

متطلبات لامركزية إدارة الجامعات العراقية

م. د. علي عبد الوهاب علي

الجامعة المستنصرية / كلية التربية الأساسية

المستخلص :

تُعد الجامعة صرحاً علمياً رائداً في المجتمع ، إذ تُسهم بمجمل نشاطاتها في تحقيق الغايات العامة للمجتمع وتمارس الدور الأساس في مختلف برامج التنمية المجتمعية ، وترتبط قدرة الجامعة على ممارسة وظائفها وتنفيذ مهماتها وتحقيق أهدافها بشكل كبير بتوفر الظروف التنظيمية المناسبة في مقدمتها اعتماد نظام إداري يتسم بالمرونة الكافية في التعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية والإستجابة لها بدرجة أكثر عقلانية وواقعية، ويُمكن التحقق ذلك بالتوجه المنظم والمتدرج نحو اللامركزية الإدارية ، إذ " يساعد الإسلوب اللامركزي على إنفتاح المؤسسة التربوية بشكل أكبر على بيئتها المحلية ويعزز مساهمتها في التنمية الإجتماعية والإقتصادية والثقافية " ، وتوجيه برامجها نحو تلبية الإحتياجات المحلية الواقعية (عرفة ، 2011، 179). وذلك يستدعي إعادة النظر في التنظيم الإداري للجامعة على وفق صيغة ومستوى مناسبين من اللامركزية الإدارية ، تضمن فاعلية دورها في برامج التنمية وتراعي خصوصيتها العلمية والبيئية تحت رقابة مركزية معتدلة .

تتضح مشكلة البحث الحالي فيما أشار اليه المؤتمر الوطني لإصلاح التعليم العالي والبحث العلمي الى حاجة الجامعة الى لامركزية إدارية تضمن سهولة عملها وتنفيذ مهماتها ، وأن المنظومة الإدارية تعاني بعض المشكلات الإدارية المرتبطة بمركزية إدارة الجامعة (مي ، 2014 ، 2-3).

يستهدف البحث الحالي تحديد بعض متطلبات لامركزية إدارة الجامعات العراقية فيما يتعلق بالجانب المعرفي والتشريعي والتنظيمي ، ويتحدد بالجامعات الحكومية في بغداد للعام الدراسي 2015 - 2016 م .

ولتحقيق هدف البحث ، تم إعداد إستبانة مؤلفة من (95) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي : متطلبات معرفية بواقع (19) فقرة ومتطلبات تشريعية (19) فقرة ومتطلبات

تنظيمية (57) فقرة طبقت بصيغتها النهائية باستخدام أسلوب دلفاي بواقع جولتين على عينة خبراء أختيرت بالطريقة الحصصية بنسبة (0.3) من بين أفراد مجتمع البحث البالغ (82) قيادياً جامعياً ، وباستخدام معادلة فيشر والنسبة المئوية في تقدير إستجابات أفراد العينة وبعتماد نسبة إتفاق (90%) كحد ادنى لقبول الفقرة ، تم التوصل الى ضرورة تزويد العاملين في إدارة الجامعة بمعرفة شاملة عن محتوى اللامركزية والتزاماتها وجدواها كنمط إداري في تحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية فضلاً عن ضرورة إعتتماد التشريعات والتحويلات التنظيمية المناسبة لهذا التوجه وتنفيذها بطريقة موضوعية وعقلانية تستند الى معطيات الواقع ومتطلباته .

وقد أستنتج الباحث أن للمتطلبات المعرفية أولوية واضحة بين المتطلبات الاخرى كونها تمثل القاعدة الصلبة التي يستند اليها التنظيم الإداري اللامركزي للجامعة ومبرر بلوغ غايات التشريع الإداري وفعاليتها في هذا المجال .

ولضمان فاعلية إعتتماد نتائج البحث الحالي يوصي الباحث بوجود توفر الإرادة الحقيقية والرغبة الجادة لدى السلطة المركزية المتمثلة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بقيادتها كافة لإعتتماد نمط إداري مائل الى حد ما نحو الإسلوب اللامركزي في إدارة الجامعة .

وإستكمالاً لتوجهات البحث في مجالات أخرى ، يقترح الباحث إجراء دراسة تستهدف تحديد إتجاهات القيادات الجامعية نحو الإسلوب اللامركزي في إدارة الجامعة وأخرى تستهدف معرفة الإحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية قدرة القيادات الجامعية على وفق نمط الإدارة اللامركزية .

الفصل الأول/ دواعي وحدود البحث

مشكلة البحث

تسعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق منذ بداية تأسيسها الى تعزيز الوظيفة الجامعية في مجمل نشاطاتها الفنية والإدارية بشكل عام والوظيفة الخدمية بشكل خاص ضمن إطار توجهها نحو مواجهة بعض التحديات المرتبطة بزيادة معدل النمو السكاني للمجتمع وزيادة وعي أفرادها وبعض مؤسساته الخاصة بأهمية التعليم والخدمات الإستشارية للجامعة، الأمر الذي جعلها في دائرة ضرورة تلبية مطالب المجتمع المتزايدة،

عبر توسيع نشاطاتها الخدمية المختلفة الذي إستدعى إستحداث جامعات جديدة في مدينة بغداد وبعض المحافظات ، فضلاً عن فتح بعض الأقسام العلمية والوحدات الإدارية في بعض الكليات .

إن التوسع في تشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، فرض واقعاً إدارياً جديداً تسوده بعض جوانب الضعف لاسيما فيما يتعلق في تراجع مستوى فاعلية شبكة الإتصالات الإدارية للوزارة بتشكيلاتها المتعددة ، والبطء في عملية إتخاذ القرارات الذي إرتبط بتركز السلطة الإدارية ومراكز إتخاذ القرار الجامعي في مستويات الإدارة العليا (وزارتا التربية والتعليم، 2012 ، 21) ، إذ إتصفت إدارة النظام التعليمي بمستوى من المركزية على الرغم من التوجه المسبق نحو إعتقاد أسلوب اللامركزية الإدارية (الكناني، 2010 ، 1) بعد أن وصف تقرير إستراتيجية تطوير التربية والتعليم واقع الإدارة التربوية في الوطن العربي بالجمود والتعقيد وإنقذ مبدأ مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ ، إذ أكد أن أهم معوقات التطوير هو سيطرة الإدارة العليا وعدم إشراك الإدارات المحلية في القرارات التربوية المتخذة (رحمة، 1997، 273) .

وتتضح مشكلة البحث الحالي فيما أشار اليه المؤتمر الوطني لإصلاح التعليم العالي والبحث العلمي الى حاجة الجامعة الى لامركزية إدارية تضمن سهولة عملها وتنفيذ مهماتها ، وأن المنظومة الإدارية تعاني بعض المشكلات الإدارية المرتبطة بمركزية إدارة الجامعة (مي ، 2014 ، 2-3).

أهمية البحث

يُنظر للامركزية على إنها فلسفة وإسلوب تنظيمي ساد معظم دول العالم منذ نهاية القرن العشرين ضمن إطار توجهها نحو ترسيخ القيم الديمقراطية وإعتقاد سياسة فتح المجال القائمة على توسيع نطاق المشاركة ، والتحول نحو إحترام خصوصية المحليات وتبني برامج إصلاح أو إعادة هيكلة مؤسساتها بإسلوب يضمن مرونتها ويعزز تغطيتها الخدمية وقدرتها على تلبية إحتياجات واقعية ، أيضاً يزيد قدرتها على التعامل مع المواقف المتغيرة بأكثر سلاسة وعقلانية ، والمساهمة الفاعلة في البرامج التنموية من خلال دورها في التنمية المحلية المستدامة .

تعددت المبررات الكامنة في ضرورة الأخذ بإسلوب لامركزية الإدارة ، منها الحاجة الملحة الى السرعة المناسبة في إتخاذ القرارات في الكثير من المواقف الإدارية ، وتجنب الروتين وتخطي بعض سلبيات بيروقراطية الإدارة فضلاً عن تحقيق إستثمار أفضل للموارد المتاحة ، والتخفيف من العبء عن الإدارة المركزية ، وتحقيق توزيع عادل للسلطة (أحمد ، 2002، 157) ، أيضاً تحسين مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام من خلال تعزيز الشعور بتحمل المسؤولية والالتزام بالتنفيذ وإشاعة ثقافة الرقابة الذاتية ودعم روح المنافسة الإيجابية في مستوى الإنتاج .

ويرى الباحث أن هناك إمكانية في أن تسمو اللامركزية كتطبيق بأبعادها المختلفة فوق تحفظات بعض المعارضين المستندة الى مساوئ هذا الإسلوب ، ذلك بإعتماد التدرج والعقلانية ومراعاة معطيات واقع المجتمع . إذ تُعد اللامركزية إسلوباً فاعلاً في معالجة مختلف المشكلات التي قد تواجه مؤسسات المجتمع في مختلف النواحي (بواعنة ،2004، 67).

وتُعد الجامعة مؤسسة علمية خدمية رائدة في المجتمع ، إذ تمارس الدور الأساس في برامج التنمية المجتمعية ، وتظهر مصالح محلية مشتركة في حدود وظائفها الرئيسية ، مما يستدعي إعادة النظر في تنظيمها الإداري على وفق صيغة ومستوى مناسبين من اللامركزية الإدارية ، تضمن فاعليتها في نجاح برامج التنمية وتراعي خصوصيتها العلمية والبيئية تحت رقابة مركزية معتدلة .

وأشار المؤتمر الوطني لإصلاح التعليم العالي والبحث العلمي في العراق الى " أن اللامركزية تتمحور في منح الجامعات الحرية الكافية في إدارة شؤونها الإدارية والعلمية والمالية بصورة تدريجية " (مي ، 2014 ، 6) وتتضح أهمية البحث الحالي فيما يأتي :

1. يُمثل البحث الحالي محاولة منظمة لتحديد بعض متطلبات التوجه نحو لامركزية إدارة الجامعة في حدود معطيات وواقع الجامعات العراقية ، التي ربما تفيد الجهات المعنية في تحديد بعض التشريعات والسياسات والآليات ووضع خطط وصيغ عمل ضمن إطار التوسع في لامركزية الإدارة الجامعية .

