتحديات لمواكبة مانتج عنها . حيث قامت هذه المؤسسات بعملية مراجعة شاملة لسياساتها وأهدافها ونشاطاتها المتعلقة باعداد ملاكانها البشرية وتدريبها .

تعد إلادارة الجامعية من أدق مواضيع الادارة التربوية لكفاءة عناصرها وتباين مراحلها وهي تستمد قوتها من طبيعة الدور القيادي الذي تقوم به في تحقيق اهدافها واهداف المجتمع وطموحاته . ولما كانت المؤسسات الجامعية مسؤولة عن تنفيذ الخطط المتعلقة بالعملية التعليمية فأن تحقيق الاهداف المرجوة يستلزم وجود ادارة علمية متطورة قادرة على مواجهة المعوقات الادارية والفنية التي تخص العملية التربوية والتعليمية وتحسين اداؤها باستمرار ولاشك أن هذه المهمة تستوجب قيادات ادارية واعية لمستوى تطور المسؤولية المنشودة في هذا المجال .

لذا فقد أهتم العديد من القائمين على الإدارة التربوية بدراسة العوامل المتعلقة برفع فاعلية الإدارة التعليمية من خلال العمل على طرح رؤية واضحة للاهداف المنشودة ودعم وتطوير القوى البشرية وكذلك العمل على إيجاد روح الفريق الواحد المتكامل في العمل .

ولكون القيادات الجامعية متمثلة بعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في الجامعات يمثلون الجهاز الإداري القيادي باعتبارهم المسؤولين المباشرين والمشرفين الإداريين لتحقيق وظائف واهداف الجامعة من خلال تحديد المشكلات والصعوبات ومحاولة تجنبها باعتبارها حجر الزاوية الاساس للوصول الى الاهداف المنشودة.

حيث ان التعليم في المؤسسات الجامعية يختلف عن التعليم في المراحل الاخرى لاختلاف مرحلة الشباب ووظيفة الجامعة ونوع التعليم ونوع الحياة لذا فالطلبة في المرحلة الجامعية يحتاجون الى التكيف وما يتطلبه من قدرات ومعلومات نفسية أو اجتماعية اوانفعالية والنجاح أكاديميا في مواجهة التوترات الطارئة وغيرها نتيجة الانتقال الى الجامعة من بيئات مختلفة من الممكن ان تكون فيها مشكلات عديدة تنشأ من طبيعة الظروف الموضوعية للحياة الجديدة مما يتطلب قيادة واعية قادرة على مواجهة هذه المشكلات والصعوبات وحلها

أن اتساع وتعقد مشكلات الإدارة بصورة عامة وإدارة الأقسام على وجه الخصوص هو عبارة عن نتيجة حتمية لاتساع قاعدة التعليم وزيادة اعداد الطلبة والهيئات التدريسية وأن المسؤولية الملقاة على عاتق العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومسؤولياتهم الكثيرة كان لابد من أن يواجهها الكثير من الصعوبات والمعوقات والمشكلات التي قد تحد من فاعليتهم وتعيقهم عن القيام بعملهم بصورة جيدة مما قد يعرقل سير عمل الاقسام العلمية والكليات وبالتالي الجامعة .

المبحث الأول

منهجية البحث

1-1-1 مشكلة البحث

هناك عدد من المشكلات والمعوقات إلادارية في تشكيلات واقسام الجامعة بمستويات وانواع مختلفة . وان محاولة الحد منها أو تحديدها تعد ضرورية للارتقاء بالعمل الإداري وتجاوز المشكلات التي قد تنتج بين الجامعة وكلياتها واقسامها العلمية . وبذلك لابد من الدعوة الى وضع أطار جديد لعمل الجامعة في الوقت الحاضر والمستقبل وكذلك التاكيد على الارتقاء بالعمل الإداري والابتعاد عن المعوقات والمشكلات التي من الممكن ان تؤدي الى حدوث تلكؤ في عمل المؤسسات التعليمية في الجامعة . (جامعة بغداد ، الدورة المشتركة مع الاكاديمية العالمية للتدريب ، ٢٠١٤ , ٢)

ووجد (العلواني) في دراسته عام (2004) ان هناك ضعف في القدرة في عملية الادارة والتمسك بالاجراءات التقليدية والبيروقراطية مما قد يعيق الممارسات الادارية وهنالك ضعف في تدريب القيادات الادارية وضعف قدراتهم في المجال الاداري . (العلواني , 2004 ، 27)

وقد أشار مؤتمر التعليم العالي والبحث العلمي المنعقد في عام (٢٠٠١) الى العديد من المعوقات والمشكلات التي قد تواجه العمل الأداري والتنظيمي للتشكيلات الأدارية في المؤسسات الجامعية كالمركزية الشديدة وابتعاد التنظيمات الأدارية عن اداء مهماتها الفعلية الحقيقية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ٢٠٠١ , ١٣٩)

في حين اشارت دراسة (الجبوري) عام (2009) الى ان القيادات الادارية الجامعية ينقصهم قدر كبير من المعارف والمهارات للتغلب على المعوقات الادارية والفنية التي من الممكن ان تعرقل سير العمل الاداري التي تجسد على الساحة التربوية كمستحدثات ادارية وفنية تتلائم مع التطورات التقنية المحيطة بهم. (الجبوري , 2009 ، 7)

واكد مؤتمر مجلس محافظة بغداد لعام (2006) بتوصياته على ضرورة احداث التغيير في ادارات المؤسسات التعليمية والابتعاد عن الجمود والروتين في التطبيقات والممارسات الادارية والتربوية بحيث يكون الابداع هو احد جوانب التقدم العلمي في الوقت الحاضر وانه وله أهمية قصوى في تقدم الانسان المعاصر وقدرته على مواجهة المعوقات في حياته في الوقت الحاضر والتحديات المستقبلية . (مجلس محافظة بغداد , 2006 , 5)

وأشار المؤتمر العلمي المنعقد في اقليم كردستان العراق (٢٠٠٩) تحت شعار "تطلع ورؤيا في نظام التعليم العالي والبحث العلمي في العراق " الى أن هناك مشكلات عديدة تتعلق باداء دور المؤسسات االتعليمية المختلفة بما فيها الاقسام العلمية بسبب المركزية الشديدة في الإدارة والتسلسل الهرمي لها . واكد على ضرورة اعادة النظر بالقوانين والانظمة الإدارية والقرارات والتعليمات التي لا تتلائم مع واقع التشكيلات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي ولابد من ان تتوائم مع التطورات الحاصلة في تلك المؤسسات . (المؤتمر المنعقد في اقليم كردستان العراق ، ٢٠٠٩ , ٤)

ومن خلال عمل الباحثان في المجال الإداري والتدريس لمدة طويلة فقد تولد لديهم احساس وقناعة بوجود عدد من المشكلات والمعوقات لدى القيادات والادارات الجامعية وكذلك من خلال الاطلاع على الادبيات ومصادر الادارة التربوية والدراسات والمؤتمرات التربوية واجراء المقابلات مع القيادات الجامعية لوحظ ان هناك مجموعة من المشكلات الإدارية والفنية والصعوبات والمعوقات التي تواجه القيادات الجامعية متمثلة بعمداء الكليات ومحاولة حلها اوتقليلها اوتجنبها قدر الأمكان من خلال وضع مقترحات لحل تلك المشكلات والوقوف على طبيعة المشكلة بما يضمن الارتقاء بالاداء الإداري للقيادات الجامعية في الجامعات العراقية بأتجاه تحقيق رسالتها التربوية والعلمية . وان هذا الموضوع يتتطلب مزيدا من الجد وبذل الجهد من اجل القيام بالعمل المطلوب اوالمتوقع لها .

