

The role of administrative leaders in making and management administrative decisions

private universities and colleges as an example)(

Assistant professor Dr.Faroq Azaldeen Khalaf

Faroq.a@albayan.edu.iq

College of law-Albayan university

Abstract

Private higher education is a vital component of the overall higher education system, witnessing significant growth not only in the number of institutions but also in student enrollment. Universities and colleges serve as intellectual and cultural leaders, fostering knowledge and ethical growth, engaging in objective dialogue and discussion. Administrative decisions must be made by authorized entities, such as university presidents, college deans, or heads of departments, in adherence to legal mandates. Administrative leadership is indispensable in all institutions, including both government and private higher education, as leaders are responsible for planning, coordinating, organizing, and overseeing administrative functions, particularly in decision-making, our discussed topic. Consequently, there is a need to regulate the selection of administrative leaders in private universities and colleges, ensuring opportunities for individuals with the capability and desire to perform with high skill to achieve the goals of private higher education. This can only be accomplished through objective criteria that guarantee proper selection of administrative leaders in private universities and colleges.

Keywords: University President, College Dean, Administrative leader, Private Higher Education, Administrative Decision-Making

دور القائد الإداري في صناعة القرارات الإدارية وإتخاذها (الجامعات والكليات الأهلية إنموذجاً)

أ.م.د. فاروق عزالدين خلف

Faroq.a@albayan.edu.iq

كلية القانون-جامعة البيان

ملخص

يُعد التعليم العالي الأهلي من أهم الروافد المهمة في منظومة التعليم العالي، فضلاً عن أنه شهد تطوراً ملحوظاً ليس من حيث عدد مؤسساته فقط وإنما من حيث إقبال الطلبة الإلتحاق به. والجامعة او الكلية هي المؤسسة القيادية التي تتولى قيادة المجتمع فكرياً وثقافياً، وتُعد منبع للنمو المعرفي والأخلاقي ومصدر للحوار والنقاش الموضوعي الهادف، وأي قرار إداري لا يمكن أن يتخذ من أي جهة إدارية كانت دون تحديد، فلا بد أن يُتخذ القرار الإداري من الجهة الإدارية المخولة قانوناً إصداره، وتتمثل هذه الجهة في الجامعات والكليات الأهلية برئيس الجامعة او عميد الكلية او رئيس القسم او الفرع العلمي. فالقيادة الإدارية تُعد ضرورة من الضرورات التي لا يستغنى عنها في جميع المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العالي سواء كان حكومي او أهلي، وتتبع هذه الضرورة من إختصاص القائد الإداري في تولي وظائف الإدارة العامة كافة من تخطيط وتنسيق وتنظيم والرقابة عليها وأهمها صناعة وإتخاذ القرارات الإدارية موضوع بحثنا. ومن ثم تظهر الحاجة الى تنظيم عملية إختيار القيادات الإدارية في الجامعات والكليات الأهلية بشكل يتيح الفرصة لتوليها أمام الأشخاص الذين تتوفر لديهم القدرة والرغبة في الأداء بمهارة عالية ومن ثم تحقيق أهداف التعليم العالي الأهلي، وهذا لا يتحقق الا من خلال وجود معايير موضوعية تضمن الإختيار السليم للقيادات الإدارية في الجامعات والكليات الأهلية.

كلمات مفتاحية: رئيس الجامعة، عميد الكلية، القائد الإداري، التعليم العالي الأهلي، صناعة القرارات الإدارية .

المقدمة

أولاً: - موضوع البحث:

إذا كانت الإدارة تعني توجيه جهد جماعي في مرفق عام معين بهدف إشباع حاجات عامة للأفراد تحقيقاً للصالح العام، فإن تحقيق هذا الهدف بفاعلية مرتبط بقدرات وكفاءة القائد الإداري الذي يتولى تلك المهمة. فالقائد الإداري في المرافق والمؤسسات العامة والتنظيمات الإدارية ومنها مرفق التعليم العالي الأهلي موضوع دراستنا هو رأس الهرم في كل مرفق أو مؤسسة أو تنظيم إداري معين، وهو الذي يبعث فيه الحياة، ولا شك أن حاجة بلدنا العراق اليوم الى القادة الإداريين المُدربين الأكفاء في مجال التعليم العالي الأهلي تزداد يوماً بعد يوم بسبب إتساع نطاق الجامعات والكليات الأهلية وتزايد دورها ووظائفها، نتيجة تطور الحياة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية في العراق وما رافقه من تقدم علمي وتكنولوجي، فضلاً عن إزدياد اعداد الطلبة وقلة الجامعات الحكومية، فلا بد للعراق أن يواكب ذلك التطور. ويجمع المختصون على أن نجاح إدارة أي مرفق ومنها مرفق التعليم العالي الأهلي يتوقف على كفاءة قادته حينما يتطلب منهم إتخاذ قرارات رشيدة وفعالة يتقبلها المرؤوسين طوعاً ويعملون على تنفيذها عن رغبة وقناعة، لذا تُعد القيادة الإدارية وعملية صنع القرار وإتخاذه في الجامعات والكليات الأهلية من أهم الموضوعات التي ينبغي بحثها بدقة بهدف ضمان سير مرفق التعليم العالي الأهلي بإنتظام وإستمرار، وتقديم خدماتها على أحسن وجه بعده أهم المبادئ التي يتضمنها القانون الإداري والتي تحكم سير المرافق العامة.

ثانياً: - أهمية البحث:

يحتل موضوع دور القائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية في تطوير التعليم العالي الأهلي أهمية كبيرة خصوصاً بعد صدور قانون التعليم العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ النافذ، إلا أننا لاحظنا قلة الدراسات القانونية التي تبين الدور الذي يمارسه القائد الإداري في التعليم العالي الأهلي في صناعة وإتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة والتي يستهدف من ورائها تطوير التعليم العالي الأهلي من خلال الإختصاصات التي يمارسها والسماح التي يجب أن تتوفر فيه، مما دفعنا الى أن نبحت دور القائد الإداري في مرفق التعليم العالي الأهلي والمتمثل برئيس الجامعة وعميد الكلية ورئيس القسم أو الفرع العلمي في الجامعة اوالكلية الأهلية في تطوير هذا المرفق من خلال صناعة وإتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة التي تطور هذا المرفق وترفع من مستوى

التعليم العالي في العراق. فضلاً عن أن هذا المنصب يتطلب مراعاة إجراءات دقيقة لإختيار الشخص الكفوء والأكثر قدرة على تولي قيادة هذا المرفق، وصناعة وإتخاذ قرارات إدارية تهدف الى تطوير مرفق التعليم العالي الأهلي.

ثالثاً: – إشكالية البحث:

تتمثل إشكالية البحث في أن شروط تعيين القائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية والمتمثل برئيس الجامعة وعميد الكلية ورئيس القسم او الفرع العلمي وإختصاصات كل منهم تختلف عن شروط تعيين وإختصاصات أقرانهم في التعليم العالي الحكومي، ومن ثم فإن المركز القانوني للقائد الإداري في التعليم الحكومي أقوى منه في التعليم الأهلي، رغم أن التعليم الأهلي في العراق شهد تطوراً ملحوظاً ليس من حيث عدد مؤسساته فقط وإنما حتى من حيث إقبال الطلبة للإلتحاق به. وبما أن القيادة الإدارية في التعليم العالي الأهلي تُعد ضرورة لا يمكن الإستغناء عنها كون القائد الإداري يتولى كافة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنسيق وتنظيم وإصدار القرارات والأوامر والرقابة الإدارية، أي أن القيادة الإدارية تستغرق عملية الإدارة كلها، لذا لا بد من جعل شروط وإجراءات تعيين القائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية فضلاً عن الصلاحيات والإختصاصات التي يمارسها موازية لتلك الشروط والإجراءات والإختصاصات المنصوص عليها في القوانين بالنسبة للقائد الإداري في التعليم الحكومي حتى يتمكن من إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والتي تطور من التعليم العالي الأهلي .

رابعاً: – منهجية البحث:

إعتمد الباحث في دراسة موضوع البحث المنهج التحليلي الإستقرائي، وذلك بإستقراء النصوص القانونية المتعلقة بالقائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية في قانون التعليم العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ النافذ وتحليلها والبحث في مضامينها لإستخلاص المبادئ القانونية التي يقوم عليها المركز القانوني لرئيس الجامعة وعميد الكلية ورئيس القسم او الفرع العلمي ومقارنة هذه النصوص مع نصوص قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم (٤٠) لسنة ١٩٨٨ النافذ.

خامساً: – خطة البحث:

بما أن موضوع الدراسة يتناول دور القائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية في صناعة وإتخاذ قرارات إدارية تهدف الى تطوير التعليم العالي الأهلي فقد إرتأينا تقسيم الدراسة على

مبحثين، نتناول في المبحث الأول القائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية، وفي المبحث الثاني صناعة القرارات الإدارية وإتخاذها من القائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية، ثم ننهي البحث بخاتمة تتضمن النتائج التي سنتوصل إليها وكذلك التوصيات التي سنقدمها.

المبحث الأول

القائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية

إن القيادة الإدارية في التعليم الجامعي الإلهي ليست مهمة سهلة بل هي وظيفة شاقة يرتبط بها مصير المؤسسة، إذ تُعد القيادة الوظيفية الإدارية الرئيسة التي يُمارسها القائد الإداري في المؤسسة الجامعية، لذا فإنها تتطلب في من يتقدم إليها أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات والسمات حتى يتحمل عبء القيادة، إذ أن القيادة مسئولية وتكليف، ولعل من أبرز المهارات التي تخطر في بالنا هي المهارات الفكرية والفنية والإنسانية اللازم توافرها في بناء الشخصية لدى الفرد حتى يكون قائداً إدارياً، لذا تُعد السمات والمهارات مقومات تأهيلية وركيزة أساسية للقيادة⁽¹⁾. ولبيان ماهية القائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية لابد من تعريفه وتمييزه عن الرئيس الإداري، ومن ثم بيان سمات القائد الإداري، ومناقشة وظائفه، كما لابد من بيان الشروط المطلوب توافرها في من يتولى منصباً قيادياً في الجامعات والكليات الأهلية فضلاً عن الاختصاصات التي يتولاها.

المطلب الأول

التعريف بالقائد الإداري

المهمة الأساس للقائد الإداري بذل الجهد والعمل والتأثير على مرؤوسيه وتوجيه نشاطهم في جو من التعاون نحو تحقيق الهدف الموضوع في الخطة، وبناءً على ذلك فالقيادة الإدارية ماهي الا سلوك من جانب القائد الذي يؤثر على الآخرين بحيث يقبلوا قيادته ويطيعون أوامره، خلافاً للرئيس الإداري الذي يفرض قراراته بإستعمال السلطة القانونية الممنوحة له، لذا لابد من تعريف القائد الإداري وتمييزه عن الرئيس الإداري، ومن ثم بيان وظائف القائد الإداري .

الفرع الاول: تعريف القائد الإداري وتمييزه عن الرئيس الإداري

(1)-علي عبدالعظيم صالح - طرق إعداد القادة الإداريين وإختيارهم - أطروحة دكتوراه - كلية الحقوق - جامعة المنوفية - ٢٠٠٧ - ص ١٢٩ وما بعدها.

يُعد مفهوم القائد الإداري من المفاهيم التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف، إذ تباينت التعاريف في الفكر الإداري لهذا المفهوم، وما زاد من صعوبة الخلاف وتعقده إختلاط وتشابه هذا المفهوم مع مفهوم الرئيس الإداري، ومن أجل تفهم معنى القائد الإداري يتعين علينا أن نُعرِّفه، ومن ثم نُبين الفرق بينه وبين الرئيس الإداري.

أولاً: تعريف القائد الإداري : اختلف الفقه في تعريف القائد الإداري، إذ لم يجمع على تعريف موحد لهذا المصطلح، كما أن التشريعات لم تجتمع على تعريفه، لذا لا بد من بحث تعريف القائد الإداري لدى الفقه والقانون.

١- التعريف الفقهي للقائد الإداري : لم يجمع الفقه على تعريف مُحدد للقائد الإداري على الرغم من الدراسات المتعمقة في موضوعها، وتباينت السُّبل ووجهات النظر في تحديد تعريف جامع مانع لها، إذ أن كل فئة عرّفت القائد الإداري من منظورها، ومن ثم فهي تُركز على جانب معين من دون الجوانب الأخرى، فضلاً عن الصعوبات الأخرى في تعريف القائد الإداري، مما أدى الى تعدد تعريفات القائد الإداري وتنوعها. وقد ظهرت ثلاثة إتجاهات في تعريف القائد الإداري، منها ما عرّفها على أساس السلطة الرسمية أي ما يتمتع به القائد الإداري من سلطة الأمر والنهي، ومنها ما عرفها على أساس السلطة المقبولة الذي يعتمد عنصري التأثير والإستمالة، أما الإتجاه الثالث فقد جمع بين المعيارين السابقين وهو المعيار المُختلط.

فبالنسبة للإتجاه الأول الذي عرّف القائد الإداري على أساس السلطة الرسمية، ذهب الى أن القائد الإداري الشخص الذي يتمتع بسلطة رئاسية تخوله توجيه الأوامر والنواهي وتوقيع الجزاء بالنسبة لمرؤوسيه على نحو يُخضعهم للإمتثال لأوامره والا تعرضوا للجزاء الذي يوقع عليهم^(١). وفقاً لهذا التعريف فإن أساس القيادة هي السلطة الرئاسية وهي أساس خضوع المرؤوسين لإرادة وتوجيه القائد الإداري خوفاً من المسؤولية والعقاب. وبذلك فإن هذا التعريف ربط بين القائد الإداري والسلطة المستمدة من القوانين والأنظمة والتعليمات داخل التنظيم الإداري

(١) -د-عبدالعظيم عبدالسلام عبدالحميد و د- سالم جروان النقبى - القيادة الإدارية والأمنية ودورها في صنع القرار- ط١- دار النهضة العربية - القاهرة - ٢٠١١- ص٣١، د- إبراهيم عبدالعزيز شيجا - أصول الإدارة العامة (القيادة الإدارية وفن صناعة القرار) - منشأة المعارف - الإسكندرية - ٢٠٠٤ - ص٣٠٦، د- علي الحارثي - مبادئ الإدارة العامة - دون دار نشر - الرياض - ١٤٠١هـ - ص١٢٢.

التي يستطيع من خلالها إخضاع مرؤوسيه لإرادته والسيطرة عليهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يقودها^(١)، ومن مظاهر السلطة الرسمية للقائد الإداري وفقاً لهذا المعيار:-
أ- قوة المكافأة: وتتمثل في إقناع المرؤوسين بأن من يقوم بعمله على الوجه المطلوب منه سيحصل على مكافأة مادية او معنوية.

ب- قوة الإكراه: وتتمثل في إقناع القائد لمرؤوسيه أن من يقصر في تأدية واجباته سيوقع عليه عقاب من القائد الإداري.

ج- السلطة القانونية: وتتمثل في السلطة التي يملكها القائد الإداري بموجب القانون والمستمدة من المركز القانوني الذي يحتله هذا القائد في التنظيم الإداري^(٢).

وهذا الإتجاه له ميزة بأنه لفت الأنظار الى ضرورة تمتع القائد الإداري بإمتميازات السلطة العامة التي تضمن له عند الضرورة تنفيذ أوامره ونواهيه من مرؤوسيه الا أنه أُنقِد لأنه قَصِر تعريف القائد الإداري على عنصر السلطة الرسمية التي يتمتع بها الرئيس الإداري وهو ما يتعارض مع الإتجاهات الديمقراطية لإدارة المؤسسات العامة، ومن شأنه إضعاف الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة الإدارية مع ما يعنيه ذلك من إنعكاسات سلبية على مقدرتهم الإنتاجية^(٣).