2. حداثة موضوع البحث ، إذ لم يسبق تناوله على مستوى الجامعات العراقية ضمن حدود علم الباحث.

أهداف البحث

يستهدف البحث الحالي تحديد بعض متطلبات لامركزية إدارة الجامعات العراقية فيما يتعلق بالجانب المعرفي والتشريعي والتنظيمي .

حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بالجامعات الرسمية في بغداد (جامعة بغداد ، الجامعة المستنصرية ، الجامعة التكنولوجية ، جامعة النهرين والجامعة العراقية) للعام الدراسي 2015- 2016 م .

تحديد المصطلحات

لامركزية الإدارة

- عرفها الزغبى (1986) بأنها " توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة تباشر إختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها " (الزغبى، 1986، 25)
- عرفها جلاوي (1998) بأنها "إسلوب من أساليب تنظيم العمل حيث تمنح الوحدات المختلفة قدراً من الإدارة الذاتية ، وهذا يعني منح الصلاحيات والمسؤوليات الى المستويات الأدنى في التنظيم " (مي، 2014، 11)
- عرفها العزوي (2000) بأنها: " توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين هيئات محلية أو مصلحة تتمتع بالشخصية المعنوية " (العزوي، 2000، 77)
- عرفها الباحث نظرياً بأنها أسلوب تنظيمي يميل أساساً نحو تحويل الوظيفة الإدارية أو جزءاً منها الى مستويات إدارية أدنى تبقى مرتبطة بقدر كافٍ بالسلطة المركزية .

لامركزية إدارة الجامعة

عرفها الباحث نظرياً بأنها إطار تشريعي وتنظيمي يمنح إدارة الجامعة مساحة أكبر في حرية التصرف في شؤونها الإدارية والفنية ويضمن مشاركتها في وضع السياسات وتحديد الإستراتيجيات والخطط العامة ويُمكنها من إدارة أنشطتها ذاتياً مع بقائها تحت رقابة معتدلة للوزارة المعنية .

التعريف الإجرائي لمتطلبات لامركزية إدارة الجامعة : مجموعة سياسات ومبادئ وقواعد وصيغ عمل تدعم توجه إدارة الجامعة نحو اللامركزية محددة بإستجابات بعض الخبراء على فقرات الإستبانة المعدة لهذا الغرض .

الفصل الثاني / أدبيات البحث ودراسات سابقة

مقدمة

يشهد العالم منذ أواخر القرن العشرين نتيجةً للتغيرات والتحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية إهتماماً متزايداً بموضوع اللامركزية كأحد أنماط الإدارة إنطلق من فلسفة "إن اللامركزية أداة تنموية تُمكن من عملية صنع القرارات المتعلقة بتنمية المجتمع " فأصبحت مفهوماً وإتجهاً سائداً في معظم دول العالم (محمد، 2012، 157) إذ يراها الاقتصاديون المتأثرين بالأفكار الليبرالية الحديثة وسيلة لنقل السلطة من الدولة المركزية ، وينظر اليها المدافعون عن التعددية السياسية على إنها وسيلة لإعطاء جماعات المصالح مساحة من الحرية والقدرة على التنظيم والمنافسة ، ويراهنا بعض قادة النظم الدكتاتورية بديلاً عن الديمقراطية على المستوى القومي ووسيلة آمنة لإكتساب الشرعية المطلوبة والدعم من الوحدات في المستويات الأدنى ، بينما يراها السياسيون الديمقراطيون في الدول النامية وسيلة تجعل الحكومة أكثر استجابةً للأولوية والإحتياجات المحلية .(كواشي، 2011، 7) وفي أي حال أصبحت اللامركزية تُعبر بمفهومها العام عن سياسية ترك المجال .

طُبقت اللامركزية بدرجات متفاوتة في معظم دول العالم ، وتُعد الولايات المتحدة الأمريكية أبرز الدول الغربية التي أخذت بأسلوب اللامركزية ، بينما تُمثل المملكة المتحدة إنموذجاً معتدلاً من أنماط اللامركزية ، بينما يُلاحظ أن الإدارات المحلية في نيوزلندا تتمتع بصلاحيات التعيين وتطوير المناهج وتقييمها ، بينما تترك مسألة التمويل للسلطة المركزية، ويُلاحظ تحمل الادارات المحلية نشاطات التعليم الاساسي في الارجننتين مسؤولية التمويل وتعيين المعلمين فقط (محمد ، 2012 ، 157) . ومن أمثلة التجارب العربية تجربة المملكة الاردنية الهاشمية المتمثلة بإيجاد وحدات إدارية محلية أوكلت اليها تنفيذ السياسات ومتابعة البرامج التربوية فضلاً عن منح إدارات المدارس مزيداً من الصلاحيات التي تتناسب ومسؤولياتها .(رشيد، 2004 ، 69) ، وفي مصر بدأ الاتجاه نحو اللامركزية في عام 1960 بتغيير إختصاصات المحافظات والمديريات والمجالس المحلية وتلا ذلك مجموعة قرارات

دعمت التوجه نحو اللامركزية ، أما في سوريا فيتضح التوجه اللامركزي في القرار الصادر عام 2006 الذي أحكم الترابط بين الوزارة والمجالس التربوية المحلية ومنح صلاحيات أوسع لمديريات التربية ومسؤوليات وصلاحيات أكبر لإدارات المدارس في التعليم العام ، (محمد، 2012، 159) .

إن تزايد الإهتمام بموضوع اللامركزية بأبعاده السياسية والإقتصادية والإجتماعية كان نتيجةً للوعي بالدور الذي تمارسه المحليات في التنمية ضمن إطار تلبية الإحتياجات المحلية (كواشي ، 2011، 6) والإهتمام بتوسع نطاق المشاركة وتقليص دور الحكومة في الإنتاج والادارة المباشرة ومنح مؤسسات المجتمع المدني دور أكبر في عملية التنمية ، وعبر عن ذلك الإهتمام تقرير البنك الدولي عن التنمية في العالم تحت العديد من العناوين منها " تحقيق اللامركزية وإعادة التفكير ، جعل الدولة أكثر قرباً من الناس ، التحول الى المحليات " (أيمن ، 2010، 10) .

مفهوم اللامركزية وبعض المفاهيم المرتبطة به

تُعد اللامركزية من المفاهيم التنظيمية المرتبطة بشكل مباشر بمبدأ تفويض السلطة ، فهي أسلوب تنظيمي يقوم على أساس توزيع السلطة بين المركز والهيئات أو الوحدات المحلية التي تباشر مهماتها ضمن النطاق المحدد لها قانوناً تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية ، ويبرز في هذا النمط مبدأ المساءلة عن النتائج المحققة دون التدخل المباشر في تفاصيل العمل ، ويختلف هذا عن الأسلوب الإداري المركزي الذي تفوض به السلطة نوعاً وحجماً بمستوى تتولى فيه الإدارة العليا مسؤولية إتخاذ أكثر القرارات ووضع الخطط التفصيلية والشاملة مع التدخل المباشر والإشراف على أداء المرؤوسين في المستويات الأدنى (المصدر السابق ، 9-14) ، فالنظام المركزي يُطبق بإسلوب التركيز الإداري الذي يعكس صورة المركزية المتشددة (البحثة) أو بإسلوب عدم التركيز الإداري (اللامركزية أو اللامركزية) الذي يعكس صورة المركزية المعتدلة ، إذ تفوض المستويات الإدارية الأدنى بصلاحيات إتخاذ بعض القرارات والبت النهائي بها دون الرجوع الى المركز للمصادقة عليها لكنها لا تمتلك أية صلاحيات مالية ، وقد تُفوض بسلطة الأمر بالصرف في بعض الجوانب الثانوية (صفاء ، 2013، 41) وتشوب هذا الأسلوب بعض النقائص منها صعوبة الرقابة على الوحدات في حالة تعددها وصعوبة التنسيق فيما بينها من جهة وبينها وبين الجهاز الاداري

المركزي من جهة أخرى بسبب إختلاف مرتكزات القرار الإداري تبعاً لإختلاف الظروف المحلية ضمن المجتمع الواحد (الشنطاوي ، 2007 ، 33) .

وفي ضوء ما سبق يُلاحظ إن اللامركزية والمركزية يُمثلان قطبين متباعدين لمتصل واحد ويندر وجود أي منها منفرداً في التطبيق العملي ، إذ لا توجد لامركزية مطلقة لإنها تعبر عن وجود عددٍ من وحدات محلية منفصلة لا يحكمها سياق موحد ، وبالمقابل لا توجد لامركزية مطلقة لأنها تُشير الى وجود صف واحد من الرؤساء وإنعدام مبدأ التفويض الإداري.

وتعتمد اللامركزية كإسلوب صيغة إدارية من بين مجموعة صيغ متدرجة يعمل كلٌّ منها ضمن منظومة متكاملة وهي على النحو الآتي :

- الخلخلة وهي أسلوب أكثر ميلاً نحو المركزية ، إذ تنقل بموجبها بعض المسؤوليات التي تحتاج الى متابعة ميدانية بينما تبقى السياسات وسلطة إتخاذ القرارات بشكل عام مرتبطة مباشرة بالإدارة العليا .

- الإستقلالية وهي الاسلوب الإداري المُعتمد على المحليات بشكل كامل سواء في إتخاذ القرارات أو في التمويل الذاتي ، وإن أعضاء المحليات منتخبون من الفئة المحلية وترتبط بالإدارة المركزية بالمشاركة في وضع السياسات .

- التفويض أسلوب ومبدأ إداري يتوسط الأسلوبين السابقين ، إذ تُمنح المحليات أو الوحدات الإدارية سلطة إتخاذ بعض القرارات وتنفيذها وبإشراف الإدارة العليا.

(عمر وغادة ، 2013 ، 4)

- التنازل نقل السلطة مع مسؤولياتها الى محليات مستقلة ذاتياً أو شبه مستقلة ، ويختلف عن التفويض في أن التفويض لا يعني تحويل المسؤولية مع السلطة المفوضة (شريف ، 1999 ، 332)

- التجريد (الخصخصة) تحويل مسؤولية بعض الخدمات من المؤسسات الحكومية الى مؤسسات خاصة (عرفة ، 2011 ، 174) ،بمعنى منح القطاع الخاص دوراً أكبر في عملية التنمية .