وفي ضوء ذلك تتجلى مشكلة البحث الحالي في محاولة الاجابة عن السؤال الاتي :

ما هي المعوقات الإدارية والفنية التي تواجه القيادات الجامعية ودورها في ايجاد الحلول لها ؟

2-1-1 اهداف البحث

يهدف البحث الحالي التعرف على :

1 - المعوقات الإدارية التي تواجه القيادات الجامعية ودورها في ايجاد الحلول لها في كليات الجامعة المستنصرية من وجهة نظر رؤساء الاقسام العلمية .

2- المعوقات الفنية التي تواجه القيادات الجامعية ودورها في ايجاد الحلول لها في كليات الجامعة المستنصرية من وجهة نظر رؤساء الاقسام العلمية .

1-1- 3 - أهمية البحث

لقد أدرك المجتمع الحديث قيمة الثروة البشرية واهمية العناية بها والحفاظ عليها ومنحها كل الفرص للنمو حتى يستطيع المجتمع أن يجني ثمرة هذه العقول حينما تنضج وتتخصص وتبدأ في الانتاج في مجال ما من مجالات النشاط الحضاري للمجتمع .

حيث ان اي نشاط انساني هادف لابد له من إدارة تقود نشاطه وتوجهه الوجهة الصحيحة ويعد العنصر الانساني المحدد الرئيس للعمل الإداري . ويتضح ذلك من خلال النظرة الحديثة للإدارة والتي تركز على أنها عملية انسانية متكاملة تتعلق بالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والاتصال والعلاقات الانسانية والرقابة على مجهودات الافراد في منظمة معينة للوصول الى مجموعة من الاهداف المرغوبة بكفاءه وفاعلية . (المرسي و ادريس ، ٢٠٠١ , ٣٩)

وتنطوي مهمة الإدارة الجامعية على جوانب إدارية وأخرى فنية عديدة . ولابد من تكامل هذين الجانبين في الممارسات الإدارية والفنية دون إن يطغى احدهما على الأخر . وتشمل كل جانب من جوانب العملية التربوية والتعليمية والجوانب الاخرى في المؤسسة الجامعية . ويدخل تحت هذه المهمات العديد من الواجبات والمسؤوليات الفرعية التي تشمل كافة شؤون المؤسسة التعليمية وكافة جوانب الحياة فيها .(عايش , 2009 , 91)

ان دور القيادات الجامعية المتمثلة بعمداء الكليات في الجانب الاداري هو تنظيم إدارة الكليات واقسامها العلمية بعناصرها المختلفة حتى تتحقق عملية التعليم إما الجانب الفني فهو يعني إحداث تحسين مستمر ومدروس في العملية التربوية بكاملها . وعليه من الصعب إيجاد فاصل بين الجانبين الإداري والفني حيث إن الصلة وثيقة بين الجانبين . (الطويل , 1998, 88)

إن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المجتمعات المتقدمة على المجتمعات النامية . والإدارة الكفوءة هي القادرة على استغلال وتوجيه جميع جهود العاملين وتسخيرها لتحقيق اهداف التنمية المستدامة (العمايرة ، ١٩٩٩ , ١٥)

ونظرا للأهمية الكبيرة التي تتمتع بها الإدارة والمكانة المتميزة التي تحتلها في نجاح المؤسسات الجامعية والنظرة الاجتماعية فلها الأهمية نفسها وربما أكثر في القطاع التربوي . فهي تمكن من يتسم بالقيم الشخصية والمعرفية ان يكون فعالا في القيادة الادراية لكي يتمكن من قيادة المجموعة التي يرأسها .(سوسن ، ٢٠٠٣ , ٧)

ويعد المؤسسات الجامعية من الادوات الاساسية التي تسهم في تكوين المجتمع وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل ليكون له دور مهم في حياة الأمم والشعوب . فالمؤسسات الجامعية تؤدي دورا مهما في الحاضر ويساهم في رسم المستقبل . (السامرائي ، ٢٠٠٣ , ٦)

تعد الجامعة من أهم المؤسسات التربوية والاجتماعية ومصدر لأفكار التجديد في كل مناحي الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية ومركز العلم والتطور حيث تقوم على خدمة المجتمع وتعمل على أثرائه بالمعارف والعلوم والمهارات والحاجات . وهي من النظم الاجتماعية الفريدة في المجتمع وتتسم بخصائص مميزة تجعلها ذات طابع خاص في أهدافها وانشطتها ثم في مكوناتها ومخرجاتها . حيث تنظر إليها بعض المؤسسات بوصفها أشعاعا لتطوير ورقي المجتمع . وبالمحصلة فإنها تحتاج الى تحسين ادائها ولن يتحقق ذلك إلا بتحسين الإدارة .(القاضي , 1984 , 123)

وان تشخيص المعوقات في المؤسسات الجامعية يساعد المخططين في التطوير الإداري في مجال القيادات الادارية في كلياتها واقسامها العلمية بالتركيز على هذه المعوقات وطرق معالجتها وقد تساعد القيادات الادارية على معرفة هذه المعوقات وتوجيه أنظارهم إليها . (حلمي , 2000 , 62)

وتتبين أهمية البحث الحالي في تشخيص جوانب القوة والضعف في الدور الإداري والفني للقيادات الادارية في المؤسسات الجامعية لغرض تعزيز الجوانب الايجابية ووضع الحلول لمعالجة الجوانب السلبية وتحقيق التنمية المستدامة التي كان الاهتمام بها قليلاً أو واجهت الإدارة فيها بعض المعوقات .

وفي ضوء ذلك تتجلى اهمية البحث بالاتي :

1 - قد يساعد البحث الحالي المخططين والمشتغلين في مؤسسات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الى التركيز في هذه المعوقات التي تواجهها القيادات الجامعية والتعرف عليها وطرق معالجتها ومحاولة التصدي لها أو تلافيها لتحقيق الاهداف المطلوبة لهذه المؤسسات الجامعية .

2 - مساعدة القيادات الجامعية على معرفة هذه المشكلات والمعوقات وتوجيه انظارهم اليها .