أما الإتجاه الثاني الذي يعتمد السلطة المقبولة أساساً لتعريف القائد الإداري، فقد ذهب بعضهم الى تعريفه بأنه الرئيس الإداري الذي يعتمد على التأثير والإستمالة والمشاركة في الرأي والتوجيه وشهد هم المرؤوسين، وقبولهم لأوامر الرئيس على أساس الرضا والإقتناع والشعور بالإنتماء الى هذه القيادة لا على أساس المُساءلة والعقاب^(٤). وهناك من عرّفه بأنه المدير الذي يملك قوة التأثير على مرؤوسيه ويجعلهم يُنفذون الأعمال المُناطة بهم والتي تحقق أهداف المنشأة^(٥)، وعرّفه بعضهم بأنه الرئيس الذي يمكنه التأثير على سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم

(١)- د- محمد باهي أبو يونس - الوجيز في الإدارة العامة - منشأة المعارف - الإسكندرية - ١٩٩٥ - ص٤٣، د- عبدالغني بسيوني عبدالله - أصول علم الإدارة العامة - الدار المصرية الحديثة للطباعة والنشر - الإسكندرية - ١٩٩٦ - ص٢٥٨.

(٢)- د-عمر محمود غباين - القيادة الفاعلة والقائد الفعال - إثراء للنشر والتوزيع-الأردن - ٢٠٠٩ - ص٢٠٧.

(٣)- د-حسين عثمان محمد عثمان-أصول علم الإدارة العامة - منشورات الحلبي الحقوقية-بيروت-٢٠٠٧- ص٣٨٣.

(٤)- Ordway Tead-The art of leadership-Newyourk-Graw Hill-Lnc-1963-p18. Wiliam- WhiteMan and organization-Homewood-111-Richard-Lriwn-Lnc-1959-p.2.

د- محمد رفعت عبدالوهاب ود-عبدالغني بسيوني عبدالله -علم الإدارة العامة - الإسكندرية -١٩٨٩- ص٢٧٤، د- إبراهيم درويش- الوسيط في الإدارة العامة - دار النهضة العربية - القاهرة - ١٩٩٥ - ص١٠٥.
(٥)- د- عمر سعيد وآخرون- ط١- مبادئ الإدارة الحديثة - دار الثقافة - عمان - ٢٠٠٣ - ص١٠٢.

لعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة^(١). هذا الإتجاه في تعريف القائد الإداري يرتكز على عنصر الرضا من جانب المرؤوسين والذي يعتمد على قدرة القائد الإداري في التأثير على سلوك مرؤوسيه وإستمالتهم اليه، وإقناعهم بقيادته لتنفيذ أوامره عن طريق الرضا والقبول الإختياري لنفوذه مما يؤدي الى كسب إحترامهم وولائهم وإيجاد التعاون بينهم لتحقيق أهداف المنظمة التي يقودها. فالقائد الإداري الناجح وفقاً لهذا الإتجاه هو الذي يعتمد في إدارته على الرضا والإقناع والتأثير المعنوي في مرؤوسيه وليس على الخوف والترهيب والمساءلة والعقاب^(٢). وبذلك غلب هذا المعيار الإعتبارات الديمقراطية على الإعتبارات التسلطية التي تؤدي الى التباعد بين أعضاء التنظيم الإداري. الا أن هذا الإتجاه أُنقِد لأنه إقتصر على عنصرى التأثير والإستمالة وهذا لا يكفي لتعريف القائد الإداري لأن هذين العنصرين هما وسيلتين ضمن وسائل أخرى للقيادة الإدارية، ومن ثم لايجوز تعريف القائد الإداري بوسائل تحقيق القيادة وتجاهل مضمونها لأن المنطق يفترض تعريف الشئ وفقاً لمضمونه وليس بوسائله، كما أن هذا الإتجاه أغفل دور السلطة الرسمية التي يمنحها القانون للقائد الإداري، وبذلك وقع هذا الإتجاه بنفس خطأ معيار السلطة الرسمية من حيث تركيزه على عنصر معين من دون العناصر الأخرى^(٣).

أما الإتجاه الثالث وأمام الإنتقادات التي وجهت لتعريف القائد الإداري وفقاً لمعيار السلطة الرسمية والسلطة المقبولة فقد عرّف القائد الإداري على أساس معيار يجمع المعيارين السابقين، وهذا الإتجاه أطلق عليه المعيار المزدوج او المختلط، فإتجه الى تعريف القائد الإداري بأنه الرئيس الإداري الذي يقوم بتوجيه وتنسيق عمل المرؤوسين والرقابة عليهم تحقيقاً للصالح العام^(٤). وعرّفه البعض بأنه المدير القادر على التوجيه والتنسيق والإتصال وإتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين بإستعمال التأثير والنفوذ وإستعمال السلطة الرسمية عند

(١)- د- رضا صاحب أبو أحمد ال علي ود- سنان كاظم الموسوي- وظائف إدارة المؤسسة - مؤسسة الوراق - عمان - دون سنة نشر- ص ٢٠.

(٢)- د- عبدالغفور يونس- دراسات في الإدارة العامة - مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية - ١٩٨٨- ص ١٧٦، د- سليمان الطماوي- مبادئ علم الإدارة - دار الفكر العربي - القاهرة - ١٩٨٧- ص ٢٩٧.

(٣)- د- محمد باهي أبو يونس- مصدر سابق - ص ٤٩، د- عبدالعظيم عبدالسلام عبدالحميد و د- سالم جروان القبلي - مصدر سابق - ص ٤٣.

(٤)- Janda- Towards the explication of concept of leadership in terms of the concept of power-Huma relation-1960-p358.

د- أنور أحمد رسلان- الإدارة العامة - ج ١- مبادئ الإدارة العامة - دار النهضة العربية - القاهرة - ١٩٧٣- ص ١٨٩، د- خميس السيد إسماعيل- القيادة الإدارية (دراسة مقارنة) - اطروحة دكتوراه - جامعة القاهرة - ١٩٧١- ص ٣٢، د- زين بدر فراج - القيادة الإدارية وعوامل نجاحها في ضوء الشريعة الإسلامية - دار النهضة العربية - القاهرة - ١٩٩٠- ص ١٠.

الضرورة. يتبين لنا أن هذا التعريف يُركز على جوهر القيادة بما تتضمنه من نشاط وأهداف دون التركيز على وسائل تحقيق القيادة محاولاً نقادي الإنتقادات التي وجهت الى معياري السلطة الرسمية والسلطة المقبولة في تعريف القائد الإداري.

من خلال عرضنا للإتجاهات الثلاثة التي عرّفت القائد الإداري نجد أنه من الصعب بمكان وضع تعريف جامع للقائد الإداري الا أننا نميل الى أن التعريف الصحيح للقائد الإداري يتطلب الجمع بين الإتجاهات الثلاثة، لذا من الضروري أن يتضمن تعريف القائد الإداري أمرين: الأول: مضمون القيادة من تخطيط وتنظيم وإصدار للأوامر وتنسيق وإتصال ورقابة على أعمال المرؤوسين.

الثاني: الوسائل التي يتبعها القائد الإداري في تحقيق هدف القيادة، والتي تتمثل بصورة رئيسة في التأثير والنفوذ التي يتمتع بها القائد الإداري لدى مرؤوسيه، وبصفة إحتياطية في السلطة الرسمية المتمثلة بالأوامر والنواهي، وهذه يجب أن لا يُمارسها القائد الا عند الضرورة، عندما لا تجدي وسائل التأثير والإستمالة في توجيه المرؤوسين.

وبذلك يُمكن تعريف القائد الإداري بأنه الرئيس الذي يتصف بالقدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة على مرؤوسيه، بقصد تحقيق الهدف العام للمرفق العام والمتمثل بالمصلحة العامة عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعونه عن رضا وإقتناع، ومن ثم يستحوذ على طاعتهم وولائهم في سبيل الوصول الى أهداف المرفق العام، او بإستعمال السلطة الرسمية بما تتضمنه من أوامر ونواهي عند الضرورة. هذا تعريف القائد الإداري بشكل عام.

أما بالنسبة لتعريف القيادة الجامعية على وجه الخصوص، فقد ذهب البعض الى تعريفها بأنها تلك القيادة التي تصنع النجاح والتأثير في بيئة العمل الأكاديمي⁽¹⁾. ويُلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على السمات الشخصية للقيادة الجامعية من خلال قدرة الشخص على التأثير داخل الوسط الجامعي. في حين يذهب آخرون الى تعريف القيادة الجامعية من خلال التركيز على الأشخاص الذين تُسند اليهم الوظائف القيادية في الجامعة والذين يقصد بهم رؤساء الجامعات وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام أو الفروع العلمية بعددهم ضمن المستوى العالي في

(1) - د- يحيى سعد – مفهوم وأهمية القيادة الأكاديمية - بحث منشور على الموقع الإلكتروني www-drash-com تاريخ آخر زيارة ٢٠٢٣/١٠/٢

السلم الأكاديمي^(١). من خلال ما تقدم يُمكن تعريف القيادة الجامعية بأنها مجموعة من الأفراد تنبثق من الهيئة التدريسية التي تتألف من الجامعة بمختلف كلياتها وأقسامها العلمية التي تتولى قيادة تشكيلات الجامعة إبتداءً من رئيس القسم ومروراً بعمداء الكليات وإنتهاءً برئيس الجامعة يتولى كل منهم الإختصاصات التي حددها القانون لهم.

٢- **التعريف التشريعي للقائد الإداري:** إن مصطلح القائد الإداري في التشريعات العراقية يُرادفه مصطلح أصحاب الدرجات الخاصة، وقد أُطلق عليها في بعض التشريعات تسمية الوظائف القيادية، وأصحاب الدرجات الخاصة هم الأدوات الأساسية للإدارة لقيامها بعملها وتحقيق أهدافها لما يحتله صاحب الدرجة الخاصة من مركز وظيفي يُعطي لصاحبه صلاحيات واسعة في التخطيط والتنظيم والتنسيق وإِتخاذ القرارات وكذلك الرقابة الإدارية، وهذه الوظائف هي أهم وظائف القائد الإداري. وبالرجوع الى التشريعات العراقية نجد أنها قد تناولت المناصب او الوظائف القيادية في قانون الخدمة المدنية رقم (٢٤) لسنة ١٩٦٠ المعدل^(٢)، وقانون إنضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم (١٤) لسنة ١٩٩١ المعدل^(٣)، وقانون المحافظات غير المنتظمة في إقليم رقم (٢١) لسنة ٢٠٠٨ المعدل^(٤)، وقوانين أخرى الا أنها لم تُعرف القائد الإداري ولا حتى الرئيس الإداري بل أنها لم تتص بشكل صريح على هذه التسمية ولم تتفق على مصطلح موحد لإطلاقه على أصحاب هذه الوظائف بل تناولتها القوانين العراقية بأوصاف متعددة:

أ- منها عرفته بصفة شاغليه فقد عرف قرار مجلس قيادة الثورة المُنحل رقم (٣٨٠) لسنة ١٩٨٧^(٥) الوظائف القيادية، إذ جاء في الفقرة رابعاً: ((يستثنى من أحكام البند ثانياً من هذا القرار شاغلوا الوظائف الأتية :- ١- الوظائف القيادية (من مستوى مدير عام فما فوق) او من يعين في إحداها)).

(١)- أحمد محمود أحمد - البات إختيار القيادات الجامعية في جمهورية مصر العربية - رسالة ماجستير - معهد البحوث والدراسات العربية - القاهرة - ٢٠١٧ - ص ٤٨.

(٢)- القانون منشور في جريدة الوقائع العراقية الرسمية بالعدد (٣٠٠) لسنة ١٩٦٠.

(٣)- القانون منشور في جريدة الوقائع العراقية الرسمية بالعدد (٣٣٥٦) بتاريخ ١٩٩١/٣/٦.

(٤)- القانون منشور في جريدة الوقائع العراقية الرسمية بالعدد (٤٠٧٠) بتاريخ ٢٠٠٨/٣/٣١.

(٥)- القرار منشور في جريدة الوقائع العراقية الرسمية بالعدد (٣١٥٤) بتاريخ ١٩٨٧/٦/١٥.

ب- قوانين أخرى عرفته بالصفة الرئاسية للدوائر والشعب والوحدات الإدارية التي تتكون منها دوائر الدولة والقطاع العام، فقد نصت المادة (٢) من قانون الخدمة المدنية العراقي رقم (٢٤) لسنة ١٩٦٠ المعدل على ((يُقصد في هذا القانون بتعبير:-

رئيس الدائرة: هو وكيل الوزارة والمدير العام والمحافظ واي موظف آخر يخول سلطة رئيس دائرة بقرار من مجلس الوزراء.

الرئيس المباشر: هو رئيس الشعبة او رئيس الوحدة التي ينتمي اليها الموظف مباشرة.

والرئيس الأعلى: هو الوزير او رئيس الدائرة او من يخوله)).

ج- منها عرفتهم برئاسة الدوائر والتشكيلات الإدارية فقد نص قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم (١٤) لسنة ١٩٩١ المعدل في المادة (١/ثانياً) على أن ((رئيس الدائرة: وكيل الوزارة ومن هو بدرجة من أصحاب الدرجات الخاصة ممن يديرون تشكياً معيناً والمدير العام او اي موظف آخر يخوله الوزير صلاحية فرض العقوبات ...)).

د- وقانون آخر أوردها بالجدول الملحق واصفة إياها بالدرجات العليا وقسمها الى الوظائف ذات الدرجات الخاصة والى المدير العام وقد فرقت بينهما بالراتب، فبالرجوع الى قانون راتب موظفي الدولة والقطاع العام رقم (٢٢) لسنة ٢٠٠٨^(١) نجده وصف المناصب القيادية بالدرجات العليا في الجدول الملحق بالقانون (جدول الرواتب والعلاوات السنوية وقسمها الى :- أ- الدرجة العليا (أ) الوظائف ذات الدرجات الخاصة. ب- الدرجات العليا (ب) مدير عام .

ونقترح أن يتم توحيد هذه التعاريف في قانون الخدمة المدنية الجديد المزمع تشريعه من مجلس النواب العراقي في تعريف واحد يكون مُحيطاً بالواجبات والمسؤوليات والسلطات التي يتمتع بها شاغل المناصب القيادية. مع ملاحظة أنه لا يوجد مانع قانوني يحول دون أن تكون الدرجة الخاصة متعلقة او مؤداة في القطاع الخاص او المختلط، فرئيس الجامعة الأهلية من شاغلي الدرجات الخاصة ويشترط في تعيينه ما يشترط في تعيين رئيس الجامعة الحكومية.

ثانياً: تمييز القائد الإداري عن الرئيس الإداري: في مجال قيام الإدارة بنشاطها الإداري لغرض إشباع الحاجات العامة وضمان سير المرفق العام بانتظام وإستمرار يمارس القائد الإداري دور مهم قد يُماثل دور الرئيس الإداري في ذلك، وقد يحصل أن يختلط الأمر في التمييز بين القائد الإداري والرئيس الإداري على الكثيرين وخصوصاً المتعاملين مع الإدارة وحتى المُختصين في

(١)- القانون منشور في جريدة الوقائع العراقية الرسمية بالعدد (٤٠٧٤) بتاريخ ١٢/٥/٢٠٠٨.

مجال القانون الإداري لإشترك الإثنين في شغل المناصب القيادية نفسها وممارسة كل منهما سلطات وإختصاصات أعلى وأكثر من بقية المرؤوسين وتحملهم أعباء ومسؤوليات أكثر من الآخرين ويكون دخلهم المادي أعلى من بقية الموظفين الآخرين في الإدارة ومساهماتهم بوضع الخطط الإستراتيجية للمرفق العام وتولية مهام صناعة وإتخاذ القرارات المهمة للإدارة او المرفق العام^(١).