واستناداً على ما سبق فإن درجة تطبيق مبدأ تفويض السلطة تحدد إتجاه الإدارة نحو اللامركزية أو المركزية ، فكلما زادت السلطات الممنوحة إتجهت الإدارة نحو اللامركزية والعكس صحيح .

تفويض السلطة

يُعد تفويض السلطة مبدأً تنظيمي مهم وضرورة تلازم النظم الإدارية على إختلاف صيغها وأنماطها ، وهو صيغة من صيغ تحويل السلطات والصلاحيات .

وينظر البعض الى التفويض على إنه الخطوة الأولى نحو اللامركزية (رشيد ، 2004 ، 63) ويُشترط في هذه الصيغة أن تكون الصلاحية المفوضة في حدود تخصص وخبرة المفوض فضلاً عن قدرته على ممارسة الصلاحيات المفوضة اليه بالمستوى المطلوب ، وتأخذ عملية التفويض الإداري شكلان :

- تفويض الإختصاص : ويقصد به أن يعهد صاحب الإختصاص بممارسة جانباً من إختصاصه الى أحد المرؤوسين أو وحدة إدارية.
- تفويض التوقيع : ويقنصر دور المفوض اليه على التوقيع نيابةً عن المفوض على بعض القرارات التي تدخل ضمن مسؤولياته مع بقاء المفوض اليه تحت الرقابة .

(عرفة ، 2011 ، 182)

إن التفويض عملية دقيقة تتم على وفق آلية محددة ، إذ تمر بثلاث خطوات على النحو التالي :

تعيين المسؤولية : في هذه المرحلة يُحدد الرئيس الوصف الوظيفي للدور والنتائج المتوقعة من الأداء .

تحديد السلطة وتحويلها : ويُعزز ذلك بمهمتين :

- الأولى تهيئة المرؤوس المعني للقيام بواجباته حسب السلطات الممنوحة له .
- الثانية الدعم المتواصل بعد التأكد من إن المرؤوس (المفوض اليه) يدرك ما مطلوب منه بالضبط .

إيجاد المساءلة : أن تحمل المفوض اليه المسؤولية وتقبل السلطة لا يكفیان لتحقيق الهدف من التفويض بالفاعلية المنتظرة ، بل يجب أن يخضع المفوض اليه في حدود مسؤوليته لنظام مساءلة عن النتائج المتوقعة منه .(رشيد ، 2004 ، 64)

المساءلة

يُنظر للمساءلة على أنها تحمل جميع المسؤوليات واحترام الإلتزامات بحق التصرف، وإيصال النواتج المنتظرة خلال الفترة المحددة وبموجب قواعد محددة للنوعية ، فضلاً عن العمل على وفق اللوائح التنظيمية ، مع بقاء المفوض متحملاً للمسؤولية وخاضعاً للمساءلة من جهة إدارية أعلى ، وتتضمن المساءلة أربعة عناصر هي:

- الإبلاغ : يعني إلتزام المديرين بإبلاغ رؤسائهم بطريقة منظمة ومتواصلة عن الإجراءات المعتمدة لتنفيذ البرامج والأنشطة المناطة بهم .

- الرصد : الواجبات المتصلة بمتابعة الإجراءات الي يتخذها المسؤول في تنفيذ المهمات المسندة اليه، والتحقق المتواصل من سلامة المخرجات . (إيفن، 2004، 23)

وتؤكد منظومة الأمم المتحدة على ضرورة الإستعاضة عن المساءلة التقليدية التي تقوم على اللوم والتركيز على الجوانب السلبية بنمط جديد ذي تركيز إيجابي وموجه نحو الأداء والسلوك المناسب ، والتشجيع على المواصلة ، وضرورة التحول بوظيفة الرصد من الرقابية الى التوجيهية وأن تركز على النتائج بقدر تركيزها على الإمتثال . (Oecd,1997,10)

- إقامة العدل : نظام موثوق به ، يدعم آلية المساءلة ، عن طريق إعتقاد نظام المقاضاة بمفهومها الحديث التي تستهدف إتخاذ تدابير إصلاحية مناسبة لمواجهة الإشكاليات قبل الإضطرار الى تطبيق إجراءات المقاضاة بمفهومه المعروف . (إيفن، 2004، 26)

المسؤولية والسلطة

يُنظر لمفهوم المسؤولية بأنها تعهد المرؤوس أو من أوكلت اليه بعض المهمات والواجبات بالإلتزام بتنفيذها ضمن الحدود المطلوبة وبموجبها يتحدد حجم السلطة ، أما مفهوم السلطة فيشير الى الحق القانوني المكتسب ضمناً عبر المركزي الإداري في التقرير والتصرف وتوجيه بعض الأوامر وإصدار نوعاً من القرارات (العجمي ، 2008، 241) ، وتستخدم لغرض توجيه النشاطات وتسهيل أداء العمل ، وهي جزء من مفهوم القوة الذي يُشير الى القدرة على التأثير إستناداً الى السلطة المشروعة (رشيد، 2004، 25) ، وهي جانب شخصي يؤثر في مستوى فاعلية إستخدام السلطة المشروعة .

مما سبق يتضح بأن للسلطة مصدراً خارجياً إذ تكتسب ضمناً عبر المركز الإداري أو عن طريق التحويل وهي (سلطة رسمية) أو بإختيار جماعة العمل لمديرهم وهي (سلطة

إسمية) وبإكتسابها الحق القانوني والمشروعية على وفق اللوائح التنظيمية تتحول الى سلطة رسمية ، والمصدر الآخر للسلطة هو داخلي من ذات الفرد وتسمى (القوة) وهي لا تفوض ولا تمنح ولا يشترط - في الواقع - توفرها في شخصية المدير رغم أهميتها ، إذ يمتلك جميع الرؤساء والمديرين للسلطة الرسمية بينما لا يمتلك جميعهم للقوة ، إذن للسلطة وجهان ، الأول تنظيمي والثاني شخصي و كل منهما يعزز قدرة المدير على تحمل مسؤوليته.

الإشراف والرقابة والوصاية

إنفق الباحثون على إن الإشراف والرقابة يمثلان ركيزتين من ركائز وجود النظام اللامركزي ، وإن هناك مجموعة أهداف مرجوة منها :

- التأكد من إن الوحدات المحلية تمارس وظائفها ضمن الحدود المطلوبة وبدرجة من الفاعلية .

- التأكد من إن الوحدات المحلية تعمل على وفق الأنظمة واللوائح التنظيمية المحددة.

- التأكيد على إن الوحدات المحلية تمثل نظاماً فرعياً للنظام العام.(الصائغ، 1986، 12)

على الرغم من الإستقلالية النسبية للهيئات المحلية ، إلا إنها تخضع للرقابة أو الوصاية الإدارية ، ولا يُعد هذا إنتقاصاً لللامركزية ، لإن الرقابة والوصاية مستمدة من مبدأ إستقلال الهيئات اللامركزية (سعد، 1996، 15) بمعنى إن لرقابة السلطات المركزية على الوحدات المحلية أساساً قانونياً في النظام اللامركزي (سالم وإنطوان ، 1996، 40) .

وتختلف الرقابة عن الوصاية في إن الأولى تستند الى ما للرئيس الإداري من صلاحيات وسلطات في توجيه مرؤوسيه ولإشراف على أدائهم وله الحق في إيقاع العقوبات عليهم وفقاً للأنظمة المعتمدة (عيد، 1995، 362) ، غير أن الأمر مختلف بالنسبة للوصاية الإدارية إذ أنها بمثابة رقابة تمارسها السلطة المركزية على الهيئات أو الوحدات اللامركزية في حدود أضيق ومقررة قانوناً ، (سالم وإنطوان ، 1996، 14) وبناءً على ذلك يمكن القول بأن الرقابة نظام فاعل يعتمد في التنظيمات المركزية ، بينما تعتمد الوصاية الإدارية في أغلب التنظيمات اللامركزية وخاصة اللامركزية الإقليمية واللامركزية والمرفقية .

صيغ اللامركزية

يتخذ النظام اللامركزي صيغ متعددة حسب البعد المعتمد ، فالبعد التنظيمي يُعتمد في صيغة اللامركزية الإدارية ، والمؤسسي في اللامركزية السياسية ، والجغرافي في اللامركزية الإقليمية والخدمي أو المصلي في اللامركزية المرفقية .

ففي اللامركزية الإدارية يتم توزيع الوظائف الإدارية الرئيسة بين الإدارة المركزية والوحدات المحلية عن طريق التفويض وفقاً لقرار إداري تكتسب من خلاله الوحدات المحلية شخصية معنوية تميزها عن السلطة المركزية ، ويمكن تطبيق هذه الصيغة في الدول البسيطة والمركبة (المنديل ، 2003، 40).

أما اللامركزية السياسية وتعني توزيع الوظائف الحكومية الرئيسة (التشريعية ، القضائية ، التنفيذية ، بين السلطة المركزية المتمثلة بالدولة وبين هيئات محلية بموجب الدستور وتكتسب من خلاله الهيئات المحلية شخصية معنوية وينتج ذلك الإتحاد الفيدرالي وتُعتمد هذه الصيغة في الدول المركبة فقط .

بينما تتم اللامركزية الإقليمية بنقل الصلاحيات والسلطات مع مسؤولياتها الى هيئات محلية تتمتع بمساحات وبحدود جغرافية واضحة وبخصوصية إجتماعية وتاريخية وإقتصادية ، وعلى وفق ذلك تتمتع الهيئات المحلية بالشخصية المعنوية مع بقائها تحت الوصاية الإدارية للمركز (القبيلات ، 2005، 123).