3-1-1 – حدود البحث :

يتحدد البحث برؤساء الاقسام العلمية من العاملين في الكليات الانسانية والعلمية في الجامعة المستنصرية للعام الدارسي (2023 - 2024) .

تحديد المصطلحات :

أولا - المعوقات الإدارية :

عرفه كل من :

1 - (سالم ، ١٩٩٨) : هي عبارة عن كل ما يعيق ويعرقل تحقيق هدف معين (سالم ، ١٩٩٨ , 9)

2 - (الياسري , 2000) : هي عبارة عن ما يواجه القائد الاداري من مواقف وحالات تعرقل جانب من الجوانب العملية التعليمية والتربوية ونشاطاتها .(الياسري , 2000 , 70)

ثانياً - المعوقات الفنية :

عرفها كل من :

1 - (سالم , 1998 , 9) : عي عبارة عن كل عقبة تحول دون تحقيق الهدف ولها ارتباطات بمجالات المدرسين والمناهج والخطط وانشطة المؤسسة .(سالم , 1998 , 9)

2 - (العارضي ، 2000) : هي عبارة عن كل مايؤدي إلى عرقلة سير العملية التعليمية والتربوية وإضعاف دور الإدارة في أداء دورها في المجالين العلمي والمعرفي في المؤسسات التعليمية .(العارضي , 2000 ,12)

ويعرفها الباحثان نظريا : بأنها عبارة عن المشكلات والمعوقات الادارية والفنية والعراقيل التي تواجه القيادات الجامعية المتمثلة بعمداء كليات الجامعة المستنصرية في اداء اعمالهم الإدارية اليومية وتحول دون تحقيق الأهداف العامة الأمر الذي يستدعي أيجاد الحلول لها ومعالجتها .

ويعرفها الباحثون اجرائيا : هي عبارة عن الدرجة الكلية التي يحصل عليها رؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعة المستنصرية من خلال اجاباتهم على فقرات اداة البحث المعدة لاغراض هذا البحث .

خلفية نظرية :

المشكلات والمعوقات الادارية والفنية للقيادات الجامعية :

يبذل العاملون في المؤسسات الجامعية جهودا كبيرة من اجل الارتقاء بمستوى التعليم وعملياته وتحقيق التنمية المستدامة فعلى عاتقهم تقع مسؤولية تدني مستوى الاداء وأنخفاض نوع التعليم وهم يتحملون ما يرتكبه العاملين من اخطاء تربوية او مهنية . وان حالات تلافي الاخفاق التي يعاني منها التدريسي او طلبته قد تعود الى غياب الادارة الفاعلة . وهذه تعد نتائج طبيعية للبيئة التي تعمل بها القيادات الادارية وما تشوب هذه البيئه من معوقات جمة يكافحها القائد الاداري ويضع الخطط من اجل عدم استفحالها ويعمل بصمت حفاظا على هيبته ومكانته حتى لايقال في ميدانه العملي ان القيادات الادارية بحاجة الى مرشد يبذل الجهود المضاعفة ويرفع شعارات الانتماء والاخلاص ويعمل بها لكنه في حالات كثيرة ينتابه الاحباط من كثرة ما يواجه ومن كثرة مايلقى على كاهله من اعمال واعباء ينظر اليها ولسان حاله يقول هذا ليس عملي الا انه يجد نفسه مجبراً على القيام بها بموجب تكليف رسمي ولو على حساب عمله الفني وتنقسم المعوقات على نوعين معوقات ادارية ومعوقات فنية . (عايش , 2009 , 182)

اولاً - المعوقات الادارية :

يشكل نظام الإدارة مجموعة من النظم المعقدة الطبيعية والاجتماعية والتقنية . وهي نظم مركبة وديناميكية مفتوحة وعشوائية على الغالب تعمل تحت تأثير عواملها ومتغيراتها الداخلية من عناصر وعلاقات ووظائف واهداف النظام والمتغيرات الخارجية من المدخلات مثل الموارد المادية والبشرية والمخرجات مثل المنتجات والخدمات والتأثيرات المادية والاجتماعية وسوق العمل .

وبشكل عام يعود وقوع المشكلة الى اسباب عديدة تنبع من خصائص المشكلة من جهة واداء النظام الاداري وتاثيرات البيئة من جهة اخرى . ونورد فيما يأتي اهمها :

1 - محدودية الموارد المتاحة : يحتاج حل اي مشكلة الى توظيف موارد بشرية او مادية بكميات وكيفيات معينة تخضع جميع انواع الموارد الى قانون الندرة الذي يقضي بالمحدودية الى مستويات الاشباع المطلوبة وغير المحدودة وتظهر مشكلة في اتخاذ النسبية لها قياسا . وقد يواجه فيها متخذ القرار صعوبة في التوفيق بين محدودية الموارد التي تتلخص في كيفية توزيع الموارد على اوجه الاستخدام المختلفة لحل المشكلة وتحقيق اقصى انتفاع ممكن من توظيفها.

2 - التركيبية : قد تكون المشكلة نتيجة لتفاعل عوامل عديدة متداخلة او متزامنة او غالباً أو التعامل معها متلاحقة يصعب تفكيكها وحصرها مما يؤدي الى اهمال بعضها احيانا في ان واحد . وقد تكون المشكلة نتيجة لعدة مشكلات ثانوية سببية احيانا اخرى . ويمكن ان يتطلب حلها التمييز بينها وبين المشكلة الرئيسة وبين كل مشكلة واسبابها واعراضها .

3 - الغموض النسبي : تتصف غالبية متغيرات المشكلة المتمثلة في عواملها السببية بالعشوائية والديناميكية وذلك نتيجة لظروف موضوعية وذاتية . حيث تتجلى الظروف الموضوعية في التغير العشوائي لمؤشرات المشكلة تحت تأثير تفاعلات الضرورة والصدفة والانتظام و اللاانتظام في علاقات التغذية الراجعة السلبية والايجابية وغيرها في ظروف وامكانية داخلية وخارجية متغيرة باستمرار .

وقد اضاف (نور الله) مجموعة من المعوقات الادارية التي قد تواجه القيادات الجامعية وهي على النحو الاتي :

1 - كثرة الاعباء الادارية على القيادات الادارية وعلى العاملين في المؤسسة التعليمية .

2 - العملية التربوية عملية معقدة ومتشابكة ومتعددة الجوانب تحتاج الى وقت وجهد واخلاص . ومع هذا تسند اليه اعمال ادارية من الممكن ان تحد من برنامج التعليم والتعلم في المؤسسة التعليمية وربما الغى خطته من اجلها مما قد يؤثر على نشاطه وعطاؤه ونشاطه في اعداد النشرات والندوات والبرامج التدريبية والمتابعة الفعلية لمهماته الاساسية . كذلك فأن المدرس قد يشكو من تزاحم الاعمال الموكله اليه وتراكمها مما قد لايوفر له الوقت للإطلاع على توصيات القيادات الادارية والتخطيط لتنفيذها والاستفادة منها .