وعلى الرغم من وجود جوانب في التشابه بين القائد الإداري والرئيس الإداري الا أنه توجد فوارق بينهما وهي فوارق جوهرية تقوم على أساس إختفاء العناصر المكونة للقيادة في حالة الرئاسة الإدارية، فليس حتماً أن يكون دائماً الرئيس الإداري قائداً إدارياً، فالرئيس الإداري قد يكون قائداً اذا وجدت فيه صفات القيادة، وقد لا تتوفر فيه الا صفات الرئيس الإداري لعدم إمتلاكه لشروط القائد الإداري^(٢). فالرئيس الإداري عند مباشرته وظيفته وبغية الوصول الى تحقيق الصالح العام يعتمد أساساً على السلطة المفوضة اليه من الجهة الإدارية العليا، وهو بذلك يكون مفروضاً على المرؤوسين التابعين له^(٣). ويستخدم الرئيس الإداري في ممارسته السلطة الرسمية أساليب الأوامر والمسائلة وتوقيع العقوبات الانضباطية على مرؤوسيه لضمان تنفيذ قراراته وأوامره، ويتقبل المرؤوسين سلطة رئيسهم الإداري ويخضعون لأوامره خوفاً من العقوبة، وقد يترتب على سلوك الرئيس الإداري هذا إشاعة روح الكسل بين الموظفين الخاضعين له، مما يؤدي في النهاية الى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها المنشودة^(٤). أما القائد الإداري فيستمد سلطته من مرؤوسيه، ويأبى وظيفته معتمداً على التأثير والنفوذ والإستمالة لينال رضا مرؤوسيه، وحفز همهم على العمل ورفع روحهم المعنوية، وبذلك فإن المرؤوسين أنفسهم هم مصدر القيادة، ومن ثم لا يستخدم القائد الإداري أساليب الأوامر والنواهي الا في حال فشل أساليب التأثير والإستمالة والترغيب^(٥). وعلى ذلك يمكن القول أن السلوك الإداري هو الذي يميز بين

(١) - د- طريق شوقي - السلوك القيادي وفعاليته الإدارية - دار النهضة العربية - القاهرة - ١٩٩٢ - ص ٢٤٣.

(٢) - د- عبدالغني بسيوني عبدالله - أصول علم الإدارة العامة - مصدر سابق - ص ٢٦٢.

(٣) - د- محمد سعيد عبدالفتاح - الإدارة العامة - دون دار نشر- القاهرة - ١٩٩٢ - ص ٢٠١، د- عبدالكريم درويش ود- ليلي تكللا- أصول الإدارة العامة - دون دار نشر- القاهرة - ١٩٨٠ - ص ٤١٢. د- نواف كنعان - القيادة الإدارية - دون دار نشر - ١٩٩٢ - ص ٢٦٧.

(٤) - د- محمد رفعت عبدالغني ود- عبدالغني بسيوني عبدالله - علم الإدارة العامة - منشأة المعارف - الإسكندرية - ١٩٨٩ - ص ٣٨٧-٣٨٨، د- إبراهيم عبدالعزيز شيحا - أصول الإدارة العامة - مصدر سابق - ص ٣١١.

(٥) - د- مصطفى أبو زيد فهمي - الإدارة العامة - ج ٢ - منشأة المعارف - الإسكندرية - ١٩٩٧ - ص ٤٣٧، د- محمد باهي ابو يوسف - الوجيز في أصول الإدارة العامة - دون دار نشر- القاهرة - ١٩٩٥ - ص ٤٣، للمزيد من التفاصيل

القائد الإداري والرئيس الإداري، فإذا كان السلوك يعتمد على قدرات الإقناع والإستمالة تجاه المرؤوسين كنا بصدد قائد إداري، اما اذا كان السلوك يعتمد سلطة الأمر والنهي إستناداً الى ممارسة سلطة الجزاء كنا بصدد رئيس إداري. وبذلك يعتمد القائد الإداري في تنفيذ أوامره على تنمية التعاون الإختياري من جانب المرؤوسين، وبناءً على ذلك يمكن للقائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية تعزيز وتنمية هذا الشعور لدى المرؤوسين من خلال⁽¹⁾:

- ١- التقارب مع مساعديه والأساتذة والموظفين وإظهار روح الصداقة في العمل حتى يشعر هؤلاء بروح الفريق في الجامعة او الكلية الأهلية التي يعملون بها.
- ٢- تفعيل وإحترام مبدأ المساواة بين المرؤوسين من الأساتذة والموظفين العاملين في الجامعة او الكلية، إذ يترتب على محاباة بعضهم فقدان الثقة لدى الآخرين.
- ٣- تقديم المساعدة للأساتذة والموظفين العاملين في الجامعة او الكلية في الأزمات والكوارث ولو لم يطلبوها من رئيس الجامعة او عميد الكلية.
- ٤- إشراك المرؤوسين من أساتذة وموظفين في صناعة القرارات الإدارية المهمة المتعلقة بالمؤسسة التعليمية التي يعملون بها حتى يشعروا بأهميتهم ومكانتهم في محل عملهم.
- ٥- اللجوء الى أسلوب التأثير والإستمالة دون الإعتماد على أسلوب الأوامر والنواهي في إدارة الجامعة او الكلية الأهلية.

الفرع الثاني: وظائف القائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية

يقوم القادة الإداريين بصورة عامة، وفي الجامعات والكليات الأهلية بصورة خاصة بوظائف عدة تختلف باختلاف مستوياتهم ومواقعهم وقدراتهم، الا أنه من الممكن تحديد الوظائف العامة التي تُمثل القاسم المُشترك بين جميع القادة، وتتحصر بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والإتصال والرقابة.

أولاً- التخطيط : تقوم القيادة الإدارية في المؤسسات الجامعية الأهلية بتحديد الأهداف العامة، ومن ثم يُنيط بكل وحدة إدارية تابعة لهذه المؤسسة تحقيق الجزء الخاص بها من الخطة العامة

Brown C. and Cohn T. The study of the leadership, The interstste printers and .puplisher. Inc.New York.1958.p.6.

(1)- د- نواف كنعان - القيادة الإدارية - مصدر سابق - ص٢٦، د-عبدالرحمن أحمد هيجان - المدير والقائد الإداري تحليل المهارات النفسية والإجتماعية في الإدارة - مجلة الادارة - العدد٧٧- سنة ٣٢ - الرياض - ١٩٩٣ - ص١٧، د- إبراهيم عبدالعزيز شيحا - أصول الإدارة العامة - مصدر سابق - ١٩٩٣ - ص٣١٢، د- محمد باهي أبو يونس - الوجيز في أصول الإدارة العامة - مصدر سابق- ص٦٥.

وتنفيذه، وهنا يبدأ دور القائد الإداري في كل جامعة او كلية أهلية ، فيكون عليه رسم السياسة الخاصة بمؤسسته في إطار السياسة العامة وفي ضوء التوقعات المستقبلية ووفقاً للوسائل المادية والبشرية الموجودة فعلاً في نطاق المؤسسة التي يُديرها ^(١). ومن غير وجود خطة واضحة ومحددة يكون القائد الإداري في تلك المؤسسات كريان السفينة الذي يقلع بها في عرض البحر دون أن يعرف الى اين يريد أن يتجه. ومن المسائل المهمة التي يجب أن تُراعى في التخطيط مرونته وإمكانية تعديل بعض عناصره لتتفق مع التغيرات التي قد تحدث أثناء تطبيق الخطة، لذا فإنه من المحبذ وضع خطط بديلة يمكن تطبيقها في حال حدوث تغييرات لم تكن متوقعة ^(٢). ففي حالة الكلية الأهلية الصغيرة التي تتسع أقسامها ويكثر عدد منتسبيها من التدريسيين والموظفين والطلبة دون أن يضع المخططون حسابات لهذه التغيرات بشأن تعديل السياسات والإجراءات، وتظل هذه الكلية على ما اعتادت عليه، تجد نفسها في النهاية عاجزة عن مواجهة الظروف والتطورات وتفشل خططها عن بلوغ غايتها بسبب جمود السياسات والإجراءات وعدم تطويرها او تجديدها. ويتطلب التخطيط من القائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية حصر جميع الموارد والإمكانات المادية والبشرية الموجودة في الجامعة او الكلية او القسم التي يقودها، وتحديد أفضل الطرق في الإستفادة منها، ومن ثم يجب أن يُحاط بحقيقة الخبرات الفنية والإيدي العاملة اللازمة لإنجاز الخطة ^(٣).

ثانياً- التنظيم : من وظائف القائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية التنظيم الإداري الذي يتمثل في تحديد من يقوم بكل عمل من الأعمال المتنوعة التي تضطلع بها إدارة الجامعة او الكلية، وبيان العلاقات بين القائمين بهذه الأعمال، وما يتمتع به كل منهم من سلطة، وما يتحمله من مسؤولية، وكذلك كيفية إنجاز الأعمال. وبذلك فإن التخطيط في المؤسسات الجامعية الأهلية لا يمكن أن ينجح دون تنظيم سليم للأجهزة التي تقوم على وضع الخطة وتنفيذها، وتظهر الحاجة الى التنظيم عندما يشترك في أداء النشاط أكثر من شخص بحيث تظهر حاجة كل منهم الى التعاون مع غيره من الأشخاص من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، لذا فإن أهمية التنظيم تزداد كلما إتسع حجم المؤسسة وتعددت أقسامها وفروعها، وبذلك فإن التنظيم في الجامعة

(١)- د- ماجد راغب الحلو - علم الإدارة العامة - مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية - ١٩٧٣ - ص١٧٤.

(٢)- المصدر السابق نفسه - ص١٨٠.

(٣)- د- ماجد راغب الحلو - علم الإدارة العامة - مصدر سابق - ص١٧٤، د- سليمان الطماوي - مبادئ علم الإدارة العامة - ١٩٨٠ - ص١٦١.

الأهلية أكثر أهمية وأكثر تعقيد من التنظيم في الكلية الأهلية، وهذا بدوره أهم وأكثر تعقيد من التنظيم في القسم او الفرع العلمي. ويتحمل القائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية مسؤولية تنظيم الجامعة او الكلية التي يُديرها سواء من الناحية البشرية او الهيكلية وفقاً للأسس العلمية المُتعارف عليها، والتي تكفل إنجاز الأعمال بشكل أفضل، ومن ثم فإن التنظيم يضمن تحديد المسؤولية، فالمسؤولية توجد حيث توجد السلطة. فبالرجوع الى قانون التعليم العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ النافذ نجد أن المادة (١٨/ثالثاً/ب) نصت على ((يتولى رئيس الجامعة المهام الآتية: ب- إدارة شؤون الجامعة العلمية والإدارية وفقاً للقانون)). ومن المبادئ التي تحكم وظيفة التنظيم في الجامعات والكليات الأهلية مبدأ وحدة سلطة القيادة الذي مفاده وجوب قيام سلطة قيادة عليا واحدة في الجامعة او الكلية تخضع لها جميع الوحدات الإدارية المرتبطة بها، فتعُد القيادة يؤدي الى الفوضى وتشعب المسؤولية، كما يؤدي الى وجود إحتكاك وتصادم بين الرؤساء^(١). فمن البديهي أن يؤدي تعدد الكليات والأقسام العلمية والإدارية في الجامعة الأهلية الى وجوب قيام سلطة قيادة عليا واحدة في الجامعة تتمثل برئيس الجامعة تخضع لها جميع الكليات والأقسام العلمية والإدارية في الجامعة، وتختص تلك القيادة بصفة أصلية برسم السياسة العامة في الجامعة الأهلية وتحديد أهدافها. وهذا ما نص عليه قانون التعليم العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ النافذ، إذ جاء في المادة (١٨/ثالثاً/أ،ب) ((يتولى رئيس الجامعة المهام الآتية: أ- رئاسة مجلس الجامعة ودعوته الى الإجتماع وتنفيذ قراراته وتمثيل الجامعة أمام الجهات الرسمية وغير الرسمية. ب- إدارة شؤون الجامعة العلمية والإدارية وفقاً للقانون)).

ثالثاً- التنسيق : يُعد التنسيق جزءاً من مقتضيات إدارة الجامعات والكليات الأهلية ويُعد من المهام الأساسية للقائد الإداري في تلك المؤسسات، كون التنسيق يهدف الى توجيه مختلف أوجه النشاط الإداري في تلك المؤسسات التعليمية وجهة واحدة. ويُعرّف التنسيق بأنه المجهود الذي يرمي الى تعاون مختلف أجزاء الإدارة وعدم تضاربها في سبيل تحقيق الهدف المُشترك^(٢). ويُمارس التنسيق في المؤسسات الجامعية الأهلية للتوفيق بين الجهود البشرية داخل الجامعة او الكلية الواحدة، او هو يمارس للتوفيق بين أعمال المؤسسة الجامعية وغيرها من المرافق العامة المختلفة سواء كانت مرافق من نفس المستوى او مستوى مغاير. وتتمثل عملية التنسيق في القدرة

(١)- د- إبراهيم عبدالعزيز شيجا - أصول الإدارة العامة - مصدر سابق - ص ٢٤٢-٢٤٣.

(٢)- د- ماجد راغب الحلو- علم الإدارة العامة - مصدر سابق - ص ٢٢٠.

على التوفيق بين نشاطات الوحدات الإدارية التابعة للجامعة او الكلية التي يديرها القائد الإداري، بحيث يتم تحقيق الهدف العام للمرفق ببسر وكفاءة عالية، ومن ثم يكون على القائد الإداري محاولة التنسيق بين جهود العاملين في المؤسسة الجامعية، وأن يعمل معهم كزميل لا كرئيس حتى يتم تذليل ما قد يعترض تحقيق الأهداف من معوقات^(١). فالقائد الإداري في الجامعة الأهلية يقوم بمهمة التنسيق في حدود الجامعة التي يقودها فيوزع الإختصاصات على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعة ويعمل على تنسيق الجهود بين جميع الكليات والأقسام العلمية في الجامعة بشكل متكامل، كما يعمل على التوفيق مع الجامعات والكليات الأهلية الأخرى وجميع المؤسسات التي تربطها علاقة بنشاط الجامعة. وفي هذا السياق نجد أن قانون التعليم الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ النافذ عندما تكلم عن إختصاصات رئيس الجامعة الأهلية نص في المادة (١٨/ثالثاً/د،هـ،و،ح،ي) على ((د- إصدار أمر تعيين عميد الكلية . هـ- الموافقة على تعيين معاون العميد ورؤساء الأقسام والفروع العلمية.و- توقيع العقود والإنفاقيات المقترنة بموافقة مجلس الجامعة.ح- ايفاد منتسب الجامعة داخل العراق وخارجه. ي- الموافقة على صرف المكافآت لمن يقدم خدمات للجامعة او يسهم في تطويرها)).

رابعاً- تنمية الإتصالات: تُعد عملية الإتصال إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية، فهي تمثل الجهاز العصبي للمؤسسة الجامعية والتي تبعث فيها الحياة وتدفعها إقتراباً نحو الهدف، ويُعرّف الإتصال بأنه تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري^(٢). فالإتصال يعني ضرورة إشراك المرؤسين في أفكار القائد الإداري، ومن ثم فإنه عملية تتم بين طرفين مما يعني المشاركة في الأفكار والمعلومات المراد نقلها. والإتصالات قد تكون رأسية وقد تكون أفقية، وتتمثل الإتصالات الرأسية بالتقارير والمذكرات والخطابات والمحاضرات والمؤتمرات والإتصال الهاتفي كالأوامر الإدارية والتبليغات والتعليمات والتوجيهات التي تصدر من رئاسة الجامعة الى الكليات والأقسام التابعة لها وتسمى بالإتصالات النازلة.وقد تكون من أسفل المنظمة متجهة نحو الأعلى وتسمى الإتصالات الصاعدة، تتمثل بالتقارير والطلبات والإقتراحات والإستفسار وغيرها، كالطلبات والإستفسارات والتقارير التي تُقدم من الكليات والأقسام الى رئاسة الجامعة الأهلية التي تتبعها. أما الإتصالات

(١)- د- سليمان الطماوي - مبادئ علم الإدارة العامة - مصدر سابق - ص١٨٨، د-إبراهيم درويش - الإدارة العامة بين النظرية والممارسة -١٩٧٥- ص٣٣٣.

(٢)- د- أنور أحمد رسلان - الإدارة العامة - مصدر سابق - ص٢٣٤.