وفي صيغة اللامركزية المرفقية تقوم الحكومة المركزية بمنح الشخصية المعنوية لأحد المشاريع لإدارتها بإسلوب يخرج عن نطاق إدارتها التقليدية لغرض إشباع حاجات ورعاية مصالح عامة الى هيئات تمارس نشاطاتها المحددة في ظل إستقلال نسبي وتبقى خاضعة للوصاية الإدارية للنظام المركزي وتسمى أحياناً باللامركزية المتخصصة عندما تعهد المسؤوليات الى أفراد متخصصين (الشبوكي ، 1981، 96) .

متطلبات تطبيق اللامركزية

أن إعتقاد الإسلوب اللامركزي بصيغته المختلفة يستلزم توافر مجموعة متطلبات منها :
-متطلبات تشريعية :وتتمثل بمجموعة القوانين التي تحدد المسؤوليات والصلاحيات وحجم السلطات المكافئة لها ، فضلاً عن متضمنات المساءلة وخطوط الإتصال أو طبيعة العلاقات بين الأطراف والمركز .

-متطلبات معرفية: تتمثل بوعي وثقافة عامة عن محتوى اللامركزية والتزاماتها وأهميتها في تحقيق الأهداف المشتركة ، تتمثل في تنمية المعارف وتوسيع الخبرات وتوفير المؤهلات العلمية والمتخصصة فضلاً عن القدرات الشخصية المعززة لهذا التطبيق .

-متطلبات مالية: لا يمكن تحقيق غايات اللامركزية دون أن يرافقها سياسات مالية تنظم الشؤون المالية وتسهل الإجراءات المرتبطة بها ، كعملية الإنفاق والقرارات الموجه لها.

ومن المهم أيضاً توفر الإرادة السياسية الجادة لدى السلطة المركزية للتخلي عن جزء من الصلاحيات لهيئات أخرى ، بمعنى الوعي بأهمية اللامركزية والرغبة الحقيقية في دعمها وتوفير متطلباتها ، وأن تتوفر المعرفة والدراية الشاملة لأهداف المنظمة وأنظمتها وطبيعة العلاقات القائمة فيها ، أيضاً الإطمئنان على قدرة المرؤوسين على إتخاذ القرارات السليمة والإستقرار الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة .

لامركزية إدارة الجامعة

يحظى نظام التربية والتعليم بشكل عام ونظم التعليم الجامعي بشكل خاص بإهتمام الدول المتقدمة ، إذ يُنظر للجامعة بأنها الصرح العلمي الرائد في إحداث التغيير والتطوير لما تؤديه من دور أساس في التنمية المجتمعية الشاملة.

وترتبط قدرة الجامعة على ممارسة مهماتها وتحقيق أهدافها بشكل كبير بتوفر الظروف التنظيمية المناسبة وفي مقدمتها إعتداد نظام إداري يتسم بالمرونة الكافية في التعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية لبيئة الجامعة والإستجابة لها بدرجة أكثر عقلانية وواقعية ، ويمكن أن يتحقق هذا بالتوجه المنظم والمتدرج نحو اللامركزية الإدارية .

ويساعد الإسلوب اللامركزي على إنفتاح المؤسسة التربوية بشكل أكبر على بيئاتها المحلية ويعزز مساهمتها في التنمية الإجتماعية والإقتصادية والثقافية ، وتوجيه برامجها نحو تلبية الإحتياجات المحلية الواقعية (عرفة، 2011، 179).

تستند فكرة إدارة الجامعة بالإسلوب اللامركزي الى أساس وجود مصالح محلية مشتركة في حدود الوظيفة الجامعية تستلزم إدارتها بشكل مختلف عن التقليدية ، إذ تُعد اللامركزية الطريق الآمن لضمان إحترام تنوع الخدمات والنشاطات المرتبطة بها وتعدد المصالح ، فضلاً عن الإستثمار الأفضل للموارد والإمكانات المختلفة وواقعية الخطط والبرامج بإعتداد إسلوب التخطيط من الأسفل ، أيضاً تتضمن اللامركزية مراعاة الحرية الفكرية والتخصص

وتتمية القدرات الفردية ودمقرطة القرارات وحرية البحث وضمان الاستقلال الفكري ، إضافة الى المبرر العلمي المستند الى تعدد الإختصاصات وتنوعها الذي ينضوي على متطلبات مختلفة تُميز بين مختلف الجامعات ، مما يصعب التعامل معها بإستراتيجيات موحدة ، بمعنى أن الإستقلال النسبي لإدارة الجامعة ينضوي على مراعاة التمييز والتخصص الحاجة الى إطار تنظيمي يتناسب وطبيعة أنشطتها ومجال تخصصها العلمي .

وخلاصة القول أن لامركزية إدارة الجامعة ضرورة مرحلية تستلزم إستعداد جاد ورغبة حقيقية لإيجاد التشريعات الملائمة لتحويل جزء مناسب من المهام الجامعية من السلطة المركزية ومنح الجامعة شخصية معنوية مع بقائها تحت رقابة السلطة المركزية المتمثلة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

دراسات سابقة

دراسة مي (2014)

" التوقعات المستقبلية لإستراتيجية الإدارة اللامركزية في الجامعات العراقية "

إستهدفت الدراسة التعرف على التوقعات المستقبلية والمرغوبة لإستراتيجيات الإدارة اللامركزية في الجامعات العراقية ، ولتحقيق هدف البحث إعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وتألّف مجتمع البحث من القيادات الدارية المتمثلة برؤساء الجامعات ومساعدتهم وعمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الحكومية في مدينة بغداد ، واختيرت من مجتمع البحث عينة عشوائية طبقية بنسبة 54% وواستخدمت الإستبانة كأداة لجمع المعلومات وطبقت الإستبانة على وفق طريقة دلفاي ، وبمعالجة البيانات بإستخدام معادلة بيرسون ومعادلة سبيرمان - براون ومعادلة فيشر ، توصلت الدراسة الى أن واقع إدارة الجامعات العراقية في مجال التنظيم الإداري جاء بمستوى مقارب لمجال التخطيط وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمجال المالي فيما يتعلق باللامركزية وكان من أهم الإستنتاجات أن هناك الكثير من التعليمات والقرارات المتناقضة أحياناً أدت الى زيادة المركزية وإيجاد مناخ عمل مقيد لإدارة الجامعة ومن أهم التوصيات منح إدارة الجامعة المزيد الصلاحيات ومساحة أكبر في حرية التصرف مع ضرورة تفعيل آليات المساءلة والشفافية في تقويم الأداء . (مي ، 2014 ، 78-94)

دراسة محمد (2012)

"المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية - دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق"

استهدفت الدراسة معرفة المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في إدارات مدارس ما قبل التعليم الأساسي والثانوي العام في سوريا ومدى توفر تلك المتطلبات على أرض الواقع من وجهة نظر مديري تلك المدارس ، ولتحقيق هدفي البحث إتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأستخدمت الإستبانة كأداة لجمع المعلومات ، وتألّف مجتمع البحث من مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في محافظة ريف دمشق وقد أختيرت عينة عشوائية من مجتمع البحث ، وبمعالجة البيانات إحصائياً بإستخدام تحليل التباين الأحادي والإختبار التائي لعينة واحدة توصلت الدراسة الى تحديد أربعة متطلبات رئيسة لتحقيق اللامركزية الإدارية (معرفية وتنظيمية ومادية وبشرية) وقد إتضح أنها متحققة بنسبة متوسطة ، وكان من أهم توصيات الدراسة إعادة تأهيل الملاك البشري وتدريبه على كل ما يُمكن من تطبيق اللامركزية الإدارية . (محمد ، 2012 ، 155)

دراسة عاصم (2008)

" تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم قبل الجامعي "

استهدفت الدراسة تحديد متطلبات اللامركزية في إدارة نظام التعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وتجربة محافظة الإسكندرية ، ولتحقيق هدف البحث أستخدم المنهج المقارن وإعتمدت الإستبانة أداة لجمع المعلومات من عينة البحث المؤلفة من بعض مديري التربية في المحافظات ، وتوصلت الدراسة الى تحديد مجموعة من المتطلبات (تشريعية،تنظيمية ،مادية ،بشرية ومجتمعية) ، وكان من بين المتطلبات التشريعية إنشاء صناديق تمويل محلية ، وإعطاء المديرية سلطة توزيع الميزانيات ، ومن بين المتطلبات التنظيمية ، إستخدام أساليب تكنولوجية في عمليات الإتصال بين الإدارات ، وإعادة هيكلة وتوصيف الأدوار والمسؤوليات ، ومن بين المتطلبات المادية ، تقديم حوافز للمديريات والإدارات المتميزة ،تشجيع القطاع الخاص على المشاركة في عملية التمويل ، أما بالنسبة للمتطلبات المجتمعية فكان أبرزها توثيق الصلة مع المجتمع المحلي وتشجيع الطلبة على إعتقاد القيم الديمقراطية .

(عاصم، 2008 ، 87)

جوانب إفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة

- تتبن للباحث من خلال مراجعته لتفصيلات الدراسات السابقة ما يأتي :
- مؤشراً واضحاً عزز مشكلة البحث الحالي (في دراسة مي) .
 - تحديد لمجتمع البحث الملائم لإغراض البحث الحالي(في دراسة مي) .
 - المنهج الوصفي التحليلي في جمع ووصف وتحليل المعلومات (في دراستي مي و محمد).
 - الإستبانة كأداة مناسبة لجمع البيانات وتبويبها في البحث الحالي (أثقت عليها الدراسات الثلاث) .
 - بعض مجالات أداة البحث الحالي (في دراستي محمد وعاصم) .
 - مستويات الإجابة على فقرات الإستبانة وأوزانها (في دراسة مي) .
 - أسلوب دلغاي الإجرائي في تطبيق الإستبانة (في دراسة مي)
 - معادلة فيشر والنسبة المئوية كوسائل إحصائية لمعالجة بيانات البحث الحالي (في دراسة مي)

وبمقاربة البحث الحالي مع الدراسات السابقة تبين :

- اتفاق البحث الحالي مع دراستي مي (2014) و محمد(2012) في إستخدام المنهج الوصفي التحليلي .
- إنفراد دراسة عاصم (2008) في إستخدام المنهج المقارن .
- اتفاق البحث الحالي مع الدراسات السابقة المعتمدة في إستخدام الإستبانة .
- إنفراد البحث الحالي في إستخدام أسلوب المعانية الاحتمالية .
- اتفاق البحث الحالي مع دراسة مي(2014) في إستخدام أسلوب دلغاي .
- اتفاق البحث الحالي مع دراسة مي (2014) في إستخدام معادلة فشر والنسبة المئوية .