3- قلة الدورات التدريبية للقيادات الادارية والمرؤوسين : ان التدريب اثناء الخدمة ضروري للقائد والمدرس ولكافة العاملين لان المواقف الذي يواجهها كل منهم متغيرة ومتحركة . حيث انه بدون التدريب تتناقص المعلومات وتندثر مما قد يؤثر سلبيا على النتائج .

4- ضعف قدرة القيادات الادارية على ممارسة الاشراف التربوي حيث ان القيادة الادارية هي قيادة تربوية تنفيذية واشرافية وعليها من المسؤوليات مايجعلها تحتاج الى كفايات تربوية متميزة . الا ان بعض هذه الادارات تشكو من ضعف اما في الشخصية واما في القدرة على الاشراف والمتابعة والتقويم واما في القدرة العلمية والتربوية وقد تكون ادارة مهملة وبالتالي قد ينعكس ذلك سلبيا على جميع عناصر العملية التعليمية والتنمية المستدامة في المؤسسة الجامعية .

5-غياب معايير اختيار المدرسين الاكفاء .

6-تذمر بعض القيادات الجامعية من اشتراك العاملين بدورات في اثناء العمل الرسمي وكذلك الروتين يعد هو المنافس القوي للقرار الاداري الواعي . (نور الله , 1975 ,35-38)

وقد اشار (عطوي) الى المعوقات والمشكلات الادارية التي تواجهها القيادات الجامعية بان القيادات الجامعية تعترضها بعض الصعوبات التي تعرقلها عن القيام بمهماتها . ويمكن تصنيف الصعوبات والمعوقات التي تتعرض لها الادارة على النحو الاتي :

1 - النقص في بعض تخصصات الهيئات التدريسية .

2 - انخفاض مستوى اداء بعض التدريسيين لاسباب مهنية ونفسية وتنوع سلوكياتهم

3 - الضعف العام في المستوى العلمي للطلبة في مختلف المراحل الدراسية .

4- ضعف التفاعل بين التدريسيين والطلبة في الاقسام العلمية .

5 - زيادة اعداد الطلبة في الصف الواحد .

6 - عدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية وقلة الكوادر الفنية المتخصصة .

7 - النقص في التجهيزات مثل المكتبات والمختبرات والقاعات الدراسية والساحات والملاعب وغيرها .

8 - عدم توفر الامكانيات المالية اللازمة لصيانة الكليات ومرافقها المختلفة .

9 - عدم استقرار الجدول الدراسي نتيجة تنقلات الهيئة التدريسية والعجز في بعض التخصصات .

10 - الضغوطات الاجتماعية من افراد المجتمع المحلي .

11 - التشريعات التربوية التي تحدد نسب النجاح والرسوب والانضباط للطلبة وغيرها .

12 - عدم وضوح السياسات والاهداف المراد تحقيقها . وفي هذه الحالة قد نجد الاداري يتخبط في قراراته ولا يكاد يستقر على وجهة نظر معينة حتى يتحول عنها الى وجهة نظر اخرى مما يربك العاملين معه ويؤدي الى هدر كثير من الوقت والجهد والمال دون فائدة . كما وانه قد يؤدي الى صعوبة التخطيط والتنظيم والرقابة وتقويم الاداء .
13 - ميل بعض الاداريين الى تركيز السلطات والنفور من عمليات التفويض الاداري التي يمكن ان تساعد في تيسير اجراءات العمل كما تساعد على تخفيف الاعباء الروتينية عن القائد الاداري لكي يتفرغ لممارسة مهماته التخطيطية والتنسيقية والرقابية في جميع المجالات .
14 - الاستئثار بعملية اتخاذ القرارات وعدم اشتراك المساعدين في مثل هذه النشاطات الحيوية مما قد يؤدي الى عدم الإستفادة من آرائهم وخبراتهم في هذا المجال . كما أن مثل هذا الاجراء من الممكن ان يؤدي عادة الى تذمر المرؤوسين وعدم تحمسهم لتنفيذ القرارات التي لم يستشاروا عند اتخاذها .
15 - الميل الى الاكثار من الاجراءات الروتينية المعقدة التي ربما تحافظ على الشكل التنظيمي والاداري الرسمي للمؤسسة ولكنها قد تضحي بالمضمون وتنسى الهدف الاساس من الجهد الاداري الذي يرمي الى خدمة الناس واشباع رغباتهم والتيسير عليهم . (عطوي، ٢٠٠١ , ٢٢)

ويمكن تصنيف المشكلات التي تواجه القيادات الجامعية من وجهة نظر (عودة) على النحو الاتي :
1 - مشكلات وصعوبات شخصية ذاتية تخص القيادات الجامعية ومن أمثلتها قلة المعرفة بالاساليب الاشرافية الفعالة وعدم القدرة على ادراك الذات وتوقف التطور الشخصي وعدم القدرة على التدريب وضعف مهارة حل المشكلات وضعف القدرة على العمل الجماعي .
2 - مشكلات وصعوبات بيئية تتنوع وتزداد باستمرار مع زيادة التغيرات والتطورات في الحياة المعاصرة ومنها المشكلات ذات الصلة بالعملية التعليمية ومشكلة التوفيق بين النواحي الادارية والاشراف الفني ومشكلات وصعوبات العمل .
(عودة ، ٢٠٠٤ , ٤٥)

واشار(مرزوك) الى مجموعة من المعوقات والصعوبات الادارية التي تعترض القيادات الجامعية في الوقت الحاضر ومنها ماياتي :
1 - عدم وضوح مضمون الدور الذي تقوم به القيادات الجامعية والافتقار الى تحديد محتواه بحيث يكون القائم بأنجاز هذا الدور عاجزا بسبب عدم التحاقه بمحتوى الاداء الصحيح أو التأكد مما يتوفر لديه من معلومات حول ما يتوقع منه القيام به .
2 - قصور بعض القيادات الجامعية عن تبني المستحدثات في علوم الادارة المعاصرة وتطويرها للاحتياجات التعليمية . فقد ارتبطت الاساليب الادارية في جميع مستوياتها في هيكل النظام التعليمي بروتينات خطوط السلعة التقليدية مما ينتج عنه تقليل حرية التدريسي داخل الصف وتقييد لحرية الكلية ومحدودية مساحة الحركة لها .
3 - اعتماد بعض الترقيات للوظائف القيادية والادارية والفنية على الاقدميات المطلقة دون اعتبار كبير للكفايات الوظيفية القيادية ومتطلباتها التأهيلية .
4 - انخفاض مستوى اداء بعض العاملين لاسباب مهنية او نفسية .
5 - قلة عدد التدريسيين فهناك بعض الكليات ينقصها العدد اللازم من التدريسيين وبعضها لايوجد استقرار في اوضاع التدريسيين فيها الا بعد مضي وقت طويل من بدء الدراسة بالاضافة الى ضعف معنوياتهم وبعض التدريسيين غير مؤهلين التأهيل المناسب .
6 - ضعف التدريب للمتقدمين لشغل وظائف القيادات الجامعية أو وكيله أوعدم كفاءتهم وعدم كفاية التوجيه الفني الى ادارة التسلسل في شغل الوظائف الادارية .
7 - عدم وجود خريطة تنظيمية توضح واجبات وسلطات المستويات الادارية المختلفة بالوزارة اوعدم اطلاع التدريسيين ورؤساء الاقسام العلمية عليها .
8 - كثرة وتلاحق القرارات الادارية والتنظيمية التي تصدر من ادارة الكلية اوالجامعة .
9 - اهمال استخدام التقنيات الادارية قد يؤدي الى تخلف مستوى التعليم عن مسايرة التقدم الحادث في العالم والوقوف على نقل بعض التقنيات اوالانبهار بها .
10 - تعدد القيادات الادارية داخل الجامعة مما قد يؤثر سلبيا في اداء العملية التعليمية ويحدث نوعا من التضارب في الاختصاصات والادوار .
11 - كثرة تنقلات التدريسيين وبعض افراد الجهاز الاداري اثناء العام الدراسي مما قد يعيق العمل داخل الكليات والاقسام العلمية .
12 - كثرة لجان المتابعة قد يؤدي الى انشغال ادارة الكلية والاقسام العلمية عن العملية التعليمية ويصبح الهم الاكبر للادارة هو النظافة من اجل كلية جميلة نظيفة متطورة ومنتجة (مرزوك ، 2012, 2)