الأفقية فتكون بين القادة الإداريين في مستوى واحد كالمخاطبات بين عمادات الكليات الأهلية في نفس الجامعة^(١). وقد تكون الإتصالات داخلية او خارجية، فالإتصالات الداخلية تتم داخل نطاق المنظمة الإدارية سواء كان ذلك بين أقسامها او فروعها او بين العاملين بالمنظمة في جميع مستوياتها، والإتصالات الداخلية قد تكون رأسية وقد تكون أفقية كالإتصالات التي تجري بين عمادات الكليات ورؤساء الأقسام وبين رئاسة الجامعة التابعة لها. أما الإتصالات الخارجية فهي التي تتم بين الجامعة الأهلية وبين غيرها من الجامعات او المرافق الأخرى إدارية كانت ام غير إدارية، وكذلك بينها وبين الجمهور.

خامساً- الرقابة : يُقصد بالرقابة عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على تذليلها في أقصر وقت ممكن^(٢). وتُعد الرقابة أهم وظائف القائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية، اذ يستطيع من خلالها القائد الإداري التأكد من تنفيذ السياسات والخطط والبرامج التي تؤدي الى تحقيق أهداف الجامعة او الكلية التي يُديرها، مع ملاحظة أن رئيس الجامعة او عميد الكلية بوصفه قائد إداري عندما يمارس مهمة الرقابة فإنه يُمارسها على أساس أنها أداة تقويم وإصلاح وليس وسيلة لتوقيع الجزاء والعقاب. وهذه الرقابة يمكن أن تكون رقابة سابقة، ويمكن أن تكون رقابة لاحقة. والرقابة السابقة يقوم بها القائد الإداري قبل أن يقوم المرؤوس المختص بعمل ما في إختصاصه فهي رقابة سابقة على إتمام العمل كالإرشاد والتوجيه او طلب الإذن للقيام بعمل. كالتوجيهات والإرشادات التي يوجهها رئيس الجامعة او عميد الكلية او رئيس القسم العلمي الى الأساتذة او الموظفين الذين يعملون في المؤسسة التعليمية التي يقودها. أما الرقابة اللاحقة فهي لا تُباشر الا بعد قيام الموظف المختص بالعمل، وأهم صورها التصديق على أعمال المرؤوس. ولا بد من الإشارة الى أن الرقابة التي يُمارسها القائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية يجب أن تكون فعالة، وهذا يتطلب أن يكون نظام الرقابة مناسباً لطبيعة العمل في المؤسسة التي يقودها رئيس الجامعة او عميد الكلية او رئيس القسم أو الفرع العلمي، فالنظام الذي يصلح لإدارة شؤون التدريسيين في تلك المؤسسة لا يصلح لرقابة إدارة الحسابات. ويجب أن يكون نظام الرقابة مرناً قابلاً للتعديل مع تغير ظروف العمل، وأن يكون إقتصادياً قليل التكاليف، وأن يكون موضوعياً لا شخصياً، فيجب أن يكون

(١)- د- عبدالفتاح حسن - مبادئ الإدارة العامة - دون دار نشر- ١٩٧٢ - ص١٩٩.

(٢)- د-عبدالفتاح حسن- مبادئ الإدارة العامة - مصدر سابق - ص٢٧٥، د-غازي فيصل مهدي ود-عدنان عاجل عبيد - القضاء الإداري - ط١ - مؤسسة النبراس للطباعة والنشر - النجف الأشرف - ٢٠١٣ - ص٩٧.

الهدف من الرقابة معرفة مدى تحقق الأهداف المرسومة والكشف عن الأخطاء الواقعة، ويجب أن تُمارس الرقابة في الوقت المناسب.

المطلب الثاني

تعيين القائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية وإختصاصاته وفقاً لقانون التعليم العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ النافذ.

إن القيادات الجامعية في العراق وفقاً لقانون التعليم العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ النافذ تتمثل في مستويات ثلاثة: وهي رئيس الجامعة وعميد الكلية ورئيس القسم او الفرع العلمي، وإعطاء صورة متكاملة عن الطريقة التي يتم من خلالها إختيار القيادات الجامعية في التعليم العالي الأهلي في العراق وإختصاصاتها لابد أن نبحت تعيين القائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية وإختصاصاته.

الفرع الأول : تعيين القائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية وفقاً لقانون التعليم العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ النافذ.

لما كان رئيس الجامعة وعميد الكلية ورئيس القسم او الفرع العلمي في التعليم العالي الأهلي قادة إداريون فإن أساليب إختيارهم تتشابه مع أساليب إختيار القادة الإداريين في الوظائف العامة، وقد إستقر الفقه الإداري على تحديد أربع معايير يتم من خلالها إختيار القائد الإداري^(١). وبالرجوع الى قانون التعليم العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ النافذ نجد أنه إعتد أسس موضوعية لإختيار رئيس الجامعة او عميد الكلية الأهلية او رئيس القسم او الفرع العلمي تقوم على مبدأ الجدارة والتي تتمثل بقدرت وكفاءت المرشحين لتلك المناصب القيادية ومدى صلاحيتهم لتولي هذه المناصب، اذ يُعد نظام الجدارة أفضل معيار لإختيار القادة الإداريين، كونه يُحقق قدراً كبيراً من المساواة بين راغبي شغل الوظائف القيادية، كما أنه يمثل ضمانة لإختيار أفضل العناصر وأحسنها لشغل هذه المناصب للقيام بأعباء الإدارة.

(١) تختلف معايير إختيار القادة الإداريين بإختلاف النظم الإدارية المطبقة في كل دولة ويمدى تأثيرها بالنظام الأساسي السائد فيها وظروف مجتمعها، وبصورة عامة هناك أربع معايير لإختيار القادة الإداريين تتمثل بمعيار الإختيار المطلق للقادة الإداريين، ومعيار المركز الإجتماعي لإختيار القادة الإداريين، ومعيار الإنتخاب، وأخيراً معيار الجدارة. للمزيد ينظر أسعد موسى سكران - إختيار القيادات الإدارية وأثره في حسن سير المرافق العامة - ط١- دار مصر للنشر والتوزيع - القاهرة - ٢٠٢٠ - ص٦١-٩٤، د- سليمان الطماوي - القانون الإداري - ج٢ - دار الفكر العربي - القاهرة - ١٩٧٧ - ص٢٩٦، د- ماهر صالح علاوي - الوسيط في القانون الإداري - دار ابن الأثير للطباعة والنشر - جامعة الموصل - ٢٠٠٩ - ص٢١٨.

أولاً: تعيين رئيس الجامعة الأهلية: وفقاً للمادة (١٨/أولاً) من قانون التعليم العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ الناقد يُعين رئيس الجامعة الأهلية بترشيح من الجهة المؤسسة سواء كانت الجهة المؤسسة أشخاص طبيعيين أم معنويين، ويُرفع طلب الترشيح الى وزير التعليم العالي والبحث العلمي لإستحصال موافقته بالتعيين لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة، فقد نصت الفقرة (أولاً) من المادة أعلاه على ((يعين رئيس الجامعة بترشيح من الجهة المؤسسة وموافقة الوزير لمدة (٤) اربع سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة))^(١). ويرى الباحث أن يتم إنتخاب ثلاثة مرشحين لتولي منصب رئيس الجامعة من قبل أعضاء مجلس الجامعة الذي يُشكل وفقاً للمادة (١٦/أولاً) من قانون التعليم العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ الناقد ويتولى الوزير إختيار واحداً منهم لتولي منصب رئيس الجامعة، وهذه الطريقة تجعل إختيار رئيس الجامعة خاضعاً لسلطة مجلس الجامعة الذي يتألف من أشخاص يمتلكون قرارات معرفية كبيرة تمكنهم من إختيار الأنسب، ويعزز التجربة الديمقراطية ويرفع من مكانة الهيئة التدريسية. وبالرجوع الى قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم (٤٠) لسنة ١٩٨٨ المعدل بخصوص تعيين رئيس الجامعة الحكومية نجد أنه نص في المادة (١٧/أولاً) على ((يعين رئيس الجامعة بدرجة خاصة وبمرسوم جمهوري)). وبذلك فإن تعيين رئيس الجامعة يكون بمرسوم جمهوري كون هذا المنصب من الدرجات الخاصة التي تتطلب إصدار هذا الأمر ذلك أن قانون الخدمة المدنية رقم (٢٤) لسنة ١٩٦٠ المعدل جعل تعيين ذوي الدرجات الخاصة من الإختصاصات الحصرية لرئيس الجمهورية^(٢). الا أن هذا الوضع قد تغير بعد صدور دستور جمهورية العراق لسنة ٢٠٠٥ الناقد الذي إشتراط موافقة مجلس النواب على تعيين أصحاب الدرجات الخاصة دون أن يكون لرئيس الجمهورية اي دور يُذكر^(٣) ، وهذا النص الدستوري يُعد بمثابة الغاء ضمنى لنص المادة (٨) من قانون الخدمة المدنية رقم (٢٤) لسنة ١٩٦٠ المعدل إستناداً لمبدأ سمو الدستور، وعلى هذا الأساس تكون طريقة إختيار رئيس الجامعة في الجامعات الحكومية بترشيحه من وزير التعليم العالي والبحث العلمي وموافقة مجلس الوزراء الذي يقوم بدوره إحالة المرشح الى مجلس

(١)- القانون منشور في جريدة الوقائع العراقية الرسمية بالعدد (٤٤١٦) بتاريخ ٢٠١٦/٩/١٩.

(٢)- نصت المادة (٢/٨) من قانون الخدمة المدنية رقم (٢٤) لسنة ١٩٦٠ المعدل على ((.... أن يكون التعيين ... بالوظائف التالية التي تتم بمرسوم جمهوري يصدر بناءً على إقتراح من الوزير المختص وموافقة مجلس الوزراء:- الوظائف الخاصة...)).

(٣)- نصت المادة (٦١) من دستور جمهورية العراق لسنة ٢٠٠٥ الناقد على ((يختص مجلس النواب بما يأتي خامساً – الموافقة على تعيين كل من: ... أ- السفراء وأصحاب الدرجات الخاصة بإقتراح من مجلس الوزراء)).

النواب للموافقة عليه. ووفقاً للفقرة (ثانياً) من المادة (١٨) من قانون التعليم العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ النافذ يُشترط في المرشح لمنصب رئيس الجامعة الأهلية شروط عدة تتمثل:

- ١- أن يكون عراقياً اذا كانت الجامعة عراقية.
- ٢- حاصلاً على شهادة الدكتوراه او ما يعادلها وبمرتبة أستاذ.
- ٣- معروفاً برصانته العلمية ومشهوداً له بالكفاءة الإدارية.
- ٤- أن يكون من ذوي الإختصاص في دراسة أحد الأقسام او الفروع العلمية للجامعة.
- ٥- أن يكون مُتفرغاً كلياً لعمله.
- ٦- أن يكون لديه خدمة جامعية لا تقل عن (١٠) عشر سنوات.

أما بالنسبة لرئيس الجامعة الحكومية فقد حدد قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم (٤٠) لسنة ١٩٨٨ المعدل^(١) في المادة (١٧/ثانياً) الشروط الواجب توافرها فيمن يُعين بمنصب رئيس جامعة بأن يكون عراقياً ومن أبوين عراقيين بالولادة ومن أصول غير أجنبية ومن حملة شهادة الدكتوراه او مايعادلها وبمرتبة أستاذ.

ثانياً: تعيين عميد الكلية الأهلية: وفقاً للمادة (٢٢) من قانون التعليم العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ النافذ فإن عميد الكلية الأهلية يتم تعيينه بتوصية من مجلس الجامعة وبقرار من رئيس الجامعة لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة هذا بالنسبة لعميد الكلية المرتبطة بجامعة، أما عميد الكلية غير المرتبطة بجامعة فاستناداً الى المادة (٢٧) من قانون التعليم العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ النافذ تطبق عليه المادة (١٨) من القانون نفسه والتي نظمت تعيين رئيس الجامعة الأهلية، ووفقاً للمادة (١٨/أولاً) فإن تعيين عميد الكلية الأهلية غير المرتبطة بجامعة يكون بترشيح من اللجنة المؤسسة وموافقة الوزير لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة. وبالرجوع الى موضوع تعيين عميد الكلية في الجامعات الحكومية نجد أن المشرع في قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم (٤٠) لسنة ١٩٨٨ المعدل لم يشترط تعيين العميد بمرسوم جمهوري، وبالرجوع الى المادة (٨) من قانون الخدمة المدنية رقم (٢٤) لسنة ١٩٦٠ المعدل نجد أن تعيين العميد يتم بناءً على إقتراح الوزير وموافقة مجلس الوزراء، ولما كانت المادة (٨) من قانون الخدمة المدنية قد ألغيت ضمناً لمخالفتها المادة (٦١) من دستور جمهورية العراق لسنة ٢٠٠٥ النافذ كما أشرنا الى ذلك أنفاً فإن ما يجري عليه الأمر حالياً هو أن يتم

(١)- القانون منشور في جريدة الوقائع العراقية الرسمية بالعدد (٣١٩٦) بتاريخ ١٩٨٨/٤/٤.

إقتراح تعيين عميد الكلية من وزير التعليم العالي والبحث العلمي وموافقة مجلس الوزراء الذي يتولى إصدار أمر ديواني بالتعيين. أما بخصوص الشروط التي يجب توافرها في المرشح لتولي منصب عميد الكلية الأهلية المرتبطة بجامعة فقد إشتطت المادة (٢٢) من قانون التعليم العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ النافذ شروط عدة يجب توافرها في المرشح لتولي منصب عميد كلية أهلية تتمثل بما يأتي:

- ١- أن يكون عراقياً .
- ٢- أن يكون حاصلاً على شهادة الدكتوراه او ما يعادلها وبمرتبة أستاذ مساعد على الأقل.
- ٣- أن يكون معروفاً برصانته العلمية وكفاءته الإدارية.
- ٤- من ذوي الإختصاص في دراسة أحد الأقسام او الفروع العلمية للكلية.
- ٥- مُتفرغاً كلياً لعمله.
- ٦- لديه خدمة جامعية لا تقل عن خمس سنوات.

أما بالنسبة لعميد الكلية غير المرتبطة بجامعة فوفقاً للمادة (٢٧) من قانون التعليم العالي الأهلي يجب أن تتوفر فيه شروط الترشيح لمنصب رئيس جامعة، فقد نصت المادة أعلاه على ((يعين عميد الكلية غير المرتبطة بجامعة ويمارس مهامه وفقاً للأحكام المنصوص عليها في المادة (١٨) من هذا القانون)). فبالرجوع الى المادة (١٨/ثانياً) نجد أنها حددت شروط تعيين رئيس الجامعة. وبالرجوع الى الشروط التي يجب توافرها في المرشح لتولي منصب عميد كلية حكومية نجد أن المادة (٢٢) من قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم (٤٠) لسنة ١٩٨٨ المعدل إشتطت فيمن يتولى هذا المنصب أن يكون عراقياً ومن أبوين عراقيين بالولادة ومن أصول غير أجنبية وبمرتبة أستاذ مساعد على الأقل، ويكون عميد الكلية بدرجة مدير عام وتكون مدة شغله المنصب خمس سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.

ثالثاً- تعيين رئيس القسم او الفرع العلمي: يُعد القسم العلمي الوحدة العلمية الأساس في الجامعات، ويتولى إدارته رئيس القسم، ووفقاً للمادة (٣٢/أولاً) من قانون التعليم العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ النافذ يُعين رئيس القسم العلمي بترشيح من عميد الكلية وموافقة رئيس الجامعة، أما بالنسبة للكلية غير المرتبطة بجامعة فيُعين رئيس القسم بترشيح من عميد الكلية وموافقة مجلس الكلية. أما الشروط التي يجب توافرها في المرشح لمنصب رئيس قسم فقد حددتها الفقرة (ثانياً) من المادة أعلاه وتتمثل بالأتي:

- ١- أن يكون حاصلًا على شهادة الدكتوراه او ما يعادلها.
- ٢- أن يكون بمرتبة أستاذ مساعد في الأقل.
- ٣- معروفًا برصانته العلمية ومشهودًا له بكفاءته الإدارية .
- ٤- من ذوي الإختصاص في شؤون القسم.
- ٥- مُتفرغًا كلياً لعمله.
- ٦- لديه خدمة جامعية لا تقل عن (٥) خمس سنوات.