الفصل الثالث/ منهجية البحث وإجراءاته

يتضمن الفصل الحالي تحديداً لمنهجية البحث ووصفاً لمجمعه والإجراءات المعتمدة في إختيار العينة فضلاً عن إعداد أداة البحث وكيفية التحقق من خصائصها السيكمترية وإسلوب تطبيقها ، أيضاً تحديداً للوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات .

منهجية البحث

إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لغرض تحقيق أهداف البحث الحالي ، ويُعد من أكثر مناهج البحث العلمي شيوعاً في البحوث التربوية ، ووفقاً لذلك تمت عملية جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث من بعض الأدبيات والدراسات السابقة وصولاً الى تحديد المتطلبات اللازمة للتوجه نحو لامركزية الإدارة الجامعية هدف البحث الحالي .

مجتمع البحث

تألف مجتمع البحث من بعض القيادات الإدارية في الجامعات الحكومية في بغداد وهم (رؤساء الجامعات ومساعدتهم ،عمداء الكليات) وقد بلغ عددهم (82) قيادياً بواقع (5) رؤساء جامعة و(10) مساعدين و(67) عميدا ، للعام الدراسي 2014- 2015 م ، والجدول (1) يوضح ذلك .

جدول (1) توزيع أفراد مجتمع البحث

الجامعة	رئيس جامعة	مساعد	عميد	المجموع
بغداد	1	2	24	27
المستنصرية	1	2	12	15
التكنولوجية	1	2	14	17
النهرين	1	2	7	10
العراقية	1	2	10	13
المجموع	5	10	67	82

عينة البحث

أستخدم الباحث أسلوب العينة الحصصية في إختيار أفراد عينة البحث الحالي ، وهو يُعد أكثر أنواع المعايينات ملاءمةً لطبيعة وأغراض البحث الحالي ، ويتضمن تقسيم مجتمع البحث الى عدة فئات ثم الإختيار القسدي لأفراد العينة من كل فئة بما يتوافق وحجمها ، (النوح ، 2014، 102) .

وعلى وفق ذلك قسم الباحث مجتمع البحث الى خمس فئات (جامعات) وأختار أفراد العينة بنسبة (0.3) من كل فئة بإسلوب قسدي فبلغ عدد أفرادها (24) قيادياً بواقع (1) رئيس جامعة و(3) مساعدين و(20) عميداً ، والجدول الآتي يوضح ذلك .

جدول (2) توزيع أفراد عينة البحث

الجامعة	رئيس جامعة	مساعد	عميد	المجموع

8	7	1	-	بغداد
4	4	-	-	المستصرية
5	4	1	-	التكنولوجية
3	2	-	1	النهرين
4	3	1	-	العراقية
24	20	3	1	المجموع

أداة البحث

تم تحديد متضمنات إستبانه متطلبات لامركزية إدارة الجامعة من خلال الإطلاع على بعض الأدبيات والأفكار التي تم عرضها في الخلفية النظرية والطروحات والتوصيات التي خرجت بها الدراسات السابقة المعتمدة في البحث الحالي ، وقد بلغ مجموع عدد فقرات الإستبانه (95) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي : متطلبات معرفية بواقع (19) ومتطلبات تشريعية (19) فقرة ومتطلبات تنظيمية (57) مثلت الإستبانه بصيغتها الأولية .

صدق الأداة :

يُقصد بصدق الأداة قدرتها بمضمونها العام على قياس ما أعدت لأجله (عبد الدائم، 1968، 355) ويُشير الى الدرجة التي عندها يمكن أن تُعطي الأداة بيانات ذات صلة بالموضوع الذي بُنيت لأجله ، ويُعد الصدق الظاهري أحد مؤشرات الصدق ، ويُقصد به أن فقرات الأداة تُؤلف عينة ممثلة لجميع جوانب المجال المقاس ، ويمكن التحقق منه عن طريق إتفاق مجموعة من المحكمين المختصين على سلامة الفقرات من حيث صياغتها وتوافقها مع الأهداف (الكيلاني والشريفين، 2007، 89) .

ولغرض التحقق من الصدق الظاهري للإستبانه ، تم عرضها على بعض المحكمين المختصين في الإدارة والتنظيم الإداري وبلغ عددهم (12) محكماً ، وللتأكد من صلاحيتها لموضوع البحث أتمتدت نسبة إتفاق 80% فما فوق للحكم على صلاحية الفقرات لأغراض البحث الحالي ، فتم الأخذ بملاحظات السادة المحكمين بإجراء تعديلات بسيطة على صياغة الفقرات (1، 12، 16، 23، 29، 46، 49، 51، 53، 70، 74، 90) ، وأتمتدت مستويات الإجابة (موافق، متردد، غير موافق) وأعطيت الأوزان (1، 2، 3) على التوالي وبذلك أصبحت الإستبانه جاهزة للتطبيق النهائي .

إسلوب دلفاي

يعرف اسلوب دلفاي "بأنه طريقة للحصول على أحكام منظمة تصل الى درجة الإجماع حول موضوع معين " (حاتم، 2009، 46) ويستخدم هذا الاسلوب في عمليات التنبؤ والتخطيط وفي البحوث والدراسات التي تعنى بالمستقبل إنطلاقاً من مبدأ المشاركة الجماعية لأهل الفكر والاختصاص ، من خلال إستقصاء غير مباشر لآرائهم حول ظاهرة معينة وبطريقة منهجية عبر عدد من الجولات (محمد ، 2014، 116) .

ويتم إسلوب دلفاي بإستخدام استبيان يوزع على الخبراء (عينة البحث) بشرط عدم معرفة كل منهم بالمشاركين الآخرين لضمان موضوعية الإجابات ، وفي حالة عدم الإجماع في الجولة الأولى يوزع على الخبراء المعارضين والمترددن إستبيان آخر يتضمن الفقرات التي لم تحظ بموافقتهم مع إيضاح نسبة إتفاق الآخرين عليها كمحاولة لتقريب الآراء للوصول الى نسبة إتفاق أعلى على فقرات الأستبانة أداة البحث .

تطبيق الإستبانة

إستناداً الى منهجية إسلوب دلفاي ، عرضت الإستبانة على أفراد عينة البحث (الخبراء) بواقع جولتين لتحديد المتطلبات اللازمة للتوجه نحو لامركزية الإدارة الجامعية هدف البحث الحالي ، وإعتمدت نسبة إتفاق 90% كحد أدنى لقبول الفقرة :

- في الجولة الأولى أجمع الخبراء بالموافقة على (68) فقرة من أصل (95) فقرة مثلت الإستبانة بصيغتها النهائية ، بواقع (18) من أصل (19) فقرة في مجال المتطلبات المعرفية و(9) من أصل (19) فقرة في مجال المتطلبات التشريعية و(41) من أصل (57) فقرة في مجال المتطلبات التنظيمية ، والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول (3) توزيع الفقرات على مجالات الإستبانة على وفق موافقة الخبراء

النسبة المئوية للفقرات المقبولة	العدد الكلي للفقرات	فقرات لم تحظى بالموافقة	فقرات حظيت بالموافقة	المجالات
95%	19	1	18	متطلبات معرفية
47%	19	10	9	متطلبات تشريعية
72%	57	16	41	متطلبات تنظيمية
72%	95	27	68	المجموع

- في الجولة الثانية تم وضع الفقرات غير المقبولة في الجولة الأولى وعددها (27) فقرة مرفقة بنسبة الموافقة التي حصلت عليها كلاً منها في إستبيان آخر ووزع على الخبراء غير الموافقين وعددهم (6) خبراء لغرض إعادة النظر في إجاباتهم في ضوء إجابات الآخرين ، وبعد تفريغ إجاباتهم تبين حصول موافقتهم في حدود النسبة المقررة (90%) كحد أدنى على جميع الفقرات عدا الفقرة (36) في مجال المتطلبات التشريعية والفقرتين (82) و(84) في مجال المتطلبات التنظيمية ، وبذلك إرتفعت النسب المئوية لقبول الفقرات لتبلغ 100% لمجال المتطلبات المعرفية و 95% لمجال المتطلبات التشريعية و 96% لمجال المتطلبات التنظيمية ، وبذلك بلغ العدد الكلي للفقرات المقبولة (92) فقرة مثلت متطلبات التوجه نحو لامركزية إدارة الجامعة ، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4) توزيع الفقرات على مجالات الإستبانة على وفق موافقة الخبراء

النسبة المئوية للفقرات المقبولة	العدد الكلي للفقرات	فقرات لم تحظى بالموافقة	فقرات حظيت بالموافقة	المجالات
100%	19	/	19	متطلبات معرفية
95%	19	1	18	متطلبات تشريعية
96%	57	2	55	متطلبات تنظيمية
97%	95	3	92	المجموع

الوسائل الإحصائية :

تتطلب الجانب الإجرائي للبحث إستخدام الوسائل الإحصائية التالية :

- أ- نسبة الإتفاق لاستخراج نسبة اتفاق المحكمين على كل فقرة من فقرات الاستبانة .
 ب- معادلة " فيشر " لوصف كل فقرة من فقرات أداة البحث ومعرفة قيمتها وترتيبها نسبةً الى الفقرات الأخرى وتتضمن :

- الوسط المرجح ويستخدم لإيجاد درجة حدة كل مجال وكل فقرة في أداة البحث .
- الوزن المنوي ويستخدم لتحديد وزن كل مجال وكل فقرة في أداة البحث .