ثانياً : المعوقات الفنية :
1- عدم تنفيذ بعض التدريسين والعاملين لتوجيهات القيادات الجامعية .
2-ضعف التأهيل الفني لبعض التدريسين والعاملين في المؤسسة الجامعية .
3-ضعف انتماء بعض التدريسين الى المهنة .
4-كثرة اعداد الطلبة في القاعات الدراسية في الجامعة وكلياتها.

5-عدم مشاركة بعض التدريسين في التخطيط التربوي لعمليتي التعليم والتعلم .
6-ضعف النمو المهني لبعض التدريسيس والعاملين حيث يحتاجون الى صبر وقيادة تربوية متأنية وحازمة .
7-عدم دقة اساليب التقويم التربوي المتبع .
8-عدم قناعة بعض التدريسيين والعاملين بتوجيهات القيادات الجامعية . (رشيد , 1979 , 98)

ألليات ومقترحات معالجة المعوقات والمشكلات الأدارية والفنية :

تعاني المؤسسات التعليمية المختلفة من مشكلات متباينة تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومنها الجامعة . وهذه المشكلات منها ما يعود إلى طبيعة العمل ومنها ما يعود إلى طبيعة الموظفين وعلاقاتهم فيما بينهم أوعلاقاتهم مع المسؤولين . وكل هذه المشكلات إذا لم تجد الحلول المناسبة قد تضعف قدرة اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها وتعيق العمل وتسبب إرباكا كبيرا للفرد والمؤسسة على إنجاز الأعمال بأقل الإمكانات المتاحة . ولعله لا يتبين نجاح القائد أو فشله أوصلاحية القائد الادراي أوعدم صلاحيته إلا عبر تخطيه ونجاحه في الأنتقال بعامليه من مراحل الأزمة إلى مراحل الأستقرار . ولا شك أن تعدي مرحلة الأزمة يتوقف على نوعية القرار المتخذ والذي يناسب السير فيها .

إن حل المشكلات مهارة مطلوبة في المؤسسات المختلفة . وفي الأوقات الصعبة نعرف أننا سنواجه مشكلات غير متوقعة وهكذا نحتاج إلى منهج جاهز للتعامل مع المشكلات بكفاءة وسرعة من خلال تحليل المشكلات ومعوقات ومراحل أتخاذ القرارات والمشاكل المترتبة على القرارات المختلفة .

يتمثل التحدي الرئيس في التعامل مع أي مشكلة سواء كانت في الأداء أو فرصة تمثل عجزا لتحسينه في أتباع أسلوب فعال لحلها ، ويتضمن ذلك أي عملية تحديد الفجوة أو الأنحراف بين المحقق والمخطط ثم أختيار التصرف الذي يتغلب على العجز أو القصور أو يستفيد من فرصة التحسين وهنا لابد من الأشارة إلى النقطتين الآتيتين :

1 - أن كلا نوعي مواقف المشكلات يعبر عن حالة خلل أو عدم توازن ومن ثم فان الحل يتمثل في سد الفجوة بين المستويين أو أستعادة التوازن .

2 - تكون أستعادة التوازن عن طريق رفع المستوى المحقق إلى المستوى المخطط وليس عن طريق خفض المستوى المخطط إلى المستوى المحقق .

وتعد هذه أصعب الظروف التي تواجهها القيادات الجامعية ورؤساء الأقسام العلمية وقد تجبر الظروف عدم التأكيد على الأعتماد بالدرجة الكبيرة على الأبتكار والتجديد في حل المشكلات . ويرجع ذلك إلى حقيقة أن المشكلات غير تقليدية تحتاج إلى حلول غير تقليدية . وتقوم جميع القيادات الجامعية بصنع القرارات تحت كل من هذه الحالات غير أن ظروف المخاطرة وعدم التأكد تعدان هما الحالتان الشائعتان عند مواجهة المشكلات الأكثر تعقيدا .

وقد وضع الباحثون والمختصصون خطوات عامة يمكن أستخدامها في حل المشكلات والمعوقات بطريقة فعالة في المؤسسة التعليمية ومن هذه الخطوات مايأتي :

1 - الشعور بالمشكلة وتحديدها وصياغتها وهناك عدة تصنيفات منها :

أ - مشكلات تتعلق بنقص المعلومات أو المهارات لدى الشخص تجعل الأشخاص لا يعرفون ماذا يعملون أو كيف .

ب- نقص في الحوافز والدوافع .

ج - صعوبات في البيئة التعليمية ناتجة عن الظروف المحيطة بالعمل تحول دون القيام بالعمل . أيجاد وتحليل البدائل الممكنة لحل المشكلة ، حيث أن بعض المشكلات تحتاج إلى أكثر من حل يتطلب دراستها وتحليلها والأستفادة من الدراسات وأختيار الحلول المناسبة . ولغرض الوصول إلى البديل الصحيح في الحلول البديلة ينبغي معرفة بعض النماذج منها :

أ - أنموذج الحلول العقلانية التي تضمن وصول الأمر إلى حل مرضي للمشكلات لعدم التوصل إلى حلول مثالية نتيجة عدم توفر القدرة للبحث عن جميع المعلومات المعقدة اللآزمة للوصول إلى ذلك .