أما رئيس القسم في الجامعات الحكومية وإستناداً للمادة (٢٣) من قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم (٤٠) لسنة ١٩٨٨ المعدل يجري تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بناءً على توصية عميد الكلية، وبذلك فإن تعيين رئيس القسم يتم داخل المؤسسة الجامعية فلا يُشترط في تعيينه إصدار قرار من وزير التعليم العالي والبحث العلمي بل بقرار من رئيس الجامعة وبتوصية من عميد الكلية.

الفرع الثاني: إختصاصات القائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية وفقاً لقانون التعليم

العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ النافذ.

وفقاً لقانون التعليم العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ النافذ تتولى القيادات الجامعية إختصاصات محددة نص عليها القانون بشكل صريح، فقد حددت المادة (١٨/ ثالثاً) إختصاصات رئيس الجامعة، وحددت المادة (٢٣/أولاً) إختصاصات عميد الكلية، أما رئيس القسم أو الفرع العلمي فلم ينص القانون على إختصاصات حصرية يتولاها وإنما جعل إختصاصات القسم أو الفرع من نصيب مجلس القسم أو الفرع مع إمكانية تخويل بعض هذه الإختصاصات لرئيس القسم أو الفرع، وهذا ما سنتاوله في هذا الفرع.

أولاً: إختصاصات رئيس الجامعة الأهلية: وفقاً للمادة (١٨/ ثالثاً) من قانون التعليم العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ النافذ يتولى رئيس الجامعة الأهلية الإختصاصات الآتية:

١- رئاسة مجلس الجامعة ودعوته للاجتماع وتنفيذ قراراته وتمثيل الجامعة أمام الجهات الرسمية وغير الرسمية.

٢- إدارة شؤون الجامعة العلمية والإدارية والمالية وفقاً للقانون.

٣- إصدار أمر تعيين مساعد رئيس الجامعة.

٤- إصدار امر تعيين عميد الكلية.

- ٥- الموافقة على تعيين معاون العميد وروؤساء الأقسام والفروع العلمية.
- ٦- توقيع العقود والإتفاقيات المقترنة بموافقة مجلس الجامعة.
- ٧- المصادقة على قرارات اللجان الخاصة بالشطب والتمين والإيجار وفقاً للقانون.
- ٨- إيفاد منتسبي الجامعة داخل العراق وخارجه.
- ٩- التوصية بإهداء الأموال المنقولة الى الجامعات والكليات والمؤسسات العلمية والتربوية داخل العراق.

١٠- الموافقة على صرف المكافآت لمن يقدم خدمات للجامعة او يسهم في تطويرها.

ثانياً: إختصاصات عميد الكلية الأهلية: وفقاً للمادة (٢٣/أولاً) من قانون التعليم العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ الناقد يتولى عميد الكلية الأهلية المرتبطة بجامعة الإختصاصات الأتية (١):

١- متابعة سير الدراسة في الكلية لتحقيق أهدافها والعمل على الترخيص المستمر للحالة العلمية والتربوية.

٢- تنفيذ قرارات مجلس الكلية.

٣- المصادقة على توصيات مجالس الأقسام او الفروع.

٤- الموافقة على توزيع المواد الدراسية والوحدات الفصلية على أعضاء الهيئات التدريسية والمحاضرين.

٥- الموافقة على شراء او إستيراد الوسائل المختبرية والعلمية والكتب والمستلزمات الأخرى.

٦- الموافقة على توصيات اللجان المشكلة في الكلية.

٧- الموافقة على صرف مكافأة لمن يُقدم خدمات للكلية او يسهم في تطويرها.

٨- إيفاد منتسبي الكلية داخل العراق.

ثالثاً: إختصاصات رئيس القسم او الفرع العلمي: وفقاً للفقرة (أولاً) من المادة (٣٠) من قانون التعليم العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ الناقد يُدير القسم او الفرع العلمي في الكلية الأهلية مجلس القسم او الفرع العلمي، فقد جاء فيها ((القسم او الفرع العلمي : هو التشكيل العلمي الأساس في التعليم الجامعي الأهلي ويديره مجلس القسم او مجلس الفرع...)). أما الفقرة (ثانياً)

(١)- أما بالنسبة لعميد الكلية غير المرتبطة بجامعة فوفقاً للمادة (٢٧) من قانون التعليم العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ الناقد يمارس مهام رئيس الجامعة المنصوص عليها في المادة (١٨/ثالثاً) من القانون.

من المادة أعلاه فقد بينت تشكيلات مجلس القسم او الفرع، إذ نصت على ((يتكون مجلس القسم او مجلس الفرع من : أ- رئيس القسم او رئيس الفرع / رئيساً. ب- أعضاء الهيئة التدريسية ممن هم على ملاك الكلية/ أعضاء)). وقد بينت الفقرة (أولاً) من المادة (٣١) إختصاصات مجلس القسم او مجلس الفرع، أما الفقرة (ثانياً) من المادة نفسها فقد أجازت لمجلس القسم او مجلس الفرع تخويل بعض مهامه وليس جميعها الى رئيس القسم او الفرع، فقد جاء فيها ((لمجلس القسم او الفرع تخويل بعض مهامه الى رئيس القسم او الفرع)). وبذلك فإن رئيس القسم او الفرع لا يملك إختصاصات معينة نص عليها القانون بإعتباره رئيس قسم، وإنما يملك بعض الإختصاصات التي يخولها له مجلس القسم او مجلس الفرع بوصفه رئيساً للمجلس.

المبحث الثاني

صناعة القرارات الإدارية وإتخاذها من القائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية

تُعد عملية صنع القرارات الإدارية وإتخاذها وسيلة الإدارة لممارسة الوظائف المسندة اليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وإتصال ورقابة، وهذه العملية تُمارس على جميع مستويات الإدارة سواء كانت إدارة عليا ام وسطى ام دنيا. وتتحدد أهمية عملية إتخاذ القرار الإداري بحسب مكانة وثقل مُصدره في الجهاز الإداري، فلاشك أن القرارات التي يُصدرها رئيس الجامعة بوصفه القائد الإداري الأعلى في الجامعة الأهلية أوسع وأخطر من القرارات التي يُصدرها مساعد رئيس الجامعة، والقرارات التي يُصدرها مساعد رئيس الجامعة تكون أكثر شمولاً من القرارات التي يُصدرها عمداء الكليات التابعة للجامعة الأهلية منفردين، وبنفس النمط يمكن القول أن القرارات التي يُصدرها عميد الكلية تكون أكثر شمولاً وأبعد مدى من تلك التي يُصدرها رئيس القسم او الفرع العلمي. على هذا النحو يمكن القول أن القرارات التي تصدر عن القادة في الإدارة العليا للجامعة الاهلية أكثر أهمية وشمولاً من تلك التي تصدر عن القادة في الإدارة الدنيا للجامعة الأهلية، ومن ثم يمكن القول أن نجاح القائد الإداري في الجامعة او الكلية الأهلية في إداءه لوظائفه يقاس بقدرته على إصدار القرارات الناجعة والفعالة التي تخدم الجامعة او الكلية التي يديرها.

المطلب الأول

دور القائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية في صناعة القرار الإداري

قد تكون القرارات الإدارية التي يُصدرها القائد الإداري في الجامعة او الكلية الأهلية على قدر كبير من الأهمية، وقد لا تكون كذلك، وذلك حسب تأثير القرار على الجامعة او الكلية وحسن سيرها. ومن الطبيعي أنه كلما إزدادت أهمية القرار الإداري كلما أحتاج الأمر من صانعه بذل جهد كبير وبحث عميق في تحليل المشكلة التي تتطلب إصدار هذا القرار. فالقرار الصادر من رئيس الجامعة برفض الإذن لأستاذ جامعي بترك العمل أثناء الدوام يحتاج جهد أقل من قرار يتخذه بإحالة الأستاذ الى لجنة تحقيقية لفرض عقوبة مناسبة عليه، وهذا القرار يحتاج جُهد أقل من قرار يعيد به رئيس الجامعة هيكله الجامعة التي يُديرها او رسم سياسة جديدة لها.

الفرع الأول: تعريف صناعة القرار الإداري

عملية صنع القرار في الجامعات والكليات الأهلية يجب أن لا تقف عند حد رئيس الجامعة او عميد الكلية او رئيس القسم او الفرع العلمي، إنما هي عملية جماعية يجب أن تمتد الى كل من يهمهم أمر القرار الذي يمس مصالحهم، فالقرار الذي يُصنع بالمشاركة (القرار الجماعي) يكون أفضل من ذلك الذي يُصنع عن طريق المدير وحده (القرار الإنفرادي)، ومن ثم فإن مشاركة من يهمهم القرار يكون له تأثير كبير للوصول بالقرار الى مرحلة الرشد وكمال التنفيذ، إذ أن الإشتراك في صنع القرار يُعطي للعاملين في الجامعات والكليات الأهلية الشعور بأهميتهم مما يؤدي الى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة تلك المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها، فضلاً عن أن المشاركة في صنع القرارات من العاملين في تلك المؤسسات يؤدي الى تربية كوادر جديدة من القادة الإداريين تكون مدربة وذات خبرة في صنع القرارات، فضلاً عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين. وصناعة القرار الإداري في الجامعات والكليات الأهلية عملية جماعية تضامنية نتاج جهد مُشترك لأعضاء التنظيم الإداري في تلك المؤسسة من خلال إشراك جميع التنظيم في المراحل السابقة على إتخاذ القرار من إعداد وتحضير وتكوين⁽¹⁾. وبذلك فإن عملية صنع القرارات عملية معقدة ومتشابكة تمتزج فيها عوامل متعدد نفسية وسياسية وإقتصادية وإجتماعية. ومن ثم يمكن تعريف صناعة القرار الإداري بأنه جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار الى حيز الوجود تتضمن خطوات التعرف على المشكلة وتحديدها، وتحليل المشكلة

(1) - د- محمد حسن يس ود- إبراهيم درويش- المشكلة الإدارية وصناعة القرار- ١٩٧٥- ص ٢٠١.

وتقييمها، ووضع معايير القياس وجمع البيانات، وإقتراح الحلول المناسبة، وتقييم كل حل على حده ثم إختيار أفضل الحلول^(١).

الفرع الثاني: المراحل التي تمر بها عملية صنع القرار الإداري

عندما يواجه القائد الإداري في الجامعة او الكلية الأهلية موقفاً ويريد حلاً لهذا الموقف فإنه يبدأ بعملية تشخيص المشكلة، ثم يبحث بعد ذلك عن الحلول الممكنة (عملية البحث عن البدائل)، فإذا تعددت البدائل فإنه يقوم بدراسة كل بديل على حدة (عملية تقييم البدائل)، ثم يخلص بعد هذه الى إختيار حل أمثل (عملية الإختيار بين البدائل)، من ذلك يتبين أن مراحل صنع القرارات الإدارية تتمثل بالآتي:

أولاً- مرحلة تشخيص المشكلة: يُقصد بتشخيص المشكلة دراسة الحالة الكائنة وتحري أسبابها الحقيقية، وهذا ليس بالأمر الهين او اليسير، فقد توجد أسباب كاذبة او وهمية، ففي هذه الحالة ينبغي على القائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية إستبعادها، بل أن الأسباب الحقيقية نفسها قد تتعدد، وعندئذ على هذا القائد أن يبحث عن السبب الرئيس، لذا ومن أجل تشخيص المشكلة للقائد الإداري أن يستعين بأهل الخبرة الفنية من داخل الجامعة او الكلية التي يديرها او خارجها من أجل الكشف عن الأسباب الحقيقية للمشكلة. من خلال ما تقدم يتبين أن القائد الإداري في التعليم الجامعي الأهلي الذي يفشل في تشخيص المشكلة وعدم معرفة سببها الحقيقي، كاطبيب الذي يخطأ في تشخيص المرض فلا يمكنه معالجة المريض، وعلى هذا النحو فإن تشخيص المشكلة تتطلب في القائد حس الفطنة وعمق البصيرة ورجاحة التقدير وسعة الأفق. والخطأ في مرحلة تشخيص المشكلة وتحري أسبابها من القائد الاداري في الجامعة او الكلية الأهلية يؤدي بالتأكيد الى أخطاء في جميع المراحل التالية، إذ لا قيمة لإي علاج مهما كان مكلفاً طالما بُني على خطأ في التشخيص، فمثلاً اذا لاحظ رئيس الجامعة الأهلية ضعف أداء الأساتذة الجامعيين في الجامعة التي يقودها وأراد أن يجد حلاً لهذه المشكلة فيجب أن يبحث عن أسبابها، فقد يكون ذلك راجعاً الى إنخفاض الروح المعنوية لديهم لضعف الأجور، او أن يكون ذلك راجعاً الى ضعف كفاءتهم العلمية، او الى ضعف الرقابة، فاذا تصور رئيس الجامعة خطأ أن السبب الرئيس هو إنخفاض الروح المعنوية لأنخفاض الأجور مع أنه ليس كذلك، فمهما

(١)- د- محمد يوسف محمد - الإحتياجات التدريبية لمديري المدارس في إتخاذ القرار - الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس - مجلد ١٢، ١١ - دار الفكر العربي - القاهرة - ١٩٨٨.

رفع الأجور فلن يقضي قراره في هذا الشأن على المشكلة لسبب بسيط هو أن رئيس الجامعة لم ينجح في معرفة السبب الحقيقي الذي يكمن في ضعف الرقابة على موظفيه وقصور متابعة أعمالهم، وقد تظهر المشكلات التي تواجه القائد في الجامعة او الكلية الأهلية على أنواع ثلاثة رئيسية :-

١- مشكلات تقليدية:- تتصل هذه المشكلات بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه وبالنشاط الجاري في الجامعة او الكلية، وتُقسم هذه المشكلات على نوعين، وهي المشكلات الروتينية والمشكلات المتعلقة بتصريف العمل الإداري اليومي وسير خطواته.

٢- المشكلات الحيوية:- وهذه تتعلق بشؤون التخطيط، ورسم السياسات ويكون لها أثر كبير على حياة الجامعة او الكلية، وهي تُقسم على نوعين مشكلات حيوية ومشكلات ذات أبعاد حيوية. من ذلك أن يكتشف رئيس الجامعة او عميد الكلية وجود خلل في عمل الجامعة او الكلية التي يقودها او وجود فارق بين مستوى أداء تلك المؤسسة وبين الأهداف التي يسعى التعليم العالي الأهلي الى تحقيقها، فهذه مهمة ملقاة على القائد الإداري في تلك الجامعة او الكلية الأهلية في تحديد أهمية المشكلة التي تواجه المؤسسة التي يقودها.

٣- الأزمات الطارئة:- وهي التي يواجهها القائد الإداري في الجامعة او الكلية الأهلية كل يوم، ويختلف حدوثها وخطورتها وفقاً لمدى كمال الخطط الموضوعية والسياسات المقررة^(١).

ثانياً- مرحلة البحث عن البدائل : في هذه المرحلة يقوم القائد الإداري في الجامعة او الكلية الأهلية بالبحث عن الحلول المختلفة لحل المشكلة القائمة في المؤسسة التي يقودها، وهذه المرحلة شاقة ودقيقة، وتتطلب من القائد الإداري الإستعانة بأراء المتخصصين والخبراء. ومن الجدير بالإشارة أنه لا توجد مشكلة ليس لها سوى حل او بديل واحد، وإنما توجد دائماً لكل مشكلة بدائل عدة، ولكل بديل مزاياه وعيوبه، وينبغي على صانع القرار أن يضع في حساباته جميع البدائل الممكنة^(٢)، ولكن في بعض الحالات توجد بدائل عدة ومع ذلك يمتنع على القائد الإداري في الجامعة او الكلية الأهلية اللجوء اليها لإستحالة الإعتماد عليها، فاذا كان الحل لرفع الروح المعنوية لدى التدريسيين والموظفين في الجامعة الأهلية رفع مستوى الراتب، وكان ذلك متعزراً لعدم وجود اعتماد مالي لدى الجامعة، وجب إستبعاد هذا البديل ووجب رفع الروح المعنوية

(١)- د-عبدالعظيم عبدالسلام عبدالحميد - القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار- دار النهضة العربية - القاهرة - ١٩٩٦ - ص ٥١٠.