الفصل الرابع/ عرض النتائج ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للناتج التي تم التوصل اليها ومناقشتها فضلاً عن الإستنتاجات التي وضعت ضمن حدود تلك النتائج والتوصيات والمقترحات وعلى النحو التالي :

عرض النتائج ومناقشتها

أولاً : عرض النتائج على مستوى الفقرات

جدول (5) الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات المجال الاول

الرتبة	ت	الفقرات	موافق	متردد	معارض	نسبة الاتفاق	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1.	2	توعية القائمين على المستويات الإدارية في تنظيم الجامعة بأن تفويض السلطة لا يعني التصل عن المسؤولية .	24	-	-	%100	3	100
2.	6	نشر وعي عام عن محتوى شامل للامركزية مفهوماً وأهمية وصيغ عمل .	24	-	-	%100	3	100
3.	8	وعي السلطة المركزية بأهمية لامركزية الإدارة الجامعية ومزاياها والرغبة الجادة في دعمها وتوفير متطلباتها .	24	-	-	%100	3	100
4.	10	تعزيز القيم الإدارية المتمثلة بالديمقراطية والشفافية والمساءلة .	24	-	-	%100	3	100
5.	13	تزويد المديرين في مختلف مستوياتهم الإدارية في الجامعة ببيانات ومعلومات آنية تمكنهم من صناعة وإتخاذ قرارات سليمة .	24	-	-	%100	3	100
6.	14	إعداد دليل إرشادي لتعزيز أخلاقيات المهنة الأكاديمية الفنية والإدارية .	24	-	-	%100	3	100
7.	15	تعميق مبدأ الرقابة الذاتية والشعور	24	-	-	%100	3	100

						بالمسؤولية الإدارية .		
100	3	%100	-	-	24	إعداد دليل عمل واضح يحدد العلاقات الرسمية بين الأدوار التنظيمية المختلفة في إطار لامركزية إدارة الجامعة .	18	.8
100	3	%100	-	-	24	تنمية قدرة إدارة الجامعة على تخطيط وتنفيذ ومتابعة أنشطتها ذاتياً	19	.9
98,6	2,96	%96	-	1	23	توعية العاملين في الجامعة بأن اللامركزية الإدارية نقلة مرحلية وليست تحول نوعي في نمط الإدارة	3	.10
98,6	2,96	%96	-	1	23	تهيئة المرؤوسين للقيام بواجباتهم على وفق الصلاحيات الممنوحة لهم مع الدعم المتواصل لنشاطاتهم .	4	.11
98,6	2,96	%96	-	1	23	التعريف بأن الرقابة المركزية مستمدة من مبدأ الإستقلال النسبي ولا تُعد إنقاصاً للامركزية .	7	.12
98,6	2,96	%96	-	1	23	عد الرصد وظيفة توجيهية بقدر كونها رقابية .	12	.13
98,6	2,96	%96	-	1	23	إشاعة الوعي بأهمية الإدارة الذاتية كضرورة مرحلية لتنمية قدرات إدارة الجامعة.	16	.14
97,3	2,92	%92	-	2	22	نشر ثقافة المشاركة والمبادرة وروح الفريق بين العاملين في الجامعة .	1	.15
97,3	2,92	%92	-	2	22	توعية أجهزة المتابعة في الجامعة بدورها التوجيهي الى جانب الدور الرقابي .	5	.16
97,3	2,92	%96	1	-	23	إهتمام إدارة الجامعة بالتوعية بأهمية الرصد بوصفه مفتاح التنفيذ الفاعل للمساءلة .	11	.17
97,3	2,92	%96	1	-	23	إعداد برامج تدريبية مستمرة للقيادات لتنمية مهارات الإدارة الذاتية على مستوى الجامعة .	17	.18
96	2,88	%92	1	1	22	توفير المعرفة الشاملة للمرؤوسين	9	.19

						بالأهداف التنظيمية العامة والفرعية للجامعة في إطار لامركزية الإدارة		
--	--	--	--	--	--	---	--	--

في الجدول أعلاه يلاحظ أن (48%) من فقرات المجال حصلت على وسط مرجح بلغ (3) ووزن مئوي (100) بينما حصلت (26%) من فقرات المجال على وسط مرجح (2,96) ووزن مئوي (98,6) و(21%) من الفقرات على (2,92) ووزن مئوي (97,3) و(5%) من الفقرات على (2,88) ووزن مئوي (96) وجميعها أعلى من درجة القطع إذ بلغ الوسط المرجح الفرضي (2) والوزن المئوي الفرضي (66,6) . وهذا يعني أن النسبة الأعلى من تلك المتطلبات تحظى بأهمية بالغة في التوجه لامركزية إدارة الجامعة .

جدول (6) الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات المجال الثاني

متطلبات تشريعية : وتتمثل بمجموعة القوانين والسياسات التي تحدد المسؤوليات والصلاحيات وحجم السلطات المكافئة لها ، فضلاً عن متضمنات المساءلة وخطوط الإتصال وطبيعة العلاقة التنظيمية بين الجامعة والسلطة المركزية .							
الرتبة	ت	الفقرات	موافق	متردد	معارض	نسبة الاتفاق	الوسط المرجح المئوي
1.	20	منح إدارة الجامعة مستوى كاف من اللامركزية في التخطيط والتنفيذ والتقييم .	24	-	-	100%	3
2.	26	إصدار تشريعات إدارية تضمن العمل بموجب اللوائح التنظيمية على مستوى الجامعة في حدود لامركزية الإدارة .	24	-	-	100%	3
3.	33	وضع تشريعات أساسية تفي بمضمون ومتطلبات وضمانات الشفافية والمساءلة .	24	-	-	100%	3
4.	34	وضع تشريعات تتيح الحرية الأكاديمية والبحثية على مستوى الجامعة .	24	-	-	100%	3
5.	35	تشريع قانون ينظم علاقة الجامعة بالوزارة .	24	-	-	100%	3
6.	38	تحديد السلطة المركزية معايير ومحددات السلوك الإداري على مستوى الجامعة ورصد الإمتثال لها .	24	-	-	100%	3
7.	37	تأكيد آلية الحوار وطرح بدائل الحلول والمشاركة بين ممثلي الجامعة وممثلي الوزارة .	23	1	-	96%	2,96
8.	21	إصدار تشريعات قادرة على الحد	23	-	1	96%	2,92

						تدريجياً من التركيز الإداري .		
96	2,88	%92	1	1	22	إصدار تشريعات تتيح للجامعة فرص توفير إيرادات مالية ذاتياً .	22	.9
96	2,88	%92	1	1	22	إصدار تشريعات تراعي الخصوصية العلمية والبيئية في تحديد التخصيصات المادية للجامعة .	23	.10
94,3	2,83	%92	2	-	22	إصدار تشريعات تضمن مستوى معتدل من الرقابة المركزية على أنشطة الجامعة	24	.11
94,3	2,83	%92	2	-	22	توسيع الصلاحيات والسلطات المفوضة لإدارة الجامعة بمستوى يضمن إدارتها ذاتياً .	25	.12
94,3	2,83	%92	2	-	22	إعتماد سياسات تنظم الشؤون المالية وتُسهل الإجراءات المرتبطة بها بإسلوب يتوافق ولامركزية إدارة الجامعة .	27	.13
94,3	2,83	%92	2	-	22	إصدار تشريع إداري يمنح الجامعة شخصية معنوية مع بقائها تحت رقابة السلطة المركزية المتمثلة بالوزارة .	28	.14
94,3	2,83	%92	2	-	22	منح إدارة الجامعة مساحة أكبر في حرية التصرف في تدبير شؤونها الفنية والمالية .	29	.15
94,3	2,83	%92	2	-	22	وضع تشريعات تتيح للجامعة فرص التعاقد مع مؤسسات القطاع الخاص .	30	.16
94,3	2,83	%92	2	-	22	وضع تشريعات تمنح الجامعة إستقلالية نسبية فيما يتعلق بالشؤون الإدارية والفنية في وضع الأهداف والخطط والبرامج .	31	.17
94,3	2,83	%92	2	-	22	منح إدارة الجامعة الحرية الكافية في تحديد أوجه الصرف من ميزانيتها المقررة على وفق شروط محددة مسبقاً من السلطة المركزية المتمثلة بالوزارة.	32	.18

في الجدول السابق يلاحظ أن (33%) من الفقرات على حصلت على وسط مرجح بلغ (3) ووزن مئوي (100) و(6%) من فقرات المجال حصلت على وسط مرجح (2,96) ووزن مئوي (98,6) و(6%) من الفقرات على (2,92) ووزن مئوي (97,3) و(11%) من

الفقرات على (2,88) ووزن مؤوي (96) و(44%) من الفقرات حصلت على (2,83) ووزن مؤوي (94,3) وهي درجات أعلى من درجة القطع ويُشير ذلك الى أهمية التشريع الإداري كمتطلب ودعامة أساسية في بناء النظام الإداري اللامركزي .

جدول (7) الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لفقرات المجال الثالث

متطلبات تنظيمية : مجموعة محددات وإجراءات وآليات وصيغ عمل تُمكن إدارة الجامعة من الانتقال نحو تنظيم إدارتها على وفق أسلوب لامركزي في حدود التشريعات الإدارية المحددة .								
الرتبة	ت	الفقرات	موافق	متردد	معارض	نسبة الاتفاق	الوسط المرجح	الوزن المؤوي
1.	40	تمنح إدارة الجامعة حرية مقيدة لعمادات الكليات في وضع خططها الإستراتيجية.	24	-	-	%100	3	100
2.	41	تحديد معيقات تنفيذ الخطط والبرامج على نحو متواصل ومراعاة ذلك في التخطيط للدورة التالية .	24	-	-	%100	3	100
3.	43	التوجه نحو نظام إدارة قادر على تبصر المشكلات والتحديات والفرص بموضوعية وعلمية وعقلانية .	24	-	-	%100	3	100
4.	44	إعتماد توسيع وتنويع مدروس في خدمات الجامعة تحقق إيرادات مالية إضافية ذاتياً .	24	-	-	%100	3	100
5.	48	تضع إدارة الجامعة معايير واضحة لمستويات الأداء الإداري والفني في الجامعة .	24	-	-	%100	3	100
6.	49	تحدد معايير موضوعية واضحة لتقويم مختلف المنجزات العلمية على مستوى الجامعة .	24	-	-	%100	3	100
7.	50	تضع إدارة الجامعة إطاراً عاماً للأنشطة البحثية بما يتفق ومتطلبات المجتمع المحلي .	24	-	-	%100	3	100
8.	52	إعادة النظر في مكافئة السلطات المفوضة للمسؤوليات المقابلة لها في حدود الإدارة اللامركزية	24	-	-	%100	3	100
9.	53	إعتماد مبدأ التخصص والخبرة والكفاءة	24	-	-	%100	3	100