ب - الانموذج الفوضوي وهذا يتعلق بالبحث عن الحلول البديلة وتستخدمه كافة القيادات الجامعية عندما يقومون بعملية خلط لمشكلاتهم وأفضلياتهم وأولوياتهم ثم يقومون بأستنساخ الحل من بين التركيبة دون الأخذ بعين الأعتبار تعاقب حل المشكلات المحتملة .(عطوي ، ٢٠٠١ , 23)

3 - وضع قائمة بالأفكار والحلول وتقييم الخيارات بعد أمتلاك عدة أفكار توفر حلولا من خلال تدوين هذه الأفكار وتقييم الخيارات عن طريق الأخذ بالأعتبار مايأتي :

أ - الضوابط والقيود الرئيسة للحل .

ب - سلبيات وأيجابيات الحل.

ج- نتائج الأختيار من حيث أمكانيات الفشل والنجاح مع أستبعاد الخيارات غير المكنة من خلال تقدير ذلك .

4 - الطريقة الأبداعية إذا كانت جميع الخيارات لا تبدو لافتة عليخ ينبغي البحث عن المزيد من الأفكار والمعلومات والتفكير بطريقة أبداعية لتوليد خيارات أو حلول جديدة .

ولكي تستطيع القيادات الجامعية التغلب على هذه الصعوبات والقيام بدورها القيادي فأنه يجب أن تمتلك كثيراً من المهارات التي من بينها :

أ - مهارة القيادة بأساليبها الديمقراطية التربوية .

ب - مهارة تطوير المناهج ومراجعتها مع المرؤوسين .

ج - مهارة الاندماج مع المجتمع والفهم العميق لقيمه وحضارته .

د - مهارة تفويض الاعمال الكتابية وبعض الاعمال الفنية .
ه - مهارة الرغبة في التقويم الذاتي .
و - القدرة على اتخاذ القرار وتنفيذه .
ز - المهارة في العمل مع التدريسين وفي الطرائق التدريسية وتقييمها .
ي - المهارة بمعرفة نقاط القوة والضعف في البرنامج والوسائل التعليمية .
ط - المهارة أن يعمل كوسيط وكمنسق حكم بين مختلف القوى والعوامل التي تؤثر في توجيه وخدمة أهداف المؤسسة التعليمية (عطوي , 2012 , 69)

منهجية البحث واجراءاته :

اجراءات البحث :

شملت هذه الاجراءات التي قام بها الباحثان من اجل تحقيق اهداف البحث مايأتي :

أولاً - منهج البحث : لاجل تحقيق أهداف البحث اتبع الباحثان منهجية علمية محددة إذ اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي كونه الاكثر توافقا مع اهداف هذا البحث .

ثانياً - مجتمع البحث وعينته : كان مجتمع وعينة البحث الحالي مكون من (87) من رؤساء الاقسام العلمية من الذين يعملون في الكليات الانسانية والعلمية في الجامعة المستنصرية في محافظة بغداد للعام الدارسي (2023 - 2024) تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية بلسلوب الحصر الشامل وبلغ عددهم (67) رئيس قسم و (20) رئيسة قسم .

ثالثا - اعداد تعليمات اداة البحث :

(استبانة المعوقات الادارية والفنية التي تواجه القيادات الجامعية) :

اشتملت تعليمات الاستبانة الطرائق والاساليب التي من خلالها تتم الاجابة على استبانة البحث وذلك من خلال وضع علامة (√) تحت البديل الذي يراه المستجيب مناسبا بين البدائل وهي (تواجهـــي بدرجة كبيرة جدا - تواجهـــي بدرجة كبيرة - تواجهـــي بدرجة متوسطة - تواجهـــي بدرجة ضعيفة - لا تواجهني) . وقد أكد الباحثان على سرية الإجابة حيث لم يطلب من المستجيب ذكر أسمه وان الإجابة لغرض البحث العلمي

رابعا – استخراج الخصائص السايكومترية للاداة : اشتملت الخصائص على استخراج الصدق والثبات وكما يأتي :

الصدق :

استخرج الباحثان انواع الصدق الآتية :

1 - الصدق الظاهري : وهو يعني ان الاستبانة تقيس ما اعدت لقياسه ظاهرياً . وقد تحقق هذا النوع من الصدق للمقياس في البحث الحالي من خلال عرضة على (10) من المحكمين المختصين في الادارة وعلم النفس والقياس والتقويم للحكم على صلاحيته وطلب من كل محكم فحص فقرات المقياس .

2 - صدق البناء : يتضمن الطريقة المهمة في التحقق من الصدق في بناء المقاييس النفسية . والتكوينات الفرضية تعد بمثابة خصائص يفرض انها تميز الافراد وينعكس اثرها في سلوكهم . ويشمل مدى قياس الاختبار او المقياس للسمة او الظاهرة السلوكية (الزوبعي , 1981 ,43)

خامسا - التطبيق النهائي للاداة :

بعد الانتهاء من اعداد استبانة المعوقات الادارية والفنية التي تواجه القيادات الجامعية بصورتها النهائية وزع الباحثان الاستبانة على افراد العينة المؤلفة من (87) رئيس قسم علمي وقد اجرى الباحثان التطبيق بشكل مباشر على افراد العينة .

سادسا - الوسائل الإحصائية:

تم الاستعانة بالحقيبة الاحصائية (spps) للتوصل الى نتائج البحث وتحليلها. وتشمل مايأتي :

1 - الاختبار التائي لعينة واحدة t-test : تم بواسطته استخراج دلالة الفروق بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي.

2 - الاختبار التائي لعينتين مستقلتين t-test for two independent : وتم بواسطته استخراج القوة التمييزية لفقرات مقياس البحث باستخدام المجموعتين المتطرفتين .

3 - معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient : تم بواسطته استخراج معامل ثبات المقياس وإيجاد العلاقة بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية والعلاقة بين درجة كل فقرة والمجال الذي تنتمي اليه .

عرض النتائج النتائج وتفسيرها :

اولا – المعوقات الادارية :

لغرض تحقيق الهدف الاول وهو مجال المعوقات الإدارية التي تواجه القيادات الجامعية في كليات الجامعة المستنصرية من وجهة نظر رؤساء الاقسام العلمية وكما مبين في جدول رقم (1) .

جدول رقم (1) المعوقات الادارية

العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة المحسوبة	القيمة الجدولية	مستوى الدلالة
87	241,22	212.5	45.66	20,3	20	05,0

أظهرت نتائج البحث كما موضح الجدول رقم (1) ان المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على فقرات المعوقات الادارية بلغ (241,22) وبانحراف معياري قدره (212,5) وهو أكبر من المتوسط الفرضي للمقياس البالغ (45,66) باستعمال معادلة الاختبار التائي لعينة واحدة لايجاد دلالة الفرق بين المتوسطين وجد ان القيمة التائية المحسوبة بلغت (20,3) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية (20) عند مستوى دلالة (0,5) مما يشير الى ان القيادات الادارية في كليات الجامعة المستنصرية لديهم معوقات ادارية وبنسبة متوسطة وهذا يكمن في ان العمل الاداري لايخلو من الضغوط في العمل وضغوط الوقت ومتطلبات العنصر البشرية وادارة الوحدة الادارية .