(٢)- د-عبدالفتاح حسن - الإدارة العامة - ص ١٥٨.

بطرق أخرى. وقد يقتضي مواجهة موقف معين من رئيس الجامعة او عميد الكلية الأهلية أن لا يتخذ قراراً، فعدم إتخاذها للقرار قد يكون هو الحل، فمثلاً اذا شغرت إحدى الوظائف في الكلية، فقد يرى عميد الكلية أن من الأفضل تركها شاغرة او الغائها اذا كانت هذه الوظيفة قد أنشئت لأغراض عرضية قد إنتهت. واذا حاول رئيس الجامعة او عميد الكلية الأهلية البحث عن الحلول المتاحة لحل مشكلة نقص تمويل الجامعة فإنه لا يستطيع أن يقرر زيادة عدد الطلبة المقبولين في كليات الجامعة خارج الخطة المقررة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي خلافاً لقانون التعليم العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ النافذ الذي نص في المادة (٣٨/رابعاً) على ((تفرض على الجامعة او الكلية او المعهد غرامة قدرها عشرة أضعاف لأعلى الأجور الدراسية المستوفاة من كل طالب تم قبوله خارج خطة القبول المحددة من قبل الوزارة وتتضاعف الغرامة وفق نسبة تأثير المخالفة على العملية التعليمية والبنى التحتية المثبتة في ضوابط القبول والإجراءات التي يترتب عليها منح إجازة التأسيس)). ولكن يستطيع أن يختار بدائل أخرى تتفق مع القانون وقيم وأخلاقيات المهنة ولا تتعارض مع أهداف الجامعة وسياستها. مما تقدم يتبين أنه يجب على القائد الإداري في الجامعة او الكلية الأهلية لكي يحقق النجاح في إختيار البديل الأنسب الإلتزام بالعوامل الآتية :-

- ١- إستبعاد البدائل غير المجدية والتي ثبت فشلها، كالحلول التي يسبب تطبيقها ردود فعل عنيفة لدى الموظفين والأساتذة فضلاً عن الطلبة في الجامعة او الكلية الأهلية.
- ٢- الإلمام الكلي بجميع البدائل الممكنة للمشكلة في الجامعة او الكلية التي يديرها.
- ٣- تركيز البحث على البدائل التي يمكن عن طريقها حل المشكلات القائمة وفق إمكانيات الجامعة او الكلية.
- ٤- على القائد الإداري الأخذ بالحسبان الأحداث المتوقعة ومنها حدوث بعض الإضطرابات او الإضرابات سواء من التدريسين او من الموظفين الإداريين او من الطلبة في الجامعة او الكلية ومن ثم تعطيلها، او صدور قوانين او أنظمة جديدة او تعديلها او إلغائها^(١).

ثالثاً- مرحلة تقييم البدائل : بعد أن يُكمل القائد الإداري في الجامعة او الكلية الأهلية عملية البحث عن البدائل لابد أن ينتقل الى مرحلة تقييم كل بديل على حدة من نواحي عدة، فيرى هل بالإمكان تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه، ومعرفة تكاليف

(١)- د- عبدالغني بسيوني عبدالله - أصول علم الإدارة العامة - مصدر سابق - ص٢٩٧.

تنفيذ البديل، والآثار التي تترتب على تنفيذ البديل على العمل داخل الجامعة او الكلية وخارجه في المجتمع ككل، ومعرفة الوقت المناسب لتبني هذا البديل، ومدى إستجابة المرؤوسين للبديل، وأخيراً معرفة الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل. اذ يجب على القائد الإداري في الجامعة او الكلية الأهلية أن لا يتخذ قراراته على أساس مغامرة طائشة، بل على أساس مغامرة محسوبة، فعملية تقييم البدائل تتسم بالخصيصة الإنسانية وتتسم بالمنطق والعقلانية.

رابعاً- مرحلة الإختيار بين البدائل (إختيار البديل الأمثل): بعد أن يتم تقييم البدائل من حيث المزايا والعيوب، ينبغي على القائد الإداري في التعليم الجامعي الأهلي القيام بعملية التفضيل بينها، ويتوقف الإختيار على توافر عناصر معينة في القائد الإداري، مثل الكفاءة وقوة الشخصية، قدرته على التصرف السليم، حالته النفسية ووقت إختيار البديل، وكذلك يتوقف إختيار البديل على الظروف الخارجية المحيطة بعمل الجامعة او الكلية. فعلى سبيل المثال اذا تقدم أحد الأساتذة الجامعيين في إحدى الجامعات الأهلية بطلب لأعارته للعمل خارج البلد بإحدى الجامعات الأجنبية، فيكون أمام رئيس الجامعة الإختيار بين أحد البديلين، إما الموافقة وإما الرفض، فقد يوافق على طلب الإعارة رغبة منه في توثيق العلاقة مع الجامعة الأخرى، او لوجود أفراد أسرة طالب الإعارة بالخارج، او لكي لا يحرمه من مصدر رزق مشروع، وقد يرفض رئيس الجامعة طلب الإعارة بسبب حاجة الجامعة لخدماته، او لسوء العلاقات السياسية مع الدولة الأجنبية التي يروم طالب الأعارة التعاقد معها، او لماضي الموظف غير المشرف، وغيرها من الأسباب التي تدفع رئيس الجامعة الى رفض طلب الإعارة، وهكذا فلكل بديل مزاياه وعيوبه، وعلى رئيس الجامعة أن يزن كل منها ويختار الحل او البديل الأمثل.

المطلب الثاني

دور القائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية في إتخاذ القرار الإداري

تُعد عملية إتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات والكليات الأهلية من المهام الجوهرية للقادة الإداريين في تلك المؤسسات، وأصبح النجاح الذي تحقّقه أي جامعة او كلية أهلية يتوقف الى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها في إتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، ذلك أن عملية إتخاذ القرارات الإدارية تشمل من الناحية العلمية كافة جوانب التنظيم الإداري، وإن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب إتخاذ القرارات⁽¹⁾. وتظهر أهمية إتخاذ القرار

(1)- د- نواف كنعان - إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق - ط ٢ - الرياض- ١٩٨٥ - ص ٩٣-١٠٨.

الإداري بالنسبة للقائد الإداري في الجامعة او الكلية الأهلية من خلال كونها تؤثر في أداء المؤسسة التي يقودها وأهدافها كونها تتطلب جهود مشتركة من القائد والمرؤوسين^(١). ولبيان دور القائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية في عملية إتخاذ القرارات الإدارية سنبين المقصود بإتخاذ القرار الإداري، ومن ثم بيان فاعلية القرار الإداري الذي يتخذه القائد الإداري في تطوير التعليم العالي الأهلي .

الفرع الأول: التعريف بإتخاذ القرار الإداري

سنقسم هذا الفرع على فقرتين، نتناول في الفقرة الأولى تعريف إتخاذ القرار الإداري، وفي الفقرة الثانية نتناول تمييز إتخاذ القرار عن صناعته.

أولاً: تعريف إتخاذ القرار الإداري: عملية إتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للقائد الإداري، وإن نجاح أي مؤسسة يتوقف الى حد كبير على قدرة قيادتها على إتخاذ قرارات ذات فعالية، والمقصود بفعالية إتخاذ القرار مدى سلامة خطوات صنعه ونجاحها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها. ويُعرف إتخاذ القرار الإداري بأنه إصدار حكم معين في موقف معين بعد دراسة مجموعة بدائل على أساس مجموعة معايير لتحقيق هدف او أهداف محددة^(٢). كما يُعرّف إتخاذ القرار الإداري بأنه عملية الإختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين^(٣)، وهناك من عرّفه بأنه الإختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بديلين محتملين او أكثر^(٤). كما يُعرّف بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد المشكلات والوصول الى بدائل للفعل وإختيار أحد هذه البدائل. من خلال التعاريف السابقة يمكن إعتبار إتخاذ القرار الإداري في الجامعات والكليات الأهلية هو إختيار بديل بين عدة بدائل، وأن هذا الإختيار يتم بعد دراسة موسعة لكل جوانب المشكلة موضوع القرار، وعليه يجب أن يكون هناك عدد من البدائل المتاحة لئلا يتسنى لمتخذ القرار إختيار البديل الأمثل للوصول الى الأهداف المرجوة، وإن لم

^(١)- Pfiffner and Presthus-puplic administration-5th the Ronald press co-new york-1967-p.108-109.

^(٢)- د- نعيمة الظرفات - القيادة الإدارية وتدبير مراكز إتخاذ القرار- دار الأمان - الرباط - المغرب - دون سنة نشر- ص ٨٣.

^(٣)- عبدالهادي الجوهري- علم إجتماع الإدارة المفاهيم والقضايا - ط١- المكتب الجامعي الحديث - الإسكندرية - ١٩٨٣ - ص ٨٨.

^(٤)- نادرة أيوب - نظرية القرارات الإدارية - دار زهران للنشر والتوزيع - عمان - ١٩٩٧- ص ١٠-١٤.

يكن هناك بديل لما كانت مشكلة لعدم وجود مجال للإختيار، ومن ثم لا توجد حاجة لإتخاذ القرار.

ثانياً:- تمييز إتخاذ القرار الإداري عن صناعته: تمثل عملية صنع القرار الإداري المرحلة الأولى من مراحل إتخاذه، فبعد أن يتم صناعة القرار من القائد الإداري في الجامعة او الكلية الأهلية بالتعاون والتشاور مع مرؤوسيه، يتم إتخاذ القرار الإداري من قبل القائد، مما يعني أن عملية إتخاذ القرار الإداري تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرارات. فعملية صنع القرارات الإدارية عملية جماعية تضامنية تمثل جهد مشترك يشترك بها القائد الإداري مع مرؤوسيه، فلا يجب النظر الى عملية صنع القرارات على أنها عملية إنفرادية يقوم بها شخص معين اياً كانت مكانته الوظيفية حتى لو كان القرار قد صدر في صورته النهائية من هذا الفرد. أما إتخاذ القرار فهو المرحلة الأخيرة من مراحل صنع القرار، فهو العمل الذي يقوم به القائد الإداري في إصداره للقرار. من ذلك يتبين أن عملية صنع القرار الإداري في الجامعات او الكليات الأهلية ليست عملية إنفرادية يقوم بها رئيس الجامعة او عميد الكلية حتى لو كان القرار قد صدر في صيغته النهائية من قبله. أما إتخاذ القرار الإداري فلا يعني أكثر من العمل الذي يقوم به رئيس الجامعة او عميد الكلية لغرض إصداره للقرار الإداري أي المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار.

الفرع الثاني: فاعلية إتخاذ القرار الإداري

يقوم القرار الإداري الفعال على الإختيار الواعي بين عدد من البدائل المتاحة، ومن ثم فإن إتخاذ القرار الفعال في الجامعات والكليات الأهلية يعتمد على قدرة القائد الإداري في تلك المؤسسات على الإختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، وهذا لا يحصل الا اذا تم الإختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للوقائع والحيثيات والظروف، والقرار الإداري الفعال هو الذي يتم إتخاذه على أساس مخاطر محسوبة وليس على أساس مخاطر طائشة⁽¹⁾. لذا لا بد أن نتناول في هذا الفرع العوامل المؤثرة في فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات والكليات الأهلية، والجرأة والتردد في إتخاذ تلك القرارات، والوقت المناسب لإتخاذها.

أولاً: العوامل المؤثرة في فاعلية إتخاذ القرار الإداري: هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على القائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية أثناء إتخاذه القرار، وتتمثل في القيود التي تفرضها

¹- (Drucker-The practice of management-heinman London-1954-p19).

القوانين، والعوامل الإنسانية سواء كانت متعلقة بالقائد الإداري مُتخذ القرار او مرؤوسيه او الرأي العام، والضغوط الداخلية والخارجية.

١- **النصوص التشريعية** : هذه القيود تكون مفروضة على رئيس الجامعة او عميد الكلية بحكم منصبه الرسمي، فهي تشكل عقبات رسمية، إذ يُعد القرار الإداري جزءاً من السياسة العامة للدولة، ويجب على رئيس الجامعة وعميد الكلية حتى يضمن فاعلية القرار أن يلتزم بالقوانين^(١)

٢- **العوامل الإنسانية** : إن العوامل الإنسانية توجه سلوك القائد الإداري في الجامعة او الكلية الأهلية نحو إختيار البديل الأفضل، وهي إما تكون نابعة من شخص القائد او من سلوك مساعديه او مرؤوسيه.

أ- **القائد الإداري متخذ القرار** : شخصية القائد الإداري في الجامعة او الكلية الأهلية، وعواطفه وقيمه وتاريخه الوظيفي، ونوع الأعمال التي سبق أن مارسها، ومركزه الإجتماعي والمالي خارج المؤسسة، وحالته النفسية عند إتخاذ القرار، كلها عوامل تؤثر في فاعلية القرار الذي يتخذه، كما أن قدرة رئيس الجامعة او عميد الكلية على الإستفادة من المعلومات المتوفرة، ودراسة الجوانب الإيجابية والسلبية والتنبؤ بآثارها، كلها عوامل تساعد على إتخاذ القرار الإداري الفعال^(٢).

ب- **المساعدون والمستشارون المتخصصون الذين يستعين بهم القائد الإداري** : أسلوب تفكير المساعدون والمستشارون وطريقة عرضهم للموضوعات تؤثر في فاعلية القرار الإداري، فالقائد في الجامعة او الكلية الأهلية الذي يُحسن إختيار معاونيه يمكنه أن يتحكم في نوعية القرارات التي يصدرها، لذا عليه أن يختار من ذوي الإتجاهات المختلفة حتى يخلق بيئة مناسبة لطرح الأفكار المبدعة^(٣).

ج- **المرؤوسون**: المرؤوسون في الجامعات والكليات الأهلية لا يمكن النظر اليهم كأدوات بل كأفراد لكل منهم رغبات ودوافع، كما أنهم ليسوا مجردين من كل معرفة وقدرة على التعلم، وعلى

^١- (Tannenbaum and Seckler Huddson-Management Decision-Making-op.cit-p.22027).

^(٢)- فؤاد دياب - إتخاذ القرار كعملية أساسية من عمليات القائد الإداري، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة - مؤتمر القادة الإداريين - الدورة السادسة -١٩٦٧- ص٥٧٨.

^(٣)- عبدالخالق ذكري - الوسائل العلمية الحديثة التي تساعد على إتخاذ القرار- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة - مؤتمر القادة الإداريين -١٩٦٧- ص٥٤٣.

حل المشكلات بل من الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار رئيس الجامعة او عميد الكلية من بينها البديل الأفضل.

٣- الضغوط الداخلية والخارجية : يتعرض القائد الإداري في الجامعات والكليات الأهلية الى ضغوط كثيرة، سواء من خارج المؤسسة التي يقودها او من داخلها تؤثر في فاعلية القرار الإداري المُتخذ. وتتمثل الضغوط الداخلية بالتجمعات غير الرسمية لمنتسبي الجامعة او الكلية (١)، وضيق الوقت لدى رئيس الجامعة او عميد الكلية، وإضطراره الى إتخاذ القرار تحت ضغط ظروف معينة، اذ لا تكون الفرصة كافية للحصول على المعلومات الوافية عن البدائل ودراستها (٢)، وكذلك تعدد الحلول البديلة، إذ كلما تعددت الحلول كلما تطلب ذلك جهداً ووقتاً لدراستها. أما الضغوط الخارجية فتتمثل في ضغوط الرؤساء الإداريين او السلطات العليا في التعليم العالي الأهلي، فريئس الجامعة او عميد الكلية الذي لا يعرف حدود سلطاته، والذي لا يُخول السلطات الكافية من رؤساءه لإنجاز واجباته ويخشى لومهم، غالباً ما يحجم عن إتخاذ القرارات الإدارية القاطعة (٣).