						والنزاهة في إختيار الإداريين والقياديين في الجامعة .		
100	3	%100	-	-	24	تشجع إدارة الجامعة المنافسات العلمية على مستوى كلياتها ومراكزها البحثية.	54	.10
100	3	%100	-	-	24	إعتماد التدرج والعقلانية والواقعية في الانتقال نحو لامركزية إدارة الجامعة .	55	.11
100	3	%100	-	-	24	إعادة النظر في التوصيف الوظيفي للأدوار والنتائج المتوقعة منها في حدود إدارة لامركزية .	57	.12
100	3	%100	-	-	24	إعتماد نظام إداري يتسم بالمرونة الكافية في التعامل مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للجامعة .	59	.13
100	3	%100	-	-	24	تحقيق إستثمار أفضل للإمكانات المختلفة المتوفرة على مستوى الجامعة .	60	.14
100	3	%100	-	-	24	تفعيل وتوسيع وتنويع أنشطة المكاتب الإستشارية في الجامعة .	62	.15
100	3	%100	-	-	24	إتاحة فرص جادة لإظهار الطاقات البشرية الكامنة في الجامعة وإستيعابها وتميمتها محلياً .	63	.16
100	3	%100	-	-	24	إقتران عملية تفويض السلطة بتدابير تضمن حُسن إستخدامها على مستوى الجامعة .	65	.17
100	3	%100	-	-	24	بناء نظام فاعل للمكافآت والترقيات على أساس مستوى الأداء الإداري والفني.	66	.18
100	3	%100	-	-	24	إعتماد نظام متابعة يُحسن التأكد من تولي المسؤوليات الإدارية والفنية في الجامعة ضمن الحدود المتوقعة .	69	.19
100	3	%100	-	-	24	إعتماد تدابير تضمن السرعة المناسبة في إتخاذ القرارات الإدارية .	70	.20
100	3	%100	-	-	24	تخفيف الإجراءات الروتينية المصاحبة لعملية إتخاذ القرارات على مستوى الجامعة.	72	.21
100	3	%100	-	-	24	تحقيق تدفق أفضل لحزمة المعلومات	73	.22

						والبيانات الضرورية في صناعة وإتخاذ القرارات على مستوى الجامعة		
100	3	%100	-	-	24	تفعيل شبكة الإتصالات بين مختلف المستويات الإدارية ضمن إطار لامركزية إدارة الجامعة .	76	.23
100	3	%100	-	-	24	الأخذ بالوسائل المعاصرة في نظم المعلومات والإتصالات في نظام عمل الجامعة.	77	.24
100	3	%100	-	-	24	إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في عملية الإتصال الإداري على وفق أسلوب لامركزية إدارة الجامعة .	78	.25
100	3	%100	-	-	24	إستخدام مؤشرات الأداء في متابعة وتقويم النتائج المتحققة في حدود المتوقع منها.	87	.26
100	3	%100	-	-	24	التوجه نحو نظام اداري قائم على التركيز على النتائج بقدر الامتثال للأوامر .	88	.27
100	3	%100	-	-	24	إخضاع القائمين بالمسؤوليات الإدارية لنظام فاعل للمساءلة .	89	.28
100	3	%100	-	-	24	إخضاع أداء المديرين على مختلف مستوياتهم في الجامعة لمحددات تقويم الأداء السنوي .	91	.29
100	3	%100	-	-	24	تفعيل آليات التغذية المرتدة كجزء من نظام الرقابة التقويم السنوي لأداء الجامعة .	92	.30
100	3	%100	-	-	24	إعتماد نظام التقويم السنوي على مجموعة متوازنة من الإستقصاءات العامة الشاملة والتقارير السنوية حول النتائج المتحققة .	93	.31
98,6	2,96	%96	-	1	23	إعادة تنظيم ميزانية الجامعة بما يتلاءم مع اللامركزية الإدارية .	46	.32
98,6	2,96	%96	-	1	23	تفعيل دور الجامعة في خدمة المجتمع المحلي في حدود الإحتياجات المعاصرة .	74	.33

97,3	2,92	%92	-	2	22	تضع إدارة الجامعة إستراتيجية متوازنة لتنمية وتهيئة قيادات قادرة على إدارة وظائفها ذاتياً .	51	.34
97,3	2,92	%96	1	-	23	رصد الأقسام العلمية والإدارية في الجامعة بملاكات مؤهلة للعمل في إطار لامركزية الإدارة .	56	.35
97,3	2,92	%96	1	-	23	ترشيح سلسلة النشاطات الإدارية بإزالة التعقيدات والحلقات الإدارية الزائدة .	61	.36
97,3	2,92	%96	1	-	23	إلتزام المديرين على مختلف مسؤولياتهم الإدارية والفنية بإبلاغ رؤسائهم بطريقة منظمة ومتواصلة عن الإجراءات المعتمدة في تنفيذ البرامج والأنشطة المناطة بهم.	86	.37
97,3	2,92	%96	1	-	23	إهتمام أنشطة الرصد بالإمتثال العام للسياسات والقواعد والانظمة على مستوى الجامعة .	94	.38
97,3	2,92	%92	-	2	22	إعتماد أنشطة رصد توفر دعماً إستراتيجياً لإدارة الجامعة لامركزياً .	95	.39
96	2,88	%92	1	1	22	إلتزام السلطة المركزية المتمثلة بالوزارة بتقديم دعم إضافي للجامعات المتفوقة.	64	.40
96	2,88	%92	1	1	22	إعتماد نظام مقاضاة وقائي يضمن إتخاذ التدابير الإصلاحية المناسبة قبل الإضطرار الى تنفيذ إجراءات المقاضاة بمفهومها المعروف .	90	.41
96	2,88	%92	1	1	22	إحداث المقاربة الممكنة بين الاهداف التنظيمية والفردية على مستوى الجامعة.	39	.42
96	2,88	%92	1	1	22	إتاحة فرص مناسبة لمشاركة القطاع الخاص في تخطيط وبرمجة الأنشطة العلمية للجامعة .	42	.43
96	2,88	%92	1	1	22	منح رئاسات الأقسام العلمية الصلاحيات الكافية لتحديد معايير القبول في الدراسات الأولية والعليا .	45	.44
96	2,88	%92	1	1	22	ضمان واقعية الخطط والبرامج بإعتماد أسلوب التخطيط من الأسفل على مستوى الجامعة .	47	.45

96	2,88	%92	1	1	22	الوصول بالنظام اللامركزي الى مستوى يضمن رعاية المصالح المتعددة المشتركة في ظل إستقلال نسبي في إدارة الجامعة .	58	.46
96	2,88	%92	1	1	22	إعتماد إطار تنظيمي وإسلوب إداري يتناسب والخصوصية العلمية والبيئية للجامعة.	67	.47
96	2,88	%92	1	1	22	التوسع العقلاني في تفويض والسلطات الصلاحيات للعمداء ورؤساء الأقسام بموجب نظام يمكن إدارة الجامعة لامركزياً .	68	.48
96	2,88	%92	1	1	22	توسيع فرص المرؤوسين في صناعة القرارات المتعلقة بأنشطتهم .	71	.49
94,3	2,83	%92	2	-	22	مواءمة نظام إدارة الجامعة للقطاع الإقتصادي ليكون مواكباً لآلية سوق العمل المحلي .	75	.50
94,3	2,83	%92	2	-	22	توثيق صلة إدارة الجامعة بمؤسسات المجتمع الأخرى .	79	.51
94,3	2,83	%92	2	-	22	تشكيل لجان متعددة التخصصات على مستوى الجامعة لمواكبة حركة سوق العمل ومتطلبات المجتمع المحلي .	80	.52
94,3	2,83	%92	2	-	22	ترشيح خطوط الإتصال المتعلقة بإتخاذ القرارات الإدارية على مستوى الجامعة.	81	.53
94,3	2,83	%92	2	-	22	دعم علاقة المستفيدين من خدمات الجامعة بنظام الإدارة الجامعية .	83	.54
94,3	2,83	%92	2	-	22	إعتماد آليات إشرافية قائمة على معالجة متطلبات الإدارة المستندة الى النتائج وإتخاذ الإجراءات التصحيحية	85	.55

في الجدول السابق يلاحظ أن (56%) من الفقرات على حصلت على وسط مرجح بلغ (3) ووزن مئوي (100) و(4%) من فقرات المجال حصلت على وسط مرجح (2,96) ووزن مئوي (98,6) و(11%) من الفقرات على (2,92) ووزن مئوي (97,3) و(18%) من الفقرات على (2,88) ووزن مئوي (96) و(11%) من الفقرات حصلت على (2,83) ووزن مئوي (94,3) وجميعها درجات أكبر من درجة القطع ، ويشير ذلك الى أن النسبة

الأعلى من الفقرات حصلت على أعلى قيمة بين الأوساط المرجحة على مستوى هذا المجال وربما يرتبط ذلك بدور التنظيم الإداري القائم على أسس اللامركزية الإدارية كمتطلب مهم في نجاح التوجه نحو اللامركزية الإدارية .

ثانياً : عرض النتائج على مستوى المجالات

جدول (8) الأوساط المرجحة والأوزان المئوية على وفق المجالات

الرتبة	تسلسل المجال	إسم المجال	عدد الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	1	متطلبات معرفية	19	2,96	98,6
2	3	متطلبات تنظيمية	55	2,95	98,3
3	2	متطلبات تشريعية	18	2,91	97

في الجدول السابق يُلاحظ حصول مجال المتطلبات المعرفية على وسط مرجح بلغ (2,96) ووزن مئوي (98,6) وهي أعلى قيمة بين القيم الأخرى للأوساط المرجحة والأوزان المئوية على مستوى المجالات ، بينما حصل مجال المتطلبات التنظيمية على وسط مرجح بلغ (2,95) ووزن مئوي (98,3) ومجال المتطلبات التشريعية على وسط مرجح بلغ (2,91) ووزن مئوي (97) وهي جميعها قيم مقبولة مقارنة بدرجة القطع ، وهذا يعني حصول مجال المتطلبات المعرفية على المرتبة الأولى بين المتطلبات الأخرى بينما حصل مجال المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التشريعية على المرتبة الثانية والمرتبة الثالثة على التوالي .