ثانيا – المعوقات الفنية :

لغرض تحقيق الهدف الاول وهو مجال المعوقات الفنية التي تواجه القيادات الجامعية في كليات الجامعة المستنصرية من وجهة نظر رؤساء الاقسام العلمية وكما مبين في جدول رقم (2) .

جدول رقم (2) المعوقات الفنية

العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة المحسوبة	القيمة الجدولية	مستوى الدلالة
87	٢٢,٤٣٩	112.5	22.66	10,3	20	05,0

أظهرت نتائج البحث حسب الجدول رقم (2) ان المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على فقرات المعوقات الفنية بلغ (439,22) وبانحراف معياري قدره (112,5) وهو أكبر من المتوسط الفرضي للمقياس البالغ (22,66) . وباستعمال معادلة الاختبار التائي لعينة واحدة الاختبار لايجاد دلالة الفرق بين المتوسطين وجد ان القيمة التائية المحسوبة بلغت (10,3) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية (20) عند مستوى دلالة (0,5) مما يشير الى ان القيادات الادارية في كليات الجامعة المستنصرية لديهم معوقات فنية وكذلك بنسبة متوسطة وهذا يعزو ان الاعمال الفنيه تتطلب الحداثة في العمل الاداري والاطلاع على الاعمال الفنية .

وهذا يشير الى ان القيادات الادارية الجامعية على مختلف مستوياتها عملية ليست بالامر اليسير وتقابلها الكثير من الصعوبات التي تحتاج الى القائد كفوء والقائد التربوي الذي ينبغي اتصافه بصفات ادارية وقيادية اكثر من غيره من القيادات في المؤسسات غير التعليمية .

ان الادارة الجامعية شأنها شأن أي عمل يقوم به الانسان لايخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته او القيام به من بعض الامور التي تمثل صعوبات في طريق القيام بوظائفه على الوجه الاكمل على ان هذه الصعوبات او المشكلات تختلف من كلية الى اخرى ومن مرحلة تعليمية الى اخرى تبعا لظروف المؤسسة وطبيعة القائمين عليها ولكنها على اي حال مظهر من مظاهر طبيعة الانسان وحركته في الحياة .

ولكي تتمكن القيادات الجامعية من تحقيق هذه الأساليب الادارية وتعرف أسباب النجاح في أداء وظيفتهم لابد من توفير بعض الشروط الأساسية لتحقق النجاح المرغـــــوب في الوظيــفة.

إن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المجتمعات المتقدمة على المجتمعات النامية والإدارة الكفوءة هي القادرة على استغلال وتوجيه جميع جهود العاملين وتسخيرها لتحقيق الاهداف التنمية المستدامة في مؤسساتهم التعليمية.

الاستنتاجات:

1 - أظهرت نتائج البحث ان القيادات الجامعية المتمثلة بعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية لديهم معوقات ادارية وبنسبة متوسطة .

2 - أظهرت نتائج بان القيادات الجامعية المتمثلة بعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية لديهم معوقات فنيه وبنسبه متوسطة .

التوصيات :

1 - العمل على تنفيذ عدد من الدورات التدريبية وورش العمل في الجامعة للقيادات الجامعية للاطلاع على الاعمال الفنيه والادارية الحديثة لغرض تبني المستحدثات في علوم الادارة المعاصرة وتطويرها لاحتياجات التعليم وتحقيق التنمية المستدامة .

2 - الأستماع الى أراء القيادات الجامعية وأشراكهم في خطط العملية التعليمية والتربوية .

3 - امكانية الاخذ بالمقترحات التي من الممكن ان تعالج المشكلات الادارية وبحسب كل ماورد ولكل مجال .

4- اجراء مراجعة شاملة لجميع الانظمة والقوانين وادخال التعديلات الممكنة بما يضمن تحقيق المستوى المطلوب من الهدف الاساس للجامعة واعطاء القيادات الجامعية وكلياتها واقسامها العلمية الاولوية واطلاق يد القيادات الادارية للتغيير بما يضمن السلوك الاداري الناجح .

5 - وضع اسس محددة ومعايير ثابتة وتقويم للعمل الاداري والمهني لتحقيق التنمية المستدامة .

6 - اعداد ملاكات متخصصة للوصول الى الكفاية الادارية اللازمة وضمان تمكين الاساليب والتقنيات الحديثة واعادة النظر في الخطط التدريبية واجراء تغذية راجعة لها لمواكبة التقدم العلمي والمهني وتحقيق التنمية المستدامة .

7 - دور القيادات الجامعية في الاهتمام بالجوانب الانسانية للتدريسيين والطلبة والعلاقة بينهما ورئاسة القسم العلمي بما يضمن الحرية والديمقراطية وتكون عنصر ايجابي ورافد تعزيزي لهم .

٨- توفير البيانات الخاصة بالمشكلات الادارية وتوزيعها على الكليات واعطاء فرصة للباحثين والمهتمين للكشف عن الاسباب ومحاولة ايجاد الحلول اللازمة لها.

المقترحات :

1- اجراء دراسة مماثلة على عينات اخرى مثل الاداريين في الجامعة .

2 - اجراء دراسة حول ايجاد حلول مناسبة للمشكلات وتحديد نمط الحل والاسلوب المناسب

3-اجراء دراسة حول بناء معايير لاختيار القيادات الجامعية في مختلف المستويات الادارية في الجامعة .