ثانياً: الجراءة والتردد في إتخاذ القرارات الإدارية : الجراءة في إتخاذ القرارات الإدارية من القائد الإداري في الجامعة او الكلية الأهلية أمر مهم، فكثير من المواقف تحتاج سرعة في إتخاذ قرارات حاسمة من رئيس الجامعة او عميد الكلية، ولا يُقصد بالجرأة إتخاذ القائد الإداري قرارات عشوائية غير مدروسة، وإنما يُقصد بها سرعة مواجهة المواقف وحسم الأمور بقرارات مدروسة ومؤثرة، وترجع ظاهرة تردد القادة الإداريين في الجامعات والكليات الأهلية في إتخاذ القرارات الإدارية الى إعتبارات معينة تتمثل بالآتي (٤):

- ١- حداثة رئيس الجامعة او عميد الكلية بالعمل، مما يدفعه الى تأجيل إتخاذ القرارات عسى أن تُستجد ظروف تعفيه من إتخاذ القرار الإداري المتردد بإتخاذه.
- ٢- ضيق الوقت لدى رئيس الجامعة او عميد الكلية، ومن ثم لا يستطيع تقييم البدائل المتاحة لديه حتى يتسنى له إختيار البديل الأفضل.

1- (Nigro-Modem public Administration-Hrper and Row publishers-New York-1965-p.18.

2- (Drucker- The practice of management-Heinman London- 1954-p-321.

3- (Tannenbaum and Seckler Huddson-Management Decision-Making-op.cit-p28-29 .

4- د-إبراهيم عبد العزيز شبحا - أصول الإدارة العامة - مصدر سابق - ص ٣٦٠-٣٦١.

٣- الضغوط التي يتعرض له رئيس الجامعة او عميد الكلية سواء كانت داخلية ام خارجية، وسواء كانت رسمية ام غير رسمية، مما يدفعه الى التردد بإتخاذ القرارات الإدارية، واذا إتخذ هكذا قرارات فإنه يصدرها تحت هذه الضغوط، ومن ثم لا تكون قرارات ناجعة رشيدة.

٤- ضعف شخصية رئيس الجامعة او عميد الكلية وعدم إعتياده على إتخاذ القرارات، وقد يكون السبب كثرة التنقلات والمسائلات، مما يجعله يتردد في إتخاذ قراراته، ويُفضل أن يُصدر قرار مشترك مع غيره من رؤساءه حتى تتوزع المسؤولية.

٥- نقص تدريب رئيس الجامعة او عميد الكلية ومن ثم عدم كفاءته، مما يترتب عليه عدم إمكانيته لتقييم البدائل وإختيار البديل الأمثل.

٦- قلة الصلاحيات التي يتمتع بها رئيس الجامعة او عميد الكلية او عدم وضوحها، مما يترتب عليه ترده في إتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

ثالثاً: الوقت المناسب لإتخاذ القرار الإداري : القائد الإداري الناجح في الجامعة او الكلية الأهلية

يجب أن يتمتع بالحاسة الإدارية فيتنبأ بالمشكلات قبل وقوعها، كما يجب على مساعديه بل حتى العمال البسطاء أن يعملوا على إبلاغه بعوارض المشاكل في الجامعة او الكلية وهي في دور النشأة حتى يتمكن من علاجها في الوقت المناسب، إذ يُعد عنصر الوقت من العناصر المؤثرة في رشد القرارات الإدارية، فمعرفة المشكلة وتعيين حدودها في الوقت المناسب يتيح الفرصة لرئيس الجامعة او عميد الكلية لدراستها وعلاجها العلاج الملائم، وعكس ذلك التأخر في إكتشاف المشكلة يؤدي الى تفاقمها وصعوبة علاجها. ولعنصر الوقت أهمية في تحديد الوقت المناسب لإتخاذ القرارات، اذ يؤدي التسرع في إتخاذ القرارات في أغلب الأحيان الى عدم الوصول الى قرار صائب، فقد يحتاج القرار الى وقت معين يتم من خلاله جمع المعلومات والإستعانة بالخبراء لتحليل المشكلة والبحث عن البدائل وتقييمها وإختيار البديل الأمثل، كما أن التأخير في إتخاذ القرار قد يؤدي الى تفاقم المشكلة مما يؤدي الى عدم فاعلية القرار المُتخذ. وهناك أمور عاجلة تتطلب من القائد الإداري في الجامعة او الكلية الأهلية إتخاذ قرارات سريعة وملائمة في الوقت نفسه، والقائد الإداري الناجح في تلك المؤسسات هو الذي يوازن بين سرعة إتخاذ القرار الإداري وملائمته، فلا يتأخر في إصدار القرار فتتفاقم المشكلة، ولا يصدر قرارات غير واقعية لا يمكن تنفيذها بحجة السرعة. وعلى القائد الإداري في الجامعة او الكلية الأهلية إحاطة كبار مساعديه من المُختصين او ممن يتصل القرار بعملهم بالقرارات المُتخذة قبل بقية العاملين في المؤسسة،

فعلى سبيل المثال على رئيس الجامعة الأهلية اذا إتخذ قراراً بزيادة ساعات او أيام الدوام في الجامعة أن يُبلِّغهُ أولاً لمساعديه ولعمداء الكليات وللمدير شؤون الأفراد قبل إبلاغه للأساتذة والموظفين العاملين في الجامعة إحتراماً لمبدأ عدم التخطي في بلاغ القرارات الإدارية، ومن ثم يقوم هؤلاء بإبلاغ مرؤوسيهم بهذا القرار، ويدخل في إختصاصهم تبرير هذا التعديل.

الخاتمة

بعد الإنتهاء من دراسة دور القائد الإداري في صناعة القرارات إدارية وإتخاذها (الجامعات والكليات الأهلية إنموذجاً) على وفق المنهج التحليلي الإستقرائي، لا بد من الإشارة الى أهم الإستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة ثم نعرض بعدها التوصيات وكما يأتي:

أولاً:- النتائج

١- يُعد تعريف القائد الإداري من المفاهيم التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف حيث تباينت التعاريف في الفكر الإداري، وما زاد من صعوبة الخلاف وتعقيده إختلاط وتشابه هذا المفهوم مع مفهوم الرئيس الإداري، فضلاً عن أن مصطلح القائد الإداري في التشريعات العراقية يرادفه مصطلح أصحاب الدرجات الخاصة، وأصحاب الدرجات الخاصة من القيادات الإدارية، وقد أُطلق عليها في بعض التشريعات تسمية الوظائف القيادية، وأصحاب الدرجات الخاصة هم الأدوات الأساسية للإدارة لقيامها بعملها وتحقيق أهدافها لما يحتله صاحب الدرجة الخاصة من مركز وظيفي يعطي لصاحبه صلاحيات واسعة في التخطيط والتنظيم والتنسيق وإتخاذ القرارات وكذلك الرقابة الإدارية، وهذه الوظائف هي أهم وظائف القائد الإداري. الا أن التشريعات العراقية لم تعرف القائد الإداري ولا حتى الرئيس الإداري بل أنها لم تنص بشكل صريح على هذه التسمية ولم تتفق على مصطلح موحد لإطلاقه على أصحاب هذه الوظائف بل تناولتها القوانين العراقية بأوصاف متعددة الا أنه يمكن تعريفه من خلال ما تعرضت له التشريعات الخاصة بالوظائف القيادية بأنه مجموعة من الأفراد تنبثق من الهيئة التدريسية التي تتألف من الجامعة بمختلف كلياتها وأقسامها العلمية التي تتولى قيادة تشكيلات الجامعة إبتداءً من رئيس القسم ومروراً بعمداء الكليات وإنتهاءً برئيس الجامعة يتولى كل منهم الإختصاصات التي حددها القانون لهم.

٢- إن القيادات الجامعية وفقاً لقانون التعليم العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ النافذ تتمثل في مستويات ثلاثة: وهي رئيس الجامعة وعميد الكلية ورئيس القسم او الفرع العلمي، ولما كان هؤلاء قادة إداريون فإن أساليب إختيارهم تتشابه مع أساليب إختيار القادة الإداريين في الوظائف

العامة، ومن خلال الرجوع الى قانون التعليم العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ النافذ نجد أنه إعتد أُسس موضوعية لإختيار رئيس الجامعة او عميد الكلية الاهلية او رئيس القسم او الفرع العلمي تقوم على مبدأ الجدارة والتي تتمثل بقدرت وكفاءات المرشحين لتلك المناصب القيادية ومدى صلاحياتهم لتولي هذه المناصب، اذ يُعد نظام الجدارة أفضل معيار لإختيار القادة الإداريين كونه يحقق قدراً كبيراً من المساواة بين راغبي شغل الوظائف القيادية، كما أنه يمثل ضمانة لإختيار أفضل العناصر وأحسنها لشغل هذه المناصب للقيام بأعباء الإدارة .

٣- تُعد عملية صنع القرارات الإدارية وإتخاذها وسيلة الإدارة لممارسة الوظائف المسندة اليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وإتصال ورقابة، وهذه العملية تُمارس على جميع مستويات الإدارة سواء كانت إدارة عليا ام وسطى ام دنيا. وتتحدد أهمية عملية إتخاذ القرار الإداري بحسب مكانة وثقل مُصدره في الجهاز الإداري، فلاشك أن القرارات التي يصدرها رئيس الجامعة بوصفه القائد التنفيذي الأعلى أوسع وأخطر من القرارات التي يصدرها مساعد رئيس جامعة أهلية معينة، والقرارات التي يُصدرها مساعد رئيس الجامعة تكون أكثر شمولاً من القرارات التي يصدرها عمداء الكليات التابعة للجامعة الأهلية منفردين، وبنفس النمط يمكن القول أن القرارات التي يصدرها عميد الكلية تكون أكثر شمولاً وأبعد مدى من تلك التي يُصدرها رئيس القسم او الفرع العلمي.

٤- وفقاً لقانون التعليم العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ النافذ يُعين رئيس الجامعة الأهلية بترشيح من الجهة المؤسسة سواء كانت الجهة المؤسسة أشخاص طبيعيين أم معنويين، ويُرفع طلب الترشيح الى وزير التعليم العالي والبحث العلمي لإستحصال موافقته بالتعيين لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة، أما عميد الكلية الأهلية فيتم تعيينه بتوصية من مجلس الجامعة وبقرار من رئيس الجامعة لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة هذا بالنسبة لعميد الكلية المرتبطة بجامعة، أما عميد الكلية غير المرتبطة بجامعة فتطبق عليه المادة (١٨) من القانون نفسه والتي نظمت تعيين رئيس الجامعة الأهلية. أما رئيس القسم العلمي وهو الوحدة العلمية الأساس في الجامعات فوفقاً لقانون التعليم العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ النافذ يُعين رئيس القسم العلمي بترشيح من عميد الكلية وموافقة رئيس الجامعة، أما بالنسبة للكلية غير المرتبطة بجامعة فيُعين رئيس القسم بترشيح من عميد الكلية وموافقة مجلس الكلية.

٥- تخضع الجامعات والكليات الأهلية لإشراف ورقابة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وفقاً للمادة (١٠) من قانون التعليم العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ النافذ، وحسناً فعل المُشرع

لأن الوزارة هي أكثر دراية بالعملية التربوية التعليمية، وجعلت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (مجلس التعليم العالي الأهلي) والذي يشكل في مركز الوزارة هو الجهة التي تشرف على التعليم العالي الأهلي، ويُعد أعلى هيئة علمية وإدارية تقوم بالإشراف على التعليم العالي الأهلي.

٦- عدم الإشارة في قانون التعليم العالي الأهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ النافذ لمجلس الأمناء خلافاً لقانون الجامعات الخاصة لإقليم كردستان رقم (٢) لسنة ٢٠١٣ الذي نص على أن يكون لكل جامعة (هيئة أمناء) تتألف من (٧-١١) عضواً، على أن يكون ثلثهم على الأقل من حملت شهادة الدكتوراه والثلث الأخران من ذوي الخبرة، وثلاثة أعضاء من المؤسسين، وأن يكون رئيس الجامعة عضواً.

ثانياً:- التوصيات:

١- إن التشريعات العراقية قد تناولت المناصب او الوظائف القيادية في قانون الخدمة المدنية رقم (٢٤) لسنة ١٩٦٠ المعدل، وقانون إنضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم (١٤) لسنة ١٩٩١ المعدل، وقانون المحافظات غير المنتظمة في إقليم رقم (٢١) لسنة ٢٠٠٨ المعدل، وقوانين أخرى الا أنها لم تعرف القائد الإداري ولا حتى الرئيس الإداري بل أنها لم تنص بشكل صريح على هذه التسمية ولم تتفق على مصطلح موحد لإطلاقه على أصحاب هذه الوظائف بل تناولتها القوانين العراقية بأوصاف متعددة لذا نقترح أن يتم تعريف القائد الإداري في قانون الخدمة المدنية الجديد المزمع تشريعه من مجلس النواب العراقي في تعريف واحد يكون محيطاً بالواجبات والمسؤوليات والسلطات التي يتمتع بها شاغل المناصب القيادية. ولا يوجد مانع قانوني يحول دون أن تكون الدرجة الخاصة متعلقة او مؤداة في القطاع الخاص او المختلط، إذ يلاحظ أن رئيس الجامعة الأهلية من شاغلي الدرجات الخاصة ويشترط في تعيينه ما يشترط في تعيين رئيس الجامعة الحكومية.

٢- يرى الباحث أن يتم إنتخاب ثلاثة مرشحين لتولي منصب رئيس الجامعة من قبل أعضاء مجلس الجامعة الذي يُشكل وفقاً للمادة (١٦/اولاً) من قانون التعليم العالي الاهلي رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٦ النافذ ويتولى الوزير إختيار واحداً منهم لتولي منصب رئيس الجامعة، وهذه الطريقة تجعل إختيار رئيس الجامعة خاضعاً لسلطة مجلس الجامعة الذي يتألف من أشخاص يمتلكون قرارات معرفية كبيرة تمكنهم من إختيار الأنسب، ويعزز التجربة الديمقراطية ويرفع من مكانة الهيئة التدريسية .

٣- شمول القادة الإداريين في التعليم العالي الأهلي (رئيس الجامعة ، عميد الكلية، رئيس القسم أو الفرع العلمي) بكافة الإمتيازات والحقوق التي يتمتع بها أقرانهم في مؤسسات التعليم العالي الحكومي.

المصادر

أولاً:- الكتب:

- (١) - د-إبراهيم درويش - الإدارة العامة بين النظرية والممارسة -١٩٧٥.
- (٢) - د-إبراهيم درويش- الوسيط في الإدارة العامة - دار النهضة العربية - القاهرة - ١٩٩٥.
- (٣) - د-ابراهيم عبد العزيز شيحا -أصول الإدارة العامة (القيادة الإدارية وفن صناعة القرار) - منشأة المعارف - الإسكندرية - ٢٠٠٤ .
- (٤) - أبوالعلا علي أبو العلا النمر- نحو تنمية مهارات القيادات الإدارية -ط١- دارالفكرالعربي- القاهرة.
- (٥) - أسعد موسى سكران - إختيار القيادات الإدارية وأثره في حسن سير المرافق العامة - ط١- دار مصر للنشر والتوزيع - القاهرة - ٢٠٢٠ .
- (٦) - د- أنورأحمد رسلان-الإدارة العامة-ج١- مبادئ الادارة العامة - دارالنهضة العربية- القاهرة-١٩٧٣.
- (٧) - د-حسين عثمان محمد عثمان- أصول علم الإدارة العامة- منشورات الحلبي الحقوقية- بيروت-٢٠٠٧.
- (٨) - د- رضا صاحب ابو أحمد ال علي ود- سنان كاظم الموسوي- وظائف إدارة المؤسسة - مؤسسة الوراق -عمان- دون سنة نشر.
- (٩) - د- زين بدر فراج - القيادة الإدارية وعوامل نجاحها في ضوء الشريعة الإسلامية - دارالنهضة العربية - القاهرة - ١٩٩٠.
- (١٠) - د- سليمان الطماوي - القانون الإداري -ج٢ - دار الفكر العربي - القاهرة -١٩٧٧ .
- (١١) - د- سليمان الطماوي- مبادئ علم الإدارة - دار الفكر العربي - القاهرة -١٩٨٧.
- (١٢) - د- طريق شوقي - السلوك القيادي وفعاليتة الإدارية - دار النهضة العربية - القاهرة -١٩٩٢.