الإستنتاجات

1. أن متطلبات التوجه نحو لامركزية إدارة الجامعات العراقية هدف البحث الحالي تتمثل في ثلاث صيغ رئيسة هي متطلبات معرفية وتشريعية وتنظيمية وتتحدد في مضامين الجدول (5) و(6) و(7) على التوالي .
2. أن للمتطلبات المعرفية أولوية واضحة بين المتطلبات الأخرى كونها تمثل القاعدة الصلبة التي يستند إليها التنظيم الإداري اللامركزي للجامعة ومبرر بلوغ غايات التشريع الإداري وفعاليتها في هذا المجال.

التوصيات

لضمان فاعلية إعتداد نتائج البحث الحالي يوصي الباحث بما يأتي :

1. توفر الإرادة الحقيقية والرغبة الجادة لدى السلطة المركزية المتمثلة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بقيادتها كافة لإعتماد هذا الأسلوب الإداري مع ضرورة الحفاظ على مستوى معتدل ومناسب من الرقابة المركزية .
2. ضرورة إعتماد التدرج المرهلي والعقلانية والواقعية في عملية التوجه نحو لامركزية إدارة الجامعة مع ضمان التقويم الموضوعي في كل من مرحلة .

المقترحات

- لغرض دعم نتائج البحث الحالي ، يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية :
1. إتجاهات القيادات الجامعية نحو الأسلوب اللامركزي في إدارة الجامعة .
 2. الإحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية قدرة القيادات الجامعية على وفق الإدارة اللامركزية .

المراجع

1. أحمد إبراهيم ، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، الإسكندرية ، مكتبة المعارف الحديثة ، 2002.
2. إيغين فونتين اورتيز، وآخرون ،تفويض السلطة والمساءلة ، الجزء الثاني من سلسلة الإدارة من أجل النتائج في منظومة الأمم المتحدة ، وحدة التفتيش المشتركة ،جنيف،2004.
3. أيمن عبد القادر عبد الرحيم ، دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الفلسطينية - قطاع غزة ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ،الجامعة الإسلامية ، فلسطين ،2010.
4. بواعنة ، عبد الهادي ، مدخل الى إدارة الخدمات والمؤسسات الصحية - مفاهيم ونظريات وأساسيات في الدارة الصحية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ،2004.
5. رحمة ، أنطوان ، الإدارة التربوية في إستراتيجية تطوير التربية العربية ، المؤتمر التربوي الأول ، إتجاهات التربية وتحيات المستقبل ، المجلد الثاني ،1991.
6. رشيد خالد راشد ،المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة شمال الضفة الفلسطينية ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ،جامعة النجاح ، فلسطين ،2004.
7. الزغبى،خالد،القانون الإداري وتطبيقاته في المملكة الأردنية الهاشمية ،دار الثقافة ، الأردن،1986.
8. سالم بول، مسرة أنطوان، اللامركزية الإدارية في لبنان ، الإشكالية والتطبيق ، الطبعة الأولى ، المركز اللبناني للدراسات ، بيروت لبنان ،1996.
9. سعد فؤاد ، اللامركزية والإدارة المحلية : أساس للديمقراطية والتنمية ، مؤتمر الحوار الوطني ، الجلسة الثانية ، لبنان ،1996.
10. الشبوكي ، عمر ، مبادئ الرقابة على أعمال الإدارة في الأردن ،المنظمة العربية للعلوم الدارية ،عمان ، الأردن ،1981.
11. شريف ، علي ، مبادئ الإدارة ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان ،1999.
12. الشنطاوي ، علي ، الإدارة المحلية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ،2007.

13. الصائغ، ناصر محمد ، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي ، المنظمة العربية للعلوم الدارية ، عمان ، 1986.
14. صفاء عثمان ، دور المركزية واللامركزية في التنمية المحلية - دراسة مقارنة بين بلدية بسكرة وبلدية عنابة ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر ، 2013.
15. عاصم أبو عطية ، تطبيق اللامركزية في التعليم قبل الجامعي ، دار العلم والإيمان ، القاهرة ، 2008.
16. عبد الدائم ، عبد الله ، التربية التجريبية والبحث التربوي ، دار العلم للملايين ، بيروت ، 1968 .
17. العزوي ، محمد سليم ، نظرات حول الديمقراطية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2000.
18. عمر محمد الحسيني عبد السلام وغادة فاروق حسن ، تأثير اللامركزية للإدارة الحضرية ، ولدعم إتخاذ القرار في ترسيخ أركان التنمية الحضرية المستدامة للمناطق المستهدفة ، المؤتمر العربي الإقليمي ، تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة ، القاهرة ، 2003.
19. عيد مسعود جهني، الرقابة الإدارية بين القانون الداري وعلم الإدارة العامة ، (إطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 1995.
20. حاتم فرغلي ضاحي ، مستقبل التعليم الجامعي في القرن الحادي والعشرين ، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2009 .
21. فارس عبد الرحيم حاتم ، اللامركزية الإدارية في العراق في ظل قانون المحافظات غير المنتظمة في إقليم رقم 21 لسنة 2008 ، مجلة الكوفة ، العدد 2، 2012.
22. القبيلات ، حمدي ، القانون الإداري ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2008 .
23. الكناني ، كامل كاظم بشير، الإدارة اللامركزية للجامعات العراقية ، المؤتمر الوطني لإصلاح التعليم العالي والبحث العلمي في العراق ، 2010.
24. كواشي عتيقة ، اللامركزية الإدارية في الدول المغاربية - دراسة تحليلية مقارنة ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر ، 2011.

25. الكيلاني ، عبد الله زيد ونضال كمال الشرفين ، مدخل الى البحث التربوي في العلوم التربوية والاجتماعية أساسياته - مناهجه - تصاميمه - أساليبه الاحصائية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2007 .
26. محمد أحمد الحلاق ، "المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية - دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق" ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 28، العدد2، 20120.
27. محمد عبد الله مرزوك ، التطوير الإداري في كليات التربية بإستخدام إدارة التمكين ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة بغداد، 2014 .
28. مصطفى جليل إبراهيم ، " آليات التنمية المكانية بين النظرية والتطبيق" ، مجلة ديالى ، العدد 40 ، 2009.
29. المنديل ، خالد بن فيحان ، المركزية واللامركزية في إتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، (رسالة غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2003.
30. مي فيصل أحمد الياس ، التوقعات المستقبلية لإستراتيجية الإدارة اللامركزية في الجامعات العراقية ، (إطروحة دكتوراة غير منشورة) ، جامعة بغداد ، 2014.
31. النوح ، بن عبد الله ، مبادئ البحث التربوي ، الطبعة الأولى ، الرياض ، 2004 .
32. وزارت التربية والتعليم العالي ، الإستراتيجية الوطنية للتربية والتعليم العالي في العراق ، المركز والإقليم ، بغداد ، نيسان ، 2012.
- 33-Oecd public management service," Issues and perspective: performance-based ,accountability in Spain's public service",1997.

Decentralized Requirements in Administrating Iraqi Universities

Dr. Ali Abdul Wahab

Abstract

The university is considered as a pioneer scientific edifice in the community, as it contributes to the overall and activities to achieve the general purposes of the community and exercising the foundation's role in various community development programs, and the ability of the university to exercise, carry out and achieve its functions and objectives is significantly linked with the availability of appropriate regulatory of conditions in the forefront of the adoption of an administrative system that is flexible enough in dealing with internal and external changes and response degree more rational and realistic, and can therefore be achieved proceed orderly and gradual toward administrative decentralization, as it "helps manner decentralized the openness of educational institution more heavily on their local environment and enhance their contribution to the social, economic and cultural development," and directing its programs towards meeting local needs realism (Arafah 2011.179). This calls for reconsideration of the administrative organization of the University, according to the formula and the level of appropriate administrative decentralization, to ensure the effectiveness of its role in development programs and take into account the scientific, environmental privacy under fair central control.

It illustrated that the problem of current study as indicated by the National Congress for the reform of higher education and scientific research to the need of the university to administrative decentralization to ensure the ease of work and implementation of its tasks, and that the administrative system suffers some of the administrative problems associated with the centrality of the university administration (May, 2014, 2-3).

The current study aims at identifying some of the requirements for the decentralized management of Iraqi universities with regard to the cognitive aspect, legislative, regulatory, and determined public universities in Baghdad for the academic year 2015- 2016 A.D.

To achieve the aim of the study, a questionnaire has been prepared consisted of (95) items distributed over three areas: cognitive requirements of (19) items and legislative requirements (19) items and regulatory requirements (57) items applied as the final method using Delphi technique by two rounds on a sample of experts who have been chosen through the sharing way by (0.3) percentage among the members of the community of the study (82) academics and senior leaders, and using the Fisher equation and the percentage in estimating the responses respondents and the adoption rate of agreement (90%) as a minimum to accept the item, it is concluded that there must be a need to provide workers in the university administration to know comprehensive decentralization content and style of its liabilities and utility management in achieving organizational goals effectively, as well as the need to adopt appropriate legislation and regulatory changes to this trend and implement an objective and rational way based on the facts of and requirements.

The researcher has concluded that cognitive requirements and a clear priority among other requirements they represent the bedrock upon which the decentralized administrative organization of the University and unjustified attain the goals of the administrative legislation and its effectiveness in this area.

To ensure the effectiveness of the adoption of the current search results provide the researcher recommends should be the real will and serious desire among the central authority of the Ministry of Higher Education and Scientific Research leadership to adopt all administrative slant pattern to some extent about the decentralized manner in the university administration.

Complementing the trends of the study in other areas, the researcher suggests a study aimed at identifying trends university leaders about the decentralized manner in university administration and other targets defined for the development of the ability of university leaders, according decentralized management style training needs.