المصادر

1. **A**Jubouri, Shahlaa Hamza (2009). A Proposed Program for Training the Administrative Supervisor in Light of Selection Standards. Unpublished Master's Thesis, Al-Mustansiriya University, College of Basic Education.
2. Helmi, Mohamed Abdullah (2000). Strategies for Developing Agricultural Education in Iraq. University of Wasit Press, Iraq.
3. Rasheed, Ahmed (1979). The Administrative Process Through Systems Analysis. Riyadh.
4. Al-Zoghbi, Dalal Mohamed (1997). "The Importance of Administrative Skills for Managers and Heads of Administrative Departments in Jordanian Universities from Their Perspective." Journal of Quality in Higher Education, Vol. 17, No. 3, Al-Baath Press, Damascus.
5. Al-Zoubi, Abdul Jalil & Al-Ghannam, Mohamed Ahmed (1981). Research Methods in Education, Vol. 1, University of Baghdad Press, Iraq.
6. Salem, Ahmed Ali (1998). Administrative and Technical Difficulties Faced by Vocational Education at the Basic Stage of Public Education in Al-Karak Governorate, Jordan. Saint Joseph University, Beirut, Lebanon.
7. Al-Samarrai, Mahdi Saleh (2003). Organizational Climate at the University of Baghdad and Its Relation to the Scientific Productivity of Academic Staff. Unpublished PhD Dissertation, Ibn Al-Haytham College of Education, University of Baghdad.
8. Sawsan, Montaha Abdul (2003). Developing a Test to Measure the Administrative Efficiency of Department Heads at the Universities of Baghdad and Al-Mustansiriya. Unpublished Master's Thesis, Ibn Al-Haytham College of Education, University of Baghdad.
9. Al-Taweel, Hani Abdulrahman Saleh (1998). Educational Administration and Organizational Behavior, 2nd ed., Wael Publishing, Amman.
10. Al-Ardhi, Nasreen Jawad Sharqi (2000). Challenges Faced by Evening Vocational Secondary Schools in Baghdad and Ways to Overcome Them. Unpublished Master's Thesis, University of Baghdad.
11. Ayash, Ahmed Jameel (2009). School Administration: Theories and Educational Applications, 1st ed., Al-Maseerah Publishing and Distribution, Amman.
12. Atwi, Joudat Ezzat (2012). Modern Educational Administration, 5th ed., Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
13. Atwi, Joudat Ezzat (2001). Modern School Administration: Theoretical Concepts and Practical Applications, Al-Alamiya Scientific House & Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
14. Al-Alwani, Alaa Al-Din (2004). Towards a Common Vision for Education in Iraq: The Current Status of Education and New Visions, Ministry of Education, Baghdad.
15. Al-Amayreh, Mohamed Hassan (2002). Principles of School Administration, 3rd ed., Dar Al-Maysarah, Amman.
16. Al-Qadi, Sobhi Abdul Hafiz (1984). University Issues, Dar Al-Islah for Printing and Publishing, 1st ed., Dammam.
17. Marzouq, Akram Mohamed (2012). Problems Faced by Secondary School Administrations and Ways to Overcome Them. Unpublished Master's Thesis, Ibn Al-Haytham College of Education, University of Baghdad.
18. Al-Nasser, Alaa Hakem (2013). Administration, Supervision, and Secondary Education, Dar Al-Watha'iq, Baghdad.
19. Nourallah, Kamal (1975). Administrative Decision: An Analytical Study with Practical Objectives, Publications of the Arab Organization Rasheed, Riyadh.
20. Ministry of Higher Education and Scientific Research (2001). Report of the National Conference on Higher Education and Scientific Research, Baghdad.
21. Al-Yasiri, Huda Mohsen (2000). Developing a Training Program in Administrative Skills for Secondary School Principals in Baghdad Province. Unpublished PhD Dissertation, University of Baghdad, College of Education.
22. Younis, Kamal Khalil (1996). Difficulties Facing Public Basic School Principals in Hebron Governorate. Unpublished Master's Thesis, An-Najah National University, Palestine.

ملحق رقم (1)
مقياس المعوقات الادارية والفنية التي تواجه القيادات الجامعية

السيد رئيس القسم 00000000000المحترم/ة
تحية طيبة

أمامك مجموعة من الفقرات التي تمثل معوقات إدارية وفنية قد تواجهك في عمل القيادات الجامعية . أرجو قراءتها وإجابة عن كل واحدة منها وبيان مدى كونها تمثل معوق إداري أو فني يواجهك من خلال وضع علامة (✓) تحت أحدى البدائل الخمسة الموضوعة . ولا داعي لذكر اسمك لآن الاستبانه لإغراض البحث العلمي ولن يطلع عليها سوى الباحث وكما في المثال الأتي :
المعوقات الادارية :_ بأنها كل مايعيق ويعرقل تحقيق هدف معين (ابراهيم :10،1977).
المعوقات الادارية

ت	الفقرات	تواجهني				لا تواجهني
		بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
1	تحديد المشكلات والازمات التي تعرقل او تحد من تنفيذ الخطة العلمية وايجاد الحلول الواقعية والممكنة .					
2	معرفة الامكانات العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية لغرض توزيع المهمات وفقها وتطوير المتدني منها بما يتماشى مع التطور العلمي والحركة النهضوية .					
4	محاولة الاعتماد على الاتصال المباشر مع جميع العاملين وبما ينسجم مع حاجة الكلية واقسامها العلمية.					
5	محاولة الوقوف على المشكلات والحل الامثل لها التي تقف عائقا والباحثين في الاستفادة من الحركة العلمية العالمية من خلال الاتصال الامثل					
6	بناء قاعدة من البيانات والمعلومات تساعد رؤساء الاقسام على تطوير ادائها الادري وخاصة فيما يتعلق بالمخاطبات الداخلية والخارجية					
7	متابعة تنفيذ الخطط والبرامج والامتحانات بمواعيد ثابتة او منظمة على مدار السنة الدراسية من خلال تكليف اللجان المختصة وذات كفاءة بما يخدم العملية التربوية.					
8	وضع معايير ثابتة وموضوعية لتقويم اعضاء الهيئة لغرض الترشيح للبعثات أو الزمالات وغيرها وكذلك بما يتعلق بالبحوث والدوريات وتقديم المنح المالية والمكافأت					
9	اعتماد النمط المناسب في التعامل مع جميع العاملين وتكون البساطة في التعامل مع الخلافات والتوترات بين اعضاء القسم والاحترام هو اساس العمل					
10	اشاعة روح التعاون والامان في القسم العلمي ومناقشة جميع القضايا والعمل على ان تكون العلاقات الانسانية داخل القسم من اولياته					
11	اعتماد معايير واسس تقويم علمية لجميع العاملين في القسم العلمي سواء كانت على مستوى الاداء او التشخيص او اصدار اي حكم.					

المعوقات الفنية:_ هي كل مايؤدي الى عرقلة سير العملية التعليمية والتربوية واضعاف دور الادارة في اداء دورها في المجالين العلمي والمعرفي في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدراء (العارضي : 2000 ، 12)
المعوقات الفنية.

ت	الفقـرات	تواجهنـي				
		بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	لا تواجهني
1	ضعف توفير التقنيات الحديثة في كليات واقسامها					
2	تنظيم الجدول الاسبوعي بما يحقق الموضوعية والفعالية وبما يهئ افضل الظروف البيئية لأداء امثل لأعضاء الهيئة التدريسية.					
3	عدم تنفيذ بعض العاملين لتوجيهات ادارة الكلية .					
4	انخفاض مستوى اداء قسم من التدريسيين لاسباب مهنية ونفسية وتنوع سلوكياتهم.					
5	عدم اهتمام بعض التدريسين بالجانب العملي في التدريس					
6	النقص في التجهيزات من مكتبات ومختبرات وقاعات دراسية وساحات وملاعب وغيرها					
7	عدم توفر وسائل الاتصال الحديثة (الانترنت)					
8	عدم التزام الطلبة بتوجيهات ادارة الكلية اثناء اداء الامتحانات					
9	ايجاد الحلول للمشكلات المهنية والشخصية لكل من التدريسيين والطلبة					
10	كثرة ممارسة الطلبة للغش وصعوبة السيطرة عليه					