- (١٣) - د-عبدالعظيم عبدالسلام عبدالحميد و د- سالم جروان النقبى - القيادة الإدارية والأمنية ودورها في صنع القرار - ط١- دار النهضة العربية - القاهرة - ٢٠١١.
- (١٤) - د- عبدالغفور يونس- دراسات في الإدارة العامة - مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية - ١٩٨٨.
- (١٥) - د-عبدالغني بسيوني عبدالله- أصول علم الإدارة العامة - الدار المصرية الحديثة للطباعة والنشر-الإسكندرية- ١٩٩٦.
- (١٦) - د- عبدالفتاح حسن - مبادئ الإدارة العامة - دون دار نشر - ١٩٧٢.
- (١٧) - د- عبدالكريم درويش ود- ليلي تكلا- أصول الإدارة العامة - دون دار نشر- القاهرة - ١٩٨٠.
- (١٨) - عبدالهادي الجوهري- علم إجتماع الإدارة المفاهيم والقضايا- ط١-المكتب الجامعي الحديث- الإسكندرية - ١٩٨٣.
- (١٩) - د-عدنان عاجل عبيد - القانون الدستوري النظرية العامة والنظام الدستوري في العراق - ط٢- مؤسسة النبراس للطباعة والنشر والتوزيع - النجف الأشرف - العراق - ٢٠١٣.
- (٢٠) - د-عصام مهدي محمد عابدين-قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية ط١-دارمحمو - القاهرة- ٢٠١٨.
- (٢١) - د- علي الحارثي - مبادئ الإدارة العامة - دون دار نشر - الرياض - ١٤٠١هـ.
- (٢٢) - د- عمر سعيد واخرون- ط١- مبادئ الإدارة الحديثة - دار الثقافة - عمان - ٢٠٠٣.
- (٢٣) - د-عمر محمود غباين - القيادة الفاعلة والقائد الفعال - إثراء للنشر والتوزيع-الأردن - ٢٠٠٩.
- (٢٤) - د-غازي فيصل مهدي ود-عدنان عاجل عبيد - القضاء الإداري - ط١ - مؤسسة النبراس للطباعة والنشر - النجف الأشرف - العراق - ٢٠١٣.
- (٢٥) - د- ماجد راغب الحلو - علم الإدارة العامة - مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية - ١٩٧٣.
- (٢٦) - د- ماهر صالح علاوي - الوسيط في القانون الإداري - دار أبن الأثير للطباعة والنشر - جامعة الموصل - ٢٠٠٩.

- (٢٧) - د- محمد باهي أبو يونس - الوجيز في الإدارة العامة - منشأة المعارف - الإسكندرية - ١٩٩٥.
- (٢٨) - د- محمد حسن يس ود- إبراهيم درويش- المشكلة الإدارية وصناعة القرار - ١٩٧٥.
- (٢٩) - د- محمد سعيد عبدالفتاح - الإدارة العامة - دون دار نشر - القاهرة - ١٩٩٢.
- (٣٠) - د- محمد رفعت عبدالغني ود- عبدالغني بسيوني عبدالله - علم الإدارة العامة - منشأة المعارف - الإسكندرية - ١٩٨٩.
- (٣١) - د- مصطفى أبو زيد فهمي - الإدارة العامة - ج ٢ - منشأة المعارف - الإسكندرية - ١٩٩٧.
- (٣٢) - نادرة أيوب - نظرية القرارات الإدارية - دار زهران للنشر والتوزيع - عمان - ١٩٩٧.
- (٣٣) - د- نعيمة الظرفات - القيادة الإدارية وتدبير مراكز إتخاذ القرار - دار الأمان - الرباط - المغرب - دون سنة نشر.
- (٣٤) - د- نواف كنعان - إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق - ط ٢ - الرياض - ١٩٨٥.
- (٣٥) - د- نواف كنعان - القيادة الإدارية - دون دار نشر - ١٩٩٢.

ثانياً:- الرسائل والأطاريح:

- (١) - احمد محمود احمد - اليات إختيار القيادات الجامعية في جمهورية مصر العربية - رسالة ماجستير - معهد البحوث والدراسات العربية - القاهرة - ٢٠١٧.
- (٢) - د- خميس السيد اسماعيل - القيادة الادارية (دراسة مقارنة) - اطروحة دكتوراه - جامعة القاهرة - ١٩٧١.
- (٣) - علي عبدالعظيم صالح - طرق إعداد القادة الإداريين وإختيارهم - اطروحة دكتوراه - كلية الحقوق - جامعة المنوفية - ٢٠٠٧.

ثالثاً:- البحوث والندوات:

- (١) - عبدالخالق زكري - الوسائل العلمية الحديثة التي تساعد على إتخاذ القرار - الجهاز المركزي للتنظيم والادارة - مؤتمر القادة الإداريين - ١٩٦٧.
- (٢) - د- عبدالرحمن احمد هيجان - المدير والقائد الإداري تحليل المهارات النفسية والإجتماعية في الإدارة - مجلة الادارة - العدد ٧٧ - سنة ٣٢ - الرياض - ١٩٩٣.

(٣) - فؤاد دياب - إتخاذ القرار كعملية أساسية من عمليات القائد الإداري، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة - مؤتمر القادة الإداريين - الدورة السادسة - ١٩٦٧.

(٤) - د- محمد يوسف محمد - الإحتياجات التدريبية لمديري المدارس في إتخاذ القرار - الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس - مجلد ١١،١٢ - دار الفكر العربي - القاهرة - ١٩٨٨.
رابعاً:- القوانين:

- (١) - القرار منشور في جريدة الوقائع الرسمية العراقية بالعدد (٣١٥٤) بتاريخ ١٥/٦/١٩٨٧.
- (٢) - القانون منشور في جريدة الوقائع الرسمية العراقية بالعدد (٣١٩٦) بتاريخ ٤/٤/١٩٨٨.
- (٣) - القانون منشور في جريدة الوقائع الرسمية العراقية بالعدد (٣٣٥٦) بتاريخ ٦/٣/١٩٩١.
- (٤) - القانون منشور في جريدة الوقائع الرسمية العراقية بالعدد (٤٠٧٠) بتاريخ ٣١/٣/٢٠٠٨.
- (٥) - القانون منشور في جريدة الوقائع الرسمية العراقية بالعدد (٤٠٧٤) بتاريخ ١٢/٥/٢٠٠٨.
- (٦) - القانون منشور في جريدة الوقائع الرسمية العراقية بالعدد (٤٤١٦) بتاريخ ١٩/٩/٢٠١٦.

خامساً:- المواقع الالكترونية:

(1) - www-drash-com

سادساً:- المصادر الأجنبية:

- 1- Brown C. and Cohn T. The study of the leadership, The interstste printers and puplisher. Inc.New York.1958.
- 2- Drucker- The practice of management-Heinman London- 1954.
- 3-Janda- Towards the explication of concept of leadership in terms relation-1960. of the concept of powe-Huma
- 4-Pfiffner and Presthus-puplic administration-5ththe Ronald press co-new york- 1967.
- 5- Ordway Tead-The art of leadership-Newyourk-Graw Hill-Lnc-1963.
- 6- Wiliam White-Man and organization-Homewood-111-Richard-Lriwn-Lnc-1959

7-Nigro-Modern public Administration-Hrper and Row publishers-New York-1965.

Tannenbaum and Seckler Huddson-Management Decision-Making-8-op.cit .

References

First: Books

1. Dr. Ibrahim Darwish – *Public Administration: Between Theory and Practice*, 1975.
2. Dr. Ibrahim Darwish – *Intermediate Text in Public Administration*, Dar Al-Nahda Al-Arabia, Cairo, 1995.
3. Dr. Ibrahim Abdel Aziz Sheha – *Principles of Public Administration (Administrative Leadership and the Art of Decision-Making)*, Al-Maaref Establishment, Alexandria, 2004.
4. Abu Al-Ala Ali Abu Al-Ala Al-Nimr – *Towards Developing the Skills of Administrative Leadership*, 1st ed., Dar Al-Fikr Al-Arabi, Cairo.
5. Asaad Mousa Sakran – *The Selection of Administrative Leaders and Its Impact on the Efficiency of Public Services*, 1st ed., Dar Misr for Publishing and Distribution, Cairo, 2020.
6. Dr. Anwar Ahmed Raslan – *Public Administration, Vol. 1: Principles of Public Administration*, Dar Al-Nahda Al-Arabia, Cairo, 1973.
7. Dr. Hussein Othman Mohamed Othman – *Principles of Public Administration Science*, Halabi Legal Publications, Beirut, 2007.
8. Dr. Redha Sahib Abu Ahmed Al-Ali & Dr. Sinan Kazem Al-Mousawi – *Functions of Institutional Management*, Al-Warraaq Institution, Amman, [no date].
9. Dr. Zain Badr Farraj – *Administrative Leadership and its Success Factors in Light of Islamic Sharia*, Dar Al-Nahda Al-Arabia, Cairo, 1990.
10. Dr. Suleiman Al-Tamawi – *Administrative Law, Vol. 2*, Dar Al-Fikr Al-Arabi, Cairo, 1977.

11. Dr. Suleiman Al-Tamawi – *Principles of Administration Science*, Dar Al-Fikr Al-Arabi, Cairo, 1987.
12. Dr. Tareq Shawqi – *Leadership Behavior and Administrative Effectiveness*, Dar Al-Nahda Al-Arabia, Cairo, 1992.
13. Dr. Abdel Azim Abdel Salam Abdel Hamid & Dr. Salem Jarwan Al-Naqbi – *Administrative and Security Leadership and Its Role in Decision-Making*, 1st ed., Dar Al-Nahda Al-Arabia, Cairo, 2011.
14. Dr. Abdel Ghafour Younis – *Studies in Public Administration*, Shabab Al-Jami'a Institution, Alexandria, 1988.
15. Dr. Abdel Ghani Basyouni Abdullah – *Principles of Public Administration Science*, Modern Egyptian Publishing and Printing House, Alexandria, 1996.
16. Dr. Abdel Fattah Hassan – *Principles of Public Administration*, [no publisher], 1972.
17. Dr. Abdel Karim Darwish & Dr. Laila Takla – *Principles of Public Administration*, [no publisher], Cairo, 1980.
18. Abdel Hadi Al-Jawhari – *Sociology of Administration: Concepts and Issues*, 1st ed., Modern University Office, Alexandria, 1983.
19. Dr. Adnan Aajel Obeid – *Constitutional Law: General Theory and the Constitutional System in Iraq*, 2nd ed., Al-Nibras Institution for Printing and Publishing, Najaf Al-Ashraf, Iraq, 2013.
20. Dr. Essam Mahdi Mohamed Abdeen – *Civil Service Law and Its Executive Regulations*, 1st ed., Dar Mahmou, Cairo, 2018.
21. Dr. Ali Al-Harithi – *Principles of Public Administration*, [no publisher], Riyadh, 1401 AH.

22. Dr. Omar Said et al. – *Principles of Modern Administration*, 1st ed., Dar Al-Thaqafa, Amman, 2003.
23. Dr. Omar Mahmoud Ghabaian – *Effective Leadership and the Effective Leader*, Ithraa Publishing and Distribution, Jordan, 2009.
24. Dr. Ghazi Faisal Mahdi & Dr. Adnan Aajel Obeid – *Administrative Judiciary*, 1st ed., Al-Nibras Institution for Printing and Publishing, Najaf Al-Ashraf, Iraq, 2013.
25. Dr. Majed Ragheb Al-Helo – *Public Administration Science*, Shabab Al-Jami'a Institution, Alexandria, 1973.
26. Dr. Maher Saleh Alawi – *Intermediate Text in Administrative Law*, Ibn Al-Atheer Printing and Publishing House, University of Mosul, 2009.
27. Dr. Mohamed Bahi Abu Younis – *Concise Text in Public Administration*, Al-Maaref Establishment, Alexandria, 1995.
28. Dr. Mohamed Hassan Yass & Dr. Ibrahim Darwish – *The Administrative Problem and Decision-Making*, 1975.
29. Dr. Mohamed Saeed Abdel Fattah – *Public Administration*, [no publisher], Cairo, 1992.
30. Dr. Mohamed Rifaat Abdel Ghani & Dr. Abdel Ghani Basyouni Abdullah – *Public Administration Science*, Al-Maaref Establishment, Alexandria, 1989.
31. Dr. Mostafa Abu Zaid Fahmy – *Public Administration*, Vol. 2, Al-Maaref Establishment, Alexandria, 1997.
32. Nadera Ayoub – *Administrative Decision Theory*, Zahran Publishing and Distribution, Amman, 1997.
33. Dr. Naima Al-Dharfat – *Administrative Leadership and Managing Decision-Making Centers*, Dar Al-Amane, Rabat, Morocco, [no date].

34. Dr. Nawaf Kanaan – *Administrative Decision-Making: Between Theory and Practice*, 2nd ed., Riyadh, 1985.
35. Dr. Nawaf Kanaan – *Administrative Leadership*, [no publisher], 1992.

Second: Theses and Dissertations

1. Ahmed Mahmoud Ahmed – *Mechanisms for Selecting University Leadership in the Arab Republic of Egypt*, Master's Thesis, Institute of Arab Research and Studies, Cairo, 2017.
2. Dr. Khamees El-Sayed Ismail – *Administrative Leadership: A Comparative Study*, Doctoral Dissertation, Cairo University, 1971.
3. Ali Abdel Azim Saleh – *Methods of Training and Selecting Administrative Leaders*, Doctoral Dissertation, Faculty of Law, Menoufia University, 2007.

Third: Research Papers and Conferences

1. Abdel Khaleq Zekri – *Modern Scientific Tools Supporting Decision-Making*, Central Agency for Organization and Administration, Conference on Administrative Leadership, 1967.
2. Dr. Abdelrahman Ahmed Heijan – *The Manager and Administrative Leader: Analysis of Psychological and Social Skills in Administration*, *Management Journal*, Issue 77, Year 32, Riyadh, 1993.
3. Fouad Diab – *Decision-Making as a Core Function of the Administrative Leader*, Central Agency for Organization and Administration, 6th Conference on Administrative Leadership, 1967.
4. Dr. Mohamed Youssef Mohamed – *Training Needs of School Principals in Decision-Making*, *Annual Book in Education and Psychology*, Vols. 11–12, Dar Al-Fikr Al-Arabi, Cairo, 1988.

Fourth: Legislation

1. Decision published in the Iraqi Official Gazette, Issue No. 3154, dated 15/06/1987.
2. Law published in the Iraqi Official Gazette, Issue No. 3196, dated 04/04/1988.
3. Law published in the Iraqi Official Gazette, Issue No. 3356, dated 06/03/1991.
4. Law published in the Iraqi Official Gazette, Issue No. 4070, dated 31/03/2008.
5. Law published in the Iraqi Official Gazette, Issue No. 4074, dated 12/05/2008.
6. Law published in the Iraqi Official Gazette, Issue No. 4416, dated 19/09/2016.

Fifth: Websites

1. www.drash.com

Sixth: Foreign Sources

- 1– Brown C. and Cohn T. The study of the leadership, The interstte printers and puplisher. Inc.New York.1958.
- 2– Drucker– The practice of management–Heinman London– 1954.
- 3–Janda– Towards the explication of concept of leadership in terms relation–1960. of the concept of powe–Huma
- 4–Pfiffner and Presthus–puplic administration–5ththe Ronald press co– new york– 1967.
- 5– Ordway Tead–The art of leadership–Newyourk–Graw Hill–Lnc–1963.
- 6– Wiliam White–Man and organization–Homewood–111–Richard– Lriwn–Lnc–1959

7-Nigro-Modern public Administration-Hrper and Row publishers-New York-1965.

Tannenbaum and Seckler Hudson-Management Decision-Making-8-op.cit .